

Державний торговельно-економічний університет

Кафедра менеджменту

ВИПУСКНА КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

на тему:

«Формування підприємницької організаційної структури підприємства»
(за матеріалами ТОВ «ТОРГОВИЙ ДІМ «РІВА-СЕРВІС», м. Київ)

Студента 5 курсу 2 групи
спеціальності 073 «Менеджмент»
освітньої програми
«Управління бізнесом»
першого (бакалаврського)
рівня

Макачарії
Сергія Юрійовича

Науковий керівник:
кандидат економічних наук,
доцент

Білявська Юлія
Вікторівна

Гарант освітньої програми:
кандидат економічних наук,
доцент

Підкамінний Ігор
Миколайович

Київ 2023

ЗМІСТ

ВСТУП.....	3
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ ФОРМУВАННЯ ПІДПРИЄМНИЦЬКОЇ ОРГАНІЗАЦІЙНОЇ СТРУКТУРИ.....	5
1.1. Сутність та особливості формування підприємницької організаційної структури	5
1.2. Методичні підходи щодо оцінювання організаційної структури підприємства.....	8
РОЗДІЛ 2. ДОСЛІДЖЕННЯ ПІДПРИЄМНИЦЬКОЇ ОРГАНІЗАЦІЙНОЇ СТРУКТУРИ ТОВ «ТД «РІВА СЕРВІС».....	13
2.1. Аналіз підприємницької організаційної структури ТОВ «ТД «Ріва Сервіс».....	13
2.2. Оцінювання ефективності та виявлення «вузьких місць» у підприємницькій організаційній структурі ТОВ «ТД «Ріва Сервіс».....	21
РОЗДІЛ 3. ШЛЯХИ УДОСКОНАЛЕННЯ ФОРМУВАННЯ ПІДПРИЄМНИЦЬКОЇ ОРГАНІЗАЦІЙНОЇ СТРУКТУРИ ТОВ «ТД «РІВА СЕРВІС».....	25
ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ.....	48
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	50
ДОДАТКИ.....	53

ВСТУП

Актуальність роботи. Успішне функціонування малого та середнього підприємництва тісно пов'язане з розвитком організаційної структури підприємництва. У зв'язку з цим стає необхідним у процесі вирішення питань, пов'язаних із створенням та розвитком підприємницьких структур, вивчення та використання підприємницької організаційної структури як найважливішого важеля впливу на забезпечення ефективності та результативності їх діяльності. Дослідженням проблем, пов'язаних із вивченням організаційної структури та мотиваційного механізму, займалися представники як вітчизняної, так і зарубіжної економічної науки.

Основні теоретичні та практичні аспекти формування та реалізації підприємницької організаційної структури у своїх працях розглядали такі автори як А.С. Булатов, І.І. Валов, О.Р. Верховська, М.В. Грачов, В.М. Джуха, М.В. Дорохіна, С.Ю. Єгоріхіна, А.І. Ковальов, Є.В. Ліханос, Н.Є. Тихонова, С.Г. Тяглов, Є.А. Чекмарьова, І.Є. Чепляєва, А.Ю. Чепуренко, О.Б. Черненко, Р. Кантильйон, І. Кірцнер, Г.Б. Клейнер, Л. Мізес, Ф. Найт, П.Д. Рейнольд, Й. Шумпетер.

Метою дослідження є теоретико-методичне обґрунтування ролі організаційної структури у процесі створення та розвитку підприємницьких структур, а також обґрунтування взаємозв'язку мотиваційного механізму та підприємницького потенціалу, що зумовлюють ефективність управлінських рішень та стратегічну спрямованість розвитку малого та середнього підприємництва.

Реалізація поставленої мети дослідження передбачає вирішення низки послідовних завдань:

- дослідити сутність та особливості формування підприємницької організаційної структури;
- дослідити методичні підходи щодо оцінювання організаційної структури підприємства;

- здійснити аналіз оцінювання ефективності та виявлення «вузьких місць» у підприємницькій організаційній структурі ТОВ «ТД «Ріва Сервіс»;
- здійснити аналіз підприємницької організаційної структури ТОВ «ТД «Ріва Сервіс»;
- визначити напрямки удосконалення формування підприємницької організаційної структури ТОВ «ТД «Ріва Сервіс».

Об'єктом дослідження є сукупність структурних взаємозв'язків організаційної структури та підприємницького потенціалу у процесі розвитку малих та середніх підприємницьких структур.

Предметом дослідження виступає система організаційно-економічних відносин щодо формування організаційної структури та підприємницького потенціалу малих та середніх підприємницьких структур як необхідних умов їх створення та розвитку.

Теоретико-методологічною основою дослідження є праці класичної економічної школи підприємництва, фундаментальні положення теорій мотивації та управління підприємницькими структурами.

Для вирішення поставлених завдань було використано такі прийоми наукового дослідження: систематизація теоретичного матеріалу, економіко-статистичний аналіз, табличні та графічні методи інтерпретації отриманих даних, а також метод експертних оцінок з використанням математичного інструментарію розрахунків та зіставлень.

Отримані за результатами проведеного дослідження результати можна використати для вдосконалення діяльності ТОВ «ТД «Ріва Сервіс».

Структура роботи. Випускна кваліфікаційні робота бакалавра викладена на 48 сторінках основного тексту, в т.ч. містить 8 таблиць та 8 рисунків. Список використаних джерел містить 28 найменувань. Робота містить 1 додаток.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ ФОРМУВАННЯ ПІДПРИЄМНИЦЬКОЇ ОРГАНІЗАЦІЙНОЇ СТРУКТУРИ

1.1. Сутність та особливості формування підприємницької організаційної структури

Організація є основою менеджменту, тому що без ефективної організації жодне керівництво не може безперервно виконувати свої функції. У процесі управління ця організація виступає як друга держава, яка намагається поєднати різні види діяльності в бізнесі для досягнення заздалегідь визначених цілей. Це структурна основа обов'язків і відповідальності, які вимагаються від персоналу при виконанні різних функцій з метою досягнення бізнес-цілей.

Іншими словами, організація — це просто люди, які працюють разом заради спільної мети. Це група людей, які збираються в одному місці та докладають своїх зусиль для досягнення спільної мети. Таким чином, вони координують різні види діяльності для ефективного управління підприємством, щоб можна було досягти спільної мети [3, с. 21].

У звичайній мові слово «організація» означає «установа». Навчальний заклад, приватне агентство, державний департамент чи комерційна фірма; всі є організаціями. У контексті менеджменту це означає офіційну організацію роботи між членами інституту з чітким визначенням повноважень і відповідальності, щоб організаційні цілі могли бути досягнуті оптимально. Якщо обов'язки кожного члена та їхні стосунки з колегами, начальниками та підлеглими не визначені, процес планування буде неефективним.

Наведені вище визначення підкреслюють організацію як структуру та процес [9, с. 27].

Як структура:

Організація — це набір відносин, які визначають вертикальні та горизонтальні відносини між людьми, які виконують організаційні завдання та

обов'язки. Організаційне завдання поділяється на підрозділи, людям у кожному підрозділі (відділах) призначаються конкретні завдання, і їхні стосунки спрямовані на максимізацію добробуту організації та індивідуальних цілей.

Відносини між людьми є як вертикальними, так і горизонтальними. Як вертикальні відносини визначається структура повноважень і відповідальності людей на різних рівнях в одному відділі, а як горизонтальні відносини визначається структура повноважень і відповідальності людей в різних відділах на однакових рівнях.

Організаційна структура визначає розподіл роботи та показує, як пов'язані між собою різні функції чи види діяльності; певною мірою показує і рівень спеціалізації трудової діяльності. Він також вказує на ієрархію та структуру повноважень організації та показує зв'язки звітності. — Роберт Х. Майлз
Організація як структура – це мережа відносин (структура повноважень і відповідальності) між усіма тими, хто є частиною організації, працюючи на різних рівнях у різних відділах.

Організація визначає відносини між робочими місцями та людьми, які працюють на різних рівнях. Він більше наголошує на посадах, ніж на людях.

Як процес:

Організація визначає стосунки між людьми через процес, спрямований на ефективне досягнення цілей організації.

Організаційна структура і процес не є незалежними поняттями. Вони доповнюють один одного. Після того як організаційний процес визначено, організаційна структура є кінцевим результатом або результатом цього процесу. Організаційна структура є результатом організаційного процесу. Організація – це, по суті, структурований постійний процес, який визначає, як досягти заздалегідь визначених цілей.

Організація відноситься до структури, в якій люди збираються разом для досягнення спільних цілей. Люди відчувають, що вони можуть задовольняти свої потреби ефективніше, коли стають частиною групи. В організації індивідуальні цілі відмовляються від цілей групи, а цілі групи поступаються

цілям організації, тому максимальну вигоду можна отримати, використовуючи обмежені доступні ресурси.

Організація знаходиться під впливом багатьох зовнішніх і внутрішніх факторів. Зовнішні фактори включають політику, економіку країни, правові норми; тоді як внутрішні фактори включають плани, цілі та політику організації. Організація може контролювати внутрішні фактори; однак зовнішні фактори знаходяться поза контролем організації. Організація вимагає постійної обережності та здатності до адаптації для ефективного управління ситуаціями, що виникають через такі фактори.

Сучасний економічний розвиток нашої країни потребує посилення конкурентних позицій у всіх галузях та секторах економіки для досягнення стратегічних орієнтирів розвитку, встановлених з метою забезпечення самостійного функціонування вітчизняної економіки, що гарантує продовольчу, економічну, фінансову самостійність та безпеку нашої країни.

Таким чином, виникає нагальна необхідність у реанімуванні, а по багатьом аспектам розвитку діяльності наукомістких галузей, здатних виробляти вітчизняні основні засоби, що відповідатимуть існуючому рівню розвитку технологій і сприятимуть оновленню основних фондів вітчизняних підприємств реального сектора економіки.

Останнім часом на державному рівні закріплені пріоритети розвитку та підтримки діяльності українських промислових підприємств, це знаходить відображення у прийнятих концепціях розвитку різних галузей: хімічної, фармацевтичної, харчової та інших. Дані документи містять плани розвитку на період до 2020 року, а також цільові установки, досягнення яких спричинить реалізацію зазначених заходів. Однак ці документи не містять узгоджених планів, координації різних рівнів взаємодії, спрямованих на досягнення означених результатів.

На нашу думку, реальний сектор економіки України має гарні перспективи для зростання та виходу на новий якісний рівень, оскільки в країні є ґрунтовна база для підготовки висококваліфікованих кадрів, сировинна база, ємний

споживчий ринок, можливості забезпечення енергією. Необхідно ґрунтовно опрацювати умови реалізації намічених планів шляхом організації виробництва на сучасному технологічному рівні із застосуванням нових методів для мотивації інвестиційних процесів.

1.2. Методичні підходи щодо оцінювання організаційної структури підприємства

Основна функція менеджменту — організуюча. Після того, як менеджер має план, він може структурувати свої команди та ресурси. Цей важливий крок може серйозно вплинути на успіх організації. Організаційна структура підприємства не тільки допомагає визначити, наскільки добре його працівники приймають рішення, але й відображає, наскільки добре вони реагують на проблеми. Ці відповіді з часом можуть створити або зруйнувати організацію. Крім того, організаційна структура впливає на ставлення працівників до своєї роботи. Відповідна організаційна структура може мінімізувати витрати підприємства, а також максимізувати його ефективність, що підвищує його здатність конкурувати в глобальній економіці. З цих причин останніми роками багато підприємств змінили свої організаційні структури, намагаючись збільшити свої прибутки та конкурентоспроможність [9, с. 45].

Коли менеджери мають свої плани, вони повинні організувати необхідні ресурси для досягнення своїх цілей. Організація, друга з універсальних функцій управління, — це процес встановлення впорядкованого використання ресурсів шляхом призначення та координації завдань. Організаційний процес перетворює плани в реальність через цілеспрямоване розміщення людей і ресурсів у межах системи прийняття рішень, відомої як організаційна структура.

