

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ЗАПОРІЗЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
ІНЖЕНЕРНИЙ НАВЧАЛЬНО-НАУКОВИЙ ІНСТИТУТ
ім. Ю.М. Потебні

Кафедра інформаційної економіки, підприємництва та фінансів
(повна назва кафедри)

Кваліфікаційна робота

другий (магістерський)
(рівень вищої освіти)

на тему: «Удосконалення управління підприємницькою діяльністю в умовах кризи»
(Improving the management of entrepreneurial activity in conditionals of crisis)

Виконав: студентка 2 курсу, групи 8.0760-еп-з спеціальності 076 «Підприємництво, торгівля та біржова діяльність»

(код і назва спеціальності)

освітньої програми «Економіка підприємства та управління бізнесом»

(код і назва освітньої програми)

спеціалізації

(код і назва спеціалізації)

Куаталієва В.О.

(ініціали та прізвище)

Керівник доцент кафедри інформаційної економіки, підприємництва та фінансів, доцент, к.е.н. Сіліна І.В.

(посада, вчене звання, науковий ступінь, прізвище та ініціали)

Рецензент доцент кафедри інформаційної економіки, підприємництва та фінансів, доцент, к.е.н. Шапуров О.А

(посада, вчене звання, науковий ступінь, прізвище та ініціали)

Запоріжжя, 2021

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ЗАПОРІЗЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
ІНЖЕНЕРНИЙ НАВЧАЛЬНО-НАУКОВИЙ ІНСТИТУТ
ім. Ю.М.Потебні

Кафедра інформаційної економіки, підприємництва та фінансів

Рівень вищої освіти другий (магістерський)

Спеціальність 076 «Підприємництво, торгівля та біржова діяльність»
(код та назва)

Освітня програма «Економіка підприємства та управління бізнесом»
(код та назва)

Спеціалізація _____
(код та назва)

ЗАТВЕРДЖУЮ

Завідувач кафедри д.е.н., проф.
Глуцевський В.В.

« ____ » _____ 2021 року

З А В Д А Н Н Я
НА КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ СТУДЕНТА

Куаталієвій Валентині Олександрівні

(прізвище, ім'я, по батькові)

1. Тема роботи (проекту): *Удосконалення управління підприємницькою діяльністю в умовах кризи,*

керівник роботи Сіліна І.В., к.е.н., доцент,

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

затверджені наказом ЗНУ від « ____ » _____ 2021 року № _____

2. Строк подання студентом роботи _____

3. Вихідні дані до роботи *Законодавча нормативна база. Публічна фінансова звітність підприємства, що розглядається в роботі. Літературні джерела. Фахові періодичні видання. Статистичні матеріали Державної служби статистики України.*

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

Теоретична частина. *Теоретико-методичні засади управління підприємницькою діяльністю в умовах кризи.*

Аналітична частина. *Дослідження практики управління підприємницькою діяльністю ТОВ «Тарсервіс» в кризових умовах господарювання.*

Проектна частина. *Удосконалення управління підприємницькою діяльністю ТОВ «Тарсервіс» в умовах порушення макроекономічної стабільності.*

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

1. Основні ознаки підприємницької діяльності; 2. Систематизація форм економічної діяльності в залежності від змісту підприємницької діяльності; 3. Основні функції підприємницької діяльності; 4. Схема домінуючих факторів, що впливають на механізм формування системи управління підприємницькою діяльністю суб'єкта господарювання; 5. Методика дослідження системи управління підприємницькою

діяльністю суб'єкта господарювання; 6. Аналіз динаміки кількості суб'єктів підприємництва протягом 2015-2019 років; 7. Аналіз показників рентабельності суб'єктів великого, середнього, малого підприємництва в Україні протягом 2015-2019 рр. 8. Основні товарні позиції суб'єкта підприємництва ТОВ «Тарсервіс». 9. Організаційна структура управління суб'єкта підприємництва ТОВ «Тарсервіс». 10. Ринки збуту суб'єкта підприємництва ТОВ «Тарсервіс» в 2020р. 11. Структуру постачальників суб'єкта підприємництва ТОВ «Тарсервіс» в 2020р. 12. Динаміка та структура активів суб'єкта підприємництва ТОВ «Тарсервіс» в 2018 – 2020 рр. 13. Динаміка та структура активів суб'єкта підприємництва ТОВ «Тарсервіс» в 2018 – 2020 рр. 14. Оцінка показників результативності обсягів закупки та продажу ТОВ «Тарсервіс» вторсировини в розрізі асортименту товарів за 2020р. 15. Динаміка показників оцінки ділової активності суб'єкта підприємництва ТОВ «Тарсервіс» за 2018– 2020 рр. 16. Аналіз ресурсних показників рентабельності суб'єкта підприємництва ТОВ «Тарсервіс» у 2018-2020р. 17. Внутрішні фактори кризи в підприємницькій діяльності ТОВ «Тарсервіс». 18. Профіль внутрішнього середовища системи управління підприємницькою діяльністю ТОВ «Тарсервіс». 19. Заходи превентивного антикризового управління з системою сповільнених антикризових заходів ТОВ «Тарсервіс». 20. Запропонована оновлена організаційна структура управління ТОВ «Тарсервіс». 21. Кореляція обсягів інвестицій в закупівлю та обсягів реалізованої продукції ТОВ «Тарсервіс». 22. Вдосконалена система управління підприємницькою діяльністю ТОВ «Тарсервіс». 23. Організаційно-економічний механізм управління підприємницькою діяльністю ТОВ «Тарсервіс».

6. Консультанти розділів роботи

Розділ	Прізвище, ініціали та посада консультанта	Підпис, дата	
		завдання видав	завдання прийняв
1	<i>Сіліна І.В., доцент кафедри інформаційної економіки, підприємництва та фінансів</i>		
2	<i>Сіліна І.В., доцент кафедри інформаційної економіки, підприємництва та фінансів</i>		
3	<i>Сіліна І.В., доцент кафедри інформаційної економіки, підприємництва та фінансів</i>		

7. Дата видачі завдання

КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

№ з/п	Назва етапів кваліфікаційної роботи	Строк виконання етапів роботи	Примітка
1	<i>Дослідження теоретико-методологічних засад з теми, що досліджується</i>		
2	<i>Огляд літературних джерел з теми, що досліджується</i>		
3	<i>Збір даних та дослідження статистичної інформації.</i>		
4	<i>Аналітичне дослідження практики управління підприємницькою діяльністю в кризових умовах господарювання</i>		
5	<i>Розробка практичних рекомендацій з теми, що досліджується</i>		

Студент

(підпис)

Куаталієва В.О.

(ініціали та прізвище)

Керівник роботи (проекту)

(підпис)

Сіліна І.В.

(ініціали та прізвище)

Нормоконтроль пройдено

Нормоконтролер

(підпис)

Шапуров О.О.

(ініціали та прізвище)

АНОТАЦІЯ

Куаталієва В.О. Удосконалення управління підприємницькою діяльністю в умовах кризи.

Кваліфікаційна випускна робота на здобуття ступеня вищої освіти магістра за спеціальністю 076 - Підприємництво, торгівля та біржова діяльність, науковий керівник І.В. Сіліна. Інженерний навчально-науковий інститут ім. Ю.М. Потебні ЗНУ, кафедра інформаційної економіки, підприємництва та фінансів, 2021.

В роботі розкрито теоретико-методичні аспекти управління підприємницькою діяльністю в умовах кризи, досліджено практику управління підприємницькою діяльністю ТОВ «Тарсервіс» в кризових умовах господарювання; систематизовано домінуючі фактори кризи підприємницької діяльності ТОВ «Тарсервіс» та визначено її глибину; розроблено заходи превентивного антикризового управління підприємницькою діяльністю ТОВ «Тарсервіс»; побудовано вдосконалену систему управління підприємницькою діяльністю ТОВ «Тарсервіс».

КЛЮЧОВІ СЛОВА: ПІДПРИЄМНИЦЬКА ДІЯЛЬНІСТЬ, УПРАВЛІННЯ, СИСТЕМА, КОНКУРЕНТИ, ЕФЕКТИВНІСТЬ, СИСТЕМА УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМНИЦЬКОЮ ДІЯЛЬНІСТЮ.

ABSTRACT

V. Kuatalieva Improving the management of entrepreneurial activity in conditionals of crisis.

Qualifying final work obtaining a master's degree in higher education by specialty 076 - Entrepreneurship, trade and exchange activities, scientific supervisor

I.Silina. Engineering Educational and Scientific Institute ZNU, Department of Information Economics, Entrepreneurship and Finance. 2021.

The paper reveals the theoretical and methodological aspects of business management in a crisis, explores the practice of business management of «Tarservice» LLC in a crisis; the dominant factors of the crisis in the business activity of «Tarservice» LLC are systematized and its depth is determined; measures of preventive anti-crisis management of entrepreneurial activity of «Tarservice» LLC have been developed; an improved business management system of «Tarservice» LLC was built.

KEY WORDS: ENTREPRENEURSHIP ACTIVITY, MANAGEMENT, SYSTEM, COMPETITORS, EFFICIENCY, ENTREPRENEURSHIP MANAGEMENT SYSTEM.

АННОТАЦИЯ

Куаталева В.О. Усовершенствование управления предпринимательской деятельностью в условиях кризиса.

Квалификационная выпускная работа на соискание степени магистра по специальности 076 – Предпринимательство, торговля и биржевая деятельность, научный руководитель И.В. Силина. Инженерный учебно-научный институт им. Ю.М. Потебни ЗНУ, кафедра информационной экономики, предпринимательства и финансов, 2021.

В работе раскрыты теоретико-методические аспекты управления предпринимательской деятельностью в условиях кризиса; исследована практика управления предпринимательской деятельностью ООО «Тарсервис» в кризисных условиях хозяйствования; систематизированы доминирующие факторы кризиса предпринимательской деятельности ООО «Тарсервис» и определена его глубина; разработаны меры превентивного антикризисного

управления предпринимательской деятельностью ООО «Тарсервис»; построена усовершенствованная система управления предпринимательской деятельностью ООО «Тарсервис».

КЛЮЧЕВЫЕ СЛОВА: ПРЕДПРИНИМАТЕЛЬСКАЯ ДЕЯТЕЛЬНОСТЬ, УПРАВЛЕНИЕ, СИСТЕМА, КОНКУРЕНТЫ, ЭФФЕКТИВНОСТЬ, СИСТЕМА УПРАВЛЕНИЯ ПРЕДПРИНИМАТЕЛЬСКОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТЬЮ.

ЗМІСТ

ВСТУП	8
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ЗАСАДИ УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМНИЦЬКОЮ ДІЯЛЬНІСТЮ В УМОВАХ КРИЗИ.....	12
1.1. Сутність підприємницької діяльності як складової системи управління.....	12
1.2. Особливості формування та оцінювання системи управління підприємницькою діяльністю	21
1.3. Сучасний стан підприємницької активності в Україні за кризових умовах господарювання.....	30
Висновки до розділу 1.....	41
РОЗДІЛ 2. ДОСЛІДЖЕННЯ ПРАКТИКИ УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМНИЦЬКОЮ ДІЯЛЬНІСТЮ ТОВ «ТАРСЕРВІС» В КРИЗОВИХ УМОВАХ ГОСПОДАРЮВАННЯ.....	43
2.1. Економічна характеристика та організаційна структура управління суб'єкта підприємництва ТОВ «Тарсервіс».....	43
2.2. Діагностика стану системи управління підприємницькою діяльністю ТОВ «Тарсервіс» в умовах конкуренції.....	52
2.3. Оцінка ефективності системи управління підприємницькою діяльністю ТОВ «Тарсервіс».....	73
Висновки до розділу 2.....	86
РОЗДІЛ 3. УДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМНИЦЬКОЮ ДІЯЛЬНІСТЮ ТОВ «ТАРСЕРВІС» В УМОВАХ ПОРУШЕННЯ МАКРОЕКОНОМІЧНОЇ СТАБІЛЬНОСТІ.....	89
3.1. Систематизація факторів кризи підприємницької діяльності ТОВ «Тарсервіс» та визначення її глибини	89
3.2. Розробка заходів превентивного антикризового управління підприємницькою діяльністю ТОВ «Тарсервіс».....	99
3.3. Побудова вдосконаленої системи управління підприємницькою діяльністю ТОВ «Тарсервіс».....	111
Висновки до розділу 3.....	118
ВИСНОВКИ	120
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	126
ДОДАТКИ.....	135

ВСТУП

Актуальність теми. В сучасних умовах, коли політичне та економічне становище в Україні є нестабільним, триває воєнна агресія на території нашої країни і все це підсилюється порушенням макроекономічної стабільності через поширення пандемії COVID-19 актуальним стає питання вирішення виникаючих та триваючих гострих проблем для подальшого розвитку нації.

Пріоритетними серед завдань, які стають перед державою є забезпечення сталого розвитку держави, проведення структурних реформ та, як наслідок, підвищення стандартів життя. Для цього, передусім, необхідно відновити макроекономічну стабільність, забезпечити стійке зростання економіки екологічно невиснажливим способом, створити сприятливі умови для ведення підприємницької діяльності як локомотиву стратегічного зростання держави.

Реалії вітчизняного сьогодення засвідчили, що підприємницька діяльність суб'єктів господарювання виступає лише способом виживання, зустрічаючись з низкою ризиків, або джерелом додаткових доходів, що не дозволяє повною мірою виконувати основні бізнес-функції, досягти бажаних стратегічних орієнтирів економічного, екологічного та соціального змісту.

Багатогранність піднятих проблем зумовлює об'єктивну необхідність обґрунтування принципово нових підходів до дослідження особливостей та механізмів управління підприємницькою діяльністю в кризових умовах господарювання.

Теоретико-методологічну парадигму розвитку та управління підприємництва як економічного явища розкрито у фундаментальних працях М. Вебера, Р. Кантільона, Дж. М. Кейнса, А. Маршалла, Дж. С. Мілля, Д. Рікардо, А. Смітта, Й. Шумпетера та багатьох інших відомих вітчизняних економістів.

У той же час аналіз практики господарювання свідчить, що деякі важливі аспекти управління підприємницькою діяльністю досі не знайшли

належного відображення у наукових дослідженнях як вітчизняних, так і зарубіжних вчених. Насамперед це стосується проблем комплексного дослідження управління підприємницькою діяльністю в умовах кризи, економічного обґрунтування механізму формування і реалізації системи управління підприємницькою діяльністю підприємства та визначення його ефективності.

Метою кваліфікаційної роботи магістра є розробка теоретичних аспектів та обґрунтування методичних і прикладних рекомендацій щодо заходів удосконалення управління підприємницькою діяльністю в умовах кризи.

Для досягнення зазначеної мети сформульовано та вирішено такі завдання:

- дослідити сутність підприємницької діяльності як складової системи управління;
- визначити особливості формування та оцінювання системи управління підприємницькою діяльністю;
- проаналізувати сучасний стан підприємницької активності в Україні за кризових умовах господарювання;
- розглянути економічну характеристику та організаційну структуру управління суб'єкта підприємництва ТОВ «Гарсервіс»;
- продіагностувати стан системи управління підприємницькою діяльністю ТОВ «Гарсервіс» в умовах конкуренції;
- оцінити ефективність системи управління підприємницькою діяльністю ТОВ «Гарсервіс»;
- систематизувати домінуючі фактори кризи в підприємницькій діяльності ТОВ «Гарсервіс» та визначити її глибину;
- розробити заходів превентивного антикризового управління підприємницькою діяльністю ТОВ «Гарсервіс»;
- побудувати вдосконалену систему управління підприємницькою діяльністю ТОВ «Гарсервіс».

Об'єктом кваліфікаційної роботи магістра є система управління підприємницькою діяльністю суб'єкта підприємництва ТОВ «Тарсервіс».

Предмет кваліфікаційної роботи магістра – теоретичні, методичні та прикладні аспекти побудови системи управління підприємницькою діяльністю суб'єкта підприємництва ТОВ «Тарсервіс».

Для вирішення поставлених завдань використані такі методи дослідження: узагальнення, систематизації, емпіричного дослідження, графічного, статистичного та порівняльного аналізу, логічний метод, факторний аналіз, розрахунково-аналітичний метод та інші.

Інформаційною базою дослідження слугували законодавчі та нормативно-правові акти України, офіційні матеріали Головного управління статистики, фінансова звітність аналізованого підприємства за 2018-2020 рр., наукові праці вітчизняних і зарубіжних вчених-економістів за темою дослідження, довідково-нормативні матеріали, дані офіційних сайтів Верховної Ради України, власні спостереження й узагальнення автора.

Кваліфікаційна робота магістра містить наступні елементи наукової новизни:

побудовано матрицю зміни індикаторів складових внутрішнього середовища системи управління підприємницької діяльності ТОВ «Тарсервіс» в залежності від фази життєвого циклу кризи, що відображує характерні особливості підприємницької діяльності, та у значній мірі зумовлюються її масштабами та видами, дослідження якої дозволяє визначати фазу кризового циклу та приймати своєчасно ефективні управлінські рішення;

представлено графічно фактичний профіль внутрішнього середовища системи управління підприємницькою діяльністю ТОВ «Тарсервіс» та розроблено комплекс заходів превентивного антикризового управління підприємницькою діяльністю ТОВ «Тарсервіс» з врахуванням специфіки функціонування підприємства, що досліджується, в умовах макроекономічної нестабільності;

удосконалено науковий підхід до формування системи управління підприємницькою діяльністю підприємства, який передбачає, що підсистеми (зовнішня та внутрішня) та їх компоненти (організаційна структура управління, організаційно-економічний механізм управління, чинники мікросередовища та чинники макросередовища) знаходяться у взаємозв'язку та взаємозалежності, можуть послабляти один одного або синергетично посилювати, примножувати їх взаємодію та конкурентоздатність.

Практичне значення отриманих результатів. Результати проведених досліджень мають практичну цінність, оскільки можуть бути використані в практичній діяльності суб'єкта підприємництва ТОВ «Тарсервіс» для розв'язання завдань з управління підприємницькою діяльністю.

Особистий внесок здобувача. Всі наукові результати, які представлені в роботі і опубліковані в наукових працях, отримані автором самостійно.

Апробація результатів дослідження. Основні результати дослідження були представлені в тезах студентської науково - практичної конференції «Молода наука -2021» (Збірник наукових праць студентів, аспірантів, докторантів і молодих вчених ЗНУ, том V, с. 385-389).

Структура кваліфікаційної роботи магістра. Складність проблем, що підлягають дослідженню, їхня різноплановість зумовили загальну логіку і структуру роботи. Основний зміст кваліфікаційної роботи магістра викладено на 124 сторінках комп'ютерного тексту, включаючи вступ, три розділи, висновки. У роботі наведено 21 таблиця, 23 рисунки, 2 додатка. Список використаних джерел налічує 93 найменувань.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ЗАСАДИ УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМНИЦЬКОЮ ДІЯЛЬНІСТЮ В УМОВАХ КРИЗИ

1.1. Сутність підприємницької діяльності як складової системи управління

Підприємницька діяльність як одна з найбільш рушійних сил економічного розвитку держави потребує впорядкованого процесу управління, завдяки якому вона набуватиме чітких рис доцільної діяльності, буде способом економічної легальної зайнятості та засобом забезпечення життя як окремої людини, так і населення в цілому. В сучасних умовах державотворення в українській науці наразі відсутні комплексні системні дослідження щодо методологічних засад управління підприємницькою діяльністю, тому є необхідність у вивченні та розробці поняття, мети і завдань, методів та форм такого управління. Разом із тим, насамперед, слід визначитись із самим об'єктом управління в даному випадку, тобто з'ясувати, що являє собою підприємницька діяльність в Україні.

В нинішніх, навіть таких кризових, умовах можна пересвідчитись, що явище підприємництва (економічне зростання в постійно модифікуючій ринковій системі) існує, і не тільки не пішло на спад, але й постійно розвивається, що визначається соціально-економічним розвитком суспільства. Підприємницька діяльність повністю зберегла всі свої рушійні сили й темпи, а крім того набула деяких нових рис. Фахівці зазначають, що стимули до зростання такої діяльності настільки розширилися, що їх домагаються всі держави світу: економічно розвинуті держави – для захисту своїх позицій, нові індустріальні країни – щоб не відстати, країни третього світу – щоб вирватися з економічної пастки, а світові економічні лідери – щоб зберегти свої позиції щодо стабільності та прибутків.

Сьогодні підприємницька діяльність регламентована основним Законом України [32], низкою законодавчих та підзаконних нормативно-

правових актів. Поняття «підприємництво» визначено законодавцем в ст. 1 Закону України «Про підприємництво» (з 01 січня 2004 року діє лише в окремих частинах) та в ст. 42 ГК України [17].

Зазначимо, що універсальної дефініції поняття «підприємницька діяльність» до сьогодні так і не сформульовано ні в Україні, ні закордоном. Багато вчених присвятили ціле життя дослідженням підприємництва, проте й досі немає остаточного його визначення, головним чином тому, що підприємницька діяльність належить до сфер, які постійно розвиваються та вдосконалюються у процесі розвитку суспільства, його науково-технічного прогресу, а отже, така діяльність потребує постійного вивчення щодо змін у суспільному житті [4]. Окрім цього, слід відзначити й таку доктринальну проблему визначення поняття підприємництва, як те, що вчені, які намагаються сформулювати дефініцію цього поняття, розглядають його або суто галузево, або формулюють таке визначення не викладаючи всеохоплюючий зміст самої «підприємницької діяльності», більш того, у спеціальній літературі переважають авторські дефініції, які є простим перерахуванням ознак такої діяльності чи її функцій, засобів, методів (такого методу дотримується і український законодавець) [82].

Разом з цим, аналізуючи низку авторських дефініцій поняття «підприємницька діяльність» чи «підприємництво», можна дійти висновку, щовони формулюються вченими у декілька підходів:

1. визначення поняття «підприємницька діяльність» як чинника певних змін в економіці, суспільстві та інших галузях життєдіяльності людини. Розглядаючи підприємницьку діяльність як суспільний феномен, доктрина [34] зазначає, що підприємництво, у широкому сенсі, є об'єктивним двигуном усіх нововведень не тільки в економіці, але і в політиці, соціальній сфері, тому стає все більш очевидним як форма і спосіб досягнення мети в реформуванні суспільних відносин, пронизуючи всі напрями перетворень, що відбуваються.

Поряд із цим слід наголосити, що хоч наслідками здійснення

підприємницької діяльності є задоволення потреб та інтересів як підприємця (в першу чергу, шляхом отримання прибутку), так і суспільства (поставка товарів на ринок, надання послуг, створення робочих місць тощо), одне, як зазначає М.Г. Ісаков, одержання економічних та соціальних результатів не завжди виступає метою діяльності підприємця [29]. Тобто такі наслідки, як правило, є побічними ознаками законної економічної діяльності;

2. визначення поняття «підприємницька діяльність» через розуміння підприємництва як професійної діяльності. Так, наприклад, О.В. Креденцер зазначає, що за таким підходом під поняттям «підприємництво» у науці розуміють професійну діяльність, що спрямована на розширене відтворення власного капіталу з метою отримання власного прибутку безвідносно до конкретної сфери матеріального чи духовного виробництва.

3. визначення поняття «підприємницька діяльність» через опис її об'єктивної сторони, фактичного вираження. Таким обмеженим підходом користується більшість вчених, що розглядає поняття підприємництва. Наприклад, О.В. Винославська, О.А. Бреусенко-Кузнєцов, В.Л. Зливков, А.Ш. Апішева та О.С. Васильєва зазначають, що підприємництво – це вид діяльності, тому доцільним є використання поняття «підприємницька діяльність», під якою розуміється самостійна, здійснювана за власною ініціативою, на власний ризик, систематична діяльність, яка спрямована на виробництво товарів, надання послуг тощо з метою отримання прибутку [40]. Слід зазначити, що найчастіше підприємницька діяльність пояснюється через опис її об'єктивної сторони, фактичного вираження вченими- економістами, в силу специфіки економічних підходів. Зокрема, О.О. Мамалуй, О.А. Гриценко та Л.В. Гриценко під цим поняттям розуміють: особливий тип економічної поведінки індивідуального відокремленого господарського суб'єкта ринку, який здійснює вибір способу використання обмежених ресурсів для максимізації прибутку; економічний ресурс суспільства, який разом з ресурсами «праця», «земля», «капітал» забезпечує ефективне функціонування суспільного виробництва (в цьому аспекті, на думку

дослідників, підприємництво виконує функції, спрямовані на оптимальне використання обмежених ресурсів з метою максимального задоволення суспільних потреб: визначення та здійснення ефективної комбінації факторів виробництва, інновації, контроль за витратами тощо) [50];

4. визначення поняття «підприємницька діяльність» через опис її суб'єктивної та об'єктивної сторони. Прикладом такого підходу може бути авторська дефініція поняття «підприємництво», запропонована Ю.С. Серко. На думку вченого, такий термін означає особливий вид економічної активності (під яким дослідник розуміє раціональну діяльність, спрямовану на отримання прибутку), заснований на самостійній ініціативі та відповідальності. При цьому автор зазначеного визначення наголошує, що підприємництво є також і історичною категорією. На цій підставі, підкреслюється, що це поняття не може бути остаточно сформованим та «застиглим»: змінюється його зміст та форма, розширюється сфера застосування [90].

5. визначення поняття «підприємницька діяльність» на основі законодавчої дефініції. На думку В.М. Мадзігон та М.В. Вачевського, підприємництво – це самостійна, ініціативна, систематична, на власний ризик діяльність із виробництва продукції, надання послуг і торгівлі з метою одержання прибутку. Підприємницька діяльність включає виробничу, комерційну, торговельну, закупівельну, посередницьку, інвестиційну, консультаційну, фінансову діяльність та надання послуг. При цьому вчені наголошують, що ототожнення понять «підприємництво» та «бізнес» є хибним, оскільки між ними існує відмінність: бізнесом можна назвати підприємництво, підприємницьку діяльність, справи, заняття з метою одержання прибутку в певній сфері суспільного виробництва. Крім того, підприємницька діяльність відноситься як до дрібного, так і до середнього та великого бізнесу. Тому В.М. Мадзігон та М.В. Вачевський підкреслюють ту обставину, що термін «підприємництво» стосується всіх типів підприємств, об'єднань громадян, які займаються діяльністю з метою одержання

прибутку [46].

Отже, розглянувши усі запропоновані підходи до визначення поняття «підприємницька діяльність», слід зазначити, що вони доповнюють одне одного і не можуть вважатись такими, що претендують на абсолютність (коректність) чи універсальність, оскільки таке, в силу об'єктивних причин, виключається. Тому всебічно розкрити сутність підприємницької діяльності можливо через встановлення її ознак та принципів здійснення.

Зважаючи на міжнародний досвід та спираючись на ст. 42 ГК України [17], далі розглянемо основні ознаки підприємницької діяльності, які систематизовані на рис.1.1. [84].

При цьому слід зауважити, що підприємницька діяльність націлена на отримання прибутку, який досягається за допомогою певних форм економічної діяльності. Залежно від змісту підприємницької діяльності розрізняють такі її форми (рис.1.2.) [88]:

1) виробнича підприємницька діяльність, тобто економічна діяльність, спрямована на виробництво продукції, виконання робіт та послуг, збір, обробку та надання інформації, створення духовних цінностей тощо (які підлягають подальшій реалізації споживачам) [43, 51; 22]. Така діяльність поділяється на традиційне, інноваційне чи «зелене» [49; 56] виробництво;

2) торговельна чи інакша комерційна діяльність, тобто така господарська діяльність, в якій підприємець виступає безпосередньо в ролі комерсанта, торговця, що продає (через магазини, ринки, біржі, виставки-продажі, аукціони, торгові доми, торгові бази й інші заклади торгівлі) споживачу готові товари, придбані ним за нижчою ціною в інших осіб (таке охоплює всі види діяльності, які безпосереднім чином стосуються обміну товару на гроші, грошей на товар або товар на товар). Незважаючи на світову економічну кризу, в найбільш розвинутих державах світу комерційна підприємницька діяльність, що напряду залежить від платоспроможності споживачів, і, відповідно, змогла адаптуватись до нових економічних умов, поступово зростає. Такий стан підприємництва спостерігається, наприклад, у ФРН.

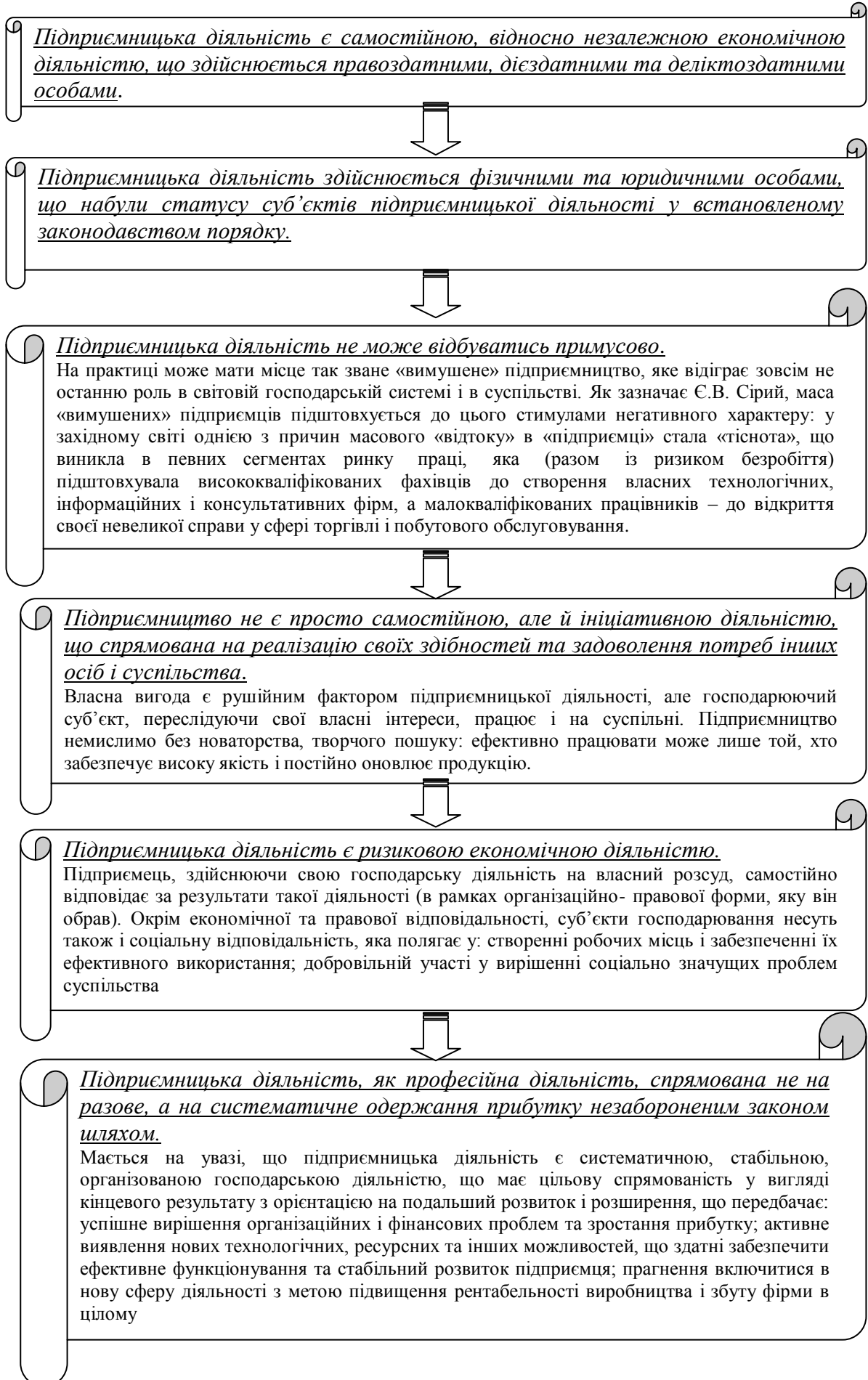


Рис.1.1. Основні ознаки підприємницької діяльності

В Україні підприємницька діяльність у сфері торгівлі, хоч і відстає від європейської, однак, подолавши наслідки основних фаз світової економічної кризи без отримання допомоги від держави, показує позитивний ріст [53];

3) фінансово-кредитна діяльність, тобто ліцензована форма комерційного підприємництва, в якому предметом купівлі-продажу виступають валютні цінності, національні гроші, а також цінні папери. При цьому, зважаючи на те, що такий вид підприємницької діяльності є фактично різновидом комерційної підприємницької діяльності, то технологія фінансових правочинів аналогічна комерційним правочинам з тією різницею, що товаром в цьому випадку є фінансові активи. Саме тому до фінансового підприємництва, серед іншого, можна віднести фінансову діяльність на будь-якому підприємстві [93, 48]. Поряд із цим, якщо з приводу економічної діяльності банків особливих питань не виникає (така діяльність в державах є майже однотипною і суворо регламентується національними законами про банки та банківську діяльність чи сталими підприємницькими і банківськими звичаями й традиціями [21]), то з приводу різноманіття форм небанківських фінансово-кредитних інститутів існують певні проблеми їх розуміння. До них, зокрема, відносять лізингові та факторингові підприємства [10].

В Україні фінансово-кредитна господарська діяльність виражається в агресивному, іноді вкрай несправедливому розквіті кредитно-фінансової системи в приватному секторі за рахунок споживача, чому сприяє як відсутність чіткої правової бази та слабкий адміністративний контроль з боку держави у цій сфері, так і використання такими підприємцями судів у власних приватних інтересах [62];

4) страхова діяльність, тобто ліцензована й виключна економічна діяльність страхувальника в рамках законодавства та відповідного договору страхування. Сучасна страхова підприємницька діяльність в розвинутих державах дає можливість страховому сектору виступати не лише як гарант стабільності, але й як джерело створення додаткового доходу для споживачів шляхом надання інвестиційних інструментів, або ж, як

зазначається у спеціальних дослідженнях, «продуктів з інвестиційною складовою» [45];

5) посередницька діяльність, тобто діяльність підприємця, що не пов'язана із виробництвом чи продажем товару, а з посередництвом у товарно-грошових операціях, в яких такий підприємець на платній основі представляє інтереси виробника чи споживача, хоча сам таким не є. На практиці така діяльність пов'язана також і з іншими видами господарської діяльності. Прикладом цього є, зокрема, українські страхові компанії, які продають страхові продукти іноземних страховиків (також такими посередниками можуть бути й ті підприємці, що не спеціалізуються на страхуванні, наприклад: банки, туристичні агентства, відділення зв'язку, агентства нерухомості, автосалони тощо) [55].

Незалежною формою підприємницької діяльності є франчайзинг, під яким розуміється надання права на виробництво та/або збут продукції (здійснення послуг), а також практичної допомоги в справі організації бізнесу [47]. Про ефективність співпраці на умовах франчайзингу свідчить і статистика, яку ми маємо на початок XXI століття: з усіх новостворених фірму світі припиняють свою діяльність протягом перших п'яти років 85%, а з тих, хто працює за франчайзинговою схемою, – 14%, іншими словами – одна з восьми [22; 55; 41; 83].

Проводячи фактичну паралель між поняттями «функції підприємницької діяльності» та «функції підприємця», можна розглянути наукову позицію з приводу таких функцій В.В. Кузьміна, який до них відносить:

1) ресурсну (підприємець бере на себе ініціативу поєднання фінансових, виробничих, матеріальних, сировинних, людських, інформаційних, інтелектуальних та інших ресурсів у процесі виробництва товару чи надання послуги, організовує виробництво, розподіляє засоби виробництва і трудову діяльність);

2) управлінську (підприємець приймає управлінські рішення на всіх

стадіях виробничої та збутової діяльності, здійснення організації, планування, мотивації та контролю виробництва);



Рис. 1.2. Систематизація форм економічної діяльності. в залежності від змісту підприємницької діяльності

3) інноваційну (підприємець здійснює інновації, освоює нові продукції, нові технології та нові форми організації виробництва і праці, перебуває у пошуках нових ринків збуту, нових засобів задоволення потреб споживача, переходить від традиційних до нових форм господарювання, які не мають аналогів у господарській діяльності);

4) ризикову (підприємець мусить приймати рішення, які спрямовані на

досягнення успіху, але не гарантують його через невизначеність та мінливість економічної ситуації; підприємець ризикує не лише своєю власністю, вкладеними коштами, а й своєю працею, часом, діловою репутацією) [17].

Виходячи з зазначеного вище, вважаємо, що зазначені В.В. Кузьмінім функції найбільш повно розривають зміст та зовнішнє вираження функцій підприємницької діяльності як прибуткової економічної діяльності, які унаочнено на рис. 1.3.

