

Міністерство освіти і науки України
Прикарпатський національний університет імені Василя Стефаника
Економічний факультет
Кафедра теоретичної і прикладної економіки

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

на здобуття першого (бакалаврського) рівня вищої освіти

НА ТЕМУ

«СТРАТЕГІЇ РОЗВИТКУ МАЛИХ ТА СЕРЕДНІХ ПІДПРИЄМСТВ У СУЧАСНИХ УМОВАХ»

Виконав: студент 4 курсу,
групи ПТБД-41
спеціальності 076
Підприємництво, торгівля
та біржова діяльність
Завальнюк Назарій Олексійович

Керівник:
кандидат економічних наук, викладач
кафедри фінансів
Мацьків Володимир Володимирович

Рецензент:
д.е.н., проф., завідувач кафедри фінансів
Левандівський О.Т.

ЗМІСТ

ВСТУП	3
РОЗДІЛ 1 ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ РОЗВИТКУ МАЛОГО ТА СЕРЕДНЬОГО ПІДПРИЄМНИЦТВА В СУЧАСНИХ УМОВАХ.....	6
1.1 Загальна характеристика підприємництва в умовах структурних трансформацій	6
1.2 Середовище підприємницької діяльності та його особливості	10
1.3 Мале та середнє підприємництво в системі економічних взаємовідносин	15
РОЗДІЛ 2 ПРИКЛАДНІ АСПЕКТИ ФОРМУВАННЯ СТРАТЕГІЙ РОЗВИТКУ МАЛОГО ТА СЕРЕДНЬОГО ПІДПРИЄМНИЦТВА В СУЧАСНИХ УМОВАХ	22
2.1 Вплив макроекономічного середовища на функціонування підприємництва в сучасних умовах.....	22
2.2 Мале та середнє підприємництво в умовах війни	30
2.3 Інноваційні підходи до управління малим та середнім підприємництвом в сучасних умовах	36
РОЗДІЛ 3 ПРОПОЗИЦІЇ ТА РЕКОМЕНДАЦІЇ ЩОДО ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ СТРАТЕГІЙ РОЗВИТКУ МАЛОГО ТА СЕРЕДНЬОГО ПІДПРИЄМНИЦТВА	44
3.1 Рекомендації щодо формулювання стратегічних цілей малого та середнього підприємництва	44
3.2 Оцінка ефективності реалізації стратегії МСП.....	51
РОЗДІЛ 4 ОХОРОНА ПРАЦІ ТА БЕЗПЕКА В НАДЗВИЧАЙНИХ СИТУАЦІЯХ	57
ВИСНОВКИ.....	62
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	67

ВСТУП

Актуальність теми. У сучасних умовах економічного розвитку малі та середні підприємства (МСП) відіграють важливу роль у забезпеченні економічної стабільності, створенні робочих місць та стимулюванні інноваційних процесів. Вони є основою національних економік багатьох країн, сприяючи їх гнучкості та адаптивності до змін зовнішнього середовища. Проте, попри свою значимість, МСП часто стикаються з численними проблемами та викликами, які обмежують їхній розвиток і потенціал зростання.

Малі та середні підприємства (МСП) відіграють надзвичайно важливу роль в економіці будь-якої країни. Вони забезпечують економічну стабільність, сприяють зростанню зайнятості, інновацій та конкурентоспроможності, а також підтримують регіональний розвиток і соціальну стабільність.

Малі та середні підприємства (МСП) стикаються зі значними проблемами та викликами, які ускладнюють їхній розвиток та впливають на їхню конкурентоспроможність.

Серед основних проблем, що впливають на розвиток МСП, варто відзначити недостатню фінансову підтримку, обмежені можливості доступу до ринків збуту, низький рівень інноваційної активності та труднощі в управлінні ресурсами. Також значний вплив мають економічні, соціально-політичні та технологічні фактори, які визначають сучасний контекст функціонування підприємств.

Стратегічне управління розвитком МСП стає ключовим інструментом для подолання цих викликів та забезпечення сталого розвитку. Формулювання та реалізація ефективних стратегій дозволяє підприємствам адаптуватися до змін у зовнішньому середовищі, підвищувати свою конкурентоспроможність та досягати поставлених цілей.

В умовах децентралізації та трансформаційних процесів економіки малі та середні підприємства набувають нової актуальності. Дослідженню ролі МСП в економічних системах присвячена низка праць вітчизняних та зарубіжних вчених. Серед зарубіжних вчених найбільший внесок зробили Ж. Сей, А. Сміт,

А. Маршалл, Т. Веблен, Т. Коллмен, С. Стокменн, Р. Паті. Серед вітчизняних дослідників свої праці присвятили аналізу функціонування МСП У. Бережницька, Н. Кравець, Т. Кригульська, Є. Забашта.

Метою кваліфікаційної роботи є удосконалення стратегій розвитку малого та середнього підприємництва в умовах постійних трансформацій та глобалізаційних змін.

Для досягнення поставленої мети необхідним є постановка та вирішення наступних **завдань дослідження**:

- дослідження особливостей підприємництва в умовах структурних зрушень;
- аналіз середовища підприємницької діяльності;
- визначення ролі малого та середнього підприємництва в системі економічних взаємовідносин;
- вивчення впливу макроекономічного середовища на функціонування підприємництва в умовах війни;
- формулювання інноваційних підходів до управління малим та середнім підприємництвом в сучасних умовах;
- розробка рекомендацій щодо покращення стратегій управління малим та середнім підприємництвом в сучасних умовах

Об'єктом дослідження є процес функціонування малого та середнього підприємництва.

Предметом дослідження є теоретичні, методичні та прикладні засади формування стратегії розвитку малого та середнього підприємництва в сучасних умовах змін.

Методи дослідження. В процесі дослідження було використано низку загальнонаукових та спеціальних методів дослідження. До них відносяться: аналіз, синтез, систематизація, класифікація, статистичні методи дослідження, методи інтерв'ювання, тощо.

Інформаційною базою дослідження виступили наукові публікації вітчизняних та зарубіжних вчених, статистична інформація міжнародних організацій, а також офіційна інформація законодавчих органів влади.

Структура роботи. Кваліфікаційна робота складається з чотирьох розділів, вступу, висновків та списку використаних джерел. Загальний обсяг кваліфікаційної роботи 69 сторінок.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ РОЗВИТКУ МАЛОГО ТА СЕРЕДНЬОГО ПІДПРИЄМНИЦТВА В СУЧАСНИХ УМОВАХ

1.1 Загальна характеристика підприємництва в умовах структурних трансформацій

Сьогодні в теоретичних дослідженнях і на практиці приділяється значна увага підприємництву. Поняття «підприємець» і «підприємництво» в сучасному їхньому розумінні вперше вжив англійський економіст Річард Кантільйон, який висловив думку про те, що підприємець - це людина, яка діє в умовах ризику [29]. Наприкінці XVIII - початку XIX ст. французький економіст Ж.Б. Сей визначив підприємницьку діяльність як поєднання, комбінування трьох факторів виробництва - землі, праці, капіталу. «Підприємець, - зазначав Сей, - це особа, яка береться за власний рахунок і ризик і на власну користь виробити будь-який продукт» [24]. Досить просте і глибоке визначення підприємництва тлумачний словник української мови. Зокрема, в ньому сказано, що "підприємець" означає «діяльність у якій-небудь галузі, що дає прибутки» [6].

Енциклопедичний словник підприємця трактує поняття "підприємництво" так: підприємництво – це самостійна ініціатива, систематична, на власний ризик діяльність по виробництву продукції, наданню послуг і заняттю торговельною діяльністю з метою отримання прибутку [30].

Підприємець реалізує в своїй діяльності будь-які види господарювання, що не забороняються законодавчими та нормативно-правовими актами, до них можна віднести торгівельно-закупівельну, операційну, консультаційну діяльність, комерційне посередництво та діяльність пов'язану із цінними паперами.

На основі проведеного аналізу можна відобразити термінологічну еволюцію понять підприємець та підприємницька діяльність, в процесі структурних трансформацій, що відбувалися у виробництві (табл. 1.1).

У ХХ ст. розуміння підприємницької функції виходить на вищий рівень призначення і в ній явно виокремлюється інноваційний підхід, який уперше найяскравіше і найпослідовніше прозвучав у працях Й. Шумпетера. Й. Шумпетер називав підприємництво «творчим руйнуванням» (creative destruction), маючи на увазі порушення підприємцем ринкової рівноваги, що склалася, шляхом створення різноманітних нововведень, які зрештою зводилися до двох типів - по-перше, виробництво нових продуктів і, по-друге, виробництво старих продуктів новими способами. Використовуючи нововведення, підприємець стимулює таким чином економічний прогрес. Про те, в теорії Шумпетера не пояснюється, чому інновації є «візитною карткою» підприємця, яка природа їхньої появи.

Таблиця 1.1

Визначення понять «підприємець» та «підприємництво»

Автор	Визначення	Історичний період
-	Підприємець - людина, що відповідає за виконання великомасштабних будівельних або виробничих проєктів [29]	Середньовіччя
Загальний комерційний словник (м. Париж)	Підприємець - людина, яка бере на себе зобов'язання з виробництва або будівництва об'єкта [32]	XVIII ст.
Р. Кантільйон	Підприємець - людина, яка приймає рішення і задовольняє свої потреби в умовах невизначеності. Дохід підприємця - це плата за ризик [29]	XVIII ст.
Адам Сміт	Підприємець - власник підприємства і реалізатор ризикованих комерційних ідей, основна функція - організація та управління виробництвом у рамках звичайної господарської діяльності [5]	XVIII ст.
Жан Батіст Сей	Підприємництво - це раціональна комбінація факторів виробництва в даній точці ринкового простору. Підприємець - людина, яка організовує людей у межах виробничої одиниці. Підприємець стоїть у центрі процесу виробництва і розподілу, а в основі підприємницької діяльності лежить здатність організувати виробництво і збут продукції. [5]	XIX ст.

продовження таблиці 1.1

Й. Шумпетер	Головне в підприємстві - інноваційна діяльність, а право власності на підприємство не є суттєвою ознакою підприємства [5]. Підприємцем може бути будь-хто, хто здійснює нові комбінації факторів виробництва: службовець акціонерного товариства, державний чиновник і менеджер підприємства будь-якої форми власності, головне "...робити не те, що інші" і "...не так, як роблять інші" [5].	XX ст.
Дж. Кейнс	Підприємець - своєрідний соціально-психологічний тип господарника, для якого головне "...не стільки раціональна калькуляція Вебера чи новаторство Шумпетера, скільки набір певних психологічних якостей" [5].	XX ст.
Пітер Друкер	Підприємець - людина, яка використовує будь-яку можливість з максимальною вигодою [1].	XX ст.
А. Шапіро	Підприємець - людина, яка проявляє ініціативу, організовує соціально-економічні механізми, діючи в умовах ризику, і несе повну відповідальність за можливу невдачу [32].	XX ст.

Існують дві моделі підприємництва. Класична модель підприємництва має два напрями залежно від способів досягнення поставлених цілей - це рутинно-прагматичний, в основу якого покладено використання виробничих ресурсів, які важко освоюються, і споживчий - на основі точного, повного і цільового задоволення попиту споживачів. Особливість цієї моделі полягає в отриманні та максимізації прибутку, а також в отриманні найбільшої віддачі від наявних у розпорядженні ресурсів на основі найоптимальніших комбінацій наявних технології та факторів виробництва. Цей підхід є домінуючий у більшості сучасних підприємців, оскільки бажання отримати дохід у короткостроковому періоді - це надійніше, ніж вкладати кошти в довгострокові дорогі проекти модернізації виробництва. Цьому не сприяє ні кредитна, ні податкова політики держави, навпаки, вона обмежує ініціативу та ділову активність підприємця, перетворюючи його на слухняного виконавця вказівок правлячої бюрократії. Тобто, вільне середовище розвитку незалежного підприємця є зайнятим корумпованими суб'єктами, що безконтрольно і монополюють на всіх можливих ринках і напрямках самостійної діяльності.

Підприємництво - це сфера власника, де основою його діяльності є юридична свобода, свобода і самостійність прийняття рішень, вільна конкуренція, мотив і мета отримання прибутку. Якщо немає свободи, то й немає підприємця. Отже, власник залишається формальним у юридичному статусі на відміну від власника в економічному розумінні, функція якого - отримати прибуток. У цьому сенсі власників-підприємців стає менше не тільки через економічну кризу, а через відсутність достатніх умов реалізації своїх здібностей і функцій приватних власників.

Друга модель - інноваційне підприємництво, що передбачає реалізацію новаторських ідей індивідуальних підприємців, спрямована на пошук нових, більш ефективних технологій переробки ресурсів, і більш прогресивних методів господарювання, які призводять до максималізації прибутку.

На думку Й. Шумпетера, підприємець - це "руйнівний творець", носій науково-технічного прогресу, що творить нове майбутнє. Використовуючи як власні, так і залучені ресурси, створюючи нові стратегії економічного розвитку, підприємець бере на себе інноваційні ризики, пов'язані з новаторською діяльністю [33]. Сутнісна риса підприємця, що визначає інноваційний характер його діяльності, - це здатність сприймати ринкову інформацію та використовувати її для отримання економічної вигоди. Для цього підприємцю потрібно поєднати наявний попит, технології та капітал у спеціально організованому продуктивному процесі, проявляючи новаторство.

Суть підприємницької діяльності полягає у реалізації детермінованих функцій. Це процес організації виробництва та відтворення з метою задоволення потреб споживачів незалежно від їх характеру, тобто чи вони економічні, соціальні чи екологічні. В результаті організації цього процесу підприємець покликаний отримати винагороду у вигляді надприбутку. Економічна сутність підприємницької діяльності полягає в пошуку та реалізації нових комбінації чинників виробництва (оновлення продукції, технології, організаційних підходів) з метою задоволення явного або потенційного попиту [5]. Суб'єктом новаторської творчої економічної діяльності може бути як

індивідуальний підприємець, що потребує специфічних особистісних якостей, так і група людей, які діють у рамках організації і виступають з ініціативою щодо випуску нового товару, реалізації нових рішень, нових підходів тощо [24].

Таким чином, основна риса підприємця, що визначає інноваційний характер його діяльності, - це здатність сприймати ринкову інформацію і використовувати її для отримання економічної вигоди. Підприємництво виступає як особливий вид економічної активності пошуку нових ринкових можливостей у задоволенні суспільних потреб у товарах і послугах через організацію продуктивного процесу на основі підприємницьких рішень. Без підприємця, не зацікавленого в максимізації прибутків, неможливим є поєднання чинників виробництва і створення підприємницької структури. Йому властивий певний набір рис, вмінь, здібностей, характер завдяки чому йому вдається створювати нові комбінації виробничих факторів, тим самим стимулюючи розвиток суб'єктів господарювання та економіки країни в цілому.

1.2 Середовище підприємницької діяльності та його особливості

Поняття «підприємницьке середовище» тісно пов'язане з категорією «підприємництво». Зміст терміну змінювався в процесі розвитку економічної науки. Упродовж кількох століть в економічній думці розроблялися, уточнювалися й доповнювалися теорії підприємництва. Як економічна категорія воно виникло у XVIII ст., що пов'язано із переходом в індустріальну епоху світового господарства [26]. Цей термін у наукову було введено Р. Кантільйоном для характеристики природи прибутку та економічного зростання. Її суть полягає в тому, що підприємець це економічний суб'єкт, який стикається з постійною невизначеністю та функціонує в умовах ризику. На основі цього, можна дійти висновку, що середовище функціонування підприємця це є набір правил діяльності економічних контрагентів, що знаходяться в постійній невизначеності та піддаються перманентному ризику.

