

22
04.05.2023

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ДЕРЖАВНИЙ УНІВЕРСИТЕТ «ЖИТОМИРСЬКА ПОЛІТЕХНІКА»

ФАКУЛЬТЕТ БІЗНЕСУ ТА СФЕРИ ОБСЛУГОВУВАННЯ

КАФЕДРА МЕНЕДЖМЕНТУ, БІЗНЕСУ ТА МАРКЕТИНГОВИХ
ТЕХНОЛОГІЙ

ПОТАПЕНКО Сергій Володимирович
(студент групи ЗМО-19-1)

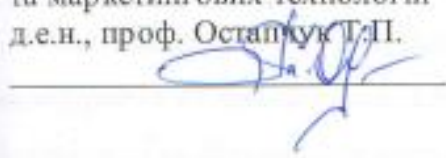


БАКАЛАВРСЬКА КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

УПРАВЛІННЯ РОЗВИТКОМ СУБ'ЄКТА ГОСПОДАРЮВАННЯ НА
ПРИКЛАДІ ТОВ «ДЕПС СОЛЮШЕНЗ»

(представлена на здобуття ступеня вищої освіти «бакалавр»
галузі знань 07 «Управління та адміністрування» спеціальності
073 «Менеджмент»)

Допущено до захисту
протокол № 4
від 24.05.2023
зав. кафедри менеджменту, бізнесу
та маркетингових технологій
д.е.н., проф. Остапчук Т.П.



Керівник роботи:
д.е.н., проф. Остапчук Т.П.
(наукове звання, прізвище та ініціали)



(підпис)

Рецензент
к.е.н., доц. Світличин І.І.
(прізвище та ініціали)



(підпис)

Житомир, 2023

ЗМІСТ

	Стор.
ВСТУП.....	6
РОЗДІЛ 1. Теоретичні аспекти управління розвитком суб'єктів господарювання.....	6
1.1. Суть поняття «розвиток підприємства» та пов'язаних з ним понять.....	6
1.2. Методичний підхід до управління розвитком суб'єкта господарювання.....	10
1.3. Показники оцінки рівня розвитку суб'єкта господарювання.....	21
1.4. Інформаційне забезпечення розвитку суб'єкта господарювання....	30
Висновки до розділу 1.....	35
РОЗДІЛ 2. Аналітична оцінка розвитку ТОВ «ДЕПС СОЛЮШЕНЗ» та шляхи його забезпечення.....	37
2.1. Організаційно-управлінський аналіз ТОВ «ДЕПС СОЛЮШЕНЗ»...	37
2.2. Діагностика фінансово-економічного стану підприємства.....	43
2.3. Оцінка системи управління розвитком ТОВ «ДЕПС СОЛЮШЕНЗ»	52
2.4. Напрями підвищення результативності управління розвитком суб'єкта господарювання.....	63
Висновки до розділу 2.....	70
ВИСНОВКИ.....	73
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	76
ДОДАТКИ.....	83

ВСТУП

Актуальність теми. На сьогодні усе більшої значущості набуває нова парадигма управління розвитком підприємства, відмінність від класичної полягає в розумінні невизначеності бізнес-середовища, трансформації від пошуку стабільності до гнучкості та забезпечення довгострокової ефективності розвитку підприємства. Процес економічної глобалізації призвів до того, що управління розвитком бізнесу опинилося під загрозою через зміну ринкових умов для бізнесу, що, у свою чергу, вимагає від суб'єктів господарювання ефективного реагування на мінливість ринку. З одного боку, це зміни, а з іншого — наявність еластичних інструментів для хеджування позицій. Підприємства використовують не лише кількісні показники, а й якісні, визначають їх відхилення та детально пояснюють, чому вони виникають. Зростає потреба у переоцінці структури та змісту механізмів розвитку підприємства та адаптації їх елементів до умов сучасного бізнесу. Актуальність питань розвитку бізнесу значно зростає в умовах кризи, тому що від результатів господарської діяльності кожного конкретного підприємства залежить розвиток економіки країни. Основною проблемою розвитку підприємства є необхідність постійного вдосконалення системи управління підприємством. Слід зазначити, що універсального плану управління не існує, і кожне підприємство обирає свій шлях розвитку.

Проблемам управління розвитком підприємств присвячені наукові праці відомих зарубіжних та вітчизняних вчених, зокрема: О.В. Виноградової, О.Л. Гапоненка, О.В. Грабельської, Є.Г. Єліферова, Ю.С. Погорєлова, О.В. Раєвської, І.В. Смоліна, М.Р. Тимощука, Л.В. Фролової, М. Хаммера та ін. Віддаючи належне значному науковому та практичному доробку зазначених авторів, необхідно підкреслити, що певне коло завдань концептуального характеру залишилось недостатньо розкритим, особливо в галузі телекомунікацій та торгівлі.

Зазначене обумовило вибір теми, постановку мети та завдань бакалаврської кваліфікаційної роботи. Обрана тема повністю відповідає проблемам напряму підготовки за спеціальністю 073 «Менеджмент».

Метою дослідження є визначення економічної сутності поняття «управління розвитком підприємства» та розробка механізму управління розвитком ТОВ «ДЕПС СОЛЮШЕНЗ».

Поставлена мета обумовила вирішення наступних **завдань**:

- визначити суть поняття «економічний розвиток підприємства»;
- дослідити методику та механізм управління розвитком підприємства;
- обґрунтувати методичні засади оцінки рівня розвитку підприємства;
- проаналізувати інформаційне забезпечення управління розвитком підприємства;
- провести організаційно-управлінський аналіз діяльності ТОВ «ДЕПС СОЛЮШЕНЗ»;
- провести діагностику фінансово-економічного стану підприємства;
- оцінити рівень розвитку ТОВ «ДЕПС СОЛЮШЕНЗ» та систему управління ним;
- запропонувати організаційно-методичні засади покращення рівня розвитку підприємства.

Об'єктом дослідження у бакалаврській кваліфікаційній роботі виступає процес управління розвитком суб'єкта господарювання, а **предметом** – теоретичні, методичні та прикладні засади покращення рівня розвитку підприємства.

У бакалаврській кваліфікаційній роботі використані загальнонаукові та спеціальні **методи дослідження**, що дозволило системно розв'язати проблему забезпечення ефективності управління розвитком підприємств. У процесі обґрунтування теоретичних аспектів роботи використані методи абстрагування, порівняння, аналогій, системного аналізу та синтезу. Розробки теоретичного характеру базуються на сучасних досягненнях економічної науки, а також їх конструктивному формально-логічному аналізі. Отримані прикладні результати ґрунтуються на таких методах дослідження: методи екстраполяції та інтерполяції дозволили визначити основні тенденції розвитку ТОВ «ДЕПС СОЛЮШЕНЗ», створили можливість для проведення прогностичних розрахунків на 2023-2024

роки; інтегральний, графоаналітичний методи покладені в основу оцінки рівня розвитку підприємства.

Інформаційною базою дослідження виступили наукові фахові, навчальні праці провідних вітчизняних та зарубіжних вчених, чинне законодавство України, статистичні дані, дані фінансової та управлінської звітності досліджуваного підприємства.

Практичне значення одержаних результатів полягає у обґрунтуванні заходів для забезпечення розвитку підприємства.

Структура та обсяг бакалаврської кваліфікаційної роботи. Бакалаврська кваліфікаційна робота складається зі вступу, двох розділів, висновків, списку використаних літературних джерел, додатків. Основний зміст роботи викладено на 83 сторінках друкованого тексту. Робота містить 21 таблицю та 14 рисунків. Список використаних джерел налічує 60 найменувань. Робота містить 3 додатки.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ УПРАВЛІННЯ РОЗВИТКОМ СУБ'ЄКТІВ ГОСПОДАРЮВАННЯ

1.1. Суть поняття «розвиток підприємства» та пов'язаних з ним понять

Сьогодні, підприємства підійшли до нової ери свого розвитку, вони функціонують у економічному просторі, який є нестабільним, невизначеним, складним і неоднозначним. Вчення про розвиток набуло популярності із відкриттям законів діалектики І. Кантом та законів розвитку Г. Гегелем. Цікаво, що ще Г. Гегель стверджував, що розвиток не проходить по замкненому колу, а здійснюється поступово від нижчих до вищих форм, супроводжуючись переходом кількісних змін в якісні, і джерелом розвитку є протиріччя.

Найбільш ґрунтовно процес розвитку в економічному просторі розглядав Й. Шумпетер. Він окреслював розвиток не лише як породження винятково самої економіки, а і як зовнішню силу щодо кругообігу національного господарства, тобто тим явищем, пристосування до якого призводить до виникнення нової економічної рівноваги. Тобто, категорія «розвиток» розкриває сутність трансформацій, які спостерігаються у соціально-економічній системі підприємства, через послідовність переходів з одного якісного стану в інший від моменту її формування до дати ліквідації [15].

Що стосується поняття «розвиток», то тут ми цілком поділяємо думку Дунської А.Р. [20, с. 174], про розвиток можна говорити тоді, коли спостерігається покращення стану певного об'єкта. Тобто розвитку характерна позитивна спрямованість від простого до ефективного результату.

Поняття «розвиток» науковці інтерпретують досить неоднозначно, найчастіше автори розглядають поняття в тій площині, в якій вони працюють.

Через циклічність виробничих процесів сутність поняття «розвиток» іноді характеризують як певний етап життєвого циклу, якому притаманні: народження,

дитинство, юнацтво, рання зрілість, розквіт сил, повна зрілість, старіння, оновлення.

«Розвиток розкриває характер змін, які відбуваються у системі підприємства» [55, с. 32].

В.І. Ляшенко вважає, що поняття «розвиток» містить три взаємопов'язані характеристики: зміна, зростання та поліпшення, акцентуючи при цьому увагу саме на поліпшенні, тобто «змінах, які забезпечують можливості більш широкого кола людей скористатися суспільними благами, що виникають під впливом внутрішніх та зовнішніх чинників» [36].

На думку В.М. Геєця, економічне зростання являє собою джерело розвитку економічної системи. Тобто розвиток може мати в собі елементи зростання. Розвиватися означає збільшувати свою компетенцію.

О.В. Раєвська у монографії «Управління розвитком підприємства: методологія, механізми, моделі» асоціює поняття «розвиток» зі змінами глобальних цілей підприємства, а «розвиток підприємства» – «як необоротний, спрямований, закономірний і унікальний процес змін відкритої системи у просторі і часі ... усунення протиріч, що виникають на двох рівнях» [49, с. 213–216].

Зазначені вище основні властивості поняття «розвиток» є основою змісту поняття «розвиток підприємства», що відображено у табл. 1.1.