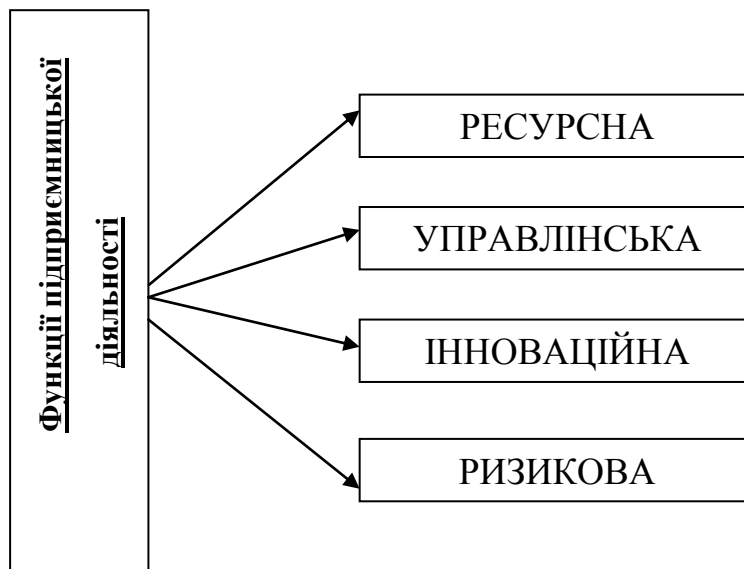


Рис.1.3. Основні функції підприємницької діяльності

Отже, визначившись із сутністю підприємницької діяльності як об'єктом управління, можемо перейти безпосередньо до вирішення поставлених завдань щодо розкриття особливостей управління підприємницькою діяльністю в Україні.

1.2. Особливості формування та оцінювання системи управління підприємницькою діяльністю

В умовах євроінтеграції визначальним чинником прибутковості приватного бізнесу є вибір методології управління. Неefективне управління або використання застарілих стандартизованих концептів та підходів до

управління підприємницькою діяльністю призводить до зниження прибутковості, а часто і до краху бізнесу або боргової ями.

Під впливом сучасної економіки для того, щоб втримати бізнес «на плаву», сучасний підприємець повинен активно моніторити ринкові зміни і конкурентне середовище та оперативно реагувати на усі тренди ринку. До того ж, досвід зарубіжних і вітчизняних суб'єктів господарювання та наукові напрацювання пропонують великий теоретичний та практичний багаж знань в галузі управління бізнесом. Однак сьогодні приватні підприємці у більшості випадків зорієнтовані на традиційні застарілі догми ведення діяльності, які ґрунтуються на принципах адміністративного управління, що часто створює негативні тенденції на ринку. Саме тому вкрай важливо визначити сутність принципів та методів ефективного управління підприємницькою діяльністю.

Основи управління підприємницькою діяльністю вперше найбільш було виділено у 1916 Анрі Фойодем, який у рамках теорії менеджменту сформулював 14 принципів управління бізнесом: розподіл праці, централізація, ієрархія, невіддільність влади і відповідальності, дисципліна, принцип єдиного керівництва, єдиноначальність, підпорядкування особистих інтересів загальним, справедлива для всіх винагорода, порядок, справедливість, стабільність персоналу, ініціатива, корпоративний дух, - останні з яких є актуальними і в умовах сучасної економіки

Вважаючи запропоновані ним принципи універсальними, А. Файоль вважав, що застосування цих принципів на практиці повинно мати гнучкий характер, залежати від ситуації, в якій здійснюється управління [2]

З плином часу змінювалися вимоги економіки, конкуренція, потреби споживачів, внаслідок чого принципи управління бізнесом постійно коригувалися, адже бізнес повинен бути гнучким та мобільним.

Варто звернути увагу на принципи управління, які виділяє В. Харченко, ключовими з яких є гнучкість як здатність системи передбачати, протистояти та пристосовуватися до змін середовища, комплексність як поєднання усіх

управлінських рішень у єдину систему, оптимальність, ефективність, результативність, раціональність, динамізм та здійснення постійного контролю за процесом впровадження у дію управлінських рішень на усіх рівнях управління, за усіма функціональними службами з урахуванням необхідності адаптації до змін у внутрішньому і зовнішньому середовищі [3].

Автор Д. Шевченко велике місце серед загальних та специфічних принципів управління надає плануванню [4]. Так, планування є обов'язковою, але не ключовою складовою здійснення підприємницької діяльності. З метою підвищення ефективності та організації управлінських процесів планування має мати рамки необхідного переліку основних стратегічних показників з мінімальним документообігом. Така стратегія зменшить часо- та трудовитрати на паперову роботу з масивами даних, які є плановими та можуть змінюватися із впливом на бізнес факторів внутрішнього та зовнішнього середовищ.

Одним із основних принципів управління І. Косякова виділяє науковість [5]. Не можемо повністю погодитися з даним твердженням, оскільки науковість у бізнесі не є ключовим фактором у прийнятті управлінських рішень. Науковість є супутнім, тобто додатковим джерелом економічних знань, яким мають керуватися підприємці та менеджери у прийнятті рішень та побудові бізнес- процесів.

О. Раєвнева виділяє принципи загальної теорії систем управління та принципи розвитку соціально-економічної системи управління [6]. Варто зазначити, що подана автором класифікація визначає принципи управління з точки зору загальної теоретичної системи управління бізнесом та не звертає уваги на практичну сторону ведення бізнесу та економіки в цілому.

На основі проведеного дослідження та відповідно до умов сучасної економіки вважаємо за доцільне виділити найбільш актуальними наступні принципи управління підприємницькою діяльністю:

Гнучкість – здатність бізнесу оперативно реагувати на фактори впливу зовнішнього та внутрішнього середовищ і адаптувати бізнес-процеси до змін,

якісно перерозподіляти активи або змінювати курс з метою підвищення дохідності та конкурентоспроможності.

Маневреність – здатність бізнесу перерозподіляти залучені фінансові ресурси з метою забезпечення стабільного розвитку бізнес-процесів та фінансової стійкості.

Інноваційність – використання у діяльності суб'єкта господарювання нових або нестандартних управлінських підходів, технологій та інтелектуальних ресурсів з метою підвищення якості бізнес-процесів та кінцевого продукту.

Комплексність – можливість бізнесу сукупно аналізувати та адаптувати бізнес- процеси відповідно до умов ринку.

Гуманізм праці – здатність бізнесу організувати позитивне мотивоване корпоративне середовище, використання кадрового потенціалу бізнесу як прогресивного інтелектуального ресурсу та засобу інноваційного забезпечення.

Орієнтація на результат – будь-які ланки бізнесу повинні переслідувати єдину вищу стратегічну мету, зміст якої полягає у створенні конкретної цінності з метою задоволення потреб споживача.

Превелентність – управління повинно базуватися на плануванні основних фінансових та економічних показників.

Варіативність – можливість бізнесу генерувати кілька варіантів розвитку бізнес-подій, аналізувати та обирати оптимальний шлях розвитку.

Інформаційні потоки – прийняття управлінських рішень повинно ґрунтуватися на структурованій та перевірній інформації, яка надходитиме оперативно та з перевірених джерел.

Ініціативність – підтримка корпоративної бізнес-ініціативи, розвиток та використання схем мотивацій ефективних ідей команд та співробітників.

Мотивація – наявність фінансового, психологічного та ресурсного заохочення співробітників до ефективного виконання обов'язків з метою

досягнення поставлених цілей бізнесу.

Автоматизація – повномасштабне використання передових іт-технологій у виробничих та інтелектуальних напрямках діяльності з метою переходу бізнесу від регресивного до прогресивного розвитку

Системність – управління бізнесом розглядається як цілісна система взаємопов'язаних елементів, зміна одного з яких потенційно впливає на інші.

Оптимальність – якісне управління бізнесом ґрунтується на постійному удосконаленні бізнес-процесів, пошуку ефективних методів, концепцій та підходів управління як в цілому так і окремими напрямками діяльності залежно від їх специфіки.

Раціональність – вміння поєднувати фінансові, матеріальні, інтелектуальні та інші ресурси з метою дотримання збалансованого та позитивного розвитку.

Посилений контроль – управління підприємницькою діяльністю повинно ґрунтуватися на повному контролі загального стану конкретного бізнес-процесу, напрямку діяльності чи розвитку бізнесу загалом, але із підтриманням балансу вільної ініціативи та варіативності.

Безперервність – бізнес має функціонувати в рамках ритмічного збалансованого темпу, проводити рефакторинг локальних простоїв процесів та швидко їх усувати.

На нашу думку, механізм формування системи управління підприємницькою діяльністю підприємства - це механізм, який складається з системоутворюючих елементів, який залежить від багатьох факторів зовнішнього та внутрішнього середовища.

Для підприємств стан системи управління підприємницькою діяльністю визначається рядом факторів, які наглядно продемонстровано на рис.1.4.

Ґрунтуючись на основних положеннях економічної науки щодо класифікації чинників зовнішнього середовища, їх умовно можна підрозділити на чинники макро- і мікросередовища. За визначенням Ф.

Котлера [60] «мікросередовище представлене силами, що мають безпосереднє відношення до самої фірми і її можливостей по обслуговуванню клієнтури...».

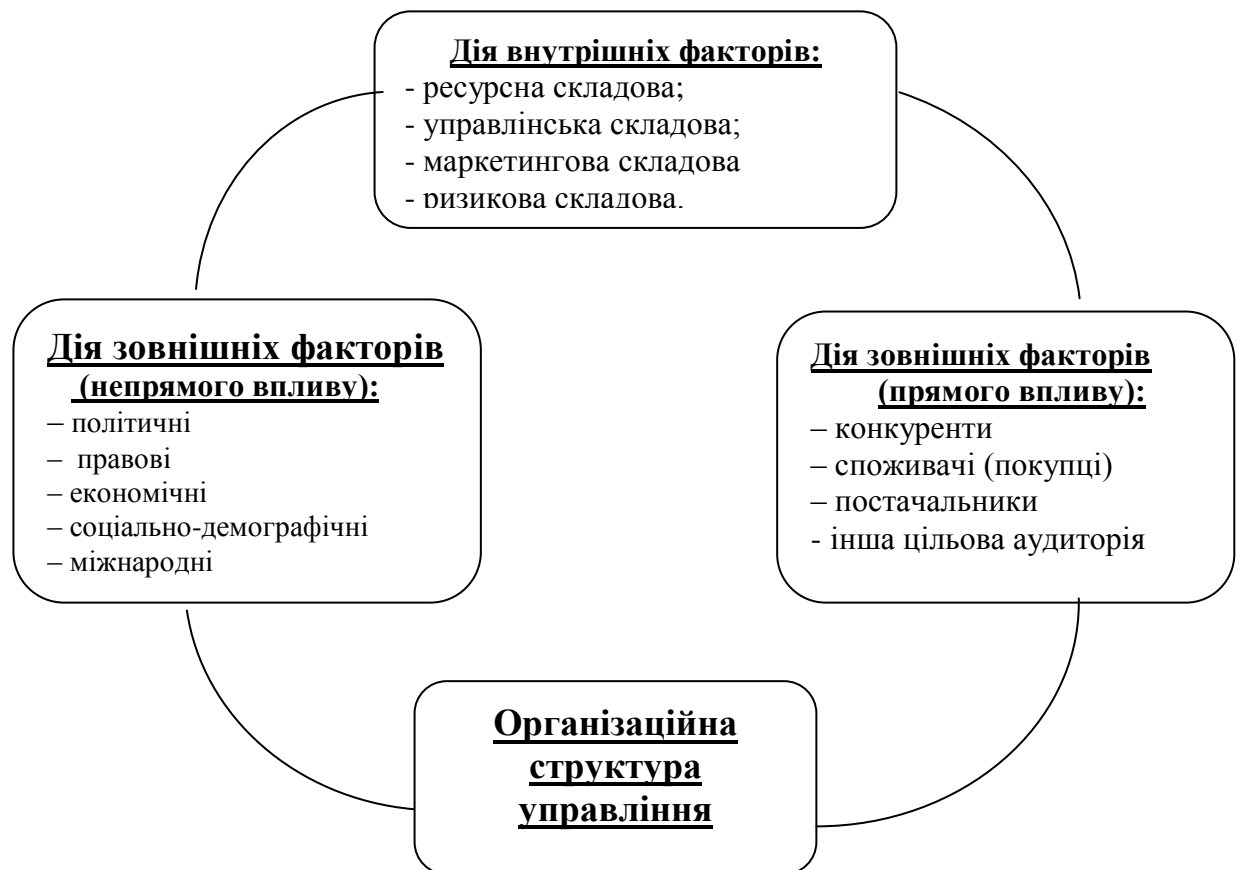


Рис. 1.4. Схема домінуючих факторів, що впливають на механізм формування системи управління підприємницькою діяльністю суб'єкта господарювання [запропоновано автором]

Макросередовище представлене силами більш широкого соціального плану, такими як чинники демографічного, економічного, природного, технічного, політичного і культурного характеру, тобто як правило, чинники непрямого впливу.

Окрім сприятливого економічного та правового середовища, реальності ринкової економіки та демократичного політичного режиму в державі, сьогодні підприємництво прямо залежить також і від інших важливих

факторів, таких як:

1) якість підприємця (поняття «якість» тут і далі використовується з певною умовністю). Мається на увазі, що успіх і розвиток підприємницької діяльності, в першу чергу, залежить від: а) самих підприємців, їх освіти (тобто як професійної підприємницької освіти, так і другорядної – економічної, юридичної, технічної тощо), етики, навичок, досвіду, ментальності; б) трудового ресурсу підприємця (з подальшим розвитком економіки принцип «кадри вирішують все» є все більш актуальним й у більшості випадків вирішальним);

2) якість споживача. Специфічна роль споживача товарів чи послуг підприємця є вирішальним фактором у розвитку підприємництва в державі. Купівельна спроможність і відкритість покупців до ти чи інших товарів, послуг або ж робіт залежить, у свою чергу, від маркетингової політики підприємця (в першу чергу), а також від забезпеченості самих споживачів в плані працевлаштування, розміру доходів та якості життя, доступу до кредитування чи отримання розстрочки тощо (в другу чергу);

3) якість інновацій. Безперечно, підприємницька діяльність завжди пов'язана із інноваціями: підприємці створюють інноваційний продукт, продають його та купують і застосовують, вдосконалюють його. При цьому розвиток інновацій як таких не завжди спостерігається в тому ж підприємстві, що їх і використовує, – як правило, одні компанії створюють інноваційні продукти, а інші – їх купують і застосовують в економічних цілях з метою оптимізації своєї господарської діяльності. Відтак, у будь-якому разі, або підприємство є інноватором, або купує такі технології в іншого, ці технології, ідеї тощо прямо впливають на розвиток бізнесу (саме тому підприємці, які не використовують інноваційні технології, не можуть конкурувати в цінній політиці з інноваторами).

З цього виходить, що розвиток підприємницької діяльності залежить від сукупності взаємозалежних економіко-правових факторів, які прямо чи побічно впливають на фактичний стан підприємництва (враховуючи й

вплив на потенціал бізнесу до розвитку чи спаду) на локальному чи загальнодержавному рівні.

Враховуючи обмеженість нашого дослідження, приведений загальний підхід (наявність чинників прямого і непрямого впливу мікро- і макросередовища) може бути використаний і під час вивчення чинників, що впливають на систему управління підприємницькою діяльністю суб'єкта господарювання. Базуючись на цій позиції та ураховуючи особливості формування системи управління підприємницькою діяльністю пропонується систематизувати чинники впливу зовнішнього середовища за окремими групами. Таким чином, домінуючі чинники впливу зовнішнього середовища за окремими групами поділяються на:

чинники непрямого впливу – політичні, економічні, правові, соціально-демографічні та міжнародні;

чинники прямого впливу – попит, пропозиція, конкуренція та розвиток виробничої інфраструктури споживчого рівня.

Отже, за джерелами походження чинники зовнішнього середовища неоднорідні, тому що є проявом систем різного рівня, і поділяються, у свою чергу на дві групи: чинники макросередовища та чинники мікросередовища.

До внутрішнього середовища, що впливають на систему управління підприємницькою діяльністю підприємства можна віднести: ресурсну, управлінську, маркетингову та ризикові складові.

Здійснити розгорнуту діагностику системи управління підприємницькою діяльністю суб'єкта господарювання дуже складно, тому в нашій роботі ми обмежуємось лише кількома аспектами.

Щоб визначити основні напрямки даного дослідження, по яких буде досліджено систему управління підприємницькою діяльністю суб'єкта господарювання, представимо для наочності інформацію у вигляді рисунка 1.5.



Рис. 1.5. Методика дослідження системи управління підприємницькою діяльністю суб'єкта господарювання [запропоновано автором]

Як видно з рисунку 1.3., методика дослідження системи управління підприємницькою діяльністю суб'єкта господарювання має включати наступні етапи: загальну оцінку діяльності підприємства та організаційно-управлінської структури; діагностику системи управління підприємницькою діяльністю суб'єкта господарювання; оцінку ефективності системи управління підприємницькою діяльністю суб'єкта господарювання.

На нашу думку, методика дослідження системи управління підприємницькою діяльністю суб'єкта господарювання не тільки дає можливість оцінити практику управління підприємницькою діяльністю, але й

в подальшому надасть можливість осмисленого пошуку резервів підвищення та розробки ефективних заходів з приводу підвищення підприємницького потенціалу господарюючого суб'єкта.

Виходячи з вищенаведених методичних аспектів формування системи показників дослідження системи управління підприємницькою діяльністю суб'єкта господарювання, проведемо дослідження підприємства в даній кваліфікаційній роботі магістра.

1.3. Сучасний стан підприємницької активності в Україні за кризових умовах господарювання

Нині конкурентоспроможність будь-якої держави на міжнародному ринку значно залежить від стану модернізації її економіки. Як засвідчує світовий досвід, однією з ключових передумов підвищення рівня конкурентоспроможності економіки держави, формування та реалізації її експортного потенціалу, гарантією зниження рівня безробіття, покращення якості життя населення і матеріального збагачення країни є розвиток підприємництва. За умови належного рівня успішності діяльності підприємств та їхнього стабільного розвитку держава має змогу збільшувати обсяги експорту та підвищувати вартість національної грошової одиниці. Сьогодні актуальною є потреба в дослідженні сучасного стану та тенденцій розвитку вітчизняних суб'єктів підприємництва протягом останніх років, що допоможе визначити можливі напрями покращення підприємницької діяльності.

Підприємницька діяльність передбачає вирішення низки складних, нерідко суперечливих проблем з урахуванням загальнодержавних та регіональних інтересів, а також мотивів діяльності різних соціальних груп населення. У період економічної кризи такі проблеми значно загострилися. Пошуки дієвих механізмів щодо подолання кризових явищ в економіці, з одного боку, спрямовані на створення сприятливих умов для розвитку підприємництва як локомотиву поступального зростання країни, з іншого –

має місце посилення вимог до діяльності підприємницьких структур, адже така діяльність має підпорядковуватися не лише реалізації інтересів бізнесу, але й спрямовуватися на вирішення загальнодержавних, регіональних та локальних проблем громадян.

В Україні питанням ведення підприємницької діяльності приділяється значна увага. Проте, у порівнянні з розвинутими країнами, її рівень є недостатнім та потребує суттєвого покращення. До причин такого стану належить як наявність проблем регуляторного характеру (на загальнодержавному і регіональному рівнях), так й не зовсім узгоджена з вимогами цивілізованої соціально-ринкової економіки діяльність значного сегменту бізнесу. З одного боку, державне регулювання підприємництва є занадто обтяжливим, що потребує заходів дерегуляції, спрямованих на досягнення європейських стандартів, з іншого – діяльність значного прошарку суб'єктів господарювання характеризується низькою соціальною, у т. ч. екологічною, відповідальністю; часто має місце ухилення від сплати податків, проведення тіньових операцій та виведення капіталу за межі нашої країни. Одним із ключових факторів розвитку економіки держави та соціального добробуту нації є підприємництво. Розвиток підприємництва у сучасних складних соціально-економічних умовах нашої держави значно впливає на стабілізацію та відновлення національної економіки. Від рівня ефективності діяльності вітчизняних підприємств залежить можливість економічного зростання держави, рівень зайнятості та якість життя населення.

Для того, щоб виявити певні тенденції та детально охарактеризувати стан розвитку вітчизняного підприємництва, проаналізуємо динаміку кількості суб'єктів господарювання та частки суб'єктів великого, середнього, малого та мікропідприємництва у загальній кількості суб'єктів господарювання в Україні протягом 2015-2019 років (табл.1.1.)

Таблиця 1.1

Аналіз структури та динаміки кількості суб'єктів підприємництва та їх часток протягом 2015-2019 років

	Кількість суб'єктів					Т прироста			
	2015	2016	2017	2018	2019	2016/2015	2017/2016	2018/2017	2019/2018
Суб'єкти великого підприємництва	423	383	399	446	518	-9,5%	4,2%	11,8%	16,1%
великі підприємства	423	383	399	446	518	-9,5%	4,2%	11,8%	16,1%
% до загальної кількості суб'єктів	100	100	100	100	100	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%
Суб'єкти середнього підприємництва	15 510	15 113	15 254	16 476	18 129	-2,6%	0,9%	8,0%	10,0%
середні підприємства	15 203	14 832	14 937	16 057	17 751	-2,4%	0,7%	7,5%	10,5%
% до загальної кількості суб'єктів	98	98	98	98	98	0,1%	-0,2%	-0,4%	0,4%
фізичні особи-підприємці	307	281	317	419	378	-8,5%	12,8%	32,2%	-9,8%
% до загальної кількості суб'єктів	2	2	2	3	2	-5,0%	10,5%	19,0%	-16,0%
Суб'єкти малого підприємництва (з урахуванням мікропідприємництва)	1 958 385	1 850 034	1 789 406	1 822 671	1 922 978	-5,5%	-3,3%	1,9%	5,5%
малі підприємства	327 814	291 154	322 920	339 374	362 328	-11,2%	10,9%	5,1%	6,8%
% до загальної кількості суб'єктів	17	16	18	19	19	-6,0%	14,6%	3,3%	1,1%
фізичні особи-підприємці	1 630 571	1 558 880	1 466 486	1 483 297	1 560 650	-4,4%	-5,9%	1,1%	5,2%
% до загальної кількості суб'єктів	83	84	82	81	81	1,2%	-2,7%	-0,7%	-0,2%
Суб'єкти мікропідприємництва	1 910 830	1 800 736	1 737 082	1 764 737	1 864 013	-5,8%	-3,5%	1,6%	5,6%
мікропідприємства	284 241	247 695	278 102	292 772	313 380	-12,9%	12,3%	5,3%	7,0%
% до загальної кількості суб'єктів	15	14	16	17	17	-7,4%	15,9%	3,8%	1,2%
фізичні особи-підприємці	1 626 589	1 553 041	1 458 980	1 471 965	1 550 633	-4,5%	-6,1%	0,9%	5,3%
% до загальної кількості суб'єктів	85	86	84	83	83	1,3%	-2,6%	-0,7%	-0,2%

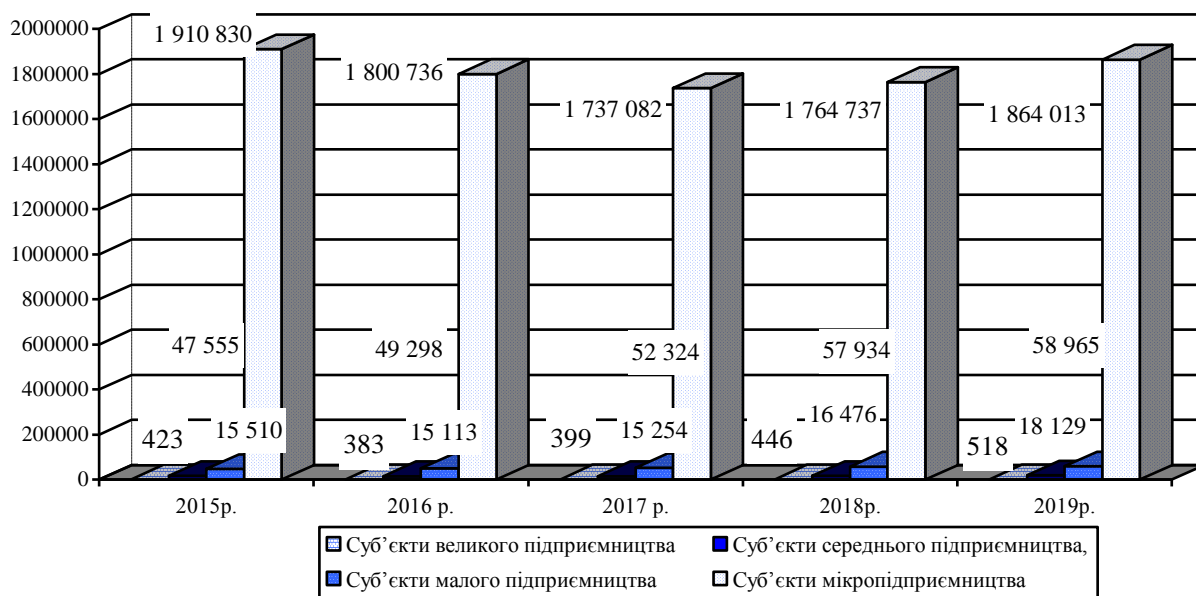


Рис.1.6. Аналіз динаміки кількості суб'єктів підприємництва протягом 2015-2019 років [сформовано автором]

Дані таблиці 1.1 та рис.1.6. свідчать про те, що, кількість суб'єктів господарювання стабільно зменшувалася з 2015р. до 2017р. Починаючи з 2018 року в порівнянні з 2017 роком можемо спостерігати деяке поживлення (збільшення) кількості суб'єктів підприємництва: приріст суб'єктів великого підприємництва склав 11,8%, суб'єктів середнього підприємництва - 8%, суб'єктів малого підприємництва (з урахуванням мікропідприємництва) - 1,9%. В 2019 році продовжується аналогічна тенденція до збільшення суб'єктів підприємництва.

Найбільшою у загальній кількості суб'єктів господарювання протягом останніх років в Україні була частка суб'єктів малого підприємництва (у тому числі суб'єктів мікропідприємництва), вона мала тенденцію до збільшення протягом досліджуваного періоду і станом на 2019 рік дорівнювала 99,1%. Отже, як і в більшості європейських країн, в Україні останнім часом найбільше розвивається саме мале підприємництво (у тому числі мікропідприємство).

Таблиця 1.2

Аналіз основних показників діяльності суб'єктів великого, середнього, малого підприємництва в Україні протягом 2015-2019 рр.

Показники	Роки					Т прироста			
	2015	2016	2017	2018	2019	2016/2015	2017/2016	2018/2017	2019/2018
<i>Кількість зайнятих працівників</i>									
Суб'єкти великого підприємництва	1708,6	1586,6	1560,9	1574,3	1608,3	-7,1%	-1,6%	0,9%	2,2%
Суб'єкти середнього підприємництва	2632,7	2649,9	2623,8	2784,5	3089,7	0,7%	-1,0%	6,1%	11,0%
Суб'єкти малого підприємництва (з урахуванням мікропідприємництва)	3838,7	3871,8	3956,3	4173,7	4319,8	0,9%	2,2%	5,5%	3,5%
<i>Кількість найманих працівників</i>									
Суб'єкти великого підприємництва	1708,6	1586,6	1560,9	1574,3	1608,3	-7,1%	-1,6%	0,9%	2,2%
Суб'єкти середнього підприємництва	2630,9	2648,2	2621,7	2782,4	3087	0,7%	-1,0%	6,1%	10,9%
Суб'єкти малого підприємництва (з урахуванням мікропідприємництва)	2098,1	2227,1	2393,3	2603,2	2595,8	6,1%	7,5%	8,8%	-0,3%
<i>Витрати на персонал</i>									
Суб'єкти великого підприємництва,	161 847	172 766	212 898	280 462	341 808	6,7%	23,2%	31,7%	21,9%
Суб'єкти середнього підприємництва	168 830	192 831	257 197	323 981	412 935	14,2%	33,4%	26,0%	27,5%
Суб'єкти малого підприємництва (з урахуванням мікропідприємництва)	80 586	89 877	124 778	154 297	177 636	11,5%	38,8%	23,7%	15,1%
<i>Обсяг реалізованої продукції (товарів, послуг)</i>									
Суб'єкти великого підприємництва	2 053 190	2 391 454	2 929 517	3 515 840	3 631 415	16,5%	22,5%	20,0%	3,3%
Суб'єкти середнього підприємництва	2 184 377	2 683 304	3 314 956	3 954 017	4 194 484	22,8%	23,5%	19,3%	6,1%
Суб'єкти малого підприємництва (з урахуванням мікропідприємництва)	1 318 974	1 651 982	2 067 799	2 496 948	2 698 213	25,2%	25,2%	20,8%	8,1%

Охарактеризуємо динаміку розвитку вітчизняного підприємництва шляхом проведення аналізу основних показників діяльності різних за розміром суб'єктів підприємництва в Україні у 2015-2019 рр. Таблиця 1.2. демонструє наступне:

кількість зайнятих та найманих працівників до 2017 року переважно зменшувалась, лише суб'єкти малого підприємництва нарощували значення даного показника. Найгірше становище у цьому контексті було у суб'єктів великого підприємництва 2016р. в порівнянні з 2015 р. темп зменшення зазначеного показника 7,1%, найкраще — у суб'єктів малого підприємництва (з урахуванням мікропідприємництва, які в 2017 році зуміли збільшити кількість найманих працівників на 7,5%. В 2018 році спостерігаємо ріку зміну тенденцій щодо кількості зайнятих та найманих працівників у суб'єктів великого та середнього підприємництва, які наростили зазначені показники відповідно на 0,9% та 6,1% в порівнянні з 2017 роком та у 2019 році пришвидшились темпи приросту цих показників та відповідно склали 2,2% та 11%. Суб'єкти малого підприємництва (з урахуванням мікропідприємництва) в 2019 році зменшили кількість найманих працівників на 0,3%.

найбільші витрати на персонал протягом 2015-2019 рр. було зафіксовано у 2019 році в діяльності суб'єктів середнього підприємництва, а найменші — у 2015 році в діяльності суб'єктів мікропідприємництва. За досліджуваний період витрати на персонал суб'єктів підприємництва переважно мали тенденції до зростання;

статистика стверджує, що протягом 2013-2017 років обсяг реалізованої продукції (товарів, послуг) у процесі діяльності суб'єктів великого, середнього та малого підприємництва (у тому числі мікропідприємництва) щороку зростає. Найбільше значення даного показника було зафіксоване у 2019 році в діяльності суб'єктів середнього підприємництва (4 194 484 млн. грн.). Найбільший приріст обсягу реалізованої продукції (товарів, послуг)

було зафіксовано в 2016-2017 рр. в діяльності суб'єктів малого підприємництва (з урахуванням мікропідприємництва), який склав 25,2%.

Наслідки різних видів діяльності вітчизняних підприємств найкраще показують фінансові результати їхньої діяльності. А найбільш показовим відносним показником результатів діяльності суб'єкта господарювання є рентабельність. Тому в рамках даного дослідження є доцільним також проаналізувати рентабельність суб'єктів великого, середнього, малого підприємництва в Україні протягом останніх років, що дасть змогу детальніше дослідити особливості функціонування вітчизняного підприємництва.

Таблиця 1.3.

Аналіз показників рентабельності суб'єктів великого, середнього, малого підприємництва в Україні протягом 2015-2019 рр.

Роки	Рівень рентабельності (збитковості) операційної діяльності підприємств, %			Рівень рентабельності (збитковості) усієї діяльності підприємств, %		
	великі	середні	малі	великі	середні	малі
2015	4,0	0,0	-4,2	-7	-5	-13,6
2016	8,8	6,9	5,2	2,4	0,7	-3,6
2017	11,2	7,3	6,5	5,2	3,1	-2
2018	9,1	7,0	8,3	5,2	4,6	2,7
2019	10,3	10,0	10,7	6,8	8,6	7

Протягом досліджуваного періоду досить високим є рівень рентабельності операційної діяльності великих підприємств. Станом на 2017 рік цей показник становив 11,2%. Рівень рентабельності операційної діяльності середніх та малих підприємств (у тому числі й мікропідприємств) до 2018 року був значно нижчим, порівняно із значення даного показника у результаті діяльності великих підприємств, а у 2015 році діяльність малих підприємств (включаючи мікро- підприємства) взагалі була збитковою. (-4,2%) Що ж стосується рівня рентабельності

усієї діяльності підприємств в Україні у 2015-2019 рр., то статистичні дані свідчать про те, що у 2015 році та у 2016 і 2017 рр. (за результатами малих підприємств) були зафіксовані збитки. Найбільший рівень збитковості усієї діяльності був зафіксований за результатами діяльності малих підприємств 2015 році (-13,6%).

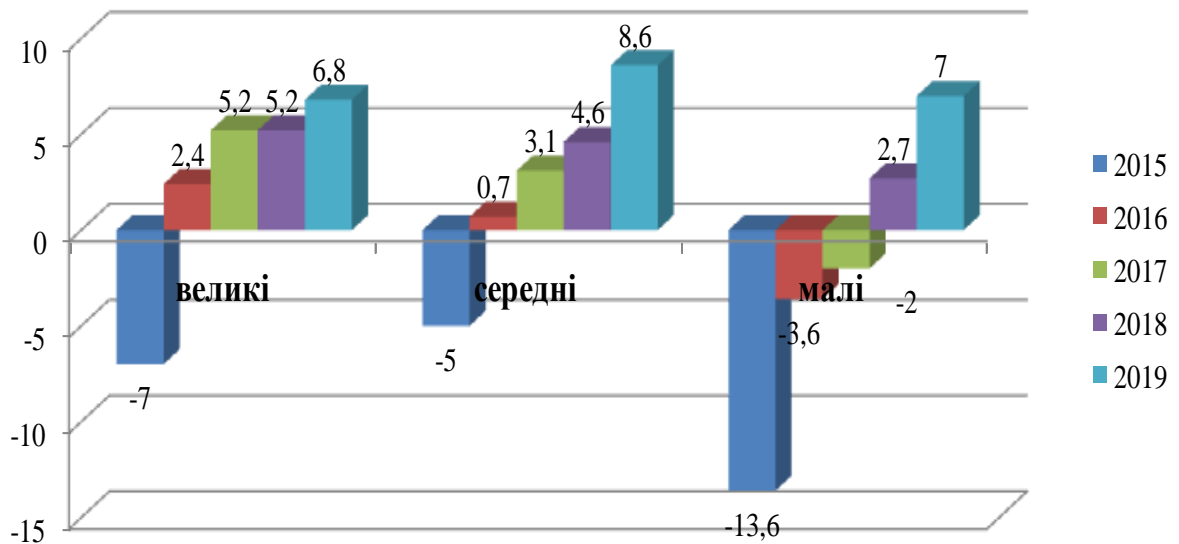


Рис. 1.7. Аналіз показників рентабельності суб'єктів великого, середнього, малого підприємництва в Україні протягом 2015-2019рр.

[сформовано автором]

У 2019 році рівень рентабельності усієї діяльності великих підприємств дорівнював 6,8% і це було найбільше значення цього показника протягом усього досліджуваного періоду з цієї категорії підприємців. З 2016 року (за результатами діяльності середніх підприємств) було зафіксовано, що діяльність відповідних підприємств є вже рентабельною та до 2019 року значення даного показника має позитивну тенденцію до зростання. Порадували результати діяльності малих підприємств в 2018 році, рентабельність яких склала 2,7% та стрімкий стрибок збільшення даного показника до 7% в 2019 році.

Отже, протягом 2017-2019 років, тобто до порушення макроекономічної стабільності через поширення пандемії COVID-19,

спостерігається незначна, проте позитивна динаміка розвитку підприємництва в Україні.

Підприємництво, особливо мале має певні труднощі, які перешкоджають йому розвиватися динамічніше. Проведені дослідження дозволили визначити наступні зовнішні та внутрішні перешкоди розвитку вітчизняних суб'єктів підприємництва.

До зовнішніх перешкод розвитку вітчизняних суб'єктів підприємництва слід віднести:

- ✓ недосконалість системи оподаткування;
- ✓ обмеженість доступу до виробничих ресурсів;
- ✓ непрозорість механізмів надання державної фінансової допомоги;
- ✓ нерозвиненість інфраструктури підтримки малого підприємництва;
- ✓ відсутність дієвого механізму державної підтримки малого підприємництва тощо.

До внутрішніх факторів, які перешкоджають динамічному розвитку вітчизняних суб'єктів підприємництва, слід віднести такі:

- ✓ хронічна нестача фінансових коштів, що пов'язано з низькою долею власного капіталу і необхідністю залучення позичкових коштів;
- ✓ недостатність технічного оснащення і забезпечення сировиною;
- ✓ невисокий рівень кваліфікації як власників, так і їхніх співробітників, що ускладнює використання ними інноваційних технологій;
- ✓ високі витрати часу на підготовку податкових документів, ухилення від оподаткування;
- ✓ схильність до проведення тіньових операцій, виплата частини заробітної плати «у конверті» та інші факти порушення норм податкового і господарського законодавства;
- ✓ висока вартість користування банківськими кредитами при практичній відсутності будь-якого компенсаційного механізму з боку держави тощо.