А. Сміт характеризує підприємця ширше, включаючи в його характеристики власність на засоби виробництва, що перетворюється на капітал [26]. Ризик і невизначеність зберігаються в його дослідженнях як характеристики середовища підприємницької діяльності, але до нього додається важливий елемент – конкуренція [26]. Він досліджував функціональні та просторові особливості умов ведення господарювання в різних географічних регіонах, незалежно від їх величини.

А. Сміт акцентує увагу на різний рівень життя та умови функціонування капіталу в таких регіонах, тому чітко прослідковується територіальний аспект функціонування капіталу [26]. Фактично вся його теоретична аргументація будується на порівнянні умов діяльності підприємців і працівників на різних територіях. До найбільш значущих компонентів підприємницького середовища А. Сміт відносив: розміри території, обсяги функціонуючого капіталу, доступність робочої сили за кількістю та рівнем оплати праці, рівень відсоткової ставки позичкового капіталу, престижність сфери діяльності, рівень небезпеки та шкоди для здоров'я, привабливість у соціально-інституційному розумінні, характер та рівень впливу держави на підприємницьке середовище [34].

Ж. Сей розглядає підприємництво з точки зору теорії факторів виробництва, які рівноправно беруть участь у створенні вартості продукту і є джерелами багатства суспільства. Він був прихильником вільної конкуренції як головного елемента підприємницького середовища, але включав до нього й нові компоненти. Також, він акцентував увагу у своїх працях на діяльність органів публічного управління (природно, що цей термін він не вживав, хоча використовував саме його зміст). Тобто, Ж. Сей був прихильником управління соціально-економічними процесами, побудованому на знанні економічних законів. При цьому йшлося не тільки про вищий рівень управління, а й про регіональні та муніципальні рівні [34]. Таким чином, можна стверджувати, що до характеристик підприємницького середовища Ж. Сей відносив діяльність органів влади та управління різних рівнів. Як умови середовища

підприємницької діяльності, що перешкоджають і сприяють його розвитку, Ж. Сей, включав: рівень диференціації доходів у тій чи іншій місцевості, громадські звичаї, характер і рівень суспільного споживання (включно зі споживанням державних органів) [26].

У неокласичній теорії домінувала думка про підприємця як про менеджера. Відповідно, аналіз підприємницького середовища проводили з позицій реалізації його цілей - пристосуванню виробництва до мінливих умов ринку, відновленню порушених у ньому відтворювальних пропорцій, ефективнішому застосуванню ресурсів, задоволенню попиту споживачів. Особливу увагу автори приділяли організації виробництва як внутрішньому елементу підприємницького середовища.

При такому підході, необхідно згадати А. Маршалла, який дослідив вплив універсальних законів на розвиток суспільства. Середовище підприємницької діяльності, за А. Маршаллом, являє собою сукупність форм взаємодії між людьми та в міру розвитку суспільства трансформується, переходить від їх найпростіших форм до складніших. Умови підприємницької діяльності стають дедалі більш диференційованими, при цьому відбувається витіснення застарілих форм ефективнішими в процесі своєрідної соціальної еволюції [26]. За А. Маршаллом, наявність сприятливих умов підприємницької діяльності сприяє не тільки збереженню неефективних з ринкових позицій господарюючих суб'єктів, а й задоволенню суспільних потреб загалом [34, 40]. «Принцип заміщення» А. Маршалла відіграє роль особливого механізму вибору більш придатних для використання або більш здатних до подальшого розвитку комбінацій чинників виробництва відповідно до закону природного відбору [26, 42]. А. Маршалл зазначає, що не тільки особистісні якості підприємця визначають успішність його господарської діяльності, а й «успадковані» ресурси, отримані від його власних предків або від суспільства загалом [17].

Пізніше Ф. Гаск виступив із критикою цієї позиції, заперечуючи доцільність використання примітивних форм управління - унітарних цілей, їхньої загальної ієрархії, розподілу відповідно до індивідуальних заслуг тощо

[7, 38]. Важливою цінністю суспільного ладу Ф. Гаєк вважав свободу у широкому розумінні слова, зокрема свободу від економічних зобов'язань найуспішніших підприємців перед суспільством. Свобода особистості, за Ф. Гаєком, дає будь-якій людині можливість використовувати свій потенціал для успішної самореалізації [7, 41]. Ідеальний стан зовнішнього середовища підприємницької діяльності - чесне дотримання правил поведінки на ринку. Свобода підприємництва розуміється як конкретизація свободи особистості у сфері економіки.

Розглядаючи проблеми взаємовідносин господарюючих суб'єктів і держави, Ф. Гаєк наголошує на негативному впливі державної інтервенції у функціонування економічної системи. На його думку, втручання держави веде до придушення закону і його заміни низкою адміністративних приписів, норм і наказів, а ідеальний стан підприємницького середовища – «конкурентний порядок», протилежний за змістом «упорядкованій конкуренції» [7].

Представники неоінституціональної теорії вважали підприємця суб'єктом, який робить вибір між ринковими (контрактними) відносинами й організацією діяльності підприємства [18]. Останнє передбачає економію трансакційних витрат. У зв'язку з цією обставиною підприємництво стає особливим регульовальним механізмом, який сам створює особливе середовище, відмінне від того, яке створюється державою і власне ринком .

Основоположники інституціональної теорії зацентрували свою увагу на інститутах, під якими вони розуміли певні стійкі форми економічної активності на рівні підприємства та індивіда. У їхньому уявленні інститути являють собою звички, стереотипи мислення, традиції, які спрямовують, просувають і полегшують господарську діяльність економічних суб'єктів [26].

Цілком логічно, що представники інституціональної школи усвідомлювали необхідність втручання держави в ринкові відносини, пропонуючи різні способи «соціального контролю» діяльності підприємців [26]. Наприклад, Т. Веблен пропонував програму передання влади інженерно-технічній інтелігенції з подальшим контролем над виробництвом. Дж. Коммонс

наполягав на необхідності посилення ролі держави в економіці, вважаючи, що уряд зможе збалансувати інтереси різних верств суспільства. У. Мітчелл виокремив державні інститути контролю і регулювання підприємницької діяльності та був прихильником ідеї про необхідність державного регулювання економіки, оскільки будь-яка діяльність зазнає фізичних, психологічних, політичних, економічних, соціальних впливів.

Й. Шумпетер розглядав підприємницьку діяльність, як основу функціонування економічних систем. Під підприємцями він розумів суб'єктів господарювання, функцією яких є реалізація нових комбінацій і які виступають як його активний елемент. Й. Шумпетер не вважав власність обов'язковим атрибутом підприємницької діяльності, точніше вона може бути «відокремлена» від нього [22]. Важливо, щоб підприємець був здатний до управлінської діяльності, мав творчий потенціал, прагнув до досягнення успіху, впроваджував у господарську практику нововведення [22]. Тобто, підприємці створюють саме середовище - новаторського продукування та використання ресурсів господарської діяльності.

Й. Шумпетер розробив основні комбінації дій в процесі підприємницької діяльності:

- створення нового продукту або його нової якості;
- впровадження нового методу виробництва, зокрема - нового способу комерційного використання товару;
- освоєння нового ринку збуту (важливо, що Й. Шумпетер наголошує на освоєнні конкретного ринку галуззю або країною. Неважливо, існував цей ринок взагалі чи ні);
- отримання нового джерела сировини для конкретного виробництва незалежно від того, чому воно не використовувалося в цьому виробництві;
- реорганізація підприємства, у тому числі спрямована на досягнення монопольного становища або підрив монополії конкурента.

Зазначені положення, що характеризують діяльність підприємця, докорінно змінюють уявлення про рівні суб'єктів формування

підприємницького середовища. Вирішальне значення відіграє нанорівень, оскільки носіями всіх «нових комбінацій» є конкретна людина - підприємець, а не підприємство в цілому (мікрорівень). Таким чином, можна виокремити чотири рівні суб'єктів, що формують і трансформують підприємницьке середовище, - макро- (національні органи влади); мезо- (органи влади та управління регіонами (провінціями та ін.) і муніципальними органами)); мікро- (підприємства); нано- (підприємці).

1.3 Мале та середнє підприємництво в системі економічних взаємовідносин

Малий бізнес сьогодні є одним із ключових елементів ринкової економіки. Від рівня ефективності його функціонування прямо залежать темпи економічного розвитку і структура валового національного продукту. Високий рівень функціонування підприємництва виступає ключовим елементом сучасної моделі ринкової конкурентоспроможної економіки.

Розвиток малого та середнього підприємництва активізує перебудову структури економіки, створює більшу свободу ринкового вибору, нові робочі місця, сприяє швидкій окупності витрат, адекватній реакції на будь-яку зміну попиту з боку споживача. Малий і середній бізнес забезпечує насичення ринку товарами і послугами, допомагає подолати галузевий і регіональний монополізм, розширити конкуренцію, впровадити досягнення науково-технічного прогресу, зміцнити економічну у невеликих населених пунктах.

Розвиток малого та середнього підприємництва покликаний вирішити декілька основних завдань:

1. Збільшення обсягу виробництва більшості споживчих товарів і послуг без масштабних витрат капіталу, забезпечення умов оперативного і своєчасного реагування на зміну ринкової кон'юнктури.

- 2 Використання доступних джерел сировини і відходів великих підприємств.

3. Наближення виробництва товарів і послуг безпосередньо до споживача, що призведе до скорочення витрат на транспорт для доставки товарів у регіони з великих промислових центрів, вирівнювання рівня життя і забезпеченості населення в різних місцях проживання.

4. Оптимальне й ефективне використання унікальних підприємницьких здібностей, трудових навичок, знань і вмій окремих громадян, для яких умови організації та оплати праці на великих підприємствах не становлять інтересу.

5. Залучення у виробничий процес, а особливо у сферу послуг, резервів ринку робочої сили, що не використовуються у великому виробництві через особливості технологій.

6. Малий бізнес можна розглядати як реальну заміну тіньовому бізнесу.

Аналізуючи вітчизняне та європейське трактування поняття «мале та середнє підприємництво», можна зробити висновок, що між ними багато спільного. Що ж стосується відмінностей, то основною і найістотнішою відмінністю є визначення категорій малого і середнього підприємництва за кількістю працівників. Цей факт часто ускладнює аналіз рівня розвитку українського сектору малого і середнього підприємництва у порівнянні із європейським.

В Господарському кодексі України наводиться таке визначення малого і середнього підприємництва, також виокремлюються окремо мікропідприємства.

Суб'єктами малого підприємництва визнаються: фізичні особи — підприємці та юридичні особи — суб'єкти господарювання будь-якої організаційно-правової форми та форми власності, у яких середня кількість працівників за звітний період (календарний рік) не перевищує 50 осіб і річний дохід від будь-якої діяльності не перевищує суму, еквівалентну 10 млн євро, визначену за середньорічним курсом НБУ [10].

Суб'єктами мікропідприємництва визнаються: фізичні особи — підприємці та юридичні особи — суб'єкти господарювання будь-якої організаційно-правової форми та форми власності, у яких середня кількість

працівників за звітний період (календарний рік) не перевищує 10 осіб і річний дохід від будь-якої діяльності не перевищує суму, еквівалентну 2 млн євро, визначену за середньорічним курсом НБУ [10].

Суб'єкти великого підприємництва — юридичні особи — суб'єкти господарювання будь-якої організаційно-правової форми та форми власності, у яких середня кількість працівників за звітний період (календарний рік) перевищує 250 осіб і річний дохід від будь-якої діяльності перевищує суму, еквівалентну 50 млн євро, визначену за середньорічним курсом НБУ [10].

Усі інші відносяться до суб'єктів середнього господарювання.

Для порівняння можна провести аналіз європейського досвіду класифікації малих і середніх підприємств, а також основних критеріїв віднесення підприємств до малих і середніх. Термін «мале та середнє підприємництво» у законодавчих актах і літературі в німецькомовному просторі Європи часто зустрічається у вигляді абрєвіатури КМУ (Klein- und Mittelunternehmen), що дослівно означає мале та середнє підприємство, але в деяких літературних джерелах вживається англійський варіант small and medium enterprises [9].

Суб'єктами малого і середнього підприємництва вважають підприємства, які незалежно від приналежності до будь-якої галузі задовольняють встановлені законодавством у вигляді набору максимальних показників вимоги [36]. Загальноприйнятим підходом віднесення підприємства до тієї чи іншої категорії малого та середнього підприємництва слугує показник кількості працівників. Безумовно, він не є єдиним критерієм. Іншими кількісними показниками є балансова сума і розмір прибутку та збитку, кількість керівників, капіталовкладення і розмір ризику тощо. [16].

У Європі показники чисельності працівників малих і середніх підприємств відповідають загальноєвропейським стандартам, установленим Комісією Європейського Союзу: мікропідприємства 0-9 чол.; малі підприємства 10-49 чол.; середні підприємства 50-249 чол.

З метою точнішого опису малого та середнього підприємництва як економічного явища, а також забезпечення дієвості законодавства в цій сфері Європейська комісія виділила такі критерії: кількість зайнятого персоналу; фінансовий критерій; критерій самостійності та незалежності підприємства.

Так, кількісним вираженням першого критерію є така умова: чисельність працівників не повинна перевищувати 250 осіб. Фінансовий критерій передбачає виконання однієї з умов: товарообіг має бути меншим за 40 млн євро або балансовий підсумок - меншим за 27 млн євро [43]. Критерій незалежності та самостійності передбачає максимально можливу частку, яка може перебувати у власності одного або декількох підприємств, що не належать до малого та середнього підприємництва. Цей показник дорівнює 25% [43].

Поряд із кількісними критеріями часто використовують якісні ознаки, які сприяють глибшому розумінню сутності малого та середнього підприємництва. Характеристику категорій малого і середнього підприємництва, побудовану на якісних критеріях, потрібно розглядати критично, оскільки певною мірою в ній присутній суб'єктивний погляд. Її використовують як базис для визначення потенційного успіху, способів поведінки на ринку, трендів і типологізації малих і середніх підприємств із метою порівняння їх між собою та з великим підприємством [23].

Серед безлічі якісних критеріїв можна виокремити основні: самостійність підприємства; здатність досягнення індивідуального, відмінного від інших результату; об'єднання підприємця, інвестора та керівника в одній особі; малі та середні підприємства перебувають під впливом особистості керівника, його соціальна компетенція та персональні якості значною мірою визначають успіх підприємства; незначний ступінь формалізації, значна роль персонального контакту, міжособистісних комунікацій на підприємстві; велика частка підприємців; велика кількість підприємців.

Тому, для розвитку малого та середнього підприємництва велике значення відіграє розробка методичного підходу аналізу ефективності функціонування та розвитку цього елемента економіки, з метою формування механізму

ефективності суб'єкта підприємницької діяльності [28]. В процесі аналізу критеріїв ефективності слід зазначити, що більшість підходів до визначення ефективності об'єднані загальною характеристикою - співвідношенням витрат до результатів. Як витрати визначаються різноманітні типи вкладень, спрямованих на досягнення результату за основною діяльністю. Витрати також виступають мірою повноти і якості виконання завдання, спрямованого на досягнення позитивного фінансового результату [35]. Низка економістів дотримується іншого підходу і визначає ефективність як результат діяльності суб'єкта підприємницької діяльності за умови раціонального використання ним ресурсів і стабільного стану внутрішнього та зовнішнього середовища підприємства. За умови незмінності станів зовнішнього і внутрішнього середовища досягається відповідність рівнів запланованих і понесених витрат, що, своєю чергою, сигналізує про високий ступінь ймовірності досягнення очікуваного ефекту. Однак у реальних умовах найчастіше зовнішнє або внутрішнє середовище зазнає впливу екзогенних та ендогенних чинників, через що досягнення бажаного ефекту від підприємництва стикається з низкою бар'єрів, як-от оновлення технологічного оснащення виробництва, упровадження альтернативних систем управління бізнес-процесами, зміна вхідних та вихідних параметрів реалізованих проєктів, що, зі свого боку, знижує вірогідність досягнення бажаного результату принаймні в тому вигляді, у якому його від самого початку заплановано [14].