Організаційна структура визначається як набір формальних завдань, покладених на осіб і відділи з метою формування відносин підзвітності, включаючи лінії повноважень, відповідальність за прийняття рішень, кількість

ієрархічних рівнів і діапазон управлінського контролю, розробку систем для забезпечення ефективної координації співробітників між відділами.

Організаційна структура забезпечує основу для ієрархії або вертикальної структури організації. Організаційна схема є візуальним представленням цієї вертикальної структури. Управління бізнес-процесами (BPM) — це набір навичок і методів, які компанії використовують для вивчення наскрізних процесів і покращення їх. Бізнес-процеси — це стратегічні та операційні активи, які необхідно розуміти та активно керувати ними, щоб створити сталу цінність для організації. Без них був би хаос. Управління бізнес-процесами дозволяє компаніям розробляти послідовні способи роботи, які можна оптимізувати для досягнення цілей організації [14, с. 56].

Управління бізнес-процесами часто описують як дисципліну управління операціями, спрямовану на вдосконалення наскрізного управління бізнес-процесами шляхом їх виявлення та аналізу, моделювання та вимірювання того, як вони працюють, а також їх покращення шляхом оптимізації та автоматизації. Це схоже на погляди, висловлені в таких дисциплінах, як загальне управління якістю, і в стандартах, таких як ISO 9000. Управління якістю управління бізнес-процесами пов'язане з декількома іншими дисциплінами, такими як управління проектами, управління програмами, концепції управління проектами BPM, управління IT-системами та управління програмами управління якістю, які всі поділяють спільну мету покращення продуктивності компанії.

Моніторинг процесів — це відстеження та вимірювання різних процесів у вашій організації, щоб ви могли зрозуміти, наскільки добре вони виконуються, наскільки вони ефективні та де потрібні вдосконалення й оптимізація. Контроль процесів — це використання відстежуваної інформації як основи для ініціювання дій, які забезпечують роботу ваших процесів у спосіб, яким вони були розроблені та призначені.

Оптимізація бізнес-процесів — це аспект постійного вдосконалення управління бізнес-процесами. Під час виконання ваших процесів дані моніторингу виявляють можливості для вдосконалення та налаштування процесів

для покращення факторів продуктивності процесу (вартість, швидкість, якість, узгодженість та ефективність). Оптимізація процесів — це засіб зрозуміти, чому ваші процеси працюють так, як вони є, і визначити, які дії необхідно вжити або змінити, щоб досягти більш бажаних результатів. Це часто включає повернення до етапу проектування та моделювання управління бізнес-процесами для оцінки альтернатив. Після впровадження зміни результати змін можна виміряти за допомогою постійного моніторингу процесу.

У ситуаціях, коли постійного вдосконалення недостатньо та/або сили в

Основні принципи підприємницької діяльності – це початкові твердження, на підставі яких здійснюється виробництво, діяльність і навіть формування виробничих процесів. Виокремлюють такі основні принципи організації виробничого процесу (рис. 1.1).



Рис 1.1. Принципи підприємницької діяльності

Джерело: складено автором на основі [6, с. 67]

Принцип комбінування – об'єднання всіх або частини різнорідних процесів відповідно до виробництва встановленого типу товару в межах одного місця, цеху, виробництва.

Принцип концентрації – зосередження виконання певних виробничих операцій з виготовлення технологічно однорідної продукції або виконання функціонально однорідних робіт на окремих ділянках, робочих місцях, у цехах та виробництвах підприємства

Принцип спеціалізації – форми поділу праці для підприємства, в цеху. Закріплення за кожним підрозділом підприємства обмеженої номенклатури робіт, операцій деталей чи виробів.

Принцип універсалізації – протилежний принципу спеціалізації. Кожне робоче місце чи виробничий підрозділ зайнято виготовленням виробів та деталей широкого асортименту чи виконанням різних виробничих операцій.

Принцип стандартизації – в організації виробничого процесу розуміють розробку, встановлення та застосування одноманітних умов, що забезпечують найкраще його протікання [1, с. 121].

Принцип паралельності – одночасне виконання технологічного процесу всіх або деяких його операціях. Реалізація принципу суттєво скорочує виробничий цикл виготовлення виробу.

Принцип прямоточності – прямолінійний рух предметів праці в процесі технологічного процесу, тобто по найкоротшому шляху проходження виробом всіх фаз виробничого процесу без повернень у його русі.

Принцип безперервності – мінімізація всіх перерв у процесі виробництва конкретного виробу.

Принцип ритмічності – випуск у рівні проміжки часу рівної кількості виробів.

Принцип автоматичності – максимальне звільнення робітника від витрат ручної праці на основі застосування автоматичного обладнання.

Принцип відповідності форм виробничого процесу його техніко-економічному змісту, формування виробничої структури підприємства з урахуванням особливості виробництва та умов його перебігу, що дає найкращі економічні показники.

Економічна ефективність раціональної організації системи управління підприємством виявляється у скороченні тривалості виробничого циклу виробів, у зниженні витрат на виробництво продукції, поліпшенні використання основних виробничих фондів і збільшенні оборотності оборотних засобів. Принципи організації системи управління підприємством практично діють, тісно переплітаючись у кожному виробничому процесі. При вивченні принципів організації слід звернути увагу на парний характер деяких із них, їх взаємозв'язок, перехід у свою протилежність (диференціація та комбінування, спеціалізація та універсалізація).

Принципи організації розвиваються нерівномірно: у той чи інший період якийсь принцип висувається на перший план чи набуває другорядне значення. Так, йде в минуле вузька спеціалізація робочих місць, вони стають все більш універсальними. Принцип диференціації починає дедалі більше замінюватися принципом комбінування, застосування якого дозволяє будувати виробничий процес з урахуванням єдиного потоку. У той самий час за умов автоматизації зростає значення принципів пропорційності, безперервності, прямоточності.

Таким чином, при проектуванні системи управління підприємством слід виходити з раціонального використання викладених вище принципів.

РОЗДІЛ 2

ДОСЛІДЖЕННЯ ПІДПРИЄМНИЦЬКОЇ ОРГАНІЗАЦІЙНОЇ СТРУКТУРИ ТОВ «ГД «РІВА СЕРВІС»

2.1. Аналіз підприємницької організаційної структури ТОВ «ГД «Ріва Сервіс»

ТОВ «Торговий дім Ріва-Сервіс» є одним з найбільших магазинів в Україні, щр займається реалізацією промислової трубопровідної арматури. Сьогодні це один з лідерів на українському ринку, а також переможець рейтингу роздрібної торгівлі «ТОП-200», володар міжнародних сертифікатів якості у сфері реалізації промислової трубопровідної арматури. Організація, заснована в 2018 році, складається з понад 70 000 кв.м. торгівельної площі. Товари, представлені у ТОВ «Торговий дім Ріва-Сервіс» налічують близько 40 000 артикулів, які в свою чергу поставляються постачальниками (різними дистриб'юторами та виробниками). Щодо персоналу компанії, то на сьогоднішній день число співробітників компанії сягає 4,5 тисяч осіб.

ТОВ «Торговий дім Ріва-Сервіс» є юридичною особою, яка має державну реєстрацію, реквізити, власний баланс, розрахункові рахунки у банках України, що здійснює діяльність на засадах повного господарського розрахунку, несе повну відповідальність за результати своєї діяльності та за виконання зобов'язань перед трудовим колективом, партнерами, держбюджетом та банками.

Основа успішного розвитку компанії ТОВ «Торговий дім Ріва-Сервіс» – збільшувати купівельну спроможність все більшої кількості клієнтів, пропонуючи широкий асортимент якісних товарів за цінами на 10 - 20% нижче, ніж у конкурентів- запорука успіху проекту ТОВ «Торговий дім Ріва-Сервіс».

Структура управління компанії показує, що співробітники цієї організації мають чітке підпорядкування по вертикалі (рис. 2.1).

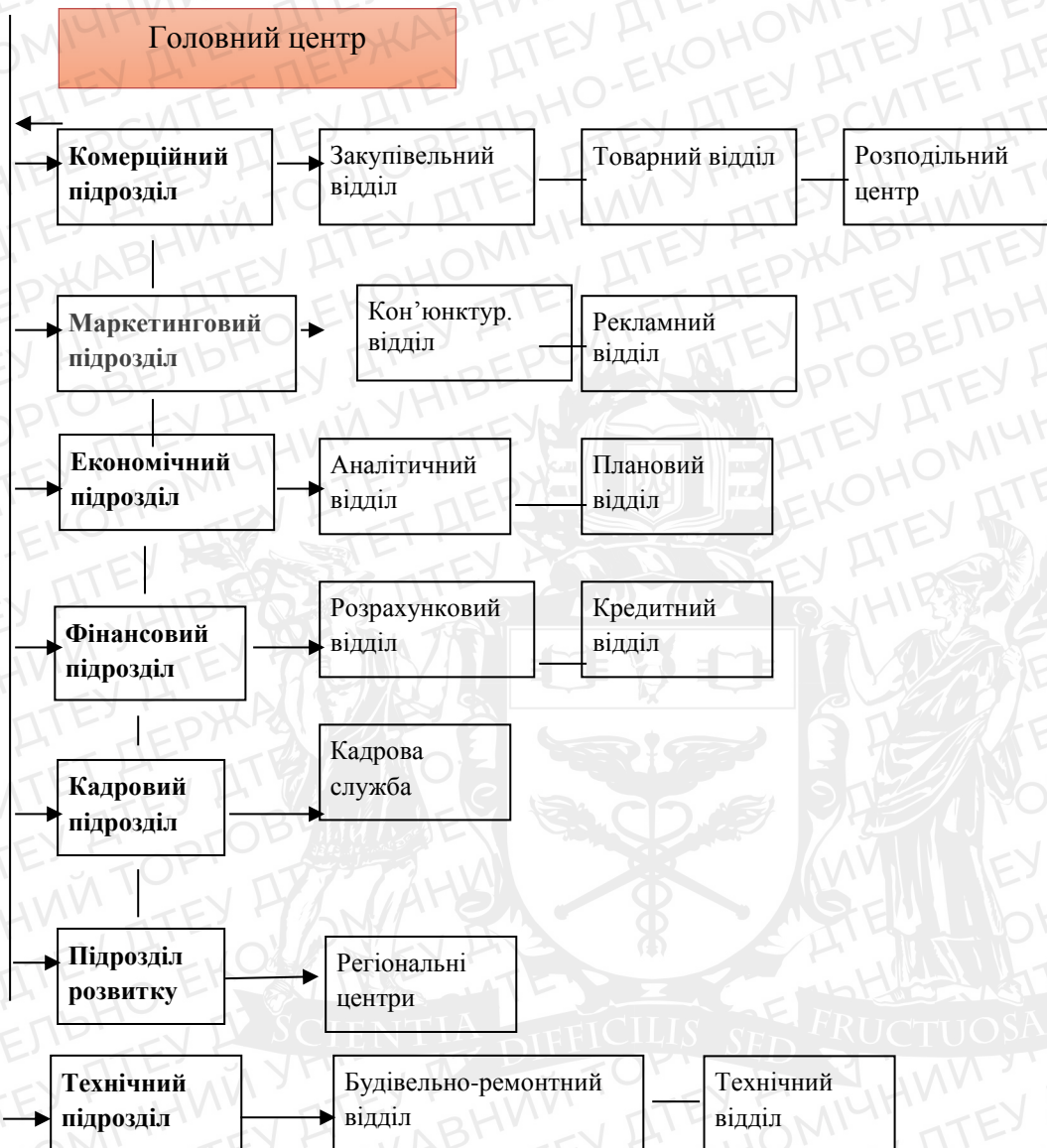


Рис. 2.1. Організаційна структура ТОВ «Торговий дім Ріва-Сервіс»

Джерело: складено автором на основі [22]

Нижче наведено основні особливості організаційної структури мережових компаній, які характерні організаційній структурі ТОВ «Торговий дім Ріва-Сервіс» [2, с. 56]:

1. Поділ функцій закупівлі товарів у постачальників та роздрібного продажу товарів споживачам. Основна причина такого поділу функцій полягає в тому, що центральним напрямом торговельної політики є масова закупівля товарів за максимально низькими цінами, що дозволяє отримувати основний економічний ефект від горизонтальної інтеграції.