У 2020 році підприємництво в Україні і в цілому у світі зазнало нового чутливого удару внаслідок спалаху пандемії COVID-19, спричинених нею кризових процесів і порушення стабільності в економіці. Запровадження урядом карантинних заходів, локдаунів і вимог соціального дистанціювання вивело український бізнес на межу виживання. Таким чином до традиційних труднощів розвитку підприємництва додалися нові, пов'язані із сучасними глобальними викликами:

1. значні фінансові втрати, які суб'єкти підприємництва почали зазнавати вже на 2-3 місяць карантинних обмежень;
2. вимушене скорочення штату співробітників, що призвело до зростання рівня циклічного безробіття;
3. збільшення банкрутств;
4. додаткове навантаження на державу щодо збільшення обсягів соціальних трансфертів, пов'язаних із виплатами допомоги по частковому безробіттю і наданням державної допомоги найуразливішим суб'єктам малого підприємництва;
5. погіршення криміногенної ситуації в країні через втрату багатьма громадянами основних засобів для існування, бізнесу і доходу.

Пандемія COVID-19 стала тим фактором, який змусив весь світ переглянути свої прогнози економічного і соціального розвитку не лише на короткострокову перспективу, але і по іншому підійти до формування власних пріоритетів на довгостроковий період.

Таким чином, для забезпечення виживання українського підприємництва в умовах порушення макроекономічної стабільності необхідно докласти більше зусиль, аніж в умовах стабільності. Мова йде про доцільність експериментувати, змінювати сталі форми ведення бізнесу, вдаватись до нестандартних рішень і підходів, генерувати нові ідеї для ухвалення інноваційних рішень і використання можливостей для росту та розвитку, тобто знайти шляхи удосконалення управління підприємницькою діяльністю в умовах кризи.

Висновки до розділу 1

Результати проведеного дослідження теоретико-методичних засад управління підприємницькою діяльністю підприємства в умовах кризи дали підставу зробити наступні висновки:

1. В українській, як і в зарубіжній, доктрині досі не існує єдиного поняття підприємницької діяльності. При цьому застосовується декілька підходів до формулювання дефініції поняття «підприємницька діяльність» чи «підприємництво». Вважаємо, що під комплексним поняттям «підприємницька діяльність» слід розуміти 1) специфічну ініціативну професійну діяльність суб'єктів підприємництва (фізичних та юридичних осіб), що здійснюється на постійній основі та організовано і виражена в отриманні прибутку в результаті виробництва товарів, надання послуг чи виконання робіт; 2) економічну прибуткову діяльність підприємця, що здійснюється у регламентованому законодавством порядку, в незаборонених законодавцем способах та виражена у бажаному для нього: пошуку змін в потребах споживача на його (чи його конкурентів) продукцію, послуги чи роботи; задоволення виявлених потреб споживачів шляхом організації інноваційного виробництва, збуту й менеджменту-маркетингу на основі балансу граничних показників максимальної продуктивності;

2. Підприємницька діяльність здійснюється відповідно до ряду принципів, основними з яких є: здійснення підприємницької діяльності лише спеціальними суб'єктами з метою отримання прибутку; добровільність внесення частки в майно юридичної особи; свобода та відносна незалежність підприємницької діяльності; самостійність прийняття рішення підприємцем у його економічній діяльності; несення відповідальності за наслідки підприємницької діяльності.

3. Формування механізму управління підприємницької діяльністю підприємства є комплексним процесом, ефективність якого залежить від взаємозв'язку та синхронності в керуванні його складовими, в т. ч. через розробку відповідних методик оцінки;

4. Методика дослідження системи управління підприємницькою діяльністю суб'єкта господарювання має включати наступні етапи: загальну оцінку діяльності підприємства та організаційно-управлінської структури; діагностику системи управління підприємницькою діяльністю суб'єкта господарювання; оцінку ефективності системи управління підприємницькою діяльністю суб'єкта господарювання. Зазначена методика дослідження системи управління підприємницькою діяльністю суб'єкта господарювання не тільки дає можливість оцінити практику управління підприємницькою діяльністю, але й в подальшому надасть можливість осмисленого пошуку резервів підвищення та розробки ефективних заходів з приводу підвищення підприємницького потенціалу господарюючого суб'єкта;

5. На початку 2020 року макроекономічна стабільність в черговий раз порушена в результаті пандемії COVID-19. Порушення стабільності відбулося як на глобальному рівні, так і на рівні національних економік. Найбільш уразливими в нинішніх умовах порушення макроекономічної стабільності виявилися суб'єкти малого підприємництва, які традиційно є більш ризиковими і не мають достатньої «подушки безпеки». До звичних труднощів розвитку підприємництва додалися нові, пов'язані із сучасними глобальними викликами: значні фінансові втрати, вимушене скорочення штату співробітників, підвищений ризик банкрутства тощо.

Підсумовуючи зазначимо, що для забезпечення виживання українського підприємництва в умовах порушення макроекономічної стабільності необхідно докласти більше зусиль, аніж в умовах стабільності, а отже і виникає негайна потреба в пошуку шляхів удосконалення управління підприємницькою діяльністю.

Викладені результати дослідження дозволяють зробити підсумок, що в таких умовах надзвичайної актуальності набуває дослідження практики управління підприємницькою діяльністю.

РОЗДІЛ 2

ДОСЛІДЖЕННЯ ПРАКТИКИ УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМНИЦЬКОЮ ДІЯЛЬНІСТЮ ТОВ «ТАРСЕРВІС» В КРИЗОВИХ УМОВАХ ГОСПОДАРЮВАННЯ

2.1. Економічна характеристика та організаційна структура управління суб'єкта підприємництва ТОВ «Тарсервіс»

ТОВ «Тарсервіс» - це суб'єкта підприємництва, який заснований в 2011 році. Форма власності вищезгаданого підприємства є колективною, а форма фінансування госпрозрахунок.

Основними видами господарської діяльності є: оптова торгівля; роздрібна торгівля; конструкторські і проектні роботи; зовнішньоекономічна діяльність.

В сучасних умовах торгівля має важливе значення серед форм господарсько-торговельної діяльності. Торговельною діяльністю є ініціативна, систематична, що виконується на власний ризик для одержання прибутку діяльність юридичних та фізичних осіб щодо купівлі та продажу товарів кінцевим споживачам або посередницькі операції, або діяльність із надання агентських, представницьких, комісійних та інших послуг у просуванні товарів від виробника до споживача.

Суб'єкта підприємництва ТОВ «Тарсервіс» організовує збір, закуповує та реалізовує вторинну сировину. Під вторинною сировиною розуміють вироби або матеріали, які після того, як були використані, можуть використовуватися ще раз після певних операцій з перероблення або обробки. Перероблення відходів вкрай необхідна не лише для збереження нормальної екологічної ситуації у світі, але також з точки зору економіки. Вторинне перероблення, наприклад, полімерів, пластмас, скла, паперу, асфальту або металів набагато вигідніше, ніж їх первинне виробництво.

Основні товарні позиції суб'єкта підприємництва ТОВ «Тарсервіс» зображені на рис. 2.1.

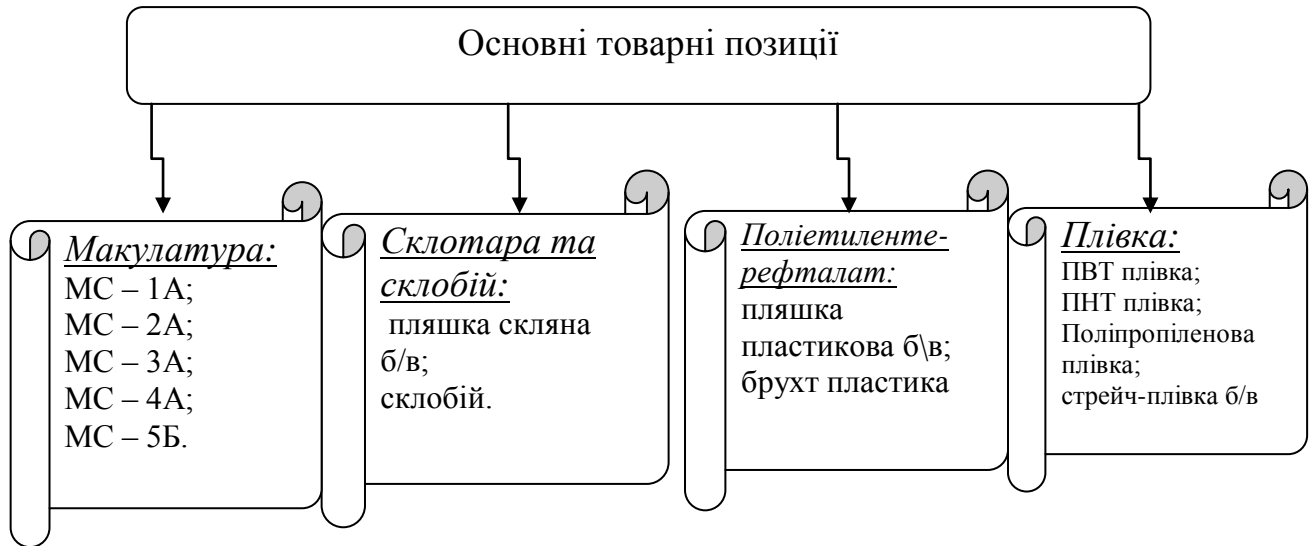


Рис. 2.1. Основні товарні позиції суб'єкта підприємництва ТОВ «Тарсервіс»

«Торгівельне підприємство ТОВ «Тарсервіс» приймає макулатуру з метою подальшого продажу для вторинної переробки. ТОВ «Тарсервіс» проводить закупівлю у громадян, а також виконуємо самостійний вивіз макулатури з підприємств і офісів на основі домовленості. Прийом макулатури здійснюється в Одесі, Запоріжжі, Херсоні, Дніпрі, Харкові, Полтаві та в інших містах. Картон приймається в сухому вигляді, дозволена вологість 10%. Архівну макулатуру слід здавати без швидкозшивачів і поліетиленових файлів».

«Вартість товару безпосередньо залежить від класу макулатури. ТОВ «Тарсервіс» приймає такі типи, як: МС – 1А: відходи виробництва білого паперу, крейдованого (крім газетного), папір, що використовується для друку і письма (без друку); МС – 2А: відходи виробництва всіх видів білого паперу, А-3, А-4, А-5, архіви, офісний з друком (обрізки з лініюванням і чорно-білою смугою); МС – 3А: відходи виробництва паперу з сульфатної целюлози, серветки (небілені); МС – 4А: використані паперові невологостійкі мішки

(без прошарку та бітумного просочення); МС – 5Б: відходи виробництва та споживання гофрованого картону (б/в), які застосовуються в його виробництві».

На сьогодні в Україні на полігонах для сміття 10% відходів складають склотара та склобій. Цей вид відходів майже не розкладається і, накопичуючись, суттєво забруднює навколишнє середовище. Між тим, збір і повторне використання цієї вторинної сировини може мати значний економічний та природоохоронний вплив за рахунок:

- скорочення площі сміттєвих полігонів;

- заощадження природних ресурсів (пісок, сода, вапно) і здешевлення виробництва скла;

- зменшення шкідливих викидів в атмосферу в процесі виробництва;

- сприяння підвищенню інвестиційної привабливості й розвитку отрасли;

- створення нових робочих місць;

- здешевлення виробництва і, відповідно, вартості продуктів, що відпускаються споживачам у скляній тарі.

Отже, керуючись принципами економічної вигоди й захисту природного середовища, торгівельне підприємство, ТОВ «Тарсервіс» проводить прийом скляних пляшок у пунктах прийому склотари.

«Поліетилентерефталат (ПЕТ), з якого виготовляється більшість пляшкової продукції, є складною речовиною, яка підлягає грамотній утилізації. ТОВ «Тарсервіс» закуповує як у приватних осіб, так і в організацій вторсировину ПЕТ, яку потім сортує, обробляє й реалізує. ТОВ «Тарсервіс» проводить прийом вторсировини ПЕТ:

- від населення – можна продати пластикові пляшки б\в у будь-якій кількості за вигідною ціною на одному з пунктів прийому чи у філіалі компанії;

- від підприємців сфери громадського харчування – достатньо укласти договір про постійне вивезення ПЕТ пляшок б/в, а також склобою;

від промислових виробництв – здійснюється не тільки купівля ПЕТ пляшок б/в, але й неліквідного (відбракованого) товару або інших видів ПЕТ відходів».

Ціна визначається відповідно до кількості та якості матеріалу. ТОВ «Тарсервіс» самостійно: здійснює планування своєї діяльності на основі замовлень і попиту на товари; організовує матеріально-технічне постачання, придбання ресурсів; реалізовує товар за цінами і тарифами, встановленими самостійно або на договірній основі; встановлює черговість і напрями списання коштів з рахунків ТОВ, яке здійснюється установами банків за його дорученням.

«Плівка – це універсальний тягучий полімерний матеріал, що активно використовується різними виробництвами, приватними підприємствами та в побуті. ТОВ «Тарсервіс» проводить прийом б/в плівки для її подальшої обробки та переробки. Здійснюючи скупку відходів плівки, ТОВ «Тарсервіс» не допускає її масового потрапляння на звалища, що дає можливість поступово поліпшувати стан екології, а також дозволяє додатково заробити клієнтам.

Торгівельне підприємство ТОВ «Тарсервіс» практикує: прийом відходів поліетилену: ПВТ плівки; прийом відходів поліетилену: ПНТ плівки; прийом поліпропіленової плівки; прийом стрейч-плівки б/в».

Цілі компанії. Як і будь-яка інша організація, торгівельне підприємство ТОВ «Тарсервіс» є багатоцільовою системою, перед якою у будь-який момент часу стоїть більше однієї мети. До того ж товариство є комерційним суб'єктом підприємницької діяльності, а отже, його діяльність повинна бути рентабельною.

Для оцінки діяльності торгівельного підприємства ТОВ «Тарсервіс» важливим є аналіз основних показників фінансово-господарської діяльності підприємства (табл. 2.1), обчислених на підставі річної фінансової звітності, наведеної в Додатку А.

Таблиця 2.1

Основні економічні показники фінансово – господарської діяльності
ТОВ «Гарсервіс» за 2018 -2020 рр.

Показники	Од. вимі ру	2018 р.	2019 р.	2020 р.	Відхилення 2019р. від 2018 р.		Відхилення 2020 р. від 2019р.	
					Абс. тис. грн.	Темп пр, %	Абс. тис. грн.	Темп пр, %
Чистий дохід (виручка) від реалізації продукції	тис. грн.	45 062	61 180	68 708	16 117,9	35,77%	7 528,4	12,31%
Середньооблікова чисельність працівників	чол	73	92	66	19,0	26,03%	-26,0	-28,26%
Середньорічна вартість оборотних активів	тис. грн.	13076,3	17518,35	24090,65	4 442,1	33,97%	6 572,3	37,52%
Середньорічна вартість основних засобів	тис. грн.	808,10	734,90	662,05	-73,2	-9,06%	-72,9	-9,91%
Собівартість реалізованої продукції	тис. грн.	38 754	54 558	58 871	15 804,7	40,78%	4 313,0	7,91%
Чистий прибуток (збиток)	тис. грн.	693	698	587	5,4	0,78%	-111,6	-15,98%

З розрахованих показників видно, що за 2019 рік об'єм реалізації продукції суб'єкта підприємництва ТОВ «Гарсервіс» склав 61 180 тис. грн., що на 16 117,9 тис. грн. більше, ніж за 2018 рік, темп приросту за цим показником склав 35,77%. В 2020 році продовжується тенденція до нарощення обсягів реалізації продукції, так за 2020 рік чистий дохід від реалізації продукції ТОВ «Гарсервіс» склав 68 708 тис. грн., що на 7 528,4 тис. грн. більше, ніж за відповідний період 2019 року, темп приросту за цим показником склав 12,31%.

Уповільнення темпів нарощення реалізації вторсировини (в 2019р. приріст склав 35,77%, а в 2020р. лише 12,3%) пов'язано з тим, що до України з-за кордону надходить дуже дешева вторсировина, тому що там працює принцип розширеної відповідальності виробника і працює модель дофінансування ринку заготівлі вторинної сировини. Через те, що заготівельники за кордоном у Європі отримують дофінансування своєї

діяльності, вони можуть нам свою надмірну вторсировину подарувати, і через це ТОВ «Тарсервіс» всередині країни опиняється в неконкурентних умовах, ринок просто загасає.

Збільшення обсягів реалізації товарів суб'єкта підприємництва ТОВ «Тарсервіс» вплинули на збільшення собівартості реалізованої продукції: в 2019 році приріст собівартості реалізованої продукції склав 40,78%; в 2020 році темп приросту склав 7,91% у порівнянні з 2019 роком.

Середньооблікова чисельність працівників суб'єкта підприємництва ТОВ «Тарсервіс» 2018-2020 рр. суттєво змінювалася та склала в 2019 році 92 чоловіка, що на 34% більше ніж в 2018 році, що пов'язано з нарощення обсягів підприємницької діяльності. В 2020 році спостерігаємо різке зниження чисельності працюючих більше ніж на 28%. Слід зазначити, що визначальним фактором впливу на такі тенденції стало різке збільшення розміру мінімальної заробітної плати, яку законодавчо підвищили більш ніж на 13%.

Середньорічна вартість основних засобів ТОВ «Тарсервіс» зменшилась як у 2019р., так і у 2020р. більш ніж на 9%, що дозволяє стверджувати про те, що існуючі основні засоби зношуються, а нове обладнання не закуповується та не вводиться в експлуатацію. Засвідчене може у подальшому негативно вплинути на ефективність підприємницької діяльності ТОВ «Тарсервіс».

Середньорічна вартість оборотних засобів має постійну тенденцію до зростання: так темп нарощення в 2019 році в порівнянні з 2018 роком склав майже 34%, а у 2020р. в порівнянні з 2019р. – 37,5%.

Завдяки розумному техніко-економічному плануванню і організації підприємницької діяльності, в 2019 році чистий прибуток становив 6 622 тис. грн., що на 313,2 тис. грн. більше від рівня 2018 року, а темп його збільшення склав 4,96%. Але за підсумками 2020 року спостерігається зменшення розміру чистого прибутку підприємством ТОВ «Тарсервіс» більш ніж на 16%, що пояснюється зменшенням ринків збуту та збитками від курсових різниць при переоцінці валютних кредитів. В свою чергу збитки від

курсних різниць були спричинені падінням курсу національної валюти та переоцінкою валютних кредитів.

Отже, незважаючи на постійне нарощення підприємством обсягів товарообороту підприємницької діяльності ТОВ «Тарсервіс» протягом аналізованого періоду, ефективність його діяльності має нестабільну тенденцію, що потребує більш пильної уваги з боку керівництва ТОВ «Тарсервіс».

Для забезпечення ефективного функціонування будь-якого підприємства чи організації, в тому числі і ТОВ «Тарсервіс» важливе значення має побудова організаційної структури управління. Організаційна структура управління - одне з ключових понять у менеджменті необхідне для визначення чіткого взаємозв'язку і взаємодії структурних ланок в управлінському процесі і коригування їхнім функціональним процесом у досягненні цілей організації.

Організаційна структура управління - це впорядкована система управлінських ланок, розташованих у строгому підпорядкуванні, що забезпечують взаємозв'язок між керуючою і керованою підсистемами, розвиток системи як єдиного цілого. Ланки управління утворюють структуру управління з конкретним розташуванням, співвідношенням і взаємозв'язком між собою [79, 88]. Створення організаційної структури управління зумовлене необхідністю розподілу прав і обов'язків між окремими підрозділами підприємства ТОВ «Тарсервіс».

На рисунку 2.2. представлена організаційна структура управління суб'єкта підприємництва ТОВ «Тарсервіс». За результатами дослідження діяльності суб'єкта підприємництва ТОВ «Тарсервіс» було визначено, що на даному підприємстві запроваджено лінійну структура управління. Управління товариством відповідно до Статуту ТОВ «Тарсервіс» здійснює директор. Функції кожної із структур підприємства відповідають статутним документам ТОВ «Тарсервіс» та чинному законодавству України.

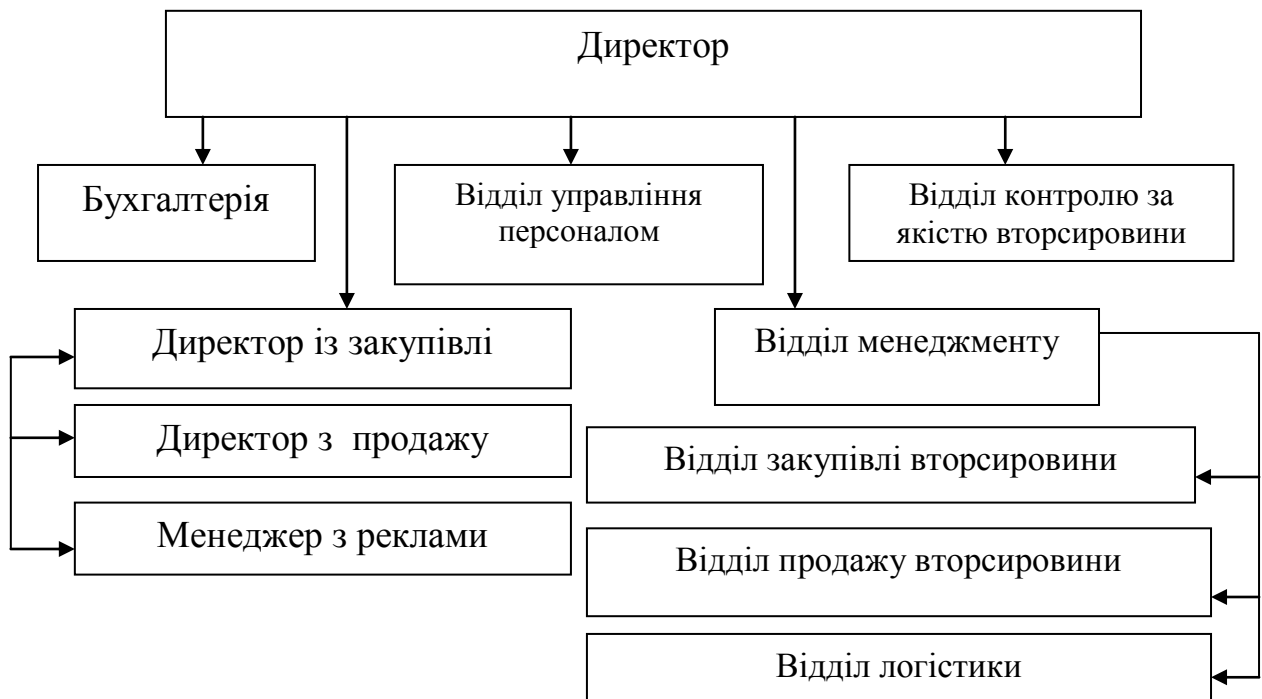


Рис. 2.2. Організаційна структура управління суб'єкта підприємництва ТОВ «Гарсервіс»

Лінійний тип організаційної структури управління ТОВ «Гарсервіс» відображає лінійні форми зв'язку між ланками управління та весь комплекс функцій управління та вироблення управлінських рішень зосереджується у директора. Директор повністю відповідальний за функціонування всього підприємства (невеликого за розмірами). Кожен підлеглий підрозділу безпосередньо підпорядковується лише одному керівнику, через якого надходять всі управлінські рішення. Вищий орган (директор) не має права віддавати розпорядження робочому персоналу, оминаючи їхнього безпосереднього керівника - тобто реалізується принцип єдиноначальства. Лінійній структурі управління властива простота, чіткість, узгодженість дій виконавців, оперативність, водночас менша гнучкість в адаптації до мінливого зовнішнього середовища. Кожен керівник має широку повноту влади, проте незначні можливості вирішення проблем, що базуються на глибоких спеціалізованих знаннях.

Варто відмітити, що реалії сьогодення суб'єкта підприємництва ТОВ «Тарсервіс» засвідчили, що структура управління не відповідає умовам конкурентної боротьби:

бо висуваються високі вимоги до керівника, який повинен мати різнобічні знання та досвід з усіх функцій управління і сфер діяльності, що водночас обмежує можливості керівника ефективно управляти підприємством;

бо відсутні спеціалісти з окремих функцій управління і планування таких як менеджер з юридичних питань, менеджер з фінансово-економічних питань, менеджер з управління підприємницькою діяльністю (бізнес-процесами).

Але структура має мінімальну кількість рівнів управління (проста), невеликі відділи, які мають достатньо кваліфікований персонал. На підприємстві ТОВ «Тарсервіс» працюють кваліфіковані працівники, які мають середню, спеціальну та вищу освіту за різними спеціальностями, що дає можливість ефективно використовувати потенціал підприємства та впливати на відповідні процеси.

Організаційна структура управління суб'єкта підприємництва ТОВ «Тарсервіс» повинна формуватися для забезпечення його перспективної конкурентоздатності, економічної ефективності, раціональної кооперації і тому виникає об'єктивна необхідність вдосконалення організаційної структури підприємства.

В контексті зазначеного, в сучасних кризових умовах господарювання для суб'єкта підприємництва ТОВ «Тарсервіс» стає актуальним створення та впровадження цілісної високоефективної системи управління підприємницької діяльності, адекватної вимогам мінливого ринкового середовища. Усе це обумовило необхідність проведення діагностики практики управління підприємницькою діяльністю ТОВ «Тарсервіс» в умовах конкуренції у даній кваліфікаційній роботі магістра.

2.2. Діагностика стану системи управління підприємницькою діяльністю ТОВ «Гарсервіс» в умовах конкуренції

Підхід до системи управління підприємницькою діяльністю ТОВ «Гарсервіс» базується на поглибленому аналізі факторів впливу. Вивчення складу цих факторів, характеру їх дії необхідне як для аналітичної оцінки ефективності підприємницької діяльності, так і для прогнозування ймовірних трансформацій його функціонування в майбутньому.

На систему підприємницькою діяльністю ТОВ «Гарсервіс» впливають зовнішні або (екзогенні) та внутрішні (або ендогенні) чинники, які визначають здатність цього господарюючого суб'єкта діяти в конкурентних умовах, з урахуванням специфіки вибраної підприємницької стратегії.

Чинники впливу зовнішнього середовища за окремими групами поділяються на:

чинники непрямого впливу (макросередовища) – політичні, економічні, правові, соціально-демографічні, міжнародні;

чинники прямого впливу (мікросередовища) – попит, пропозиція, конкуренція та розвиток виробничої інфраструктури споживчого рівня. Отже, за джерелами походження чинники зовнішнього середовища неоднорідні, тому що є проявом систем різного рівня, і поділяються, у свою чергу на дві групи: чинники макросередовища та чинники мікросередовища.

Головними проблемами макросередовища, що впливають на діяльність суб'єкта господарювання ТОВ «Гарсервіс» є:

1. Географія імпорту та нестабільна економічна ситуація в Україні. Якщо раніше на ринку превалювала російська макулатура, то нині значні обсяги сировини були ввезені з Румунії, Угорщини та Молдови. Популярність імпортової макулатури пояснюється рядом кон'юнктурних чинників, властивих українському ринку. Це і наявність імпорту, який стримує внутрішнє зростання цін. І дефіцит достатньої пропозиції якісної сировини на ринку.

2. Відсутність сучасної системи заготівлі та переробки паперових відходів в Україні.

3. Недосконалість діючого законодавства, а саме відсутність державної політики, спрямованої на підтримку ринку заготівлі вторинної сировини та відсутність державної програми поводження з відходами;

4. Значний податковий тиск;

5. Високі проценти по кредитах.

6. Пандемія коронавірусної хвороби 2019 (COVID-19), спричинена SARS-CoV-2 є загрозою для функціонування підприємства ТОВ «Тарсервіс». Для зведення до мінімуму негативних соціально-економічних наслідків пандемії COVID-19 необхідно передбачати розгортання подій, прогнозувати тенденції та здійснювати розрахункову роботу для отримання даних, які стануть базою для прийняття виважених управлінських рішень в умовах обмежених ресурсів.

7. Негативним фактором, який впливає на прибутковість підприємства, є зростання цін сировину та здорожчання енергоносіїв (газу, електроенергії, води).

Ступінь залежності від законодавчих та економічних обмежень становить близько 11-15%.

Слід зазначити, що зміна макросередовища впливає на стратегічні позиції підприємства ТОВ «Тарсервіс» на ринку та на елементи мікросередовища (внутрішні).

Дослідження домінуючих чинників мікросередовища системи управління підприємницькою діяльністю суб'єкта підприємництва ТОВ «Тарсервіс» (чинники прямого впливу зовнішнього середовища на формування системи управління підприємницькою діяльністю) дозволяє констатувати в сучасних умовах господарювання товариство реалізовує вторсировину таким суб'єктам (рис.2.3.):

великого підприємництва: ПрАТ "АБІНБЕВ ЕФЕС УКРАЇНА", ТОВ "Лисичанський пивоварний завод", ПрАТ "Оболонь", ПрАТ "Київський

картонно-паперовий комбінат", ТОВ "Запорізька пивна компанія", ТОВ «Уманьпиво».

середнього підприємництва: ТОВ "ПОЛТАВАЕКОРЕСУРСИ", ПрАТ "ПИВО-БЕЗАЛКОГОЛЬНИЙ КОМБІНАТ "РАДОМИШЛЬ", ТОВ "Вторресурси Схід", ТОВ "ЕКОМИР", ТОВ "ЕКОТРЕЙДИНГ УКРАЇНА", ТОВ "Томаківський завод литої тари", ТОВ "Українська макулатурна компанія" та інші

малого підприємництва з урахуванням мікропідприємств: ПП "Діміорс", ТОВ "ПОЛІСТЕК", ТОВ "Обласне виробничо-заготівельне підприємство "Херсонвторресурси", ТОВ "Фенікс Дистриб'юшн", ТОВ "Сем Екопак" та фізичним особам-підприємцям.

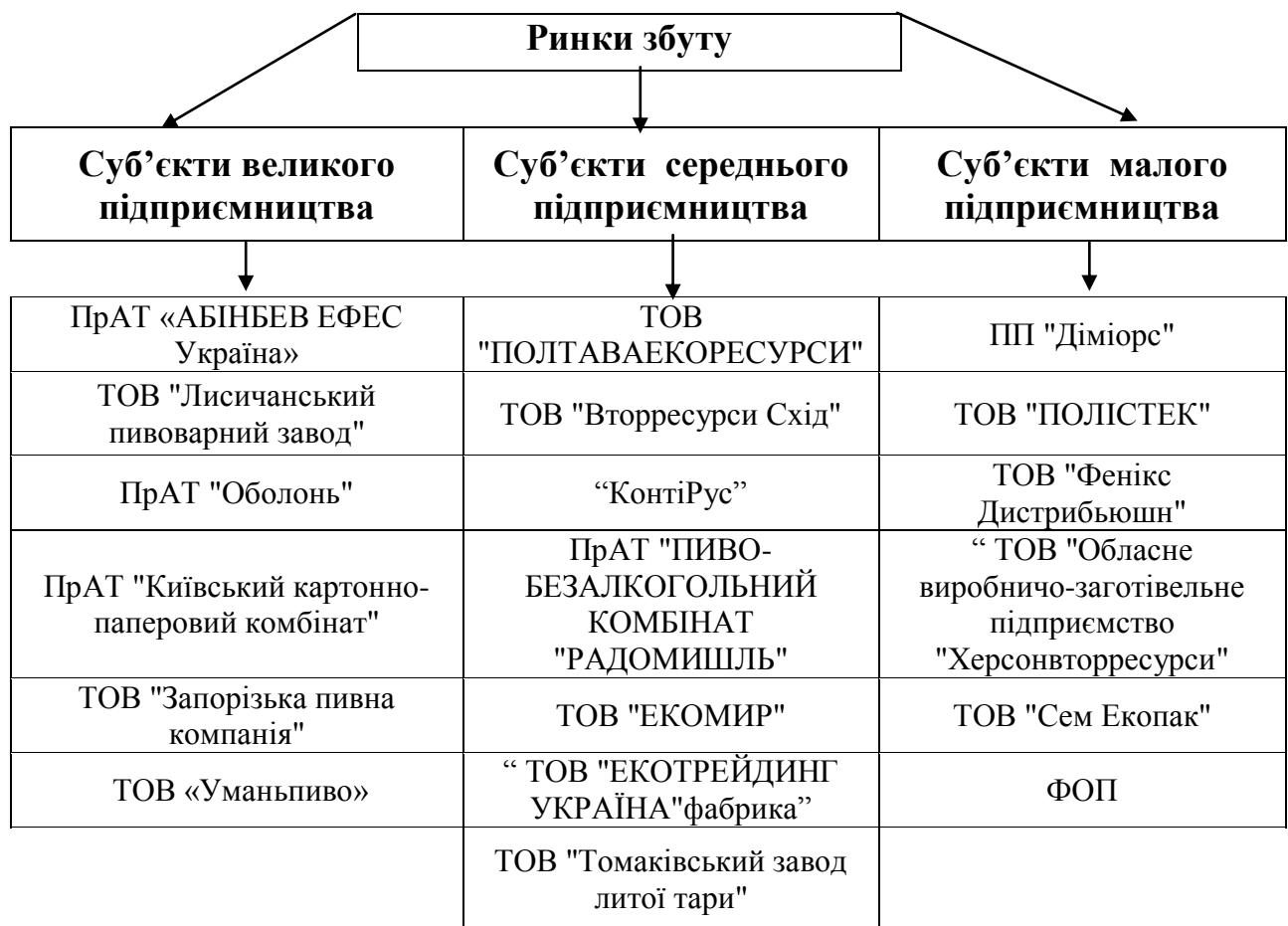


Рис. 2.3. Ринки збуту суб'єкта підприємництва ТОВ «Гарсервіс» в 2020р. [сформовано автором]

2. Моніторинг постачальників вторсировини торговельним підприємством ТОВ «Гарсервіс» має велике значення для підвищення ефективності його ринкової діяльності. Це обумовлюється тим, що асортимент, якість, ціни, обсяги, умови закупівлі та поставки товарів і деякі інші фактори впливають на кінцеві фінансові показники діяльності торговельного підприємства (дохід, витрати обігу, реальний чистий прибуток і рентабельність витрат обігу, обороту із закупівлі товарів, товарообороту).

Структуру постачальників суб'єкта підприємництва ТОВ «Гарсервіс» в 2020р. зображено на рис. 2.4.

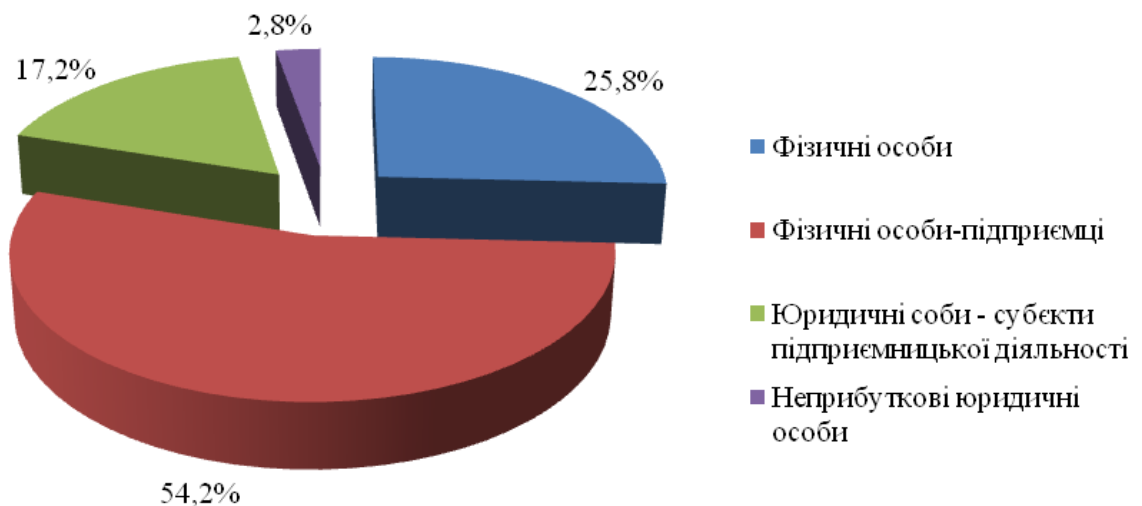


Рис. 2.4. Структуру постачальників суб'єкта підприємництва ТОВ «Гарсервіс» в 2020р. [сформовано автором]

У результаті дослідження визначено, що найбільш вагомий внесок в показники закупки визначають саме фізичні-особи підприємці.

3. Основними конкурентами суб'єкта підприємництва ТОВ «Гарсервіс» є: в центральному регіоні України - ЧП «Вторпластпром»; в південному регіоні України – ТОВ «Вторма юг ТД»; в західному регіоні України - ТОВ «ЛОГИСТИК ГРУПП ЛТД»; в Запорізькій області – ТОВ «Екополіс Ресурс».