Особлива актуальність дослідження економічної ефективності зумовлена тим, що дана економічна категорія є визначальним елементом, який враховує умови успішного функціонування господарюючого суб'єкта на ринку [25]. Чим активніше, ефективніше та раціональніше діють суб'єкти на засадах малого та середнього підприємництва, тим стійкішою стає державна економіка, інтенсивнішим є зростання доданої вартості продукції, тим високотехнологічнішим та наукомісткішим є вид випуску продукції, вищим є рівень відрахувань до бюджету та позабюджетних державних фондів, тим вищим є темп зростання чисельності робочих місць, нижчим є рівень

безробіття, вищим - стійкішим - рівень матеріального забезпечення найманих працівників. Виходячи з цього можна зробити висновок, що ефективність суб'єктів малого та середнього підприємництва є цілком вимірною характеристикою і піддається умовній класифікації на соціальному та економічному рівнях.

Економічний рівень ефективності діяльності суб'єктів малого та середнього бізнесу найчастіше оцінюють за такими показниками, як: прибуток, рентабельність, витрати, що не включають витрати на одиницю продукції тощо. Основне завдання в рамках економічної частини ефективності суб'єктів малого та середнього підприємництва зводиться до оцінювання ефективності заходів, спрямованих на прискорення науково-технічного прогресу. Отже, вартісна частина сукупних доходів має перевищувати сукупні витрати, для досягнення позитивного економічного ефекту.

Однак крім завдань економічного характеру суб'єкти малого підприємництва схильні вирішувати і цілу низку соціальних завдань. Саме малий і середній бізнес є каталізатором при вирішенні низки соціальних проблем. Індикатором, що відображає якість вирішення соціальних завдань, є соціальний ефект від підприємницької діяльності [11]. Показники соціальної діяльності, своєю чергою, можна поділити на внутрішні та зовнішні, де внутрішні відображають результати заходів усередині підприємства, спрямовані на розвиток людського потенціалу, а зовнішні - результат громадської діяльності.

Підприємці забезпечують утримання своїх сімей, сприяють розвитку освіти, охорони здоров'я і, найголовніше, - мають можливість оперативно реагувати на зростання рівня безробіття, будучи свого роду інгібітором темпів зростання безробіття. Саме активна частина населення, що займається середнім і малим підприємництвом, забезпечує обслуговування основної частки споживачів, реалізуючи виробництво асортименту продуктів, товарів і послуг відповідно до напрямів зміни попиту на конкурентних ринках [4].

До основних елементів соціального ефекту належать:

- розвиток малого підприємництва, що сприяє послідовному створенню великої кількості власників (середнього класу), які незалежно забезпечують гідний рівень життя своїх родин, що є основою соціально-економічного благополуччя будь-якої держави;

- діяльність населення у сфері малого підприємництва, яке є не тільки джерелом отримання коштів для покриття поточних особистих потреб, а й способом розкриття творчого потенціалу особистості;

- створення нових робочих місць сектором малого підприємництва, завдяки чому відбувається зниження рівня безробіття, поряд зі зниженням рівня соціальної напруженості;

- перевищення рівня прожиткового мінімуму за рахунок гідної заробітної плати;

- зміна життєвих орієнтирів і психології споживання населення, завдяки залученню громадян у мале підприємництво;

- підвищення рівня індивідуальної відповідальності, внаслідок прийняття індивідом низки зобов'язань, викликаних його особистою зацікавленістю в сталому розвитку своєї власної справи.

Позитивний соціальний ефект усередині підприємства визначається зростаючим рівнем додаткових матеріальних і нематеріальних благ, спрямованих на пряму і непряму взаємодію між співробітниками. До таких благ можна віднести: підвищення рівня кваліфікації та використання офіційних систем сертифікації, компенсація з оплати навчання та професійної перепідготовки співробітників тощо. Усе це досягається тими підприємствами, які забезпечені низкою конкурентних переваг; запасом фінансової міцності та високим рівнем ділової активності; послідовним стійким розвитком; активною державною підтримкою та стимулюванням.

РОЗДІЛ 2

ПРИКЛАДНІ АСПЕКТИ ФОРМУВАННЯ СТРАТЕГІЙ РОЗВИТКУ МАЛОГО ТА СЕРЕДНЬОГО ПІДПРИЄМНИЦТВА В СУЧАСНИХ УМОВАХ

2.1 Вплив макроекономічного середовища на функціонування підприємництва в сучасних умовах

Незважаючи на безпрецедентні втрати та виклики, спричинені війною, Україні вдалося зберегти відносну макроекономічну та цінову стабільність і подолати значні перебої у виробництві та наслідки відтоку робочої сили, спричинені переміщенням населення. За даними Міністерства економіки України, загальне зростання ВВП у 2023 році оцінюється на рівні близько 5%, що є суттєвим покращенням порівняно з падінням на 28,8% у 2022 році [19]. Відновленню ВВП сприяє низка факторів, таких як покращення в енергетичному секторі та зовнішня фінансова допомога від міжнародних партнерів.

Найшвидші темпи відновлення спостерігаються в таких секторах, як будівництво. Значне фінансування, спрямоване на відновлення критичної інфраструктури, пошкодженої внаслідок військових дій, стимулювало інвестиційний попит та уможливило комплексну реконструкцію.

За даними Державної служби статистики, будівельний сектор продемонстрував значне зростання, збільшившись на 20,9% за перші дев'ять місяців 2023 року порівняно з аналогічним періодом 2022 року [12].

Внутрішня торгівля - демонструє зростання споживчого попиту та пропозиції товарів. Обороти роздрібною торгівлі збільшився на 11,6%.

Сільське господарство - сприятливі погодні умови призвели до збільшення врожайності та збиральних площ майже всіх сільськогосподарських культур. Крім того, відкриття торговельних шляхів для українського зерна та сільськогосподарської продукції сприяло частковому відновленню обсягів

експорту в цьому секторі. За даними Міністерства аграрної політики та продовольства України, станом на 11 січня 2024 року врожай зернових був на 15% вищим порівняно з аналогічним періодом 2023 року, а врожайність - на 18,2% вищою.

Переробна промисловість - позбавлення пояснюється відновленням попиту на інвестиційні продукти, такі як машинобудування та будівельні матеріали. Також спостерігається збільшення сировинної бази сільського господарства, зокрема виробництва харчових продуктів, напоїв та тютюнових виробів, а також попиту з боку суміжних видів діяльності. Загалом промислове виробництво зросло на 2,4%, зокрема у переробній промисловості - на 8%.

Незважаючи на виняткову економічну стійкість, українська економіка стикається зі значними викликами. На основі даних Міністерства економіки, що вартість експорту товарів у період з січня по листопад 2023 року скоротилася на 16,8% порівняно з аналогічним періодом 2022 року [19]. Аналогічно, вартість експортованих товарів і послуг за цей період зменшилася на 12,4%. Водночас імпорт товарів зріс на 15,5% у січні-листопаді 2023 року порівняно з аналогічним періодом 2022 року. Загальний імпорт товарів та послуг збільшився на 8,3%. Відбулася зміна тенденції в імпорті послуг. Після незначного зростання на 0,9% у січні-серпні 2023 року, у вересні-листопаді 2023 року відбулося помітне падіння - на 6,1% порівняно з аналогічним періодом 2022 року.

Це зниження значною мірою можна пояснити скороченням імпорту туристичних послуг на 7,3 %. Враховуючи масштаби вимушеного переміщення в країні, туристичні послуги становили 70,6% всього імпорту послуг у січні-листопаді 2023 року, що опосередковано свідчить про те, що українці поступово повертаються додому. Вимушене переміщення залишається значною проблемою, оскільки мільйони українців наразі проживають за кордоном.

За даними ООН, станом на кінець 2023 року у світі налічувалося 6 343 000 українських біженців, більшість з яких - 5 939 000 - проживають у Європі [44].

Міжнародні партнери України відіграли значну роль у наданні зовнішньої допомоги для стабілізації економіки під час війни. За підрахунками Міністерства фінансів України, у 2023 році до Державного бюджету України надійшло близько 42,5 млрд доларів США міжнародної фінансової допомоги, що становить приблизно 75 млрд доларів США з початку війни до 1 січня 2024 року [20]. Ці кошти мали важливе значення для фінансування пріоритетних бюджетних потреб країни, зокрема соціальних видатків, та відіграли важливу роль у підтримці фінансової стабільності України. Міжнародна допомога допомогла частково стабілізувати макроекономічну ситуацію в країні та сприяла переходу до відновлення. За оцінками НБУ, у 2024 році прогнозується зростання економіки на 3,6%, що супроводжуватиметься помірною інфляцією на рівні 9,8% [21] (таблиця 2.1).

Таблиця 2.1

Макроекономічні показники України

Показник	2022	2023	2024 (прогнозні значення)
ВВП, млрд. грн.	5191	6625	7730
Зростання реального ВВП, %	-29,1	4,9	3,6
Індекс споживчих цін, %	26,6	5,8	9,8
Зростання індексу споживчих цін, %	20,2	12,9	8,3
Баланс національних рахунків, млрд. дол. США	8	-7,3	-11
Зростання резервів НБУ, млрд. дол. США	28,5	41,8	44,7
Зростання середньої номінальної заробітної плати, %	6	17,7	15,8
Експорт товарів, млрд. дол. США	40,9	33	35
Експорт товарів та послуг, млрд. дол. США	57,5	50	52
Експорт товарів та послуг, % від ВВП	35,9	29,6	26,4
Імпорт товарів, млрд. дол. США	--55,6	-59	-63
Імпорт товарів та послуг, млрд. дол. США	-83,3	-86	-88
Імпорт товарів та послуг, % від ВВП	52	51	44,8
Рівень покриття імпорту експортом (товарів та послуг), %	69,1	58,1	59,1
Сальдо зовнішньої торгівлі товарами та послугами, % від ВВП	-16,1	-21	-18

Баланс поточного рахунку, сальдо рахунку, млрд дол. США	8	-7,3	-11
Міжнародні резерви, млрд. дол. США	28,5	41,8	44,7

Водночас зберігається значний дефіцит платіжного балансу через значні військові витрати, що безпосередньо впливає на обмінний курс валют.

Оцінки та прогнози Міжнародного валютного фонду (МВФ) є дещо песимістичнішими [39] (Таблиця 2.2).

Таблиця 2.2

Макроекономічні тренди за прогнозами МВФ, %

Показник	2022	2023	2024
Реальний ВВП	-29,1	2	3,2
Індекс споживчих цін	20,2	17,7	13
Баланс поточних рахунків	5	-5,7	-7,2
Рівень безробіття	24,5	19,4	10,6

Ці прогнози можуть не повною мірою враховувати адаптивність та гнучкість українського бізнесу. У довгостроковій перспективі бізнес очікує прискорення темпів економічного зростання до 6,0% у 2025 році та до 7,5% у 2026 році. Однак це передбачає, що ситуація з безпекою не зазнає суттєвих змін. Тобто, за базового сценарію економіка працюватиме лише з тими виробничими активами, які наразі функціонують на території, підконтрольній Україні. За базових припущень Україна може не досягти зростання довоєнного рівня реального виробництва в межах прогнозного горизонту. Незважаючи на безпекову невизначеність, Україна має потенціал для прискорення свого розвитку за рахунок підвищення ефективності існуючої економіки, скорочення обсягів тіньової економіки та створення сприятливих умов для ведення бізнесу. Запланована інтеграція з ЄС може також прискорити зближення рівня доходів з

рівнем доходів країн-членів ЄС до 2030-2050 років, що створить значні стимули для економічного розвитку.

Українські МСП зазнали значного впливу через повномасштабне російське вторгнення в лютому 2022 року. Втрата значної частини території країни, евакуація громадян, втрата окремих підприємств, розрив економічних зв'язків та торговельна блокада з боку Росії та Білорусі призвели до падіння ВВП України на 29% у перший рік війни. Як наслідок, 31,7% підприємств повністю або майже повністю припинили свою діяльність, а решта працюючих компаній зазнали падіння обороту на 31,2% порівняно з 2021 роком.

Згідно з останнім опитуванням Advanter Group [37], майже 91% підприємств відновили свою діяльність з початку війни. Лише 9,6% підприємств все ще були призупинені або перебували на межі закриття в жовтні 2023 року порівняно з 33,8% та 46,8% закритих у вересні 2022 року та червні 2022 року відповідно. Це свідчить про те, що країна повертається на шлях зростання, і збільшення ВВП у другому та третьому кварталах 2023 року підтримує цю тенденцію.

Після різкого падіння кількості юридичних осіб та фізичних осіб-підприємців у 2022 році, у 2023 році ця цифра зросла на 2% (Таблиця 2.3).

Таблиця 2.3

Кількість зареєстрованих юридичних осіб за регіонами України (без урахування тимчасово окупованої території Автономної Республіки Крим та м. Севастополя)

Регіон	Кількість зареєстрованих юридичних осіб станом на 1 жовтня 2022	Кількість зареєстрованих юридичних осіб станом на 1 жовтня 2023	% зміна
Україна	1458248	1488098	2,0
Вінницька область	34864	35718	2,4
Волинська область	24181	25023	3,5
Дніпропетровська область	107843	110474	2,4
Донецька область	92651	92056	-0,6
Житомирська область	33180	33767	1,8
Закарпатська область	25674	26555	3,4
Запорізька область	50953	51411	0,9

Івано-Франківська область	30915	31606	2,2
Київська область	76964	79120	2,8
Кіровоградська область	26293	26676	1,5
Луганська область	41246	41020	-0,5
Львівська область	79747	82390	3,3
Миколаївська область	51376	51890	1,0
Одеська область	91022	93087	2,3

продовження таблиці 2.3

Полтавська область	35548	36093	1,5
Рівненська область	24949	25674	2,9
Сумська область	25426	25667	0,9
Тернопільська область	23571	24176	2,6
Харківська область	87285	88810	1,7
Херсонська область	29328	29338	0,0
Хмельницька область	31641	32182	1,7
Черкаська область	30599	31004	1,3
Чернівецька область	17013	17547	3,1
Чернігівська область	23521	23693	0,7
м. Київ	362458	373121	2,9

Єдиними регіонами, де кількість підприємств зменшилася, були Донецька та Луганська області, які знаходяться на лінії фронту бойових дій. Найбільше зростання кількості підприємств зафіксовано у Волинській, Закарпатській, Львівській та Чернівецькій областях, а також у місті Київ.

Кількість фізичних осіб-підприємців значно зросла: з 1 409 430 ФОП, зареєстрованих станом на 1 жовтня 2022 року, до 1 549 858 через рік, що становить 10% (Таблиця 2.4).

Як і очікувалося, кількість зареєстрованих підприємців зменшилася в Донецькій, Луганській та Херсонській областях, тоді як майже в усіх інших регіонах спостерігалось стрімке зростання. Це зумовлено декількома причинами:

- закриття підприємств призвело до вимушеного безробіття, що спонукало громадян до створення власної справи як стратегії виживання;
- спрощення системи оподаткування та податкових пільг під час воєнного стану;
- можливість оптимізації оподаткування при переході від статусу найманого працівника до статусу самозайнятого.