Таблиця 1.1

Підходи до трактування поняття «розвиток підприємства»

№ з/п	Автор	Визначення
1	2	3
1	О.І. Пушкар	Розвиток підприємства – це найбільш повне задоволення інтересів ключових суб'єктів, що зацікавлені в діяльності підприємства: власників, персоналу та держави, що виражається у вирішенні трьох суперечностей: між інтересами даних суб'єктів, між потребами фінансування розвитку підприємства та поточними потребами суб'єктів
2	Е.М. Коротков	Розвиток підприємства – сукупність змін, які ведуть до появи нової якості і зміцнення життєздатності системи; його здатність чинити опір руйнівним силам зовнішнього середовища
3	Ф.І. Хміль	Довготермінова робота в організації щодо вдосконалення процесів вирішення проблем і оновлення та пов'язується з проведенням змін в організації

Продовження табл. 1.1

1	2	3
4	С.П. Дунда	Сукупність спрямованих, інтенсивних та якісних змін економічної природи, що відбуваються на підприємстві внаслідок суперечності у внутрішньому середовищі та впливу чинників зовнішнього середовища
5	Ю.С. Погорелов	Під розвитком підприємства розуміють довготривалу сукупність процесів кількісних та якісних змін у діяльності підприємства, які призводять до поліпшення його стану шляхом збільшення потенціалу підприємства протидіяти негативним впливам зовнішнього середовища
6	Л.О. Лігоненко	Є процесом дискретним, що відбувається в умовах відсутності чітких норм діяльності підприємства та контролю над їх виконанням, пов'язаний із реалізацією творчого потенціалу персоналу підприємства та орієнтований на досягнення довгострокових інтересів його учасників
7	В.В. Кубіній, Я.М. Костик, В.Р. Мороз, І.І. Муска	Триєдиний процес: а) самоналагодження, що дає змогу здійснити ті чи інші параметри, суттєві для цілі системи; б) саморозвитку, тобто система самостійно виробляє цілі розвитку та критерії, які визначають ступінь їх досягнення, володіє можливостями змінювати параметри, структуру та інші складники чи ознаки, які дають змогу системі розвиватися; в) самонавчання, коли система накопичує знання та досвід, що дає їй змогу самостійно визначати та формувати критерії, які, наприклад, зумовлюють стратегію чи тактику функціонування системи [9, с. 130–131]

Джерело: [33, с. 102].

Розглянувши різні підходи вчених до трактування категорії «розвиток підприємства», можна виділити спільні характеристики, а саме: наявність кількісних та якісних змін, перехід з одного стану в інший, адаптація до впливу чинників внутрішнього та зовнішнього середовища, якісним результатом змін, які відбуваються в процесі розвитку підприємства, є підвищення його потенціалу [33, с. 101].

Першоосновою розвитку підприємств слід вважати різноманітні зміни (внутрішнього та зовнішнього характеру), які виступають результатом взаємодії економічних предметів (об'єктів), їх властивостей та параметрів. Соціально-економічні зміни у системі підприємства носять об'єктивний характер, тобто не залежать від волі та бажання людини (власників, менеджерів, працівників, інвесторів, кредиторів тощо) [55]. Розвиток підприємства може буди здійснено в різних формах (табл. 1.2).

Таблиця 1.2

Форми розвитку підприємства

Форми розвитку підприємства	Сутність форм розвитку підприємства
Революція	стрибок, фазовий перехід, катастрофа, яка передбачає докорінну зміну підприємства
Еволюція	форма розвитку, яка передбачає поступальну, повільну, плавну якісну зміну на основі адаптації підприємства до умов середовища, що змінюється
Прогресивний розвиток	зміна якості системи від нижчого до вищого чи менш зробленого до більш зробленого
Регресивний розвиток	зниження якісного рівня, деградацію організації, падіння її якісних і кількісних характеристик
Ринковий розвиток	відображає процес розширення кола споживачів, клієнтури
Організаційний розвиток	відображає процес розвитку індивідуума, груп, сфер відповідальності, систем управління, ініціатив тощо
Екстенсивний розвиток	прояв і збільшенням того, що вже
Інтенсивний розвиток	виникненням якісно нових форм
Діловий розвиток	спрямування ресурсів туди, де вони мають забезпечити максимальну конкурентоспроможність протягом максимально великого терміну часу
Сталий розвиток	розвиток обумовлений впливом факторів внутрішнього і зовнішнього середовища та такий, що характеризується збільшенням його потенціалу, попиту на продукцію, масштабу діяльності, можливістю забезпечити безперервний процес виробництва та зберігати платоспроможність протягом тривалого періоду часу процес змін, які трапляються у функціонуванні підприємства
Керований розвиток	виділена в складі підприємства систему, в якій об'єднані процеси реструктуризації та реінжинірингу, інноваційні та інвестиційні процеси, що ведуть до кількісних та якісних змін у всіх функціональних галузях підприємства, а також контури управління на основі зворотних зв'язків, де вирішуються завдання стратегічного й тактичного управління, а також запускаються механізми самоорганізації оперативного управління розвитком

Джерело: [55]

Розвиток підприємства є незворотним процесом, який забезпечує спонтанні чи керовані переходи від одного не& повторного стану до іншого через процес змін. Неповторність кожного конкретного економічного стану підприємства забезпечується неможливістю повного повторення різноманітності, якості, кількості та сили впливу факторів, які його визначили.

1.2. Методичний підхід до управління розвитком суб'єкта господарювання

Управління розвитком підприємства розглядаємо з позиції Л.О. Жилінської як окремий блок загальних управлінських процесів на підприємстві, які на базі таких елементів, як планування, організація та контроль, формують сприятливий осередок для акумулювання ресурсних можливостей підприємства з метою реалізації вдосконалень, нововведень або інновацій підвищення ефективності діяльності підприємства, кінцевим результатом яких є перехід на якісно новий рівень розвитку підприємства [26, с. 48].

Сама система управління розвитком підприємства передбачає вплив суб'єкта (керівники, менеджери, спеціалісти) на об'єкт (персонал, виробництво, фінанси і т.д.). Рух інформації від одного до другого і є процесом управління.

Управління розвитком є багатоаспектним поняттям. Взаємозв'язок між різними аспектами цього поняття наведено на рис. 1.1.

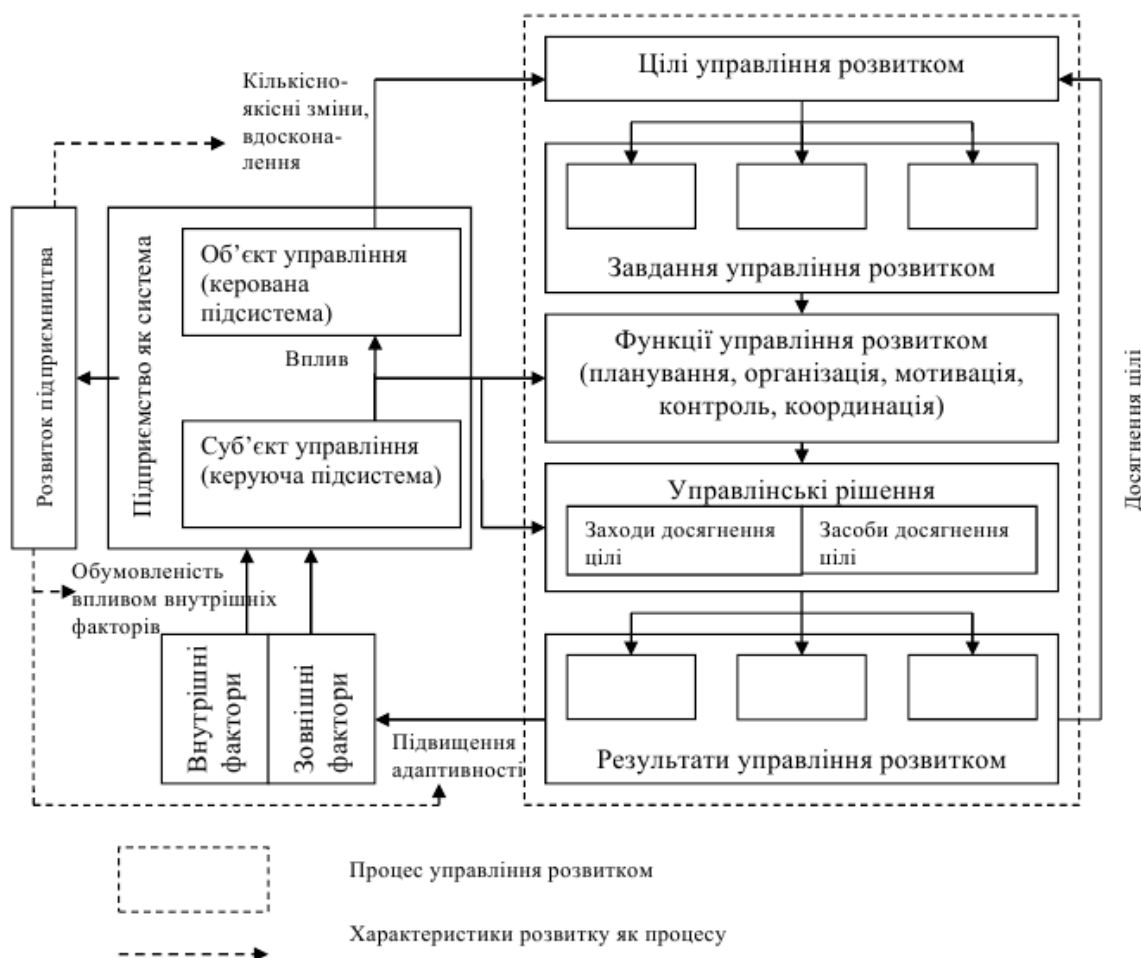


Рис. 1.1. Процес управління розвитком підприємства [55]

Побудована схема процесу управління розвитком підприємництва наочно відображає всі характеристики поняття «розвиток», які найбільш точно передають зміст цього поняття згідно елементів включених до комплексного підходу, який пропонується використовувати для визначення його сутності.

Такими характеристиками є:

- 1) наявність кількісно якісних змін, вдосконалення системи;
- 2) обумовленість дією внутрішніх факторів;
- 3) забезпечення підвищення адаптивності підприємства до негативного впливу зовнішніх факторів.

Таким чином, управління розвитком – цілеспрямований процес впливу суб'єкта управління (керуючу підсистему) на об'єкт управління (керовану підсистему підприємства), покликаний шляхом виконання відповідних завдань та притаманних цьому процесу функцій через прийняття та реалізацію управлінських рішень забезпечити певні результати які відбивають зміни кількісно-якісного характеру, що сприятимуть отриманню кращих результатів підприємства відповідно тенденцій розвитку галузі та підвищать його здатність чинити опір негативним зовнішнім впливам.

Управління розвитком є багатогранним поняттям, пов'язане із застосуванням різних підходів. Найбільш розповсюдженими підходами до управління розвитком підприємництва є системний, програмний та цільовий (програмно-цільовий), ситуаційний, функціональний.

