

**МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ВОЛИНСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
ІМЕНІ ЛЕСІ УКРАЇНКИ**

Кафедра менеджменту

На правах рукопису

НИКОНЧУК ЛЮДМИЛА ВОЛОДИМИРІВНА

**УПРАВЛІННЯ СТРАТЕГІЧНИМ РОЗВИТКОМ
МАЛОГО ПІДПРИЄМСТВА**

Спеціальність 073 Менеджмент

Освітньо-професійна програма Менеджмент організацій

Робота на здобуття освітнього ступеня «Магістр»

Науковий керівник:
ХОМІЮК НАТАЛІЯ ЛЕОНІДІВНА,
доктор економічних наук

РЕКОМЕНДОВАНО ДО ЗАХИСТУ

Протокол № 9
засідання кафедри менеджменту
від 6 грудня 2024 р.

Завідувач кафедри
_____ Наталія ХОМІЮК

ЛУЦЬК 2024

Волинський національний університет імені Лесі Українки

Факультет економіки та управління

Кафедра менеджменту

Другий (магістерський) рівень

Спеціальність 073 «Менеджмент»

Освітньо-професійна програм «Менеджмент організацій»

ЗАТВЕРДЖУЮ

Завідувач кафедри

«25» вересня 2023 року

ЗАВДАННЯ НА ВИПУСКНУ КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ (ПРОЕКТ) ЗДОБУВАЧУ ОСВІТИ

Никончук Людмилі Володимирівні

(прізвище, ім'я, по батькові)

1. Тема проекту (роботи) Управління стратегічним розвитком малого підприємства
Керівник проекту (роботи) Хомюк Наталія Леонідівна, доктор економічних наук.
(прізвище, ім'я, по батькові, науковий ступінь, вчене звання)
2. Строк подання студентом роботи (проекту) 06.12.2024 р.
3. Мета та завдання випускної кваліфікаційної роботи (проекту) Метою кваліфікаційної роботи є теоретико-методичне обґрунтування та розробка прикладних рекомендацій щодо управління стратегічним розвитком малого підприємства. Для досягнення цієї мети у роботі поставлено такі завдання: охарактеризувати сутність і значення управління стратегічним розвитком малого підприємства; визначити особливості управління стратегічним розвитком малого підприємства; охарактеризувати методичні підходи до аналізу складових та оцінки ефективності управління стратегічним розвитком малого підприємства; розглянути загальну характеристику підприємства та його основних техніко-економічних показників; провести аналіз складових управління стратегічним розвитком; оцінити ефективність управління стратегічним розвитком підприємства; визначити основні проблеми та пропозиції щодо покращення системи управління стратегічним розвитком підприємства; визначити основні напрями розвитку стратегії управління розвитком підприємства; охарактеризувати основні напрями адаптації стратегічного управління малими підприємствами в умовах цифрових трансформацій.
4. Дата видачі завдання 25.09.2023 р.

АНОТАЦІЯ

Никончук Л. В. Управління стратегічним розвитком малого підприємства.

У роботі викладено теоретичні та методологічні основи управління стратегічним розвитком малих підприємств на прикладі конкретного підприємства. Обґрунтовано теоретико-методичні підходи до формування ефективної системи стратегічного управління, а також розроблено рекомендації щодо оптимізації процесів управління і оцінки ефективності стратегії розвитку малих підприємств.

Проведено аналіз ефективності стратегічного розвитку малого підприємства, а саме аналіз складових управління стратегічним розвитком. Оцінено ефективність управління стратегічним розвитком підприємства та надано загальні характеристики управління малим підприємством.

Наукова новизна отриманих результатів полягає у розробці та вдосконаленні теоретико-методичних засад і створенні практичних рекомендацій для формування системи стратегічного управління підприємством.

У кваліфікаційній роботі вдосконалено термінологічно-понятійний апарат, зокрема поняття «стратегічний розвиток підприємства», яке трактовано як процес формування, реалізації та постійного удосконалення стратегії для досягнення довгострокових цілей і забезпечення конкурентоспроможності підприємства в умовах динамічного економічного середовища. Це комплексний підхід, що охоплює аналіз зовнішніх і внутрішніх факторів, визначення основних напрямків розвитку, формулювання стратегічних цілей і заходів для їх досягнення, а також забезпечення ресурсів для реалізації планів на всіх етапах розвитку підприємства. Подальший розвиток отримали концептуальні положення формування механізму стратегічного управління, які ґрунтуються на основних принципах теорії стратегічного управління та передбачають врахування глибини кризових явищ.

Розроблені рекомендації мають практичне значення для малих підприємств, які прагнуть покращити ефективність стратегічного управління, забезпечити сталий розвиток і підвищити свою конкурентоспроможність. Зокрема, рекомендовано оптимізувати стратегію розвитку, зокрема через більш чітке формулювання стратегічних цілей та уточнення завдань для їх досягнення, а також через покращення організаційної структури та процесів управління.

Ключові слова: управління стратегічним розвитком, стратегія, мале підприємство, ефективність управління, стратегічне планування, фінансовий аналіз, моделювання.

SUMMARY

Nykonchuk L. V Strategic Development Management for a Small Business

The work presents the theoretical and methodological foundations of strategic development management for small enterprises, using a specific enterprise as an example. The theoretical and methodological approaches to forming an effective strategic management system are substantiated, and recommendations for optimizing management processes and evaluating the effectiveness of small enterprises' development strategies are developed.

An analysis of the effectiveness of strategic development of a small enterprise is conducted, specifically analyzing the components of strategic development management. The effectiveness of strategic development management is assessed, and general characteristics of small enterprise management are provided.

The scientific novelty of the obtained results lies in the development and improvement of theoretical and methodological foundations and the creation of practical recommendations for forming a strategic management system for the enterprise.

The terminology and conceptual framework have been improved in the qualification work, particularly the concept of "strategic development of an

enterprise," which is interpreted as the process of forming, implementing, and continuously improving the strategy to achieve long-term goals and ensure the enterprise's competitiveness in a dynamic economic environment. This is a comprehensive approach that includes the analysis of external and internal factors, defining key development directions, formulating strategic goals and measures to achieve them, as well as ensuring resources for the implementation of plans at all stages of enterprise development. Conceptual provisions for the formation of the strategic management mechanism have been further developed, based on the main principles of strategic management theory, and taking into account the depth of crisis phenomena.

The developed recommendations have practical value for small enterprises that aim to improve the effectiveness of strategic management, ensure sustainable development, and enhance their competitiveness. In particular, it is recommended to optimize the development strategy, particularly through clearer formulation of strategic goals and clarification of tasks for their achievement, as well as improving the organizational structure and management processes.

Keywords: strategic development management, strategy, small enterprise, management effectiveness, strategic planning, financial analysis, modeling.

ЗМІСТ

ВСТУП.....	7
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ОСНОВИ УПРАВЛІННЯ СТРАТЕГІЧНИМ РОЗВИТКОМ МАЛОГО ПІДПРИЄМСТВА	
1.1. Сутність і значення стратегічного розвитку малого підприємства.....	10
1.2. Особливості управління стратегічним розвитком малого підприємства.....	14
1.3. Методичні підходи до аналізу складових та оцінки ефективності управління стратегічним розвитком малого підприємства	18
РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ ТА ОЦІНКА ЕФЕКТИВНОСТІ УПРАВЛІННЯ СТРАТЕГІЧНИМ РОЗВИТКОМ МАЛОГО ПІДПРИЄМСТВА	
2.1. Загальна характеристика підприємства та його основних техніко- економічних показників.....	25
2.2. Аналіз складових управління стратегічним розвитком підприємства.....	34
2.3. Оцінка ефективності управління стратегічним розвитком підприємства	37
РОЗДІЛ 3. НАПРЯМИ УДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ СТРАТЕГІЧНИМ РОЗВИТКОМ МАЛОГО ПІДПРИЄМСТВА	
3.1. Основні проблеми та перспективи стратегічного розвитку малого підприємства	45
3.2. Основні напрями розвитку та удосконалення стратегії управління розвитком підприємства	48
3.3. Основні напрями адаптації стратегічного управління малими підприємствами в умовах цифрових трансформацій.....	52
ВИСНОВКИ.....	55
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	57
ДОДАТКИ.....	63

ВСТУП

Актуальність теми. Сьогодні ситуація в країні складна, війна зруйнувала життя людей та підірвала економічне становище країни. Саме тому, питання розвитку малих підприємств та бізнесу в цілому є важливим. Підприємства мають розробляти та впроваджувати нові стратегії розвитку своєї діяльності, пристосовуючись до нових умов існування на ринку економіки в цілому. Також важливо зазначити – щоб досягти успіху, потрібно якісно та вміло здійснювати управління стратегічним розвитком підприємства. Уряд має сконцентрувати свою увагу на вирішенні проблем, що не дають розвиватись економіці та малому бізнесу за нинішніх умов.

Саме тому, науковці розглядали питання управління стратегічним розвитком, серед них були: Ануфрієва Є., Безпавлий Є., Бойчук І., Гевко О., Головчук Ю., Даценко Н., Дзюбко М., Діденко О., Жукевич С., Зубенко В., Єпіфанова І., Крисанова Ю., Лучко М., Маматова Л., Саєнко М., Смільницький, Є., Токманова І., Тютюнник С., Тютюнник Ю., Хагарбаг, К., Фаріан А., Фединець Н., Феурер Р., Фліссак Н., Шраменко О., Швед В., Шершньова З. та інші.

Мета і завдання дослідження. Метою дослідження є теоретико-методичне обґрунтування та розробка прикладних рекомендацій щодо управління стратегічним розвитком малого підприємства.

Досягнення поставленої мети обумовило необхідність вирішення наступних завдань:

- охарактеризувати сутність і значення управління стратегічним розвитком малого підприємства;
- визначити особливості управління стратегічним розвитком малого підприємства;

- охарактеризувати методичні підходи до аналізу складових та оцінки ефективності управління стратегічним розвитком малого підприємства;
- розглянути загальну характеристику та його основних техніко-економічних показників;
- провести аналіз складових управління стратегічним розвитком ;
- оцінити ефективність управління стратегічним розвитком підприємства;
- визначити основні проблеми та пропозиції щодо покращення системи управління стратегічним розвитком підприємства;
- визначити основні напрями розвитку стратегії управління розвитком підприємства;
- охарактеризувати основні напрями адаптації стратегічного управління малими підприємствами в умовах цифрових трансформацій.

Об'єкт дослідження – процес управління стратегічним розвитком підприємства.

Предмет дослідження – сукупність теоретико-методичних та прикладних засад управління стратегічним розвитком малого підприємства .

Матеріали дослідження. Інформаційною базою дослідження слугували законодавчі й нормативні акти Верховної Ради України, фінансові дані підприємства; звітно-аналітична інформація вітчизняних і міжнародних організацій; наукові праці вітчизняних і зарубіжних авторів, у яких висвітлено фундаментальні положення стратегічного розвитку малих підприємств, електронні ресурси, представлені в мережі Інтернет; результати власних досліджень здобувача, аналітичні розрахунки, виконані в процесі дослідження.

Наукова новизна одержаних результатів полягає у поглибленні теоретико-методичних засад і розробці практичних рекомендацій щодо формування системи стратегічного управління підприємством.

Основні положення кваліфікаційної роботи, що визначають її наукову новизну, полягають у такому:

удосконалено:

- термінологічно-понятійний апарат, зокрема поняття «стратегічний розвиток підприємства», яке на відміну від наявних, трактується як процес формування, реалізації та постійного удосконалення стратегії, спрямованої на досягнення довгострокових цілей і забезпечення конкурентоспроможності підприємства в умовах змінюваного економічного середовища. Це комплексний підхід, що включає в себе аналіз зовнішніх і внутрішніх факторів, визначення ключових напрямів розвитку, формулювання стратегічних цілей та заходів для їх досягнення, а також забезпечення необхідних ресурсів для реалізації планів на всіх етапах розвитку підприємства;

набули подальшого розвитку:

- основні напрями розвитку стратегії управління малими підприємствами, зокрема, через підвищення ефективності планування і управління за допомогою методів фінансового аналізу та зміцнення конкурентних переваг шляхом диференціації продукції та послуг;

- концептуальні положення формування механізму стратегічного управління, які базуються на основних положеннях теорії стратегічного управління, а також передбачають врахування глибини кризових явищ.

Практичне значення отриманих результатів полягає в тому, що робота містить науково обґрунтовані теоретичні та методичні положення, висновки і пропозиції щодо формування системи стратегічного розвитку підприємства, які можуть бути використані з метою зміцнення конкурентних позицій в економіці України.

Апробація результатів та публікації. Основні результати, положення та висновки дослідження обговорено й схвалено на 2-х конференціях, а саме Міжнародній науково-практичній конференції студентів, аспірантів і молодих вчених «Сучасні технології менеджменту» (15 листопада 2023 р., м. Луцьк) та на Міжнародній науково-практичній конференції студентів, аспірантів і молодих вчених «Сучасні технології менеджменту» (18–20 жовтня 2024 р., м. Луцьк). За результатами роботи опубліковано 2 тез доповідей [19; 20].

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ОСНОВИ УПРАВЛІННЯ СТРАТЕГІЧНИМ РОЗВИТКОМ МАЛОГО ПІДПРИЄМСТВА

1.1. Сутність і значення стратегічного розвитку малого підприємства

Сьогодні світ знаходиться в такому становищі, що розвиток малого підприємництва прямо залежить від створення конкурентного середовища. І саме тому, стає зрозуміло, що успіх ринкової трансформації значною мірою залежить від використання потенціалу малих і середніх підприємств та динамічного та ліквідного сектора економіки. Адже у світі зазвичай у всіх на вустах величезні компанії з мільярдними обсягами продажів і десятками або навіть сотнями тисяч співробітників. Не кожен розуміє сутність та значення малих та середніх підприємств для розвитку економіки та бізнесу в цілому.