Таблиця 2.4

Кількість зареєстрованих фізичних осіб-підприємців за регіонами України
(без урахування тимчасово окупованої території Автономної Республіки Крим
та м. Севастополя)

Регіон	Кількість зареєстрованих фізичних осіб-підприємців станом на 1 жовтня 2022	Кількість зареєстрованих фізичних осіб-підприємців станом на 1 жовтня 2023	% зміна
Україна	1,409,430	1,549,858	10,0
Вінницька область	47,664	54,802	15,0
Волинська область	30,365	35,124	15,7
Дніпропетровська область	107,708	122,432	13,7
Донецька область	68,870	67,429	-2,1
Житомирська область	35,331	40,520	14,7
Закарпатська область	35,388	38,507	8,8
Запорізька область	48,249	49,079	1,7
Івано-Франківська область	41,511	47,218	13,7
Київська область	84,229	97,161	15,4
Кіровоградська область	25,203	28,703	13,9
Луганська область	38,834	37,199	-4,2
Львівська область	99,483	113,289	13,9
Миколаївська область	35,333	38,363	8,6
Одеська область	94,086	102,257	8,7
Полтавська область	43,380	49,496	14,1
Рівненська область	32,609	37,300	14,4
Сумська область	28,798	31,880	10,7
Тернопільська область	30,032	33,373	11,1
Харківська область	117,712	122,391	4,0
Херсонська область	26,697	24,937	-6,6
Хмельницька область	43,993	49,827	13,3
Черкаська область	38,273	43,020	12,4
Чернівецька область	32,297	35,605	10,2
Чернігівська область	28,064	31,646	12,8
м. Київ	195,321	218,300	11,8

Кількість фізичних осіб-підприємців вже перевищила довоєнний рівень, що свідчить про популярність цієї бізнес-моделі в Україні під час війни. За даними НБУ, у грудні 2023 року бізнес мав дещо нижчі очікування щодо діяльності своїх підприємств. Проте індекс очікуваних змін ділової активності (ВАЕІ) був на вищому рівні порівняно з груднем 2022 року, сягнувши 45,7

пунктів (порівняно з 42,1 у грудні 2022 року та 49,1 у листопаді 2023 року) (рис. 2.1).

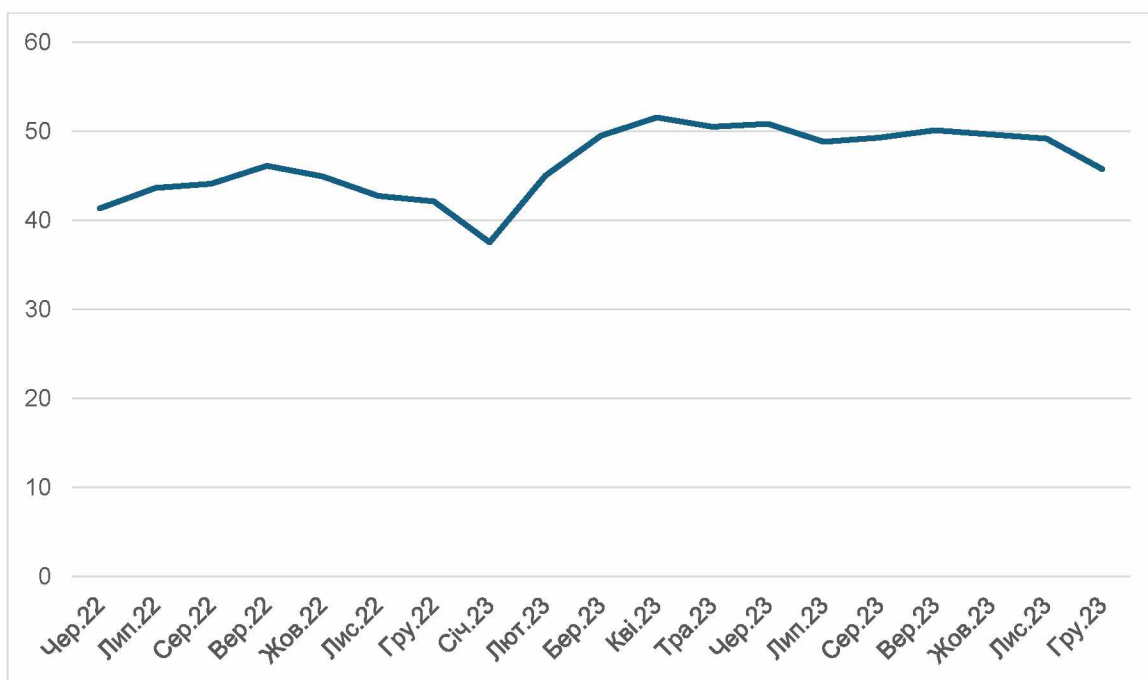


Рис. 2.1 Динаміку індексу ВАЕІ, 2022-2023 рр.

Інший індекс - Український бізнес-індекс (УБІ, який розраховується на основі опитувань українських суб'єктів господарювання) - демонструє позитивні тенденції. Станом на листопад 2023 року індекс активності бізнесу знаходився на рівні 37,3 пункти, тобто спостерігалось незначне зростання у порівнянні із аналогічним періодом попереднього року дослідження. Можна стверджувати, що даний показник зазнає поступового відновлення, порівнюючи з критичним його мінімумом, що спостерігався у 2022 році. Дані значення дозволяють стверджувати, що у бізнесі спостерігається втома від умов ентропії та негативної кон'юнктури на ринках товарів та послуг.

2.2 Мале та середнє підприємництво в умовах війни

Війна здійснила значний вплив на українську економіку. Деякі підприємства були змушені закритись або переміститись у безпечніші райони

країни. Переміщення кваліфікованих фахівців призвело до необхідності реструктуризації значної кількості підприємств.

Згідно з результатами опитування ООН, дві третини українських МСП повністю або частково припинили свою діяльність під час повномасштабного вторгнення [44]. Лише 36,5% підприємств змогли продовжити роботу без перерв, тоді як 6% були змушені закритись на рік або довше (рис. 2.2).

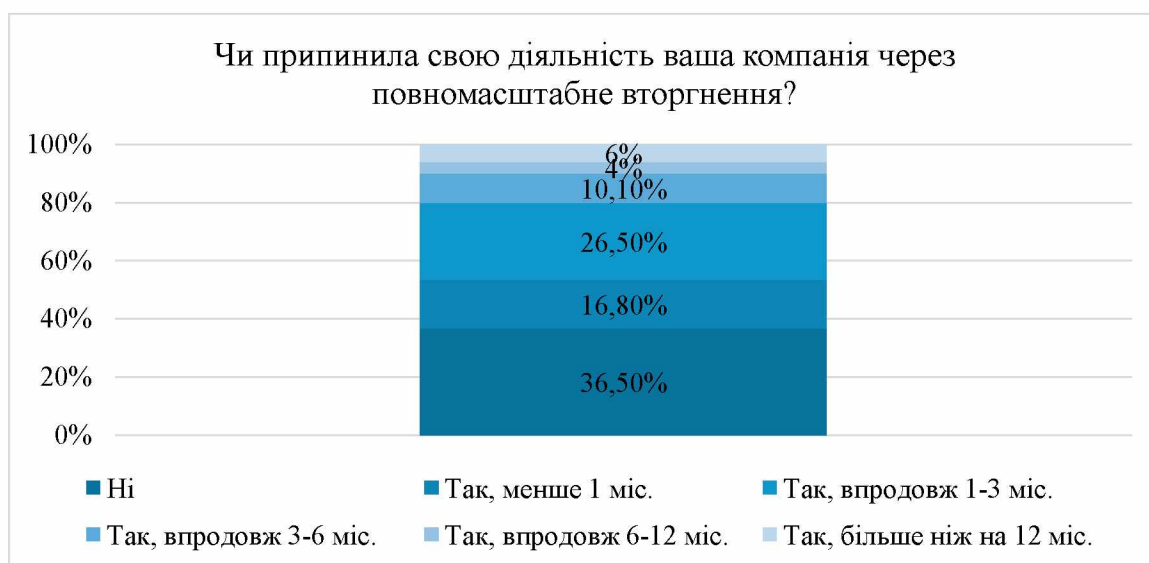


Рис. 2.2 Вплив війни на функціонування МСП

Військові дії призвели до зниження рівня використання виробничих потужностей в Україні. Після вторгнення в лютому 2022 року рівень завантаження виробничих потужностей серед МСП знизився з 72,4% до 45,7%. У 2023 році компанії зробили кроки до поступового відновлення завантаження потужностей: середньозважений показник сягнув 53,4%. За прогнозами МСП, очікується, що цей середньозважений відсоток ще більше зросте до 56% у 2024 році.

Результати останнього опитування свідчать про те, що обмежена кількість підприємств переїхала з регіонів, що постраждали від війни, в інші частини України. З початку широкомасштабної агресії понад 13% існуючих підприємств були повністю або частково переміщені [12]. Основними причинами переміщення підприємств були занепокоєння ситуацією з безпекою (63,1%),

наявність споживачів (38,8%) та доступ до кваліфікованої робочої сили (22,5%).

Безпека виявилася основним фактором, що впливає на рішення бізнесу щодо вибору регіону для переїзду (рис. 2.3).



Рис. 2.3 Основні чинники впливу на релокацію бізнесу

Підприємства також брали до уваги такі фактори, як близькість до клієнтів, наявність кваліфікованої робочої сили в регіоні, наявність необхідної логістики та інфраструктури. Ці дані дозволяють зробити висновок, що, зважаючи на значну важливість безпеки, підприємства зможуть відносно швидко передислокуватися на попередні місця після завершення війни.

Фінансові втрати, яких зазнали компанії через війну, суттєво різняться. Лише 9,5% компаній зазначили, що не зазнали жодних фінансових втрат, тоді як близько 10% компаній зазнали втрат у розмірі до 10 000 доларів США. Середньозважений розмір фінансових втрат серед компаній становить 227 000 доларів США.

Бізнес активно використовує можливості для відновлення повної зайнятості. Частка працівників, зайнятих неповний робочий день, помітно

зменшилася: з 2022 по 2023 рік вона впала з майже 25% до 13%. Такі фактори, як мобільність робочої сили та зростання заробітних плат, сприяли цьому зрушенню, спонукаючи компанії повертати працівників на повну зайнятість, щоб утримати їх.

Приблизно дві третини компаній не наймають внутрішньо переміщених осіб, тоді як ще для п'ятої частини вони становлять до 10% від загальної кількості працівників. Близько 15% компаній мають значну кількість внутрішньо переміщених осіб у своєму штаті. Середньозважена частка працівників, які мають статус внутрішньо переміщених осіб, становить 9,8 відсотка.

Більше половини компаній повідомили про фінансові втрати через війну в розмірі до \$100 000. Більшість компаній орієнтуються переважно на внутрішній ринок, з обмеженою присутністю на зовнішніх ринках. Значну залученість у зовнішньоекономічну діяльність демонструють підприємства будівельного та торговельного секторів.

Агропромисловий та телекомунікаційний сектори зазнали найменшого впливу війни, тоді як будівельний сектор взяв на себе основний тягар наслідків. Переробна промисловість зазнала значних фінансових втрат, тоді як втрати у сфері послуг були найменшими. За офіційними урядовими даними, війна завдала значних збитків великим і середнім підприємствам України. За дев'ять місяців 2022 року ці компанії повідомили про сукупний збиток у розмірі 134,7 млрд грн [31] (Таблиця 2.5).

За аналогічний період 2021 року ці компанії отримали прибуток у розмірі 321,8 млрд грн. Найбільших збитків зазнали переробна промисловість (82,7 млрд грн) та енергетика (постачання електроенергії, газу, пари та кондиційованого повітря) (75,9 млрд грн). Хоча у 2023 році спостерігалось поступове відновлення прибутковості українських підприємств, загальний прибуток досяг лише 27% від довоєнного рівня. Повномасштабне вторгнення змусило український бізнес тимчасово призупинити свою діяльність.

Таблиця 2.5

Економічний результат малих та середніх підприємств за видами економічної діяльності, січень - вересень 2021-2023 рр.

Галузь	Січень- Вересень 2021 р., млн. грн.	Січень – Вересень 2022 р., млн. грн.	Січень – Вересень 2023 р., млн. грн.
Промисловість	321,833.6	-134.712.8	87.963.3
Видобуток корисних копалин	159.185.0	25,917.8	33.374.2
Виробництво загалом	143.857.8	-82,702.7	71,870.6
виробництво харчових продуктів, алкогольних напоїв і тютюнових виробів	18.547.2	-11,015.1	38,305.0
текстильна промисловість, пошиття одягу, шкіри, виробів зі шкіри та інших матеріалів	1.001.7	160.4	2,565.9
виробництво виробів з деревини, виробництво паперу та поліграфія	6.205.8	1.709.8	4,680.3
виробництво коксу та продуктів переробки нафти	9.786.8	-3.293.6	-665.6
виробництво хімічних речовин і хімічної продукції	12.247.0	-26.715.4	5,835.0
виробництво основних фармацевтичних продуктів і фармацевтичних препаратів	4,512.1	3.391.6	3,928.0
виробництво гумових і пластмасових виробів, виробництво іншої неметалевої мінеральної продукції	11.854.3	-10.455.7	8,465.9
виробництво основних металів, виробництво готових металевих виробів, крім машин та устаткування	73.051.0	-21.086.9	-7,486.9
Інжиніринг	3,893.9	-14.704.3	12,842.5
виробництво комп'ютерної, електронної та оптичної продукції	433.2	184.4	2,280.0
виробництво електрообладнання	261.6	445.9	985.3
виробництво машин і устаткування. не включені в інші групи	481.8	-10.393.8	2,235.9
виробництво автотранспортних засобів, причепів, напівпричепів та ін	2,717.3	-4.940.8	7,341.3
виробництво меблів та інше виготовлення, ремонт і монтаж машин і устаткування	2.758.0	-693.5	3,400.5
Енергоносії	19.968.0	-75.872.6	-16,507.8
Водопостачання, каналізація, поводження з відходами	-1,177.2	-2.055.3	-773.7

На тлі конфлікту між РФ та Україною відбулося помітне зниження ділової активності, особливо в секторі МСП. Цьому сприяло низка чинників. Найбільш домінуючими серед них є руйнування виробничих потужностей, переміщення бізнесу, логістичні обмеження, фінансові труднощі, обмежений доступ до ресурсів та зниження попиту. Майже третина підприємств або припинили, або скоротили свою діяльність, що призвело до прямих збитків у розмірі 87 млрд доларів США. Відновленню ділової активності сприяла запроваджена урядом економічна політика воєнного часу, основними елементами якої були: дерегуляція, нова податкова політика, безвідсоткові кредитні програми для бізнесу, стимулювання зайнятості, державна підтримка виробництва та програма «-Робота».

Відкриття та переміщення бізнесу потребує швидких та стабільних гарантій підключення до існуючої інфраструктури, а також спрощеного підходу до контролю та нагляду з боку держави. Запроваджено фіскальні стимули для бізнесу, розташованого в індустріальних парках, які сприяють залученню іноземних інвестицій та розвитку перспектив для українських виробників щодо перенесення підприємств на територію індустріальних парків, відновлення роботи та створення робочих місць в умовах воєнного часу. На початку повномасштабного вторгнення в Україну рішенням уряду були зняті всі обмеження для позичальників за програмою "Доступні кредити 5-7-9" з одночасним збільшенням максимальної суми кредиту на одного позичальника до 60 мільйонів гривень (1,5 мільйона доларів США), а відсоткова ставка за кредитами була встановлена на рівні 0% річних. Для стимулювання працевлаштування переміщених осіб роботодавці отримали компенсацію витрат на оплату праці у розмірі 6 700 грн (183 дол. США) у 2023 році (порівняно з 6 500 грн у 2022 році) за кожного працевлаштованого переселенця. За цих осіб сплачується єдиний соціальний внесок (ЄСВ) протягом двох місяців. У 2023 році було подано 8 134 заяви на отримання компенсації для 14 703 працевлаштованих внутрішньо переміщених осіб, прийнято 7 544 позитивних рішення про надання компенсації для 14 374 внутрішньо переміщених осіб.