Бессонова С. та Коновал Ю. стверджують, що системний підхід ґрунтується на розгляді подій як єдиного цілого, що складається з окремих елементів, котрі пов'язані між собою таким чином, що зміна властивостей одного або декількох з них призводить до зміни і інших елементів системи [2]. Відповідно до цього підходу управлінському персоналу слід розглядати підприємство як соціально-економічну систему тобто як сукупність взаємопов'язаних елементів.

Тобто, можна стверджувати, що при системному підході розглядаються не лише особливості окремих складових управління розвитком як системи, але в той же час передбачається виявлення та обов'язкове врахування характеру зв'язків та

взаємовідносин між ними. Даний підхід передбачає врахування при аналізі не тільки внутрішніх, але і зовнішніх чинників (економічних, геополітичних, соціальних, демографічних, екологічних тощо) [18].

Процесний підхід передбачає представлення діяльності підприємництва як набору взаємопов'язаних бізнес-процесів. В рамках цього підходу акцент робиться на встановленні взаємозв'язку між досягненням поставлених цілей, що знаходить вираз у певних ключових показниках ефективності, а також між ресурсами, витраченими на досягнення цих цілей [37].

Демура Н. [18], виділяючи програмний підхід до управління розвитком вважає, подібно до процесного, він покликаний забезпечувати взаємозв'язок між окремими функціями управління. Водночас, акцент робиться не на кінцевий результат функціонування системи, а на програми дій, необхідної для трансформації ресурсів, залучених підприємством на вході, у результати, отримані ним на виході. Зазначений недолік, на думку більшості науковців, можна подолати завдяки використанню сполучення цього підходу з цільовим, тобто із застосуванням програмно-цільового підходу. Таке сполучення є виправданим, адже саме цільовий підхід передбачає постійну та чітку орієнтацію на кінцеві результати. За рахунок своєї жорсткої орієнтації на перспективу при використанні цільового підходу виникає загроза не досягти кінцевих результатів зусиль і вкладень в розвиток підприємства, якщо не буде приділятися увага досягненню проміжних цілей, які невід'ємною умовою та підґрунтям для досягнення перспективних цілей розвитку.

Ситуаційний підхід є одним із найбільш перспективних підходів управління, який доцільно використовувати в умовах динамічного зовнішнього середовища. Цей підхід констатує, що кожне підприємство є унікальним та стикається в ході своєї діяльності з багатьма ситуаціями, які не завжди є стандартними та повторюваними, а отже по відношенню до нього не можна застосовувати універсальні теорії [37].

Функціональний підхід дозволяє підприємству сформулювати певну функцію, яка відображає кінцевий результат та його залежність від окремих

факторів, економічно обґрунтовувати вибір оптимальної стратегії, визначати склад відповідальних виконавців робіт. Згідно з функціональним підходом, на думку Демури Н. [18], розвиток розглядається як результуюча функція, яку потрібно досягти для досягнення мети. Функціональний підхід до управління розвитком дозволяє використовувати функціонально-вартісний аналіз, розглядає окремі функції підприємства, але при цьому не враховує їх взаємного впливу і залежності один від одного.

Розвиток підприємства є незворотним процесом і нерозривно пов'язаний зі стратегією. Саме стратегія дає можливість визначити етапність розвитку подій. Тобто система управління розвитком підприємства має бути поетапною (рис. 1.2) та визначати перспективи розвитку на основі реалізації потенціалу підприємства. Дуже важливо вибрати правильні орієнтири і поставити реальні цілі, що збігаються із загальною концепцією діяльності підприємства. На управління розвитком підприємства мають вплив такі зовнішні та внутрішні чинники, як: державна політика; величина підприємства; професійна підготовка керівників підприємства, їхнє бачення майбутнього розвитку, переконання та амбіції; кваліфікаційний персонал; географічне розташування підприємства; обсяг випуску продукції та її якість (одна з основних і обов'язкових умов успішного функціонування підприємства); обсяг кредиторської та дебіторської заборгованості; маркетингова стратегія; рівень конкуренції в галузі; темп інфляції та рівень доходів населення; розмір інвестицій; здійснення підприємством науково-дослідної роботи, спрямованої на розвиток; інтенсивне оновлення активів.

Початок процесу управління розвитком підприємства з позиції системного підходу передбачає такі етапи:

1. визначення головних цілей (мети) і завдань системи управління;
2. розробка принципів управління розвитком підприємства;
3. функції за допомогою яких відбувається реалізація цілей [32, с. 70].

Формування цілей відбувається виходячи з оцінки потенційних можливостей підприємства й забезпеченості його відповідними ресурсами. Процес формування цілей – одна з найважливіших складових частин управління, вихідний пункт усіх

планових розрахунків. Будь-який план або програма будуть виконуватися лише в тому разі, коли в них буде визначено, чого ми хочемо досягти і на які процеси виробництва будуть спрямовані ресурси. Формулювання цілей займає тривалий час, адже вона покликана видавати бажане за дійсне і є базою системи мотивації працівників.

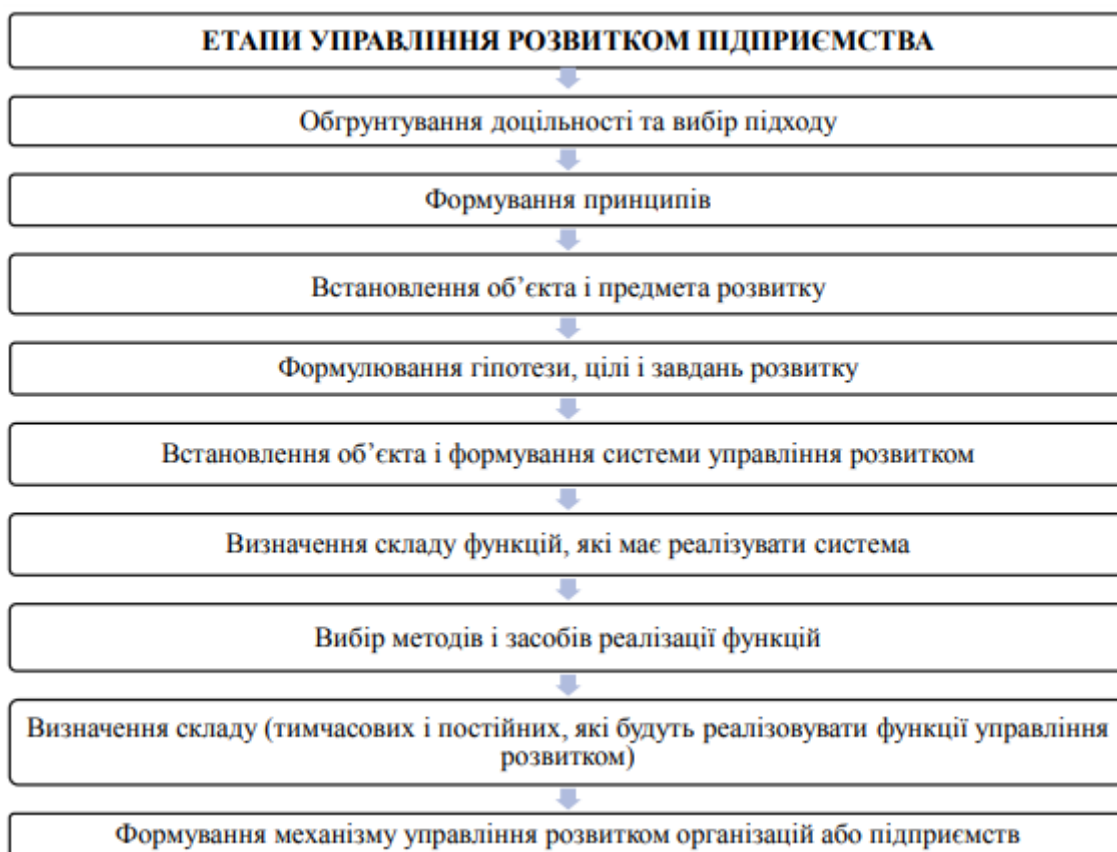


Рис. 1.2. Етапи управління розвитком підприємства

Джерело [33, с. 104]

Формуючи цілі розвитку, необхідно врахувати їх різноплановість. Це повинні бути не лише цілі, які пов'язані з оновленням асортименту продукції, але й цілі, які спрямовані на придбання нового обладнання, розроблення й освоєння нових технологій, освоєння нових ринків, впровадження нових форм і методів організації виробництва тощо.

Головними цілями управління розвитком підприємства в сучасних умовах господарювання має бути: забезпечення життєздатності підприємства у довгостроковому періоді, укріплення і зростання конкурентних позицій

підприємства на ринку, формування позитивного іміджу підприємства серед контрагентів, задоволення зростаючих потреб споживачів, екологічність (якість) продукції [32, с. 70].

Для розвитку кожне підприємство має розробляти економічні, соціальні та екологічні цілі і дотримуватися заходів щодо їх досягнення. Правильно сформульовані цілі мають бути досяжними (нереальна ціль демотивує працівників), конкретними, гнучкими в корегуванні.

Зарубіжні підприємства здійснюють свою діяльність відповідно до принципів сталого розвитку, тоді як українські підприємства тільки починають приділяти увагу таким цілям, як екологізація й здійснення соціальних проектів, поряд зі збільшенням обсягів продажів і отриманням прибутку.

Після того як суб'єкти підприємницької діяльності визначилися з цілями, слід вибрати принципи, згідно з якими будуть діяти.

Н.М. Яркіна виділяє такі принципи управління розвитком підприємства: системності, комплексності, дуалізму (базується на перетині двох фундаментальних класів речей, явищ або принципів, які взаємно впливають один на одного, але не змінюють своєї структури), цілеспрямованості, критеріальності, узгодженості та взаємопідтримки, перспективності, гнучкості й адаптивності, інформативності, вмотивованості, відповідальності, специфічності, потенціалу розвитку. Гончаренко Т.П., додає: принцип зваженої орієнтації на задоволення потреб споживачів, перспективність, злагоджена цілеспрямованість, принцип порівнянності і альтернативності варіантів управлінських рішень при їх виборі, принцип збереження та примноження конкурентних переваг [12, с. 204–206]. Д.К. Шевченко взагалі поділяє принципи управління розвитком підприємства на загальні й специфічні (конкретні). Ю.О. Бондарєва виділяє принципи: високої надійності інформації; можливість коригування поточного плану; узгодження поточного плану управління одним ресурсом з планами управління іншими ресурсами; швидкість передачі вдосконаленого плану до виконання; організація та контроль виконання вдосконаленого плану [4, с. 47]. За О.В. Раєвською, принципи бувають: універсальні; загальносистемні; специфічні; управління розвитком [49, с.

92]. О.І. Гопкало наголошує на принципах: науковості, оптимальності, комплексності, об'єктивності, економічності, гнучкості, безперервності, інноваційності тощо. Широко про принцип гнучкості говорить і І.І. Смачило [51, с. 80], пояснюючи його швидкою адаптацією до змін умов функціонування. У наведених думках науковців протиріч немає, розрізняються вони лише ступенем деталізації.