Отже, мале підприємство – це суб'єкт господарювання, що має обмежену кількість працівників, низький обсяг доходу, спрощену структуру управління та високу гнучкість, що дозволяє швидко адаптуватися до змін на ринку і впроваджувати інновації [2].

Зокрема, до малих підприємств належать підприємства з кількістю зайнятих від 15 до 200 осіб залежно від галузі або виду діяльності. Так, у промисловості та будівництві малими вважаються підприємства, на яких працює до 200 осіб, в інших галузях виробничої сфери – до 50 осіб, у науці та науковому обслуговуванні – до 100 осіб, у галузях невиробничої сфери – до 25 осіб, а в роздрібній торгівлі – до 15 осіб [19].

Однак малий бізнес має і певні переваги перед великим, наприклад: він знаходиться ближче до своїх клієнтів, частіше контактує з ними безпосередньо; малий бізнес легко відстежує зміни навколишнього середовища і здатний швидше до них адаптуватися; невелика кількість власників бізнесу (найчастіше 1-2), що сприяє єдності поглядів на стратегію малого бізнесу і практично усуває

розбіжності; власники малого бізнесу є його керівниками та менеджерами. Саме вони визначають стратегію бізнесу, що виключає зайві ланки. Процес по розробці стратегії значно спрощується, зважаючи на зниження тимчасових і фінансових витрат; єдність керівництва сприяє швидкому реагуванню на мінливі умови ринку і більш оперативно настановує малий бізнес на досягнення нових цілей діяльності; мала кількість власників сприяє простоті прийняття рішень щодо розподілу прибутку, а значить, частина прибутку може йти на розвиток бізнесу, а не на виплату дивідендів; невеликі підприємства націлені на порівняно малі сегменти ринку, список товарів невеликий, що значно спрощує формування стратегії [4].

Щоб підприємницька діяльність стала ефективною та стабільною, слід створити певний комплекс умов у всіх сферах суспільного життя: економіки, права, політики та сформуванню правильну стратегію розвитку.

В економічній сфері найважливішими умовами є:

- справжній плюралізм власності, тобто існування різних видів і форм власності, визнаних чинним законодавством рівноправними та такими, що можуть конкурувати між собою у боротьбі за ринки збуту;
- розвиток інфраструктури підтримки підприємництва (консультаційні центри управління, курси та школи для підготовки підприємців, інноваційні центри тощо);
- економічна політика, заснована на стабільних наукових даних країни, особливо політика, яка підтримує бізнес, особливо малі та середні підприємства;
- ефективне державне регулювання економіки, переважно за допомогою економічних інструментів [43].

У правовому полі основними умовами підприємницької діяльності є:

- ефективна та стабільна правова база для підприємництва;
- наявність антимонопольного законодавства та відповідних механізмів для його виконання;

- ефективна система захисту інтелектуальної власності (винаходи, патенти, ліцензії тощо);
- прості кроки для реєстрації підприємства, скорочення форм звітності та моніторингу діяльності вашої організації;
- у цій діяльності немає хабарництва чи чиновницького свавілля;
- податкові пільги.

Важливими умовами підприємницької діяльності в інших сферах є стабільна політична ситуація, позитивна суспільна думка щодо діяльності підприємців, належний рівень культури підприємств [6].

Кожне підприємство має мати свою стратегію розвитку, щоб не стати збитковим. Стратегію, можна розглядати під різними напрямками залежно від мети її створення. Кожен з науковців давав своє визначення стратегії.

Представимо у табл. 1.1 існуючі визначення стратегії підприємства запропоновані фахівцями зі стратегічного менеджменту.

Таблиця 1.1

Дослідження підходів до визначення сутності стратегії

	Джерело	Сутність визначення
1	2	3
В розрізі впровадження моделі дій		
1.	А. Зуб	Стратегія – це узагальнююча модель дій, необхідних для досягнення вставлених довгострокових цілей, шляхом координації і розподілу ресурсів підприємства [12].
2.	Б. Карлофф	Стратегія – це узагальнена модель дій, які необхідні для координації та розподілу ресурсів підприємства [47].
В розрізі прийняття рішень		
3.	І. Ансофф	Стратегія – це набір правил для ухвалення рішень, якими підприємство керується в ході власної діяльності [50].
4.	Г. Мінцберг	Стратегія – це послідовна, узгоджена та інтегрована структура управлінських рішень [40].
5.	О. Вінокуров	Стратегія – це система управлінських рішень, що визначають перспективні напрямки розвитку підприємства, сфери, форми і способи його діяльності в умовах навколишнього середовища і порядок розподілу ресурсів для досягнення поставлених цілей [41].
В розрізі впровадження управлінського плану		
6.	М. Мескон М. Альберт Ф. Хедоури	Стратегія – це детальний всебічний комплексний план, призначений для того, щоб забезпечити здійснення місії підприємства і досягнення цілей [48; 49].

Продовження таблиці 1.1

1	2	3
7.	А. Томпсон А. Стрікленд	Стратегія – це план управління підприємством, спрямований на зміцнення його позицій, задоволення потреб і досягнення вставлених цілей [45; 44].
8.	Р. Фатхутдінов	Стратегія – це програма, план, генеральний курс суб'єкта управління з досягнення стратегічних цілей у будь-якій сфері діяльності [46].

Примітка: сформовано на основі джерел [50; 49; 48; 12; 47; 45; 46; 44].

Як бачимо, наведені визначення можна розподілити за наступними групами: у розрізі впровадження моделі дій, прийняття рішень та впровадження управлінського плану [5].

Відповідно до стратегії розвитку бізнесу потрібно визначити правильну стратегію управління і контролю ведення діяльності відповідно до визначених цілей та мети. Стратегічним менеджментом (стратегічним управлінням) є процес оцінки зовнішнього середовища, формулювання організаційних цілей, прийняття рішень, спрямованих на створення та утримання конкурентних переваг, здатних забезпечити бізнесу прибуток у довгостроковій перспективі. Стратегічне управління передбачає: визначення ключових позицій на перспективу залежно від поставлених цілей; виділення ресурсів підприємства під стратегічні цілі; оцінку і стимулювання виробничих підрозділів та їх керівників за рівнем досягнення цілей [9].

Отже, малі підприємства є стратегічно важливими організаціями, які здійснюють виробничу та господарську діяльність з невеликою кількістю працівників для отримання прибутку та розвитку економіки. Вони мають переваги над великими підприємствами, що підкреслює їхній потенціал для розвитку і формування ефективних стратегій.

Стратегічне управління передбачає розробку та реалізацію заходів для досягнення визначених цілей, враховуючи технічний, фінансовий та людський потенціал. Це багатогранний процес, що забезпечує баланс між внутрішніми елементами організації та зовнішнім середовищем.

При визначенні стратегічної позиції використовуються якісні (орієнтири) та кількісні (завдання) показники. Віхи – це віддалені цілі, до яких прагнуть підприємства. Формування цілей вимагає відповідних стратегічних завдань, і стратегії для одних цілей можуть бути неефективними для інших.

Стратегічний розвиток підприємства – це процес формування, реалізації та постійного удосконалення стратегії, спрямованої на досягнення довгострокових цілей і забезпечення конкурентоспроможності підприємства в умовах змінюваного економічного середовища. Це комплексний підхід, що включає в себе аналіз зовнішніх і внутрішніх факторів, визначення ключових напрямів розвитку, формулювання стратегічних цілей та заходів для їх досягнення, а також забезпечення необхідних ресурсів для реалізації планів на всіх етапах розвитку підприємства. Стратегічний розвиток охоплює не тільки операційну діяльність, а й інноваційні, фінансові та організаційні аспекти, що дозволяють підприємству адаптуватися до змін на ринку та в умовах глобалізації.

1.2. Особливості управління стратегічним розвитком малого підприємства.

На сьогоднішній день підприємство являє собою стратегічний фактор та внутрішнє джерело нестійкого економічного розвитку й матеріального забезпечення добробуту населення країни в ринкових умовах господарювання [6].

Зараз Україна переживає важкі часи, економіка країни не розвивається у зв'язку з війною проти російської федерації, яка принесла фундаментальні зміни в усіх галузях економіки. Таким чином, відкритими стали всі проблем, з якими стикаються малі та середні підприємства, які найбільше страждають від конкуренції [3].

Н. Фліссак визначив, що для покращення стану справ у малому бізнесі, а відповідно і в економіці України, потрібно здійснити наступні кроки:

- провести регуляторні реформи, які дозволять створити якісно нову, ефективну, послідовну, прозору та зрозумілу національну регуляторну систему, яка захищатиме інтереси як підприємців, так і споживачів;
- усунути перешкоди для розвитку підприємництва та суттєво скоротити витрати, пов'язані з діяльністю в державному секторі економіки;
- створити національну кредитно-гарантійну установу, щоб комерційні банки могли кредитувати малий і середній бізнес, мінімізуючи фінансові ризики;
- для створення привабливого інвестиційного середовища необхідно прискорити впровадження норм європейського страхового права та створити механізми хеджування інвестиційних ризиків [34].

Відповідно рівень розвитку підприємств визначає їх здатність адаптуватися до змін економічного середовища країни та створювати умови для реалізації навичок і талантів у сфері підприємництва.

Останнє оновлення досліджень щодо розвитку малих та середніх підприємств в Україні, спричинене перешкодами в регулюванні та правовому забезпеченні та є результатом дослідження українських вчених.

Таким чином, можна визначити 2 основні рівні управління стратегічним розвитком підприємства:

- на рівні держави. Тобто всі нормативно-правові акти, які сформовані державою з метою підтримки малого підприємства, з метою розвитку підприємства та його стимулювання;
- на рівні самого підприємства. Тобто менеджери та інші управлінці самостійно визначають всі необхідні аспекти розвитку свого підприємства та складають свою стратегію розвитку в середині компанії і відповідно здійснюють контроль за її дотриманням та реалізацією [1].

Якщо більш широко розглянути кожен з аспектів, то ми бачимо, що держава має не аби яку сформовану нормативну правову базу, що дозволяє

управляти малим бізнесом сьогодні. Основою регулювання на рівні держави безперечно є Податковий та Господарський кодекси України, а до важливих законів відносять :

1. Закон України «Про розвиток та державну підтримку малого і середнього підприємництва в Україні» – це законодавчий акт, прийнятий Верховною Радою з метою сприяння розвитку та підтримки малого і середнього підприємництва в Україні [23].

2. Законом України «Про засади державної регуляторної політики у сфері господарської діяльності» визначено важливі принципи та механізми державного регулювання у сфері господарської діяльності в Україні. Він спрямований на поліпшення бізнес-клімату країни та створення сприятливих умов для економічного розвитку [24].

3. У законі України «Про державну реєстрацію юридичних осіб та фізичних осіб-підприємців» визначено нормативним документом, що регулює процедуру реєстрації бізнесу в Україні [25].

4. Законом України «Про адміністративні послуги» визначено надання адміністративних послуг громадянам та юридичним особам у відповідності до закону [26].

4. У законі України «Про державне прогнозування та розроблення програм економічного і соціального розвитку України» визначено процедуру розроблення державних програм економічного і соціального розвитку, а також задає механізми для прогнозування та моніторингу цих програм [27].

4. Закон України «Про Національну програму сприяння розвитку малого підприємництва в Україні» – має на меті підтримати і сприяти розвитку малого підприємництва в Україні [29].

5. Указ Президента України «Про Концепцію вдосконалення державного регулювання господарської діяльності» – є інструментом, розробленим з метою поліпшення регуляторного середовища для господарської діяльності в Україні. Його метою є реформи або зміни в політиці й економіці,

спрямовані на сприяння економічному зростанню, стабільності та розвитку країни [33].

Управління стратегічним розвитком малого підприємства – це процес формування, реалізації та коригування довгострокової стратегії розвитку підприємства для забезпечення його стабільного функціонування та зростання в умовах конкуренції. Головна мета такого управління полягає в тому, щоб адаптувати малий бізнес до змін зовнішнього середовища, використовувати нові можливості та уникати можливих ризиків.

Стратегічне управління передбачає вибір оптимального напрямку розвитку підприємства, а також встановлення конкретних цілей і завдань, які необхідно досягнути. Для успішного управління стратегічним розвитком важливо мати чіткі стратегічні плани, які враховують потреби та можливості підприємства. Основою регулювання на рівні самого підприємства є всі правила і закони, які встановлюються засновниками, директором та іншими керівниками на підприємстві. Малі підприємства мають свої особливості управління стратегічним розвитком, такі як: обмежений бюджет, нестабільне ринкове середовище та конкуренція. Тому важливо надавати перевагу гнучким стратегіям, що дозволяють вчасно реагувати на зміни [37].

Управління стратегічним розвитком на рівні малого підприємства вимагає від керівництва не лише стратегічного мислення, але й вміння мобілізувати всіх працівників навколо спільної мети. Комунікація та співпраця у колективі роблять величезний внесок у успішне впровадження стратегій. Успішне управління стратегічним розвитком малого підприємства передбачає постійний моніторинг результатів та вчасні корективи в стратегічних планах. Лише таким чином підприємство зможе адаптуватися до змін в середовищі та забезпечити свій стійкий розвиток. Малі підприємства часто мають обмежені ресурси, тому важливо дивитися на стратегічний розвиток як на можливість для зростання та розширення бізнесу. Власникам та керівникам малого підприємства варто активно вивчати нові технології та слідкувати за актуальними трендами у своїй галузі.

Отже, управління стратегічним розвитком малого підприємства можна розділити на два рівні: державний, що охоплює закони та нормативно-правові акти, і підприємницький, де ключову роль відіграють керівники, засновники та директор. Обидва рівні взаємопов'язані і сприяють формуванню стратегії розвитку підприємства, адже їх існування є взаємозалежним.