Далі проаналізуємо внутрішні чинники системи управління

підприємницькою діяльністю ТОВ «Гарсервіс», які, на наше переконання формуються, перш за все, з комплексу наступних складових:

1. ресурсної, яка включає управління: виробництвом (для торгових підприємств – це товароборот), майновими (матеріальними) ресурсами; - фінансовими ресурсами, трудовими ресурсами; інформацією, іншими ресурсами;

2. маркетингової;

3. управлінської;

4. ризикової.

Здійснити розгорнуту діагностику внутрішніх чинників системи управління підприємницькою діяльністю ТОВ «Гарсервіс» дуже складно, тому в нашій роботі ми обмежуємось лише кількома аспектами.

Основні нюанси в керуванні товарооборотом підприємницької діяльності ТОВ «Гарсервіс» можна визначити дослідивши план-факт закупівлі та план-факт продажу обсягів вторсировини (таблиця 2.2 та таблиця 2.3).

Таблиця 2.2.

Аналіз динаміки обсягів закупівлі вторсировини в розрізі асортименту товарів ТОВ «Гарсервіс» за 2019 – 2020рр.

Показники діяльності	Факт 2019р.	План 2020р.	Факт 2020р.	Показник результативності обсягів, 2020р (факт/план)	Показник приросту обсягів, 2020р (факт 20/факт19)
Макулатура (тн)	1741	1820	1722	94,62%	-1,09%
Склотара (тис.шт)	9 447	9800	9446	96,39%	-0,01%
Склобій (тн)	1205	1280	1258	98,28%	4,40%
Поліетилентерефталат (тн)	1204	1250	1232	98,56%	2,33%
Плівка (тн)	456	500	473	94,60%	3,73%
Всього (нат. од.)	14053	14650	14131	96,46%	0,56%

З таблиці 2.2 видно, що в 2020р. обсяг закупівлі вторсировини в натуральному виразі 14131 нат. од, що на 0,56% більше, ніж в 2019 році. Закупівля макулатури в 2020 році склала 1722 тн., що на 1,09 % менше, ніж

за 2019 рік. Така тенденція склалася тому, що в 2020 році був дефіцит достатньої пропозиції якісної макулатури на ринку. Розглядаючи показники закупівлі склотари, зазначимо, що 2020 рік відзначився незначним зменшенням обсягів закупівлі зазначеного товару. Основним фактором впливу стали карантинні обмеження з березня 2020 року, що не дало можливості приймальним пунктам до червня 2020 року закуповувати дану вторсировину. Адже основними постачальниками даного асортименту вторсировини є фізичні особи, які здають вторсировину у приймальні пункти.

Незначною мірою зріс обсяг закупівлі поліетилентерефталату (на 2,33%), склобою - на 4,4% та плівки – на 3,73%. Така тенденція склалася тому, що закуповується даний асортимент у фізичних-осіб підприємців. Загалом підприємство збільшило закупівлю вторсировини на 0,56%, що, на перший погляд, говорить про позитивну динаміку в роботі та нарощенні товарообігу.

Досліджуючи показники результативності обсягів закупівлі вторсировини (результативність розглядаємо як відношення факту до плану закупівлі) зазначимо, що 2020 рік відзначився дуже незадовільним рівнем результативності:

найгірші результати закупівлі отримали по макулатурі та плівці, недовиконання плану закупівлі по зазначеному асортименту склало більше 5%;

невтішні показники закупівлі склотари, план закупівлі не виконано по цьому товару більш ніж на 3%;

загалом недовиконання плану закупівлі вторсировини склало більше 3,54%.

Дослідивши показники закупівлі перейдемо до аналізу динаміки продажі вторсировини в розрізі асортименту товарів ТОВ «Тарсервіс» за 2019 – 2020рр.

Аналіз динаміки обсягів продажу вторсировини в розрізі асортименту
товарів ТОВ «Гарсервіс» за 2019 – 2020рр.

Показники діяльності	Факт 2019р.	План 2020 р.	Факт 2020 р.	Показник результативнос ті обсягів, 2020р (факт/план)	Показник приросту обсягів 2020р (факт 20 /факт19)
Макулатура (тн)	1745	1850	1650	89,19%	-5,44%
Склотара (тис.шт)	9 450	9820	9245	94,14%	-2,17%
Склобій (тн)	1235	1300	1226	94,31%	-0,73%
Поліетиленте- рефталат (тн)	1207	1350	1214	89,93%	0,58%
Плівка (тн)	462	520	460	88,46%	-0,43%
Всього (нат. Од.)	14099	14840	13795	92,96%	-2,16%

Дані таблиці 2.3 засвідчують, що продаж макулатури в 2020 році склав 1650 тн., що 5,44% менше, ніж за 2019 рік. Така тенденція склалася тому, що в 2020 році був дефіцит достатньої пропозиції якісної макулатури на ринку. Показники продажу склотари теж мають таку ж тенденцію, як і показники макулатури. Зазначимо, що 2020 рік відзначився зменшенням обсягів продажу склотари більш ніж на 2% в порівнянні з 2019 роком. Незначною мірою зріс обсяг продаж поліетилентерефталату (на 0,58%). Обсяги продажу склобою та плівка зменшилися менш ніж на 1%. Загалом підприємство зменшило обсяг продажу вторсировини в натуральних одиницях на 2,16%, що засвідчує про незадовільний рівень керованості продажами на підприємстві.

Досліджуючи показники результативності обсягів продажу вторсировини (результативність розглядаємо як відношення факту до плану продаж) зазначимо, що 2020 рік відзначився вкрай незадовільним рівнем результативності:

найгірші результати продажу отримали по поліетилентерефталату макулатурі та плівці, недовиконання плану продаж по зазначеному асортименту склало більше 10%;

невтішні показники продажу склотари та склобою, план продаж не виконано по цьому товару більш ніж на 5%;

загалом недовиконання плану продаж вторсировини склало більше 7,04%.

Зазначені тенденції відбулися за рахунок того, що значні обсяги вторсировини були ввезені з Румунії, Угорщини та Молдови, тобто наявність великої кількості імпорту стримувало обсяги реалізації вторсировини ТОВ «Тарсервіс».

Таким чином, проведений аналіз стану та динаміки обсягу товарообороту підприємницької діяльності ТОВ «Тарсервіс» в цілому дозволив зробити висновок про зниження рівня результативності підприємницької діяльності та наявність у ТОВ «Тарсервіс» кризових ознак в управлінні товарообігом .

Далі проведемо аналіз майна підприємства. Порівняльні аналітичні баланси торговельного підприємства ТОВ «Тарсервіс» за 2018 - 2020 роки наведені в Додатку Б. Дані таблиць 2.4 свідчать, що протягом аналізованого періоду вартість майна, що дорівнює валюті балансу, неухильно збільшувалася за три роки. Станом на 01.01.2018 року вартість активів складала 12 613,3 тис. грн., а на 31.12.2020 р.- 28 289,2 тис. грн. Така динаміка вартості активів викликана відповідною динамікою всіх його складових за досліджувані три роки, а саме вагомих збільшенням оборотних активів, темп нарощення яких склав 134,5% , та незначним зменшенням необоротних активів на 14,1%.

В 2018-2019 році спостерігається зменшення необоротних активів торговельного підприємства ТОВ «Тарсервіс», що було обумовлене скороченням обсягів основних засобів. Позитивним, на нашу думку, є загальна тенденція в 2020 році до збільшення вартості незавершених капітальних інвестицій на 132 тис. грн., що сприятиме прискоренню їх окупності та є резервом отримання додаткового прибутку від операційної діяльності.

Аналіз структури та динаміки майна торговельного підприємства ТОВ «Гарсервіс» в 2018- 2020 рр.

Найменування статті	01.01.2018		31.12.2018		31.12.2019		31.12.2020		Абсолютне відхилення за три роки	Темп приросту за три роки
	Сума, тис. грн	Питома вага	Сума, тис. грн.	Питома вага	Сума, тис. грн	Питома вага	Сума, тис. грн	Питома вага		
1	2	3	4	5	6	7	6	7	8	10
Незавершені капітальні інвестиції	0,0	0,0%	2,9	0,0%	0,0	0,0%	134,8	0,5%	134,8	-
Основні засоби	863,7	6,8%	752,5	5,0%	717,3	3,4%	606,8	2,1%	-256,9	-29,7%
Всього необоротні активи	863,7	6,8%	755,4	5,0%	717,3	3,4%	741,6	2,6%	-122,1	-14,1%
Запаси	3 931,8	31,2%	4 584,5	30,2%	10 061,3	47,1%	15 086,2	53,3%	11 154,4	283,7%
Дебіторська заборгованість за товари, роботи, послуги.	7 472,4	59,2%	9 571,5	63,1%	10 307,2	48,3%	12 076,1	42,7%	4 603,7	61,6%
Інша поточна дебіторська заборгованість	0,0	0,0%	0,0	0,0%	19,2	0,1%	4,8	0,0%	4,8	-
Витрати майбутніх періоді	0,0	0,0%	0,0	0,0%	0,4	0,0%	5,3	0,0%	5,3	-
Грошові кошти та їх еквіваленти	345,4	2,7%	247,0	1,6%	245,6	1,2%	372,5	1,3%	27,1	7,8%
Інші оборотні активи	0,0	0,0%	0,0	0,0%	0,0	0,0%	2,7	0,0%	2,7	-
Всього оборотні активи	11 749,6	93,2%	14 403,0	95,0%	20 633,7	96,6%	27 547,6	97,4%	15 798,0	134,5%
Баланс	12 613,3	100,0%	15 158,4	100,0%	21 351,0	100,0%	28 289,2	100,0%	15 675,9	124,3%

Протягом досліджуваного періоду спостерігається тенденція до нарощення оборотних активів за такими основними статтями, як запаси на 11 154,4 тис. грн. (на 283,7%) та дебіторської заборгованості за товари, роботи послуги на 4 603,7 тис. грн. (на 61,6%).

Такий стан свідчить про відсутність продуманої та грамотної політики управління оборотними активами, орієнтованої на максимальну відповідність структури оборотних активів, та сигналізує про можливу наявність надмірних запасів (вторсировини) і відсутність гнучкої системи реагування на попит.

В ході аналізу структури активів встановлено, що станом на 01.01.2018р. загальна вартість майна торговельного підприємства ТОВ «Тарсервіс» становила 12 613,3 тис грн., з яких 6,8% становили необоротні активи, 93,2% - оборотні активи. Впродовж трьох років року майно підприємства збільшилося на 15675,9 тис. грн. або на 124,3%, що було обумовлене розміщенням додаткових 15 798,0 тис. грн. в оборотних активах. Вартість же необоротних активів при цьому суттєво зменшилася на 122,1 тис. грн. або на 14,1%. Зазначені тенденції призвели до суттєвих структурних зрушень активів і станом на 31.12.2020 р. лише 2,6% становили необоротні активи та 97,4% - оборотні активи.

Динаміку та структуру узагальнених груп активів суб'єкта підприємництва ТОВ «Тарсервіс» наведено на рис. 2.5.

Як видно, в 2018 році спостерігається різке збільшення вартості активів суб'єкта підприємництва ТОВ «Тарсервіс» (більш ніж на 20%) та значне їх зростання в 2019 – 2020 рр. відповідно на 41% на 33%, що обумовлене збільшення вартості оборотних активів, яке відбулося в зв'язку із нарощенням вартості товарообороту за рахунок різкого підвищення цін на макулатуру та плівки, а також інших інфляційних процесів та ринків збуту продукції.

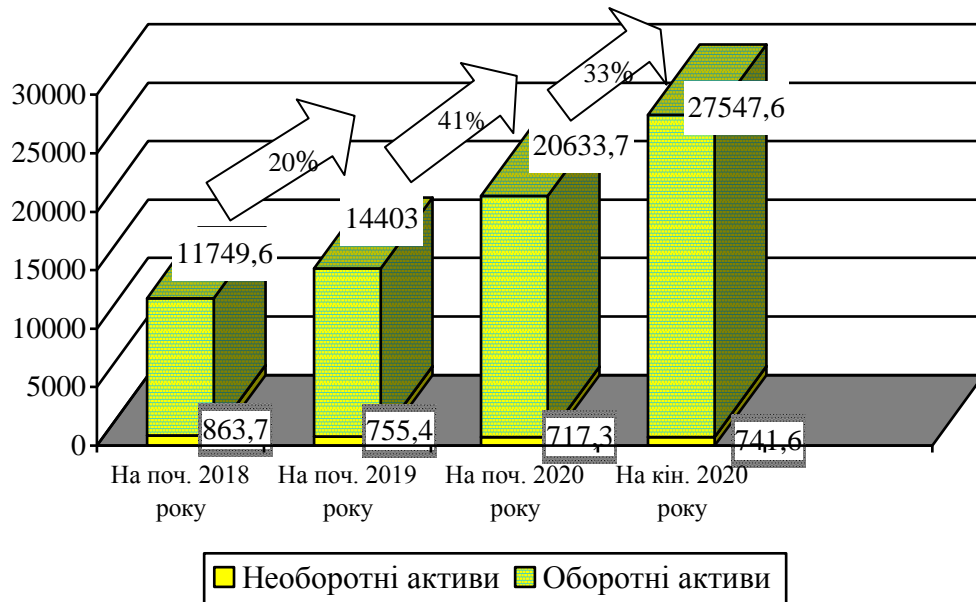


Рис. 2.5. Динаміка та структура активів суб'єкта підприємництва ТОВ «Тарсервіс» в 2018 – 2020 рр. [сформовано автором]

Структуру активів суб'єкта підприємництва ТОВ «Тарсервіс» в 2018-2020 роках має тенденцією до зростання частки оборотних активів відповідно за аналізований період з 93,2% до 97%. Тобто баланс підприємства має дуже «легку» структуру, а активи підприємства – високий ступінь мобільності. Отже, внаслідок суттєвого нарощення вартості активів та його складових, структура балансу за три роки змінилася, а майно суб'єкта підприємництва ТОВ «Тарсервіс» збільшило мобільність. Однак, проведені дослідження дають змогу негативно охарактеризувати політику управління оборотними активами в 2020 році, оскільки значні грошові кошти підприємства протягом аналізованого періоду відволікалися з господарського обороту в дебіторську заборгованість або «заморожувалися» в запасах, а частка найбільш мобільної частки оборотних активів – грошових коштів та їх еквівалентів – при цьому неухильно знижувалася і станом на 31.12.2020 р. становила лише 1,3%, що є дуже низьким показником з огляду на платоспроможність та ліквідність.

Одним з основних напрямів оцінки є аналіз джерел формування майна підприємства (таблиця 2.5).

Аналіз структури та динаміки джерел формування майна суб'єкта підприємництва ТОВ «Тарсервіс» 2018-2020 рр.

Найменування статті	01.01.2018		31.12.2018		31.12.2019		31.12.2020		Абсолютне відхилення за три роки	Темп приросту за три роки
	Сума, тис. грн	Питома вага	Сума, тис. грн.	Питома вага	Сума, тис. грн	Питома вага	Сума, тис. грн	Питома вага		
1	2	3	4	5	6	7	6	7	8	10
Зареєстрований (пайовий) капітал	5	0,04%	5	0,03%	5	0,02%	5	0,02%	0	0,0%
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	4696,3	37,23%	5389,3	35,55%	6087,7	29,75%	6674,5	24,70%	1978,2	42,1%
Всього власний капітал	4701	37,27%	5394,3	35,59%	6092,7	29,77%	6679,5	24,72%	1978,2	42,1%
Забезпечення виплат персоналу	0	0,00%	77,7	0,51%	177,7	0,87%	211,9	0,78%	211,9	-
Всього довгострокові зобов'язання і забезпечення	0	0,00%	77,7	0,51%	177,7	0,87%	211,9	0,78%	211,9	-
Кредиторська заборгованість за товари, роботи, послуги	1773,7	14,1%	2426,6	16,0%	3558,1	17,4%	1208,1	4,5%	-565,6	-31,9%
Поточні зобов'язання за розрахунками:										
- з бюджетом	404,1	3,2%	214,8	1,4%	366,2	1,8%	850,8	3,1%	446,7	110,5%
- зі страхування	11,9	0,1%	22,6	0,1%	24,1	0,1%	25,1	0,1%	13,2	110,9%
- з оплати праці	64,4	0,5%	67,1	0,4%	95,7	0,5%	86,6	0,3%	22,2	34,5%
Інші поточні зобов'язання	5236,7	41,5%	6624,5	43,7%	9820,8	48,0%	17962,5	66,5%	12725,8	243,0%
Всього поточні зобов'язання і забезпечення	7912	62,7%	9686,4	63,9%	14195,7	69,4%	20133,1	74,5%	12221,1	154,5%
Баланс	12613	100,0%	15158	100,0%	20466	100,0%	27025	100,0%	14411,2	114,3%

Як свідчать розрахунки, протягом аналізованого періоду джерела формування майна торговельного підприємства ТОВ «Тарсервіс» були представлені більшістю позиковим капіталом.

На початок періоду дослідження розмір власного капіталу становив 4701 тис. грн., протягом 2018 р. збільшився на 693 тис. грн. або на 14,7%, в подальшому спостерігаємо неухильне збільшення: за підсумками 2019 р. на суму 698,4 тис. грн. або на 12,95%, за підсумками 2020 р. ще на 586,8 тис. грн. або на 9,63%. І станом на 31.12.2020р. розмір власного капіталу становив 14762 тис. грн., що на 1978,2 тис. грн. або на 42,1% більше ніж на початок періоду дослідження (01.01.2018). Зазначені тенденції дозволяють стверджувати про стабільну політику формування власного капіталу.

Вартість довгострокових зобов'язань формується на ТОВ «Тарсервіс» лише за рахунок вартості нарахувань резервів відпусток.

Вважаємо, негативним фактором те, що ТОВ «Тарсервіс» не залучає довгострокові кредити, адже для забезпечення економічного розвитку підприємства доцільно залучати довгострокові кредити, які слугуватимуть фінансовим джерелом інноваційного розвитку на перспективу.

Вартість поточних зобов'язань ТОВ «Тарсервіс», протягом аналізованого періоду неухильно збільшувалась. На початок періоду (01.01.2018) їх розмір становив 7912 тис. грн., за підсумками року вони збільшилися на 1387,8 тис. грн. або на 26,6%, на протязі наступного 2019 р. їх розмір збільшився на 5394,2 тис. грн., що склало 55,69% в порівнянні з початком року. І за підсумками 2020 р. відмічено збільшення на суму 8141,7 тис. грн., що склало 82,9% в порівнянні з початком 2020р. Таким чином за три роки розмір поточних зобов'язань збільшилися на 12221,1 тис. грн. або на 154,5%, що відбилося на загальній структурі джерел формування майна ТОВ «Тарсервіс», яка наведена на графіку (рис. 2.6.).

Динаміка поточних зобов'язань ТОВ «Тарсервіс» зумовлена коливаннями їх найвагомішими складовими:

– кредиторська заборгованість за товари, роботи та послуги неухильно зростала до 2020 року: за підсумками 2018 р. на 36,81%, за підсумками 2019р. відмічено більш істотне її збільшення на 46,63%, 2020 рік відзначився зменшення на 12,4%.

– коливалися поточні зобов'язання за розрахункам, але вони незначні. За три роки їх розмір збільшився на 482,1 тис. грн.

– розмір інших поточних зобов'язань викликає занепокоєння, вагома складова яких на даному підприємстві це розмір поворотної фінансової допомоги від юридичних осіб: за підсумками 2018 р. вони збільшилися на 1387,8 тис. грн. (26,5%), за підсумками 2019 р. ще на 3196,3 тис. грн. (48,25%) і за підсумками 2020р. збільшення прискорилося і склало 82,9% на загальну суму 8141,7 тис. грн.

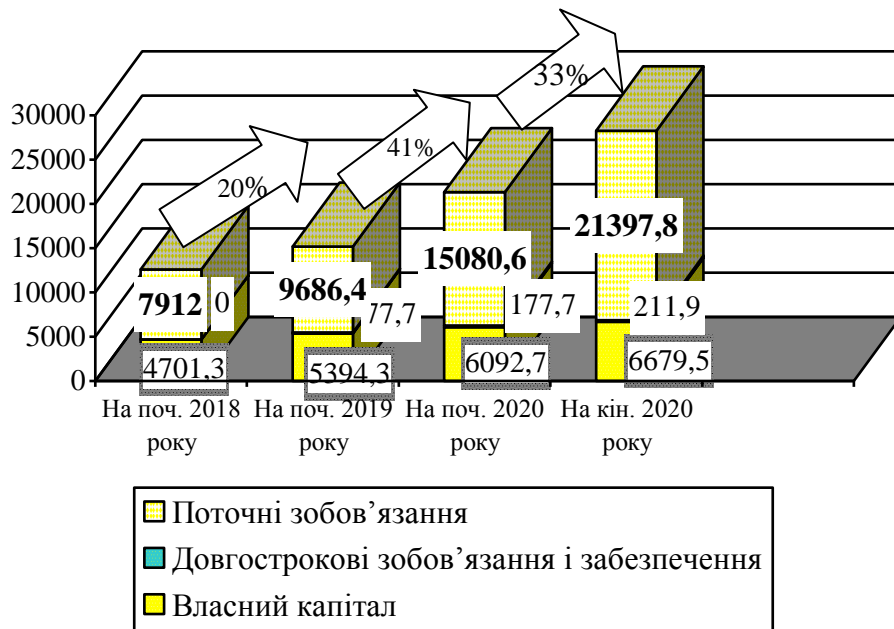


Рис. 2.6. Динаміка та структура активів суб'єкта підприємництва ТОВ «Гарсервіс» в 2018 – 2020рр. [сформовано автором]

Як бачимо (рис.2.6.), в досліджуваному періоді ТОВ «Гарсервіс» мало тенденцію до збільшення абсолютної суми власного капіталу, що було обумовлене нарощенням інфляційної вартості товарообороту. Але, стрімкі темпи збільшення поточних зобов'язань в 2019-2020 роках призвели до скорочення його частки в загальній структурі джерел капіталу відповідно з

37,27% до 24,72%, що сигналізує про наявність проблем, які необхідно детально досліджувати та врегульовувати.

Негативним фактом є значне збільшення за три роки частки інших поточних зобов'язань з 41,5% до 66,5% за рахунок нарощення поворотної фінансової допомоги від інших суб'єктів господарювання.

На нашу думку, відсутність довгострокових банківських кредитів у ТОВ «Тарсервіс» в досліджуваному періоді пов'язана з незадовільним рівнем довіри до підприємства з боку позичальників. В такій ситуації кредитоспроможність підприємства є незадовільно низькою, оскільки йому нема чим забезпечувати отримані кредити та компенсувати банкам ризики несвоєчасного погашення кредитів. Крім того, відсутність довгострокового кредитування пов'язується нами із складною ситуацією, що склалася на підприємстві із ефективності використання оборотних активів.

Враховуючи результати аналізу стану та динаміки майна та джерел їх формування торговельного підприємства ТОВ «Тарсервіс», наступним етапом стане аналіз його ліквідності за допомогою співставлення груп активів за ступенем їх ліквідності (швидкості перетворення в грошові кошти) та груп пасивів (зобов'язань) за термінами їх погашення. Необхідно зазначити, що ліквідність балансу є однією з найважливіших умов фінансової стійкості ТОВ «Тарсервіс», бо характеризує його спроможність швидко мобілізувати кошти для оплати у відповідні терміни зобов'язання та непередбачені борги.

Доповнимо дослідження аналізом ліквідності балансу в 2018-2020 рр., розрахунки щодо якого наведені в таблиці 2.6.

Задля визначення ліквідності балансу слід спів ставити підсумки наведених груп активу та пасиву. При цьому баланс вважається абсолютно ліквідним, якщо дотримуються наступні нерівності: $A1 \geq П1$; $A2 \geq П2$; $A3 \geq П3$; $A4 \leq П4$.

Як показали розрахунки, на початок 2018 року ситуація ускладнюється нестачею найбільш ліквідних активів в сумі 1 428 тис. грн. для погашення

найбільш термінових зобов'язань, до яких зазвичай відносять кредиторську заборгованість за отримані товари, роботи, послуги.

Таблиця 2.6

Аналіз ліквідності балансу ТОВ «Гарсервіс» в 2018-2020 рр.

Актив	Станом на початок року	Станом на кінець року	Пасив	Станом на початок року	Станом на кінець року	Платіжний надлишок (нестача) коштів	
						Станом на початок року	Станом на кінець року
2018 рік							
A1	345	247	П1	1 774	2 427	-1 428	-2 180
A2	11 404	14 156	П2	5 717	6 929	5 687	7 227
A3	0	0	П3	0	0	0	0
A4	864	755	П4	4 701	5 394	-3 838	-4 639
Σ	12 613	15 158	Σ	12 192	14 750	421	408
2019 рік							
A1	247	246	П1	2 427	3 558	-2 180	-3 313
A2	14 156	20 388	П2	6 929	10 307	7 227	10 081
A3	0	0	П3	0	0	0	0
A4	755	717	П4	5 394	6 093	-4 639	-5 375
Σ	15 158	21 351	Σ	14 750	19 958	408	1 393
2020 рік							
A1	246	373	П1	3 558	1208,1	-3 313	-836
A2	20 388	27 167	П2	10 307	18 925	10 081	8 242
A3	0	8	П3	0	0	0	8
A4	717	742	П4	6 093	6 680	-5 375	-5 938
Σ	21 351	28 289	Σ	19 958	26812,6	1 393	1 477

В 2019 році вказана тенденція продовжилась, та на кінець року нестача найбільш ліквідних активів становила 3 313 тис. грн.

В 2020 році підприємство продовжувало відчувати гостру нестачу найбільш ліквідних активів для покриття найбільш термінових зобов'язань: на кінець року нестача найбільш ліквідних активів становила 836 тис. грн.

Підсумовуючи аналіз ліквідності балансу, можна констатувати, що протягом досліджуваного періоду баланс підприємства не був абсолютно ліквідним, підприємство відчувало гостру нестачу найбільш ліквідних активів для погашення найбільш термінових зобов'язань. Отже, баланс

торгівельного підприємства ТОВ «Гарсервіс» на протязі всього періоду дослідження - неліквідний.

Більш поглибленим є аналіз ліквідності за допомогою коефіцієнтів ліквідності, динаміку яких в 2018 – 2020 роках наведено в таблиці 2.7.

Таблиця 2.7

Аналіз динаміки коефіцієнтів ліквідності торговельного підприємства
ТОВ «Гарсервіс» в 2018 - 2020рр.

Показник	Коефіцієнт загальної (поточної) ліквідності	Коефіцієнт швидкої ліквідності	Коефіцієнт абсолютної ліквідності
<i>Нормативне значення</i>	2,0	0,7-1	0,2-0,35
Станом на 01.01.2018	1,57	1,57	0,05
Станом на 01.01.2019	1,54	1,54	0,03
<i>Відхилення в 2018 році</i>	0,03	0,03	0,02
Станом на 01.01.2020	1,49	1,49	0,02
<i>Відхилення в 2019 році</i>	-0,05	-0,05	-0,01
Станом на 31.12.2020	1,37	1,37	0,02
<i>Відхилення в 2020 році</i>	-0,12	-0,12	0,00

Коефіцієнт загальної (поточної) ліквідності показує, в якій мірі наявних оборотних активів буде достатньо для задоволення поточних зобов'язань. Як показують вищенаведені розрахунки, в досліджуваному періоді рівень коефіцієнту поточної ліквідності торговельного підприємства ТОВ «Гарсервіс» є суттєво нижчим від нормативного та має тенденцію до подальшого зменшення.

Коефіцієнт швидкої ліквідності вважається більш жорстким тестом на ліквідність, оскільки при його обчисленні не приймається до уваги найменш ліквідна частина оборотних активів. Рівень зазначеного коефіцієнту в фінансовій практиці торговельного підприємства ТОВ «Гарсервіс» протягом всього досліджуваного періоду не відповідає нормативу.

Коефіцієнт абсолютної ліквідності, при обчисленні якого враховуються тільки найбільш ліквідні активи, протягом всього аналізованого періоду не відповідає нормативу та має стійку тенденцію до зменшення, що дуже негативно характеризує ліквідність балансу ТОВ «Гарсервіс».

Таким чином, розраховані показники ліквідності свідчать про загальну тенденцію погіршення її стану. Найбільш негативною характеристикою стану ліквідності виступає розраховане значення та негативна динаміка коефіцієнту абсолютної ліквідності, який за три роки знизився з 0,05 до 0,02. Тобто підприємство відчуває гостру нестачу найбільш ліквідних активів (грошових коштів та їх еквівалентів) для покриття кредиторської заборгованості, а також свідчить про відсутність негайної можливості погасити свою заборгованість, не очікуючи надходження грошових коштів від дебіторів. Інакше кажучи – підприємство неплатоспроможне, що дозволяє констатувати виявлення перших симптомів початку фінансової кризи на підприємстві ТОВ «Тарсервіс».

Враховуючи вищевикладене наступним кроком аналізу стане визначення типу фінансової стійкості за допомогою розрахунку трикомпонентного показника. З метою обчислення забезпеченості запасів джерелами фінансування та, відповідно, визначення типу фінансової стійкості підприємства сформуємо аналітичну таблицю 2.8.

Таблиця 2.8

Класифікація типу фінансової стійкості ТОВ «Тарсервіс»
в 2018 – 2020 рр.

Показник	Значення показника станом на:			
	01.01.2018	01.01.2019	01.01.2020	31.12.2020
Загальний обсяг запасів	3931,8	4584,5	10061,3	15086,2
Обсяг власних оборотних коштів	3837,6	4716,6	5553,1	6149,8
Обсяг функціонуючого капіталу	3837,6	4716,6	5553,1	6149,8
Загальний обсяг основних джерел формування запасів	3837,6	4716,6	5553,1	6149,8
Надлишок (нестача) власних оборотних коштів	-94,2	132,1	-4508,2	-8936,4
Надлишок (нестача) функціонуючого капіталу	-94,2	132,1	-4508,2	-8936,4
Надлишок (нестача) загального обсягу основних джерел формування запасів	-94,2	132,1	-4508,2	-8936,4
Трикомпонентний показник фінансової стійкості	(0;0;0)	(1;1;1)	(0;0;0)	(0;0;0)
Тип фінансової стійкості	кризовий стан	абсолютна стійкість	кризовий стан	кризовий стан

Як показав проведений аналіз абсолютних показників фінансової стійкості станом на 01.01.2019 р. фінансовий стан ТОВ «Тарсервіс» класифікувався як абсолютно стійкий. Але, в 2020 році ситуація різко погіршилась і на кожную звітну дату в силу відсутності у підприємства власних оборотних коштів, спостерігалась їх значна нестача для покриття загального обсягу запасів. В зв'язку з відсутністю довгострокових зобов'язань, обсяг функціонуючого капітал за результатами розрахунків також має від'ємне значення. Від'ємне значення загального обсягу основних джерел формування запасів наприкінці 2020 року, засвідчує, що фінансовий стан підприємства за вказаною методикою було ідентифіковано як кризовий.

Розрахований трикомпонентний показник фінансової стійкості свідчить про те, що протягом аналізованого періоду фінансовий стан підприємства ТОВ «Тарсервіс» значно погіршився і станом на 31.12.2020 р. був кризовий.

Дослідження стану трудових ресурсів суб'єкта підприємництва ТОВ «Тарсервіс» засвідчило, що:

1. Раціональне використання трудових ресурсів одна з головних цілей керівництва підприємства. Успіхи розвитку пов'язані з послідовною кадровою політикою.

2. Середньооблікова чисельність працівників суб'єкта підприємництва ТОВ «Тарсервіс» 2018-2020 рр. суттєво змінювалася та склала в 2019 році 92 чоловіка, що на 34% більше ніж в 2018 році, що пов'язано з нарощення обсягів підприємницької діяльності. В 2020 році спостерігаємо різке зниження чисельності працюючих більше ніж на 28%. Так на підприємстві працює 66 чоловік, середній вік яких перевищує 35 років.

Слід зазначити, що визначальним фактором впливу на різке зниження кількості працюючих стало як різке збільшення розміру мінімальної заробітної плати, яку законодавчо підвищили більш ніж на 13%, так і зниження ефективності товарообороту ТОВ «Тарсервіс».

3. Керівництво з кожним днем висуває все більш жорсткі умови працюючому персоналу: проводиться професійний відбір, необхідною якістю

яким повинен володіти працівник - це володіння підприємницькою «жилкою».

4. Існуюча система мотивації персоналу до розвитку підприємницької діяльності ТОВ «Гарсервіс» є недосконалою. Наприклад, для управлінського персоналу використовують традиційну систему компенсації: винагородження складається з двох частин – основної (заробітна плата) і додаткової (пільги), залишається постійним протягом певного часу і практично не передбачає дієвих мотивів і стимулів, які б спонукали управлінський персонал до пошуку напрямів і розробки заходів щодо розвитку підприємства. Аналогічна ситуація спостерігається і для робочого персоналу. Незважаючи на те, що для винагородження цієї категорії працівників використовують нетрадиційну систему компенсації, тобто заробітна плата залежить від кількості та якості закупленої та проданої вторсировини, проте і тут практично немає мотивів і стимулів щодо їх участі у розвитку підприємництва.

Крім того, проведений аналіз дає підстави говорити навіть про їх демотиваційний характер управління трудовими ресурсами, тобто такий, що не стимулює, а, навпаки, стримує розвиток підприємництва досліджуваного підприємства.

Досліджуючи стан маркетингової складової системи управління підприємницькою діяльністю ТОВ «Гарсервіс» слід зазначити:

1. Для організації збуту та складування вторсировини на підприємстві ТОВ «Гарсервіс» функціонує єдина збутова група в складі відділу продаж, якому підпорядковується власні представництва ТОВ «Гарсервіс» у п'яти регіонах по всій території України в таких містах як Дніпро, Харків, Одеса, Херсон та Полтава.

2. Систему збуту було побудовано спеціально, але не були конкретно сформульовані пріоритети щодо максимізації ефективності та мінімізації витрат. Ретельний аналіз не торкнувся ефективності наявної системи представницької діяльності та управління за даним вектором. Первинним

джерелом для аналізу є наявність потрібної інформації, а збутовий відділ оперує лише часовою та ресурсною недостатчею аби зібрати усі необхідні дані з подальшим її аналізом та визначенням пріоритетів у роботі.

3. Основою формування ціни на вторсировини є звичайна калькуляція, оскільки встановлена ціна має не лише покривати всі затрати, а й приносити прибуток. Загалом ціна на товари ТОВ «Тарсервіс», вважається, на ринку вторсировини конкурентоздатною та гнучкою.

4. На підприємстві ТОВ «Тарсервіс» проводиться постійний моніторинг інформації щодо недоліків та виконання заказів (договорів) закупівлі та продажу вторсировини, а також контроль якості товарів проводиться на високому рівні. Контроль якості вторсировини нині є найважливішою функцією забезпечення і управління якістю в підприємницькій діяльності підприємства. На підприємстві створений відділ контролю за якістю вторсировини, який є самостійним структурним підрозділом підприємства і підпорядкований безпосередньо директору.

Таким чином, проведена діагностика стану практики управління підприємницькою діяльністю ТОВ «Тарсервіс» в умовах конкуренції, засвідчила про підприємство є активним суб'єктом (учасником) підприємницької діяльності, але стан підприємницької діяльності в 2020 році є не дуже прийнятним для здійснення подальшої комерційної діяльності та сигналізує про наявність кризових ознак. Оскільки підприємство хоча і функціонує з прибутком, але не підтримує належний рівень ліквідності, а розрахований трикомпонентний показник фінансової стійкості засвідчив фінансовий кризовий стан.

Стабільність показників підприємницької діяльності ТОВ «Тарсервіс» можлива тільки за умов достатнього рівня товарообороту та самофінансування торговельної діяльності. Але, і тут були виявлені певні проблеми та негативні тенденції, а саме – зниження рівня результативності як показників закупівлі, так і показників продажу, а отже виявляємо і тут наявність кризових ознак.

Враховуючи результати діагностики стану системи управління підприємницькою діяльністю ТОВ «Гарсервіс» та тенденцій їх зміни наступним етапом стане оцінка ефективності системи управління підприємницькою діяльністю.

2.3. Оцінка ефективності системи управління підприємницькою діяльністю ТОВ «Гарсервіс»

Основною метою діяльності підприємства на ринку є підвищення власного капіталу й отримання прибутку шляхом здійснення підприємницької та іншої господарської діяльності. Всі методики, які пов'язані, наприклад, з розширенням асортименту товарів, покращенням організаційної структури, виходом на нові ринки, підвищенням ефективності діяльності підприємства, все це сприяє задоволенню потреб споживачів та отримання суб'єктом підприємництва доходів від реалізації продукції (товарів), робіт, послуг.