В табл. 1.3. визначено та узагальнено основні принципи управління розвитком підприємства як сукупності універсальних (основа управління розвитком підприємства) та спеціальних принципів.

Таблиця 1.3

Принципи управління розвитком підприємства

Принцип	Зміст принципу
Універсальні	
Об'єктивності	використання об'єктивних законів для досягнення цілей управління.
Безперервності	постійний розвиток підприємства.
Комплексність	взаємодія елементів у системі.
Реалізації	поставлені цілі та орієнтири відповідають наявним у підприємства ресурсам.
Пріоритетності	суб'єкти управління мають послідовно дотримуватися обраної стратегії, підпорядковуючи свої оперативні та тактичні дії стратегічним пріоритетам.
Ефективності	забезпечення певного рівня прибутковості.
Інноваційності	розвиток науково-дослідної роботи на підприємстві.
Спеціальні	
Відповідальності	свідоме ставлення виконавців до своєї роботи.
Інформативності	поінформованість, осмислення, корисність отриманої інформації для працівників.
Вмотивованості	понування працівника до ефективної роботи (заохочення, як матеріальне так і нематеріальне).
Гнучкості	адаптація до змін у зовнішньому середовищі.
Результативності	отримання позитивних результатів розвитку

Джерело: [32, с. 72].

Дотримання вищенаведених принципів дозволить структурувати процеси управління розвитком і ефективно ними управляти, однак будь-яка ціль і принцип управління досягаються шляхом виконання керівниками і фахівцями відповідних управлінських функцій.

До основних (загальних) функцій управління розвитком підприємства відносимо:

планування – головна функція, за допомогою якої відбувається впорядкування етапів (дій), які потрібні для досягнення поставленої мети;

організація – розмежування відповідальності та контроль ефективного використання ресурсів підприємства, а також узгодження виконанні планів для поставлених цілей;

лідерство – успішне керівництво підлеглими, спонукання до підвищення ефективності праці;

контроль – управління, моніторинг результатів діяльності підприємства, тенденцій на ринку, аналіз та коригування діяльності [32, с. 72].

Специфічні функції управління вказують напрямок впливу на будь-яку сферу виробничої діяльності і обумовлені виробничими процесами підприємства. Функції включають види діяльності, які розрізняються призначенням і засобами реалізації і діють вони на окремій стадії виробничо-господарського процесу. Наприклад: виробнича (управління якістю продукції), фінансова, маркетингова, облікова, логістична, кадрова і т.д.

Для забезпечення злагодженого функціонування підприємства та дотримання принципів та функцій управління розвитком підприємства, слід використовувати інструменти управління.

Дослідивши різні думки вчених Коваленко Н.В. розробила власну класифікацію інструментів управління розвитком підприємств [32, с. 73].

1. За характером впливу:

1.1. Економічні (стратегічне та тактичне управління витратами: ціноутворення, собівартість, грошові потоки, розрахунки, заробітна плата, премії та надбавки. Фінансово – економічне планування та прогнозування, оцінювання, аудит, бюджетування тощо). Економічні інструменти реалізують комплекс майнових інтересів і орієнтовані на створення оптимальних умов здійснення розвитку підприємства.

1.2. Технологічні (схеми, інструкції, конструкторські документи, креслення, ескізи, зразки деталей, інструменти та пристрої, програмне забезпечення та ін).

Орієнтовані на техніко – технологічне забезпечення процесів здійснення управління розвитком підприємства.

1.3. Адміністративно-правові (нормативно-розпорядчі: стратегії, програми, плани, проекти, положення, накази, інструкції, правила, статuti, вимоги, акти, протоколи, кореспонденція, контракти, договори, догани. Мають обов'язковий, примусовий характер, нормативно оформлені і направлені на регламентне та організаційне оформлення системи взаємовідносин у процесі управління розвитком підприємства.

1.4. Соціально-психологічні (соціальні: корпоративна культура, норми моралі, етика, правила внутрішнього розпорядку, умови для відпочинку і роботи, охорони праці. Психологічні: вивчення психологічного типу та встановлення відповідних психологічних параметрів взаємодії і поведінки, проведення конкурсів та змагань, моральне стимулювання та ін.). Орієнтовані на розвиток та стимулювання активності працівника, підвищення мотивації до виконання поставлених завдань, креативність, реалізація відчуття соціально – психологічного задоволення результатом діяльності та потреб відповідного рівня, створення відповідного клімату для роботи.

2. За функціональною спрямованістю:

2.1. Організаційні – система дій, що покликана організувати ефективну діяльність підприємства, встановлює правила. Наприклад: розпорядок дня, регламентація технічних процесів.

2.2. Планові, тобто діяти згідно заздалегідь визначеного порядку, дотримуватися мети, цілей, завдань діяльності підприємства.

2.3. Координаційні – процес розподілу діяльності в часі, забезпечення взаємодії різних частин підприємства в інтересах виконання поставлених перед ним завдань. Координація забезпечує цілісність, стійкість підприємства.

2.4. Контролінг – сучасний напрям управлінської діяльності який орієнтований на майбутній розвиток підприємства, на досягнення поставлених цілей. Цей напрям відповідальний за зворотній зв'язок в управлінні.

2.5. Мотивація – процес стимулювання працівників до ефективної діяльності, спрямованої на досягнення цілей підприємства. Наприклад, премії, доплати, грамоти, подарунки, виїзdnі засідання. Мотивація є важливим інструментом управління, яка спонукає людський капітал до продуктивної діяльності та саморозвитку.

3. За сферою застосування:

3.1. Маркетинг (нестандартна реклама, сторітеллінг, обслуговування покупця, політика цін, вивчення потреб і попиту, зв'язок зі споживачами, трайвертайзинг, сенситивний маркетинг, inbound-маркетинг).

3.2. Планування (використання бенчмаркінгу, реінжиніринг, аутсорсингу, грейдинг). У ході дослідження інструментів управління Жилінська Л.О. [26, с. 68] виділила, що найпопулярнішими інструментами, які використовуються на зарубіжних підприємствах виявилися: бенчмаркінг (43%), стратегічне планування (45%), аутсорсинг (32%), формування місії (30%). Але, нажаль, використання зазначених інструментів на вітчизняних підприємствах вкрай обмежено, незважаючи на результати досліджень вчених-економістів у цьому напрямі.

3.2. Фінансові – це всі засоби, що передбачені фінансовою політикою підприємства. Наприклад, кредитні договори, фінансові ресурси, податки які має сплачувати підприємство.

4. За ступенем новизни:

4.1. Творчі – генерування нових ідей для діяльності підприємства.

4.2. Діджиталізація – інструмент удосконалення бізнес процесів, який формує плато конкурентних переваг підприємства: високий рівень конкурентоздатності; спрощення роботи з масивом інформації; економію коштів; лояльність клієнтів; позитивне ставлення до іміджу підприємства [16, с. 34].

4.3. Адаптивні, які забезпечують ефективну взаємодію підрозділів і співробітників підприємства, швидко адаптуються до вимог сучасного суспільства.

5. За тривалістю дії

5.1. довгострокові (стратегічні);

5.2. середньострокові (тактичні);

5.3. поточні (оперативні).

Завдання управління розвитком підприємства – це сформоване уявлення про бажаний стан, реальні можливості, обмеження, ризики та загрози перед якими постане підприємство в майбутньому. Методологічні напрями управлінням розвитком підприємств постійно змінюються, але на сучасному етапі розвитку економічної науки можна виділити наступні завдання розвитку підприємства виходячи із зазначених вище цілей.

За економічною класифікаційною ознакою, до таких завдань розвитку підприємства можна віднести:

- забезпечення ефективного використання потенціалу підприємств;
- формування підприємством резервних та страхових фондів;
- підвищення ефективності людських ресурсів, що в майбутньому призведе до підвищення ефективності функціонування підприємства;
- контроль та підвищення якості продукції;
- завоювання та утримання конкурентних позицій на ринку;
- усунення диспропорцій при відхиленнях від запланованої поведінки підприємства;
- формування ресурсної бази розвитку для наступних поколінь;

За екологічною класифікаційною ознакою цілей:

- впровадження інновацій та сучасних ресурсозберіжних технологій;
- реалізація екологічної політики та екологічних програм підприємства;
- орієнтир на світові стандарти рівня і якості життя.

За соціальною класифікаційною ознакою:

- підтримка іміджу підприємства;
- підвищення якості управління;
- гармонізація психологічний клімат в колективі;
- зниження плинності кадрів;
- зростання рівня матеріального добробуту працівників підприємства.

1.3. Показники оцінки рівня розвитку суб'єкта господарювання

Розвиток підприємства передбачає позитивні зміни кількісних та якісних показників його функціонування за основними видами діяльності, що мають враховувати галузеві особливості. При цьому має виконуватись умова, згідно якої покращання одного із показників не повинно вступати у протиріччя із покращанням інших. Відповідно до цієї умови показники розвитку підприємства мають враховувати різні складові його діяльності.

Запропонований нами методичний підхід представлено на рис. 1.3.