1.3 Методичні підходи до аналізу складових та оцінки ефективності управління стратегічним розвитком малого підприємства

Ефективне управління стратегічним розвитком може бути побудоване лише на основі оцінки ефективності. Тому різні дослідники визначили підходи, які можуть бути використані для чіткого визначення адекватності тієї чи іншої операційної програми або стратегії розвитку.

Вимірювання ефективності управління стратегічним розвитком в цьому випадку має на меті об'єднати більшість існуючих систем показників у різних сферах діяльності для оцінки та аналізу ефективності заходів на кожному організаційному рівні [42].

До таких методів відносяться:

- комплексний аналіз даних;
- збалансовані системи показників;
- бортове табло;
- системи покращення та вимірювання ефективності моделі вимірювання досягнень;
- піраміда ефективності;
- квантове вимірювання продуктивності за методикою Я. Ернста;
- вікна управлінського контролю Дж. Hewlett-Packard;
- концепція внутрішнього ринку [39].

Найбільш поширеною та обговорюваною системою є збалансована система показників Д. Нортона та Р. Каплана. Вона дозволяє товариствам

максимально швидко вирішувати стратегічні проблеми. Основою концепції є інтеграція різних сфер діяльності організації в одне ціле [9].

Загалом, всі ці моделі спрямовані на оцінку ефективності діяльності організації з урахуванням її зв'язку із загальною стратегією. Найбільш поширеними моделями є:

- модель стратегічного картування Л. Майзела;
- піраміда діяльності К.Мак Нейра, Р. Лінча та К. Кросса [8].

Традиційні концепції стратегічного менеджменту ґрунтуються насамперед на фінансовій звітності.

Основними недоліками такого підходу в стратегічному управлінні є:

- відсутність не фінансових показників;
- слабкі зв'язки в стратегічному плануванні;
- орієнтація на минулі результати;
- можна визначити лише ситуацію на певний момент часу;
- лише частково відображають зовнішнє та внутрішнє середовище підприємства (власників та менеджмент).

При цьому фінансові показники часто є занадто складними для розуміння і перешкоджають швидкому прийняттю стратегічних рішень у разі потреби [42].

Сучасні лідери ринку надають перевагу щомісячним або щоквартальним звітам, що призводить до прийняття короткострокових інвестиційних рішень. Крім того, М. Діденко доводить, що орієнтація на короткострокові періоди змушує менеджерів маніпулювати фінансовими показниками для того, щоб виставити на показ поточний стан компанії, що призводить до прийняття неякісних управлінських рішень [7].

З часом було запропоновано оцінювати ефективність діяльності підприємства критерієм сталого розвитку. Цей критерій базується на розрахунку можливостей сталого розвитку і зазвичай поділяється на три види: необхідність збереження та збільшення продуктивного потенціалу капіталу, визначеного виробничим потенціалом у довгостроковій перспективі [12].

Поєднуючи всі вище зазначені інструменти, можна виміряти та оцінити ефективність стратегії в часі.

Тому цілком можна ставити завдання створення комплексної системи оцінки ефективності управління стратегічним розвитком з використанням нових методів і підходів.

Одним з таких підходів є використання економетричних методів та інструментів. Оцінку проблеми економетричного моделювання бізнес-процесів та побудови моделей економічного зростання можна знайти в роботах В. Я. Баумоля, С. Купманса [15].

Так, П. Самуельсон вважає особливо доцільним використання економетрики в дослідженні економічних явищ. П. Самуельсон стверджував, що економетрика дає можливість кількісно аналізувати реальні економічні явища, спираючись на сучасні теоретичні розробки та спостереження, що мають відношення до того, як робляться висновки. Описуючи сучасний стан економетрики як науки, він посилається на різноманітні моделі та методи, що використовуються в різних галузях економічної теорії, такі як регресійний аналіз, кореляційний аналіз, моделі авторегресійних процесів, аналіз, прогнозування та згладжування [18].

Концептуальні та статистичні інструменти, такі як кореляційний аналіз, регресійний аналіз і трендові моделі, використовуються в наукових і практичних дослідженнях. Зазначимо, що ефективність стратегічного управління значною мірою залежить від правильного аналізу та оцінки бізнес-середовища організації.

Економетричні методи можуть бути використані для правильної оцінки причинно-наслідкових зв'язків щодо результатів діяльності підприємства.

Сучасний стан науки управління рекомендує безперервне, послідовне, мережеве та стандартизоване використання економетричних інструментів, оскільки існують конкретні приклади їх застосування на певних етапах стратегічного управління, що демонструють безперервність процесу впровадження [16].

Використання економетричних методів і моделей можливе на всіх етапах стратегічного управління.

Конкуренцію між організаціями можна розглядати як боротьбу за ринковий потенціал з урахуванням усіх можливостей розвитку, які надає баланс економічного зростання, де баланс зростання кожної організації залежить від її ролі в економіці, а її економічне зростання залежить від її можливостей.

Зазвичай, аналіз балансу розпочинають з експрес-аналізу. Його мета полягає в наданні швидкої оцінки фінансовому стану і динаміці розвитку товариства [17].

Експрес-аналіз фінансового стану підприємства доцільно виконувати в три етапи:

- підготовчий етап;
- попередній огляд бухгалтерської звітності;
- економічне читання й аналіз звітності.

Мета першого етапу – прийняти рішення про доцільність аналізу фінансової звітності й переконатися в її готовності до читання.

Мета другого етапу – ознайомлення з примітками до звіту. Це необхідно для того, щоб оцінити умови роботи в звітному періоді, визначити тенденції основних показників діяльності, а також якісні зміни в майновому і фінансовому становищі суб'єкта, який господарює [11].

Третій етап – основний в експрес-аналізі; він передбачає попереднє загальне ознайомлення з результатами роботи товариства та його фінансовим станом безпосередньо за бухгалтерським балансом, а також розрахунок коефіцієнтів, що характеризують фінансовий стан товариства. Під час читання балансу з'ясовують:

- характер зміни підсумків балансу та його окремих розділів і статей;
- доцільність розміщення майна товариства;
- поточну платоспроможність та ліквідність організації [37].

Горизонтальний аналіз передбачає порівняння величин окремих статей, розділів і валюти балансу за кілька періодів, на підставі чого визначають

напрями і тенденції змін цих показників. Цей аналіз називають також трендовим [35].

Вертикальний (структурний) аналіз передбачає дослідження структури активу і пасиву балансу, тобто частки окремих видів майна і джерел формування капіталу у валюті балансу та підсумку його розділів. Завдання вертикального аналізу – розрахунок питомої ваги окремих статей у загальній сумі валюти балансу і оцінка змін питомої ваги [10].

Важливим показником також є ліквідність організації – під ліквідністю підприємства потрібно розуміти його здатність покривати зобов'язання активами, строк перетворення яких у грошову форму відповідає строку погашення зобов'язань. Ліквідність означає безумовну платоспроможність підприємства і передбачає постійну тотожність між його активами та зобов'язаннями одночасно за загальною сумою, термінами перетворення активів у гроші та термінами погашення зобов'язань.

Аналіз ліквідності балансу полягає в порівнянні коштів по активу, згрупованих за ступенем їхньої ліквідності й розташованих у порядку зменшення ліквідності, із зобов'язаннями по пасиву, згрупованими за строками їхнього погашення й розташованими в порядку зростання строків їхнього погашення [41].

Баланс вважається абсолютно ліквідним, якщо одночасно виконуються такі умови:

$$\begin{aligned}
 A_1 &\geq P_1 \\
 A_2 &\geq P_2 \\
 A_3 &\geq P_3 \\
 A_4 &\leq P_4
 \end{aligned}
 \tag{1.1}$$

де A_1, A_2, A_3, A_4 – група активів балансу, а P_1, P_2, P_3, P_4 – група пасивів балансу.

Платоспроможність підприємства – це його здатність у повному обсязі й у визначений термін розрахуватися за своїми зобов'язаннями за допомогою грошових ресурсів та інших активів і спроможність здійснювати неперервну фінансово-господарську діяльність [30].

Показником платоспроможності підприємства на певну дату є відсутність прострочених боргів банку, бюджету, постачальникам, персоналу.

Платоспроможність означає наявність у підприємства грошових коштів та їхніх еквівалентів, достатніх для розрахунків по кредиторській заборгованості, що потребує негайного погашення.

Основними ознаками платоспроможності є:

- наявність в достатньому обсязі коштів на поточних рахунках;
- відсутність простроченої кредиторської заборгованості.

Коефіцієнт абсолютної ліквідності (платоспроможності) характеризує миттєву платоспроможність і показує, яку частину поточних зобов'язань і забезпечень підприємство має можливість погасити негайно за рахунок високоліквідних оборотних активів (грошових коштів, їх еквівалентів та поточних фінансових інвестицій). Цей коефіцієнт є найбільш жорстким критерієм оцінювання ліквідності та платоспроможності підприємства [41].

Коефіцієнт абсолютної ліквідності визначають за формулою:

$$\text{Кал} = \frac{A1}{П1+П2} \quad (1.2)$$

де $A1$ – високоліквідні активи;

$П1, П2$ – найбільш термінові та короткострокові пасиви.

Коефіцієнт швидкої (проміжної, суворої) ліквідності або коефіцієнт кислотного тесту можна розрахувати за формулою:

$$\text{Кшл} = \frac{A1+A2}{П1+П2} \quad (1.3)$$

де A_1, A_2 – високоліквідні та швидко ліквідні активи;

Π_1, Π_2 – найбільш термінові та короткострокові пасиви.

Коефіцієнт швидкої ліквідності показує, яку частину поточних зобов'язань і забезпечень товариство може погасити за рахунок мобілізації не лише високоліквідних оборотних активів, а й швидко ліквідних – поточної дебіторської заборгованості [42].

Узагальнюючим показником ліквідності (платоспроможності) є коефіцієнт покриття (коефіцієнт поточної ліквідності). Він показує, скільки гривень оборотних активів припадає на кожну гривню поточних зобов'язань і забезпечень, тобто оцінює достатність оборотних активів для погашення короткострокових зобов'язань організації.

Коефіцієнт покриття розраховується за формулою:

$$K_{\Pi} = \frac{A_1 + A_2 + A_3}{\Pi_1 + \Pi_2} \quad (1.4)$$

де A_1, A_2, A_3 – високоліквідні, швидколіквідні та повільноліквідні активи;

Π_1, Π_2 – найбільш термінові та короткострокові пасиви [33].

Отже, ефективність стратегічного управління малими підприємствами оцінюється за різними показниками, які відображають їх функціонування та розвиток. Висновки про ефективність не можна робити лише на основі змін окремих показників. Для цього потрібен системний підхід до моделювання оцінки, що враховує особливості підприємства та умови його розвитку.

Для спрощення оцінки варто застосовувати сучасні методи моделювання складних систем, оскільки елементи таких систем взаємопов'язані через різноманітні причинно-наслідкові зв'язки. Економетричні методи можуть допомогти в розв'язанні цих задач.

РОЗДІЛ 2

АНАЛІЗ ТА ОЦІНКА ЕФЕКТИВНОСТІ УПРАВЛІННЯ СТРАТЕГІЧНИМ РОЗВИТКОМ МАЛОГО ПІДПРИЄМСТВА

2.1. Загальна характеристика підприємства та його основних техніко-економічних показників

***** «*** **» є підприємством-лідером на ринку продажу комерційної вживаної техніки та легкових автомобілів в Україні. Саме це підприємство у синтезі з *** «*** **» продає щомісяця найбільше транспорту в Україні в кредит або ж лізинг. Підприємство засноване на принципах професіоналізму та високих стандартів якості, саме тому товариство визначає нові тенденції в індустрії продажу автомобілів.

*** «*** **» працює більше 7 років на цьому ринку і показує високі результати. Організаційно-правова форма підприємства – товариство з обмеженою відповідальністю, тобто форма передбачає виключно комерційну діяльність, що спрямована на отримання прибутку від володіння майном, продажу товарів, виконання робіт або надання послуг. Статутний капітал такого підприємства розділений на частки між засновниками. При цьому засновники не відповідають за зобов'язання компанії і не несуть ризик збитків, пов'язаних з діяльністю товариства, в межах вартості належних їм часток або акцій в статутному капіталі товариства, але тільки до тих пір, поки товариство не знаходиться в стадії банкрутства. При банкрутстві товариства учасники можуть нести субсидіарну відповідальність за борги товариства всім наявним у них майном [21].

Юридична адреса: Україна, **** обл., ***** р-н, місто *****, вул.*****, будинок **.

Основний вид діяльності товариства – надання в оренду автомобілів та легкових автотранспортних засобів, але, окрім цього, підприємство має ряд інших напрямів діяльності, серед яких: інша допоміжна діяльність у сфері фінансових послуг, крім страхування та пенсійного забезпечення; консультування з питань комерційної діяльності та управління; торгівля автомобілями та легковими автотранспортними засобами; торгівля іншими автотранспортними засобами [36].

Місією *** «*** *** ***» є максимізація прибутку та допомога суспільству й підприємствам підтримувати їх діяльність, допомагаючи отримати авто в кредит та лізинг.

Засновником товариства є *****, саме він має 100 % частки статутного капіталу, а також має прямий і вирішальний вплив на діяльність товариства [36].

Товариство виконує всі обов'язки, що прописані в законодавстві України та у статуті *** «*** *** ***» щодо ведення своєї діяльності. Державне регулювання здійснюється за допомогою системи норм та заходів, що регламентують поведінку суб'єктів підприємницької діяльності, використовуючи як адміністративні методи впливу (закони, укази, накази, постанови, інструкції, положення тощо), так і систему економічних методів та регуляторів (податки, ціни, банківські відсотки, пільги, санкції тощо) [36].