У ході дослідження науково-методичних основ оцінки ефективності системи управління діяльністю підприємництва було виявлено, що основою забезпечення ефективності є використання методів комплексного аналізу з урахуванням особливості та специфіки підприємства, результати якого будуть інформаційною основою для прийняття управлінських рішень щодо удосконалення практики управління підприємницькою діяльністю.

Зазначимо, що під час оцінки ефективності практики управління підприємницькою діяльністю ТОВ «Гарсервіс» необхідно враховувати наступні моменти:

точної оцінки дати неможливо, оскільки не все, що можна підрахувати має вартісне вираження;

для різних суб'єктів підприємництва різна їх ефективність діяльності;

перелік критеріїв, на основі яких вимірюють ефективність підприємницької діяльності, вимагає у кожному окремому випадку індивідуального підходу.

З огляду на зазначене, розпочнемо аналіз ефективності практики управління підприємницькою діяльністю ТОВ «Гарсервіс» з оцінки (співставлення) показників результативності обсягів закупки та продажу за 2020р., які систематизовані із таблиць 2.2 та 2.3.

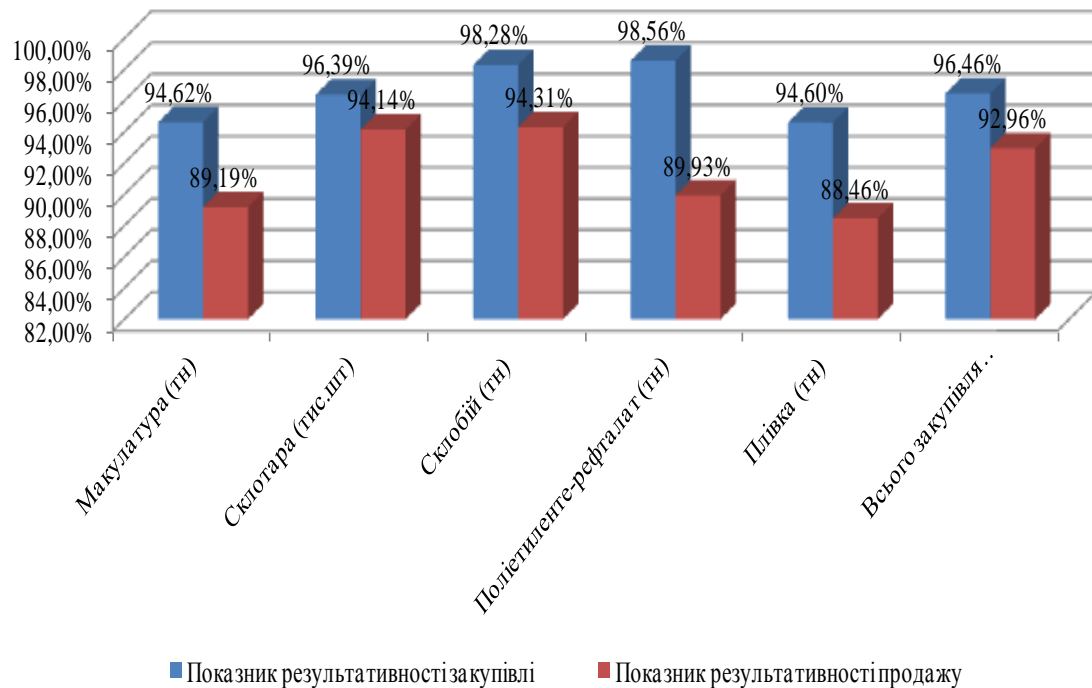


Рис. 2.7. Оцінка показників результативності обсягів закупки та продажу ТОВ «Гарсервіс» вторсировини в розрізі асортименту товарів за 2020р.

[сформовано автором]

Співставлення показників результативності обсягів вторсировини в розрізі асортименту товарів за 2020 рік (закупівлі та продажу) свідчить про те, що результативність обсягів закупівлі більше за результативність обсягів продаж по всьому асортименту товарів, що засвідчує про вкрай незадовільний рівень політики управління товарооборотом. Найгірші результати ефективності товарообігу по поліетилентерефталату (сальдо - 8,63%), макулатурі (сальдо -5,43%) та плівці (сальдо -6,14%). Загалом ефективність товарообігу склало -3,5%, що є не прийнятним для здійснення

підприємницької діяльності, адже призводить до збільшення залишків товарів на складах та вкінцевому результаті до зниження прибутковості.

Для оцінки ефективності використання активів і оборотних активів, що характеризується швидкістю обертання фінансових ресурсів підприємства, розрахуємо коефіцієнти оборотності активів, джерел їх фінансування та мобільних засобів та систематизуємо отримані дані у таблицю 2.9.

Таблиця 2.9

Динаміка показників оцінки оборотності капіталу та мобільних засобів підприємства суб'єкта підприємництва ТОВ «Тарсервіс»

Показники	2018р.	2019р.	2020р.	Відхилення	
				2019 р. – 2018 р.	2020 р. – 2019р.
Коефіцієнт оборотності активів або трансформації (оборотів)	3,25	3,35	2,77	0,11	-0,58
Коефіцієнт оборотності оборотних засобів	3,45	3,49	2,85	0,05	-0,64
Коефіцієнт оборотності запасів (оборотів)	10,58	8,35	5,46	-2,23	-2,89
Коефіцієнт оборотності власного капіталу	8,93	10,65	10,76	1,72	0,11
Коефіцієнт оборотності основних фондів (фондовіддача), (оборотів)	55,66	83,09	94,19	27,42	11,11

Коефіцієнт оборотності активів або його ще називають трансформації показує скільки разів у звітному періоді відбувається повний цикл виробництва та обігу. Як засвідчують дані таблиці, даний показник у 2019 р. збільшився на 0,11 пункти в порівнянні з 2018 р., але в 2020 році можемо спостерігати зниження зазначеного показника на 0,58 пункту, що сигналізує про наявність кризових симптомів суб'єкта підприємництва ТОВ «Тарсервіс».

Коефіцієнти оборотності оборотних активів мають таку ж тенденцію як і коефіцієнт оборотності активів.

Коефіцієнт оборотності запасів в 2019 році знизився на 2,23 оборота. Це свідчить про те, що у 2018 році запаси переносили свою вартість на

готову продукцію в середньому 11 разів, у 2018 р. зменшилися і склали 8 раз, а у 2020 р. – 5 разів. Отже, коефіцієнт оборотності запасів за три аналізовані роки знизився в 2 рази, що свідчить з позиції забезпечення стійкого фінансового становища про вкрай незадовільний стан ефективності їх використання протягом аналізованого періоду.

Розрахунки показують підвищення фондівддачі, про що свідчить динаміка показника оборотності основних засобів. Так у 2019 р. вона підвищилася на 27,42 пункти в порівнянні з 2018 р. та на 11,11 пункт в 2020 році в порівнянні з 2019 р., що свідчить про інтенсивне підвищення ефективності їх використання протягом аналізованого періоду.

Наступним кроком стане аналіз кредитної суб'єкта підприємництва ТОВ «Гарсервіс», який дозволяє проаналізувати глибше ефективність оборотних активів від основної діяльності підприємства (табл. 2.10).

Таблиця 2.10

Показники оцінки кредитної політики суб'єкта підприємництва ТОВ
«Гарсервіс» за 2018– 2020 рр.

Показники	2018р.	2019р.	2020р.	Відхилення	
				2019 р. – 2018р.	2020 р. – 2019р.
К-т оборотності дебіторської заборгованості	5,29	6,15	6,13	0,86	-0,02
Період оборотності дебіторської заборгованості (за рік, 360 днів), в днях	68,1	58,5	58,7	-9,54	0,16
К-т оборотності кредиторської заборгованості	1,4	1,3	1,0	-0,05	-0,31
Період оборотності кредиторської заборгованості (за рік, 360 днів), в днях	262,7	273,3	356,3	10,56	83,00
Тривалість оборотності запасів (за рік, 360 днів), в днях	34,0	43,1	65,9	9,07	22,79
Тривалість операційного циклу (за рік, 360 днів), в днях	102,1	101,6	124,6	-0,47	22,95
Тривалість фінансового циклу (за рік, 360 днів), в днях	-160,6	-171,6	-231,7	-11,02	-60,05

Збільшення коефіцієнту оборотності дебіторської заборгованості в 2019 році склало 0,86 обороти, що є позитивно, але в і 2020 році спостерігається негативна тенденції до зниження даного показника на 0,02 обороти в порівнянні з 2019 р., що свідчить про зниження контролю з боку керівництва

підприємства за платіжною дисципліною покупців вторсировини. Така динаміка коефіцієнта призвела до того, що тривалість одного обороту дебіторської заборгованості (періоду інкасації) підвищилася в 2020р. порівнянні з 2019 р., що свідчить про зниження ефективності управління дебіторською заборгованістю.

Коефіцієнт оборотності кредиторської заборгованості показує постійне зниження протягом досліджуваного періоду, при чому в 2020р. зниження прискорилося і склало 0,31 порівнянні з 2019 р. Цей коефіцієнт покликаний відбити кількість оборотів, які необхідні були ТОВ «Тарсервіс» для погашення своєї заборгованості. Розрахунки свідчать, що у 2018р. кредиторська заборгованість в середньому 1,4 разів, то вже в 2019р. погашалася 1,3 рази, а у 2020 році – 1 раз, що свідчить про зниження зазначеної розрахункової дисципліни.

Динаміка відповідно відбилася й на тривалості одного обороту кредиторської заборгованості підприємства, у 2018 р. щоб розрахуватися з кредиторською заборгованістю ТОВ «Тарсервіс» потрібно було більше 262 днів, а вже у 2020р. впродовж аж 357 днів ТОВ «Тарсервіс» розраховувалося з постачальниками товарів.

Отже, на бездіяльність частини капіталу суб'єкта підприємництва ТОВ «Тарсервіс» вказує щорічне зниження коефіцієнта оборотності кредиторської заборгованості затримка з виплатою заборгованості кредиторам може привести до руйнування партнерських стосунків й погіршення ділової репутації досліджуваного підприємства. Тому політика підприємства стосовно погашення кредиторської заборгованості має бути дуже обережною та індивідуальною.

Динаміка оборотності запасів відбилася й на тривалості одного обороту запасів, він збільшується в 2019 році на 9-10 дні в порівнянні з 2018 роком. В 2020 році спостерігається продовження негативної тенденція до збільшення зазначеного показника (на 23 дня), що відображає дуже незадовільне зниження рівня керованості запасами.

Співставлення останніх двох коефіцієнтів оборотності (дебіторської та кредиторської заборгованості) свідчить про те, що підприємство висував своїм покупцям жорсткіші умови комерційного кредитування, ніж користувався сам, оскільки протягом останніх років коефіцієнт оборотності кредиторської заборгованості менше коефіцієнта оборотності дебіторської. Таким чином, можна стверджувати, що за умовами укладених контрактів підприємство ТОВ «Тарсервіс» розраховується зі своїми постачальниками пізніше, ніж надходять кошти від дебіторів за реалізовану продукцію.

Негативним фактом фінансово-господарської діяльності ТОВ «Тарсервіс» є збільшення в 2020 році тривалості операційного циклу. Це відбулося внаслідок погіршення роботи з дебіторами та вкрай незадовільною роботою щодо управління запасами (товарообігом), що призвело до збільшення періоду погашення грошових коштів.

Звертає на себе увагу, що протягом всього досліджуваного періоду, зважаючи на одночасне значне зростання тривалості періоду оборотності кредиторської заборгованості, тривалість оборотності оборотного капіталу (фінансового циклу) відповідно досягла від'ємного значення. Від'ємне значення тривалості фінансового циклу є свідченням того, що підприємство ТОВ «Тарсервіс» в середньому отримує від покупців гроші раніше, ніж здійснює платежі своїм кредиторам.

Для наочності систематизуємо показники оцінки кредитної політики суб'єкта підприємництва ТОВ «Тарсервіс» за 2018–2020 рр. на рис. 2.8.

За результатами оцінки ділової активності суб'єкта підприємництва ТОВ «Тарсервіс» протягом останніх трьох років можна констатувати, що в аналізованій період відбулося її уповільнення, про що свідчить негативна динаміка деяких показників. Розрахунки виявили факт, що умови на яких підприємство отримує та сплачує за придбану вторсировину більш лояльніші, ніж він висуває своїм покупцям, про це свідчить перевищення значення коефіцієнту дебіторської заборгованості над кредиторською.

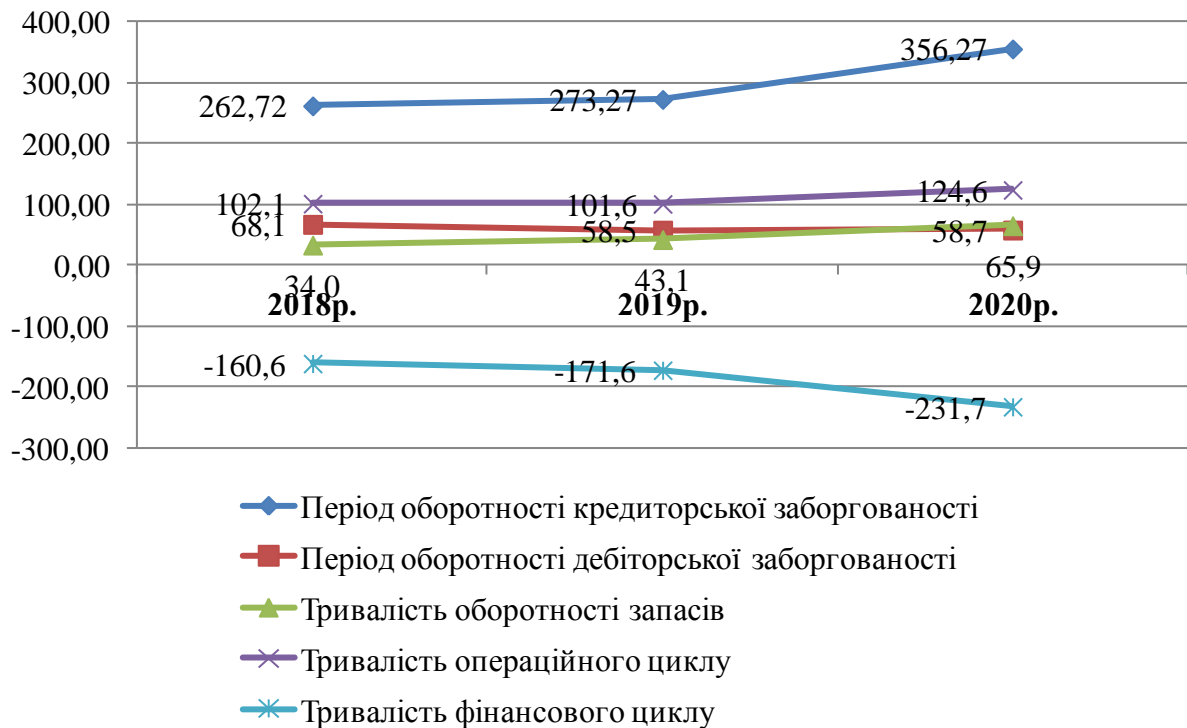


Рис. 2.8. Динаміка показників оцінки ділової активності суб'єкта підприємництва ТОВ «Гарсервіс» за 2018– 2020 рр. [сформовано автором]

Від'ємне значення показника тривалості фінансового циклу протягом всього періоду свідчить про те, що суб'єкта підприємництва ТОВ «Гарсервіс» в своїй торговій діяльності відчуває гостру нестачу грошових коштів.

Отже, основними напрямками покращення ситуації та скорочення часу обороту запасів і дебіторської заборгованості для підприємства ТОВ «Гарсервіс» можуть бути наступні:

- моніторинг та контроль за утворенням дебіторської заборгованості;
- недопущення надлишкового та неякісного закуповування товарів;
- забезпечення ефективного контролю за рухом товарів.

Економічна ефективність - це відносний показник, що порівнює отриманий ефект (прибуток) з витратами або ресурсами, які були використані для досягнення цього ефекту. Обчислимо показники економічної ефективності суб'єкта підприємництва ТОВ «Гарсервіс», а саме ресурсні показники рентабельності за 2018-2020 рр. та зведемо їх до таблиці 2.11.

Таблиця 2.11

Динаміка ресурсних показників рентабельності суб'єкта
підприємства ТОВ «Гарсервіс»

Показники	2018	2019	2020	Відхилення 2019/2018	Відхилення 2020/2019
R сукупного капіталу	6,10%	4,73%	3,05%	-1,37%	-1,68%
R власного капіталу	13,73%	12,16%	9,19%	-1,57%	-2,97%
R залученого капіталу	7,88%	5,64%	3,22%	-2,24%	-2,42%
R перманентного капіталу	16,65%	15,04%	11,87%	-1,61%	-3,18%
R необоротних активів	104,64%	117,34%	103,90%	12,70%	-13,44%
R оборотних активів	5,30%	3,99%	2,44%	-1,31%	-1,55%

На перший погляд, дані таблиці дозволяють нам констатувати, що діяльність підприємства впродовж періоду дослідження була прибутковою.

Вивчаючи детально ресурсні показники рентабельності суб'єкта підприємства ТОВ «Гарсервіс» з таблиці, слід зазначити, що рентабельність сукупного капіталу характеризують ефективність використання наявного капіталу, в 2018 році коефіцієнти знаходяться на достатньому рівні та мають значення 6,1%, тобто кожна гривня активів приносила підприємству прибуток розмірі трохи більше 6 коп., але вже у 2019-2020рр. намітилися негативні зміни, оскільки кожна гривня капіталу принесла підприємству відповідно 4 коп. та 3 копійок. В 2019та 2020 році можемо спостерігати що рентабельності сукупного капіталу знизилися відповідно на 1,37% та 1,68%. Це свідчить про зниження прибутку від використання капіталу, погіршення їх віддачі.

Невтішні тенденції показує нам рентабельність власного капіталу, а саме: за підсумками 2018 р. кожна гривня власного капіталу принесла більш ніж 13 коп. прибутку, а за підсумками 2019 року спостерігається тенденція до зниження даного показника до 12 коп. В 2020 році можемо спостерігати такі ж негативні тенденції як і в 2019 році, отже кожна гривня власного капіталу

принесла підприємству відповідно лише 9 коп. прибутку. Слід зазначити, що значення даного показника в 2020 році, суттєво менше ніж значення 2018 року, що говорить про існування резервів підвищення ефективності використання власного капіталу.

Рентабельність залученого капіталу має таку ж тенденцію як і рентабельність власного капіталу. Отже, можемо стверджувати, що в 2020 році значення цього показника знизилося вдвічі в порівнянні з 2018р. Подібні негативні тенденції розрахунків показують й у рентабельності перманентного капіталу, показники якого знижались протягом всього досліджуваного періоду.

Рентабельність необоротних активів в 2019 році збільшилась на 12,7% і показала, що в 2019 році 1,17 грн. прибутку припадає на 1 грн. необоротних активів. Але негативні тенденції по даному показнику спостерігаються у 2020 році, зменшення якого склало 13,44% і показала, що вже 1,03 грн. прибутку припадає на 1 грн. необоротних активів. Зазначене дозволяє нам стверджувати про зниження ефективності управління необоротними активами підприємства ТОВ «Гарсервіс».

Рентабельність оборотних активів, характеризує ефективність оборотних активів та показує зниження за результатами 2019 р., тобто кожна гривня оборотних активів принесла підприємству у 2018 р. 5 коп. прибутку, у 2019 р. - майже 4 коп. прибутку, а за підсумками 2020 р. – трохи більше 2 коп. прибутку. Отже, про підвищення ефективності управління оборотними активами неможливо говорити, оскільки значення показників в 2020 році знаходяться на досить низькому рівні та неухильно знижується.

Динаміку ресурсних показників рентабельності суб'єкта підприємництва ТОВ «Гарсервіс» у 2018-2020р. проілюстровано на рисунку 2.9.

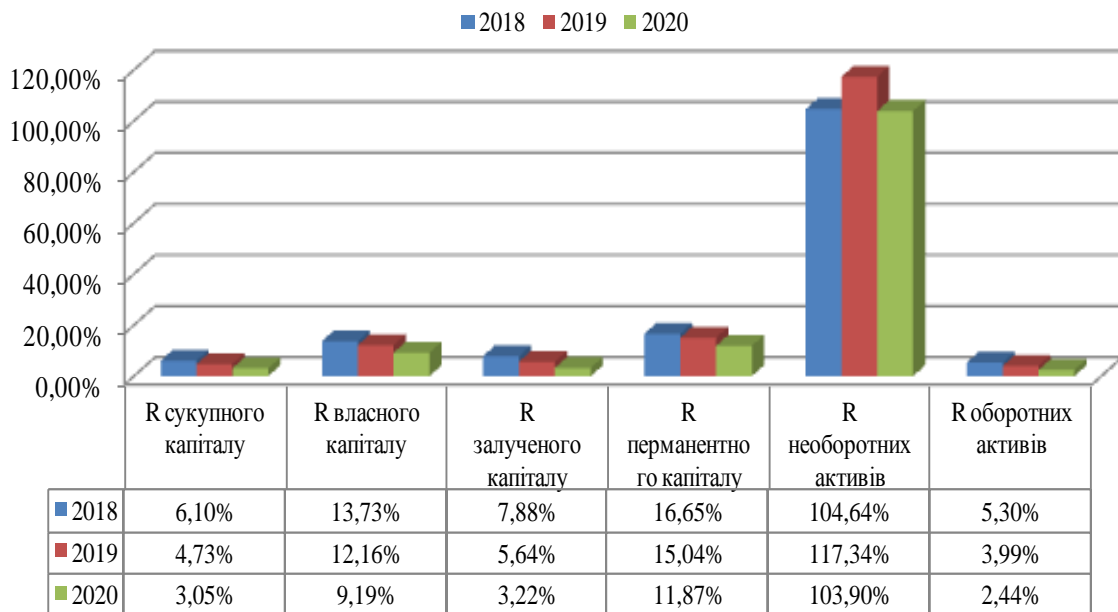


Рис. 2.9. Аналіз ресурсних показників рентабельності суб'єкта підприємництва ТОВ «Гарсервіс» у 2018-2020р. [сформовано автором]

З проведеного аналізу ресурсних показників рентабельності за 2018-2020 рр. випливає, що поступово абсолютна величина доходів від ресурсів підприємства зростає, але це не значить, що відповідні показники рентабельності підвищуються. Адже негативні тенденції спостерігаються практично по всім показникам рентабельності протягом аналізованого періоду. Отже, розробка ефективних заходів управління ресурсним потенціалом підприємства в системі управління підприємницької діяльності підприємства ТОВ «Гарсервіс» потребують значної уваги керівництва.

Розраховані дохідні та витратні показники рентабельності (показники ефективності використання фінансових ресурсів) підприємства ТОВ «Гарсервіс» у 2018-2020 рр. зведені у таблицю 2.12.

Враховуючи неефективний контроль за витратами суб'єкта підприємництва ТОВ «Гарсервіс» операційна рентабельність продаж протягом всього досліджуваного періоду 2018-2020 рр. значно знизилась. Тобто, якщо у 2018р-2019 р. кожна гривня, що була вкладена в реалізацію

продукції приносила підприємству 2,1 коп. та майже 2 коп. операційного прибутку, то вже за підсумками 2020 р. вже лише 1 коп.

Таблиця 2.12

Динаміка доходних та витратних показників рентабельності суб'єкта підприємництва ТОВ «Тарсервіс» у 2018-2020р.

Показники	2018	2019	2020	Відхилення 2019/2018	Відхилення 2020/2019
Операційна R продажу	2,11%	1,65%	1,38%	-0,46%	-0,27%
R операційної діяльності	2,15%	1,67%	1,38%	-0,48%	-0,29%
Чиста R продажу продукції	1,54%	1,14%	0,85%	-0,40%	-0,29%

Рентабельність операційної діяльності в 2019 році зменшилась з 0,48% до 1,67%, а в 2020 році до 1,38%, що в цілому характеризує негативну тенденцію.

Чиста рентабельність продажу має таку ж негативну тенденція як і всі інші доходні та витратні показники рентабельності. В 2019 році спостерігаємо негативну тенденцію до зменшення чистої рентабельності продажу, так зниження складає 0,4%. А в 2020 році суб'єкт підприємництва ТОВ «Тарсервіс» отримує менше 1 коп. чистого прибутку на 1 грн. доходу, що в 2 рази менше ніж у 2018 році.

Підсумовуючи, можна констатувати, що незважаючи на отримання підприємством протягом 2018-2020 рр. р. прибутків, ефективність його продукції та продаж знизилася, про що свідчать доходні та витратні показники рентабельності та що потребує значної уваги керівництва щодо заходів управління витратами та підвищення доходності суб'єкта підприємництва ТОВ «Тарсервіс».

Узагальнюючими показниками ефективності використання трудових ресурсів в системі управління підприємницькою діяльністю є показники продуктивності праці. Динаміку ефективності використання робочої сили суб'єкта підприємництва ТОВ «Тарсервіс» розглянемо в таблиці 2.13.

Таблиця 2.13

Динаміку ефективності використання трудових ресурсів суб'єкта підприємництва ТОВ «Тарсервіс» за 2018-2020р.

Показники	2018 р.	2019 р.	2020 р.	Відхилення 2019р. від 2018р.		Відхилення 2020р. від 2019р.	
				Абс..	Темп пр, %	Абс.	Темп пр, %
Середньосписочна чисельність працівників, чол	73	92	66	19,0	26,03%	-26,0	-28,26%
Одержано чистого доходу на 1 працівника, тис. грн.	617,29	665,00	1 041,03	47,7	7,73%	376,0	56,55%
Фонд оплати праці, тис. грн.	4 590,30	7 910,20	7 920,60	3 319,9	72,32%	10,4	0,13%
Середньорічна оплата праці 1 працівником, тис. грн.	62,9	86,0	120,0	23,1	36,74%	34,0	39,58%
Обсяг закупок в натуральних одиницях	13580	14053	14131	473,0	3,48%	78,0	0,56%
Обсяг продаж в натуральних одиницях	13585	14099	13795	514,0	3,78%	-304,0	-2,16%
Обсяг закупок в натуральних одиницях на 1 працівника	186,0	152,8	214,1	-33,3	-17,89%	61,4	40,17%
Обсяг продаж в натуральних одиницях на 1 працівника	186,1	153,3	209,0	-32,8	-17,65%	55,8	36,39%

Досліджуючи показники ефективності використання трудових ресурсів суб'єкта підприємництва ТОВ «Тарсервіс» за 2018-2020р. зазначимо, що на ТОВ «Тарсервіс» має місце активний рух робочої сили. Спостерігаються не дуже різкі коливання в динаміці плинності кадрів.

Позитивним в діяльності є ріст фонду оплати праці: в 2019 році темп приросту склав 72,26%, а в 2020 році – 0,13%. Вивчаючи найбільш наглядний показник щодо оплати праці, яким є середньорічна оплата праці, яку отримує 1 працівник, відзначимо, що темп нарощення даного показника в 2019 році

склав 36,74%, а в 2020 році пришвидшився та склав 39,58%. Зазначена політика на підприємстві говорить про турботу суб'єкта підприємництва ТОВ «Тарсервіс» за своїм персоналом та мотивацію своїх робітників до покращення результативності підприємницької діяльності.

Обсяг товарообороту на 1 працівника (продуктивність праці в вартісному вираженні) за досліджуваний період постійно збільшувався: в 2019 році темп приросту склав 7,73%, а в 2020 році відбулося різке нарощення чистого доходу та скорочення чисельності працюючих в порівнянні з 2019 роком і приріст обсягу товарообороту на 1 працівника склав 56,55%. Це зумовлене тим, що відбулось вивільнення персоналу внаслідок часткового підвищення продуктивності праці в товаристві та різкого збільшення цін на макулатуру та плівку, а також інших інфляційних процесів.

Дослідити реальну ефективність трудових ресурсів суб'єкта підприємництва ТОВ «Тарсервіс» за 2018-2020р, на наше переконання, можливо лише на основі показників обсягів закупок та продаж в натуральних одиницях на 1 працівника (продуктивність праці в натуральному вираженні).

Співставлення показників обсягів закупок та продаж вторсировини в натуральних одиницях на 1 працівника свідчить про те, що зазначений показник продаж протягом 2018-2019рр. був більший ніж показник закупок, що свідчить про ефективність використання трудових ресурсів. Але 2020 рік змінив вектор використання трудових ресурсів і засвідчив негативне співвідношення, а саме показник обсягів продаж вторсировини в натуральних одиницях на 1 працівника став суттєво меншим ніж аналогічний показник закупівель, що засвідчує про суттєве зниження рівня ефективності використання трудових ресурсів суб'єкта підприємництва ТОВ «Тарсервіс».

Зазначену ситуацію можна охарактеризувати як нестабільну та нерегульовану суб'єктом підприємництва ТОВ «Тарсервіс», що свідчить про те, що підприємство не має стратегії стимулювання кадрів та управління трудовими ресурсами.

Підсумовуючи результати дослідження практики управління підприємницькою діяльністю констатуємо, що першочерговим суб'єкту підприємництва ТОВ «Тарсервіс» необхідно:

остаточно ідентифікувати та систематизувати внутрішні та зовнішні фактори та симптоми кризового стану суб'єкта підприємництва;

виявити ступень негативного впливу окремих факторів на перебіг кризи, який здійснюється на основі комплексного аналізу, шляхом побудови матриці SWOT-аналізу;

визначити глибину (фазу) кризи підприємницької діяльності;

розробити дієві заходи щодо виведення його з кризи.

Висновки до розділу 2:

Результати проведеного дослідження практичних аспектів щодо оцінки системи управління підприємницькою діяльністю суб'єкта підприємництва ТОВ «Тарсервіс» дали підстави зробити наступні висновки:

1. Розглянута економічна характеристика та організаційна структура управління суб'єкта підприємництва ТОВ «Тарсервіс», в ході чого встановлено, що цей суб'єкт організовує збір, закуповує та реалізовує вторинну сировину (поліетилентерефталат, склобій, склотару, макулатуру та плівку).

2. За результатами дослідження діяльності ТОВ «Тарсервіс» було визначено, що на даному підприємстві запроваджено лінійно структура управління, яка не відповідає сучасним умовам конкурентної боротьби.

Встановлено, що на підприємстві не має відділу або груп фахівців, які б безпосередньо займалися комплексно питаннями управління підприємницькою діяльністю (бізнес-процесами) та його розвитком, що негативно позначається на виконанні поставлених завдань і ефективності діяльності та конкурентоздатності.

3. Аналіз фінансово-економічних показників діяльності суб'єкта підприємництва ТОВ «Тарсервіс» дав змогу зрозуміти, що незважаючи на

постійне нарощення підприємством обсягів товарообороту підприємницької діяльності ТОВ «Гарсервіс» протягом аналізованого періоду, ефективність його діяльності має нестабільну тенденцію, що потребує більш пильної уваги з боку керівництва ТОВ «Гарсервіс». В 2019 році темп збільшення чистого прибутку склав 4,96%, а за підсумками 2020 року спостерігається зниження його розміру більш ніж на 16%, що пояснюється різким зменшенням ринків збуту та збитками від курсових різниць при переоцінці валютних кредитів. В свою чергу збитки від курсових різниць були спричинені падінням курсу національної валюти та переоцінкою валютних кредитів.

4. Проведена діагностика стану системи управління підприємницькою діяльністю суб'єкта підприємництва ТОВ «Гарсервіс» дозволила:

- визначити домінуючі фактори негативного впливу макросередовища;
- дослідити та систематизувати важливі чинники мікросередовища, що впливають на систему управління підприємницькою діяльністю суб'єкта підприємництва ТОВ «Гарсервіс», якими є: покупці, продавці (постачальники) конкуренти, інша цільова аудиторія;

- оцінити внутрішні чинники системи управління підприємницькою діяльністю через комплекс:

ресурсних складових, що дозволило виявити наявність кризових ознак, а саме: зниження рівня результативності в управлінні товарообігом; значні грошові кошти підприємства протягом аналізованого періоду відволікалися з господарського обороту в дебіторську заборгованість або «заморожувалися» в запасах; значне збільшення за три роки частки інших поточних зобов'язань за рахунок нарощення поворотної фінансової допомоги від інших суб'єктів господарювання; розраховані показники ліквідності свідчать про загальну тенденцію погіршення її стану та на сучасному етапі підприємство неплатоспроможне; розрахований трикомпонентний показник фінансової стійкості свідчить, що станом на 31.12.2020 р. був кризовий стан; констатовано демотиваційний характер управління трудовими ресурсами.

- маркетингової складової, яка засвідчила достойний рівень її стану, але існують незначні прогалини в рекламній підтримці товарної, збутової та комунікаційної політики.

5. Дослідження ефективності управління підприємницькою діяльністю ТОВ «Гарсервіс» дозволяє зазначити, що:

ефективність товарообігу склала - 3,5%, що є не прийнятним для здійснення підприємницької діяльності, адже призводить до збільшення залишків товарів на складах та вкінцевому результаті до зниження прибутковості;

розрахунки показують підвищення показника фондівдачі основних засобів та коефіцієнта оборотності власного капіталу, що засвідчує про підвищення ефективності їх використання;

внаслідок погіршення роботи з дебіторами та вкрай незадовільною роботою щодо управління запасами (товарообігом), тривалість операційного циклу в 2020 році збільшилась;

від'ємне значення показника тривалості фінансового циклу протягом всього періоду засвідчило, що ТОВ «Гарсервіс» в своїй торговій діяльності відчуває гостру нестачу грошових коштів;

незважаючи на отримання підприємством протягом 2018-2020 рр. прибутків, ефективність його ресурсів, продукції та продаж знизилася, про що свідчать розраховані показники рентабельності;

розраховані показники ефективності використання трудових ресурсів засвідчили наявність проблем та прогалин в управлінні персоналом.

З метою підвищення результативності діяльності ТОВ «Гарсервіс» та його стратегічного розвитку у перспективі виникає потреба у розробці практичних заходів удосконалення управління підприємницькою діяльністю підприємства в умовах кризи.

РОЗДІЛ 3

УДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМНИЦЬКОЮ ДІЯЛЬНІСТЮ ТОВ «ТАРСЕРВІС» В УМОВАХ ПОРУШЕННЯ МАКРОЕКОНОМІЧНОЇ СТАБІЛЬНОСТІ

3.1. Систематизація факторів кризи підприємницької діяльності ТОВ «Тарсервіс» та визначення її глибини

Нестабільність функціонування вітчизняних суб'єктів підприємницької діяльності в умовах динамічного і мінливого ринкового середовища спричиняє різні негативні явища, що призводять до кризи.

Основною причиною виникнення кризових станів є передусім недостатня підготовленість управлінських кадрів для проведення своєчасної ідентифікації кризових явищ або невчасне реагування на них, що часто призводить до банкрутства підприємств. Стійке функціонування і розвиток підприємницьких структур можливі лише в умовах захищеності суб'єкта господарювання на всіх етапах його існування і залежить від впливу багатьох чинників. Вони є специфічними для кожного суб'єкта господарювання, діють системно, посилюючи при цьому негативний вплив на діяльність підприємства. Залежно від факторів виникнення, кризи бувають об'єктивними (закономірними), спричиненими зміною фаз життєвого циклу підприємства, а також ситуаційними, зумовленими дією зовнішніх і внутрішніх обставин.

Настання кризи завжди є явищем імовірним, тому завдання менеджменту підприємства ТОВ «Тарсервіс» полягає у її передбаченні та прогнозуванні. Існують типові фактори, що впливають на діяльність суб'єкта підприємництва ТОВ «Тарсервіс» і спричинюють у своєму системному характері появу в них нестабільних ситуацій, що призводять до кризових явищ у функціонуванні (розвитку). Це – зовнішні (екзогенні) фактори, особливістю яких є те, що підприємство не має на них прямого впливу, проте

може їх своєчасно виявити, нівелювати раптовість і гостроту їх впливу або запобігти їм.

Проведені дослідження дозволили систематизувати фактори макросередовища, що спричиняють кризову діяльність суб'єкта господарювання ТОВ «Тарсервіс» є:

1. Географія імпорту та нестабільна економічна ситуація в Україні. Якщо раніше на ринку превалювала російська макулатура, то нині значні обсяги сировини були ввезені з Румунії, Угорщини та Молдови. Популярність імпортової макулатури пояснюється рядом кон'юнктурних чинників, властивих українському ринку. Це і наявність імпорту, який стримує внутрішнє зростання цін. І дефіцит достатньої пропозиції якісної сировини на ринку.

2. Відсутність сучасної системи заготівлі та переробки паперових відходів в Україні.

3. Недосконалість діючого законодавства, а саме відсутність державної політики, спрямованої на підтримку ринку заготівлі вторинної сировини та відсутність державної програми поводження з відходами;

4. Значний податковий тиск;

5. Високі проценти по кредитах.