2. Формування суворо ієрархічних, централізовано керованих організаційних структур, в яких встановлена жорстка система контролю та оперативне інформування. Ці вимоги обумовлені необхідністю підвищення ефективності управління торговими системами.

3. Наявність численного апарату управління, що включає керівників та спеціалістів, функціональних та територіальних підрозділів. Це зумовлено значними масштабами діяльності, територіальною розосередженістю великої кількості філій та необхідністю оперативного вирішення питань розвитку великих мережевих систем.

Структура управління ТОВ «Торговий дім Ріва-Сервіс» відноситься до лінійно- функціонального типу (рис. 2.2).



Рис. 2.2. Структура управління ТОВ «Торговий дім Ріва-Сервіс»

Джерело: складено автором на основі [22]

Вищим органом управління ТОВ «Торговий дім Ріва-Сервіс» є Загальні збори

акціонерів, до виняткової компетенції яких належить обрання членів правління та членів контрольної ради.

Загальні збори акціонерів проводяться щорічно, у строки, встановлені статутом Товариства. На річних загальних зборах акціонерів вирішуються питання про обрання ради директорів (наглядової ради), ревізійної комісії (ревізора), затвердження аудитора Товариства, розглядається радою директорів річний звіт Товариства.

Рада директорів є наглядовою радою та здійснює загальне керівництво діяльністю Товариства за винятком питань, віднесених Статутом до виключної компетенції Загальних зборів акціонерів. Члени Ради директорів обираються річними Загальними зборами акціонерів строком на рік. Особи, обрані до складу Ради директорів можуть переобиратися будь-яку кількість разів.

Функції управління персоналом здійснює відділ кадрів у складі якого знаходяться менеджери з кадрів. Налагоджена система управління – неодмінна на сьогоднішній день умова успішної роботи будь-якої організації, яка займає активну позицію на ринку. Особливо актуально це стає в тому у випадку, коли компанія обслуговує масовий потік клієнтів.

Головна конкурентна перевага мережевої форми торгівлі – здатність досягнення цінових переваг над незалежними торговцями шляхом збільшення обсягів продажу та зменшення розміру націнки.

Для мережевої організації, якою є ТОВ «Торговий дім Ріва-Сервіс», характерні:

- загальний управлінський центр;
- єдина маркетингова стратегія;
- централізація закупівельної діяльності;
- єдине управління переміщенням товарів та іншими ресурсами;
- стандартизація всіх торгових організацій;
- централізація управлінської інформації (стан запасів, постачання, продажів; складання графіків постачання тощо);

- створення власного бренду для покупців (стиль оформлення приміщення, дизайн та обладнання торгового залу тощо);
- розроблена стратегія розміщення магазинів;
- можливості маневрування фінансовими ресурсами.

В даний процес залучені команди професіоналів ОВ «Торговий дім Ріва-Сервіс», які при співробітництві з постачальниками займаються створенням товарів під власними марками:

1. Менеджери з товару розробляють специфікації та визначають вимоги до потенційних постачальників;
2. Інженери служби якості здійснюють аудит виробничих майданчиків постачальників та дослідження фізико-хімічних та мікробіологічних характеристик сировини;
3. Експерти з маркетингу розробляють упаковку.

Проведений аналіз показав, що розвиток компанії відбувався послідовно, причому кожен етап був зумовлений тимчасовими цілями:

- заняття певної ринкової частки;
- формування кращого сприйняття серед споживачів;
- створення стабільного контингенту клієнтів;
- формування ділової репутації серед партнерів.

Аналіз основних показників фінансової діяльності ТОВ «Торговий дім Ріва-Сервіс» представлений у табл. 2.1.

В цілому, аналізуючи дані табл. 2.1, можемо відзначити, що ТОВ «Торговий дім Ріва-Сервіс» є високоприбутковим підприємством, що характерно з огляду на специфіку його господарської діяльності. Протягом досліджуваного періоду постійно зростали обсяги виручки підприємства від реалізації продукції. Так, в цілому за три роки значення даного показника збільшилося на 34%, що свідчить про активне нарощування обсягів реалізації продукції підприємством.

Отримані дані дозволяють засвідчити наявність позитивних моментів в господарській діяльності ТОВ «Торговий дім Ріва-Сервіс» впродовж останніх років. Зокрема, висхідна динаміка обсягів валового та чистого прибутку

підприємства спостерігалася протягом всього аналізованого періоду. При цьому темпи зростання чистого прибутку випереджали темпи зростання валового прибутку. Так, обсяг чистого прибутку, отриманого ТОВ «Торговий дім Ріва-Сервіс», в досліджуваному періоді характеризувався значним зростанням – його приріст склав 117953 тис. грн. або ж 135,1%. Тобто, показник прибутковості підприємства зріс вдвічі за три роки. Що стосується обсягу валового прибутку, то його приріст впродовж досліджуваного періоду склав 846 602,0 тис. грн або ж 40,8 %. Собівартість реалізованої продукції, відповідно, також зазнала змін у бік збільшення. Абсолютне значення показника протягом аналізованого періоду збільшилося на 1812403 тис. грн., а відносно на 31,5%. Виручка від реалізації продукції збільшилася подібним чином – на 34,0%.

Таблиця 2.1

Показники фінансової діяльності ТОВ «Торговий дім Ріва-Сервіс», тис. грн.

Показник	Рік			Абсолютний приріст, (+, -)	Темп приросту %
	2020	2021	2022		
Чистий дохід (виручка) від реалізації продукції, робіт і послуг, тис. грн.	7 820 924,0	9 319 929,0	10 479 929,0	2659005,0	34,0
Собівартість реалізованої продукції, тис. грн.	5 747 933,0	6 740 496,0	7 560 336,0	1812403,0	31,5
Валова прибутковість від реалізації продукції	1,36	1,38	1,39	0,03	1,9
Валовий прибуток, тис. грн.	2 072 991,0	2 579 433,0	2 919 593,0	846 602,0	40,8
Прибуток до оподаткування	136 217,0	243 307,0	297 256,0	161039,0	118,2
Чистий прибуток	87 304,0	190 163,0	205 257,0	117953,0	135,1

Джерело: складено автором на основі фінансової звітності підприємства

Характеризуючи динаміку показників прибутковості діяльності ТОВ «Торговий дім Ріва-Сервіс», маємо відзначити, що впродовж досліджуваного періоду спостерігалось зростання рівня за кожним з аналізованих показників. В першу чергу, це обумовлено зростанням обсягів валового та чистого прибутку компанії. В той же час, прибутковість господарської діяльності ТОВ «Торговий дім Ріва-Сервіс» перебуває на високому рівні, а, отже, можемо говорити, що компанія має всі фінансово-господарські можливості для успішного просування власної продукції.

Оцінку показників фінансової діяльності підприємства вважаємо за необхідне доповнити аналізом показників його ділової активності, а тому представимо їх у табл. 2.2.

Таблиця 2.2

Динаміка показників ділової активності ТОВ «Торговий дім Ріва-Сервіс» у 2020–2022 рр.

Показник	Рік			Відхилення 2022 р. до 2020 р.	
	2020	2021	2022	(+/-)	%
Коефіцієнт загальної обіговості капіталу	2,01	1,93	1,82	-0,19	-9,6
Обіговість основних засобів	6,91	7,28	5,33	-1,58	-22,9
Обіговість оборотних засобів	2,87	2,66	2,79	-0,08	-2,9
Період обороту товарних запасів	115	126	116	1,27	1,1
Обіговість дебіторської заборгованості	7,18	6,55	6,36	-0,82	-11,4
Обіговість дебіторської заборгованості по розрахункам за товари	8,66	7,59	7,81	-0,85	-9,8
Період погашення дебіторської заборгованості	51	56	57	6,56	12,9
Обіговість кредиторської	8,5	13,9	14,6	6,12	72,2

заборгованості				
----------------	--	--	--	--



Продовження табл. 2.2

Обіговість поточної кредиторської заборгованості	8,5	13,9	14,6	6,12	72,2
Обіговість поточної кредиторської заборгованості по розрахункам за товари, роботи, послуги	15,7	16,7	18,5	2,83	18,1
Період погашення поточної кредиторської заборгованості	43	26	25	-18,05	-41,9
Обіговість грошових коштів та їх еквівалентів	17,6	15,5	16,7	-0,97	-5,5
Обіговість власного капіталу	2,39	2,25	2,08	-0,32	-13,3

Джерело: складено автором на основі фінансової звітності підприємства

Розглядаючи динаміку коефіцієнта оборотності активів підприємства протягом досліджуваного періоду варто відмітити, що активи ТОВ «Торговий дім Ріва-Сервіс», здійснювали два обороти протягом року у 2020 році, однак в подальшому коефіцієнт оборотності активів компанії знизився і за підсумками 2022 року становив 1,82.

Обіговість основних засобів компанії також характеризувалася спадною динамікою впродовж досліджуваного періоду. Зокрема, якщо кошти, вкладені в основні засоби компанії, у 2020 році робили 6,91 обороту, то в 2022 році – лише 5,33 обороту.

Обіговість оборотних засобів ТОВ «Торговий дім Ріва-Сервіс», як свідчать дані табл. 2.2, змінювалася хаотично. Зокрема, якщо у 2021 році відбулося її зниження до показника 2,66 обороту, то в 2022 році спостерігалось зростання даного показника до 2,79 обороту. Хоча в цілому такі зміни не є критичними.

З отриманих даних табл. 2.2 бачимо, що коефіцієнт оборотності власного капіталу підприємства у досліджуваному періоді мав спадну динаміку – його значення скоротилося з 2,39 у 2020 році до 2,08 у 2022 році. Тобто, є підстави говорити про незначне зниження ефективності використання власного капіталу на ТОВ «Торговий дім Ріва-Сервіс» в аналізованому періоді.

Коефіцієнт оборотності грошових коштів підприємства є досить високим – у 2020 р. його значення становить 17,6 обертів. Даний показник свідчить про швидкість розрахунків підприємства за своїми зобов'язаннями і, до того ж, про наявність у нього достатніх сум грошових коштів для цього.

Коефіцієнт оборотності дебіторської заборгованості розраховується як відношення чистої виручки від реалізації продукції (робіт, послуг) до середньорічної величини дебіторської заборгованості і показує швидкість обертання дебіторської заборгованості підприємства за період, що аналізується, розширення або зниження комерційного кредиту, що надається підприємством.

Коефіцієнт оборотності кредиторської заборгованості розраховується як відношення чистої виручки від реалізації продукції (робіт, послуг) до середньорічної величини кредиторської заборгованості і показує швидкість обертання кредиторської заборгованості підприємства за період, що аналізується, розширення або зниження комерційного кредиту, що надається підприємству.

Таким чином, отримані дані дозволяють засвідчити стійкий фінансовий стан ТОВ «Торговий дім Ріва-Сервіс», про що свідчить позитивна тенденція зростання валового та чистого прибутку підприємства. Це, в свою чергу, є результатом діяльності кадрової служби підприємства, аналізу ефективності якої присвячений наступний підрозділ роботи.