Якщо говорити про організаційну структуру товариства, то на разі, організація використовує функціональну структуру управління для організації своєї діяльності. Функціональна структура передбачає розділення організації на функціональні підрозділи, кожен з яких відповідає за певний аспект діяльності компанії. Так, як на разі, в компанії працює не велика кількість працівників, то кожен працівник виконує роботу та функції своєї посади на рівні відділу. Існують такі функціональні працівники:

- працівник у сфері закупівель та постачання. Основним завданням працівника є організація закупівельних процесів, ведення переговорів з авто партнерами, забезпечення належної якості та кількості техніки. Таким чином,

він відповідає за закупку автомобілів, за відносини з автопартнерами та за інші процеси, що пов'язані з поставкою, перевіркою, переобладнанням та реєстраціями техніки;

- маркетолог, який займається розробкою та впровадженням маркетингових стратегій, рекламою, дослідженням ринку та підтримкою бренду компанії. Саме тому, основним його завданням є продаж та просування продукції чи послуг на ринку, аналіз потреб споживачів, взаємодія з рекламними агентствами;

- бухгалтер (він відповідає за фінансовий контроль, бухгалтерію, планування бюджету та фінансові стратегії. Основним його завданням є: облік фінансів, оптимізація витрат, забезпечення фінансової стійкості та відповідність законодавству);

- відділу з продажу (відділ з продажу включає в себе 2 команди, кожна з них має свого Team Lead, а також декілька менеджерів, які відповідають за здійснення продажів послуг компанії, якісну обробку лідів. Таким чином, основним завданням даного відділу є: розробка стратегій продажу, ведення переговорів з клієнтами, підтримка відносин з покупцями, досягнення продажних цілей).

Ця структура дозволяє кожному відділу концентруватися на своїх функціях та ефективно виконувати завдання, а команда відділу з продажу додає гнучкість і здатність реагувати на зміни на ринку. Чітко визначені ролі та відповідальності сприяють ефективному управлінню товариством.

Усі працівники звітують про свою роботу директору. Крім того, постійно проходять наради, де залученні відділи робота, яких пов'язана між собою. Це робиться для того, щоб всі процеси були узгоджені.

Товариство підтримує та пропонує кар'єрне зростання кожного працівника. Отже, сидіти на одому місці не вдасться, адже засновник товариства, хоче за кожним робітником бачити ріст.

Рис 2.1 відображає можливість кар'єрного росту лід-менеджера. На товаристві є усі можливості реалізувати себе та досягти успіху.

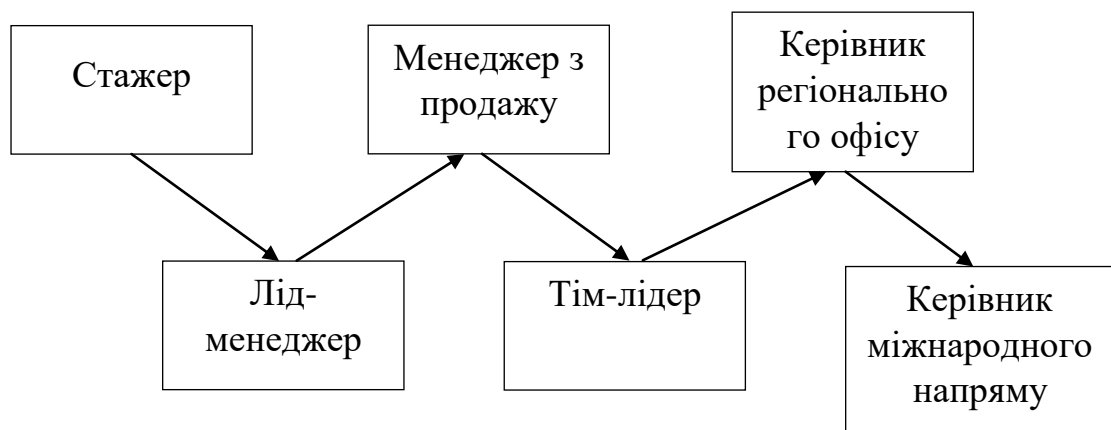


Рис. 2.1. Можливості кар'єрного росту у *** «*** *** ***»

Примітка: побудовано автором на основі даних підприємства.

*** «*** *** ***» визнає, що найціннішим ресурсом організації є її працівники, тому вони приділяють особливу увагу системі мотивації, спрямованій на підтримку високого рівня енергії та професійного зростання усіх співробітників. Організація впевнена, що задоволені працівники — це ключ до успіху та динамічного розвитку. Таким чином, однією з ключових складових системи мотивації є конкурентоздатна заробітна плата, яка відображається в справедливому винагородженні за професійні досягнення та внесок у загальний успіх компанії. Крім того, *** «*** *** ***» пропонує різноманітні бонусні програми та преміальні стимули для тих, хто досягає виняткових результатів. Також, товариство забезпечує їм доступ до тренінгів, семінарів та курсів, що сприяють покращенню їхніх професійних навичок.

Такий комплексний підхід до системи мотивації дозволяє *** «*** *** ***» створювати умови, в яких кожен працівник відчуває себе цінним членом команди, що має можливість реалізувати свій потенціал та досягати успіхів у власній професійній кар'єрі.

На рис. 2.2 відображено, конкурентні переваги для нових працівників.

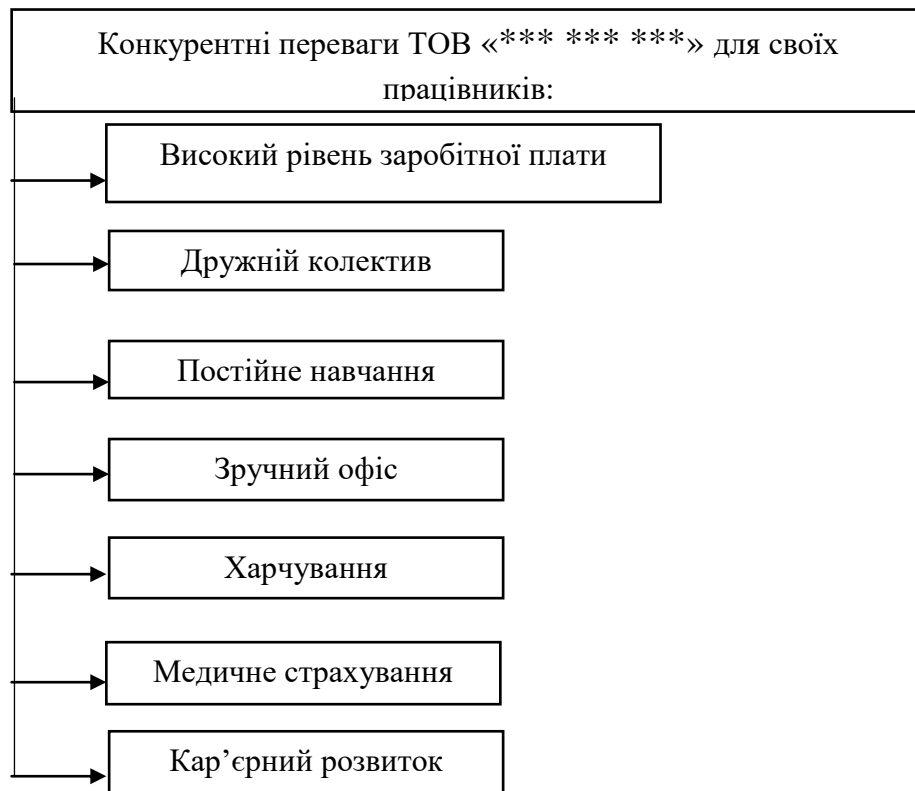


Рис 2.2. Конкурентні переваги для працівників товариства

Примітка: побудовано автором на основі даних підприємства.

Фінансову діяльність в *** «*** ***)» здійснює бухгалтер товариства. Саме вона виконує великий спектр роботи чим замінює цілий фінансовий відділ.

Фінансова стратегія фірми включає такі напрями фінансової діяльності:

- мінімізація ризиків, що включає розробку політик, що спрямовується на зниження фінансових ризиків в умовах незаперечної купівлі-продажу автомобілів;
- максимізація прибутку, що зводиться до розробки стратегій збільшення прибутковості угоди по продажу автомобілів, включаючи фіксацію оптимальних цін та управління витратами;
- фінансування, що включає організацію роботи з установами фінансування для надання кредитів клієнтам, залучення капіталу для розвитку бізнесу й розширення мережі автопартнерів.

Менеджери з фінансування *** «*** *** ***» є важливою складовою частиною діяльності компанії, яка займається продажем автомобілів. Основна мета так званої фінансової служби полягає у забезпеченні фінансової стабільності компанії, ефективного управління фінансами та надання фінансових послуг для задоволення потреб покупців.

Характеристика діяльності фінансової підсистеми на товаристві:

1) Складається з двох команд, кожна з яких має керівника та кількох менеджерів та бухгалтера.

2) Основні функції :

- управління фінансовим плануванням та бюджетуванням;
- розрахунок фінансової потреби та пошук фінансових джерел;
- розробка стратегій фінансового розвитку та інвестицій;
- аналіз фінансової діяльності та підготовка звітності;
- управління ризиками та оптимізація фінансових процесів;
- надання фінансових консультацій клієнтам.

3) Вихідні продукти роботи:

- аналітична звітність (здійснює аналіз фінансової діяльності компанії і підготовку аналітичних звітів, які допомагають керівництву приймати обґрунтовані фінансові рішення);

- планові документи (розробляє фінансові плани, бюджети та інвестиційні стратегії, які дозволяють компанії планувати свої фінансові ресурси та досягати стратегічних цілей);

- контрольні форми (включає контрольні механізми для перевірки фінансової діяльності, виявлення можливих ризиків та невідповідностей).

В основі діяльності компанії лежать принципи професіоналізму та високих стандартів якості, саме тому організація створює нові тенденції в індустрії продажу автомобілів.

Одним із ключових конкурентних переваг товариства є надання фінансових послуг у вигляді кредиту та лізингу для своїх клієнтів, а також

наявність більше ніж 30 партнерських майданчиків, що сумарно складає більше 1 000 од. техніки, авто партнерів.

Саме співпраця та акредитація в різних банках та лізингових компаніях, а також партнерство з авто дилерами дозволяє *** «*** *** ***» оперативно та якісно обслуговувати широке коло клієнтів, вирішуючи їх проблеми, пов'язані з вибором транспортного засобу та підбором фінансування, в одному місці. Це відкриває нові перспективи для широкого кола товариств, підприємців та приватних осіб, які можуть скористатися гнучкістю та індивідуалізованими фінансовими рішеннями від *** «*** *** ***».

Товариство визначається не лише високою якістю своєї техніки, але й відданістю клієнтам, прагнучи забезпечити найкращий сервіс та задоволення потреб кожного клієнта. Завдяки своєму відмінному досвіду та вдосконаленій системі обслуговування, товариство продовжує бути драйвером на автомобільному ринку в Україні.

Таким чином, основними продуктами, які представляє організація є фінансові послуги, кредитування, лізинг та авто.

Транспорт, з яким працює товариство:

- легка комерція (вантажні буси такі, як: Renault Master, Renault Trafic, Renault Kangoo);
- важка комерція (тягачі та напівпричепи);
- спецтехніка;
- легкові авто;
- сільгосптехніка .

***** «*** *** ***» проводить активну маркетингову діяльність. Всю роботу здійснює один маркетолог та помічник, який працює віддалено.

Маркетолог виконує та контролює всі маркетингові процеси. Він розробляє маркетингові стратегії та рекламні кампанії. Окрім цих основних факторів та спектрів роботи, є багато допоміжної роботи в процесі, яка також лягає на плечі маркетолога, саме тому є помічник, який працює дистанційно і

допомагає в незначних задачах, але які займають велику кількість часу. Звісно, виконану роботу контролює сам маркетолог.

Таким чином, в своїй роботі маркетолог використовує велику кількість різноманітних програм для монтування відео та формування реклами, наприклад Adobe Premiere Pro, Adobe After Effects, Adobe Photoshop, Canva, і т.д. Ці програми дозволяють створювати професійні відеоролики та графічні зображення для рекламних кампаній. Вони мають різноманітні функції і інструменти для обробки, монтажу, анімації, колірної корекції та багато іншого. Використання таких програм допомагає маркетологові створювати ефективні та привабливі рекламні матеріали.

Товариство постійно прагне до змін, до покращення свого становища на ринку, а тому проводить активну інноваційну діяльність. Засновник компанії особисто працює над стратегіями розвитку товариства. Також, він залучає весь колектив, адже всі нововведення стосуються всіх сфер діяльності *** «*** *** ***».

Наприклад, останніми нововведеннями стало впровадження нової додаткової продукції, а саме легкових авто, адже до цього товариство проводило фінансування лише комерційної техніки. Таким чином, запуск нового продукту стимулював роботу всіх, адже на всіх рівнях були свої задачі. Наприклад, відділ закупівель почав активну роботу з продавцями легкої комерції, а саме пошук нових партнерів, налагодження умов поставки, а також розробка нової партнерської лінійками з представленням позицій легкових авто.

Менеджери почали освоювати нову продукції, а також нові можливості та умови фінансування. Менеджери мають вивчити всі процеси, щодо легкових авто, адже комерційна техніка по програмах фінансування і по умовах має свої переваги та програми, які не діють на легкові авто. Керівники обох команд менеджерів почали розробляти скрипт та налаштовувати всі необхідні нові дані в CRM-систему.