6. Пандемія коронавірусної хвороби 2019 (COVID-19), спричинена SARS-CoV-2 є загрозою для функціонування підприємства ТОВ «Тарсервіс». Для зведення до мінімуму негативних соціально-економічних наслідків пандемії COVID-19 необхідно передбачати розгортання подій, прогнозувати тенденції та здійснювати розрахункову роботу для отримання даних, які стануть базою для прийняття виважених управлінських рішень в умовах обмежених ресурсів.

7. Негативним фактором, який впливає на прибутковість підприємства, є зростання цін сировину та здорожчання енергоносіїв (газу, електроенергії, води).

Наведений перелік зовнішніх факторів кризи не є остаточним та вичерпним. Зовнішні та внутрішні фактори кризи на підприємстві діють системно, а не поодиночі. Це призводить до посилення наслідків дії будь-якого окремого фактора.

Проведені дослідження дозволили систематизувати внутрішні фактори кризового стану суб'єкта підприємництва ТОВ «Тарсервіс», які систематизовані на рисунку 3.1.



Рис. 3.1. Внутрішні фактори кризи в підприємницькій діяльності ТОВ «Тарсервіс»

Розгортання кризи в підприємницькій діяльності ТОВ «Тарсервіс» є результатом спільної негативної дії обох груп факторів, ступінь впливу яких може бути різним. Виявлення ступеня негативного впливу окремих факторів на перебіг кризи в підприємстві ТОВ «Тарсервіс» можна здійснити на основі комплексного аналізу, шляхом побудови матриці SWOT-аналізу.

Проведений SWOT-аналіз ефективності підприємницької діяльності ТОВ «Тарсервіс» доцільно представити у вигляді таблиці (табл. 3.1).

Таблиця 3.1

SWOT-аналіз ефективності системи управління підприємницької діяльності
ТОВ «Тарсервіс»

Сильні сторони	Слабкі сторони
<ol style="list-style-type: none"> 1. Імідж на ринку 2. Високий контроль якості 3. Висока кваліфікація персоналу 4. Налагоджена збутова мережа 5. Гнучке ціноутворення 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Відсутність досвіду формування та реалізації комплексної системи управління підприємницькою діяльністю. 2. Недосконала організаційна структура управління 3. Не збалансовані елементи ресурсної складової 4. Неучасть персоналу в ухваленні управлінських рішень 5. Відсутність механізму оцінки та управління ризиками на підприємстві.
Можливості	Загрози
<ol style="list-style-type: none"> 1. Розширення ринків збуту; 2. Здатність підвищити ефективність системи управління; 3. Освоєння нових технологій підвищення якості товарів 4. Прискорення зростання ринку 5. Вдосконалення політики ціноутворення 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Можливість появи нових конкурентів 2. Збільшення імпорту вторсировини 3. Уповільнення зростання ринку вторсировини 4. Скачки курсів валют 5. Загострення військової ситуації. 6. Пандемія коронавірусної хвороби 2019 (COVID-19), спричинена SARS-CoV-2.

Оцінюючи сильні та слабкі сторони системи управління підприємницької діяльності ТОВ «Тарсервіс» зауважимо, що спостерігається така ситуація:

підприємство має переваги окремих сильних сторін: значний імідж на ринку; високий контроль якості; висока кваліфікація персоналу; налагоджена збутова мережа; гнучке ціноутворення.

існують істотні слабкі сторони: відсутність досвіду формування та реалізації комплексної системи управління підприємницькою діяльністю; недосконала організаційна структура управління, не збалансовані елементи ресурсної складової; неучасть персоналу в ухваленні управлінських рішень; відсутність механізму оцінки та управління ризиками на підприємстві.

Для проведення SWOT-аналізу підприємницької діяльності ТОВ «Тарсервіс» також необхідно окреслити можливості підвищення ефективності системи управління діяльністю досліджуваного підприємства, до яких слід віднести: розширення ринків збуту; здатність підвищити ефективність системи управління; освоєння нових технологій підвищення якості товарів; прискорення зростання ринку; вдосконалення політики ціноутворення.

Загрози підприємства ТОВ «Тарсервіс» сформуємо наступним чином: можливість появи нових конкурентів; збільшення імпорту вторсировини; уповільнення зростання ринку втор сировини; скачки курсів валют; загострення військової ситуації; пандемія коронавірусної хвороби 2019 (COVID-19), спричинена SARS-CoV-2.

В контексті даного дослідження констатуємо, що першочерговим підприємству ТОВ «Тарсервіс» необхідно:

- встановити глибину (фазу) кризи підприємницької діяльності ТОВ «Тарсервіс»;

- визначити фактичний профіль внутрішнього середовища системи управління підприємницької діяльності, що дозволить визначитися з заходами подолання кризи.

Відображення на матриці сильних і слабких сторін підприємства стосовно внутрішніх факторів кризи, а також позитивного та негативного впливу зовнішніх факторів, що обумовлюють кризовий розвиток ТОВ «Тарсервіс», дозволяє обрати відповідну стратегію антикризового управління.

Враховуючи досліджене теоретичне підґрунтя [38] щодо фаз розвитку криз (початок (виникнення), поглиблення (розвиток), дно кризового циклу, вихід з кризи та подолання) та запропонований вище теоретичний та практичний інструментарій щодо внутрішнього середовища системи управління підприємницької діяльності та індикаторів його оцінки, розробимо матрицю зміни основних індикаторів оцінки складових внутрішнього середовища системи управління підприємницької діяльності в залежності від фази життєвого циклу кризи в таблиці 3.2.

Враховуючи фактичну динаміку та тенденцію наведених показників (індикаторів) складових внутрішнього середовища системи управління підприємницькою діяльністю ТОВ «Тарсервіс», можна зробити висновок про те, що ТОВ «Тарсервіс» знаходиться на першій фазі кризового циклу, тобто на початку.

У даній фазі, на наше переконання, криза ще носить характер невизначеності і може бути класифікована як легка (м'яка). У цій фазі існує досить висока можливість керованості та попередження глибокого стану кризи. А тому необхідною умовою є використання превентивного антикризового управління з системою сповільнених антикризових заходів.

Таким чином, нами побудовано матрицю зміни деяких індикаторів складових внутрішнього середовища системи управління підприємницької діяльності ТОВ «Тарсервіс» в залежності від фази життєвого циклу кризи, що відображує характерні особливості підприємницької діяльності, та у значній мірі зумовлюються її масштабами та видами, дослідження якої дозволяє визначати фазу кризового циклу та приймати своєчасно ефективні управлінські рішення.

Для визначення фактичного профілю внутрішнього середовища системи управління підприємницькою діяльністю та підтвердження рівня значущості наявних проблем у підприємства ТОВ «Тарсервіс» ми провели опитування 5 експертів - працівників управлінського персоналу підприємства ТОВ «Тарсервіс» та виставили власні експертні оцінки.

Матриця зміни деяких індикаторів складових внутрішнього середовища системи управління підприємницької діяльності
в залежності від фази життєвого циклу кризи

Складові Індикатори	Фази розвитку кризи				
	Початок	Поглиблення (розвиток)	Дно кризового циклу	Вихід з кризи	Подолання кризи
1	2	3	4	5	6
1. РЕСУРСНА СКЛАДОВА					
<i>1.1. Виробничі</i>	Поступове зменшення темпів росту реального товарообігу або їх припинення	Зменшення обсягу реального товарообігу у порівнянні з попереднім періодом (не більш як на 50%)	Зменшення обсягу реального товарообігу у порівнянні з попереднім періодом (більш як на 50%)	Стабільно низькі обсяги реального товарообігу	Значне зростання темпів приросту обсягів росту реального товарообігу
ТОВ «Тарсервіс»	+				
<i>1.2. Фінансові</i>	Тенденція до зменшення темпів росту прибутку (рентабельності), соціального ефекту від або їх призупинення	Значення прибутку (рентабельності) стабільно низьке в структурі операційної діяльності (менш ніж 5%) або отримання перших збитків	Повна відсутність прибутку (рентабельності) або величезні збитки в структурі очікуваних результатів від підприємницької діяльності	Тенденція до поліпшення, але зміна не стабільна (то отримання незначного показника прибутку, інколи збитки від деяких продуктів, а іноді значне зростання прибутку)	Зростання темпів росту прибутку або соціального ефекту від підприємницької діяльності
ТОВ «Тарсервіс»	+				
<i>1.3. Матеріальні (майнові)</i>	Поступове збільшення темпів росту обсягів товарів на складах	Збільшення обсягу товарів на складах у порівнянні з попереднім періодом (не більш як на 50%)	Збільшення обсягу товарів на складах у порівнянні з попереднім періодом (не більш як на 50%) та їх заморожування	Поступове зменшення темпів росту залишків товарів на складах у порівнянні з попереднім, зменшення частки товарів в загальному обсязі оборотних активів	Тенденція до стрімкого зменшення темпів росту залишків товарів на складах та частки товарів в загальному обсязі оборотних активів
ТОВ «Тарсервіс»	+				

Продовження таблиці 3.2

<i>1.4. Трудові</i>	Поступове зменшення темпів росту продуктивності праці	Зменшення продуктивності праці у порівнянні з попереднім періодом не більш як на 50%	Зменшення продуктивності праці у порівнянні з попереднім періодом більш як на 50%	Стабільно низька продуктивність праці	Значне зростання темпів приросту продуктивності праці
ТОВ «Тарсервіс»	+				
2. МАРКЕТИНГОВА СКЛАДОВА	Тенденція до зменшення темпів росту рівня ефективності маркетингової діяльності та витрат на маркетингові заходи	Значення рівня ефективності маркетингової діяльності стабільно низьке	Значення рівня ефективності маркетингової діяльності від'ємне	Тенденція до збільшення темпів росту рівня ефективності маркетингової діяльності від від'ємного значення до стабільно низького	Тенденція до збільшення темпів росту рівня ефективності маркетингової діяльності та витрат на маркетингові заходи
ТОВ «Тарсервіс»	+				
3. УПРАВЛІНСЬКА СКЛАДОВА	Зміна рівня керованості не стабільна	Тенденція до постійного погіршення рівня керованості	Стабільно низький або відсутній рівень керованості	Тенденція до покращення, але не стабільна щодо керованості	Стабільно високий рівень керованості
ТОВ «Тарсервіс»	+				
4. РИЗИКОВА СКЛАДОВА	Тенденція до зменшення моніторингу ключових показників ризиковості та збільшення їх рівня	Стабільно неефективний або кволий процес управління ризиками та збільшення темпів нарощення їх рівня (не більш як на 50%)	Стабільно неефективний або кволий процес управління ризиками та збільшення темпів нарощення їх рівня (більш як на 50%)	Розробка оптимізаційних заходів що оптимізації рівня ризиків шляхом використання спеціальних методів та інструментів	Тенденція до збільшення розробки системи ключових показників управління ризиками та контролю за їх рівнем
ТОВ «Тарсервіс»	+				

Оцінка стану та ефективності домінуючих чинників внутрішнього середовища системи управління підприємницькою діяльністю ТОВ «Тарсервіс» проведена за десятибальною шкалою (табл. 3.3).

Десяти балам відповідає висока оцінка показника; вісім балів – оцінка достатнього рівня показника; шість балів – низьке значення показника; чотири бали – незадовільне значення; два бали – критично низька оцінка.

Таблиця 3.3.

Оцінка стану та ефективності домінуючих чинників внутрішнього середовища системи управління підприємницькою діяльністю ТОВ «Тарсервіс»

Найменування фактора	Фактичний стан	Кількість балів
Ефективність використання виробничих ресурсів	на ринку вторсировини є краща ефективність товарообороту у конкурентів	7
Ефективність використання майнових ресурсів	існуючі резерви покращення ефективності використання майна не використовуються в повній мірі	8
Ефективність використання фінансових ресурсів	політика управління фінансовими ресурсами незадовільна	6
Ефективність використання трудових ресурсів	на ринку вторсировини ефективність використання трудових ресурсів децювища	8
Ефективність використання інформаційних ресурсів	забезпечується частково та вибірково	7
Організаційна структура управління	не відповідає вимогам глобалізації та конкурентоздатності	6
Рівень управлінської складової	забезпечується частково та вибірково	7
Ефективність управління ризиками	забезпечується частково та вибірково	5
Ефективність маркетингової складової	існують незначні прогалини в рекламній підтримці товарної, збутової та комунікаційної політики	9

Представимо у графічному вигляді фактичний профіль внутрішнього середовища системи управління підприємницькою діяльністю ТОВ «Тарсервіс» (багатокутник підприємництва) (рис.3.2.). Отже, побудова багатокутника рівня підприємництва та конкурентоспроможності підприємства ТОВ «Тарсервіс» надає можливість визначити рівень

внутрішнього середовища системи управління підприємницькою діяльністю ТОВ «Тарсервіс» та «слабкі місця», управління якими дозволить скоректувати напрями діяльності та розвитку.

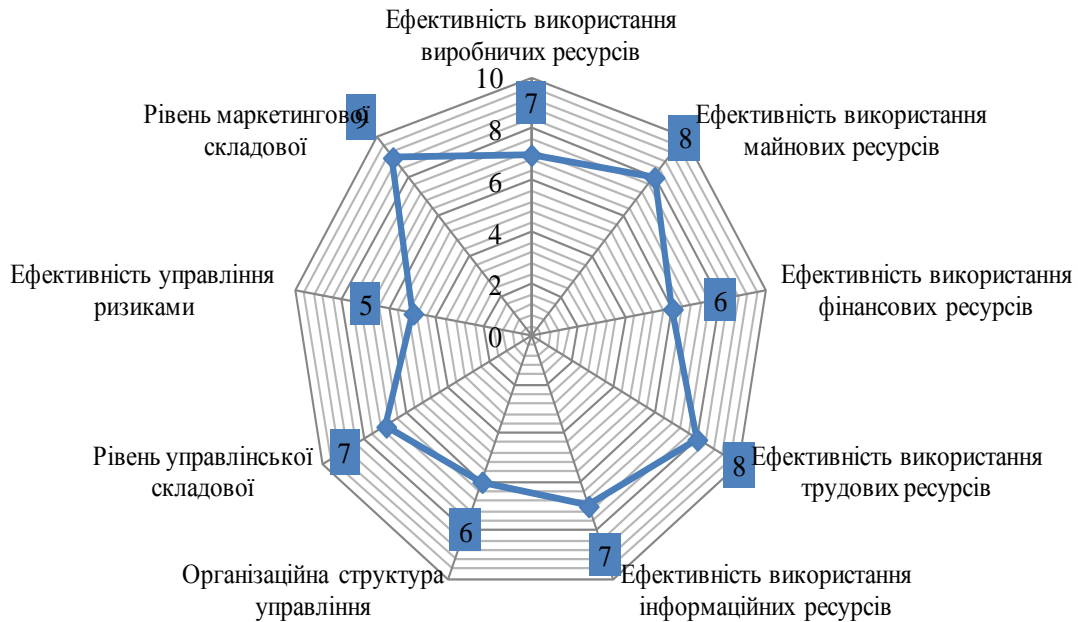


Рис.3.2. Профіль внутрішнього середовища системи управління підприємницькою діяльністю ТОВ «Тарсервіс»
[сформовано автором]

З рисунку 3.2. видно, що внутрішній стан системи підприємницької діяльності ТОВ «Тарсервіс» несприятливий, потрібно провести зміни, щоб запобігти подальшому зниженню рівня конкурентоспроможності підприємства та попередити поглиблення кризового стану. З огляду на зазначене, виникає об'єктивна необхідність визначити напрямки подолання легкої кризи в підприємницькій діяльності ТОВ «Тарсервіс» з метою запобігання її поглиблення, а отже превентивне антикризове управління з системою сповільнених антикризових заходів стане основою для розробки даних заходів.

3.2. Розробка заходів превентивного антикризового управління підприємницькою діяльністю ТОВ «Гарсервіс»

Превентивне антикризове управління – це під система антикризового управління підприємством, в якій на основі використання засобів і методів раннього виявлення змін внутрішнього і зовнішнього середовища розробляються та реалізуються управлінські рішення в плановому порядку і на постійній основі у всіх сферах діяльності підприємства спеціально підготовленим фахівцем в умовах невизначеності, недостатнього інформаційного забезпечення та різноманітності альтернативних варіантів управлінських рішень з метою своєчасного реагування на можливі загрози та створення сприятливих умов для подовження стабільного функціонування та розвитку підприємства.

Принципова відмінність підходу превентивного антикризового управління від більш поширеного антикризового менеджменту, який направлений на втручання у вже існуючу кризову ситуацію, полягає в недопущенні фінансових проявів кризи в господарській діяльності підприємства.

В контексті зазначеного нами запропоновані превентивного антикризового управління підприємницькою діяльністю ТОВ «Гарсервіс», які унаочнені на рисунку 3.3.

Отже, вважаємо, що для апробації превентивного антикризового управління підприємницькою діяльністю ТОВ «Гарсервіс» необхідно вирішення наступних задач:

- оновлення організаційної структури управління;
- забезпечення ефективною ресурсною складовою;
- підвищення рівня маркетингової складової як головного чинника підвищення доходності;
- управління ризиками;
- розробка та впровадження удосконаленої системи управління підприємницькою діяльністю на ТОВ «Гарсервіс».

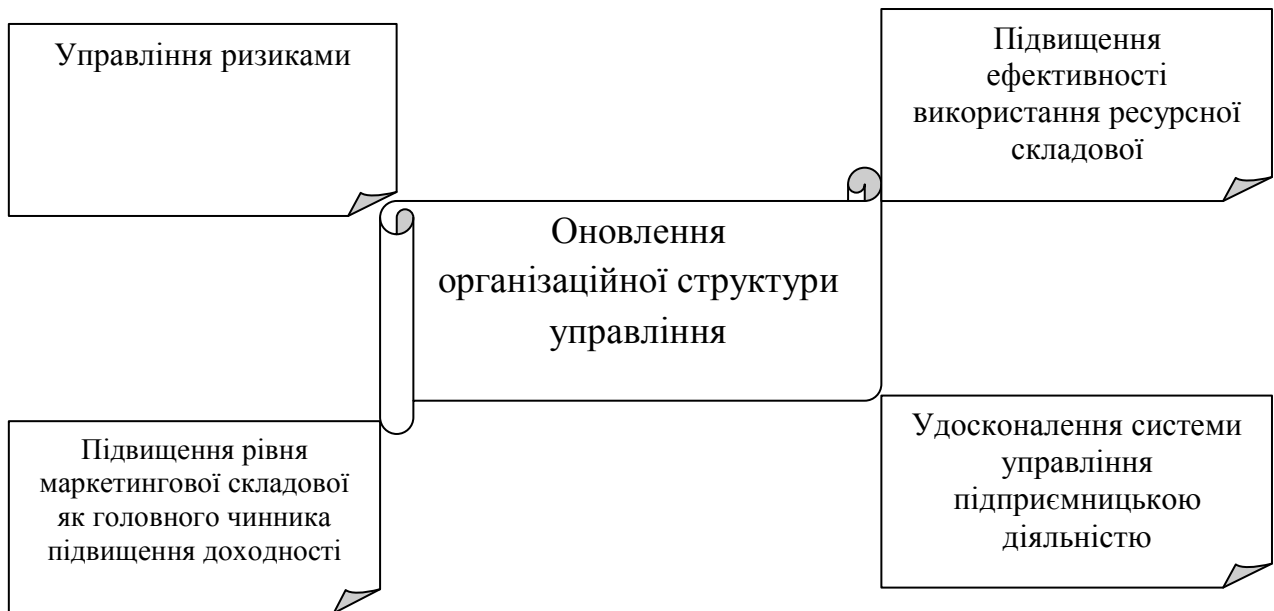


Рис.3.3. Заходи превентивного антикризового управління з системою сповільнених антикризових заходів ТОВ «Тарсервіс»

Центральною частиною заходів має стати оновлення організаційної структури управління.

Організаційна структура управління ТОВ «Тарсервіс» повинна формуватися для забезпечення його перспективної конкурентоздатності, економічної ефективності, раціональної кооперації і тому виникає об'єктивна необхідність вдосконалення організаційної структури підприємства. Лінійно-функціональна (комбінована) структура управління підприємством створюється із спеціалізованих ланок при кожному лінійному керівнику. Ця модель допоможе керівникам підприємства ТОВ «Тарсервіс» вивчати і приймати рішення щодо проблем, які виникають, концентрувати увагу на поточній діяльності.

На рисунку 3.4. представлена оновлена лінійно-функціональна структура управління підприємства ТОВ «Тарсервіс», яка запропонована нами.

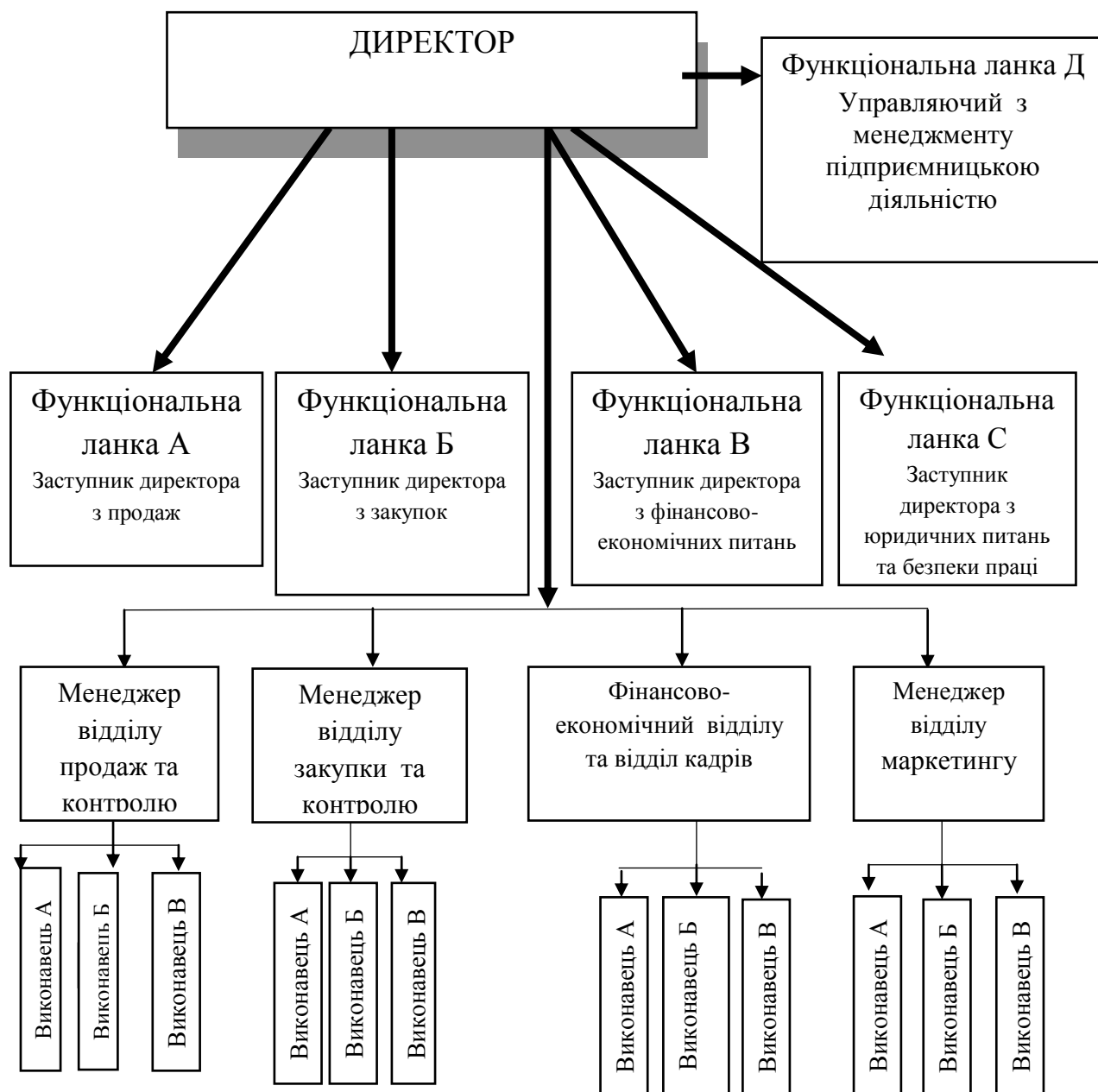


Рис.3.4.Запропонована оновлена організаційна структура управління ТОВ «Тарсервіс» [сформовано автором]

Отже, на наше переконання, повинна бути сформована додатково функціональна ланка Д - Управляючий з менеджменту підприємницької діяльності, який буде підпорядкований директору, забезпечуючи підприємницькою підтримкою усі інші відділи підприємства: консультувати, інформувати, організовувати, планувати, постійно моніторити складові

внутрішнього та зовнішнього середовища системи управління підприємницькою діяльністю ТОВ «Тарсервіс».

«Комбінований тип управління усуває недоліки лінійного та функціонального типів структур управління. У цій структурі управління функціональні ланки позбавлені права безпосереднього впливу на виконавців, вони готують рішення для лінійного керівника, який здійснює прямий адміністративний вплив на виконавців. Передбачається, що першому (лінійному) керівнику у виробленні конкретних питань і підготовці відповідних рішень, програм, планів допомагає спеціальний апарат, що складається з функціональних підрозділів (відділів, груп)» [79, 88].

При лінійно-функціональній структурі управління ТОВ «Тарсервіс» має переваги лінійна організація, але з підвищенням рівня управління зростає роль функціонального управління. Якщо в межах управління невеликих структурних ланок його роль незначна, проте в масштабі управління підприємством ТОВ «Тарсервіс» роль функціональних органів значна. Функціональні служби забезпечують весь обсяг технічної підготовки виробництва, готують варіанти вирішення завдань, пов'язаних з керівництвом процесом виробництва, звільняють лінійних керівників від планування, фінансових розрахунків та ін.

Комбіновані структура ТОВ «Тарсервіс» має забезпечують такий розподіл праці при якому лінійні ланки управління повинні приймати рішення і контролювати, а функціональні - консультивати, інформувати, організовувати, планувати.

Для побудови вдосконаленої системи управління підприємницькою діяльністю на ТОВ «Тарсервіс» головною умовою також є забезпечення її ефективною ресурсною складовою.

Для відновлення платоспроможності та як один із заходів превентивного антикризового управління запаси (вторсировина) повинні бути на належному рівні, адже накопичення їх значного обсягу призводить до замороження коштів на тривалий строк, зниження їх ліквідності,

зростання витрат на утримання, а їх нестача – до простоїв, незадоволенню вимог споживачів і, як наслідок, зниженню конкурентних переваг. « Система управління запасами (повинна вирішувати наступні завдання:

- формування оптимального складу і структури матеріальних оборотних засобів;
- формування складу і раціоналізація структури джерел фінансування матеріальних оборотних засобів;
- максимізація ефективності використання матеріальних оборотних засобів в діяльності підприємства». [9, 88].

Управління запасами передбачає організацію контролю за їх фактичним станом. Необхідність організації служби контролю за станом та якістю вторсировини як під час закупки , так в період продажу обумовлена підвищенням витрат у разі виходу фактичного розміру запасу за рамки, передбачені нормами запасу.

«Для підвищення ефективності ресурсної складової ТОВ «Гарсервіс» необхідне також проведення наступних заходів:

- управління кредиторською та дебіторською заборгованістю;
- інтенсивне збільшення капітальних вкладень, що віддзеркалюють фінансові можливості підприємства;
- залучення інвестицій, приватного капіталу та інших внесків.
- управління витратами».

«Питання зниження витрат виробництва на підприємстві є важливим, оскільки витрати є внутрішнім чинником функціонування підприємства, а від величини виробництва залежить рівень ефективності функціонування господарювання будь-якої структури. Управління витратами є важливим складником управлінського менеджменту, тому управління витратами повинно означати створення єдиної системи з певними установками та інструментами» [19, 28].

Система управління витратами на ТОВ «Гарсервіс» має певні вади, а саме:

- не визначена структура управління витратами на вид вторсировини, під час визначення якості вторсировини майже не враховують економічних параметрів;

- управління реалізовується через план, сформований за базовими витратами;

- здійснюється управління комплексом витрат за філіалами, а не за видом втор сировини.

Формуючи систему управління витратами, потрібно враховувати їхні особливості, а саме: динаміку витрат, тобто те, що вони постійно рухаються та змінюються; різноманіття витрат, тобто потрібно застосовувати багато методів і прийомів в управлінні ними.

«Враховуючи особливості витрат, формуючи систему управління ними, можна зазначити низку вимог до системи управління, а саме: недопущення зайвих витрат, комплексний характер управлінських рішень, вдосконалення інформаційного забезпечення, системний підхід до управління витратами, орієнтованість на стратегічні цілі розвитку підприємства, органічне поєднання витрат з якістю продукції, єдність методів на різних рівнях управління витратами, впровадження методів зниження витрат, управління витратами на різних стадіях життєвого циклу товарів» [64].

Із зазначеного можна констатувати, що ТОВ «Тарсервіс» повинно використовувати такий механізм формування витрат виробництва, який дасть змогу отримати повну інформацію про витрати на 1 виду вторсировини. Саме така інформація є гарантом успіху підприємства в конкурентному середовищі. Вчасне реагування на відхилення витрат від нормативних значень дасть змогу попередити зростання витрат, що прямо пропорційно впливають на собівартість продукції і прибуток підприємства.

«Правильно розроблена маркетингова програма дозволить підприємницької діяльності ТОВ «Тарсервіс» розвиватися у бажаному для нього напрямку, оптимально використовуючи свій конкурентний потенціал та стійкі конкурентні переваги. Вона інтегрує у своїй структурі основні

складові комплексу маркетингу, спрямовані на досягнення стратегічних маркетингових цілей підприємства: товарну, цінову, збутову та комунікаційну політики підприємства» [79].

«Головними орієнтирами маркетингової програми підприємницької діяльності ТОВ «Тарсервіс» мають бути стратегічна спрямованість, координованість та інтегративність (поєднання та взаємозв'язок стратегії і тактики підприємства), а також націленість на досягнення очікуваного результату від своєї діяльності» [68].

Для ТОВ «Тарсервіс» пріоритетними маркетинговими напрямками є:

- розширення та розвиток ринку вторсировини;
- утримання лідируючих позицій на ринку України, диверсифікація власної діяльності;
- підтримка конкурентоспроможного образу вторсировини та їх якості.

При реалізації маркетингової програми підприємства обов'язковою умовою є акцентування уваги на безперервному моніторингу та контролі її запровадження, що дозволить забезпечити ефективність маркетингової діяльності підприємства.

На нашу думку, основним завданням ТОВ «Тарсервіс» залишається збереження позицій на ринку та гарної репутації серед партнерів. Для цього підприємству необхідно у 2022 році спланувати вийти на новий рівень розвитку та співпрацювати з суб'єктом великого підприємництва в Україні ПрАТ «КАРЛСБЕРГ Україна», що дозволить покращити ефективність підприємницької діяльності та підвищить позитивну репутацію та імідж підприємства як на вітчизняному ринку вторинної сировини.

Визначимо залежність обсягів інвестицій вкладених у вторсировину та їх обсягів реалізації для підприємства ТОВ «Тарсервіс» за умови розширення та розвитку ринку втор сировини за рахунок співпраці з ПрАТ «КАРЛСБЕРГ Україна».

Для побудови економіко-математичної моделі керування підприємницькою діяльністю (і тим самим одержання можливості оперативного контролю за ним) використовуються оптимізаційні моделі, імітаційні моделі, а також методи прогнозування. Останні переважно застосовуються як статичні й динамічні моделі.

«У процесі прогнозування ходу підприємницькою діяльністю визначаються якісні зміни стану суб'єкта господарювання в будь-який майбутній момент часу. Застосування тих самих моделей для перевірки їх відповідності реальному ходу підприємницької діяльності підтвердить правильність (неправильність) розробленої моделі підприємницької діяльності або вкаже на відхилення фірми від попереднього плану та на наслідки цих відхилень» [91].

«Для оцінки ефективності підприємницької діяльності застосовують моделі економічної і комунікативної ефективності. До найбільш розповсюджених типів моделей оцінки економічної ефективності можна віднести статичні й динамічні. Найпростіша статична модель оцінки економічної ефективності, розроблена на базі кореляційно-регресійного аналізу, становить лінійну функцію реакції доходів (продаж) на витрати на закупку втор сировини» [48].:

$$Y = a + bx, \quad (3.1)$$

де Y – залежна змінна, що характеризує обсяг збуту підприємницької діяльності;

x – незалежна змінна, що характеризує прямі витрати на підприємницьку діяльність в частини закупівлі втор сировини;

a , b – коефіцієнти регресії, при цьому a – вільний член, що характеризує вплив інших факторів.

«Зокрема, модель такого виду використовує у своїх дослідженнях вчений А. Д. Пілько та вважає, що саме вона найкраще відображає

кореляційно-регресійний зв'язок між витратами витрати на підприємницьку діяльність в частини закупівлі вторсировини (факторна змінна) та виручкою від реалізації послуг (результуюча змінна)» [32].

Значення показників «X» та «Y» змінні (за п'ять останніх років), а коефіцієнти «a» та «b» - це константи, за допомогою яких встановимо взаємозалежність між часткою витратами на підприємницьку діяльність в частини закупівлі вторсировини та доходами ТОВ «Гарсервіс». Вони розраховуються за формулами [54,91,94]:

$$b = \frac{n \cdot \sum X_i \cdot Y_i - \sum X_i \cdot \sum Y_i}{n \cdot \sum X_i^2 - (\sum X_i)^2}, \quad (3.2)$$

$$a = \frac{\sum Y_i - b \cdot \sum X_i}{n}, \quad (3.3)$$

Отже, кожному відхиленню частки витрат на підприємницьку діяльність (X) відповідатиме певне відхилення за результуючим показником (Y) – значенню чистий дохід від реалізації продукції.

Систематизуємо вихідні дані для кореляційно-регресійної моделі залежності обсягів реалізації вторсировини ТОВ «Гарсервіс» (y) та обсягів інвестицій (x) у закупівлю вторсировини за період 2016-2021 рр., спрогнозувавши, що збільшення витрат на закупівлю вторсировини на 10% забезпечить нарощення доходу до 12,5%, у таблицю 3.4.

Проведений аналіз дає змогу побудувати модель зв'язку між витратами на закупівлю вторсировини та чистим доходом ТОВ «Гарсервіс» з використанням прямої лінії, для цього за наведеними вище формулами розрахуємо коефіцієнти «a» та «b»:

$$a=2215,2; b=2,05$$

Таблиця 3.4.

Вихідні дані для кореляційно-регресійної моделі залежності обсягів реалізації вторсировини ТОВ «Гарсервіс» (y) та обсягів інвестицій (x) у закупівлю вторсировини за період 2016-2021 рр.

Період	Значення досліджуваного показника, тис. грн..	Період	Значення досліджуваного показника, тис. грн..
2016р.	39 854,5	2016р.	17 531,5
2017р.	40 825,9	2017р.	18 884,5
2018р.	45 061,9	2018р.	21 314,4
2019р.	61 179,8	2019р.	30 007,0
2020р.	68 708,2	2020р.	32 379,2
Прогноз 2021р.(+12,5%)	77 296,7	Прогноз 2021р.(+10%)	35 617,1

Кореляційно-регресійна модель залежності інвестицій в закупівлю вторсировини ТОВ «Гарсервіс» та чистого доходу, як свідчать розрахунки, має вид лінійного рівняння: $Y = 2215,25 + 2,05x$.

З отриманої лінійної залежності випливає, що зростання вкладених у закупівлю вторсировини помітно збільшує обсяги реалізації продукції. Графічно ця залежність має вигляд зростаючої прямої лінії, де за віссю X відкладені значення частки витрат на закупівлю, а за віссю Y значення чистого доходу від реалізації вторсировини (рис. 3.5.).

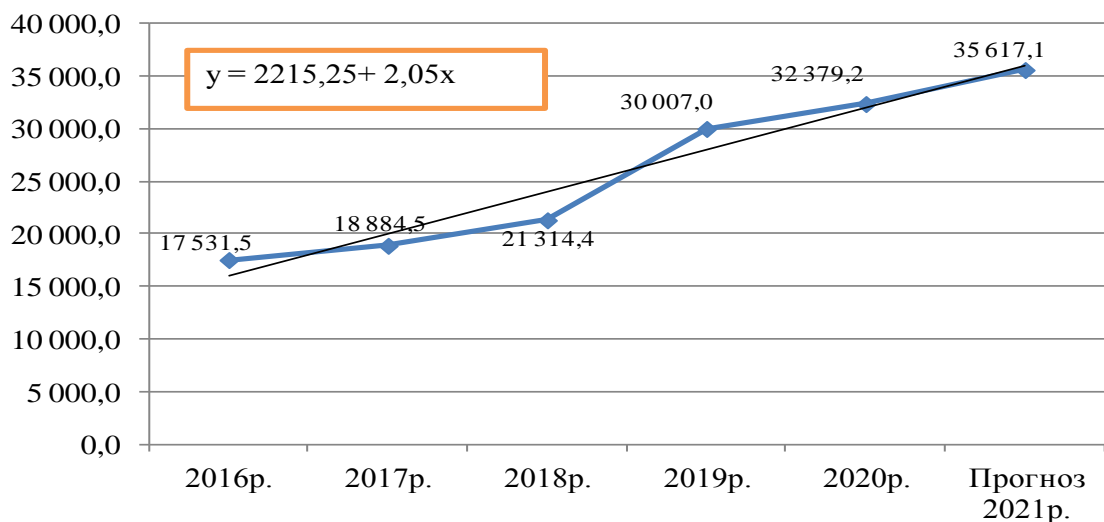


Рис. 3.5. Кореляція обсягів інвестицій в закупівлю та обсягів реалізованої продукції ТОВ «Гарсервіс» [сформовано автором]

Наведений графік лінійної залежності показує, що кожного разу при збільшенні витрат на закупівлю значення показника доходів підприємства (обсягів реалізованої) збільшується синергетично.