2.2. Оцінювання ефективності та виявлення «вузьких місць» у підприємницькій організаційній структурі ТОВ «ТД «Ріва Сервіс»

Розглянута у першому розділі методика оцінки рівня ефективності управління підприємницькою організаційною діяльністю підприємства апробована на прикладі ТОВ «Торговий дім Ріва-Сервіс». Результати оцінки основних груп (елементів) ресурсного потенціалу товариства за 2020-2022 роки характеризуються такими даними (табл. 2.3):

Таблиця 2.3

Основні показники оцінки ефективності використання ресурсного потенціалу ТОВ «Торговий дім Ріва-Сервіс» у 2020–2022 рр.

Показник	Рік			Відхилення 2022 р. до базового	
	2020	2021	2022	(+, -)	%
Середньооблікова чисельність працівників, осіб	1336	1446	1418	82	6,1
Середньорічна продуктивність праці одного працівника	869,6	913,5	906,4	36,8	4,2
Фонд заробітної плати працівників, тис. грн.	253034	287640	329616	76582,0	30,3
Середньомісячна заробітна плата одного працівника, тис. грн.	15,7	16,5	19,4	3,7	23,6
Вартість основних фондів	763753,0	791509,0	808935,0	45182,0	5,9
Фондовіддача	1,52	1,67	1,59	0,07	4,5
Фондомісткість	0,66	0,60	0,63	-0,03	-4,5
Коефіцієнт придатності основних засобів	0,42	0,40	0,38	-0,04	-9,5
Матеріаломісткість	0,03	0,03	0,02	-0,01	-33,0
Матеріаловіддача	33,3	33,3	50,0	16,7	50,2
Коефіцієнт фінансової незалежності	0,29	0,40	0,47	0,18	60,7
Коефіцієнт рентабельності активів	0,27	0,39	0,40	0,13	47,8
Коефіцієнт абсолютної ліквідності	0,78	0,91	1,39	0,61	78,7

Джерело: складено автором на основі фінансової звітності

- за аналізований період за даними розрахунку використання основних виробничих фондів, зважаючи на зростання фондівіддачі (на 4,5 відсоткових пункти) залишається задовільним. У 2022 році порівняно з 2020 роком знизилася коефіцієнти фондомісткості на 4,5 відсоткових пункти та коефіцієнти придатності основних засобів – на 9,5 відсоткових пункти.

- використання матеріальних ресурсів товариства в 2022 році порівняно з 2020 роком характеризується позитивною динамікою. Питома вага матеріальних затрат в структурі операційних витрат товариства зменшилася на 0,01 пункти, тому в 2022 році в кожній гривні витрат, понесених товариством на реалізацію послуг, 2 копійки займали матеріальні витрати. В той час, як

матеріаловіддача навпаки зросла на 16,7 пункти, оскільки ці показники є взаємооберненими, та становила в 2009 році 50,0. Пояснити ці зміни можна тим, що матеріальні витрати зростали повільнішими темпами, ніж обсяги наданих послуг у зв'язку зі специфікою діяльності підприємства.

- потенціал фінансових ресурсів підприємства протягом аналізованого періоду підвищився. Характеризуючи динаміку показників рентабельності та прибутковості діяльності ТОВ «Торговий дім Ріва-Сервіс», маємо відзначити, що впродовж досліджуваного періоду спостерігалось зростання рівня за кожним з аналізованих показників. В першу чергу, це обумовлено зростанням обсягів валового та чистого прибутку компанії. В той же час, прибутковість господарської діяльності ТОВ «Торговий дім Ріва-Сервіс» перебуває на високому рівні, а, отже, можемо говорити, що компанія має всі фінансово-господарські можливості для успішного просування власної послуг та розробку нових продуктів.

Як бачимо з табл. 2.3, на підприємстві в досліджуваному періоді і, зокрема, у 2022 році, відбулося поліпшення показника швидкої ліквідності. При цьому, варто відзначити, що значення досліджуваних коефіцієнтів є досить високими, тобто підприємству абсолютно достатньо навіть наявних грошових коштів для повного покриття усіх зобов'язань поточного періоду.

Що стосується нормативних значень ефективності використання ресурсного потенціалу підприємства, то про відповідність між ними та фактичними значеннями відповідних показників можна робити висновки на підставі даних таблиці 2.4.

Таблиця 2.4

Відповідність між нормативними та фактичними показниками оцінки ефективності використання ресурсного потенціалу ТОВ «Торговий дім Ріва-Сервіс» у 2022 р.

Показник	2022 р.	Рівень
Середньорічна продуктивність праці одного працівника	906,4	Високий (>800)
Фондовіддача	1,59	Високий (>1,5)

Фондомісткість	0,63	Високий ($\leq 0,67$)
Коефіцієнт придатності основних засобів	0,38	Середній (0,3–0,5)
Матеріаломісткість	0,02	Високий ($\leq 0,67$)
Матеріаловіддача	50,0	Високий ($> 1,5$)
Коефіцієнт фінансової незалежності	0,47	Середній (0,3–0,5)
Коефіцієнт рентабельності активів	0,40	Високий ($> 0,1$)
Коефіцієнт абсолютної ліквідності	1,39	Середній (0,1–0,2)

Джерело: складено автором на основі

Таким чином, дані таблиці 2.4 свідчать про високий рівень ефективності використання ресурсного потенціалу ТОВ «Торговий дім Ріва-Сервіс». Лише за трьома із дев'яти показників, які використовувалися у процесі оцінки, досягнуто середнього рівня (коефіцієнт придатності основних засобів (0,38), коефіцієнт фінансової незалежності (0,47), коефіцієнт абсолютної ліквідності (1,39)). Значення решти показників знаходяться на високому рівні.

РОЗДІЛ 3

ШЛЯХИ УДОСКОНАЛЕННЯ ФОРМУВАННЯ ПІДПРИЄМНИЦЬКОЇ ОРГАНІЗАЦІЙНОЇ СТРУКТУРИ ТОВ «ТД «РІВА СЕРВІС»

Ситуація з розвитку малого та середнього бізнесу в Україні знаходиться у важкому стані. В першу чергу державою не ініційовано належної системи кредитування підприємців початківців, а наявні пропозиції банків з їхніми ставками завідомо блокують розвиток розпочатого бізнесу. А впроваджені останнім часом програми «доступні кредити» 5%, 7%, 9% передбачають кредитування в основному уже працюючого бізнесу, до того ж вимагають майно під заставу, як і більшість банків коли йдеться про значну суму грошей. Ця ситуація змушує багато ініціативної молоді покидати свою країну в пошуках заробітку для власного стартапу, а в процесі молоді люди не рідко й залишаються за кордоном та там розпочинають власну справу. Для того щоб краще зрозуміти умови, в яких зароджується малий та середній українській бізнес пропонуємо розглянути спочатку вікову структуру населення нашої держави (рис. 3.1) та структуру його доходів (рис. 3.2). Ці дані вкажуть на купівельну спроможність українців - визначальну умову для старту та розвитку будь-якого бізнесу.

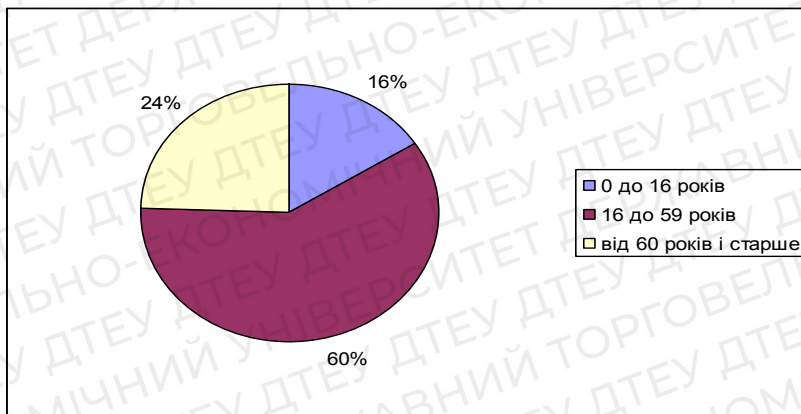


Рис. 3.1. Вікова структура населення України, %

Джерело: складено автором на основі [20]

Працевздатного населення в Україні 60%. Також люди з інвалідністю у даній віковій групі становлять 4%. Отже, працюючого населення реально 50% від усієї сукупності. Його середній дохід на сьогоднішній день складає близько 400 доларів. Причому за даними офіційної статистики, 50%-60% від доходу йде на харчування, до 20% на оплату комунальних послуг, залишені 30% охоплюють медицину, одяг, обслуговування автомобіля, дозвілля, та інші витрати. Це вражаюча ситуація, яка прямо говорить про те, що в аграрній країні люди в основному працюють за їжу, що й визначає пріоритетність даного напрямку для бізнесу. Та куди гірша ситуація з іншою половиною населення, яке являється непрацюючим.

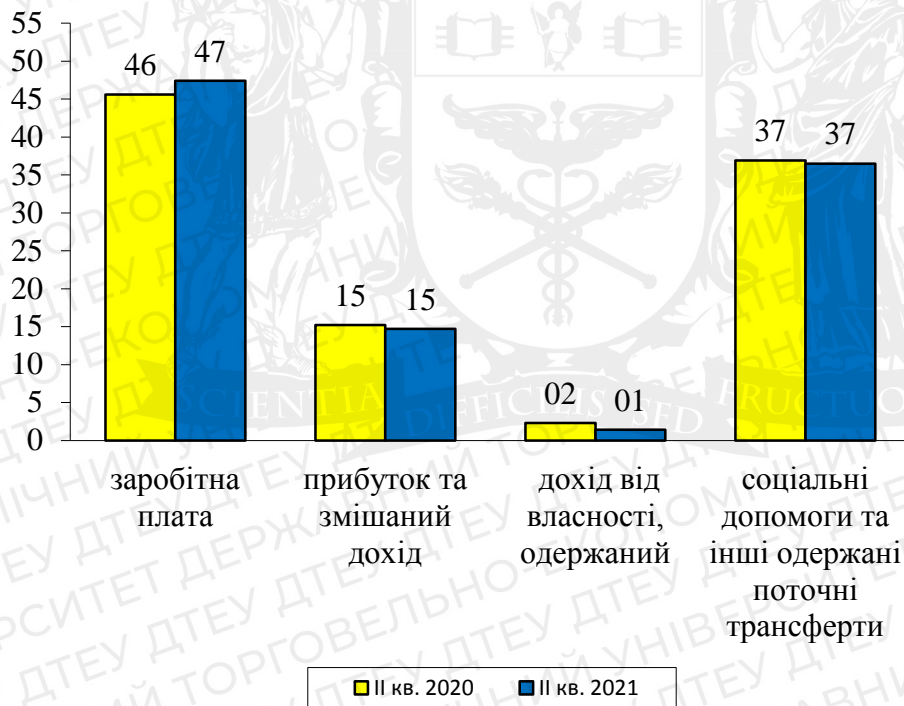


Рис. 3.2 Структура доходів населення, %

Джерело: складено автором на основі [20]

Якщо неповнолітні, що складають 16% знаходяться на забезпеченні батьків, що знову ж таки обмежує структуру витрат дорослих. То пенсіонери (24%) та інваліди (6%) з середнім щомісячним забезпеченням у 120 доларів взагалі знаходяться на межі голодування. Одинокому пенсіонеру подекуди не

вистачає пенсії, щоб оплатити комунальні послуги, не говорячи вже про нормальне харчування, медицину, одяг, та інші базові потреби. Через цю ситуацію бізнес втрачає цю потенційну групу клієнтів, а це майже 30% населення. Багато закордонних інвесторів прораховуючи ці цифри навіть і не думають вкладати кошти в розвиток бізнесу на території України. Ми вже не говоримо про морально-етичну сторону цього питання - навіть з економічної точки зору держава зобов'язана негайно вкласти значний капітал в соціальну сферу. Коли майже половина населення України немає ніякої купівельної спроможності, то про яку економіку, чи розвиток бізнесу можна взагалі говорити.