Значну роль у процесі розробки нового продукту відіграє маркетинговий відділ, який здійснює створення нової рекламної кампанії, а також розробляє додаткові веб-сайти та забезпечує активне просування бренду в соціальних мережах з елементами комерційної складової. Крім того, заповнення інформаційних сторінок на численних веб-ресурсах потребує значних тимчасових витрат та координації з іншими підрозділами.

Бухгалтерський відділ також бере на себе важливу частину роботи, забезпечуючи фінансову підтримку та контроль за витратами на кожному етапі розвитку проекту. Всі процеси регулюються через регулярні наради, що проводяться на продуктових та маркетингових панелях. Це дозволяє керівництву тримати під контролем хід виконання завдань і прогрес у реалізації нового напрямку, а також оперативно вирішувати виникаючі проблеми, які можуть виникнути під час розробки та впровадження нового продукту.

Також інновації стосуються закріплення позицій старої продукції та роботи з клієнтами. Керівник постійно пропонує нові шляхи закріплення становища *** «*** *** ***» на ринку та пошук постійних клієнтів та робота з ними.

Звісно всі ці інновації потребують значних вкладень з боку засновника товариства. Адже саме він і є основним інвестором всіх проектів. Засновник *** «*** *** ***» є прекрасним прикладом сильної духом людини, керівника, який любить свою справу, адже він не шкодує нічого для розвитку організації. Звісно кожна з нововведень завжди має ризик – ніхто не може спрогнозувати сьогоденні поведінку споживачів на даному ринку, особливо враховуючи становище та статус країни. Але без ризику немає і розвитку.

Отже, *** «*** *** ***» є лідером в Україні у сфері продажу вживаної комерційної техніки та легкових автомобілів. Розташована в Луцьку, вона має функціональну організаційну структуру, до складу якої входять працівники закупівель, маркетингу, бухгалтерії та відділу продажу. Кожен фахівець виконує конкретні завдання, що сприяють ефективній роботі компанії.

Бухгалтер відповідає за фінансові операції, розробку стратегій та формування звітності.

Організація активно працює в різних напрямках, проте її головний фокус – це надання допомоги клієнтам у вирішенні їхніх проблем на всіх етапах співпраці. Маркетолог займається реалізацією маркетингових завдань, що підкріплює інноваційні ініціативи компанії. Постійні зміни та нові стратегії розвитку дозволяють *** «*** *** ***» закріплювати свої позиції на ринку і збільшувати прибуток, а також розширювати клієнтську базу.

Таким чином, товариство не лише підтримує динамічний розвиток, але й створює умови для професійного зростання своїх працівників, постійно ставлячи перед ними нові виклики. Це свідчить про її прагнення до інноваційності та адаптації до потреб ринку.

2.2. Аналіз складових управління стратегічним розвитком підприємства

***** «*** *** ***» є провідною компанією на ринку вживаної комерційної техніки та легкових автомобілів в Україні. Товариство співпрацює з *** «*** ***» і щомісяця продає найбільшу кількість автомобілів в Україні в кредит або лізинг. Організація базується на принципах професіоналізму та високих стандартів якості, тому визначає нові тенденції в індустрії продажу автомобілів.

Майно *** «*** *** ***» складають основні засоби та оборотні кошти, а також інші цінності, вартість яких відображається в самостійному балансі. За даними додатку В вартість майна підприємства на початок 2022 року складала 10674,7 тис. грн., а на кінець року – 10454,5 тис. грн., що на 220,2 тис. грн. менше. В той час, як вартість майна в 2023 році склала 14191 тис. грн.

Товариство здійснює оперативний і бухгалтерський облік. Статистичну звітність веде за формою, встановленою органами державної статистики і несе

відповідальність за її достовірність. Самостійно визначає фонд оплати праці, а також інші види оплати для працівників.

*** «*** *** ***» займається продажем комерційної техніки в кредит або ж лізинг, тому перебуває на загальній системі оподаткування. За даними з податкових реєстрів України підприємство перебуває на обліку в органах доходів та зборів. Має дійсне свідоцтво ПДВ в реєстрі платників ПДВ і відсутню реєстрацію в Реєстрі неприбуткових установ та організацій.

Відносини з іншими підприємствами, організаціями та громадянами у всіх сферах діяльності здійснюються на основі договорів.

Товариство самостійно планує свою діяльність і визначає перспективи розвитку, виходячи з попиту на комерційну техніку та легкові автомобілі та необхідності забезпечення розвитку, збільшення доходів.

За даними фінансової звітності (додатки А, Б, В) складемо узагальнюючі таблиці основних техніко-економічних показників, що відображено у додатках Д, Е, Ж.

Дані таблиць свідчать про те, що чистий дохід від реалізації продукції *** «*** *** ***» збільшився у 2022 році на 24012,8 тис. грн. або на 236,5%, але вже в 2023 році ріст доходу склав 111 тис. грн., що = 0,32%. Це відбулося через ефективну роботу товариства, через що і відбулось збільшення чистого доходу від реалізації. Інших джерел доходу у товариства не було. Витрати теж збільшились з 10068,5 тис. грн. до 33721,6 тис. грн. в 2022 році., тобто на 23653,1 тис. грн. , а вже в 2023 році вони зросли ще більше і склали 32767,4 тис. грн. Це зумовлено нарощенням обсягів надання послуг. Таким чином, доходи зросли на 236,5 %, що є дуже хорошим результатом в 2022 році, і витрати в свою чергу зросли на 234,9 % . А вже в 2023 році дохід додатково зріс лише на 1,2 % .

Те, що доходи товариства ростуть із більшим темпом ніж витрати, є позитивним фактором. Як результат, якщо у 2021 році було отримано 85,2 тис. грн. прибутку, то у 2022 році за рахунок того, що доходи зросли більшими темпами як витрати, прибуток до оподаткування склав 444,9 тис. грн., але вже в

2023 році прибуток зменшився до 252,1 тис. грн. Рентабельність реалізації у 2022 році склала 1,3 %.

Вартість необоротних активів на підприємстві в 2022 році зросла порівняно з 2021 роком на 270,4 тис. грн. (більше ніж у 61 раз) , та становить 274,9 грн. і не припиняла рости, таким чином в 2023 році вона склала 424,5 тис. грн. В той же час вартість оборотних активів знизилася на 4,6 % (490,6 тис. грн.) та становить 10179,6 тис. грн. в 2022 році і 13766,5 в 2023 році.

Витрати на оплату праці (за даними додатку В) зросли на 72,0 тис. грн. порівняно з 2021 р. у зв'язку зі збільшенням кількості працівників у 3 рази та з підвищенням середньомісячної заробітної плати з 15 000,00 грн. до 17 000,00 грн., тобто на 2 000,00 грн. і так протримались до закінчення 2023 року.

У 2021 році продуктивність праці дорівнювала 5076,85 тис. грн., а у 2022 році – 5694,42 тис. грн., тобто на 617,57 тис. грн. (12,2%) більше. Це вказує на достатньо ефективну продуктивність праці. Можна зробити висновок, що система оплати праці діє ефективно.

Таким чином, у 2022 році *** «*** *** ***» вдалося отримати прибуток та забезпечити рентабельну фінансово-господарську діяльність і в 2023 році товариство стимулювало свою рентабельну фінансово-господарську діяльність, що призвело теж до отримання прибутку, щоправда в меншому обсязі ніж в 2022 році.

Неможливо зробити висновок про роботу підприємства, ефективність його функціонування та шляхи покращення діяльності без розрахунку та аналізу показників його фінансового стану. На основі горизонтального та вертикального аналізу шляхом укрупнення статей вихідного балансу та доповнення його показниками структури і динаміки складемо порівняльний аналітичний баланс (додаток В), який дозволить оцінити структуру і динаміку активів та пасивів *** «*** *** ***». Таким чином, дані додатку В свідчать про те, що вартість майна товариства на кінець 2022 року склала 10454,5 тис. грн., тобто вона впала порівняно з початком року на 220,2 тис. грн. або на 2,06%, а

вже в 2023 році вартість майна знову зросла і склала 14191 тис. грн. Отже, можна вважати, що у балансі за останні 3 роки значних змін не відбулось.

2.3 Оцінка ефективності системи управління стратегічним розвитком підприємства

Підприємство, що спеціалізується на продажу вживаної комерційної техніки та легкових автомобілів в кредит та лізинг, відіграє невід'ємну роль у стабільності та розвитку економіки країни. Її економічна активність сприяє фінансовій доступності для підприємств, оборту грошей у економіці, підтримці місцевого бізнесу, стимулюванню виробництва та динаміці ринку. Підтримка підприємництва, забезпечена продажем вживаної техніки в кредит та лізинг, сприяє зменшенню фінансового ризику для підприємств, стимулює їхню модернізацію та сприяє інноваціям. Крім того, ця діяльність сприяє створенню сприятливого бізнес-середовища та розвитку транспортної інфраструктури, що має важливе значення для загального економічного розвитку країни.

*** «*** *** ***» має визначену юридичну форму та власні ресурси, включаючи нерухомі та оборотні активи.

Для проведення оцінки ефективності управління стратегічним розвитком *** «*** *** ***» складемо таблицю, де проаналізуємо додатково показники балансу товариства (додаток В).

Зменшення вартості майна *** «*** *** ***». Зумовлене зменшенням вартості оборотних активів на 490,6 тис. грн. (4,6%) в 2022 році, а в 2023 вже зростання на 3586,9 тис. грн. У той же час вартість необоротних активів збільшилась на 270,4 тис. грн. (у 61 раз) у 2022 році та на 149,6 тис. грн. в 2023 році. Отже, необоротні активи зростали значно вищими темпами в 2022 році, ніж оборотні, а це означає, що на підприємстві існує тенденція сповільнення оборотності усіх активів, що негативно характеризувало зміни у

балансі протягом звітного 2022 року, але в 2023 році товариство змінило свою позицію щодо ведення бізнесу, що призвело до зростання оборотних активів.

Розрахуємо коефіцієнт зміни чистого доходу від реалізації (Кв) обчислюється, як різниця виручки від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг) за звітний 2022 рік і попередній період поділена на виручку від реалізації продукції за попередній період:

$$K_v = \frac{34166.5 - 10153.7}{10153.7} = 2,365 \text{ або } 236.49\%$$

З розрахунків бачимо, що у 2022 році чистий дохід від реалізації продукції збільшився більш ніж у 3 рази, що свідчить про ефективне використання підприємства коштів порівняно з 2021 роком.

Впродовж року відбулись зміни і в структурі майна товариства. На початок 2022 року значну частку у загальній вартості майна склали оборотні активи – 99,96%, а на кінець року їх частка зменшилася – до 97,37%, але вже в 2023 році їх частка знову значно зросла. Таким чином, питома вага необоротних активів 2022 року зросла на 2,59%, а в 2023 році зростала не такими темпами, адже акцент впав на зростання оборотних активів підприємства. Тенденція зменшення частки оборотних активів в 2022 році є негативною для підприємства, оскільки свідчить про формування менш мобільної структури активів, яка зумовлює сповільнення оборотності оборотних коштів та погіршує фінансовий стан підприємства, проте у даному випадку, так як частка оборотних активів в 2023 році почала швидкими темпами зростати, то негативних наслідків немає.

Вартість необоротних активів зросла за рахунок збільшення вартості основних засобів на 270.4 тис. грн. в 2022 році і на 3 586,9 тис. грн., що свідчить про те, що можливості підприємства щодо розширення діяльності збільшились.

Зменшення в 2022 році оборотних активів *** «*** *** ***» відбулось у зв'язку зі зменшенням дебіторської заборгованості за розрахунками з

бюджетом на 1 015,2 тис. грн. (92,49%), за товари і послуги на 87,5 тис. грн. (97,77%) та грошей і їх еквівалентів на 492,2 тис. грн. (94,15%).

Проте якщо говорити про вартість запасів, то варто зауважити, що вона стабільно зростає, так в 2022 році вона зросла на 422,9 тис. грн. або на 25,18%, а в 2023 році на 319,9 або на 1,2% ,що теж є позитивним фактором. Загальна частка запасів у загальному обсязі активів зросла на 4,28%. Це зумовлене суттєвим збільшенням обсягів реалізації.

Розмір дебіторської заборгованості зменшився через відтік заборгованості за товари, роботи, послуги та заборгованості за розрахунками з бюджетом. В той же час інша дебіторська заборгованість зросла – на 320,9 тис. грн. (4,22%).

Розмір грошових коштів зменшився на 492,2 тис. грн. або на 94,15%. Загалом їх частка знизилась на 4,61%. Зменшення частки грошових коштів погіршує можливості нормальної підприємницької діяльності у сфері здійснення розрахунків з постачальниками.

Таблиця 2.1

Коефіцієнт забезпеченості власними оборотними засобами для

*** «*** *** ***»

Назва коефіцієнта для **** «*** *** ***»	2021 рік	2022 рік	2023 рік
****».			
Коефіцієнт забезпеченості власними оборотними засобами	0,054	0,098	0,01
Коефіцієнт оборотності активів	0,9	3,1	2,3
Коефіцієнт оборотності основних засобів	0,96	3,03	2,4
Коефіцієнт оборотності власного капіталу	1,27	0,7	1,9

Примітка: побудовано автором на основі балансу *** «*** *** ***».

Так, як звітність за 2020 рік = 0 , відповідно це вказує а те, що в 2021 році підприємство показало не аби який результат і активно почало вести свою діяльність показуючи обороти.

Дані аналітичного балансу показують, що зменшення вартості майна *** «*** *** ***» відбулося за рахунок зменшення обсягу поточних зобов'язань на 584,9 тис. грн. (5,52%) в 2022 році, але вже в 2023 році зросли до 13548,4 тис. грн. Проте власний капітал зростав стабільно, так в 2022 році на 364,7 тис. грн. і продовжував зростати, а в 2023 році він склав 641,1 тис. грн.