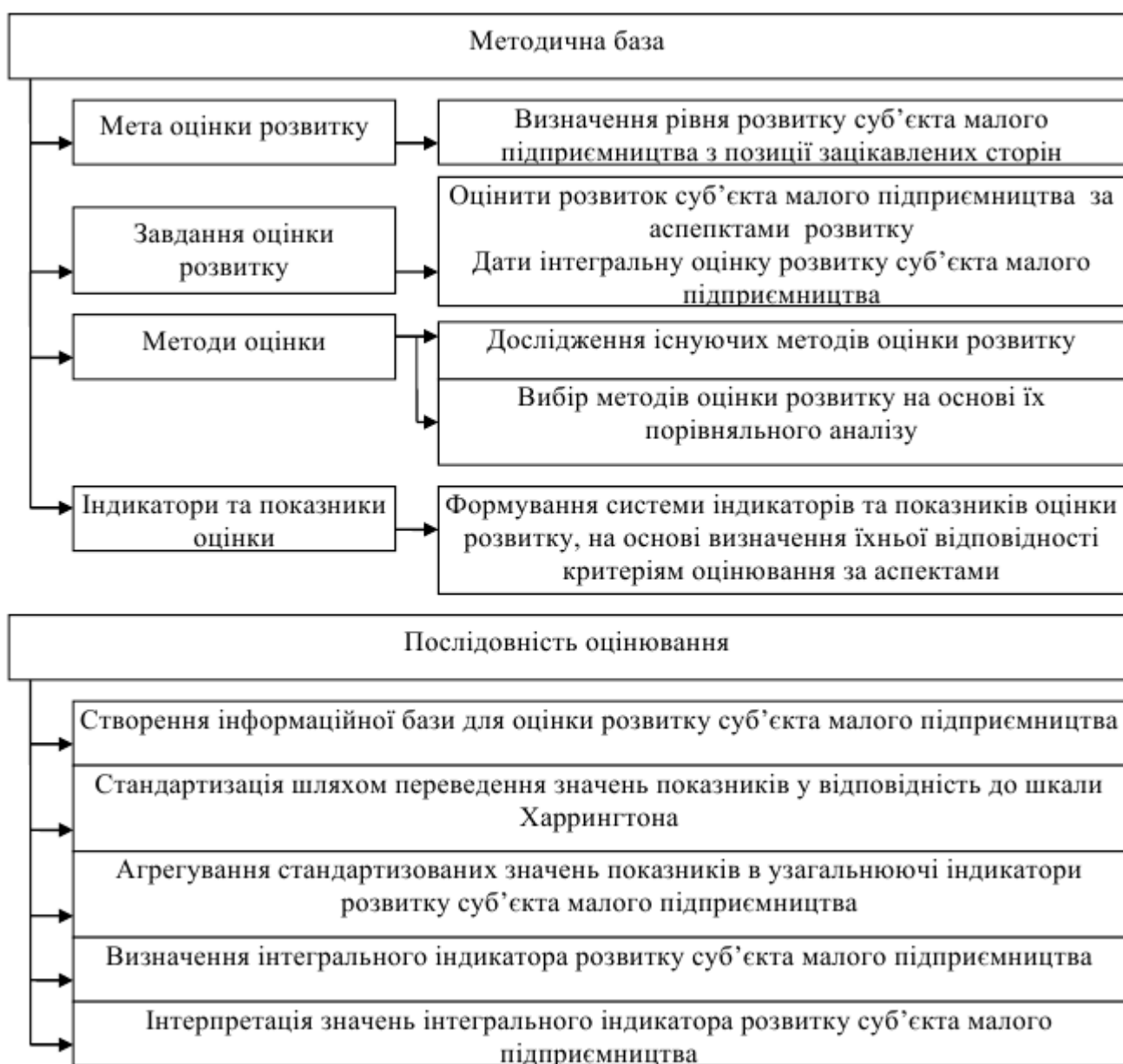


Рис. 1.3. Підхід до оцінки розвитку підприємства

Дослідження наукової літератури дозволило виділити дві групи підходів до оцінювання ефективності управління розвитком суб'єктів господарювання: оцінювання на основі інтегрального показника ефективності та оцінювання на основі системи критеріїв і показників. В ці групи вільно вписуються і найбільш відомі напрями оцінки рівня розвитку: на основі показників конкурентоспроможності, за фазою розвитку підприємства, на основі інтегрального показника, за результатами комплексного таксономічного аналізу, на основі дослідження потенціалу. Варто відзначити, що методи, які використовуються всередині цих напрямів можуть передбачати і зведення результатів до узагальнюючого показника (наприклад, індексу), і базуватись на системи критеріїв та показників. Так, більшість методів оцінки на основі показників конкурентоспроможності поєднують аналіз внутрішнього стану підприємства та оцінку його конкурентних позицій на певний момент часу, а це означає, що зроблені висновки будуть актуальні протягом незначного часового періоду. Інтегральний показник конкурентоспроможності та діагностика банкрутства є інструментами діагностики за фазою розвитку підприємства через визначення показника конкурентний статус підприємства. Інтегральний показник оцінки стану розвитку підприємства враховує вплив багатьох чинників за допомогою методу таксономії.

Система показників, на основі якої визначається таксономічний інтегральний показник, дуже різноманітна. Та модель Хофера-Шендела включає такі показники як: різноманітність асортименту продукції, відносну частку ринку, ефективність системи розподілу, виробничі потужності, обсяги продукту, конкурентоспроможність цін, репутацію тощо. Таксономія комплексної оцінки розвитку за Ю.Б. Івановим, О.М. Тищенко, Н.А. Дробитько, О.С. Абрамовою включає техніко-технологічні показники та ті, що характеризують кадрові ресурси, ресурси фінансового стану і фінансових результатів, однак вони нехтують зовнішніми характеристиками, зокрема часткою ринку та ціною реалізації [6].

На основі складових внутрішнього середовища (виробнича діяльність, фінансовий стан та сфера праці) пропонує визначати таксономічний інтегральний показник О. Раєвнєва [49].

В основі оцінки рівня розвитку підприємства як ступеня реалізації потенціалу також лежить розрахунок інтегрального показника на базі одиничних і групових критеріїв аналізу потенціалу. Найвідомішими підходами до оцінки потенціалу є ресурсний, структурний та цільовий. Перший з них використовує показники, що характеризують наявність та ефективність використання ресурсів. Другий орієнтується на визначення раціональної структури потенціалу. Третій підхід оцінює відповідність наявного потенціалу досягненню поставлених цілей. Хоча оцінка потенціалу і потребує наявності великої кількості інформації та часу на її обробку, проте дозволяє оцінити рівень перспектив розвитку суб'єкта господарювання. Проведені дослідження показали, що основним питанням є вибір не методу, а системи показників, на основі яких і відбуватиметься оцінка.

Отже, якщо перелік показників за методом ефективної конкуренції вважати базовим, то В.Ф. Оберемчук не лише розширила цей перелік майже вдвічі, а й додала для оцінки такі групи як імідж підприємства, показники соціальної ефективності та екологічність виробництва. Крім того ряд показників, що присутні в обох системах, можуть відноситись до різних груп оцінки, зокрема, фондоддача, продуктивність праці. Системи показників за Р. В. Фещур і В. Ю.Самуляк та К.С. Бойченко є дуже подібними, але також фондоддача в одному випадку характеризує економічну ефективність, а в іншому є показником використання ресурсів. Ряд дослідників [52, С. 76] спрощують подібні системи показників до трьох компонент(груп), кожна з яких містить три індикатори, а саме [30]:

1) ресурсна компонента: матеріалоємність операційної діяльності, фондоемність операційної діяльності, зарплатоемність операційної діяльності;

2) процесна компонента: витрати на 1 грн виробленої продукції, рівень зносу основних засобів, продуктивність праці персоналу;

3) результативна компонента: доход від операційної діяльності, рентабельність операційної діяльності, прибуток від операційної діяльності. За

методикою BSC (збалансованих показників) групування показників пов'язано з проекцією розвитку підприємства, а саме з якої позиції ведеться дослідження. Так внутрішня проекція розвитку підприємств означає розвиток з позиції самого підприємства і передбачає такий набір показників: кількість нових клієнтів у цільових сегментах ринку; темпи зростання попиту на окремих регіональних сегментах; кошти, спрямовані на формування потреб споживачів; кількість робочих днів між отриманням замовлення та його виконанням.

Розвиток з позиції інвесторів характеризує фінансову проекцію розвитку підприємства і включає такий перелік показників: темпи зростання обсягів продаж; рентабельність капіталу підприємства; величину позитивного грошового потоку; рентабельність продукції підприємства.

За маркетинговою проекцією розвитку (розвиток з позицій клієнта) слід цінити покращення співвідношення «ціна/якість»; частку нових товарів (послуг) в загальному обсязі продаж; частку продажу постійним клієнтам; ринкову частку основного постачальника. Складова розвитку з позицій гнучкості та перспектив підприємства включає два показники – індекс задоволення співробітників роботою та кількість пропозицій щодо удосконалення окремих бізнес-процесів в розрахунку на одного співробітника.

Ще більш загальним індикатором ефективності функціонування підприємств, та, відповідно, ознакою їхнього розвитку, виступає показник ринкової вартості компаній, визначений шляхом капіталізації усього потоку їх майбутнього чистого прибутку. Водночас, показник ринкової вартості підприємств як індикатор вимірювання їх економічного розвитку не враховує обсяг інвестицій у цей розвиток. Тому найбільш узагальненим індикатором розвитку суб'єкта господарювання є різниця між приростом ринкової вартості підприємства на кінець звітного року порівняно з його початком та величиною інвестицій, що зумовили цей приріст [23].

Порівняльна характеристика методів оцінки рівня розвитку підприємства наведена в табл. 1.4.

Таблиця 1.4

Систематизація методів оцінки розвитку на мікрорівні [1]

Метод оцінки	Основа методу	Переваги	Недоліки
1	2	3	4
Оцінювання за показниками конкурентоспроможності	Рівень розвитку підприємства знаходиться у прямій залежності від конкурентоспроможності підприємства	Дає змогу оцінити конкурентні переваги підприємства в порівнянні з середньо галузевими або еталонними показниками. Дозволяє використовувати в ході оцінювання кількість показників, яка залежить від мети та масштабів оцінювання. Має високий ступінь наочності.	Відсутність єдиного стандартизованого підходу до оцінювання рівня конкурентоспроможності підприємств. Оцінка проводиться на певний момент часу, тобто має статичний характер, що має наслідком відносно нетривку актуальність отриманих в ході оцінювання даних.
Оцінювання за фазою розвитку підприємства	Дослідження розвитку підприємства зводиться до визначення фази життєвого циклу, на якій даний суб'єкт господарювання перебуває на даний момент часу	Дозволяє графічно інтерпретувати результати оцінки розвитку підприємства відповідно до його перебування на певній стадії життєвого циклу. Дає можливість встановити за допомогою оцінювання низки критеріїв якісного або кількісного характеру напрям розвитку підприємства за досліджуваний період	Не конкретизується, яким є рівень розвитку, даючи загальні результати оцінки у вигляді виокремлення певної фази життєвого циклу (зростання, зрілість, падіння тощо)
Оцінювання за ступенем реалізації потенціалу	Визначення розвитку на основі оцінки рівня реалізації сформованого потенціалу підприємства за окремими складовими	Визначає фактично використовуваний потенціал підприємства. Є досить простим у розрахунках. Дозволяє оцінити збалансованість розвитку на основі визначення відповідності між ступенем реалізації окремих складових потенціалу.	В ході оцінки охоплює обмежену кількість параметрів. Використовує часто інформацію прогнозного характеру. Є доцільним у застосуванні лише за умови наявності досить тривалого періоду на збирання і опрацювання великого обсягу інформації.