Більше того, спостерігається постійний ріст цін, який взагалі не відповідає індексації заробітних плат та пенсій. Дане явище також обмежує купівельну спроможність громадян, так як ріст цін в основному приходиться на необхідні товари та послуги. Так з жовтня 2020 року до жовтня 2021 року хліб здорошав на 18%, олія на 57,4%, яйця на 32,4%, цукор на 47,3%. Не краща ситуація і з комунальними послугами за відповідний період - житло, вода, електроенергія, газ та інші послуги в сукупності піднялися на 18%. Витрати на паливо та мастила зросли на 33,9% [11].

Загальна картина, розмита багатьма іншими, подекуди й позитивними показниками, не відображає такої гострої проблеми росту цін, проте пересічний українець це відчув і відразу себе обмежив у багатьох речах, таких як належне харчування, дозвілля, відпочинок, новий одяг, якісна медицина. Що й дає простір для розвитку у нашій країні таких видів бізнесу як секондхенди, ломбарди, аптеки.

Українські бізнесмени, яким вдалося вижити та ще й розвиватись у даній економічній ситуації, зіштовхнулися з новим викликом – це коронавірус та карантинні обмеження, впроваджені з його появою. Уже нині експерти відкрито говорять про те, що смертність серед населення через так звані «локдауни» буде куди вищою, ніж від самого вірусу, навіть якби карантинні обмеження були значно меншими.

Поширення пандемії COVID-19 і введення державою низки протиепідемічних заходів протягом 2020-2021 рр. значно дестабілювало стан вітчизняних бізнес-суб'єктів. Результати національного соціологічного дослідження у серпні-вересні 2020 р., вказують на досить песимістичні настрої підприємств, зокрема представників мікробізнесу, близько 60% з яких оцінили сучасний стан як спад економічної активності [9, с. 20-24]. У той час як представники середнього бізнесу були більш оптимістичні в оцінці сучасного становища: лише 42 % респондентів висловили думку щодо негативної динаміки їх діяльності. При цьому на момент опитування частка "стабільних" підприємств скоротилася вдвічі, значно зросла і частка підприємств, які знаходяться на етапі спаду або навіть закриття. Також у кілька разів скоротилася і частка підприємств, які оцінюють свій етап розвитку як «зростання». Серед респондентів, які оцінили стан бізнесу як «спад, оцінка життєздатності відрізняється в залежності від розміру. Так, малий (35 %) і мікробізнес (44 %) готові протриматися на етапі спаду максимум півроку, тоді як 51 % від суб'єктів середнього бізнесу готові протриматися більше року [9, с. 20-24].

Далі проаналізуємо діяльність вітчизняних підприємств за період 2013-2021 роки за статистичними даними Державної служби статистики України [11].

У таблиці 3.1. наведемо загальну характеристику діяльності підприємств України.

Як бачимо, обсяги реалізованої продукції за цей період зросли майже втричі, обсяг виробленої продукції підприємств – вдвічі. Необхідно відзначити, що, не дивлячись на зниження кількості підприємств, обсяги виробленої та реалізованої продукції показують стійкі темпи до зростання. Протягом досліджуваного періоду відбулося і зростання рівня доданої вартості за витратами виробництва, даний показник збільшився за 2015-2021 роки більш, ніж вдвічі.

Таблиця 3.1

Загальна характеристика підприємств України у 2013-2021 рр.

Роки	Кількість підприєм., одиниць	Кількість зайнятих працівників, тис. осіб	З них кількість найманих працівників, тис. осіб	Обсяг реалізованої продукції (товарів, послуг), млрд.грн	Обсяг виробленої продукції (товарів, послуг), млрд.грн	Додана вартість за витрат. Вироб., млрд.грн
2013	378810	7958,25	7836,44	3366,23		
2014	375695	7793,11	7712,43	3991,24		
2015	364935	7679,67	7577,60	4203,17	2593,35	1015,50
2016	393327	7406,49	7285,56	4050,21	2468,79	977,15
2017	341001	6298,49	6192,99	4170,66	2723,97	1234,09
2018	343440	5889,70	5778,12	5159,07	3215,29	1329,26
2019	306369	5801,14	5713,87	6237,54	3884,62	1702,67
2020	338256	5812,92	5714,59	7707,94	4872,75	2099,50
2021	355877	5959,47	5870,60	9206,05	5626,46	2310,58

Джерело: складено автором на основі [11]

Аналіз структури валової доданої вартості виробленої продукції дозволяє визначити економіко-формуючі галузі вітчизняної економіки (рис. 3.3) [4].

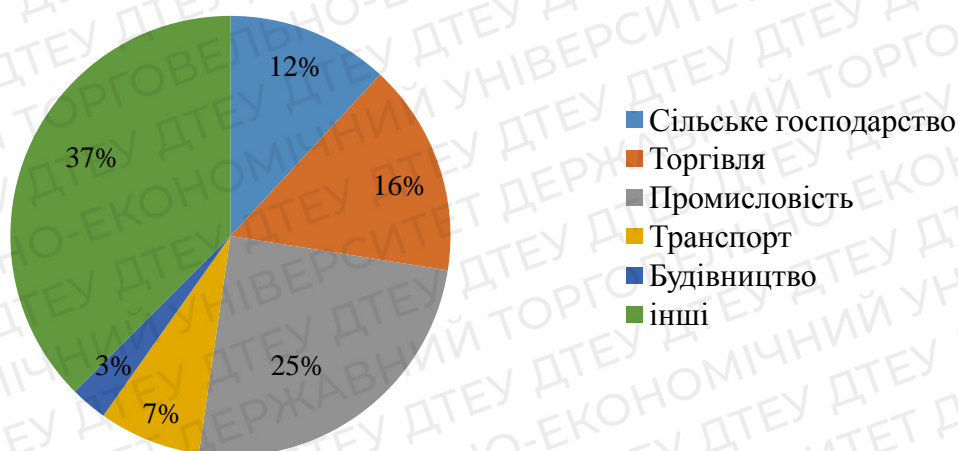


Рис. 3.3. Структура валової доданої вартості за підсумками 2021 року

Джерело: складено автором на основі [20]

Основними галузями, які формують ВВП, залишаються: промисловість,

торгівля та сільське господарство.

Далі проаналізуємо фінансові результати до оподаткування підприємств України за 2013-2021 роки [11] у таблиці 3.2.

Таблиця 3.2

Фінансові результати підприємств України у 2013-2021 рр.

роки	Фінансовий результат (сальдо) до оподаткування, млрд.грн.	Підприємства, які одержали прибуток		Підприємства, які одержали збиток	
		у % до загальної кількості підприємств	фінансовий результат, млрд.грн.	у % до загальної кількості підприємств	фінансовий результат, млрд.грн.
2013	54,41	59	189,64	41	135,24
2014	118,61	65,1	255,55	34,9	136,94
2015	75,67	64,5	248,04	35,5	172,37
2016	11,34	65,9	209,86	34,1	198,53
2017	-564,38	66,3	233,62	33,7	798,00
2018	-348,47	73,7	387,65	26,3	736,12
2019	69,89	73,4	443,01	26,6	373,12
2020	236,95	72,8	593,17	27,2	356,22
2021	369,21	74,3	668,89	25,7	299,68

Джерело: складено автором на основі [20]

Отже, загальний фінансовий результат підприємств України у 2021 році досяг свого максимального значення і склав 369,21 млрд. грн. При цьому 74,3% підприємств спрацювали із прибутком (загальна сума прибутку склала 669,89 млрд. грн.), а 25,7% зі збитком (загальна сума збитку склала 299,68 млрд. грн.).

Отже, найбільш негативними є такі структурні умови розвитку підприємництва в Україні.

1. Низька купівельна спроможність населення.

2. Непослідовність, непередбачуваність політики держави та слабкість законодавчої бази, яка не враховує багато аспектів розвитку малого бізнесу.

Новий податковий кодекс, який набув чинності у 2012 році, не лише збільшив податкове навантаження, а й вніс додаткову плутанину до трактування деяких статей.

3. Загальний соціально-політичний клімат є несприятливим для розвитку підприємництва країни. Багато в чому це пов'язано як з неефективним державним управлінням, і з корупцією на всіх рівнях влади, так і з відсутністю системи захисту прав інтелектуальної власності.

4. Національні особливості української культури. Підприємництво в Україні не є «визнаним та шанованим способом» досягнення соціального статусу в суспільстві.

5. Фінансова підтримка.

6. Слабкість правового поля у сфері венчурного інвестування, і навіть закритість державних систем субсидування.

Реалізація державної економічної політики, зростання конкурентоспроможності України, значною мірою повинні орієнтуватися на створення оптимальної системи підтримки розвитку малого та середнього підприємництва. Надзвичайно важливим фактором функціонування системи підтримки підприємницької діяльності є формування в країні сприятливого інституційного середовища.

Аналіз географічних особливостей підприємницької активності в Україні вказує на те, що переважна кількість середніх та малих підприємств зосереджено у Дніпропетровській, Донецькій, Київській, Львівській, Одеській, Харківській областях та у місті Києві. Найменші кількісні показники демонструють Волинська, Закарпатська, Івано-Франківська, Рівненська, Тернопільська, Чернівецька області.

Вищевикладені дані свідчать про наявність суттєвих регіональних диспропорцій соціально-економічного розвитку. Багато в чому це пояснюється тим, що в економічно розвинених регіонах сформувалося сприятливе підприємницьке середовище. Безробіття в них, в цілому, нижче середнього рівня по країні, а темпи приватизації державних підприємств, рівень доходів на душу населення і обсяги залучення інвестицій набагато вище. Крім цього, об'єктивними умовами розвитку підприємництва в Україні є наявність ринкових відносин і різних форм власності, економічна свобода і

самостійність товаровиробників, фінансово-кредитна система, інфраструктура підтримки підприємництва.

Необхідно враховувати те, що діяльність суб'єктів підприємництва, як елемент господарського механізму країни, потребує відповідного регулювання з боку компетентних державних органів. У науковій літературі пострадянського періоду існують різні погляди на роль держави в регулюванні діяльності суб'єктів господарювання. Ми дотримуємося наукового підходу, який обґрунтовує провідну роль державного регулювання економіки.

Вітчизняне підприємництво, як самостійне соціально-економічне явище, існує і розвивається в складних умовах трансформаційної економіки з властивими їй проблемами. На зниження ролі суб'єктів малого та середнього бізнесу впливають значний податковий тиск, наявність різного роду адміністративних бар'єрів, обмеження фінансово-кредитних ресурсів, слабкість матеріальної, технічної, фінансової, менеджерської та кадрової складової діяльності малого підприємництва [12, с. 222-223]. Так, складність процедури отримання банківського кредиту, відсутність ліквідного майна під заставу є значною перешкодою розвитку малого підприємництва.

Для мінімізації негативного впливу даного фактора необхідно впроваджувати схеми мікрокредитування малого підприємництва, в яких держава буде виступати гарантом частини кредиту. Заставу, у кожному конкретному випадку, необхідно визначати індивідуально і використовувати такі альтернативні механізми забезпечення зобов'язань як гарантії. Надання безповоротної фінансової допомоги може бути можливим тільки у разі соціальної значущості бізнесу та на конкурсній основі. Проте, враховуючи те, що сектор малого підприємництва порівняно недавно почав розвиватися і це відбувається не еволюційним шляхом, як у країнах Європейського Союзу, США, а в результаті радикальних змін в економіці, він вимагає значної інформаційної та фінансово-кредитної підтримки.