Довгострокових зобов'язань у товариства немає і це є негативною ознакою так як їх наявність свідчить про зростання фінансових можливостей підприємства в оперативному маневруванні джерелами покриття його потреб, а отже, про довіру до підприємства з боку комерційних банків та інших кредиторів.

Майно товариства в 2022 році, як на початок, так і на кінець року, було сформоване лише за рахунок залученого капіталу, частка якого знизилася з 99,35% до 95,84%, тобто на 3,51%. Це означає, що підприємство повністю залежало від зовнішніх кредиторів та інвесторів, що створювало загрозу його фінансовій стійкості. В 2023 році ситуація суттєво не змінилась, а отже принцип ведення діяльності не змінився.

Залучений капітал підприємства був повністю сформований із поточних зобов'язань, сума яких зменшилася за 2022 рік на 584,9 тис. грн. або на 5,52%. Це свідчить про деяке зниження ступеня фінансової залежності підприємства від зовнішніх джерел фінансування. Але вже в 2023 році сума поточних зобов'язань зросла на 3 528,4 тис. грн., що знову ж таки показує залежність підприємства від зовнішніх джерел фінансування.

Поточні зобов'язання сформовані переважно за рахунок короткострокових кредиторських заборгованостей за товари, роботи та послуги та з інших поточних зобов'язань. Короткострокових кредитів банків у товариства немає. Загальний обсяг кредиторської заборгованості збільшився у тому числі за рахунок збільшення кредиторської заборгованості за товари, роботи та послуги, за розрахунками з бюджетом, з страхування.

Кредиторська заборгованість за товари, роботи та послуги зросла на 240,8 тис. грн. або ж на 12,77% в 2022 році і в 2023 році продовжила зростати і

склала 2234,6 тис. грн., що на 107,4 тис. грн. порівняно з минулим роком. Це пов'язане з нарощенням обсягів виробництва.

Негативною тенденцією є збільшення кредиторської заборгованості за розрахунками з бюджетом. У 2022 році значно зросла - на 94,1 тис. грн. (майже у 7 разів) і не припинила зростати, так в 2023 році вже становила 218,5 тис. грн. Ріст цієї заборгованості невиправданий і є результатом порушення фінансової дисципліни.

Значне перевищення темпів зростання кредиторської заборгованості над дебіторською є позитивною ознакою. Частка кредиторської заборгованості у структурі балансу за рік збільшилась на 3,51%. А частка дебіторської заборгованості навпаки зменшилась на 5,74%. Це свідчить про те, що іммобілізація власного капіталу в дебіторську заборгованість не відбувається. Таке відволікання грошових коштів з обороту підприємства могло б ускладнити його роботу та сприяти утворенню ще більшої кредиторської заборгованості.

За даними табл. В бачимо, що баланс *** «*** *** ***» за 2023 рік не є абсолютно ліквідним, оскільки не виконується умова $A1 \geq P1$ як на початок, так і на кінець року.

Умова $A2 \geq P2$ виконується як на початок так і на кінець року, спостерігається надлишок на початку 2022 року – 88,5 тис. грн., а на початок 2023 року – 284,1 тис. грн.

Нестача у підприємства або високо ліквідних активів групи A1 частково компенсується надлишком активів групи повільно ліквідних активів A3 (на 108396 тис. грн. на початок 2022 року і на 32464 тис. грн. на початок 2023 року). Однак така компенсація є лише вартісною, а в реальній платіжній ситуації менш ліквідні активи не зможуть замінити більш ліквідні активи.

Додатково проведено аналіз фінансової стійкості підприємства. Основним завданням аналізу фінансової стійкості є оцінка здатності підприємства протистояти негативному впливу внутрішніх і зовнішніх факторів, що впливають на фінансовий стан підприємства. Кожне підприємство повинно визначити межі своєї фінансової стійкості.

Недостатня фінансова стійкість підприємства може призвести до банкрутства, надлишки сприяють утворенню «зайвих» запасів і резервів, внаслідок чого збільшуються витрати на їх утримання та недоотримання прибутку. Це призведе до уповільнення ефективності діяльності. Абсолютним показником фінансової стабільності компанії, як правило, є надлишок (або брак) джерел власного капіталу. Цей показник визначається у вигляді різниці між обсягом джерел фінансування та вартістю власного капіталу.

Для характеристики джерел формування кадастру використовується декілька показників, що відображають охоплення різними видами джерел:

- 1) вартість запасів підприємства:
 - на початок 2022 року: $Z = 1202,1$ (тис.грн.);
 - на початок 2023 року: $Z = 1625,0$ (тис.грн.);
- 2) наявність власних оборотних засобів (ВОЗ):
 - на початок 2022 року: $ВОЗ = 69,8 - 4,5 = 65,3$ (тис. грн.);
 - на початок 2023 року: $ВОЗ = 434,5 - 274,9 = 159,6$ (тис. грн.);
- 3) наявність довгострокових джерел формування запасів (ДДЗ):
 - на початок 2022 року: $ДДЗ = 65,3 + 0 = 65,3$ (тис. грн.);
 - на початок 2023 року: $ДДЗ = 159,6 + 0 = 159,6$ (тис. грн.).
- 4) загальна величина джерел формування запасів (ДФЗ):
 - на початок 2022 року: $ДФЗ = 65,3 + 10604,9 = 10670,2$ (тис. грн.);
 - на початок 2023 року: $ДФЗ = 159,6 + 10020,00 = 10179,6$ (тис. грн.).

Таким чином, можна вважати, що підприємство як на початок, так і на кінець звітного року, мало недостатній фінансовий стан, який характеризується тим, що запаси покриваються за рахунок короткострокових зобов'язань.

При цьому зберігається можливість відновлення платоспроможності за рахунок поповнення власного капіталу та збільшення власних оборотних засобів, а також додаткового залучення довгострокових кредитів за правильного управління стратегією розвитку товариства.

При такому типі фінансової стійкості спостерігається порушення фінансової дисципліни, збій у надходженні грошових коштів на поточний рахунок, зниження прибутковості діяльності, що вказує на відсутність стратегії розвитку підприємства або погане управління дієвою стратегією.

Комплексна оцінка фінансової стійкості підприємства проводиться шляхом розрахунку відносних показників.

Коефіцієнт фінансової незалежності (автономії) або концентрації власного капіталу характеризує частку власного капіталу в загальній сумі активів, авансованих у діяльність підприємства. Цей показник свідчить про можливість підприємства виконувати зобов'язання за рахунок власних коштів, його незалежність від зовнішніх джерел [17].

Розрахуємо коефіцієнт фінансової незалежності (автономії):

- на початок 2022 року: $\text{Кф. а} = \frac{69,8}{10674,7} = 0,007$ або 0,7% ;
- на початок 2023 року: $\text{Кф. а} = \frac{434,5}{10454,5} = 0,042$ або 4,2% .

Проведені розрахунки свідчать, що як на початок так і на кінець року за рахунок власного капіталу майно підприємства не покривалося. Це означає, що підприємство не має можливості виконати зобов'язання за рахунок власних коштів. Проте коефіцієнт фінансової незалежності зріс на кінець року на 3,5%, тобто фінансове становище підприємства дещо покращилося, хоча воно залишається у зоні фінансового ризику.

Як на початок року, так і на кінець довгострокових зобов'язань в товариства не було.

Фінансовий звіт підприємства вказує на стабільний ріст чистого доходу від реалізації, що свідчить про ефективність його діяльності. Співвідношення доходів та витрат підтверджує позитивний фактор росту прибутку, забезпечуючи підприємству прибутковість.

Збільшення вартості необоротних активів і зниження оборотних активів може вказувати на стратегічне інвестування та раціоналізацію ресурсів.

Отриманий прибуток та рентабельність свідчать про фінансову стійкість та успішні перспективи розвитку підприємства. Загалом, *** «*** *** ***» виявляється дієздатною та добре управляючою компанією з потенціалом для подальшого росту та розвитку.

Узагальнюючи аналіз фінансового стану *** «*** *** ***» за 2022 рік, можна зазначити що, загальна вартість майна підприємства скоротилась на 2,06%, викликана зменшенням оборотних активів та збільшенням необоротних. Чистий дохід від реалізації продукції зріс на 236,5%, вказуючи на успішний розвиток підприємства. Зменшення оборотних активів та збільшення запасів свідчать про певні труднощі в управлінні оборотним капіталом. Зростання кредиторської заборгованості та зменшення дебіторської свідчать про позитивний фінансовий потік та дисципліну розрахунків. Повна залежність власного капіталу від зовнішніх джерел може створювати фінансові ризики та обмежувати незалежність підприємства. Негативною тенденцією є збільшення заборгованості за розрахунками з бюджетом, що вимагає уваги до фінансової дисципліни. У цілому, підприємство має певні позитивні тенденції, але важливо вдосконалювати управління оборотним та власним капіталом для забезпечення стабільності та розвитку в майбутньому.

Отже, товариство має чітко визначену стратегію розвитку, що забезпечує її управлінську діяльність. Довгостроковий підхід компанії вже призвів до значного зростання. У 2020 році вона майже не була відома і не здійснювала фінансової діяльності, але з 2021 року почала отримувати прибуток і розширювати штат, що свідчить про активний розвиток і налагодження партнерств. У 2023 році завдяки ефективному стратегічному управлінню зросла кількість працівників і партнерів, а акцент на розвитку співробітників дав позитивні результати. Наразі підприємство продовжує реалізовувати свою стратегію, зміцнює позиції на ринку автомобілів та фінансів, активно шукає нових клієнтів та впроваджує нові продукти.

РОЗДІЛ 3

НАПРЯМИ УДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ СТРАТЕГІЧНИМ РОЗВИТКОМ МАЛОГО ПІДПРИЄМСТВА

3.1. Основні проблеми та перспективи стратегічного розвитку малого підприємства

Товариство активно розвивається та вдосконалюється, що підтверджується результатами його діяльності за останні роки. За проаналізованими показниками фінансової активності, організація демонструвала стабільно позитивні результати протягом усього періоду своєї роботи. Однак, зважаючи на останні два роки, спостерігається значний зріст у всіх основних показниках фінансової діяльності. Крім того, відзначено істотне покращення в систематизації робочих процесів, розширенні сфери діяльності та підвищенні професіоналізму працівників.

На початковому етапі діяльності товариства складалося лише з трьох осіб: засновника, який відповідав за фінансові питання, його партнера, який займався підбором автомобілів для клієнтів, а також фотографа, який частково виконував функції маркетолога та СММ-менеджера. Початок діяльності був ускладнений необхідністю налаштування всіх процесів, контролю та побудови репутації компанії з нуля.

З часом діяльність товариства поступово набирала обертів, що сприяло збільшенню кількості працівників, а також розширенню партнерських зв'язків, як у фінансовому, так і в автомобільному сегментах. Спочатку все починалось лише у Волинській області, а зараз підприємство працює на всіх рівнях і у всіх областях України. Товариство не припиняло свою роботу і у початок пандемії і під час війни. І варто зауважити, що в період війни здійснювати діяльність у даній сфері нереально важко, адже людьми керує паніка та відсутність впевненості в завтрашньому дні, люди враховують ризики роботи і відмовляються від кредитування і великих покупок. Але організація не лише не

припинила діяльність, але й почала масштабуватись та розвиватись, шукати всі можливості для збільшення кількості клієнтів.

Сьогодні на товаристві налагоджена система роботи і співпраці, про товариство чули всі банки та лізингові компанії, хтось допомагає, а хтось бачить великих конкурентів.

Фінансовий звіт підприємства вказує на стабільний ріст чистого доходу від реалізації, що свідчить про ефективність його діяльності. Співвідношення доходів та витрат підтверджує позитивний фактор росту прибутку, забезпечуючи підприємству прибутковість.

Збільшення вартості необоротних активів і зниження оборотних активів може вказувати на стратегічне інвестування та раціоналізацію ресурсів.

Отриманий прибуток та рентабельність свідчать про *** «*** *** ***» виявляється дієздатною та добре управляючою компанією з потенціалом для подальшого росту та розвитку.

Якщо розглядати більш глибоко аналіз роботи менеджерів та працівників в цілому, то бачимо систематизацію у всьому. Всі процеси налагодженні в CRM-системі та контролюються вищими керівниками. Окрім цього кожен працівник пов'язаний в роботі з іншим. Отже, в процесі задіяно багато людей, які контролюють роботу один одного, адже кожен наступний процес не можливий за помилки на попередньому етапі. А все, що стосується фінальних етапів потребує високої відповідальності та чіткості і послідовності дій інакше програш угоди буде вартувати репутації компанії та великої суми коштів, адже продукт угоди коштує декілька десятків тисяч доларів.

Варто зазначити професійний ріст працівників, завдячувати чому потрібно саме засновнику, адже він підтримує всі починання працівників, дає їм розвиток та можливість постійного навчання. До того ж розвиватись не лише в одному напрямку, а у всіх можливих напрямках, що можуть стосуватись роботи в подальшому та процесів в подальшому. Що пояснює ту кількість різноманітної роботи, яка лягає на плечі кожного працівника, де працівник в разі відсутності колеги може частково виконувати його обов'язки.

Все це свідчить, що стратегія компанії була досить вдалою для запуску роботи товариства та закріплення його позицій. Дана стратегія має і свої недоліки, адже вона не націлена на масштабування та упускає деякі внутрішні процеси на фірмі та у відносинах між людьми, що також впливає на розвиток компанії.

До недоліків варто віднести :

- товариство не має своєї техніки та не дає від себе фінансування, що говорить про те, що за відсутності партнерів, діяльність організації буде неможливою (на сьогодні);
- за рахунок власного капіталу майно підприємства не покривалося (це означає, що підприємство не має можливості виконати зобов'язання за рахунок власних коштів);
- перевищення позикових коштів над власними вказує на те, що підприємство має низький рівень фінансової стійкості і залежне від зовнішніх джерел фінансування.