Продовження табл. 1.4

1	2	3	4
Оцінювання з використанням інтегрального показника	Розрахунок інтегрального показника розвитку підприємства, який враховує вплив на розвиток багатьох чинників різної розмірності та способів описання	Враховує вплив на розвиток багатьох різноманітних чинників, що є різноплановими, мають різні способи описання, різні одиниці вимірювання. Передбачає переведення значень показників оцінки в межі від 0 до 1 з їх наступним зведенням до єдиного інтегрального показника. Інтегральний показник оціни може використовуватися для визначення типу розвитку, встановлення фази життєвого циклу залежно від мети.	Важко оцінити динаміку якісних показників розвитку підприємства. Є досить складним у застосуванні через свою громіздкість.
Оцінювання на основі полікритеріальної моделі	Використання в ході оцінки низки критеріїв, що описують ряд умов, яким має задовольняти динаміка окремих фінансових показників діяльності – обсягів ресурсів, витрат та результатів	Передбачає використання показників, кількість яких є обмеженою та достатньою для того, щоб охарактеризувати обсяг залучених ресурсів, понесених витрат та отриманих результатів.	Дозволяє оцінити рівень розвитку лише за умови його рівномірного характеру. Утруднено визначення рівня розвитку за умови недотримання співвідношень між показниками, що використовуються в ході оцінювання.
Непрямий метод оцінювання	Використання співвідношення між двома індикаторами, якими є темп зростання доходу та рівня потенціалу підприємства	Використовується мінімальний набір базових індикаторів оцінки. Є досить інформативним та може використовуватися з метою визначення прогностичного рівня розвитку	Недостатня комплексність оцінювання. Застосування переважно з метою експрес-оцінювання
Оцінювання за рівнем техніко-технологічної складової економічної безпеки підприємства	Оцінювання техніко-технологічних параметрів, таких як темп оновлення, реальний рівень завантаження обладнання, рівня зносу та фондівіддачі основних засобів, інновацій у загальному обсязі праці тощо.	Використання вузького кола індикаторів, що характеризують техніко-технологічну складову економічної безпеки підприємства	Відсутність в системі індикаторів фінансових показників. Складність співставлення отриманих результатів оцінки для різних суб'єктів господарювання

Закінчення табл. 1.4

1	2	3	4
Графоаналітичні методи	Використання порівняльної комплексної рейтингової оцінки підприємства з використанням графічних моделей	Дає змогу наочно представити результати оцінки розвитку підприємства. Носить часто полікритеріальний характер.	Відсутній стандартний перелік показників.
Комбінований метод	Поєднання окремих елементів підходів	Покликаний сполучати переваги окремих підходів	Не завжди дозволяє усунути недоліки, що характерні для підходів, елементи яких сполучає

Складність оцінки якісних показників може бути компенсована за рахунок залучення експертних оцінок, перевірених на узгодженість думок з достатньою точністю.

Розглянемо найпопулярніші методи стратегічного аналізу рівня розвитку суб'єкта господарювання:

А) Метод SWOT-аналізу (сильні / слабкі / загрози / можливості). Характеристики: універсальність, простота складення, адекватність, комплексність, охоплює різні сфери діяльності.

Б) Метод SPACE аналізу (фінансова сила / конкурентоспроможність / привабливість галузі / стабільність галузі). Характеристики: комплексність, урахування як зовнішнього так і внутрішнього середовища, врахування специфічності діяльності підприємства, результат аналізу надає можливість обрати стратегію.

В) Метод PEST аналізу (політика / економіка / соціум-культура / технології). Характеристики: всебічна оцінка на ринку, інструмент довгострокового планування, виявлення можливостей та загроз, об'єктивне формування про середу, можливості підприємства та перспективи розвитку.

Г) Метод PIMS аналізу (емпірична модель / риночка частка / якість продукту / вертикальна інтеграція / швидкість росту ринку / стадія розвитку галузі / інтенсивність потоків капіталу). Характеристики: вибір стратегії, прибутковість

збільшується в міру зростання показника відносної частки ринку конкретних цільових ринків, базується на досвіді 3000 компаній.

Д) Метод GAP аналізу (бажаний стан / розрив / реальний стан).
Характеристики: пошук методів управління стратегіями розвитку, аналіз розривів, ефективний метод стратегічного аналізу, як діагностика проблем фірми, можливість спрогнозувати ситуацію, ліквідація розривів.

Ж) Модель Ge McKinsey (привабливість галузі / конкурентоспроможність).
Характеристика: розробка стратегій розвитку асортименту, складається з 9 осередків стратегічного аналізу, використання вагових коефіцієнтів, більш реалістична модель.

З) Матриця BCG («зірки», «дійні корови», «знаки питання», «собаки»)).
Характеристика: легкість у виконанні, орієнтована на потреби у бізнес одиницях та грошових коштів.

Виділяють різноманітну множину показників для оцінювання функціонування та розвитку підприємства: фінансова, виробнича (господарська) та маркетингова (конкурентоспроможність чи конкурентний статус).

Фінансова складова діяльності підприємства характеризує стан ліквідності, платоспроможності, рентабельності та ділової активності суб'єкта господарювання (рис. 1.4, 1.5, 1.6, 1.7).

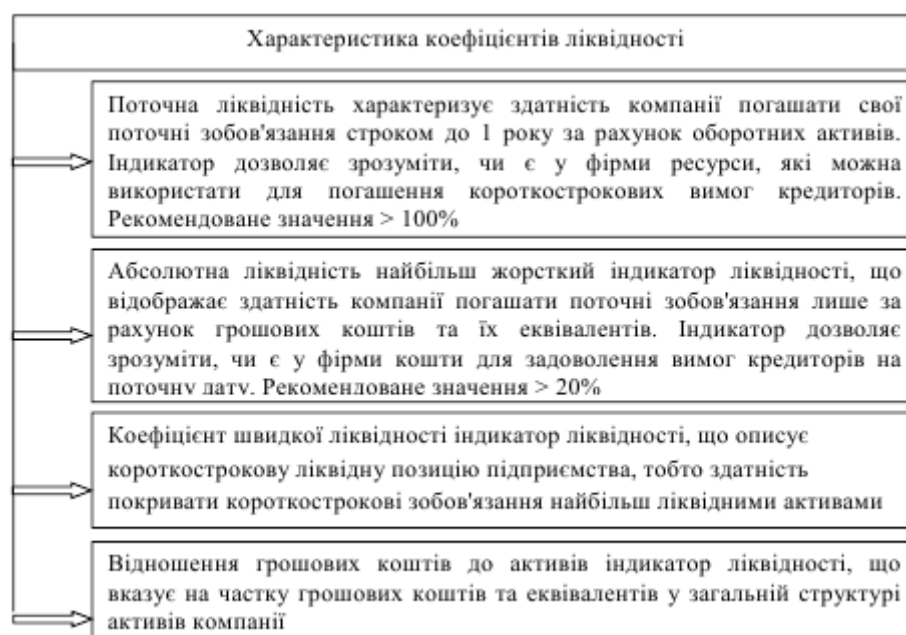


Рис. 1.4. Характеристика змісту коефіцієнтів ліквідності

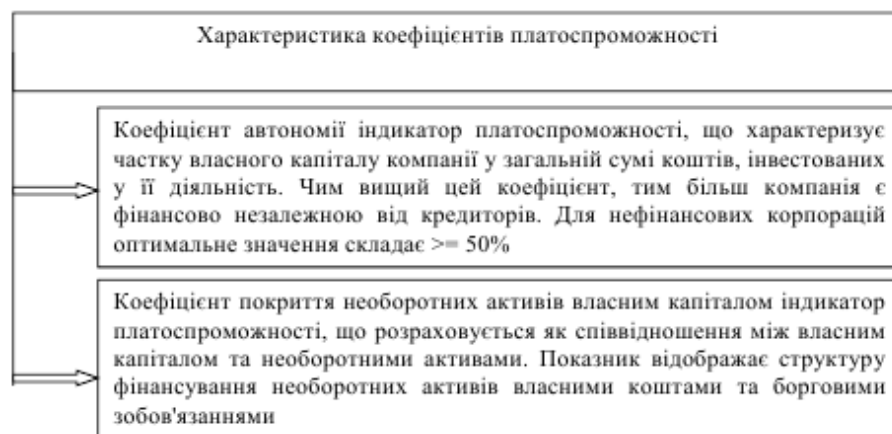


Рис. 1.5. Характеристика змісту коефіцієнтів платоспроможності

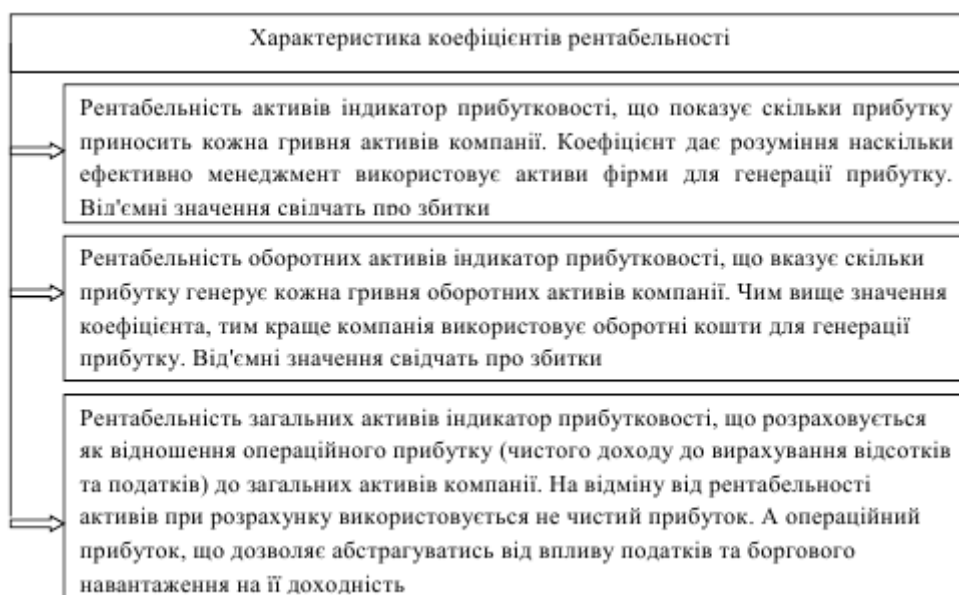


Рис. 1.6. Характеристика змісту коефіцієнтів рентабельності

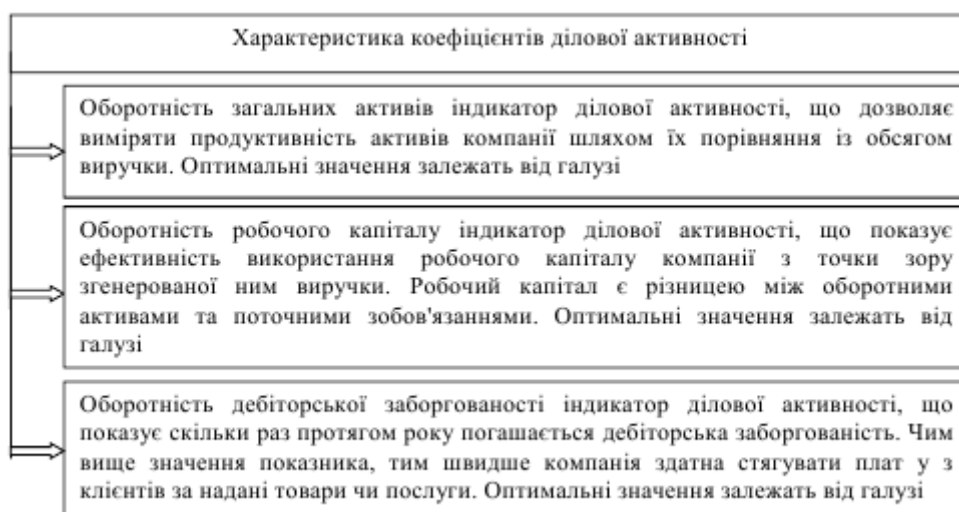


Рис. 1.7. Характеристика змісту коефіцієнтів ділової активності

Джерело: складено за даними [38]

Виробнича складова діяльності підприємства характеризується станом чистого доходу (виручки) суб'єкту господарювання. Маркетингова складова діяльності підприємства виражає ринкову потужність суб'єкту господарювання та характеризується частками ринку, субринку та секторів.