Визначимо щільність зв'язку, за допомогою розрахунку коефіцієнту кореляції. Коефіцієнт кореляції (r_{xy}), який дає змогу обґрунтувати висновок щодо тісноти зв'язку між фактором-аргументом (x) і результатним показником-функцією (y) розраховується за формулою [97,98]:

$$r_{xy} = \frac{\frac{\sum x_i \cdot y_i}{n} - \bar{X} \cdot \bar{Y}}{S_x \cdot S_y}, \quad (3.5)$$

Величина коефіцієнта кореляції дає змогу зробити наступні висновки [98]:

- 1) якщо величина коефіцієнту дорівнює граничним значенням (-1 або +1), то зв'язок між параметрами X та Y гранично міцна;
- 2) якщо $r_{xy} < 0$, зв'язок обернено пропорційний, а якщо $r_{xy} > 0$, то – прямо пропорційний;
- 3) якщо $r_{xy} = 0$, показники X та Y лінійно незалежні, тобто між ними відсутній будь-який зв'язок;
- 4) якщо абсолютне значення коефіцієнту кореляції $|r_{xy}|$ знаходиться в межах від 0 до 1, то тіснота зв'язку відповідає типам, що наведені в табл. 3.3.

Вихідні дані для кореляційно - регресійного аналізу залежності обсягу реалізації від обсягу закупівлі ТОВ «Тарсервіс» зазначені у таблиці 3.5.

Здійснивши розрахунки отримуємо наступні показники підприємства ТОВ «Тарсервіс»:

$$S_x=4756,48 \text{ та } S_y=9863,58$$

$$r_{xy} = 0,9937$$

Коефіцієнт кореляції має позитивне значення 0,9937, це свідчить, що зв'язок між обсягом реалізації продукції та обсягом інвестицій у закупівлю діяльність прямий та занадто значний.

Таблиця 3.5

Вихідні дані для кореляційно-регресійного аналізу залежності обсягу реалізації від обсягу інвестицій у закупівлю ТОВ «Тарсервіс»

Роки	Виручка тис.грн. (y)	Витрати на закупівлю тис.грн (x)	x^2	y^2	xy
2018	45061,9	21 314,4	454304713,1	2030574832	960468487,9
2019	61179,8	30 007,0	900420649,1	3742967928	1835822870
2020	68708,2	32 379,2	1048410002	4720816747	2224713801
Разом	174949,9	83 700,6	2403135365	10494359507	5021005159

Коефіцієнт детермінації:

$$D = r_{xy}^2 * 100\% \quad (3.6)$$

$D = (0,9937)^2 * 100\% = 98,74\%$ - це означає, виручка від реалізації на 98,74% залежить від обсягу інвестицій у закупівлю. Розраховане значення коефіцієнту свідчить про те, що більше ніж у 98,74% закупівлю діяльність.

Таким чином, про виявлені тенденції свідчать дані щодо порівняння обсягів інвестицій в закупівлю та обсягів доходів ТОВ «Тарсервіс» та виявлена кореляційна залежність між обсягами інвестицій в закупівлю та обсягами реалізованої продукції ТОВ «Тарсервіс» ($r_{xy} = 0,9937$).

Отримано кореляційно-регресійну модель залежності обсягів доходів підприємства ТОВ «Тарсервіс» (y) та обсягів інвестицій (x) у закупівлю за період 2016-2021рр. у вигляді залежності $y = 2215,25 + 2,05x$ ($R^2 = 0,974$), що

свідчить про високу значущість значущості в забезпеченні високої доходності «Тарсервіс».

В контексті зазначеного, підприємству ТОВ «Тарсервіс» необхідно сформувавши дієву оптимальну маркетингову стратегію, яка буде адекватна змінам зовнішнього середовища, та відповідати внутрішньому потенціалу, що дозволить забезпечити ТОВ «Тарсервіс» формування конкурентних переваг.

Отже, якщо слідкувати розробленій маркетинговій стратегії підприємства, то можна досягнути збільшення обсягів реалізації як ключового чинника покращення системи управління підприємницькою діяльністю ТОВ «Тарсервіс».

Таким чином, враховуючи та впроваджуючи розроблену маркетингову стратегію та намічених планів на розширення ринків збуту, утримання лідируючих позицій на ринку України, диверсифікація власної діяльності, підтримка конкурентоспроможного образу вторсировини та їх якості ТОВ «Тарсервіс» матиме оптимістичні прогнози щодо формування чистого доходу підприємства, що в цілому надасть можливість підприємству підвищити ефективність системи управління підприємницькою діяльністю ТОВ «Тарсервіс».

3.3. Побудова вдосконаленої системи управління підприємницькою діяльністю ТОВ «Тарсервіс»

Забезпечення реалізації на практиці концепції побудови вдосконаленої системи управління підприємницькою діяльністю ТОВ «Тарсервіс» повинно припускати, на нашу думку, те, що ефективне управління підприємницькою діяльністю підприємства не може бути обмежене точковим стимулюванням, тому даний менеджмент потребує комплексного підходу до своєї реалізації, та повинно бути направлено на пошук оптимальних управлінських рішень, створюючи стабільність функціонування та розвитку підприємства.

Схематично вдосконалену нами систему управління підприємницькою діяльністю ТОВ «Гарсервіс» представлено та зображено на рисунку 3.6.

Дослідження особливостей формування системи управління підприємницькою діяльністю як складної багатоелементної, динамічної та поліструктурної системи дозволяє стверджувати, що зазначена система являє собою сукупність двох підсистем внутрішньої та зовнішньої, що є основою для формування та реалізації стратегічних цілей розвитку підприємництва з позиції конкурентоздатності.

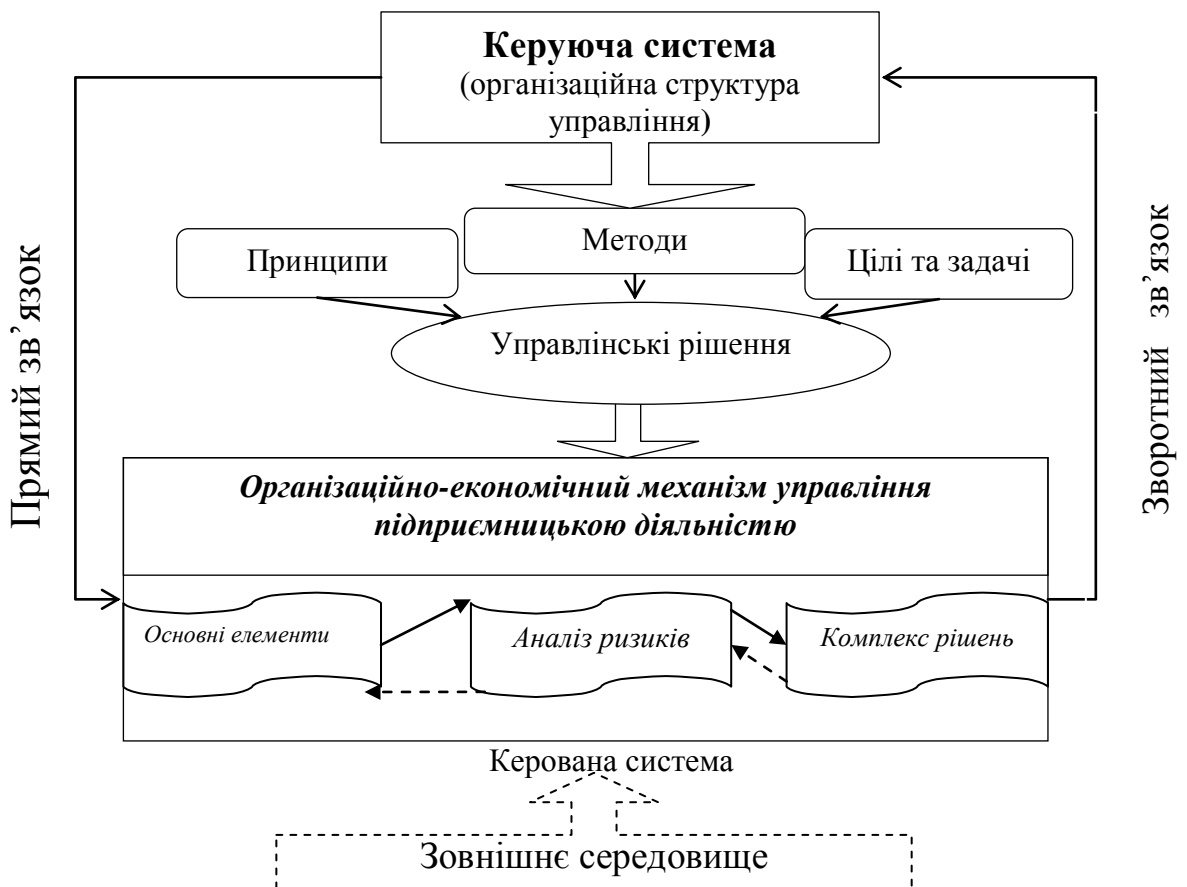


Рис. 3.6. Вдосконалена система управління підприємницькою діяльністю ТОВ «Гарсервіс» [запропоновано автором]

Ефект (результат) забезпечує механізм ефективної взаємодії та управління внутрішніх та зовнішніх підсистем, створюючи набір певних взаємопов'язаних компонентів, складових, елементів та зв'язків.

За джерелами походження чинники зовнішньої підсистеми, що формують систему управління підприємницькою діяльністю ТОВ «Тарсервіс» неоднорідні, тому що є проявом систем різного рівня, і поділяються, у свою чергу на дві групи компонентів: чинники мікросередовища та чинники макросередовища., які детально досліджені нами в попередніх матеріалах даної кваліфікаційної роботи магістра.

До внутрішньої підсистеми, що формує систему управління підприємницькою діяльністю ТОВ «Тарсервіс», відносяться, на нашу думку, два компоненти:

- організаційну структуру управління;
- організаційно-економічний механізм управління підприємницькою діяльністю.

На нашу думку, ціль управління підприємницькою діяльністю доцільно сформулювати таким чином: забезпечення ефективного динамічного розвитку підприємництва, яке відображається в підвищенні ринкової вартості суб'єкта підприємницької діяльності, за будь - яких змін зовнішнього середовища. Відповідно до сформульованої цілі підприємцям необхідно визначати перелік задач, які постають перед системою управління в цілому.

«Одним із провідних компонентів методології системи управління підприємницькою діяльністю, як і будь - яким іншим об'єктом, є принципи менеджменту, які базуються на тому, що система управління є соціально економічною категорією і не повинна зводитися лише до технічних або технологічних аспектів, а самі принципи реалізуються у взаємодії. Принципи управління підприємницькою діяльністю повинні забезпечити відповідну діяльність в процесі реалізації стратегічних рішень, що визначає їх важливість у побудові системи менеджменту. Вітчизняні науковці до принципів управління взагалі відносять: цілеспрямованість, соціальна орієнтація, послідовність, системність, узгодженість цілей, результатів діяльності і способів їх досягнення, динамічність, збереження і розвиток

конкурентних переваг, єдність теорії і практики, розподіл управлінських функцій, поєднання матеріальних і моральних стимулів, надійність» [49, 58]..

«При управлінні системи управління підприємницькою діяльністю, на нашу думку, необхідно дотримуватися саме визначених принципів, що дозволить сприяти виконанню своєї місії та досягненню поставлених цілей розвитку» [29, 18].

«Методи менеджменту є важливою ланкою в методології управлінні. Слово "метод" грецького походження, буквально перекладається як "дослідження" має два значення: по-перше, це спосіб вивчення явищ природи, підхід до навчання, подій, запланованих способів наукових знань і істина; по-друге, це курс дій» [18, 14].

«Методи управління – способи та прийоми впливу керуючої системи на керовану на різних рівнях і ланках управління. Результатами управлінської діяльності є конкретні способи та прийоми впливу на керовану систему, які у просторовому, часовому та ресурсному аспектах визначають сфери та напрями діяльності працівників, створюють механізми зацікавленості у виконанні завдань та досягненні цілей. Але забезпечення узаконеного впливу методів менеджменту можливе лише при їх затвердженні відповідними управлінськими рішеннями» [14].

«Отже, механізм управління системи управління підприємницькою діяльністю функціонує за допомогою конкретних методів управління, що включають три традиційні групи методів управління з наступними ознаками: за напрямом дії (прямі та непрямі); за шляхом впливу (адміністративні, економічні, технічні та соціально-психологічні); за характером впливу (активні та пасивні)» [29, 88].

Застосування перелічених методів в комплексі з обраним стилем менеджменту є основою стабільного функціонування системи управління підприємницькою діяльністю та досягнення поставлених цілей.

Слід наголосити, що методи, прийоми та стиль управління не можуть бути статичними, оскільки система формування підприємницького

потенціалу знаходиться під впливом зовнішнього середовища, яке швидко та постійно змінюється. Запропоновані гнучкі, динамічні методи й підходи до управління підприємницьким потенціалом, здатні чуйно вловлювати, сприймати мінливу ситуацію й адекватно на неї реагувати.

Розроблення відповідного ефективного організаційно-економічного механізму управління підприємницькою діяльністю повинно відбуватися, на наше переконання, з урахуванням ризиків, що забезпечує узгодження економічних інтересів і безпеки як окремих суб'єктів підприємницької діяльності, так і суспільства в цілому. Висновки дозволяють унаочнити організаційно-економічний механізм управління підприємницькою діяльністю таким чином ТОВ «Тарсервіс» (рис. 3.4.).

Вважаємо, що організаційно-економічного механізму управління підприємницькою діяльністю включати три етапи, а саме:

Етап формування основних елементів механізму управління підприємницькою діяльністю, який створює певну послідовну систему формування відповідного організаційно-економічного механізму управління підприємництвом через реалізацію функцій управління на всіх рівнях господарювання.

Етап аналізу альтернативних рішень у разі виникнення підприємницьких ризиків, дослідження якого полягає в оцінці достатності підприємницького потенціалу підприємства та послідовно узгодженому аналізу ефективності методів мінімізації ризиками і дослідженні рівня ефективності використання відповідного потенціалу.

Етап комплексу управлінських дій, який визначає два типи напрямку рішень:

в випадку ефективно - достатнього виконання двох попередніх етапів приймаються рішення щодо постійної підтримки відповідного організаційно-економічного механізму управління підприємницьким потенціалом підприємства, який буде сприятиме виконанню своєї місії та досягненню поставлених цілей розвитку;

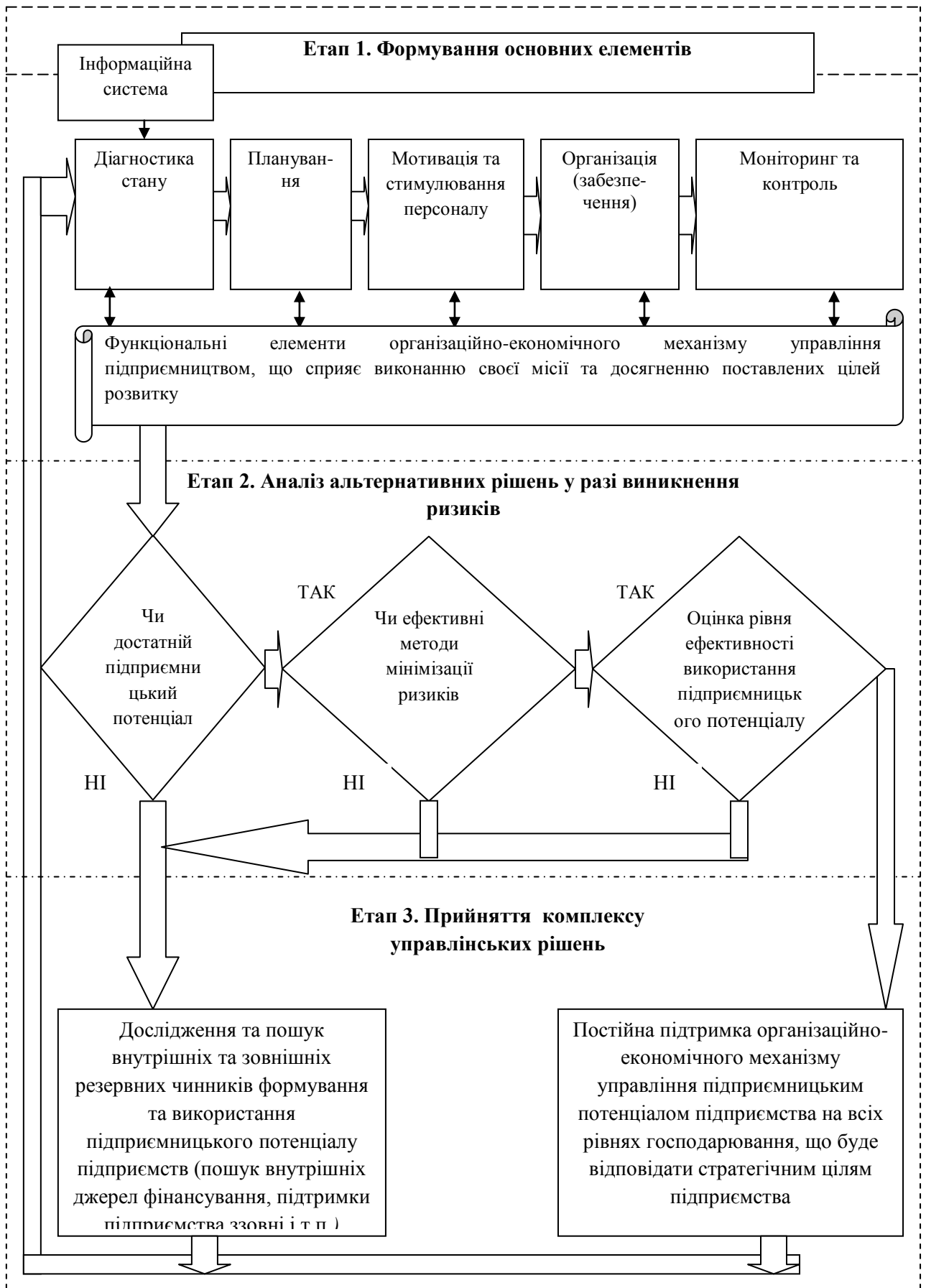


Рис. 3.7. Організаційно-економічний механізм управління підприємницькою діяльністю ТОВ «Тарсервіс» [запропоновано автором]

у разі недостатності, неефективності використання підприємницького потенціалу або виникнення будь – яких негативних наслідків ризиків, приймаються рішення про пошук та дослідження внутрішніх та зовнішніх резервних чинників формування та використання підприємницького потенціалу підприємств.

На кожному етапі виділено основні елементи, що комплексно і узгоджено формують систему організаційно-економічного механізму управління, та концептуальні правила її функціонування.

Формування ефективної системи управління підприємницькою діяльністю ТОВ «Тарсервіс», націленої на збільшення ринкової вартості суб'єкта повинно враховувати весь спектр внутрішніх та зовнішніх факторів впливу та входних параметрів, а також всі види зв'язків, які охоплюють різноманітні елементи системи та суттєво впливають на характеристики системи менеджменту.

«В системі управління підприємницькою діяльністю ТОВ «Тарсервіс» присутні різноманітні види зв'язків, які характерні складним багатоелементним, динамічним та поліструктурним системам [14]: взаємодія, породження, перетворення, функціонування, розвитку та управління, які охоплюють різноманітні елементи системи та суттєво впливають на характеристики системи управління». Враховуючи динамічність розглядаємої системи, відмітимо, що її зв'язки повинні бути гнучкими та адаптованими до змін зовнішнього середовища.

«За для уникнення негативного впливу факторів макросередовища, що в свою чергу обмежують механізм управління, ключовим завданням управління підприємницькою діяльністю ТОВ «Тарсервіс» має стати постійний моніторинг ринкового середовища та розробкам системи заходів швидкого реагування на динамічні зміни» [74].

Висновок до розділу 3

Результати систематизації факторів кризи в підприємницькій діяльності ТОВ «Тарсервіс» та визначення шляхів удосконалення управління підприємницькою діяльністю підприємства ТОВ «Тарсервіс» в умовах макроекономічної нестабільності дали підставу зробити наступні висновки:

1. Систематизовано фактори кризи в підприємницькій діяльності ТОВ «Тарсервіс», оцінено вплив домінуючих чинників внутрішнього середовища системи управління підприємницькою діяльністю підприємства та побудовано графічно фактичний профіль зазначеного середовища.

2. SWOT-аналіз дозволив виявити слабкі та сильні сторони, а також встановити загрози підприємства та можливості ТОВ «Тарсервіс».

3. Сформовано матрицю зміни деяких індикаторів складових внутрішнього середовища системи управління підприємницької діяльності ТОВ «Тарсервіс» в залежності від фази життєвого циклу кризи.

4. На основі проведеного дослідження внутрішнього середовища системи управління підприємницькою діяльністю підприємства визначено, що для реалізації заходів превентивного антикризового управління ТОВ «Тарсервіс» необхідно вирішення наступних задач:

- оновлення організаційної структури управління;
- забезпечення ефективною ресурсною складовою;
- підвищення рівня маркетингової складової як головного чинника підвищення доходності;
- управління ризиками;
- розробка та впровадження удосконаленої системи управління підприємницькою діяльністю на ТОВ «Тарсервіс»

5. Реалії сьогодення свідчать, що підприємства в процесі своєї діяльності повинні знаходитись у процесі постійного управління підприємницькою діяльністю задля конкурентної боротьби, тобто функціонування більшості ринково-успішних підприємств можливе лише

при створенні цілісної ефективної вдосконаленої системи управління підприємницької діяльності підприємства.

6. Вдосконалена система управління підприємницькою діяльністю підприємства ТОВ «Тарсервіс» як складна багатоелементна, динамічна та поліструктурна системи, на наше переконання, являє собою сукупність двох підсистем внутрішньої та зовнішньої, що є основою для формування та реалізації рекламних стратегічних цілей розвитку підприємства з позиції конкурентоздатності. Ефект (результат) забезпечує механізм ефективної взаємодії та управління внутрішніх та зовнішніх підсистем, створюючи набір певних взаємопов'язаних компонентів, складових, елементів та зв'язків.

ВИСНОВКИ

Результати проведеного дослідження теоретико-методичних та практичних аспектів управління підприємницькою діяльністю суб'єкта підприємництва ТОВ «Тарсервіс» умовах кризи дало змогу дійти загальних висновків, які зводяться, зокрема, до наступного:

1. В українській, як і в зарубіжній, доктрині досі не існує єдиного поняття підприємницької діяльності. При цьому застосовується декілька підходів до формулювання дефініції поняття «підприємницька діяльність» чи «підприємництво». Вважаємо, що під комплексним поняттям «підприємницька діяльність» слід розуміти 1) специфічну ініціативну професійну діяльність суб'єктів підприємництва (фізичних та юридичних осіб), що здійснюється на постійній основі та організовано і виражена в отриманні прибутку в результаті виробництва товарів, надання послуг чи виконання робіт; 2) економічну прибуткову діяльність підприємця, що здійснюється у регламентованому законодавством порядку, в незаборонених законодавцем способах та виражена у бажаному для нього: пошуку змін в потребах споживача на його (чи його конкурентів) продукцію, послуги чи роботи; задоволення виявлених потреб споживачів шляхом організації інноваційного виробництва, збуту й менеджменту-маркетингу на основі балансу граничних показників максимальної продуктивності;

2. Підприємницька діяльність здійснюється відповідно до ряду принципів, основними з яких є: здійснення підприємницької діяльності лише спеціальними суб'єктами з метою отримання прибутку; добровільність внесення частки в майно юридичної особи; свобода та відносна незалежність підприємницької діяльності; самостійність прийняття рішення підприємцем у його економічній діяльності; несення відповідальності за наслідки підприємницької діяльності.

3. Формування механізму управління підприємницької діяльністю підприємства є комплексним процесом, ефективність якого залежить від

взаємозв'язку та синхронності в керуванні його складовими, в т. ч. через розробку відповідних методик оцінки;

4. Методика дослідження системи управління підприємницькою діяльністю суб'єкта господарювання має включати наступні етапи: загальну оцінку діяльності підприємства та організаційно-управлінської структури; діагностику системи управління підприємницькою діяльністю суб'єкта господарювання; оцінку ефективності системи управління підприємницькою діяльністю суб'єкта господарювання. Зазначена методика дослідження системи управління підприємницькою діяльністю суб'єкта господарювання не тільки дає можливість оцінити практику управління підприємницькою діяльністю, але й в подальшому надасть можливість осмисленого пошуку резервів підвищення та розробки ефективних заходів з приводу підвищення підприємницького потенціалу господарюючого суб'єкта;

5. На початку 2020 року макроекономічна стабільність в черговий раз порушена в результаті пандемії COVID-19. Порушення стабільності відбулося як на глобальному рівні, так і на рівні національних економік. Найбільш уразливими в нинішніх умовах порушення макроекономічної стабільності виявилися суб'єкти малого підприємництва, які традиційно є більш ризиковими і не мають достатньої «подушки безпеки». До звичних труднощів розвитку підприємництва додалися нові, пов'язані із сучасними глобальними викликами: значні фінансові втрати, вимушене скорочення штату співробітників, підвищений ризик банкрутства тощо.

6. Розглянута економічна характеристика та організаційна структура управління суб'єкта підприємництва ТОВ «Гарсервіс», в ході чого встановлено, що цей суб'єкт організовує збір, закуповує та реалізовує вторинну сировину (поліетилентерефталат, склобій, склотару, макулатуру та плівку).

7. За результатами дослідження діяльності ТОВ «Гарсервіс» було визначено, що на даному підприємстві запроваджено лінійно структура управління, яка не відповідає сучасним умовам конкурентної боротьби.

Встановлено, що на підприємстві не має відділу або груп фахівців, які б безпосередньо займалися комплексно питаннями управління підприємницькою діяльністю (бізнес-процесами) та його розвитком, що негативно позначається на виконанні поставлених завдань і ефективності діяльності та конкурентоздатності.

8. Аналіз фінансово-економічних показників діяльності суб'єкта підприємництва ТОВ «Тарсервіс» дав змогу зрозуміти, що незважаючи на постійне нарощення підприємством обсягів товарообороту підприємницької діяльності ТОВ «Тарсервіс» протягом аналізованого періоду, ефективність його діяльності має нестабільну тенденцію, що потребує більш пильної уваги з боку керівництва ТОВ «Тарсервіс». В 2019 році темп збільшення чистого прибутку склав 4,96%, а за підсумками 2020 року спостерігається зниження його розміру більш ніж на 16%, що пояснюються різким зменшенням ринків збуту та збитками від курсових різниць при переоцінці валютних кредитів. В свою чергу збитки від курсових різниць були спричинені падінням курсу національної валюти та переоцінкою валютних кредитів.

9. Проведена діагностика стану системи управління підприємницькою діяльністю суб'єкта підприємництва ТОВ «Тарсервіс» дозволила:

- визначити домінуючі фактори негативного впливу макросередовища;
- дослідити та систематизувати важливі чинники мікросередовища, що впливають на систему управління підприємницькою діяльністю суб'єкта підприємництва ТОВ «Тарсервіс», якими є: покупці, продавці (постачальники) конкуренти;
- оцінити внутрішні чинники системи управління підприємницькою діяльністю через комплекс ресурсних складових, що дозволило виявити наявність кризових ознак, а саме: зниження рівня результативності в управлінні товарообігом; значні грошові кошти підприємства протягом аналізованого періоду відволікалися з господарського обороту в дебіторську заборгованість або «заморожувалися» в запасах; значне збільшення за три роки частки інших поточних зобов'язань за рахунок нарощення поворотної

фінансової допомоги від інших суб'єктів господарювання; розраховані показники ліквідності свідчать про загальну тенденцію погіршення її стану та на сучасному етапі підприємство неплатоспроможне; розрахований трикомпонентний показник фінансової стійкості свідчить, що станом на 31.12.2020 р. був кризовий стан; констатовано демотиваційний характер управління трудовими ресурсами.

- засвідчити достойний рівень стану маркетингової складової, але існують незначні прогалини в рекламній підтримці товарної, збутової та комунікаційної політики.

10. Дослідження ефективності управління підприємницькою діяльністю ТОВ «Гарсервіс» дозволяє зазначити, що:

ефективність товарообігу склала - 3,5%, що є не прийнятним для здійснення підприємницької діяльності, адже призводить до збільшення залишків товарів на складах та вкінцевому результаті до зниження прибутковості;

розрахунки показують підвищення показника фондівддачі основних засобів та коефіцієнта оборотності власного капіталу, що засвідчує про підвищення ефективності їх використання;

внаслідок погіршення роботи з дебіторами та вкрай незадовільною роботою щодо управління запасами (товарообігом), тривалість операційного циклу в 2020 році збільшилась;

від'ємне значення показника тривалості фінансового циклу протягом всього періоду засвідчило, що ТОВ «Гарсервіс» в своїй торговій діяльності відчуває гостру нестачу грошових коштів;

незважаючи на отримання підприємством протягом 2018-2020 рр. прибутків, ефективність його ресурсів, продукції та продаж знизилася, про що свідчать розраховані показники рентабельності;

розраховані показники ефективності використання трудових ресурсів засвідчили наявність проблем та прогалин в управлінні персоналом.

11. Систематизовано фактори кризи в підприємницькій діяльності ТОВ «Тарсервіс», оцінено вплив домінуючих чинників внутрішнього середовища системи управління підприємницькою діяльністю підприємства та побудовано графічно фактичний профіль зазначеного середовища.

12. SWOT-аналіз дозволив виявити слабкі та сильні сторони, а також встановити загрози підприємства та можливості ТОВ «Тарсервіс».

13. Сформовано матрицю зміни деяких індикаторів складових внутрішнього середовища системи управління підприємницької діяльності ТОВ «Тарсервіс» в залежності від фази життєвого циклу кризи.

14. На основі проведеного дослідження внутрішнього середовища системи управління підприємницькою діяльністю підприємства визначено, що для реалізації заходів превентивного антикризового управління ТОВ «Тарсервіс» необхідно вирішення наступних задач:

- оновлення організаційної структури управління;
- забезпечення ефективною ресурсною складовою;
- підвищення рівня маркетингової складової як головного чинника підвищення доходності;
- управління ризиками;
- розробка та впровадження удосконаленої системи управління підприємницькою діяльністю на ТОВ «Тарсервіс»

15. Реалії сьогодення свідчать, що підприємства в процесі своєї діяльності повинні знаходитись у процесі постійного управління підприємницькою діяльністю задля конкурентної боротьби, тобто функціонування більшості ринково-успішних підприємств можливе лише при створенні цілісної ефективної вдосконаленої системи управління підприємницької діяльності підприємства.

16. Вдосконалена система управління підприємницькою діяльністю підприємства ТОВ «Тарсервіс» як складна багатоелементна, динамічна та поліструктурна системи, на наше переконання, являє собою сукупність двох підсистем внутрішньої та зовнішньої, що є основою для формування та

реалізації рекламних стратегічних цілей розвитку підприємства з позиції конкурентоздатності. Ефект (результат) забезпечує механізм ефективної взаємодії та управління внутрішніх та зовнішніх підсистем, створюючи набір певних взаємопов'язаних компонентів, складових, елементів та зв'язків.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Балабанова Л. В. Управління персоналом: навч. посіб. – К. : ВД-Професіонал, 2006. – 512 с.
2. Бандурин В. В. Анализ факторов, влияющих на производственное предпринимательство в условиях кризиса. Путеводитель предпринимателя: науч.-практ. изд. – Вып. III. – М. : Росс. акад. предприн., 2009. – С. 42-54.
3. Батычко В. Т. Предпринимательское право: конспект лекцій – Таганрог: ТТИ ЮФУ, 2011. – Режим доступа: <http://www.aup.ru/books/m236>.
4. Бешлей О. Н. Историчний генезис розвитку підприємництва в контексті економічних вчень. Науковий вісник НУ «Львівська політехніка» України. – 2011. – Вип. 21. – С. 159-166.
5. Біла І. С. Світовий досвід державного регулювання підприємництва. Проблеми економіки. – 2014. – №1. – С. 26-30.
6. Благоприятность условий ведения бизнеса: Украина – Режим доступа : <http://russian.doingbusiness.org>.
7. Богуславський О. В. Специфічні особливості здійснення підприємницької діяльності в Україні. Вісн. Київськ. нац. ун-ту ім. Т. Шевченка. – Сер.: Екон. – 2011. – Вип. 124-125. – С. 78-81.
8. Бутенко А. И. Управление предпринимательством: критерии эффективности.– Одесса: Институт проблем рынка и экономико-экологич. исследований НАН Украины, 2004. – 283с.
9. Варналій З. С. Мале підприємництво: основи теорії і практики. – К. : Т-во «Знання», КОО, 2001. – 276 с.
10. Ващенко К. О. Про стан та перспективи розвитку підприємництва в Україні: національна доповідь. – К.: Держкомпідприємництва, 2008. – 226с.
11. Ведення бізнесу в Україні: Незважаючи на кризу, країні вдалося поліпшити своє регуляторне середовище для підприємництва. – Режим доступа : <http://www.worldbank.org>.

12. Веремеева Т. Малый и средний бизнес в Украине: пути выживания. – Режим доступа : <http://ubr.ua>.
13. Виды предпринимательства. – Режим доступа: <http://www.licinfo.com.ua/ru/vidyi-predprinimatelstva.html>.
14. Гелета О. Розвиток підприємництва в Україні: проблеми і перспективи. Студентська молодь і науковий поступ: матеріали VI Міжвузівської щорічної наукової студентської конференції– Львів: ЛУБП, 2009. – С. 15-18.
15. Герчикова И. Н. Менеджмент : учеб., 2 -е изд., перераб. и доп. – М. : Банки и биржи, ЮНИТИ, 1995. – 480 с.
16. Горлачук В. В. Економіка підприємства: навч. посіб. – Миколаїв: Вид-во ЧДУ ім. Петра Могили, 2010. – 344 с.
17. Господарський кодекс України: Закон України від 16.01.2003 р. № 436-IV. Відомості Верховної ради України, Режим доступу: <http://zakon2.rada.gov.ua/laws/436-15>.
18. Гражданкин В. А. Малое предпринимательство в современных условиях: моногр. – Барнаул: Изд-во АГАУ, 2009. –126 с.
19. Гребенюк В. В. Про необхідність розвитку малого підприємництва як особливого сектору економіки України. – Режим доступу: <http://www.nuwm.rv.ua/metods/asp/v39ek.html>.
20. Григор'єв Є.М. Деякі аспекти розвитку підприємництва в Україні. Наукові праці. – 2005. – Вип. 27 Політичні науки. – Т. 40 – С. 108-111.
21. Дадашев А. Эффективность поддержки малого предпринимательства. Вопросы экономики. – 2002. – № 7. –С. 127-139.
22. Дарнопих Г.Ю. Проблеми розвитку підприємництва в умовах соціальної модернізації. Вісник Національного університету «Юридична академія України ім. Ярослава Мудрого». – 2012. – № 2 (9). – С. 30-40.
23. Дерегуляція: бізнес не розмножується у неволі. – Режим доступу: http://www.kpdcconsulting.com.ua/upload/publ/publication_323_ukr.pdf.
24. Деякі питання діяльності Державної служби України з питань

регуляторної політики та розвитку підприємництва: Указ Президента України від 30.03.2012 № 237/2012. Офіц. вісник України. – 2012. – № 26. – Ст. 970.

25. Дорожжина Т. В. Основы предпринимательского дела – Калуга: Эйдос, 2013. – 143 с.

26. Дубенко С.Д. Питання людських ресурсів та управління персоналом: метод. посіб. – К., 2006. – 146 с.

27. Ігнатович Н. Державне регулювання як фактор сучасного розвитку підприємництва: світовий досвід. Вісн. Київськ. нац. ун-тету ім. Тараса Шевченка. – 2011. – Вип. 125. – С. 52-54.