Щоб сприяти розвитку підприємницької діяльності та створенню робочих місць, уряд запустив грантові програми під назвою "є-Робота". Вони надають грантову допомогу або співфінансування підприємцям, які розпочинають або розширюють свій бізнес.

Окрім зовнішньої допомоги, МСП визначили конкретні потреби, на які мають звернути увагу уряд. Серед пріоритетів - викорінення корупції, покращення доступу до кредитів, впровадження судової реформи, цифровий інструмент для бронювання військовозобов'язаних та проведення податкової реформи. Ці пріоритети підкреслюють важливість спрощення бізнес-процесів, підвищення адміністративної ефективності та захисту прав бізнесу. Очевидно, що правові реформи мають вирішальне значення для забезпечення необхідної бази для підтримки МСП та сприяння економічному розвитку України.

2.3 Інноваційні підходи до управління малим та середнім підприємництвом в сучасних умовах

Підприємець виступає головною фігурою в економічному розвитку суспільства, і констатує висновок про взаємопов'язану єдність визначальних якостей цього феномена - підприємництва і новаторства. Прагнучи зайняти ніші того чи іншого сегмента ринкового середовища, мале та середнє підприємництво прискорює процеси, що дозрівають у суспільстві. Згідно з гіпотезою Шумпетера, двигуном економічного розвитку є інноваційна діяльність підприємця. Підприємницька діяльність - це не посада і не професія, а унікальна здатність просування інновацій на ринок за допомогою бізнесу з високим ступенем ризику, яка рідко виявляється. Підприємницька діяльність за своїм визначенням є новаторською і через це слугує постійним джерелом конкурентної реструктуризації економіки та економічного зростання.

Інноваційна стратегія відіграє важливу роль у визначенні інноваційної спроможності фірми та її готовності до інноваційних інвестицій. Інноваційна стратегія є основним спрямовуючим та мотивуючим інструментом для розвитку

інноваційної рішучості. Таким чином, інноваційна стратегія є інтегративною частиною місії, цілей і їх невід'ємною частиною і має позитивний вплив на фінансові показники компанії. Планування та реалізація інноваційної стратегії є ключовим фактором у визначенні рівня інноваційності, який потім впливає на фінансові показники компанії. Компанії, які мають більший фокус на інновації у своїй стратегії отримують вищий очікуваний прибуток.

Ринок слід розглядати як еволюційний процес хвиль інновацій, що безперервно змінюють одна одну, який, є процесом творчого руйнування. Успіх системних інновацій і підвищення ефективності ринкових реформ залежать насамперед від природних ресурсів та інтелектуально-підприємницьких якостей людей. Мале та середнє підприємництво є тим сегментом національної економіки, в якому можуть бути створені конкурентні переваги, здатні забезпечити не тільки вирішення поточних завдань соціально-економічного характеру, а й трансформацію систем мезо- і макрорівня (регіональна і національна економіка) в режим інноваційно-відтворювального соціально орієнтованого розвитку.

Існує позитивний зв'язок між прихильністю компанії до інновацій як основної стратегії в майбутньому та очікуваний прибуток.

У контексті інноваційного менеджменту управління портфелем проектів - це процес управління різноманітними інноваційними проектами, включаючи вибір і моніторинг відповідних інвестицій та відповідний розподіл коштів. Управління інноваційним портфелем є важливим питанням у розробці інновацій, оскільки саме на цьому етапі оцінюються, відбираються та визначаються пріоритети та цілі нових проектів.

Крім того, менеджмент розглядається як організаційна спроможність і спроба визначити рівень майстерності, оскільки він допомагає компаніям ефективно розподіляти ресурси та диверсифікувати ризики. Управління портфелем є потужним інструментом, який дозволяє систематично аналізувати продукти та науково-дослідні проекти, забезпечуючи можливість для оптимізації довгострокового зростання та прибутковості компанії. Таким чином,

систематичний процес, керований чіткими критеріями відбору, може допомогти оптимізувати використання обмежених ресурсів і посилити конкурентну позицію організації. Існує думка, що більшість успішних компаній розвивають як продуктові, так і процесні інновації одночасно. Крім того, взаємодоповнюючі та процесні інновації допомагають збільшити чистий дохід у короткостроковій перспективі. Отже, компанії, яким вдається поєднувати продуктові та процесні інновації в інноваційному портфелі, отримують вищий очікуваний інноваційний прибуток.

Управління проектами - це оцінка ефективності проекту, використовуваних інструментів, комунікацій та співпраці між членами команди. Управління проектами - це набір методів для ефективного управління змінами, а зміни є синонімом інновацій. Ефективність управління проектами може бути виміряна за допомогою різних оціночних процедур та інструментів. Успішне управління проектом як досягнення цілей проекту в межах часу, вартості, бажаної продуктивності або технологічного рівня, з використанням виділених ресурсів ефективно і результативно, а також прийнятне для компанії.

Роль командного управління проектами є критично важливою. Тому слід підкреслити здатність до співпраці, а також якість та ефективність командної роботи. Крім того, ефективний процес, який допомагає управляти неоднозначністю інновацій, має вирішальне значення для інновацій. Таким чином, управління проектами відіграє важливу роль у забезпеченні успіху інновацій. Існує позитивний зв'язок між ефективністю управління інноваційними проектами та очікуваним прибутком.

Комерціалізація інновацій визначається як фаза впровадження для досягнення комерційно життєздатного результату для компанії. Комерціалізація зумовлена очікуваннями фірм, що можуть отримати конкурентну перевагу на ринку для певного продукту, процесу чи послуги. Знання споживачів підвищує успіх розробки та комерціалізації нових продуктів. Маркетингові можливості, такі як дослідження ринку, ринкове тестування та просування, відіграють важливу роль у процесах комерціалізації. Як наслідок, комунікація з клієнтами

та постачальниками робить значний внесок в інноваційні процеси. В управлінні процесом комерціалізації захист інтелектуальної власності розглядається як важливий інструмент для МСП, що сприяє сталості інновацій та посиленню конкурентних переваг компанії. Отже, формалізований процес управління комерціалізацією, ймовірно, з часом принесе вищий очікуваний прибуток. Існує позитивний зв'язок між формальним процесом управління комерціалізацією та очікуваним прибутком.

Мале та середнє підприємництво слід розглядати як підсистему (складовий елемент) соціо-економічної системи регіону (рис. 2.4)

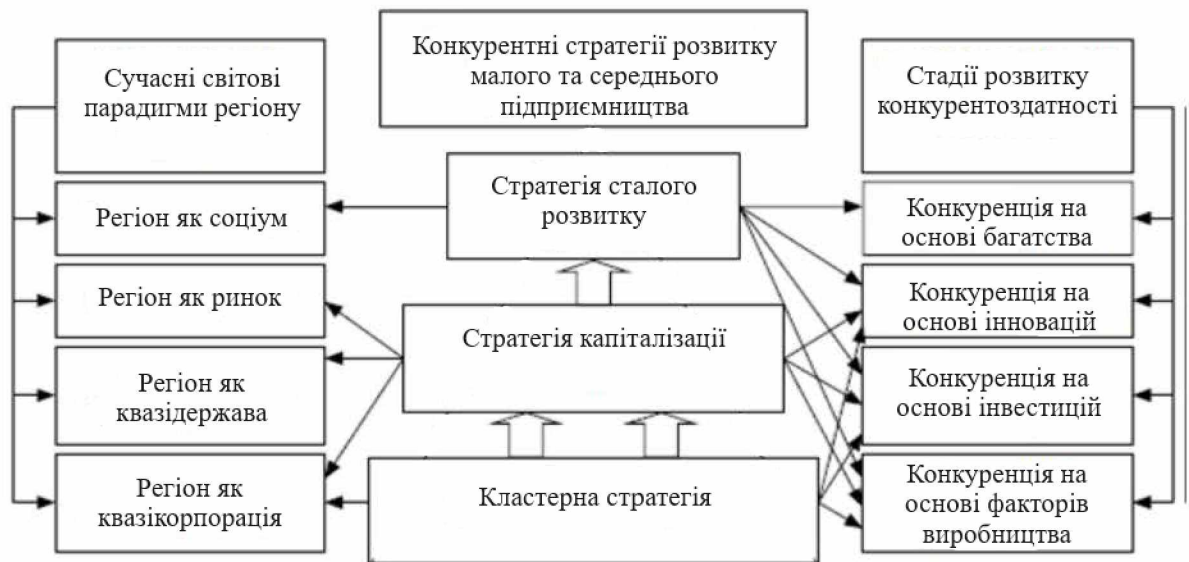


Рис. 2.4 Конкурентні стратегії розвитку малого та середнього підприємництва

На вершині піраміди можливих підходів до стратегії розвитку малого підприємництва розташована стратегія сталого розвитку, на середньому рівні - стратегія капіталізації, на нижньому шаблі піраміди - кластерна стратегія. Стратегії вищого типу (за рівнем ієрархії) не можуть бути прийняті до розроблення та виконання, доки не буде реалізовано місію та цілі стратегій нижчого рівня. Головною функцією інноваційної діяльності та управлінських інновацій у малому та середньому підприємстві має стати функція якісних змін системи.

Як мету управлінських інновацій, спрямованих на підвищення конкурентоспроможності малого підприємництва розглядається розвиток конкурентних переваг на ринку з метою отримання додаткових вигод.

Під управлінськими інноваціями розуміється системна інтерактивна діяльність, заснована на прямих і зворотних взаємозв'язках суб'єкта з об'єктом управління, спрямована на одержання ефекту інноваційного важеля конкурентоспроможності, забезпеченого внутрішніми та зовнішніми складовими потенціалу конкурентоспроможності за рахунок синергії виробничих, організаційних, інформаційних, ресурсних, екологічних, фінансово-економічних та інших можливостей господарської системи, інтегрованих у її інноваційному потенціалі.

Під ефектом інноваційного важеля конкурентоспроможності розглядається приріст переваг позиціонування в зовнішньому ринковому середовищі, забезпечених управлінськими інноваціями.

Інновації виступають центральною ланкою підприємницької економіки. Управління ними необхідно розглядати як системний процес, що включає організаційно-економічні, інституційні, соціальні, екологічні параметри, що висуває вимоги гнучкості, рухливості, адаптивності.

Інноваціям необхідні ефективно працюючі ринки праці, ресурсів, мережі інститутів у державному та приватному секторах. Взаємодіючи, вони забезпечують дифузію інновацій.

Конкурентоспроможність у малому та середньому підприємстві має забезпечуватися насамперед внутрішнім потенціалом (інтенсивними факторами). У цьому полягає найважливіша особливість конкурентних відносин у малому та середньому підприємстві. Найважливішим чинником, що істотно підвищує конкурентні переваги суб'єктів малого підприємства, є підтримка з боку державних адміністративних структур.

Зростання конкурентоспроможності в малому та середньому підприємстві можливе за умов управлінських інновацій, що генеруються в інноваційній системі (рис. 2.5).

Інноваційна інфраструктура виступає складовим елементом, що забезпечує ефективність інноваційних процесів. Це система підтримки інноваційної діяльності у всіляких організаційних формах. Крім того, це і сукупність організаційних чинників, інституційних умов, матеріальних засобів. Саме інноваційна інфраструктура матеріалізує взаємодію структурних об'єктів інноваційної системи малого підприємництва і слугує трансфертним механізмом у процесі його взаємодії, даючи змогу інноваціям отримати імпульс для дифузії та розвитку.

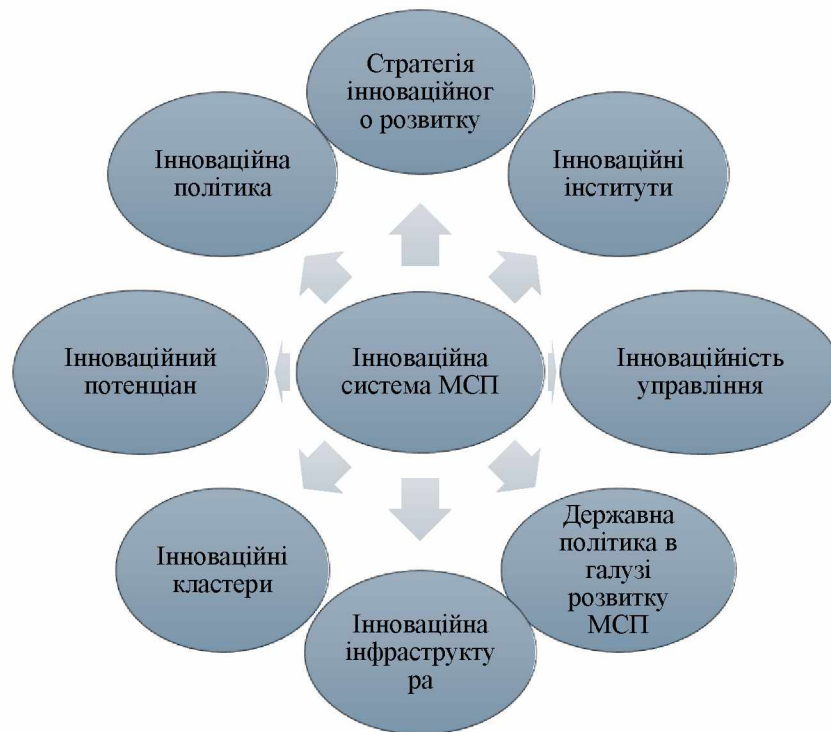


Рис. 2.5 Модель формування інноваційної системи МСП

Інноваційна політика є частиною загальної соціально-економічної політики і визначає цілі, пріоритети інноваційної стратегії, механізм і методи її реалізації. Як цільову установку інноваційної політики розвитку малого та середнього підприємництва розглядають підвищення конкурентоспроможності як синергетичного ефекту інноваційного важеля. Інноваційна політика є як орієнтиром в інноваційній діяльності, так і основним важелем її регулювання.

Сполучним блоком, що формує інноваційну систему малого та середнього підприємництва є інноваційні інститути та інноваційні кластери.

Інноваційні інститути - це набір формальних і неформальних правил взаємодії в процесі здійснення інноваційної діяльності. Вони спираються на трансакційний механізм. Інноваційний кластер - це об'єднання різних економічних суб'єктів, що дає змогу використовувати переваги внутрішньофірмової ієрархії та ринкового механізму. Відмінною особливістю інноваційного кластера є те, що його учасники не йдуть на повне злиття, а формують механізм взаємодії, який дає змогу зберегти статус юридичної особи та водночас співпрацювати з іншими господарюючими суб'єктами, що утворюють кластер, і за його межами. У кластерах формується складна комбінація кооперації та конкуренції.

Інноваційний потенціал об'єднує характеристики всіх ресурсів (приватні потенціали), безпосередньо зайнятих у реалізації інноваційного процесу.

У малому та середньому підприємстві інноваційний потенціал формується як зовнішнім, так і внутрішнім бізнес-середовищем. Управління інноваційним потенціалом представлено сукупністю організаційно-економічних дій щодо формування, розвитку та ефективного використання інноваційного потенціалу.

Інноваційне управління інноваційним потенціалом спрямоване на розв'язання таких завдань:

- сформувати інноваційний потенціал, необхідний для розв'язання поставлених завдань і досягнення поставлених цілей;
- розвинути інноваційний потенціал - якісно-кількісну зміну всіх показників діяльності господарюючого суб'єкта;
- реалізувати інноваційний потенціал (процес перетворення компонентів у кінцевий продукт - інновацію).