1.4. Інформаційне забезпечення розвитку суб'єкта господарювання

До основних нормативно-правових актів як письмово закріплених способів прояву (вираження) інституцій, які сьогодні визначають правові (формальні) рамки діяльності підприємницьких структур в Україні слід віднести наступні [12]: Конституція України, Господарський кодекс (ГК), Податковий кодекс (ПК), Цивільний кодекс (ЦК), Кримінальний кодекс (КУ), Кодекс про адміністративні правопорушення (КпАП), Кодекс законів про працю (КЗпП), закони України (ЗУ): «Про товариства з обмеженою та додатковою відповідальністю», «Про акціонерні товариства», «Про господарські товариства», «Про державну реєстрацію юридичних осіб, фізичних осіб - підприємців та громадських формувань», «Про бухгалтерський облік та фінансову звітність в Україні», «Про загальнообов'язкове державне пенсійне страхування», «Про охорону праці», «Про авторське право і суміжні права», «Про розвиток та державну підтримку малого і середнього підприємництва в Україні», «Про електронні довірчі послуги», «Про електронні документи та електронний документообіг», «Про засади державної регуляторної політики у сфері господарської діяльності», «Про запобігання корупції», «Про захист від недобросовісної конкуренції», «Про захист економічної конкуренції», «Про загальні засади створення і функціонування спеціальних (вільних) економічних зон», «Про захист іноземних інвестицій на Україні», «Про захист інформації в інформаційно-телекомунікаційних системах», «Про захист прав споживачів», «Про публічні закупівлі», «Про інформацію», «Про основні засади державного нагляду (контролю) у сфері господарської діяльності», «Про основні засади здійснення державного фінансового контролю в Україні», «Про платіжні

системи та переказ коштів в Україні», «Про судоустрій і статус суддів», «Про третейські суди», «Про гарантії держави щодо виконання судових рішень», «Про Вищий антикорупційний суд», «Про Загальнодержавну комплексну програму розвитку високих наукоємних технологій», «Про Загальнодержавну програму адаптації законодавства України до законодавства Європейського Союзу», «Про інвестиційну діяльність», «Про інноваційну діяльність» та інші нормативно-правові акти [25, С. 88].

Даний перелік не є вичерпним. Розглянемо вплив на бізнес-процеси та їх розвиток деяких з них. Так, основним законом України, що має перевагу над всіма іншими є Конституція України [34]. Вона є збірником комплексу інституцій, що виражаються в нормах прямої безпосередньої дії, які можна напряду захищати в суді в разі їх порушення. Також в цьому законі прописані форма державного устрою, основні владні органи та їх повноваження. Вплив Конституції на бізнес-процеси підприємства є опосередкованим, проте визначає загальне правове поле для діяльності підприємства. Так, наприклад, в ст. 10 зазначено, що державною мовою є українська, відтак БП з ведення бухгалтерського обліку, аудиту необхідно вести українською. Дане положення не забороняє організовувати сам процес іншою мовою спілкування (наприклад російською чи англійською), проте звітність до державних установ має бути державною мовою. Інша ст. 67 Конституції зобов'язує кожного сплачувати податки і збори, відтак ухилення від їх сплати тягне за собою адміністративну чи кримінальну відповідальність у порядку і випадках визначених законом. Ст. 43 забороняє використання примусової праці, а також використання праці жінок і неповнолітніх на небезпечних для їхнього здоров'я роботах, відтак кадрові БП підприємства, пов'язані з прийняттям на роботу жінок і неповнолітніх мають бути організовані таким чином, аби не суперечити цим положенням.

Оскільки Господарський кодекс України (ГКУ) [14] зг. ст. 1 визначає основні засади господарювання в Україні і регулює господарські відносини, що виникають у процесі організації та здійснення господарської діяльності між суб'єктами господарювання, а також між цими суб'єктами та іншими учасниками відносин у сфері господарювання, то саме Господарський кодекс є чи найважливішим

інституціональним регулятором для ведення бізнесу в Україні. Вплив ГКУ на бізнес-процеси підприємства простежується через постановку правових рамок ведення бізнесу, а саме через: визначення загальних принципів господарювання, закріплення ключових напрямів і форм участі держави і місцевого самоврядування у сфері господарювання; обмеження монополізму та захист суб'єктів господарювання і споживачів від недобросовісної конкуренції, визначення самих суб'єктів господарювання, їх видів, виокремлення таких понять як підприємство, підприємництво, некомерційна господарська діяльність, закріплення основних положень з приводу функціонування господарських товариств, що більш детально прописані в законах України «Про господарські товариства», «Про акціонерні товариства», «Про товариства з обмеженою та додатковою відповідальністю».

Закон України «Про державну реєстрацію юридичних осіб, фізичних осіб - підприємців та громадських формувань» зобов'язує усіх осіб та організацій будувати власні бізнес-процеси з додержанням вимоги про офіційне відкрите ведення підприємницької діяльності, підтверджене обов'язковою державною реєстрацією їх як суб'єктів підприємницької діяльності [41]. Цей закон забезпечує створення і функціонування Єдиного державного реєстру таких суб'єктів, що дає змогу іншим контрагентам перевірити наявність існування такого суб'єкта на «мапі» підприємців України, аби уникнути у майбутньому проблем із законом чи постраждати від шахрайських дій недобросовісного партнера.

Значно полегшили протікання бізнес-процесів і сприяли їх подальшому розвитку прийняття законів: «Про платіжні системи та переказ коштів в Україні» [46], «Про електронні довірчі послуги» [42] та «Про електронні документи та електронний документообіг» [43]. Перший визначив загальні засади функціонування платіжних систем і систем розрахунків, поняття та загальний порядок проведення переказу коштів у межах України, встановив відповідальність суб'єктів переказу, а також визначив загальний порядок здійснення нагляду за платіжними системами; другий – правові та організаційні засади надання електронних довірчих послуг, у тому числі транскордонних, повноваження суб'єктів правових відносин у сфері електронних довірчих послуг, правові та

організаційні засади здійснення електронної ідентифікації. Третій по суті врегулював правовідносини, що виникають у процесі створення, відправлення, передавання, одержання, зберігання, оброблення, використання та знищення електронних документів. Останні два ЗУ спростили та пришвидшили ведення бізнес-процесів та зменшили їх утримання за рахунок переходу від паперового документообігу до електронного за бажанням підприємця на законних підставах.

Правове підґрунтя спрямоване на запровадження моделі сталого економічного зростання вітчизняних підприємств шляхом удосконалення структури їх основного капіталу та інтенсивного інвестування високотехнологічного виробництва було закладено з прийняттям ЗУ «Про Загальнодержавну комплексну програму розвитку високих наукоємних технологій» [45]. Оскільки Україна обрала для себе шлях вступу до Європейського союзу (ЄС), цілком очевидним і необхідним було прийняття ЗУ «Про Загальнодержавну програму адаптації законодавства України до законодавства Європейського Союзу» [44], ціллю якого є досягнення Україною відповідності третьому Копенгагенському та Мадридському критеріям набуття членства в Європейському Союзі, і що включає адаптацію законодавства, утворення відповідних інституцій та інші додаткові заходи, котрі забезпечували б ефективне правотворення та правозастосування й не суперечили вимогам ЄС.

Для забезпечення результативного розвитку підприємств виникає необхідність наукового обґрунтування організаційно-інформаційного забезпечення управління розвитком підприємства, що кореспондується із світовим досвідом та успішною практикою вітчизняних підприємств-лідерів. Формування організаційно-інформаційного забезпечення управління розвитком підприємства в умовах становлення цифрової економіки одне із важливих питань в управлінні. Якщо, завдання підприємства визначають те, до чого воно прагне, що воно хоче отримати в результаті своєї діяльності, то організаційно-інформаційного забезпечення дає відповідь на питання, яким способом, за допомогою яких дій підприємство зуміє досягти своїх завдань в умовах мінливого і агресивного середовища.

Нині підприємства мають використовувати не одну, а цілий комплекс інтегрованих цифрових технологій, продуктів та послуг (BioTech, NanoTech, RetailTech, FinTech, LegalTech, InsurTech, GovTech, BlockChain, Digital marketing, CRM&BPM на платформі bpm'online, Grid-технології, Digital-страхування, ePrescription, TeleHealth). Всі вони мають певну цінність для організаційно-інформаційного забезпечення управління розвитком підприємства – прискорюють бізнес-процеси, економлять ресурси, примножують прибутки, формують унікальні компетенції, відкривають принципово нові напрями розвитку. Для оптимізації внутрішніх інформаційно-комунікаційних ланцюгів доцільно використовувати спеціалізоване програмне забезпечення – ERP, системи електронного документообігу, CRM, BMPS-системи, UPE-платформи з управління ефективністю [15].

Одним з найбільш перспективних інструментів для організаційно-інформаційного забезпечення управління розвитком підприємства вважаємо хостингові та хмарні технології. Дані новації дозволяють економити фінанси за рахунок скорочення капітальних інвестицій. І хоча „хмарні” технології поки що використовують лише 25% менеджерів вітчизняних підприємств, проте багато з них планують перейти на цю технологію або вивчають її переваги. Стабільно високий попит на українському ринку на ERP-системи. За оцінками SAP – сегмент великих компаній насичений цими технологіями тільки на 30%. Проте обсяг продаж ERP-систем з кожним роком збільшується, враховуючи те, що вже зараз частка ERP-рішень становить майже 13% усього обсягу українського ринку ПЗ і ІТ-послуг. Доволі популярною для організаційно-інформаційного забезпечення управління розвитком підприємства, вважається технологія HANA (High Performance Analytic Appliance), яка дозволяє обробляти та аналізувати великі масиви інформації. Основні бізнес-рішення, які базуються на подібних технологіях, стають більш релевантними. Підприємства нині змагаються щодо впровадження 5G, що впливає на економіку, змінюючи звичні управлінські технології і трансформуючи усталені бізнес-моделі [15].

Висновки до розділу 1

Розвиток підприємства – сукупність змін, які ведуть до появи нової якості і зміцнення життєздатності системи; його здатність чинити опір руйнівним силам зовнішнього середовища.

Управління розвитком підприємства розглядаємо як окремий блок загальних управлінських процесів на підприємстві, які на базі таких елементів, як планування, організація та контроль, формують сприятливий осередок для акумулювання ресурсних можливостей підприємства з метою реалізації вдосконалень, нововведень або інновацій підвищення ефективності діяльності підприємства, кінцевим результатом яких є перехід на якісно новий рівень розвитку підприємства.