Дослідження сучасного стану малого підприємництва дозволяє зробити висновок, що на сьогоднішньому етапі його розвитку першочерговою

проблемою є створення сприятливої сфери його діяльності, що дозволить забезпечити раціональне використання його ресурсного потенціалу, умови рівноправного партнерства, підвищити рівень життя населення, мотивацію до трудової діяльності. Нині процес регулювання підприємницького сектора недостатньо скоординований як на загальнодержавному, так і на регіональному рівнях. Щоб уникнути цього, законодавство має дати чіткі відповіді про повноваження органів управління, їх функції та завдання. Аналіз діючої моделі розподілу повноважень у процесі регулювання сектора малого підприємництва між трьома рівнями державного управління (вищі органи державної влади – Верховна Рада України, Кабінет Міністрів; регіональні органи обласні та районні ради, обласні та районні адміністрації, а також ради міст обласного підпорядкування, органи місцевого самоврядування - сільські та міські ради та їх виконавчі комітети), свідчить про необхідність її оптимізації з делегуванням більшості повноважень на базовий рівень.

Розвиток підприємництва є найважливішим показником ступеня успішності ринкових реформ, рівня ефективності конкурентної економіки. У зв'язку з цим, з метою побудови інноваційної держави та повсюдного розвитку підприємництва необхідне запровадження мотиваційної моделі підприємницької діяльності, спрямованої не тільки на формування підприємницького потенціалу на підставі впливу стимулів та потреби у підприємницькій праці, а й його відтворення під впливом зовнішніх мотиваторів (економічних, адміністративних, соціальних і психологічних), що виявляється в зростанні підприємницької активності, що призводить до поліпшення підприємницького клімату, зростання національного багатства та благополуччя. Особливе значення у межах даної моделі відіграє етико-культурне суспільне та підприємницьке середовище, що підтримує високі стандарти поведінки бізнес-суб'єктів як на внутрішньому, так і зовнішньому ринках, що формує позитивне сприйняття бізнес-середовища (рис. 3.4). Вектор мотивації повинен зміститися у бік добровільного підприємництва, для чого

необхідно ліквідувати існуючі інституційні бар'єри на шляху до розвитку підприємницької діяльності.

Формування зовнішніх мотиваторів, що стимулюють підприємницький потенціал суспільства до прояву постійної підприємницької активності, має здійснюватися за декількома напрямками: адміністративним, економічним, соціальним та особистісно-психологічним.



Рис. 3.4. Модель мотивації підприємницької діяльності за умов переходу

України на інноваційний шлях розвитку

Джерело: складено автором

1. Адміністративне мотивування – це спонукання до підприємницької активності з боку держави, що передбачає встановлення певних санкцій за

порушення встановлених норм. До адміністративних мотиваторів можна віднести:

- удосконалення нормативно-правової бази в частині конкретизації положень національних, регіональних та місцевих законів про розвиток малого та середнього бізнесу, ухиляння від декларативності у бік чітко прописаних гарантій, процедур, прав та обов'язків;

- проведення законодавчих реформ з метою спрощення процедури реєстрації та ліквідації бізнесу, закріплення кількості погоджень під час відкриття та ведення бізнесу на розумному рівні;

- запровадження мораторію на будь-які зміни податкового законодавства, що погіршують становище новостворених організацій-платників податків, строком на три роки;

- запровадження мораторію на зміну форм звітності підприємницьких організацій, що може продемонструвати зміну фіскальної політики держави у бік більшої відкритості та передбачуваності;

- запровадження гнучкої системи кредитування підприємців-початківців.

Підприємницька діяльність – це альтернатива працевлаштуванню безробітних. Проте для відкриття своєї справи необхідний стартовий капітал, який є далеко не у кожного, хто втратив роботу. У зв'язку з цим, необхідно надання державних гарантій для отримання кредитних коштів, оскільки лише держава може здійснювати кредитування на тривалий термін та під пільговий процент. Необхідно, щоб бізнес спирався на мікрофінансові організації, що самоорганізуються, асоціації венчурних капіталістів при тому, що гарантом погашення зобов'язань має виступати держава. Змінити термін погашення кредитів залежно від галузевої спрямованості підприємства. Наприклад, надати можливість не погашати кредит у перші два роки, на третій рік погашати лише відсотки у розмірі 3-4 %, а потім уже всю суму;

- упорядковану систему контролю за діяльністю підприємницьких структур, моніторинг функціонування новостворених малих та середніх підприємств.

2. Економічне мотивування – це зовнішнє спонукання до підприємницької активності у вигляді важелів конкурентно-ринкового механізму, зокрема через дохід, дивіденди тощо. Як економічні мотиватори підприємницької діяльності можна виділити:

- якісний моніторинг галузевого портфеля малого та середнього підприємництва, дослідження регіонів на предмет виявлення конкурентоспроможних ніш та можливостей;

- усунення недобросовісної конкуренції на ринку підприємницької діяльності, прямий доступ до довгострокового фінансування;

- створення підприємницької інфраструктури, бізнес-інкубаторів, технопарків, підвищити доступних фізичних ресурсів, спростити процедуру викупу земель;

- довгострокові програми підтримки сфери малого та середнього бізнесу, спрямовані на розвиток інноваційної економіки, виробничо-технологічних нововведень, сприяння зовнішньоекономічній діяльності, створення нових робочих місць, підвищення якості життя, виплату субсидій на компенсацію витрат малих підприємств [3, с. 73], зниження ставок по оренди нежитлових приміщень;

- підтримку технологічного рівня діючих компаній малого та середнього підприємництва у виробничому секторі;

- захист та охорону інтелектуальної власності;

- додаткові пенсійні накопичення: до складу витрат на оплату праці необхідно включити внески як на іменні рахунки працівників, так і на солідарні пенсійні рахунки підприємств, а умова, за якою за зміни істотних умов пенсійних договорів раніше сплачені внески підлягають оподаткуванню, доцільно скасувати;

- вільне ходіння готівки у розрахунках між суб'єктами малого бізнесу;

- виділення грантів на розвиток. Гранти дозволять фінансувати розвиток підприємницької діяльності саме в тих галузях та сферах діяльності, де в цьому є гостра необхідність.

3. Статусне мотивування спрямоване на зміну становища підприємця у вигляді суспільного визнання його заслуг, професійного та морального авторитету, та загалом, створення позитивного іміджу підприємницької діяльності. До статусних мотиваторів можна віднести:

- легалізацію та інтеграцію в українське суспільство бізнесу мігрантів;
- розробку освітніх програм на основі державних освітніх стандартів, спрямованих на підготовку кваліфікованих кадрів у сфері підприємництва, створення мережі освітніх установ, що реалізують освітні програми для суб'єктів підприємницької діяльності;
- повсюдне створення інформаційних систем про підприємництво, громадське просування малого та середнього бізнесу за допомогою ЗМІ, кіно, театру, різних публікацій, формування його позитивного іміджу;
- формування належних етичних норм підприємництва, підприємницької культури (кодекси моральної поведінки підприємця);
- розвиток щирої благодійної діяльності, що дозволяє істотно змінити ставлення суспільства до сучасних підприємців;
- розвиток суспільно-державного партнерства, спрямованого на заміщення державних структур у соціально-значущих секторах кваліфікованим та якісно новим бізнесом.

4. Психологічне мотивування – це спонукання до підприємницької активності за допомогою психологічної допомоги у подоланні внутрішніх особистісних обмежень та бар'єрів, що перешкоджають здійсненню підприємницької діяльності за умови потреби чи бажання стати підприємцем. Психологічними мотиваторами можуть бути:

- система страхування новостворюваного підприємства на випадок невдачі у бізнесі, з метою зниження ризику втрати майна при невдалому відкритті підприємства;
- психологічна допомога та підтримка підприємцям-початківцям з метою зняття негативних установок та стереотипів, що викликають страх особистої відповідальності та прийняття самостійних рішень [8, с. 127].

У створенні та реалізації програм розвитку та форм державної підтримки малого та середнього підприємництва (далі – МСП) в Україні важливу роль відіграють поглиблене вивчення та аналіз досвіду зарубіжних країн з ринковою економікою.

У країнах із ринковою економікою підтримка малих та середніх підприємств забезпечується державою у низці областей. У капіталістичних країнах нинішній стан МСП став результатом процесу еволюції, який стався знизу, і лише відносно недавно держава, усвідомлюючи важливість та необхідність малих та середніх підприємств для розвитку економіки, приступила до пошуку шляхів впливу на них за допомогою державної системи стимулювання і підтримки. При цьому малі та середні підприємства працюють у постійній взаємодії з владою на всіх рівнях – національному, регіональному та місцевому [5].

Досвід державної підтримки МСП у Японії, де малі та середні підприємства є важливим елементом економіки, представляє певний інтерес для вивчення. Управління всією японською інфраструктурою підтримки та розвитку МСП здійснює державне агентство з малих та середніх підприємств (SMEA), яке здійснює глобальну стратегію уряду Японії у сфері МСП. Ця структура активно співпрацює з низкою великих приватних та державних організацій, науково-дослідних центрів, серед яких організація з інновацій та розвитку МСП у Японії (SMRJ) відіграє ключову роль.

SMRJ включає чотири технологічні парки, бізнес-інкубатори, дев'ять інститутів з удосконалення технологій та управління МСП.

Влада Японії приділяє особливу увагу створенню сприятливих умов для розвитку та зростання МСП. Японія широко використовує систему J-Net21, яка забезпечує постійний моніторинг розвитку та стану МСП. На основі системних даних проводяться дослідження, аналізується та оцінюється ефективність всього комплексу заходів впливу та регулювання держави [5].

Урядом Японії підтримка малого бізнесу забезпечується через Управління малого бізнесу, яке включено до структури японського

Міністерства зовнішньої торгівлі та промисловості. Органи влади в центрі та на місцях надають всезагальне сприяння створенню нових та розвитку існуючих малих та середніх підприємств через надання кредитів, гарантій за кредитами, допомоги у підготовці та перепідготовці кадрів та забезпеченні безперешкодного доступу до інформації, необхідної для ведення господарської діяльності суб'єктів МСП.

Державна корпорація розвитку малого бізнесу у Японії має також важливу роль у наданні матеріальної допомоги малим і середнім підприємствам країни, дана державна структура надає суб'єктам малого та середнього підприємництва довгострокові (строком на рік і більше) кредити з метою збільшення оборотного та основного капіталу підприємств на пільгових умовах. Кредити на реалізацію проектів із розробки нових продуктів та технологій виробництва, що фінансуються місцевою владою, надаються за максимально зниженою відсотковою ставкою. Пільговий кредит можливий також при розробці нових технологій виробництва та дослідних зразків обладнання.

Крім цього, у Японії постійна увага приділяється створенню нових МСП для розвитку економіки окремих регіонів та сприяння промислового та технологічного співробітництва між підприємствами.

На сьогоднішній день Японія розробила, впровадила та дуже успішно використовує універсальну систему підтримки малого та середнього бізнесу практично на всіх рівнях та у всіх напрямках.

Слід також враховувати приклади Франції та Німеччини як провідних європейських країн.

У Франції, як і в багатьох інших капіталістичних країнах, ведуть активну діяльність організації, діяльність яких безпосередньо пов'язана з підтримкою малого та середнього бізнесу. Однією з них є Агентство з підприємництва (APCE), створене за підтримки Уряду Франції. Агентство пропонує велику кількість інструментів підтримки малого та середнього бізнесу. Одним із значущих факторів є можливість отримання онлайн-консультацій щодо

підприємництва: підприємець може зв'язатися з банками з питань кредиту, проконсультуватися зі страховими компаніями, а також знайти бухгалтера. Тут же можливе інтерактивне заповнення онлайн-форм документів, необхідних для реєстрації підприємства, внесення змін до статуту чи припинення господарської діяльності.

У Франції функціонує структура, діяльність якої пов'язана з фінансуванням діяльності МСП – державна організація OSEO. За допомогою цієї організації Уряд Франції фінансує малі інноваційні проекти. Організація виступає гарантом та поручителем за кредитами, виданим малим та середнім підприємствам банками-партнерами.

Особливу увагу варто приділити програмі NACRE, заснованій Міністерством економіки, промисловості та зайнятості. Програма надає безвідсоткові кредити та експертну підтримку певним проектам. Здебільшого це соціальні проекти, створені задля створення чи відновлення компаній протягом перших трьох років після початку їхньої діяльності.