Конкурентоспроможність малого підприємства, що забезпечується насамперед управлінськими інноваціями, формується під впливом інтенсивних та екстенсивних чинників зростання і розвитку.

РОЗДІЛ 3

ПРОПОЗИЦІЇ ТА РЕКОМЕНДАЦІЇ ЩОДО ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ СТРАТЕГІЙ РОЗВИТКУ МАЛОГО ТА СЕРЕДНЬОГО ПІДПРИЄМНИЦТВА

3.1 Рекомендації щодо формулювання стратегічних цілей малого та середнього підприємництва

Ресурсний погляд на компанію підкреслює важливість внутрішніх ресурсів фірми та використання цих ресурсів у формулюванні стратегії для досягнення стійкої переваги на конкурентних ринках. Якщо керівництво компанії ефективно управляє своїми унікальними, цінними та рідкісними ресурсами, це дає їй можливість перевершити своїх конкурентів на ринку. На результати діяльності фірми, як у короткостроковій, так і в довгостроковій перспективі, може впливати використання ресурсів і можливостей, які вважаються цінними та рідкісними, що дає більшу перевагу та забезпечує важелі для досягнення стратегічних цілей. У Таблиці 3.1 нижче наведені змінні та елементи з точки зору їх цінності, рідкісності, імітованості та незамінності.

Ресурсно-орієнтоване бачення фірми важливе з кількох причин. По-перше, МСП конкурують з великими компаніями за великих клієнтів, які є основними рушіями діяльності фірми. Фірма, яка має велику клієнтську базу, швидше за все, буде працювати краще, ніж та, яка має обмежену клієнтуру. По-друге, малі та середні підприємства мають обмежені ресурси для повного виконання своїх стратегічних планів. Однак ті з них, які можуть пожертвувати як матеріальними, так і нематеріальними ресурсами, матимуть більше шансів досягти таких показників діяльності, як задоволеність працівників, зростання продажів та прибутковості. По-третє, компоненти стратегічного плану є рідкісними і їх важко імітувати від однієї фірми до іншої. Цінні, рідкісні та дорогі для імітації ресурси повинні мати більш позитивний вплив на результати

діяльності підприємства, ніж інші види ресурсів. Таким чином, МСП з кращими практиками стратегічного управління, що володіють такими атрибутами, мають високу ймовірність успіху.

Таблиця 3.1

Ресурсно-орієнтоване бачення фірми

Змінна	Елементи/Розміри
Сканування навколишнього середовища	Соціально-економічне середовище, SWOT-аналіз, аналіз постачальників та клієнтів, конкуренти та галузь, місцезнаходження бізнесу
Формулювання стратегії	Стратегічний план, місія, бачення, цілі, відповідальність менеджерів за їх формулювання
Реалізація стратегії	Залучення керівництва та працівників, наявність внутрішніх ресурсів, короткострокові та довгострокові пріоритети
Оцінка стратегії	Перегляд стратегічного плану, Частота процесу перегляду, Зацікавлені сторони, залучені до процесу перегляду, Коригувальні заходи, які необхідно вжити

Стратегічний менеджмент - це метод формулювання та впровадження довгострокових планів, які широко та гнучко застосовуються для досягнення цілей організації. Ключові аспекти стратегічного управління включають аналіз навколишнього середовища, корпоративну місію визначення цілей, формулювання стратегії, реалізації стратегії, оцінки стратегії та контроль. Процес стратегічного управління включає чотири окремі елементи, а саме: сканування середовища, формулювання стратегії, реалізацію стратегії та оцінку стратегії. По суті, процес стратегічного управління - це безперервний рух передбачення, розпізнавання, оцінки, вирішення, контролю, документування та вивчення попереднього досвіду з метою підтримання загальної життєздатності

проекту або підприємства. Що стосується практики стратегічного управління, то виокремлюють чотири етапи процесів стратегічного управління: сканування середовища, формулювання стратегії, реалізація стратегії, а також оцінка і контроль.

Сканування середовища передбачає аналіз внутрішнього та зовнішнього середовища компанії. Зовнішнє середовище включає економічне, соціальне, культурне, демографічне, політичне, управлінське, правове та технологічне середовище. Ці елементи взаємодіють між собою, і менеджмент сканує як зовнішнє середовище для можливостей і загроз так і внутрішнє середовище для виявлення сильних і слабких сторін. Внутрішнє середовище складається зі структури, культури та ресурсів. На основі інформації про сканування навколишнього середовища здійснюється належне коригування між внутрішньою структурою та середовищем. Тому організаціям необхідно постійно бути в курсі того, що відбувається в навколишньому середовищі, щоб менеджери могли реагувати на ринкові зміни.

Формулювання стратегії допомагає керівникам визначити свої бізнес-цілі та шляхи досягнення цих стратегічних цілей. Таким чином, процес формулювання стратегії та стратегічний план є важливими для досягнення фірмою конкурентних переваг. Формулювання стратегії передбачає оцінку стратегічних цілей організації та прийняття рішення про найкращі або відповідні засоби для досягнення цілей. Формулювання стратегії включає визначення корпоративної місії, конкретизацію досяжних цілей, розробку стратегій і встановлення політичних орієнтирів. Цей процес здійснюється шляхом перегляду ключових цілей і стратегій організації, визначення наявних альтернатив, оцінки альтернатив і прийняття рішення щодо найбільш прийнятної альтернативи. Процес формулювання стратегії в основному здійснюється на трьох рівнях, які включають корпоративний рівень, бізнес-рівень і функціональний рівень.

Реалізація стратегії відома як етап дій і вважається найскладнішим етапом у процесі стратегічного управління. Реалізація стратегії - це виконання планів і

стратегій для досягнення довгострокових цілей організації. Реалізація стратегії може вплинути на всю структуру компанії, включаючи її продуктивність. Тому як менеджери, так і працівники повинні бути залучені до прийняття рішення про впровадження, а адекватна комунікація між усіма сторонами є важливою для успішного впровадження. Елементи, які необхідно враховувати в процесі імплементації, включають річні цілі, політику, розподіл ресурсів, управління конфліктами, організаційну структуру, управління опором змінам та організаційну культуру.

Оцінка та контроль стратегії передбачає встановлення процесів контролю для постійного аналізу, оцінки та надання зворотного зв'язку щодо впроваджених стратегій, щоб визначити, чи досягаються бажані результати, і в разі потреби вжити коригувальних заходів. Стратегічний контроль полягає у відстеженні стратегії в процесі її реалізації, виявленні проблем або змін, коли це вважається необхідним, і внесенні необхідних коректив. Результати оцінки стратегії є важливими для подальших дій, якщо процес показує будь-які проблеми, які впливають на функціонування фірми на шляху до її мети. Процес стратегічного управління зображено на рис. 3.1.

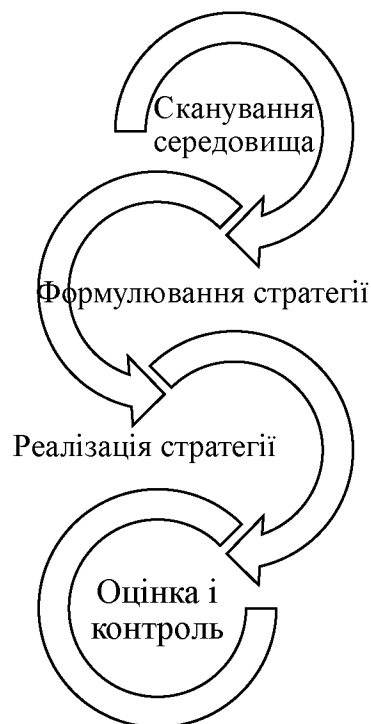


Рис. 3.1 Процес стратегічного управління.

Стратегічне управління складається з чотирьох основних елементів: сканування середовища, формулювання стратегії, реалізація стратегії та оцінки і контролю.

Одним з важливих питань у бізнесі є те, чому одні організації досягають успіху, а інші зазнають невдачі, і це вплинуло на дослідження рушійних сил організаційної ефективності. Ефективність фірми - це поєднання фінансових показників, ділової активності та організаційної ефективності. Успішну діяльність організації можна порівняти з успішним створенням вартості для акціонерів. Організаційна результативність - це досягнення організації щодо певного критерію, наприклад, кількісно визначених цілей або прибутковості. Організаційна ефективність вимірюється фактичним результатом порівняно з запланованим. Методи вимірювання можна розділити на два типи: об'єктивні та суб'єктивні вимірювання. Об'єктивні вимірювання включають прибуток, обсяг продажів, рентабельність інвестицій, точку беззбитковості та оборотність запасів, дані яких аналізуються з фінансової звітності, наприклад, балансів і звітів про прибутки та збитки. Суб'єктивний вимір ґрунтується на сприйнятті менеджерами або власниками фірми досягнутих результатів діяльності.

Сучасні бізнес-лідери повинні бути конкурентоспроможними та інноваційними, щоб стати лідерами ринку і навіть розширити діяльність своїх компаній. Наприклад, компанія Nokia, лідер ринку мобільних телефонів у 2009 році, вийшла з бізнесу у 2015 році через стрімке зростання нових компаній мобільного зв'язку, зокрема Apple, Samsung та LG. Ці нові мобільні компанії застосували інноваційні бізнес-підходи до ринку мобільних телефонів, які Nokia не змогла подолати.

Одним із способів стати інноваційним та конкурентоспроможним є постійна розробка та впровадження нових технологій. Стратегічні підходи до ведення бізнесу і виявили, що лідери організацій впроваджують технологічні інновації для покращення технічної інфраструктури та ділових відносин зі своїми клієнтами. Конкурентоспроможність місцевих і глобальних фірм

залежить від мереж і технологій, лідерства, стратегії, маркетингу, інтернаціоналізації та присутності в Інтернеті. IT-інфраструктура в поєднанні з високошвидкісним доступом до Інтернету є важливими бізнес-ресурсами для отримання конкурентних переваг у бізнесі.

У тематичному дослідженні, що ілюструє застосування технологій, бізнес-лідери можуть покращити мережу дистрибуції, перейшовши від традиційної технології дистрибуції типу "штовхання" до підходу "притягування" (push-pull). Технологічні інновації можуть підвищити конкурентоспроможність бізнес-лідерів при правильному застосуванні.

Розуміння впливу зовнішнього середовища та внутрішніх інновацій в управлінні бізнесом є важливим для сучасних бізнес-лідерів. Продуктові та процесні інновації є корисними джерелами конкурентних переваг, які впливають на ефективність бізнесу. Чотири поведінкові фактори, головним чином намір, натхнення, інтеграція та невтомність, діють як каталізатори радикальних інновацій, коли ресурси обмежені. Намір - це усвідомлення завдання, яке стоїть перед вами, і наявність ресурсів. Натхнення - це пристрасть до ідеї та рішучість втілювати її в життя. Інтеграція - це синергія по всьому ланцюжку створення вартості. Невтомність - це невтомна робота, що передбачає наполегливу роботу на шляху до мети, незважаючи на виклики та невдачі. Ці світоглядні фактори є важливими для успішних інновацій. Тому бізнес-лідери повинні розробити чіткі організаційні цілі, чітке бачення та наполегливу рішучість досягти успіху.

Лідери компаній, які здатні впроваджувати сталі інновації, можуть створювати позитивні бізнес-результати.

Деякі глобальні транснаціональні корпорації використовують інноваційні стратегії управління бізнесом, щоб диференціювати себе. Hotmail, Yahoo, Gmail та інші надають безкоштовні послуги електронної пошти, отримуючи при цьому значні прибутки від реклами. Інноваційні бізнес-лідери знаходять різні способи генерувати дохід для своїх компаній, залишаючись при цьому конкурентоспроможними.

Внутрішня мережа може принести проривні та інноваційні бізнес-ідеї та рішення, які можуть здивувати конкурентів. Створення адаптивного простору є важливою інноваційною стратегією, яка дозволяє внутрішнім мережам (брокерам, з'єднувачам та енерджайзерам) поширювати ідеї, інформацію та ресурси по всій організації для стимулювання інновацій. Брокери - це особи в організації, які діють як критичні канали інформації та ідей. Брокери мають широкий доступ до різноманітної інформації, ранній доступ до нової інформації та контроль над поширенням нової інформації. Конектори відіграють вирішальну роль у процесі розробки та впровадження прийнятих ідей. Конектори - це авторитетні особи в згуртованій групі в організації. Енерджайзери - це особи в організації, які з ентузіазмом сприймають нову ідею і просувають її таким чином, щоб інші члени організації наслідували і впроваджували це нове мислення.

Ще одним новим підходом у стратегічному мисленні сучасних бізнес-лідерів є поєднання ділової конкуренції з діловою співпрацею. Багато компаній, керівники яких поділяють інноваційну бізнес-стратегію, можуть мати кращу ринкову владу та ширший доступ до ланцюгів постачання. Керівники підприємств, які продовжують використовувати традиційні бізнес-практики, можуть зіткнутися з труднощами у конкурентній боротьбі та збереженні стійкості на місцевому та міжнародному рівнях:

- сучасні бізнес-лідери повинні вчитися і розуміти важливість інноваційного та трансформаційного лідерства для бізнес-інновацій,
- бізнес-лідери повинні розвивати мислячі організації з інноваційною бізнес-культурою,
- розробка та впровадження інноваційних стратегій управління бізнесом має вирішальне значення для конкурентоспроможного бізнесу в 2024 році і в наступні роки,
- інвестиції в співробітників і навчання співробітників роботі з новітніми технологіями є пріоритетом для бізнес-інновацій,

– участь у регіональних і глобальних ринках, в тому числі в бізнес-операціях в Інтернеті, може принести інноваційним організаціям бізнес-переваги.

3.2 Оцінка ефективності реалізації стратегії МСП

Ефективність - важливий критерій у сфері оцінки успіху малого та середнього бізнесу. Вимірювання ефективності визначається ступенем раціонального використання та залучення наявних ресурсів. Підприємці діють не так, як звичайні менеджери. Вони починають з того, що в них є і що вони можуть зробити (ресурси, можливості, особиста мережа), щоб уявити собі речі, які можна було б зробити. Згідно з теорією ресурсного підходу, ресурси, доступні фірмі, є як матеріальними (трудові, фінансові, інформаційні тощо), так і нематеріальними (вигідні контракти, ліцензії, організаційна культура або репутація фірми). Однак важливими є не тільки наявні ресурси, а й те, що мале підприємство здатне зробити зі своїми ресурсами, а саме - зі своїми можливостями. При цьому ефективність діяльності малого підприємства безпосередньо пов'язана зі здібностями підприємців, серед яких виділяють:

– підприємницькі здібності - належать до концептуальних навичок (створення бізнес-моделей, постановка цілей, розробка стратегій і планів), інноваційних навичок (вибір нових способів дій, дивергентне і нетрадиційне мислення) і навичок дій (виконання/реалізація стратегій і планів);

– функціональні можливості - належать як до детального знання продукту, який надає компанія, так і до глибокого розуміння того, що відбувається в галузі;

– маркетингові можливості - пов'язані зі здатністю реагувати на ринок, мережевими та комунікаційними ефектами.

Ефективність бізнесу, підприємницький успіх і цілі успіху власників можуть бути досягнуті. Категорія успішності задається як залежна змінна насамперед стосовно практики управління та обсягу управлінської діяльності в

малому бізнесі з метою пояснення зв'язків і можливих впливів у напрямі поліпшення бізнес-результатів. Тому стає необхідним точно розуміти та обмежувати поняття успіху та ефективності, які зазвичай використовуються як синоніми.