На разі, товариство розвиває та запускає нові продукти – з одного боку, на мою думку, це хороша можливість для подальшого розвитку компанії та для захоплення ринку, але в той же час, організація обрала не вірний шлях, адже вони взяли всі можливі продукти одночасно, таким чином на фірмі стався розфокус діяльності, навантаження менеджерів зросло, весь потік інформації почав вибивати з колії працівників, і найголовніше основний продукт компанії почав просідати. Тобто взявши курс на інші напрямки товариство почало втрачати контроль над своїм основним продуктом, що призвело до зменшення продажів і погіршення роботи менеджерів.

Зараз в підприємства є ризик повністю втратити компетенцію і частку захопленого ринку в продажах комерційних авто і разом з тим не розвинути всі ті продукти, які організація вирішила розвивати на сьогодні.

До того ж, власник компанії відкрив в 2023 році філію в Польщі, що теж має свої переваги і недоліки.

До переваг варто віднести :

- розвиток продукту і вихід на світовий ринок. Але з іншого боку, це втрата керівника в Україні та нові виклики, тим паче з врахуванням того, що товариство в Україні взялось за розвиток нових продуктів.

Сьогодні організація має зупинитись, оцінити ситуацію та збавити оберти. Однозначно варто обрати меншу кількість нових продуктів для запуску і відновити свою частку на ринку комерційних вживаних авто.

Отже, організація повинна зупинитися та ретельно оцінити свою поточну стратегію розвитку та управління, щоб внести необхідні корективи для досягнення зростання та розширення ринкової частки. Хоча товариство обрало курс на розвиток, наразі слід усвідомити, що цей шлях може потребувати змін для більш ефективного просування на ринку. Важливо адаптувати стратегію таким чином, щоб вона сприяла не лише росту компанії, а й її здатності конкурувати на українському та світовому ринках.

3.2. Основні напрями розвитку та удосконалення стратегії управління розвитком підприємства

Управління стратегічним розвитком включає в себе кілька важливих кроків. По-перше, варто визначити стратегічні цілі і зрозуміти, як вони відповідають місії і цілями товариства. Далі варто визначити сильні і слабкі сторони компанії, а також можливості та загрози на ринку.

Таким чином, провівши і звівши всі дані розробимо стратегію, яка покликана максимізувати сильні сторони товариства та використовувати можливості, уникати або усувати слабкі сторони, та запобігати або зменшувати загрози.

Якщо говорити про основні цілі та місію товариства, то ми можемо виділити три: отримання прибутку, допомога у фінансуванні та стати кредитним брокером № 1 в Україні, стати основною платформою через яку будуть проходити 80 % авто, які виставляють на продаж. Таким чином, ми

маємо встановити цілі стратегії, вони, на мою думку, можуть бути наступними: розширення кількості фінансових партнерів та можливо надавати фінансування від себе; розробка платформи, де всі зможуть виставляти свої авто, по типу платформи Авторіа; вихід на нові ринки та запуск нового продукту.

Основні напрями розвитку підприємства дозволяє визначити оцінка досягнутого рівня розвитку *** «*** *** ***» та його потенціалу за допомогою SWOT-аналізу (табл. 3.1)

Таблиця 3.1

SWOT-аналіз *** «*** *** ***»

Середовище	Сильні сторони	Слабкі сторони
1	2	3
Внутрішнє середовище	<ul style="list-style-type: none"> - розширення лінійки партнерів (як авто партнерів так і фінансових партерів); - продаж власних авто; - поліпшення коефіцієнту оборотності власного капіталу в 2022 році вказує на потенціал для зростання капіталу компанії та покращення її фінансової стійкості; - збільшення коефіцієнту оборотності активів та основних засобів вказує на можливість підвищення ефективності управління активами компанії; - покращення показників ліквідності та платоспроможності через оптимізацію управлінських процесів; - збільшення оборотності активів та власного капіталу шляхом розвитку нових продуктів та послуг; - оптимізація адміністративних та фінансових витрат для підвищення чистого фінансового результату. 	<ul style="list-style-type: none"> - концентрація позикового капіталу на підприємстві надто велика (тобто якщо кількість позикових коштів стане меншою діяльність підприємства буде під питанням); - незначна коливаність коефіцієнту забезпеченості власними оборотними засобами може вказувати на потенційні ризики для фінансової стійкості компанії; - необхідність підтримки стабільного коефіцієнту оборотності активів та основних засобів для забезпечення ефективного використання ресурсів;

Продовження таблиці 3.1

1	2	3
Зовнішнє середовище	Можливості	Загрози
	<ul style="list-style-type: none"> - відкриття інших представництв в Україні, що значно спростить роботу та комунікацію з клієнтами, які знаходяться на сході України; - надання розстрочки від себе (що також спростить роботу товариства та збільшить клієнтську базу, адже банки та лізингові компанії не всім погоджують рішення); - відкриття представництв за кордоном, що стає поширеною практикою в Європі; - розвиток нових ринків або впровадження нових продуктів для збільшення доходу; - оптимізація адміністративних та фінансових витрат для підвищення чистого фінансового результату. 	<ul style="list-style-type: none"> - негативний вплив економічних умов на фінансовий стан підприємства; - конкуренція на ринку може призвести до зниження показників рентабельності продукції; - зростання конкуренції на ринку пошуку, що може вплинути на позиції; - зміни у законодавстві щодо оподаткування, які можуть призвести до збільшення податкового тиску на компанію; - нестабільна ситуація в країні може вплинути на результат і діяльність компанії; - ризик нестабільності фінансового ринку може обмежити можливості досягнення позитивних показників; - ситуація на кордонах теж є загрозою втрати клієнтів, адже більшість клієнтів товариства це підприємці, що займаються міжнародними перевезеннями.

Примітка: побудовано автором на основі даних підприємства.

Розуміючи цілі компанії, перешкоди та можливості на шляху, для розвитку стратегії та досягнення результату варто визначити стратегію управління товариством і стратегією в цілому. Адже досягнути результату можливо лише, якщо визначити правильну стратегію і спланувати кроки завдяки яким товариство досягне остаточного результату і основної мети, а також контролю з боку управлінської системи та керівників.

Ефективне управління стратегічним розвитком передбачає аналіз внутрішніх та зовнішніх факторів, які впливають на діяльність підприємства.

Сьогодні стає зрозуміло, що товариство потребує нової системи управління інакше обрана стратегія розвитку буде не розвивати підприємство, а поглинати його. Зараз за рахунок того, що керівник поїхав в Польщу відкривати нову філію, організація передала можливість управління новому комерційному директору, без досвіду керування і управління до цього. Новачок в цій справі не може розвивати компанію такими темпами, якими б хотілося б. Не дивлячись на те, що новий керівник знає всі процеси фірми і має постійну підтримку з боку керівництва, але він не показує результатів і не веде товариство до того розвитку, який хотілося б отримати в кінцевому результаті. На мою думку зараз основна проблема цієї стратегії відсутність досвідченого керівника, який має бачення куди має вести компанію і якими б способами цього можна досягнути.

Такою ж помилкою було рішення розробити стратегію на відкриття та запуск нових напрямків та в той же час відсутність власника фірми у моменти вирішення таких важливих питань. Тому, щоб удосконалити систему управління стратегією потрібно в першу чергу поставити правильного відповідального, керуючого, який буде проводити активну управлінську діяльність, візьме правильний курс в розробці подальших кроків для досягнення успіху.

Товариство повинно постійно оновлювати свої стратегії, щоб відповідати змінам у ринкових умовах та вимогам споживачів. Чітко визначені мета і завдання допоможуть підприємству уникнути стратегічних помилок та зберегти конкурентні переваги.

Також важливо проводити управління ризиками, що є невід'ємною частиною стратегічної діяльності підприємства, а правильний вибір стратегій, їх реалізація та контроль допоможуть підприємству досягти успіху на ринку.

Варто враховувати інноваційні тенденції та швидко адаптувати їх у стратегію розвитку та не забувати про високий рівень конкуренції у сегменті автомобільних продажів, що говорить про те що українському підприємству

потрібно бути гнучким та швидко реагувати на зміни та враховувати індивідуальні потреби клієнтів при розробці стратегії продажу автомобілів в кредит.

Розробка якісної рекламної стратегії сприяє привертанню нових клієнтів та підтримує лояльність існуючих. Тому обов'язкове проведення маркетингових досліджень дасть можливість оцінити ринкову ситуацію та визначити оптимальні шляхи розвитку бізнесу. А ефективна комунікація з клієнтами та партнерами є ще однією складовою успішної стратегії розвитку підприємства.

Постійне вдосконалення процесів управління дозволить підприємству бути конкурентоспроможним на ринку. А залучення кваліфікованих спеціалістів до команди сприяє успішному виконанню стратегічних завдань.

Отже, компанії слід зосередитися на зміцненні своїх ринкових позицій та розширенні можливостей для продажу й фінансування. Для досягнення цих цілей необхідно визначити ефективну стратегію та розбити її на конкретні етапи, які допоможуть у закріпленні позицій і досягненні запланованих результатів. Важливо забезпечити належне управління та контроль над діяльністю компанії, щоб реалізувати стратегію успішно.

Першочергово компанії слід зосередитися на розробці одного нового продукту та повністю реалізувати його потенціал. Необхідно визначити спеціаліста, який добре розуміє структуру стратегії та зможе планувати подальші дії. Лише за умови чіткого виконання цих кроків управління стратегічним розвитком компанії зможе стати більш динамічним і ефективним.

3.3 Основні напрями адаптації стратегічного управління малими підприємствами в умовах цифрових трансформацій

У сучасному світі цифрові трансформації стали ключовим чинником для успішного розвитку підприємств, зокрема малих та середніх. Технології надають нові можливості для оптимізації бізнес-процесів, полегшують доступ

до інформації та розширюють ринки, проте також ставлять перед малими підприємствами низку нових викликів, зокрема необхідність адаптації стратегічного управління до змінюваних умов цифрової економіки.

В умовах цифрових трансформацій стратегічне управління малими підприємствами повинно стати більш гнучким, інтегрованим і орієнтованим на інновації. Адаптація стратегічного управління передбачає врахування таких важливих аспектів:

- 1) інтеграцію цифрових технологій в управлінські процеси;
- 2) підвищення цифрової компетентності працівників;
- 3) розширення каналів комунікації з клієнтами через цифрові платформи;
- 4) цифрове управління ланцюгами постачання та партнерськими відносинами;
- 5) інноваційні бізнес-моделі та нові продукти.

Для малого підприємства, як і для *** «*** *** ***», важливо впроваджувати сучасні інформаційні технології для автоматизації та оптимізації бізнес-процесів. Впровадження CRM-систем, автоматизація фінансових та складських обліків, електронних платіжних систем дозволяє знизити витрати часу та ресурсів на виконання рутинних операцій, сприяючи підвищенню ефективності роботи компанії. Враховуючи існуючі системи управління, такі зміни сприяють більш ефективному контролю за діяльністю підприємства, як у внутрішніх, так і зовнішніх процесах.

Цифрова трансформація потребує від працівників нових навичок, тому необхідно забезпечити постійне навчання співробітників і розвиток їхніх цифрових компетенцій. Це допоможе підприємству залишатися конкурентоспроможним на ринку, ефективно використовувати нові інструменти та платформи, а також швидко адаптуватися до змін, що відбуваються в галузі. Для *** «*** *** ***» це означає створення умов для навчання співробітників новим технологіям у галузі маркетингу, фінансів, комунікацій, що дозволить зберегти їхню мотивацію та підвищити професіоналізм.

У результаті цифрової трансформації компанія може значно покращити свою взаємодію з клієнтами через електронні платформи, соціальні мережі, онлайн-рекламу та інші інструменти. У *** «*** *** ***» можна впровадити інноваційні рішення для інтерактивної платформи для клієнтів, де вони можуть переглядати, обирати та фінансувати автомобілі, що дозволить значно полегшити комунікацію з клієнтами та зробити процес покупки зручнішим. Це також допоможе зберегти лояльність клієнтів і залучити нових завдяки зручності та доступності.

У сучасних умовах важливо не лише зберігати, але й розвивати партнерські відносини в цифровому середовищі. Впровадження цифрових інструментів для управління ланцюгами постачання та партнерськими зв'язками дозволить малому бізнесу підвищити ефективність співпраці з постачальниками, клієнтами та фінансовими партнерами. Це особливо важливо для *** «*** *** ***», яке активно працює з банками, лізинговими компаніями та автодилерами, оскільки інтеграція цифрових рішень може спростити процеси фінансування, поставок та продажу автомобілів.

Цифрова трансформація відкриває нові можливості для створення інноваційних бізнес-моделей, які можуть змінити традиційний підхід до продажу продуктів і послуг. Впровадження нових продуктів, таких як надання фінансування від себе, платформи для продажу автомобілів, а також розвиток продуктів, орієнтованих на онлайн-споживачів, дозволяє компанії розширити свою присутність на ринку. Зокрема, для *** «*** *** ***» важливо зберегти баланс між розвитком нових напрямків і підтримкою основного бізнесу продажу автомобілів, для чого необхідно правильно розподіляти ресурси та використовувати цифрові технології для моніторингу та управління.

Таким чином, адаптація стратегічного управління малими підприємствами в умовах цифрових трансформацій є важливим етапом для їхньої успішної діяльності. Підприємства, як *** «*** *** ***», повинні не лише впроваджувати новітні технології, але й адаптувати свою бізнес-стратегію до цифрового середовища, зберігаючи гнучкість і здатність до швидкої реакції на зміни в економіці та ринкових умовах.