28. Єлецьких С. Я. Управління фінансово стійким розвитком підприємства: монографія. Нац. акад. наук України, Ін-т економіки пром-сті, Донбас. держ. машинобуд. акад. (ДДМА). Краматорськ: ДДМА. 2012. 475 с.

29. Ісаков М. Г. Поняття та ознаки підприємництва як об'єкта державного контролю. Форум права. – 2011. – № 4. – С. 332-339.

30. Ковальчук Т. Т. Актуалітети політики розвитку. – Київ: Знання, 2009. – 326 с.

31. Колесник Т. Н., Демидова О. С., Колесник Д. А. Історія розвитку підприємництва. Бізнесінформ. – 2013. – № 1.– С. 332-334.

32. Конституція України : Закон України від 28.06.1996 № 254к/96-ВР Відом. Верх. Ради України. – 1996. – № 30. – Ст. 141. – Режим доступу: <http://zakon2.rada.gov.ua/laws/show/254к/96-вр>.

33. Концепція Загальнодержавної програми розвитку малого і середнього підприємництва на 2014-2024 роки, схвалена розпорядженням КМУ від 28.08.2013 № 641-р. Офіц. вісник України. – 2013. – № 69. – Ст. 2543.

34. Кошелева Т. Н. Организация предпринимательской деятельности: учебное пособие. – СПб.: Изд-во Санкт-Петербургской академии управления и экономики, 2010. – 196 с.

35. Кошелева Т. Н. Проблемы государственного регулирования

инновационного развития и стратегии малого предпринимательства. Проблемы современной экономики. –2012. –№ 1(41).– С. 154-155.

36. Кравчук О. М. Розвиток фінансової діяльності суб'єктів підприємництва в Україні: княжий період – 90-і роки ХХ ст.. Економічні науки. – 2008. – Вип. 5. – Ч. 1. – С. 246-260.

37. Криштоф Н. С. Економічна політика розвитку підприємництва в умовах гео економічних перетворень. Державне управління: теорія та практика. – 2012. – № 2. – С. 1-11. – Режим доступу: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Dutp_2012_2_18.

38. Крушельницкая И. Индивидуальное предпринимательство . – 3 марта 2010 – Режим доступа: <http://www.eyarmarka.com/articles/business-articles/sole-proprietorship.html>.

39. Кудров В. Мировая экономика. – М. : Изд. «БЕК», 2000. – 464 с.

40. Кужелева Г. О. Інвестиційна діяльність господарюючих суб'єктів у трансформаційній економіці: автореф. дис канд. екон. наук : 08.00.01. Донецк. нац. ун-т. Донецьк, 2007. 20 с.

41. Кузнецова Л. В. Принципы современного корпоративного управления. Российское предпринимательство. – М. 2012. – № 14 (212). – С. 44-51.

42. Кузьмін В. В. Фінансові основи підприємництва : навч. посіб. – К. : Центр навчальної літератури, 2006. – 192 с.

43. Лазанська Т. Історія підприємництва в Україні (на матеріалах торгово-промислової статистики ХІХ ст.) – К.: Інст. іст. України НАН України, 1999. – 265 с.

44. Лантух І. В. Українське підприємництво «золотої доби» та його добродійність. Інноваційна економіка – 2012. – № 7 (33). –С. 57-61.

45. Лех Г. А. Світовий досвід розвитку підприємств малого бізнесу. Наук. вісн. НЛТ України: зб. науково-технічних праць. – 2011. – Вип. 21.15. – С. 224-229.

46. Мадзігон В. М. Підприємництво: причини виникнення і форми

існування, підготовка молоді до підприємницької діяльності. Актуальні проблеми економіки – 2010. – № 7 (109). – С. 3- 12.

47. Мазій Н. Принципи та механізми державного регулювання розвитку підприємництва. Демократичне врядування: науковий вісник. – 2011. – № 8. – С. 12-18.

48. Малое и среднее предпринимательство в развитии промышленности и технологий. – Режим доступа: www.nissie.ru.

49. Малые предприятия и корпорации. Очерк экономики США. – Режим доступа: <http://ecsocman.hse.ru>.

50. Мамалуй О. О. Основи економічної теорії: навч. посіб. – К.: Юрінком Інтер, 2006. – 479 с.

51. Международные стандарты регулирования предпринимательской деятельности (бизнеса): спорные вопросы теории и практики: доклад экспертной группы восьмой сессии Европейско-Азиатского правового конгресса «Международные стандарты предпринимательской деятельности в условиях гармонизации и унификации законодательства стран ЕврАзЭС, ШОС, ЕС». Бизнес, менеджмент и право. – Режим доступа: <http://bmpravo.ru>.

52. Метеленко Н.Г. Внутрішній господарський механізм ефективного функціонування промислових підприємств: теорія, практика, перспективи: монографія Н.Г. Метеленко. Запоріжжя: КПУ, 2010. 480 с.

53. Мінекономрозвитку: Уряд послідовно впроваджує механізми дерегуляції. Прес-служба Міністерства економічного розвитку та торгівлі : Офіційний веб-портал нац. органів викон. влади «Урядовий портал». – Режим доступа: <http://www.kmu.gov.ua>.

54. Модель САФ . – Режим доступу : <http://www.center.gov.ua>.

55. Мочаліна З. М., Склярук Н. І., Федоренко І. А. Фінанси: навч. посіб. – Харків : ХНАМГ, 2008. – 392 с.

56. Основи економічної теорії: підручник за ред. Ю. В. Ніколенка. – 3-тє вид. – Київ: ЦУЛ, 2003. – 540 с.

57. Остапенко О. Г. Організаційно-правові форми підприємницької

діяльності: конспект лекцій з дисципліни «Підприємницьке право» для студентів спеціальності 6.050200 «Менеджмент організацій». Харків: Харківський нац. автомоб.-дорож. ун-тет, 2007. – 18 с.

58. Остапенко О. Г. Поняття підприємництва: конспект лекцій з дисципліни «Підприємницьке право» для студентів спеціальності 6.050200 «Менеджмент організацій». – Х. : ХНАДУ, 2007. – 14 с.

59. Охотский Е. В. Теория и механизмы современного государственного управления: учеб.-метод. комплекс. – М.: Издательство Юрайт, 2013. – 701 с.

60. Питання Міністерства економічного розвитку і торгівлі: Постанова КМУ від 20.08.2014 № 459. Офіц. вісн. України. – 2014. – № 77. – Ст. 2183.

61. Податковий кодекс України: Закон України від 02.12.2010 №2755-VI. Відомості Верх. Ради України. – 2011. – № 13-14, № 15-16, № 17. – Ст. 112.

62. Пономаренко Д. В. Перспективы создания и деятельности украинских компаний с учетом законодательства Европейского Союза. Екон. вісник Донбасу. – 2009. – № 4 (18). – С. 66-75.

63. Попов С. М. Наукова парадигма суб'єкт-суб'єктного управління в умовах сучасного континууму. Гуманітарн. вісн. ЗДІА. – 2010. – Вип. 43. – С. 166-175.

64. Про внесення змін до деяких законодавчих актів України щодо обмеження втручання у діяльність суб'єктів господарювання: Закон України від 22.07.2014 № 1600-VII. Відомості Верх. Ради України. – 2014. – № 36. – Ст. 1189.

65. Про внесення змін до деяких законодавчих актів України щодо спрощення умов ведення бізнесу (дерегуляція): Закон України від 12.02.2015 р. № 191-VIII. Офіц. вісн. України. – 2015. – № 21. – Ст. 133.

66. Про господарські товариства: Закон України від 19.09.1991 № 1576-XII. Відом. Верх. Ради України. – 1991. – № 49. – Ст. 682 (в ред.

28.03.2014). – Режим доступу: <http://zakon4.rada.gov.ua/laws/show/1576-12/conv/print1389914418784636>.

67. Про державне прогнозування та розроблення програм економічного і соціального розвитку України : Закон України від 23.03.2000 № 1602-III. Відомості Верх. Ради України. – 2000. – № 25. – Ст. 195.

68. Про державну підтримку малого підприємництва: Закон України від 19.10.2000 № 2063-III. Відом. Верх. Ради України. – 2000. – № 51-52. – Ст.447 (втратив чинність від 19.04.2012).

76. Про Загальнодержавну програму адаптації законодавства України до законодавства Європейського Союзу: Закон України від 18.03.2004 № 1629-IV. Відом. Верх. Ради України. – 2004. – № 29. – Ст. 36

76. Про затвердження плану заходів з виконання Програми діяльності Кабінету Міністрів України та Стратегії сталого розвитку «Україна-2020» у 2015 році: Розпорядження КМУ від 04.03.2015 № 213-р.– Режим доступу: <http://zakon4.rada.gov.ua/laws>.

77. Про затвердження плану заходів щодо дерегуляції господарської діяльності: Розпорядження КМУ від 18.03.2015 № 357-р. Урядовий кур'єр. – 2015. – № 75.

78. Про заходи щодо забезпечення підтримки та дальшого розвитку підприємницької діяльності: Указ Президента України від 15.07.2000 № 906/2000 // Офіц. вісник України. – 2000 – № 29. – Ст. 1214.

79. Про підприємництво: Закон України від 07.02.1991 № 698-XII. Відомості Верх. Ради УРСР. – 1991. – № 14. – Ст. 168 [діє в ред. від 21.07.2012].

80. Про Стратегію сталого розвитку «Україна-2020»: Указ Президента України від 12.01.2015 № 5/2015. Офіц. вісник Презид. України. – 2015. – №2. – Ст. 67.

81. Про схвалення Концепції Загальнодержавної програми розвитку малого і середнього підприємництва на 2014-2024 роки : Розпорядження КМУ від 28.08.2013 № 641-р. Офіц. вісник України. – 2013. – № 69. – Ст.

2543.

82. Рибницький Г. В. Наукові підходи до визначення поняття підприємницької діяльності. Наука і правоохорона. – 2014. – № 4. – Ч. 2. – С. 93-97.

83. Рибницький Г. В. Організаційні форми здійснення підприємницької діяльності в Україні. Науковий вісник Херсонського державного університету. – Сер. «Право». – 2013. – Вип. 6. – Т. 1. – С. 79-82.

84. Рибницький Г. В. Основні ознаки підприємницької діяльності. Наука і правоохорона. – 2014. – № 3. – Ч. 2. – С. 143-146.

85. Рибницький Г. В. Основні принципи підприємницької діяльності. Актуальні проблеми держави і права. – 2015. – № 77. – С. 85-92.

86. Рибницький Г. В. Передумови зародження підприємницької діяльності на території сучасної України. Дотримання прав людини: сучасний стан правового регулювання та перспективи його вдосконалення: зб. матеріалів Міжнародної науково-практичної конференції (5 березня 2014 року). – К. : НАВС, 2014. – С. 112-115.

87. Рибницький Г. В. Сутність управління підприємницькою діяльністю. Пріоритетні проблеми реформування системи законодавства України – К.: Науково-дослідний інститут публічного права, 2015. – С. 121-123.

88. Рибницький Г. В. Форми підприємницької діяльності. Науковий вісник Міжнародного гуманітарного університету. Сер.: Юриспруденція. – 2014. – № 10-1. – Т. 1. – С. 209-211.

89. Савицька О. І. Стратегічно важливі галузі економіки як фундамент для забезпечення національної безпеки України. Економіка та підприємництво. – 2012 – № 1. – С. 59-64.

90. Серко Ю. С. Эволюция границ представления о малом, среднем и крупном предпринимательстве. Сборник материалов II Межрегиональной научно-практической конференции преподавателей и аспирантов. – Старая Русса: Старорусский филиал Санкт-Петерб. госуд. ун-та сервиса и экономики, 2011. – С. 80-86.

91. Теребова С. В. Предпринимательство в регионе: состояние, перспективы: монография – Вологда: ИСЭРТ РАН, 2011. – 160 с.

92. Харазішвілі Ю. М. Теоретичні основи системного моделювання соціально-економічного розвитку України: моногр. К.: Поліграф-Консалтинг, 2007. – 324 с.

93. Шевченко Г. Проблеми нормотворчої діяльності суб'єктів нормотворення. Юрид. журнал. – 2008. – № 3. – С. 62-66.

93. Шегда А. В. Менеджмент: підруч. для студ. ВНЗ. – К.: Знання, 2004. – С. 314-316.

ДОДАТКИ

ДОДАТОК А
ФІНАНСОВА ЗВІТНІСТЬ СУБ'ЄКТА ПІДПРИЄМНИЦТВА ТОВ «ТАРСЕРВІС» ЗА
2018 – 2020рр.

Додаток 1
до положення (стандарту) бухгалтерського обліку 25
"Фінансовий звіт суб'єкта малого підприємництва"

ФІНАНСОВИЙ ЗВІТ
суб'єкта малого підприємництва

Підприємство	Дата(рік,місяць,число)	Коди		
ТОВАРИСТВО З ОБМЕЖЕНОЮ ВІДПОВІДАЛЬНІСТЮ "ТАРСЕРВІС"	за ЄДРПОУ	2019	01	01
Територія <u>ЗАПОРІЗЬКА</u>	за КОАТУУ	38146457		
Організаційно-правова форма господарювання <u>Товариство з обмеженою відповідальністю</u>	за КОПФГ	2310100000		
Вид економічної діяльності <u>Неспеціалізована оптова торгівля</u>	за КВЕД	240		
Середня кількість працівників, осіб <u>73</u>		46.90		
Одиниця виміру: <u>тис. грн. з одним десятковим знаком</u>				
Адреса, телефон <u>вулиця Товариська, буд. 37/58, ЗАПОРІЗЬКА обл., 69121</u>		0972484712		

1.Баланс на 31 грудня 2018 р.

Форма № 1-м Код за ДКУД **1801006**

Актив	Код рядка	На початок звітнього року	На кінець звітнього періоду
1	2	3	4
I. Необоротні активи			
Незавершені капітальні інвестиції	1005	-	2,9
Основні засоби	1010	863,7	752,5
первісна вартість	1011	1 356,8	1 541,7
знос	1012	(493,1)	(789,2)
Довгострокові біологічні активи	1020	-	-
Довгострокові фінансові інвестиції	1030	-	-
Інші необоротні активи	1090	-	-
Усього за розділом I	1095	863,7	755,4
II. Оборотні активи			
Запаси	1100	3 931,8	4 584,5
у тому числі готова продукція	1103	3 358,5	3 573,1
Поточні біологічні активи	1110	-	-
Дебіторська заборгованість за продукцію, товари, роботи, послуги	1125	7 472,4	9 571,5
Дебіторська заборгованість за розрахунками з бюджетом	1135	-	-
у тому числі з податку на прибуток	1136	-	-
Інша поточна дебіторська заборгованість	1155	-	-
Поточні фінансові інвестиції	1160	-	-
Гроші та їх еквіваленти	1165	345,4	247,0
Витрати майбутніх періодів	1170	-	-
Інші оборотні активи	1190	-	-
Усього за розділом II	1195	11 749,6	14 403,0
III. Необоротні активи, утримувані для продажу, та групи вибуття	1200	-	-
Баланс	1300	12 613,3	15 158,4

Пасив	Код рядка	На початок звітного року	На кінець звітного періоду
1	2	3	4
I. Власний капітал			
Зареєстрований (пайовий) капітал	1400	5,0	5,0
Додатковий капітал	1410	-	-
Резервний капітал	1415	-	-
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	1420	4 696,3	5 389,3
Неоплачений капітал	1425	(-)	(-)
Усього за розділом I	1495	4 701,3	5 394,3
II. Довгострокові зобов'язання, цільове фінансування та забезпечення			
III. Поточні зобов'язання			
Короткострокові кредити банків	1600	421,2	330,8
Поточна кредиторська заборгованість за:			
довгостроковими зобов'язаннями	1610	-	-
товари, роботи, послуги	1615	1 773,7	2 426,6
розрахунками з бюджетом	1620	404,1	214,8
у тому числі з податку на прибуток	1621	173,3	22,0
розрахунками зі страхування	1625	11,9	22,6
розрахунками з оплати праці	1630	64,4	67,1
Доходи майбутніх періодів	1665	-	-
Інші поточні зобов'язання	1690	5 236,7	6 624,5
Усього за розділом III	1695	7 912,0	9 686,4
IV. Зобов'язання, пов'язані з необоротними активами, утримуваними для продажу, та групами вибуття			
Баланс	1900	12 613,3	15 158,4

2. Звіт про фінансові результати
за Рік 2018

Форма № 2-м Код за ДКУД 1801007

Стаття	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	3	4
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	2000	45 061,6	40 825,9
Інші операційні доходи	2120	-	-
Інші доходи	2240	0,3	0,4
Разом доходи (2000 + 2120 + 2240)	2280	45 061,9	40 826,3
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	2050	(38 753,5)	(34 335,4)
Інші операційні витрати	2180	(5 359,2)	(4 175,4)
Інші витрати	2270	(102,1)	(73,4)
Разом витрати (2050 + 2180 + 2270)	2285	(44 214,8)	(38 584,2)
Фінансовий результат до оподаткування (2280 – 2285)	2290	847,1	2 242,1
Податок на прибуток	2300	(154,1)	(404,4)
Чистий прибуток (збиток) (2290 – 2300)	2350	693,0	1 837,7

Додаток 1
до Національного положення (стандарту)
бухгалтерського обліку 25 "Спрощена
фінансова звітність"
(пункт 5 розділу I)

Фінансова звітність малого підприємства

Підприємство	Дата(рік,місяць,число)	Коди	
ТОВАРИСТВО З ОБМЕЖЕНОЮ ВІДПОВІДАЛЬНІСТЮ "ТАРСЕРВІС"	за ЄДРПОУ	2020	01 01
Територія <u>ЗАПОРІЗЬКА</u>	за КОАТУУ	38146457	
Організаційно-правова форма господарювання <u>Товариство з обмеженою відповідальністю</u>	за КОПФГ	2310100000	
Вид економічної діяльності <u>Неспеціалізована оптова торгівля</u>	за КВЕД	240	
Середня кількість працівників, осіб <u>92</u>		46.90	
Одиниця виміру: <u>тис. грн. з одним десятковим знаком</u>			
Адреса, телефон <u>вулиця Товариська, буд. 37/58, ЗАПОРІЗЬКА обл., 69121</u>		0972484712	

1.Баланс на 31 грудня 2019 р.

Форма № 1-м Код за ДКУД 1801006

Актив	Код рядка	На початок звітного року	На кінець звітного періоду
1	2	3	4
I. Необоротні активи			
Нематеріальні активи	1000	-	-
первісна вартість	1001	-	-
накопичена амортизація	1002	(-)	(-)
Незавершені капітальні інвестиції	1005	2,9	-
Основні засоби :	1010	752,5	717,3
первісна вартість	1011	1 541,7	1 855,5
знос	1012	(789,2)	(1 138,2)
Довгострокові біологічні активи	1020	-	-
Довгострокові фінансові інвестиції	1030	-	-
Інші необоротні активи	1090	-	-
Усього за розділом I	1095	755,4	717,3
II. Оборотні активи			
Запаси :	1100	4 584,5	10 061,3
у тому числі готова продукція	1103	3 573,1	8 875,7
Поточні біологічні активи	1110	-	-
Дебіторська заборгованість за продукцію, товари, роботи, послуги	1125	9 571,5	10 307,2
Дебіторська заборгованість за розрахунками з бюджетом	1135	-	-
у тому числі з податку на прибуток	1136	-	-
Інша поточна дебіторська заборгованість	1155	-	19,2
Поточні фінансові інвестиції	1160	-	-
Гроші та їх еквіваленти	1165	247,0	245,6
Витрати майбутніх періодів	1170	-	0,4
Інші оборотні активи	1190	-	-
Усього за розділом II	1195	14 403,0	20 633,7
III. Необоротні активи, утримувані для продажу, та групи вибуття	1200	-	-
Баланс	1300	15 158,4	21 351,0

Пасив	Код рядка	На початок звітного року	На кінець звітного періоду
1	2	3	4
I. Власний капітал			
Зареєстрований (пайовий) капітал	1400	5,0	5,0
Додатковий капітал	1410	-	-
Резервний капітал	1415	-	-
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	1420	5 389,3	6 087,7
Неоплачений капітал	1425	(-)	(-)
Усього за розділом I	1495	5 394,3	6 092,7
II. Довгострокові зобов'язання, цільове фінансування та забезпечення			
III. Поточні зобов'язання			
Короткострокові кредити банків	1600	330,8	1 215,7
Поточна кредиторська заборгованість за:			
довгостроковими зобов'язаннями	1610	-	-
товари, роботи, послуги	1615	2 426,6	3 558,1
розрахунками з бюджетом	1620	214,8	366,2
у тому числі з податку на прибуток	1621	22,0	10,0
розрахунками зі страхування	1625	22,6	24,1
розрахунками з оплати праці	1630	67,1	95,7
Доходи майбутніх періодів	1665	-	-
Інші поточні зобов'язання	1690	6 624,5	9 820,8
Усього за розділом III	1695	9 686,4	15 080,6
IV. Зобов'язання, пов'язані з необоротними активами, утримуваними для продажу, та групами вибуття	1700	-	-
Баланс	1900	15 158,4	21 351,0

**2. Звіт про фінансові
результати за
Рік 2019р.**

Форма № 2-м Код за ДКУД

Стаття	Код рядка	За звітний період	1801007
			За аналогічний період попереднього року
1	2	3	4
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	2000	61 179,8	45 061,6
Інші операційні доходи	2120	109,5	-
Інші доходи	2240	-	0,3
Разом доходи (2000 + 2120 + 2240)	2280	61 289,3	45 061,9
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	2050	(54 558,2)	(38 753,5)
Інші операційні витрати	2180	(5 722,3)	(5 359,2)
Інші витрати	2270	(144,8)	(102,1)
Разом витрати (2050 + 2180 + 2270)	2285	(60 425,3)	(44 214,8)
Фінансовий результат до оподаткування (2280 – 2285)	2290	864,0	847,1
Податок на прибуток	2300	(165,6)	(154,1)
Чистий прибуток (збиток) (2290 – 2300)	2350	698,4	693,0

Додаток 1
до Національного положення (стандарту)
бухгалтерського обліку 25 "Спрощена
фінансова звітність"
(пункт 5 розділу I)

Фінансова звітність малого підприємства

Підприємство	Дата(рік,місяць,число)	Коди		
ТОВАРИСТВО З ОБМЕЖЕНОЮ ВІДПОВІДАЛЬНІСТЮ "ТАРСЕРВІС"	за ЄДРПОУ	2021	01	01
Територія ЗАПОРІЗЬКА обл. м.ЗАПОРІЖЖЯ, Р-Н ДНІПРОВСЬКИЙ	за КОАТУУ	38146457		
Організаційно-правова форма господарювання Товариство з обмеженою відповідальністю	за КОПФГ	2310136900		
Вид економічної діяльності Неспеціалізована оптова торгівля	за КВЕД	240		
Середня кількість працівників, осіб 66		46.90		
Одиниця виміру: тис. грн. з одним десятковим знаком				
Адреса, телефон вулиця Мінська, буд. 9, оф. 204, ДНІПРОВСЬКИЙ р-н, м. ЗАПОРІЖЖЯ, ЗАПОРІЗЬКА обл., 69041		0972484712		

1.Баланс на 31 грудня 2020р.

Актив	Форма № 1-м Код за ДКУД		1801006
	Код рядка	На початок звітного року	На кінець звітного періоду
1	2	3	4
I. Необоротні активи			
Нематеріальні активи	1000	-	-
первісна вартість	1001	-	-
накопичена амортизація	1002	(-)	(-)
Незавершені капітальні інвестиції	1005	-	134,8
Основні засоби :	1010	717,3	606,8
первісна вартість	1011	1 855,5	2 100,3
знос	1012	(1 138,2)	(1 493,5)
Довгострокові біологічні активи	1020	-	-
Довгострокові фінансові інвестиції	1030	-	-
Інші необоротні активи	1090	-	-
Усього за розділом I	1095	717,3	741,6
II. Оборотні активи			
Запаси :	1100	10 061,3	15 086,2
у тому числі готова продукція	1103	8 875,7	14 771,6
Поточні біологічні активи	1110	-	-
Дебіторська заборгованість за продукцію, товари, роботи, послуги	1125	10 307,2	12 076,1
Дебіторська заборгованість за розрахунками з бюджетом	1135	-	-
у тому числі з податку на прибуток	1136	-	-
Інша поточна дебіторська заборгованість	1155	19,2	4,8
Поточні фінансові інвестиції	1160	-	-
Гроші та їх еквіваленти	1165	245,6	372,5
Витрати майбутніх періодів	1170	0,4	5,3
Інші оборотні активи	1190	-	2,7
Усього за розділом II	1195	20 633,7	27 547,6
III. Необоротні активи, утримувані для продажу, та групи вибуття	1200	-	-
Баланс	1300	21 351,0	28 289,2

Пасив	Код рядка	На початок звітного року	На кінець звітного періоду
1	2	3	4
I. Власний капітал			
Зареєстрований (пайовий) капітал	1400	5,0	5,0
Додатковий капітал	1410	-	-
Резервний капітал	1415	-	-
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	1420	6 087,7	6 674,5
Неоплачений капітал	1425	(-)	(-)
Усього за розділом I	1495	6 092,7	6 679,5
II. Довгострокові зобов'язання, цільове фінансування та забезпечення			
III. Поточні зобов'язання			
Короткострокові кредити банків	1600	1 215,7	1 264,7
Поточна кредиторська заборгованість за:			
довгостроковими зобов'язаннями	1610	-	-
товари, роботи, послуги	1615	3 558,1	1 208,1
розрахунками з бюджетом	1620	366,2	850,8
у тому числі з податку на прибуток	1621	10,0	51,0
розрахунками зі страхування	1625	24,1	25,1
розрахунками з оплати праці	1630	95,7	86,6
Доходи майбутніх періодів	1665	-	-
Інші поточні зобов'язання	1690	9 820,8	17 962,5
Усього за розділом III	1695	15 080,6	21 397,8
IV. Зобов'язання, пов'язані з необоротними активами, утримуваними для продажу, та групами вибуття	1700	-	-
Баланс	1900	21 351,0	28 289,2

**2. Звіт про фінансові
результати за
Рік 2020р.**

Форма № 2-м Код за ДКУД

				1801007
Стаття	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року	
1	2	3	4	
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	2000	68 708,2	61 179,8	
Інші операційні доходи	2120	885,1	109,5	
Інші доходи	2240	1,5	-	
Разом доходи (2000 + 2120 + 2240)	2280	69 594,8	61 289,3	
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	2050	(58 871,2)	(54 558,2)	
Інші операційні витрати	2180	(9 774,4)	(5 722,3)	
Інші витрати	2270	(191,3)	(144,8)	
Разом витрати (2050 + 2180 + 2270)	2285	(68 836,9)	(60 425,3)	
Фінансовий результат до оподаткування (2280 – 2285)	2290	757,9	864,0	
Податок на прибуток	2300	(171,1)	(165,6)	
Чистий прибуток (збиток) (2290 – 2300)	2350	586,8	698,4	

ДОДАТОК Б
АГРЕГОВАНИЙ АНАЛІТИЧНИЙ БАЛАНС
СУБ'ЄКТА ПІДПРИЄМНИЦТВА ТОВ «ТАРСЕРВІС» ЗА 2018 – 2021рр.

Додаток Б.1

Агрегований аналітичний баланс станом на 31.12.2018 р.

Найменування статей	На поч. 2018 року		На кін. 2018 року		Відхилення		
	Тис. грн.	%	Тис. грн.	%	Тис. грн.	%	Т росту
1	2	3	4	5	6	7	8
1. Необоротні активи:							
Незавершені капітальні інвестиції		0,0%	2,9	0,0%	2,9	0,0%	-
Основні засоби	863,7	6,8%	752,5	5,0%	-111,2	-1,9%	87,13%
Усього за розділом I	863,7	6,8%	755,4	5,0%	-108,3	-1,9%	87,46%
II. Оборотні активи:							
Запаси	3 931,80	31,2%	4 584,50	30,2%	652,7	-0,9%	116,60%
Дебіторська заборгованість за товари, роботи, послуги.	7 472,40	59,2%	9 571,50	63,1%	2099,1	3,9%	128,09%
Грошові кошти та їх еквіваленти	345,4	2,7%	247	1,6%	-98,4	-1,1%	71,51%
Інші оборотні активи		0,0%		0,0%	0	0,0%	-
Усього за розділом II	11 749,60	93,2%	14403	95,0%	2653,4	1,9%	122,58%
III. Необоротні активи та групи вибуття							
Баланс	12613,3	100	15158,4	100	2545,1	0,0%	120,18%

Продовження Додатку Б.1

Найменування статей	На поч. 2018 року		На кін. 2018 року		Відхилення		
	Тис. грн.	%	Тис. грн.	%	Тис. грн.	%	Т росту
1	2	3	4	5	6	7	8
I. Власний капітал:							
Зареєстрований (пайовий) капітал	5	0,0%	5	0,0%	0	0,0%	100,00%
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	4 696,30	37,2%	5 389,30	35,6%	693	-1,7%	114,76%
Усього за розділом I	4701	37,3%	5394,3	35,6%	693	-1,7%	114,74%
II. Довгострокові зобов'язання, цільове фінансування та забезпечення							
Забезпечення виплат персоналу	0	0,0%	77,7	0,5%	77,7	0,5%	-
Усього за розділом II	0	0,0%	77,7	0,5%	77,7	0,5%	-
III. Поточні зобов'язання							
Короткострокові кредити банків	421,2	3,3%	330,8	2,2%	-90,4	-1,2%	78,54%
Кредиторська заборгованість за товари, роботи, послуги	1773,7	14,1%	2 426,60	16,0%	652,9	1,9%	136,81%
Поточні зобов'язання за розрахунками:							
- з бюджетом	404,1	3,2%	214,8	1,4%	-189,3	-1,8%	53,16%
- зі страхування	11,9	0,1%	22,6	0,1%	10,7	0,1%	189,92%
- з оплати праці	64,4	0,5%	67,1	0,4%	2,7	-0,1%	104,19%
Інші поточні зобов'язання	5 236,70	41,5%	6 624,50	43,7%	1387,8	2,2%	126,50%
Усього за розділом III	7912	62,7%	9686,4	63,9%	1774,4	1,2%	122,43%
Баланс	12 613,3	100	15 158,4	100	2545,1	0,0%	120,18%

Додаток Б.2

Агрегований аналітичний баланс станом на 31.12.2019 р.

Найменування статей	На поч. 2019 року		На кін. 2019 року		Відхилення		
	Тис. грн.	%	Тис. грн.	%	Тис. грн.	%	Т росту
1	2	3	4	5	6	7	8
I. Необоротні активи:							
Незавершені капітальні інвестиції	2,9	0,0%	0	0,0%	-2,9	0,0%	0,00%
Основні засоби	752,5	5,0%	717,3	3,4%	-35,2	-1,6%	95,32%
Усього за розділом I	755,4	5,0%	717,3	3,4%	-38,1	-1,6%	94,96%
II. Оборотні активи:							
Запаси	4584,5	30,2%	10 061,30	47,1%	5476,8	16,9%	219,46%
Дебіторська заборгованість за товари, роботи, послуги	9571,5	63,1%	10 307,20	48,3%	735,7	-14,9%	107,69%
Інша поточна дебіторська заборгованість	0	0,0%	19,2	0,1%	19,2	0,1%	-
Витрати майбутніх періодів	0	0,0%	0,4	0,0%	0,4	0,0%	-
Грошові кошти та їх еквіваленти	247	1,6%	245,6	1,2%	-1,4	-0,5%	-
Інші оборотні активи	0	0,0%		0,0%	0	0,0%	-
Усього за розділом II	14 403,0	95,0%	20 633,7	96,6%	6230,7	1,6%	143,26%
III Необоротні активи та групи вибуття							
Баланс	15158,4	100	21 351,0	100	6192,6	0,0%	140,85%

Продовження Додатку Б.2

Найменування статей	На поч. 2019 року		На кін. 2019 року		Відхилення		
	Тис. грн.	%	Тис. грн.	%	Тис. грн.	%	Т росту
1	2	3	4	5	6	7	8
I. Власний капітал:							
Зареєстрований (пайовий) капітал	5	0,0%	5	0,0%	0	0,0%	100,00%
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	5389,3	35,6%	6087,7	28,5%	698,4	-7,0%	112,96%
Усього за розділом I	5 394,3	35,6%	6 092,7	28,5%	698,4	-7,1%	112,95%
II. Довгострокові зобов'язання, цільове фінансування та забезпечення							
Забезпечення виплат персоналу	77,7	0,5%	177,7	0,8%	100	0,3%	-
Усього за розділом II	77,7	0,5%	177,7	0,8%	100	0,3%	228,70%
III. Поточні зобов'язання							
Короткострокові кредити банків	330,8	2,2%	1 215,70	5,7%	884,9	3,5%	-
Поточна кредиторська заборгованість за товари, роботи, послуги	2426,6	16,0%	3 558,10	16,7%	1131,5	0,7%	146,63%
Поточні зобов'язання за розрахунками:							
- з бюджетом	214,8	1,4%	366,2	1,7%	151,4	0,3%	170,48%
- зі страхування	22,6	0,1%	24,1	0,1%	1,5	0,0%	106,64%
- з оплати праці	67,1	0,4%	95,7	0,4%	28,6	0,0%	142,62%
Інші поточні зобов'язання	6624,5	43,7%	9820,8	46,0%	3196,3	2,3%	148,25%
Усього за розділом III	9 686,4	63,9%	15 080,6	70,6%	5394,2	6,7%	155,69%
Баланс	15 158,4	100	21 351,0	100	6192,6	0,0%	140,85%

Додаток Б.3

Агрегований аналітичний баланс станом на 31.12.2020 р.

Найменування статей	На поч. 2020 року		На кін. 2020 року		Відхилення		
	Тис. грн.	%	Тис. грн.	%	Тис. грн.	%	Т росту
1	2	3	4	5	6	7	8
1. Необоротні активи:							
Незавершені капітальні інвестиції	0	0,0%	134,8	0,5%	134,8	0,5%	-
Основні засоби	717,3	3,4%	606,8	2,1%	-110,5	-1,2%	84,60%
Усього за розділом I	717,3	3,4%	741,6	2,6%	24,3	-0,7%	103,39%
II. Оборотні активи:							
Запаси	10061,3	47,1%	15 086,20	53,3%	5024,9	6,2%	149,94%
Дебіторська заборгованість за товари, роботи, послуги	10307,2	48,3%	12 076,10	42,7%	1768,9	-5,6%	117,16%
Інша поточна дебіторська заборгованість	19,2	0,1%	4,8	0,0%	-14,4	-0,1%	25,00%
Витрати майбутніх періодів	0,4	0,2%	5,3	0,0%	4,9	-0,1%	1325,00%
Грошові кошти та їх еквіваленти	245,6	1,2%	372,5	1,3%	126,9	0,2%	151,67%
Інші оборотні активи	0	0,0%	2,7	0,0%	2,7	0,0%	-
Усього за розділом II	20 633,7	96,6%	27 547,6	97,4%	6913,9	0,7%	133,51%
III Необоротні активи та групи вибуття							
Баланс	21 351	100	28289,2	100	6938,2	0,0%	132,50%

Продовження Додатку Б.3

Найменування статей	На поч. 2020 року		На кін. 2020 року		Відхилення		
	Тис. грн.	%	Тис. грн.	%	Тис. грн.	%	Т росту
1	2	3	4	5	6	7	8
I. Власний капітал:							
Зареєстрований (пайовий) капітал	5	0,0%	5	0,0%	0	0,0%	100,00%
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	6087,7	28,5%	6 674,50	23,6%	586,8	-4,9%	109,64%
Усього за розділом I	6 092,7	28,5%	6679,5	23,6%	586,8	-4,9%	109,63%
II. Довгострокові зобов'язання, цільове фінансування та забезпечення							
Забезпечення виплат персоналу	177,7	0,8%	211,9	0,7%	34,2	-0,1%	119,25%
Усього за розділом II	177,7	0,8%	211,9	0,7%	34,2	-0,1%	119,25%
III. Поточні зобов'язання							
Короткострокові кредити банків	1215,7		1 264,70				
Поточна кредиторська заборгованість за товари, роботи, послуги	3558,1	16,7%	1208,1	4,3%	-2350	-12,4%	33,95%
Поточні зобов'язання за розрахунками:							
- з бюджетом	366,2	1,7%	850,8	3,0%	484,6	1,3%	232,33%
- зі страхування	24,1	0,1%	25,1	0,1%	1	0,0%	104,15%
- з оплати праці	95,7	0,4%	86,6	0,3%	-9,1	-0,1%	90,49%
Інші поточні зобов'язання	9820,8	46,0%	17 962,50	63,5%	8141,7	17,5%	182,90%
Усього за розділом III	15080,6	70,6%	21 397,8	75,6%	6317,2	5,0%	141,89%
Баланс	21 351,0	100	28 289,2	100	6938,2	0,0%	132,50%