Ефективність діяльності підприємства можна оцінити за допомогою об'єктивного (традиційні фінансові показники) і суб'єктивного (особистісно орієнтовані характеристики) підходів. Ефективність визначається винятково об'єктивними показниками успіху, тоді як успіх із погляду підприємців може бути визначений як фінансовими, так і нефінансовими показниками. Успіх слід розглядати із суб'єктивного погляду, тож відправною точкою в процесі оцінювання є самі власники малого бізнесу. Традиційні показники фінансового успіху для підприємців можуть бути незначними, безглуздими або недоречними, оскільки в кожній людині є своє власне сприйняття успіху. Тому під суб'єктивними критеріями успіху розуміють такі показники, як особиста задоволеність і досягнення, ділова гордість або гнучкий спосіб життя.

Кожен бізнес-проект виникає, існує і прагне того, що зазвичай називають успіхом. У класичній економічній літературі зазначається, що успіх у підприємстві потребує не лише економічних знань, а й ділового досвіду. Так само підприємець може збанкрутувати не тільки через свої помилки чи недоліки, а й частково через невезіння. Як варіант, це залежить від загальних умов ведення бізнесу. Більшість підприємців пояснюють свій успіх наявністю загальних можливостей (родинне походження), особливих можливостей (наявність відповідних знань і навичок), капіталу й удачі. Підприємець, який володіє зазначеними вище можливостями, має суттєві переваги щодо інших. Підприємець має бути творчою особистістю і володіти силою передбачення. Згадані можливості залежать від галузі економіки, ділового досвіду, яким володіє підприємець, і знання побажань споживачів, що багато в чому підвищує ймовірність успіху. Зрештою, успішний підприємець повинен володіти чудовими управлінськими здібностями; тому віра в удачу виправдана.

Ефективність малого бізнесу пов'язана з критеріями зростання, прибутковості та виживання як основними показниками успіху. Більшість досліджень у сфері оцінки ефективності малого бізнесу ґрунтувалися на фінансових показниках, які не є найкращим і найнадійнішим способом вимірювання ефективності через деякі недоліки, про які вже згадувалося раніше. Однак незважаючи на всі недоліки фінансових показників, їхнє застосування у вимірі ефективності є необхідним з огляду на, насамперед, простоту розрахунку та широке застосування. Однак це не просто вимірювання показників діяльності, а їх поєднання з іншими аспектами діяльності з метою зменшення дефіциту фінансових ресурсів, а також для більш об'єктивного визнання результатів діяльності підприємства. Одним із делікатних завдань, що стоять перед фахівцями, які здійснюють оцінку ефективності підприємництва, є визначення набору критеріїв (фінансових і нефінансових) успішності малого бізнесу, від яких залежать достовірність проведених досліджень і релевантність отриманих результатів. Це складне завдання, яке можливо розв'язати, маючи відповідний досвід і знання.

Економічне зростання, що відображає кількісне збільшення створеної продукції, неможливе в довгостроковій перспективі без економічного розвитку. У результаті останнього створюються передумови та умови економічного зростання на новому якісному рівні (таблиця 3.2).

У сучасних умовах конкурентоспроможність малого та середнього підприємництва повністю забезпечується екстенсивними факторами розвитку його інноваційного потенціалу. Поступовий перехід від екстенсивних до переважно інтенсивних факторів розвитку інноваційного потенціалу - стратегічний вектор розвитку малого підприємництва.

Таблиця 3.2

Інтенсивний та екстенсивний підходи до підвищення
конкурентоспроможності малого підприємництва на основі розвитку його
інноваційного потенціалу

Компоненти інноваційного потенціалу	Напрями зростання і розвитку в рамках екстенсивного підходу	Напрями зростання і розвитку в рамках інтенсивного підходу
Людські ресурси	Збільшення чисельності персоналу, зайнятого науковими дослідженнями і розробленнями, у тому числі персоналу, що має наукові ступені	Підвищення якісної складової на основі знань і компетенцій, що забезпечують високий рівень інноваційності проєктів та управлінських інновацій
Природні ресурси	Залучення в господарський оборот значних обсягів і видів природних та інших ресурсів	Ресурсозбереження за допомогою зростання ресурсовидачі та зниження ресурсоемності на основі інновацій, використання альтернативних ресурсів, забезпечення екологічної безпеки
Наукові ресурси	Збільшення питомої ваги освітнього сектору та сектору, зайнятого науковими дослідженнями і розробками	Комерціалізація інноваційних продуктів із високим рівнем соціально-економічної ефективності. Генерування бізнес-ідей на рівні підприємницьких структур. Залучення суб'єктів малого підприємництва до фундаментальних і прикладних досліджень
Ресурси інституційного середовища	Нарощування кількості регуляторів (правил, норм), що регулюють внутрішню інноваційну діяльність малих підприємств та індивідуальних підприємців	Оптимізація та якісне наповнення системи нормативного регулювання, що усуває різночитання і суперечності.
Фінансові ресурси	Нарощування питомої ваги фінансових витрат систем макро-, мезо- і мікрорівня, що спрямовуються на наукові та дослідно-конструкторські роботи і дослідження. Нарощування питомої ваги витрат на всі види освіти	Оптимізація якісно-кількісних параметрів використання фінансових потоків підвищення охоплення населення професійною освітою; формування сегмента освітніх послуг із високою якістю; ефективність вкладення інвестицій в освіту
Інформаційні ресурси	Зростання кількості одиниць інформації, пов'язаної з інноваційною діяльністю	Підвищення якості інформаційного масиву (об'єктивність, повнота, точність, своєчасність, релевантність)

У таблиці 3.3 здійснено порівняльний аналіз діалектичного і синергетичного підходів до управління конкурентоспроможністю малого та середнього підприємництва.

Таблиця 3.3

Порівняльна оцінка традиційного (діалектичного) та інноваційного (синергетичного) підходів до управління конкурентоспроможністю малого підприємства

Характеристика	Традиційний (діалектичний) підхід	Інноваційний (синергетичний) підхід
Методологічна база	Діалектичний методологічний підхід	Синергетичний методологічний підхід
Зміст процесу управління та його функції	Управління операціями (організація, планування, мотивація операцій, контроль за досягненням результатів)	Керування цілями й образами очікуваного стану системи (мотивація розвитку, самоорганізація та самоконтроль досягнутих результатів)
Суб'єктність управління	Конкретні суб'єкти управління	"Розмитість" і множинність суб'єктів управління
Ресурси та напрями управління	Наявні доступні ресурси та управління їхньою поточною вартістю	Потенційні ресурси (ресурси - майбутнього") та управління - майбутньою" вартістю (очікуваною)
Сутність планування	Детальний план, реалізований у заданій послідовності	Відсутність чіткого плану, врахування циклічності та відхилень (флуктуацій, біфуркацій, фазових переходів)
Емпірична база	Використання накопиченого досвіду та наявних аналогів (бенчмаркінг)	Відсутність досвіду та наявних аналогів, оригінальність і неформалізований характер управлінських рішень
Логіка управління	Визначення послідовності реалізації управлінської програми	Нелінійність розвитку, використання ентропійного підходу та раціоналізму в управлінні
Однозначність результатів	Одна мета - одна стратегія - один результат	Одна мета - варіабельність (багатоваріантність) стратегії - множинність результатів
Вплив факторів бізнес-середовища	Вплив відомих і загальних чинників середовища	Вплив нових і специфічних факторів середовища
Управлінська модель	Розвиток на основі адаптації накопиченого позитивного досвіду (модель стандартизації)	Розвиток на основі передбачення очікувань (модель лідерства)

Вибір методологічного підходу до управління багато в чому визначає ефективність управлінських рішень, спрямованих на підвищення конкурентоспроможності малого підприємства. Адаптаційний механізм управління має будуватися на впорядкуванні елементів системи (ефект самоорганізації, або синергетичний ефект), при цьому цільовою функцією

управління є одержання нових властивостей системи, спрямованих на її переведення з наявного в бажаний (гіпотетичний) стан.

РОЗДІЛ 4

ОХОРОНА ПРАЦІ ТА БЕЗПЕКА В НАДЗВИЧАЙНИХ СИТУАЦІЯХ

Охорона праці є невід'ємною частиною соціальної політики будь-якого підприємства та організації незалежно від їх розміру та форми власності.

Питання охорони праці актуалізувалося з прийняттям Закону України «Про охорону праці». Він визначає основні положення та правила регулювання прав працівників відносно особливостей охорони їх життя і здоров'я в процесі реалізації трудової діяльності. В ньому також закріплені права працівників на безпечні та здорові умови праці. За Законом України «Про охорону праці», охорона праці - це система правових, соціально-економічних, організаційно-технічних, санітарно-гігієнічних і лікувально-профілактичних заходів та засобів, спрямованих на збереження життя, здоров'я і працездатності людини у процесі трудової діяльності [27].

Стаття 2 Закону України «Про охорону праці» встановлює, що дія його поширюється на всіх юридичних та фізичних осіб, які відповідно до законодавства використовують найману працю, та на всіх працюючих [27].

Процес інтеграції в Європейський Союз зумовив нові виклики для суб'єктів господарювання в умовах гармонізації вітчизняного законодавства до міжнародних нормативно-правових актів. В зв'язку з цим, було розроблено Закон України «Про безпеку та здоров'я працівників на роботі».

В основі охорони праці на підприємстві лежить вирішення ключових завдань пов'язаних із виробничою санітарією, пожежною безпекою та безпекою виробничих процесів.

Норми щодо охорони праці містяться в багатьох статтях інших глав КЗпП України: «Трудовий договір», «Робочий час», «Час відпочинку», «Праця жінок», «Праця молоді» тощо [8].

В Кодексі законів про працю України, акцентується увага на тому, що при вживанні терміну «охорона праці» відповідно до його етимологічного значення, тобто в широкому розумінні, до його поняття відносять ті гарантії для

працівників, що передбачають усі норми трудового законодавства, наприклад норми, що забороняють власнику або уповноваженому ним органу звільняти працівників з роботи тоді, коли немає підстав, передбачених ст.ст. 40, 41 КЗпП України [15].

Основними нормативно-правовими актами, що регулюють охорону праці є Закон України «Про забезпечення санітарного та епідемічного благополуччя населення», Кодекс цивільного захисту, Закон України «Про використання ядерної енергії та радіаційну безпеку» та інші акти, закони та постанови.

Згідно зі ст. 15 Закону України «Про охорону праці» служба охорони праці обов'язково повинна бути створена на підприємстві з кількістю працюючих 50 і більше осіб у відповідності з Типовим положенням про службу охорони праці [27].

На підприємствах, менших за розміром ніж 50 працівників, за охорону праці можуть відповідати особи з відповідною підготовкою на умовах сумісництва. Якщо підприємство налічує в своєму штаті менше 20 працівників, тоді власники можуть залучати сторонніх спеціалістів, на умовах договору, але обов'язковою умовою є наявність в них не менше трьох років стажу і документів котрі підтверджують проходження відповідного навчання.

Обов'язковим елементом системи охорони праці на підприємстві повинно бути розроблене типові положення про службу охорони праці даного підприємства, яке характеризує форму реалізації охорони праці на підприємстві, чисельність працівників такої служби, завдання та функції для яких вона створюється та права працівників підприємства у сфері охорони праці.

Система охорони праці підприємства передбачає проведення інструктажів різних типів. До них відносяться: вступний, первинний, повторний, позаплановий та цільовий.

При прийнятті на роботу всі працівники повинні за рахунок роботодавця пройти вступний інструктаж, навчання, перевірку знань, первинний інструктаж на робочому місці, стажування і набуття навичок безпечних методів праці, тільки після цього працівники допускаються до самостійної роботи [15].

Роботодавець зобов'язаний за свої кошти забезпечити фінансування та організувати проведення попереднього (під час прийняття на роботу) і періодичних (протягом трудової діяльності) медичних оглядів працівників, зайнятих на важких роботах, роботах із шкідливими чи небезпечними умовами праці або таких, де є потреба у професійному доборі, щорічного обов'язкового медичного огляду осіб віком до 21 року [15].

Отримані результати внаслідок медичного огляду працівників оформляються у вигляді довідок та дозволів допуску до робочого місця. Вони обов'язково повинні зберігатися на підприємстві у відділі кадрів, або інших структурних його елементах, котрі відповідають за охорону праці.

Згідно зі ст. 18 Закону України «Про охорону праці» працівники, зайняті на роботах з підвищеною безпекою або там, де є потреба у професійному доборі, повинні щороку проходити навчання і перевірку знань з питань охорони праці [27]. Працівники мають право проходити навчання, як на підприємстві так і у інших суб'єктів господарювання, що надають такі послуги. Перевірка засвоєних знань та навичок проводиться комісією підприємства, утвореною за згодою його керівника.

Уникнення професійного травматизму та захворюваності є можливим за допомогою проведення постійної та активної профілактики. До основних причин травматизму можна віднести: технічні, організаційні, економічні, санітарно-гігієнічні, психофізіологічні.

Згідно зі ст. 22 Закону України «Про охорону праці» роботодавець зобов'язаний організувати розслідування та вести облік нещасних випадків, професійних захворювань і аварій у порядку, встановленому Постановою Кабінету Міністрів України від 17.04.2019 р. № 337 [27].

Нещасний випадок - обмежена в часі подія або раптовий вплив на працівника небезпечного виробничого фактора чи середовища, що сталися у процесі виконання ним трудових обов'язків або в дорозі (на транспортному засобі підприємства чи за дорученням роботодавця), внаслідок яких заподіяно шкоду здоров'ю, зокрема від одержання поранення, травми, у тому числі

внаслідок тілесних ушкоджень, гострого професійного захворювання (отруєння) та інших отруєнь, одержання сонячного або теплового удару, опіку, обмороження, а також у разі утоплення, ураження електричним струмом, блискавкою та іонізуючим випромінюванням, одержання інших ушкоджень внаслідок аварії, пожежі, стихійного лиха (землетрусу, зсуву, повені, урагану тощо), контакту з представниками тваринного та рослинного світу, які призвели до втрати працівником працездатності на один робочий день чи більше або до необхідності переведення його на іншу (легшу) роботу не менш як на один робочий день, зникнення тощо [2].

Вкінці реалізації такого розслідування, роботодавці повинні оформити акт за встановленою формою що регулюється законодавством.

Згідно Закону України «Про охорону праці» кожний працівник підприємства має право на гідні умови праці, гігієну та виробничу санітарію.

Вивчення трудової діяльності передбачає визначення фізіологічного змісту праці (фізичне навантаження; нервова й емоційна напруженість; ритм, темп і монотонність роботи, обсяги інформації що отримується і переробляється). Ці дані дозволяють визначити навантаження на організм під час роботи і розробити раціональні режими праці та відпочинку, раціональну організацію робочого місця, провести професійний відбір і таким чином забезпечити оптимальну працездатність людини на протязі тривалого часу [3].

Будь-яка діяльність на підприємстві складається з двох основних елементів: механічного і психічного. Механічна трудова діяльність характеризується роботою м'язів людини, психічний компонент – роботою психічної та нервової системи людини (пам'яті, органів сенсорики, мислення, вольових бажань, емоцій).

Складовими частинами законодавства в галузі гігієни праці є закони, постанови, положення, санітарні правила і норми затверджені Міністерством охорони здоров'я України, Міністерством охорони навколишнього природного середовища та ядерної безпеки України, Міністерством праці та соціального захисту, Держстандартом України (наприклад, закони “Про охорону

атмосферного повітря“, “Про охорону праці”, санітарні правила “Охорона атмосферного повітря населених місць”, “Санітарні норми мікроклімату виробничих приміщень”, Державний стандарт України “Настанови щодо здійснення екологічного аудиту” і т. ін.) [2, 3].