У Німеччині всі підприємці-початківці мають можливість отримати пільгові кредити від держави у розмірі 50 тис. євро з терміном погашення протягом 20 років. Інноваційна та наукова діяльність дуже активно підтримується державою, за провадження такої діяльності держава компенсує витрати суб'єктам МСП у сумі до 40 тис. євро. Комерційна співпраця між МСП та вищими навчальними закладами неухильно розвивається. Сьогодні у Німеччині понад 80% випускників розпочинають свою професійну діяльність на малих підприємствах.

Через різні пільги для МСП, низької орендної плати за них великі німецькі компанії часто діляться на кілька частин, тому що в цьому випадку відбувається значне зниження витрат, а дрібні компоненти великих компаній стають надзвичайно привабливими для іноземних інвесторів, обсяг інвестицій яких досягає близько 0,25 трлн євро на рік.

В даний час найбільш ефективно державна підтримка підприємств малого та середнього бізнесу здійснюється у США за безпосередньої участі

Адміністрації малого бізнесу за Президента США (Small Business Administration – SBA), створеної в 1953 р. SBA вирішує наступні основні завдання: надає фінансову підтримку малим підприємствам; здійснює сприяння в отриманні державних замовлень; проводить експертизу нових підприємницьких ідей; надає консалтингові послуги в області управління та технічну допомогу [5].

Кредитування малого бізнесу у США відбувається із двох джерел: Адміністрації малого бізнесу та комерційних банків. Найбільша частка кредитів надається адміністрацією малого бізнесу. Важливе значення має залучення іноземних інвестицій, використання досвіду зарубіжних менеджерів.

Організація бізнес-моделей суттєво трансформується останніми роками, відбуваються консолідації окремих галузей, змінюється політика ціноутворення на ринку транспортних засобів. За таких умов транспортні підприємства змушені швидко реагувати на зміни ринкових умов, формувати різного роду аутсорсингові мережі.

Логістичні процеси вітчизняного промислового підприємства мають піддаватися постійному моніторингу щодо ефективності їх проведення та можливості вдосконалень. У логістиці останніх років інноваційними вважаються системи управління складуванням, різні підходи до управління системою транспортування. Поштовхом для розвитку відповідних інновацій є еволюція глобальної системи торгівлі та поширення використання електронних бізнес-моделей. При цьому вкрай важливо зберігати динамічний зв'язок між плануванням ресурсів підприємства, управлінням взаємовідносинами з клієнтами, плануванням виробництва з одного боку та відповідними системами ланцюжків поставок партнерів з іншого.

Внаслідок цього інноваційність логістичної системи має не менш вагоме значення для підприємства, ніж інноваційність процесів, пов'язаних з безпосереднім виробництвом його профільного товару.

При організації діяльності виробничого підприємства необхідно враховувати такі поля взаємодії – постачання, виробництво та збут. Саме

наявність чітко структурованої та налагодженої логістичної системи на підприємстві забезпечує гармонізацію й погодженість у реалізації цих базових функцій.

Сучасний стан підприємств промисловості свідчить про необхідність технічного переозброєння та структурної перебудови, що можливо здійснити шляхом побудови нової системи управління матеріальними та супутніми потоками, використовуючи логістичну концепцію. Принципова відмінність логістичного підходу від управління рухом матеріальних ресурсів полягає в тому, що якщо раніше об'єктом управління було певне скупчення окремих матеріальних об'єктів, то за логістичного підходу основним об'єктом став потік.

Проблема створення ефективно діючої корпоративної логістичної системи є достатньо складною та багатоаспектною. Вирішення подібного завдання не може бути здійснено окремими заходами. Це повинен бути цілий комплекс заходів, здійснюваних узгоджено, у рамках єдиної моделі. Для успішного функціонування логістичних систем необхідна раціональна структура та система управління кадрами, а також наявність кваліфікованого персоналу, що володіє сучасними методами торгового посередництва, реклами та надання комерційної інформації. Усе це передбачає знання постачальників та споживачів, їх можливостей та потреб, проведення ринкових досліджень перспективного характеру.

Ефективність логістичної системи підприємства можна виміряти за допомогою низки показників, основні з яких наведені у таблиці 3.3.

Таблиця 3.3

Основні критерії ефективності логістичної системи підприємства

<i>Мета змін у логістичній системі</i>	<i>Вимірник</i>	<i>Показник</i>
Швидкість	Своєчасність	Час очікування клієнтами замовлення; час очікування внутрішніми підрозділами вихідних продуктів від інших підрозділів; витрати, пов'язані з простоєм
Ефективність	Мінімізація втрат	Час на виправлення втрат, що виникають

Економічність	Мінімізація вартості	Вартість однієї конкретної логістичної операції; витрати на одну транзакцію; порівняння вартості логістичної операції з цінами аутсорсерів
---------------	----------------------	--

Джерело: [15, с. 199]

Рівень логістичних витрат залежить від сукупності різновекторних факторів, одні з яких збільшують логістичні витрати, а інші, навпаки, сприяють їх зменшенню. Найбільш розповсюджені з них наведені у табл. 3.4.

Таблиця 3.4

Фактори впливу на рівень логістичних витрат

<i>Фактор</i>	<i>Вплив</i>
Інтеграція зв'язків у логістичному ланцюзі	Зміцнення зв'язків призводить до зниження витрат у логістичній системі підприємства, тому що це сприяє створенню такої системи, яка б гнучко й ефективно забезпечувала взаємодію основних елементів логістичної системи: «постачання – виробництво – складування – транспортування – збут». Тобто величина логістичних витрат змінюється відповідно до єдиної стратегії та мети всіх підрозділів підприємства, об'єднаних за допомогою інтегрованої логістичної системи. Синергетичний ефект, який виникає в логістичній мережі, передбачає використання ланцюжка цінностей, орієнтованого на всіх учасників виробничо-збутових систем. Ланцюжки цінностей дозволяють виділити області ефективності взаємодії та контролювати витрати
Структура та функціональність витрат	Логістичні процеси, які відображені через структурні та функціональні категорії витрат, дозволяють визначити приховані та надмірні витрати завдяки деталізації та контролю за логістичними операціями
Якість виконання логістичних операцій	Невідповідність якості логістичної мережі виражається у фінансових показниках у формі відмови від замовлень, що призводить до зниження прибутків; внутрішньовиробничих втратах; запобіжних заходах з контролю якості

Джерело: складено автором на основі [23, с. 67]

Не менш важливим критерієм ефективності логістичної системи підприємства є вартість логістичних операцій. Як правило, максимальні витрати підприємство несе під час транспортування, складування та зберігання продукції. Закономірно, що зростання рівня ефективності потребує зменшення витрат за вказаними статтями. При цьому варто розуміти, що гнучка логістична система повинна передбачати процедури та механізми збалансування витрат. Це означає, що при зростанні витрат на транспортування повинні знижуватися витрати на складування. Критично важливим завданням логістичної служби підприємства є вміння емпірично розрахувати такі залежності.

Висока адаптованість логістичної системи підприємства до вимог споживачів, можливість гнучко підходити до змінних потреб як підрозділів підприємства, так і кінцевих споживачів, є передумовою зростання прибутковості та, відповідно, й ефективності логістичної системи. Навіть за умови виробництва умовно ідеального товару, якщо підприємству не вдасться виконати всі вимоги споживача стосовно логістичного забезпечення, результати роботи не зможуть виправдати очікувань.

Найближчим часом успіх транспортних підприємств буде залежати від ефективності їх співпраці з підприємствами біотехнологічного спрямування та науковими центрами. На рис. 3.5 наведено чинники зовнішнього середовища, які істотним чином впливають на існування транспортних підприємств.



Рис. 3.5. Тенденції розвитку світового ринку транспортних засобів та їх наслідки

З метою забезпечення адекватних ринковим змінам трансформацій повинні відбуватися кардинальні зрушення у підходах до організації процесів переміщення ресурсних потоків на транспортних підприємствах.

Саме тому логістична система промислового підприємства повинна забезпечувати:

- можливість підтримки високого рівня виробничої інтеграції;
- оптимізацію потокових процесів;
- зростання пропускної здатності виробничих потужностей;
- усунення нераціональних внутрішньовиробничих та зовнішніх переміщень ресурсних потоків.

Підприємство, яке орієнтується на зовнішні ринки збуту, знаходиться у суттєвій залежності від середовища, в якому воно діє. При цьому можливість вчасно реагувати на зміни є досить обмеженою. Щоб бути спроможним швидко адаптуватися до кон'юктури зовнішніх ринків, підприємство має впроваджувати нові підходи до діяльності, засновані на активізації логістичних функцій. Сьогодні логістика виступає джерелом конкурентних переваг, засобом підвищення прибутковості та ринкової вартості підприємства.

З метою підвищення ефективності виробничо-господарської діяльності ТОВ «Торговий дім Ріва-Сервіс» та його системи управління рекомендуємо:

1. Вибір найбільш ефективної форми організації відділу, що здійснює експортні операції. Основними структурними підрозділами відділу збуту та маркетингу ТОВ «Торговий дім Ріва-Сервіс» є фінансово-економічний, організаційний та науково-технічний, кожен з яких передбачає виконання внутрішніх та зовнішніх функцій у сфері міжнародного співробітництва та валютно-фінансової діяльності ТОВ «Торговий дім Ріва-Сервіс». Вважаємо за потрібне створити відділ логістики у складі відділу збуту та маркетингу ТОВ «Торговий дім Ріва-Сервіс», а також юридичний відділ, однією з важливих функцій якого буде контроль за здійсненням зовнішньоекономічної діяльності та належне оформлення міжнародного співробітництва.

2. Залучення зовнішніх партнерів для відносин на довгостроковій основі.

Пропонуємо розробити систему заохочення для зовнішніх партнерів. З метою підвищення зацікавленості контрагента у співпраці з ТОВ «Торговий дім Ріва-Сервіс» нами запропоновано використання системи знижок. Знижка до

ціни контракту передбачає оплату за товар меншу, ніж було визначено контрактом. Умови надання знижки повинні бути вказані у контракті. Таким чином, при наданні знижки у контракті повинен бути відповідний запис.

Для ТОВ «Торговий дім Ріва-Сервіс» актуальними можуть бути наступні види знижок :

- 1) знижка за обсяг товару, що купується. Надається контрагентам, що купують товар у великих кількостях;
- 2) прогресивна знижка. Надається на купівлю однотипного товару, що здійснюється з певною періодичністю;
- 3) знижка за оборот (бонусна) надається постійним покупцям на підставі спеціального доручення. У контракті у цьому випадку встановлюється шкала знижок у залежності від обороту товару протягом певного періоду, а також порядок виплати сум на підставі цих знижок;
- 4) дилерські знижки надаються виробником своїм постійним представникам або посередникам по збуту, у тому числі і закордонним.

Задля врахування бажань та зауважень зовнішніх партнерів щодо якості організації експортних операцій пропонуємо застосовувати метод опитування. З цією метою нами було розроблено та апробовано анкету, зміст якої подано в Дод. А.

Результати опитування варто переводити в бали, де «Так» – 1 бал, «Ні» – 0 балів. Отримана оцінка може знаходитися в межах від 0 до 5 балів. Чим вищий бал, тим більше задоволенні партнери якістю наданих послуг.

3. Вдосконалити систему укладання договорів. Ефективна експортна діяльність транспортного підприємства залежить, насамперед, від організації правильних етапів оформлення та виконання експортних контрактів. Відділ збуту ТОВ «Торговий дім Ріва-Сервіс» укладання зовнішньоторговельних контрактів у дві стадії. Це пропозиція укласти контракт (оферта) і прийняття пропозиції (акцепт). Формою акцепту оферти на ТОВ «Торговий дім Ріва-Сервіс» є підписання протоколу про наміри, відповідно до якого сторони

майбутнього контракту виражають своє бажання укласти договір по конкретному питанню.