ВИСНОВКИ

У роботі обґрунтовано теоретико-методичні підходи до стратегічного управління малими підприємствами та розроблено практичні рекомендації щодо ефективного розвитку таких організацій. На основі виконаних досліджень можна зробити низку висновків.

Визначено, що малі підприємства є ключовими елементами економічної системи країни, оскільки здійснюють свою діяльність за участю обмеженого числа працівників, орієнтуючись на отримання прибутку та розвиток економіки. Вони мають значні переваги порівняно з великими корпораціями, що відкриває можливості для ефективно розробки та реалізації стратегій розвитку.

Стратегічне управління включає розробку та реалізацію заходів для досягнення визначених цілей з урахуванням наявних технічних, фінансових та людських ресурсів, а також виробничих можливостей. Це процес, що передбачає не лише формулювання стратегії, але й її ефективну реалізацію, що дозволяє забезпечити баланс між внутрішнім розвитком підприємства та впливами зовнішнього середовища.

Визначення стратегічної позиції підприємства відбувається на основі використання як кількісних, так і якісних показників. Якісні показники служать орієнтирами для розвитку, а кількісні – конкретними завданнями для досягнення цілей. Важливим є розуміння, що стратегії, розроблені для досягнення одних цілей, можуть бути неефективними для досягнення інших.

Виявлено, що управління стратегічним розвитком малого підприємства має дві складові: державний рівень, що регулюється через закони та нормативно-правові акти, і підприємницький рівень, де безпосередній вплив мають керівники, засновники та директор. Обидва рівні взаємодіють і доповнюють один одного у формуванні стратегії розвитку.

Ефективність стратегічного управління малим підприємством визначається через комплексний підхід до аналізу різних показників. Врахування змін окремих показників без системного аналізу не дає повного уявлення про ефективність стратегії. Застосування сучасних методів моделювання складних систем та економетричних інструментів дозволяє отримати точнішу оцінку.

Вивчення фінансових показників компанії на основі горизонтального та вертикального аналізу дозволяє оцінити динаміку активів та пасивів підприємства. За результатами аналізу встановлено, що вартість майна компанії на кінець 2022 року склала 10454,5 тис. грн, що є зниженням на 2,06% порівняно з початком року. Водночас, у 2023 році вартість майна зросла до 14 191 тис. грн, що свідчить про стабільне відновлення фінансових показників.

Організація демонструє успіхи у довгостроковому розвитку, що підтверджується постійним збільшенням кількості працівників, розширенням клієнтської бази та партнерських відносин. Підприємство активно впроваджує інноваційні стратегії та оновлює продукти, що дозволяє йому утримувати позиції на ринку і забезпечувати зростання.

На основі аналізу поточної стратегії підприємства пропонується зупинити її, провести оцінку та коригування стратегічних цілей для забезпечення подальшого зростання та розширення частки ринку. Рекомендується сконцентрувати зусилля на розробці одного нового продукту та призначенні відповідальної особи для стратегічного управління, що дозволить покращити організацію процесів і забезпечити досягнення визначених цілей.

Адаптація стратегічного управління малими підприємствами до умов цифрових трансформацій є ключовим етапом для їхнього успішного функціонування. Для таких компаній, як *** «*** *** ***», важливо не тільки впроваджувати сучасні технології, а й коригувати свою бізнес-стратегію, щоб ефективно реагувати на зміни в економіці та ринкових умовах, зберігаючи гнучкість.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Американський економіст Пол Самуельсон: основні ідеї, економічна теорія та біографія. URL: <https://poradumo.com.ua/237611-amerikanskii-ekonomist-po> (дата звернення: 03.02.2024).
2. Ануфрієва О. Л., Пальчевська Т. Г., Лагоцька Г. М. Підприємницька діяльність: навч. посіб. Івано-Франківськ: Лілея НВ 2016. 303с. URL: http://umo.edu.ua/images/content/depozitar/navichki_pracevlasht/pidpryemn_diyaln.pdf
3. Беспавлий Є. М., Юшкевич О. О. Стратегія малого бізнесу, її роль, особливості та відмінності. URL: <https://conf.ztu.edu.ua/wp-content/uploads/2018/12/17.pdf>
4. Бойчик І. М. Економіка підприємства: підручник. Київ: Кондор, 2016. 378 с.
5. Варналій З. С. Основи підприємництва: навч. посіб. Київ: Знання-Прес, 2003. 239 с.
6. Гевко О. Б. Стратегічне управління: навчальний посібник. Тернопіль: Паляниця В. А., 2016. 152с.
7. Головчук Ю. О., Пчелянська Г. О. Особливості формування стратегії підвищення конкурентоспроможності підприємства на основі парадигми інноваційного розвитку. *Економіка та держава*. 2020. № 3. С. 66–70.
8. Даценко Н. М., Стадник В. П. Стратегічне управління підприємством: навч. посіб. Ніжин: ПП Лисенко, 2012. 430с.
9. Дикань В. Л. Стратегічне управління: навчальний посібник. Київ: ЦУЛ, 2020. 272 с.

10. Діденко О. Є. Управління стратегією, як основа стабільного розвитку підприємства. *Ефективна економіка*. 2016. № 12. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=5306>
11. Єпіфанова І. Ю., Дзюбко М. Ю. Формування стратегії розвитку підприємства в сучасних умовах. *Вісник ОНУ ім. Т. Г. Шевченка*. Одеса, 2017. № 55. С. 99-102.
12. Зубенко В. О., Маковоз О. В., Токманова І. В., Шраменко О. В. Дикань В. Л. Стратегічне управління: навч. посіб. Київ: ЦУЛ, 2013. 272 с.
13. Крисанова Ю. В. Управління стратегією, як основа стабільного розвитку. *Ефективна економіка*. 2016. № 12. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=5306>
14. Лучко М. Р., Жукевич С. М., Фаріан А. І. Фінансовий аналіз: навчальний посібник. Тернопіль: ТНЕУ, 2016. 304 с.
15. Макаренко С. М. Стратегія підприємства: адаптація організацій до впливу світових суспільно-економічних процесів. *Визначення оптимальної стратегії розвитку підприємства в сучасних умовах ресурсного обмеження: матеріали міжнар. наук.-практ. конф. (м. Київ, 17–18 березня, 2011 р.)* м. Київ 2011. С. 118–120.
16. Макаренко С. М., Олійник Н. М., Крук К. О. Тенденції розвитку економіки у 2018 році. *Формування стратегії підвищення конкурентоспроможності підприємства в умовах кризи: матеріали міжнар. наук.-практ. конф. (м. Одеса, 1 грудня 2018 р.)* м. Одеса. 2018. С. 147.
17. Макаренко С. М. Формування логістичної стратегії промислового підприємства. *Вісник Одеського національного університету*. Одеса, 2020. № 5. С. 147-149.
18. Маматова Л. Ш. Державне регулювання підприємницької діяльності в Україні. *Вісник Приазовського державного технічного університету*. Маріуполь: ДВНЗ «ПДТУ», 2017. С. 153–160.
19. Никончук Л.В., Хомюк Н.Л. Особливості управління розвитком малого підприємства. *Сучасні технології менеджменту: матеріали Міжнар.*

наук.-практ. конф. (м. Луцьк 15 листопада 2023 р.). Відп. ред. проф. Л. Черчик. Луцьк: ВНУ імені Лесі Українки, 2023. С. 251–253.

20. Никончук Л. В., Хомюк Н. Л. Управління стратегічним розвитком в сучасних умовах. *Сучасні технології менеджменту*: матеріали Міжнар. наук.-практ. конф. (м. Луцьк 18–20 жовтня 2024 р.) Відп. ред. проф. Л. Черчик. Луцьк: ВНУ імені Лесі Українки, 2024. С. 211–213.

21. Онлайн-сервіс для перевірки контрагентів та аналізу компаній. URL: https://youcontrol.com.ua/ru/catalog/company_details/40458417/ (дата звернення: 15.03.2023)

22. Організації, менеджери та успішне управління. Туристична бібліотека. URL: <https://infotour.in.ua/meskon01.htm> (дата звернення: 20.07.2024).

23. Про розвиток та державну підтримку малого і середнього підприємництва в Україні: Закон України від 22.06.2000. № 2063-III. *База даних «Законодавство України»*. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/4618-17#Text>

24. Про засади державної регуляторної політики у сфері господарської діяльності: Закон України від 11.09.2003. № 1160-IV. *База даних «Законодавство України»*. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1160-15#Text>

25. Про державну реєстрацію юридичних осіб та фізичних осіб-підприємців: Закон України від 15.05.2003. № 755-IV. *База даних «Законодавство України»*. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/755-15#Text>

26. Про дозвільну систему у сфері господарської діяльності: Закон України від 06.09.2005. № 2806-IV. *База даних «Законодавство України»*. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2806-15#Text>

27. Про адміністративні послуги: Закон України від 06.09.2012. № 5203-VI. *База даних «Законодавство України»*. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/5203-17#Text>

28. Про державне прогнозування та розроблення програм економічного і соціального розвитку України: Закон України від 23.03.2000. № 1602-III. *База даних «Законодавство України»*. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1602-14#Text>

29. Про Національну програму сприяння розвитку малого підприємництва в Україні: Закон України від 19.11.2000. № 2062-III. *База даних «Законодавство України»*. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2157-14#Text>

30. Про основні засади державного нагляду (контролю) у сфері господарської діяльності: Закон України від 05.04.2007. № 877-V. *База даних «Законодавство України»*. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/877-16#Text>

31. Про підприємства в Україні: Закон України від 27.03.1991 № 887-xii. *База даних «Законодавство України»*. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/cgi-bin/laws/main.cgi?nreg=887-12#Text>

32. Про стимулювання розвитку підприємницької діяльності в умовах світової фінансової кризи: Указ Президента України від 22.06.2009 № 466/2009. *База даних «Законодавство України»*. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/466/2009#Text>

33. Про Концепцію вдосконалення державного регулювання господарської діяльності: Указ Президента України від 03 вересня 2007 р. № 816/2007. *База даних «Законодавство України»*. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/816/2007#Text>.

34. Разіна О. В. Методологічні основи стратегічного управління підприємством. *Науковий вісник Ужгородського університету*. Ужгород, 2011. № 7. С. 232-236. URL: <https://dspace.uzhnu.edu.ua/jspui/bitstream/lib/4920/1/%D0%9C%D0%95%D0%A2%D0%9E%D0%94%D0%9E%D0%9B%D0%9E%D0%93%D0%86%D0%A7%D0%9D%D0%86%20%D0%9E%D0%A1%D0%9D%D0%9E%D0%92%D0%98%20%D0%A1%D0%A2%D0%A0%D0%90%D0%A2%D0%95%D0%93%D0%86%D0>

[%A7%D0%9D%D0%9E%D0%93%D0%9E%20%D0%A3%D0%9F%D0%A0%D0%90%D0%92%D0%9B%D0%86%D0%9D%D0%9D%D0%AF.pdf](#) (дата

звернення: 20.06.2024).

35. Саєнко М. Г. Стратегія підприємства: навч. посіб. Тернопіль: ТАЙП, 2003. 285с.

36. Смільницький Є. М. Стратегічне управління розвитком підприємства: навч. посіб. Київ: ЦУЛ, 2022. 275с.

37. Стратегія підприємства: сутність та типологія. URL: https://pns.hneu.edu.ua/pluginfile.php/832186/mod_resource/content/1/%D0%A2%D0%B5%D0%BC%D0%B0%203.pdf (дата звернення: 13.07.2024).

38. Сучасні підходи до стратегічного планування. URL: <http://repository.vsau.org/getfile.php/6183.pdf> (дата звернення: 13.10.2023).

39. Стратегічне планування діяльності підприємств: теоретичні аспекти. URL: <http://dspace.wunu.edu.ua/bitstream/316497/40541/1/676-1424-1-SM.pdf> (дата звернення: 13.04.2024).

40. Стратегічне управління: концепції. URL: https://stud.com.ua/18600/menedzhment/kontseptsii_strategichnogo_upravlinnya (дата звернення: 23.07.2024).

41. Світова економіка та торгівля. URL: [http://zt.knute.edu.ua/files/2019/02\(103\)/3.pdf](http://zt.knute.edu.ua/files/2019/02(103)/3.pdf) (дата звернення: 23.07.2024).

42. Стратегія підприємства : визначення та особливості її формування URL: <file:///C:/Users/admin/Downloads/576-Текст%20статті-2133-1-10-20160609.pdf> (дата звернення: 20.09.2024).

43. *** «*** *** ***». URL: <https://youcontrol.com.ua/topics/tov-shcho-tse-znachyt-dlia-biznesu/>

44. Тютюнник Ю. М., Дорогань-Писаренко Л. О., Тютюнник С. В. Фінансовий аналіз: навч. посіб. Полтава: ПП «Астроя», 2020. 434 с.

45. Фединець Н., Миронов Ю., Гонська М. Соціологія ринку: підручник. Львів: ЛКА, 2011. 226 с.

46. Феурер Р., Хагарбаг К. Розробка стратегії: минуле, сучасність та майбутнє. *Менеджмент*. 2001. № 11. URL: <http://www.management.com.ua/strategy/str004.htm>
47. Фліссак Н. Малий бізнес в Україні: проблеми та перспективи розвитку. *Ефективна економіка*. 2009. № 12. С. 5–6.
48. Хвесик М. А. Концептуальні засади сталого розвитку в контексті глобалізації і регіоналізації. *Науковий вісник Волинського національного університету імені Лесі Українки*. 2008. № 7. С. 107–113.
49. Швед В. В., Боковець В. В. Стратегічне управління навч. посіб. Вінниця: ВФЕУ, 2012. 149 с.
50. Шершньова З. Є. Стратегічне управління: підручник. Київ: КНЕУ, 2004. 699 с.

ДОДАТКИ