Основною метою реалізації системи охорони праці на підприємстві є регулювання низки аспектів, а саме: збереження здоров'я та життя працівників (захист від виробничих травм, нещасних випадків, зменшення професійного травматизму, підвищення якості почуття працівників), підвищення продуктивності праці (зменшення кількості нещасних випадків, зниження втрати робочого часу, підвищення працездатності працівників), економічна ефективність (зменшення витрат на лікування, зниження кількості компенсацій за травми та професійні захворювання, зниження витрат заміщення працівників), нормативно-правова ефективність (відповідність національному та міжнародному законодавству через дотримання стандартів та нормативно-правових актів), ну і соціальна відповідальність бізнесу, що сприяє формуванню позитивного іміджу підприємства для підвищення рівня довіри зі сторони працівників та споживачів.

ВИСНОВКИ

Сьогодні в наукових дослідженнях значна кількість праць вітчизняних та зарубіжних вчених присвячена дослідженню такого явища як підприємництво.

Підприємець – це особа, що реалізує будь-які види господарювання, котрі не заборонені законодавчими та нормативно-правовими актами.

На основі проведеного аналізу можна прослідкувати термінологічну еволюцію понять підприємець та підприємницька діяльність, які набули значних змін в процесі структурних трансформацій.

Науковці виділяють дві основні моделі підприємництва, а саме: класичну та інноваційну.

Класична модель підприємництва реалізує два напрями залежно від способів досягнення поставлених цілей - це рутинно-прагматичний, в основу якого покладено використання виробничих ресурсів, які важко освоюються, і споживчий - на основі точного, повного і цільового задоволення попиту споживачів. Інноваційне підприємництво передбачає реалізацію новаторських ідей індивідуальних підприємців, спрямована на пошук нових, більш ефективних технологій переробки ресурсів, і більш прогресивних методів господарювання, які призводять до максималізації прибутку.

Підприємницька діяльність полягає у реалізації набору конкретних функцій, результатом якого є отримання винагороди у вигляді надприбутку.

Поняття «підприємницьке середовище» тісно пов'язане з категорією «підприємництво».

Проведена характеристика діяльності підприємця, докорінно змінює уявлення про рівні суб'єктів формування підприємницького середовища. Можна виокремити чотири рівні підприємницького середовища:

- макро (національні органи влади);
- мезо- (органи влади та управління регіонами (провінціями та ін.);
- мікро- (підприємства);

– нано- (підприємці).

Малий бізнес сьогодні є одним із ключових елементів ринкової економіки. Від рівня ефективності його функціонування прямо залежать темпи економічного розвитку і структура валового національного продукту. Високий рівень функціонування підприємництва виступає ключовим елементом сучасної моделі ринкової конкурентоспроможної економіки.

Розвиток малого та середнього підприємництва активізує перебудову структури економіки, створює більшу свободу ринкового вибору, нові робочі місця, сприяє швидкій окупності витрат, адекватній реакції на будь-яку зміну попиту з боку споживача.

Аналізуючи вітчизняне та європейське трактування поняття «мале та середнє підприємство» спостерігається значна кількість спільних ознак. Що ж стосується відмінностей, то основною і найістотношою відмінністю є визначення категорій малого і середнього підприємства за кількістю працівників.

Економічний рівень ефективності діяльності суб'єктів малого та середнього бізнесу найчастіше оцінюють за такими показниками, як: прибуток, рентабельність, витрати, що не включають витрати на одиницю продукції тощо.

Позитивний соціальний ефект усередині підприємства визначається зростаючим рівнем додаткових матеріальних і нематеріальних благ, спрямованих на пряму і непряму взаємодію між співробітниками.

Незважаючи на безпрецедентні втрати та виклики, спричинені війною, Україні вдалося зберегти відносну макроекономічну та цінову стабільність і подолати значні перебої у виробництві та наслідки відтоку робочої сили, спричинені переміщенням населення.

Українські МСП зазнали значного впливу через повномасштабне російське вторгнення. Втрата значної частини території країни, евакуація громадян, втрата окремих підприємств, розрив економічних зв'язків та торговельна блокада з боку Росії та Білорусі призвели до падіння ВВП України. Велика частка підприємств повністю або майже повністю припинили свою

діяльність, а решта працюючих компаній зазнали падіння власного обороту. Військові дії призвели до зниження рівня використання виробничих потужностей в Україні. Безпека виявилася основним фактором, що впливає на рішення бізнесу щодо вибору регіону для переїзду. Відкриття та переміщення бізнесу потребує швидких та стабільних гарантій підключення до існуючої інфраструктури, а також спрощеного підходу до контролю та нагляду з боку держави.

Окрім зовнішньої допомоги, МСП визначили конкретні потреби, на які мають звернути увагу уряд. Серед пріоритетів - викорінення корупції, покращення доступу до кредитів, впровадження судової реформи, цифровий інструмент для бронювання військовозобов'язаних та проведення податкової реформи.

Інноваційна стратегія відіграє важливу роль у визначенні інноваційної спроможності фірми та її готовності до інноваційних інвестицій.

Успіх системних інновацій і підвищення ефективності ринкових реформ залежать насамперед від природних ресурсів та інтелектуально-підприємницьких якостей людей. Мале та середнє підприємництво є тим сегментом національної економіки, в якому можуть бути створені конкурентні переваги, здатні забезпечити не тільки вирішення поточних завдань соціально-економічного характеру, а й трансформацію систем мезо- і макrorівня (регіональна і національна економіка) в режим інноваційно-відтворювального соціально орієнтованого розвитку.

Успіх у інноваційній діяльності суб'єктів господарювання характеризується таким показником як інноваційний потенціал. Інноваційний потенціал об'єднує характеристики всіх ресурсів (приватні потенціали), безпосередньо зайнятих у реалізації інноваційного процесу.

Незважаючи на безпрецедентні втрати та виклики, спричинені війною, Україні вдалося зберегти відносну макроекономічну та цінову стабільність і подолати значні перебої у виробництві та наслідки відтоку робочої сили, спричинені переміщенням населення.

Конкурентоспроможність малого та середнього підприємництва забезпечується насамперед управлінськими інноваціями, формується під впливом інтенсивних та екстенсивних чинників зростання і розвитку.

Ресурсний погляд на компанію підкреслює важливість внутрішніх ресурсів фірми та використання цих ресурсів у формуванні стратегії для досягнення стійкої переваги на конкурентних ринках.

В процесі формування стратегічного управління малим та середнім підприємством виокремлюють чотири етапи: сканування середовища, формулювання стратегії, реалізація стратегії, а також оцінка і контроль.

Формулювання стратегії допомагає керівникам визначити свої бізнес-цілі та шляхи досягнення цих стратегічних цілей. Таким чином, процес формулювання стратегії та стратегічний план є важливими для досягнення фірмою конкурентних переваг. Формулювання стратегії передбачає оцінку стратегічних цілей організації та прийняття рішення про найкращі або відповідні засоби для досягнення цілей. Формулювання стратегії включає визначення корпоративної місії, конкретизацію досяжних цілей, розробку стратегій і встановлення політичних орієнтирів. Цей процес здійснюється шляхом перегляду ключових цілей і стратегій організації, визначення наявних альтернатив, оцінки альтернатив і прийняття рішення щодо найбільш прийнятної альтернативи. Процес формулювання стратегії в основному здійснюється на трьох рівнях, які включають корпоративний рівень, бізнес-рівень і функціональний рівень.

Реалізація стратегії - це виконання планів і стратегій для досягнення довгострокових цілей організації. Реалізація стратегії може вплинути на всю структуру компанії, включаючи її продуктивність. Тому як менеджери, так і працівники повинні бути залучені до прийняття рішення про впровадження, а адекватна комунікація між усіма сторонами є важливою для успішного впровадження. Елементи, які необхідно враховувати в процесі імплементації, включають річні цілі, політику, розподіл ресурсів, управління конфліктами, організаційну структуру, управління опором змінам та організаційну культуру.

Оцінка та контроль стратегії передбачає встановлення процесів контролю для постійного аналізу, оцінки та надання зворотного зв'язку щодо впроваджених стратегій, щоб визначити, чи досягаються бажані результати, і в разі потреби вжити коригувальних заходів. Стратегічний контроль полягає у відстеженні стратегії в процесі її реалізації, виявленні проблем або змін, коли це вважається необхідним, і внесенні необхідних коректив. Результати оцінки стратегії є важливими для подальших дій, якщо процес показує будь-які проблеми, які впливають на функціонування фірми на шляху до її мети.

Ефективність - важливий критерій у сфері оцінки успіху малого та середнього бізнесу. Вимірювання ефективності визначається ступенем раціонального використання та залучення наявних ресурсів. Підприємці діють не так, як звичайні менеджери. Вони починають з того, що в них є і що вони можуть зробити (ресурси, можливості, особиста мережа), щоб уявити собі речі, які можна було б зробити.

Ефективність діяльності підприємства можна оцінити за допомогою об'єктивного (традиційні фінансові показники) і суб'єктивного (особистісно орієнтовані характеристики) підходів. Ефективність визначається винятково об'єктивними показниками успіху, тоді як успіх із погляду підприємців може бути визначений як фінансовими, так і нефінансовими показниками. Успіх слід розглядати із суб'єктивного погляду, тож відправною точкою в процесі оцінювання є самі власники малого бізнесу. Традиційні показники фінансового успіху для підприємців можуть бути незначними, безглуздими або недоречними, оскільки в кожній людині є своє власне сприйняття успіху. Тому під суб'єктивними критеріями успіху розуміють такі показники, як особиста задоволеність і досягнення, ділова гордість або гнучкий спосіб життя. Ефективність малого бізнесу пов'язана з критеріями зростання, прибутковості та виживання як основними показниками успіху.

Вибір методологічного підходу до управління багато в чому визначає ефективність управлінських рішень, спрямованих на підвищення конкурентоспроможності малого та середнього підприємства.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Ануфрієва О. Л., Пальчевська Т. Г., Лагоцька Г. М. Підприємницька діяльність. Івано-Франківськ : Лілея-НВ, 2014. 304 с.
2. Атаманчук П. Охорона праці в галузі. Київ : Центр навч. літ., 2019. 322 с.
3. Батлук В. А., Кусковець С. Л., Москальова В. М. Охорона праці. Львів : Магнолія 2006, 2023. 452 с.
4. Бережницька У. Б. Мале і середнє підприємництво – інститут розвитку національної економіки. Підприємництво та інновації. 2021. № 17. С. 18–24.
5. Біляк Т. О., Бірюченко С. Ю. Основи підприємництва. Житомир : ЖДТУ, 2019. 493 с.
6. Бусел В. Великий тлумачний словник сучасної української мови. Київ : Перун, 2005. 1728 с.
7. Гаєк Ф. Шлях до рабства. Наш Формат, 2022. 208 с.
8. Гандзюк М. П., Желібо Є. П. Основи охорони праці. Каравела, 2023. 384 с.
9. Гой І. В., Смелянська Т. П. Підприємництво. Київ : Центр навч. літ., 2019. 368 с.
10. Господарський кодекс України (Законодавство України). Нотіс, 2024. 176 с.
11. Гринюк Ю. М. Дослідження переваг розвитку соціального підприємництва для суспільства, бізнесу та держави. Приазовський економічний вісник. 2021. № 2 (25). С. 83–88.
12. Державна служба статистики України. <https://ukrstat.gov.ua>. URL: <https://ukrstat.gov.ua> (дата звернення: 01.03.2024).
13. Довбенко М., Мочерний С. Історія економічних вчень. Львів : Новий світ-2000, 2018. 488 с.

14. Должанський І., Загорна Т. Бізнес-план. Технологія розробки. Київ : Центр навч. літ., 2019. 384 с.
15. Кодекс законів про працю України. Офіційний вебпортал парламенту України. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/322-08> (дата звернення: 05.02.2024).
16. Лисак О. І., Андреева Л. О. Економіка підприємства. Мелітополь : Люкс, 2020. 272 с.
17. Любохинець Л., Шавкун В. Історія політичних та економічних вчень. Київ : Центр учб. літ., 2021. 294 с.
18. Мацелюх Н. Історія економіки та економічної думки. Політична економія. Мікроекономіка. Макроекономіка. Київ : Центр учб. літ., 2021. 382 с.
19. Міністерство економіки України. URL: <https://www.me.gov.ua> (дата звернення: 14.02.2024).
20. Міністерство Фінансів України. URL: <https://mof.gov.ua/uk/> (дата звернення: 08.02.2024).
21. Національний банк України. URL: <https://bank.gov.ua> (дата звернення: 01.03.2024).
22. Непокупна Т. А. Концепція «творчого руйнування» Й. Шумпетера як методологічна основа формування економічної політики інноваційного розвитку. Молодий вчений. 2020. № 12 (1). С. 35–38.
23. Панченко С. В., Дикань В. Л. Підприємництво. Харків : УкрДУЗТ, 2018. 241 с.
24. Паустовська Т. І. Історико-економічний шлях підприємництва. Миколаївський національний університет імені В.О. Сухомлинського. 2017. № 20. С. 12–17.
25. Петков О. І. Економічна ефективність підприємств та фактори впливу на неї. Український журнал прикладної економіки. 2021. № 6 (1). С. 392–399.

26. Понедільчук Т. Теоретичні підходи до формування середовища розвитку підприємництва. Економічний дискурс. Міжнародний науковий журнал. 2022. № 3-4. С. 50–60.
27. Про охорону праці. Офіційний вебпортал парламенту України. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2694-12> (дата звернення: 06.02.2024).
28. Сотник А. А. Організація комплексного дослідження ефективності господарської діяльності підприємства. Економіка, управління та адміністрування. 2020. № 2 (92). С. 63–68.
29. Тарасевич В. Історія економічних вчень. Київ : Центр навч. літ., 2019. 352 с.
30. Туренко А. М., Дмитрієв І. А. Словник економіста та підприємця. Харків : ХНАДУ, 2018. 340 с.
31. Урядовий портал. URL: <https://www.kmu.gov.ua> (дата звернення: 20.01.2024).
32. Філіпов В. Еволюція понятійно-категорійного апарату підприємництва. Economics: time realities. 2019. Т. 1, № 41. С. 72–80.
33. Чухно А. А. Шумпетер-засновник еволюційної економічної теорії. Науковий вісник Чернівецького університету. Економіка. 2011. № 579-580. С. 3–10.
34. Шевченко О. Історія економіки та економічної думки. Сучасні економічні теорії. Київ : Центр навч. літ., 2019. 288 с.
35. Школьник І. О. Фінансовий аналіз. Київ : Центр навч. літ., 2019. 368 с.
36. Яркіна Н. Економіка підприємства. Ліра-К, 2022. 596 с.
37. Advanter.ua. URL: <https://advanter.ua> (date of access: 12.01.2024).
38. Cheng-chung L. History of Economic Ideas in 20 Talks. Singapore : Springer, 2022. 156 p.
39. International Monetary Fund. URL: <https://www.imf.org/> (date of access: 17.01.2024).

40. Kishtainy N. A Little History of Economics. Yale University Press, 2018. 256 p.
41. Michaelides P. G. History of Economic Ideas From Adam Smith to Paul Krugman. Palgrave Macmillan Cham, 2023. 186 p.
42. Olson J., Mendoza A. American Economic History: A Dictionary and Chronology. Greenwood, 2015. 736 p.
43. SME definition. Internal Market, Industry, Entrepreneurship and SMEs. URL: https://single-market-economy.ec.europa.eu/smes/sme-definition_en (date of access: 05.03.2024).
44. United Nations. URL: <https://www.un.org/en> (date of access: 04.03.2024).