Для того, щоб вдосконалити систему укладання договорів, можна запропонувати цикл підготовчих робіт, пов'язаних з підписанням контракту: оцінка торговельно-політичних умов; опрацювання правових питань; вивчення транспортних умов; визначення форми платежу; аналіз і оцінка ринку; дослідження системи збуту; вивчення можливих партнерів; вивчення можливих конкурентів.

Крім цього, спеціалістам з договірної роботи необхідно звертати увагу на такі обставини: умови міжурядових торговельних угод; порядок отримання експортно-імпорتنих ліцензій; обмеження щодо стандартів та сертифікації.

В цілому, досвід світових лідерів у сфері автопрокату засвідчує, що основні сучасні напрями їх розвитку пов'язані з [5, с. 102]:

- підвищенням їх технологічності, економічності, безпечності та зниженням негативного впливу на навколишнє середовище;
- активним розвитком суміжних інноваційних напрямів транспортного виробництва: енергозберігаючих та маловідходних технологій, виготовленням протекторних покриттів та матеріалів зі спеціальними властивостями для оборонної, авіаційної, суднобудівної, нафтогазової, хімічної галузей);
- врахуванням екологічних аспектів виробництва, особливо стосовно використання летких органічних сполук, важких металів та інших шкідливих речовин;
- глибокою спеціалізацією виробництва.

Україні в даний час абсолютно необхідно активно розвивати малий та середній бізнес, суттєво збільшуючи його частку у ВВП. Звичайно, досвід зарубіжних країн та його використання мають велике значення для України, особливо в тому, що стосується розробки довгострокової стратегії розвитку та підтримки малого та середнього бізнесу. Вивчення і застосування цього досвіду значною мірою сприяло б правовій, організаційній та інституційній розробці

української державної системи підтримки та регулювання малого та середнього бізнесу як на національному, так і на регіональному рівнях.



ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ

Проведене дослідження дозволило отримати такі висновки:

1. Успішне функціонування економіки значною мірою залежить від рівня розвитку малого та середнього бізнесу. Для цього необхідно створювати всі необхідні умови, які спричинять інтенсивність розвитку підприємництва, що ґрунтуються на використанні різних інструментів ринкового середовища. Одним з таких інструментів є мотиваційний механізм, який значно впливає на створення та розвиток підприємницьких структур.

Представлено структуру підприємницького процесу, що складається з чотирьох стадій: зародження ідеї, оцінки та розвитку, реалізації ідеї та отримання результатів; сформовано взаємозв'язок стадії підприємницького процесу та основних складових підприємницької діяльності; розкрито систему функцій підприємництва, який відображає рівні самої економічної системи та є простором для їх реалізації: макроекономічні, мезоекономічні та мікроекономічні.

2. Виявлено, що функціонування об'єктів підприємництва є визначальним критерієм ефективності національної економіки. Для забезпечення ефективності підприємництва необхідно керувати змінами потенціалу підприємницької структури за допомогою мінімізації невідповідності параметрів потенціалу та стану зовнішнього середовища. Одним із напрямів таких пошуків є дослідження потенціалу підприємницької активності населення, оскільки підприємництво розглядається як одна з основних рушійних сил економічного та загалом суспільного розвитку. Вивчення соціальних ресурсів підприємництва ґрунтується на оцінці ступеня поширеності набору людських якостей, пов'язаних з індивідуальною відповідальністю, самостійністю, активною життєвою позицією, схильністю до змагальності та ризику. Від формування та реалізації підприємницького потенціалу залежать ступінь розвитку малого та середнього підприємництва,

темпи економічного зростання, зростання інноваційних технологій та виробленої продукції.

3. Найбільш негативними є такі структурні умови розвитку підприємництва в Україні: низька купівельна спроможність населення; непослідовність, непередбачуваність політики держави та слабкість законодавчої бази; загальний соціально-політичний клімат; національні особливості української культури; фінансова підтримка; слабкість правового поля у сфері венчурного інвестування.

4. Представлений підхід до опису системи напрямів державного регулювання та саморозвитку підприємництва, у зв'язку з тим, що державі відводиться найважливіша роль у регулюванні та розвитку підприємництва.

5. Обґрунтовано організаційно-економічне забезпечення процесу мотивації у підприємницькій діяльності, що дозволило визначити мотиваційні принципи (споживання, активності та надійності) та їх похідні у процесі формування підприємницької діяльності; визначено місце мотивації у системі ефективного підприємництва; представлена схема мотиваційного процесу підприємницької діяльності, що включає такі складові частини: виникнення потреби та інтересу, початок дії мотивів і пошук шляхів досягнення потреб, оцінка своїх можливостей для реалізації поставлених цілей дії, здійснення дії підприємця, отримання результату за здійснення дії, порівняння отриманого результату зі спочатку наміченим, одержання задоволеності від скоєної діяльності; представлена логіко-структурна схема безперервності та циклічності мотиваційного процесу.

6. Україні в даний час абсолютно необхідно активно розвивати малий та середній бізнес, суттєво збільшуючи його частку у ВВП. Досвід зарубіжних країн та його використання мають велике значення для України, особливо в тому, що стосується розробки довгострокової стратегії розвитку та підтримки малого та середнього бізнесу.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Аналітична система YouControl [Електронний ресурс]. URL: <https://youcontrol.com.ua/> (дата звернення: 31.05.2022 р.).
1. Белова Т.Г., Фільченкова Я. К. Маркетингова стійкість підприємства в ринковому середовищі та показники її оцінювання. Економічний простір. №153, 2020. URL: <http://www.prostir.pdaba.dp.ua/index.php/journal/article/view/447/435> (дата звернення: 30.03.2022 р.).
2. Богуславська К. Політична енциклопедія. редкол.: Ю. Левенець (голова), Ю. Шаповал (заст. голови). К.: Парламентське видавництво, 2011. С. 54-55.
3. Багієв Г.Л. Міжнародний маркетинг: підручник для вузів. К.: Вид-во Знання, 2016. 688 с.
4. Базаров Т.Ю. Управління персоналом: практикум. Х.: Альма-Матер, 2016. 239 с.
5. Белова Т.Г., Фільченкова Я. К. Маркетингова стійкість підприємства в ринковому середовищі та показники її оцінювання. Економічний простір. №153, 2020. URL: <http://www.prostir.pdaba.dp.ua/index.php/journal/article/view/447/435> (дата звернення: 31.05.2022 р.).
6. Баранівська Х.С. Класифікація стійкості підприємства URL: www.nbuv.gov.ua/portal/Soc_Gum/En_em/2010_7_1/8.pdf (дата звернення: 31.05.2022 р.).
7. Братанич М.В. Визначення сутності економічної ефективності та класифікація її видів. Економіка промисловості. 2010. № 4. С. 153–155.
8. Васильців Т. Г. Економічна безпека підприємництва України: стратегія та механізми зміцнення: монографія. Львів: Арал, 2008. –384 с.
9. Говорушко Т.А. Управління ефективністю діяльності підприємств на основі вартісно-орієнтованого підходу: [монографія]. К.: Логос, 2013. 204 с.

10. Гаєк Ф. Економічна політика і верховенство права. Лібералізм: антологія. 2009. С. 762–774.

11. Глобальний аналіз базових макроекономічних показників України (2013–2021 pp.). URL: <http://www.publicaudit.com.ua/reports-on-audit/globalnyj-analiz-bazovyh-makroekonomichnyh-pokaznykiv-ukrayiny-2013-2018-rr/>. (дата звернення: 30.03.2022 р.)

12. Гончарук Т.В. Зарубіжний досвід розвитку підприємницьких структур та можливості його використання в Україні. Ефективна економіка. №9, 2017. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=5772> (дата звернення: 14.04.2022 р.)

13. Давиденко Н.М. Оцінювання ефективності корпоративного управління акціонерними товариствами. Вісник Львівської комерційної академії. Серія: Економічна. 2011. Вип. 35. С. 108–111.

14. Дуброва О.С. Стратегічна стійкість підприємства: складові та напрями її забезпечення Вісник Хмельницького національного університету. №1, 2010. С. 15-19.

15. Захаркіна Л.С. Формування стратегії інноваційного розвитку машинобудівного підприємства (матричний підхід). Економіка та управління підприємствами машинобудівної галузі: проблеми теорії та практики: збірник наукових праць. 2011. №1 (13). С. 66-78.

16. Звіт про фінансову стабільність. Національний банк України. Грудень 2020. URL: https://bank.gov.ua/admin_uploads/article/FSR_2020-H2.pdf? (дата звернення: 14.04.2022 р.)

17. Леbedка А.А. Стратегічний аналіз хлібопекарського підприємства. Збірник тез доповідей Всеукр. наук.-техн. конф. магістрантів і студентів ТДАТУ, 18-22 лист. 2019 р. С. 89.

18. Мазур І., Гура В., Солондікова Х. Сучасні тренди в мотивації підприємництва: міждисциплінарний підхід. Вісник КНУ ім. Т. Шевченка. 5 (212). 2020. С. 18-26.

19. Маркіна І.А. Методичні питання ефективності управління. Фінанси України. 2015. № 6. С. 24-32.
20. Офіційний сайт Державного комітету статистики. URL: <http://www.ukrstat.gov.ua/> (дата звернення: 14.04.2022 р.).
21. Офіційний сайт ТОВ «Торговий дім Ріва-Сервіс». URL: <https://www.riva-service.com.ua/#:~:text=%D0%93%D0%BE%D0%BB%D0%BE%D0%B2%D0%BD%D0%B8%D0%BC%20%D0%>.
22. Рибчак В.І. Актуальні проблеми державного регулювання підприємницької діяльності. 2015. С. 221-226. URL: http://cejsh.icm.edu.pl/cejsh/element/bwmeta1.element.desklight-99bdaa1b-7aa4-4e8a-98e1-4b2612940e29/c/19._Aktualnyje.pdf.
23. Сталий розвиток територій: проблеми та шляхи вирішення: матеріали міжнародно-практичної конференції, Дніпропетровськ, 10-11 жовтня, 2014. Д.: ДРІДУ: НАДУ, 2014. 320 с.
23. Каткова Н. В. Алгоритми реалізації механізму сталого розвитку підприємств. БізнесІнформ №2, 2019. URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/algorithm-realizatsiyi-mehanizmu-stalogo-rozvitkupidpriemstva/viewer> (дата звернення: 31.05.2022 р.).
24. Кобець С.П. Методичний підхід до оцінювання економічної стійкості підприємств. Глобальні та національні проблеми економіки. №3, 2015. с. 307 – 311.
25. Касьянова Н.В. Потенціал підприємства: формування та використання. 2-ге вид. перероб. та доп.: підручник. К.: «Центр учбової літератури», 2013. 248 с.
26. Ковальчук І.В. Економіка підприємства: навч. посіб. К.: Знання, 2008. 680 с.
27. Кушваха Р.А. Ефективність – одна з найважливіших категорій в економіці та її значення в процесі господарювання. Науковий вісник. Львів: Український державний лісотехнічний університет. 2005. С. 152-158.

28. Круш П.В. Економіка підприємства: Навчальний посібник. К.: Ельга-Н: КНТ, 2007. 777 с.



ДОДАТКИ

Додаток А

Анкета

<i>Запитання</i>	<i>Відповіді (так або ні)</i>
1. Чи задоволені Ви якістю обслуговування?	
2. Чи вважаєте Ви ціни на продукцію ТОВ «Торговий дім Ріва-Сервіс» справедливими?	
3. Чи відповідає якість продукції бажаному рівню?	
4. Чи в повному обсязі та в обумовлений строк були виконані всі умови контракту?	
5. Чи плануєте Ви продовжувати співробітництво з нашим підприємством?	
6. Ваші побажання та рекомендації.	

Джерело: власна розробка автора