Управління розвитком є багатограним поняттям, пов'язане із застосуванням різних підходів. Найбільш розповсюдженими підходами до управління розвитком підприємництва є системний, програмний та цільовий (програмно-цільовий), ситуаційний, функціональний.

Початок процесу управління розвитком підприємства з позиції системного підходу передбачає такі етапи: визначення головних цілей (мети) і завдань системи управління; розробка принципів управління розвитком підприємства; функції за допомогою яких відбувається реалізація цілей.

До основних (загальних) функцій управління розвитком підприємства відносимо: планування, організація, лідерство, контроль.

Дослідження наукової літератури дозволило виділити дві групи підходів до оцінювання ефективності управління розвитком суб'єктів господарювання: оцінювання на основі інтегрального показника ефективності та оцінювання на основі системи критеріїв і показників.

До основних нормативно-правових актів як письмово закріплених способів прояву (вираження) інституцій, які сьогодні визначають правові (формальні) рамки діяльності підприємницьких структур в Україні слід віднести наступні: Конституція України, Господарський кодекс (ГК), Податковий кодекс (ПК), Цивільний кодекс (ЦК), Кримінальний кодекс (КУ), Кодекс про адміністративні

правопорушення (КпАП), Кодекс законів про працю (КЗпП), закони України (ЗУ): «Про товариства з обмеженою та додатковою відповідальністю», «Про акціонерні товариства», «Про господарські товариства», «Про державну реєстрацію юридичних осіб, фізичних осіб - підприємців та громадських формувань», «Про бухгалтерський облік та фінансову звітність в Україні», «Про загальнообов'язкове державне пенсійне страхування», «Про охорону праці», «Про авторське право і суміжні права», «Про розвиток та державну підтримку малого і середнього підприємництва в Україні», «Про електронні довірчі послуги», «Про електронні документи та електронний документообіг», «Про засади державної регуляторної політики у сфері господарської діяльності», «Про запобігання корупції», «Про захист від недобросовісної конкуренції», «Про захист економічної конкуренції», «Про загальні засади створення і функціонування спеціальних (вільних) економічних зон», «Про захист іноземних інвестицій на Україні», «Про захист інформації в інформаційно-телекомунікаційних системах», «Про захист прав споживачів», «Про публічні закупівлі», «Про інформацію», «Про основні засади державного нагляду (контролю) у сфері господарської діяльності», «Про основні засади здійснення державного фінансового контролю в Україні», «Про платіжні системи та переказ коштів в Україні», «Про судоустрій і статус суддів», «Про третейські суди», «Про гарантії держави щодо виконання судових рішень», «Про Вищий антикорупційний суд», «Про Загальнодержавну комплексну програму розвитку високих наукоємних технологій», «Про Загальнодержавну програму адаптації законодавства України до законодавства Європейського Союзу», «Про інвестиційну діяльність», «Про інноваційну діяльність» та інші нормативно-правові акти.

РОЗДІЛ 2

АНАЛІТИЧНА ОЦІНКА РОЗВИТКУ ТОВ «ДЕПС СОЛЮШЕНЗ» ТА ШЛЯХІВ ЙОГО ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ

2.1. Організаційно управлінський аналіз ТОВ «ДЕПС СОЛЮШЕНЗ»

Об'єктом дослідження було обрано Товариство з обмеженою відповідальністю «ДЕПС СОЛЮШЕНЗ», яке знаходиться в столиці України, в м. Києві по вулиці Маричанській, 18. Це один із небагатьох сучасних гравців, які беруть участь у формуванні національного телекомунікаційного ринку. Компанія не тільки надає сучасне обладнання, а й просуває на ринок сучасні технологічні рішення світового рівня. Місія ТОВ «ДЕПС СОЛЮШЕНЗ» – сприяти компаніям у розвитку їхнього бізнесу на основі використання сучасних інформаційних технологій.

На ринку підприємство існує з 5 жовтня 2015 року і на сьогоднішній день має статутний капітал розміром в 7 296 тис. грн. Підприємство створене шляхом виділення з ТОВ «ДЕПС ІНВЕСТ» і нині має директора Линця Олександра Юрійовича.

Основний вид економічної діяльності за яким зареєстровано підприємство – це оптова торгівля електронним і телекомунікаційним устаткуванням, деталями до нього.

Окрім того, підприємство займається:

- 42.99 Будівництвом інших споруд;
- 43.11 Знесенням;
- 43.12 Підготовчими роботами на будівельному майданчику;
- 43.21 Електромонтажними роботами;
- 43.22 Монтажем водопровідних мереж, систем опалення та кондиціонування;
- 43.29 Іншими будівельно-монтажними роботами;
- 43.31 Штукатурними роботами;
- 43.32 Установленням столярних виробів;

- 43.33 Покриттям підлоги й облицюванням стін;
- 43.34 Малярними роботами та склінням;
- 43.39 Іншими роботами із завершення будівництва;
- 43.91 Покрівельними роботами;
- 43.99 Іншими спеціалізованими будівельними роботами;
- 46.21 Оптовою торгівлею зерном, необробленим тютюном, насінням і кормами для тварин;
- 46.43 Оптовою торгівлею побутовими електротоварами й електронною апаратурою побутового призначення для приймання, записування, відтворювання звуку й зображення;
- 46.51 Оптовою торгівлею комп'ютерами, периферійним устаткуванням і програмним забезпеченням;
- 80.20 Обслуговуванням систем безпеки;
- 81.30 Наданням ландшафтних послуг;
- 85.59 Іншими видами освіти;
- 85.60 Допоміжною діяльністю у сфері освіти;
- 46.90 Неспеціалізованою оптовою торгівлею;
- 61.10 Діяльністю у сфері проводового електрозв'язку;
- 62.02 Консультуванням з питань інформатизації;
- 62.03 Діяльністю із керування комп'ютерним устаткуванням;
- 62.09 Інша діяльність у сфері інформаційних технологій і комп'ютерних систем;
- 63.99 Наданням інших інформаційних послуг;
- 70.22 Консультуванням з питань комерційної діяльності й керуванням;
- 71.11 Діяльністю у сфері архітектури;
- 71.12 Діяльністю у сфері інжинірингу, геології та геодезії, надання послуг технічного консультування в цих сферах;
- 72.19 Дослідженням й експериментальними розробками у сфері інших природничих і технічних наук;
- 33.13 Ремонтом і технічним обслуговуванням електронного й оптичного

устаткування;

33.20 Установленням та монтажем машин і устаткування;

41.10 Організацією будівництва будівель;

41.20 Будівництвом житлових і нежитлових будівель;

42.22 Будівництвом споруд електропостачання та телекомунікацій [60].

ТОВ «ДЕПС СОЛЮШНЗ» три роки поспіль виграло «Telecom Award» у номінації «Найкращий постачальник телекомунікаційного обладнання та рішень».

З початком війни підприємство почало приймати участь у гуманітарних проектах. У 2022 році було відкрито єдиний в Україні постійно діючий цифровий гуманітарний центр, який працює на громадських засадах і займатиметься логістикою та розподілом гуманітарної допомоги іноземних партнерів за допомогою телекомунікаційного обладнання.

Компанія DEPS пропонує надзвичайно широкий асортимент продукції: волоконно-оптичні та коаксіальні кабелі, IP та HD відеоспостереження, домофони, мережеве обладнання HDMI/AV/USB, джерела живлення та блискавкозахисту, додаткове обладнання, системи контролю та управління доступом, системи сигналізації, програмне забезпечення для відеомоніторингу, кабелі живлення, комутатори, обладнання PON, маршрутизатори та брандмауери, обладнання IP MPLS, оптичні модулі XFP, SFP+, SFP, обладнання CWDM/DWDM, медіаконвертери, обладнання PDH, оптрони та системи кросоверів, перемички, адаптери, атенюатори, розгалужувачі, розгалужувачі, кабельні фітинги, підсилювачі потужності КТВ, ТБ-модулятори, супутникове та трансляційне ТБ, конектори та адаптери, пристрої розподілу та фільтрації сигналу, компоненти джерела живлення та розподілу сигналу КТВ, КТВ, обладнання користувача, пристрої Wi-Fi, IoT (Інтернет речей), промислове обладнання, IPTV та OTT, цифрове телебачення, телевізійне вимірювальне обладнання, автоматизація телемовлення, аналогове телебачення, ПЗ як послуга, телекомунікаційні шафи і серверні шафи, кабельні траси, аксесуари для монтажу,

елементи СКС, обладнання для IP-телефонії, устаткування для відео-конференц зв'язку.

Функціонуючи на ринку ТОВ «ДЕПС СОЛЮШЕНЗ» співпрацює з багатьма іншими підприємствами як вітчизняними так і закордонними. Серед них варто виділити компанії з торговими марками Jonard, Siemon, SSB Batery, Victron Energy, Must, Konner&Sohnen, Kohler-SDMO, Grupel, Goal Zero.

ТОВ «ДЕПС СОЛЮШЕНЗ» постійно приймає участь в державних закупівлях. Лише за початок 2023 року було укладено 36 угод, а за 2022 рік 48 угод. В табл. 2.1 наведемо перелік замовників продукції підприємства та вартість укладених угод.

Таблиця 2.1

Аналіз найбільших замовників ТОВ «ДЕПС СОЛЮШЕНЗ» за державними закупівлями у 2022 році

Замовник	Товар	Вартість, грн
1	2	3
Управління забезпечення Оперативно-рятувальної служби цивільного захисту Державної служби України з надзвичайних ситуацій	Мережеве обладнання	22 896
КУ Інститут міста	Бездротові точки доступу	183 000
Акціонерне Товариство «Укрпошта»	Оптичне обладнання	29 886
Спеціальний авіаційний загін Оперативно-рятувальної служби цивільного захисту державної служби України з надзвичайних ситуацій	Телефонне обладнання IP АТС	60 270
ПРАТ «Рівнеобленерго»	IP Телефон Grandstream GRP2604P	40 000
Комунальне Підприємство «Київпаstrans»	Мережеве обладнання та компоненти	196 993
Акціонерне Товариство «Укртрансффта»	Оптоволоконні матеріали	396 843
Комунальне підприємство виконавчого органу Київради (Київської міської державної адміністрації) «Київтеплоенерго»	Зварювальний апарат оптичних кабелів; Пальники, паяльники та інше	269 102
Спеціалізоване комунальне підприємство «Київтелесервіс»	Придбання аналітичного модуля для роботи з даними	497 960
ДП «Українські спеціальні системи»	Телекомунікаційні кабелі та обладнання	159 800
Виконавчий орган Добровеличківської селищної ради - Апарат ради	Мережеве обладнання	57 000

Продовження табл. 2.1

1	2	3
Акціонерне товариство «Укртранснафта»	Інструменти для паяння м'яким і твердим припоєм та для зварювання, машини та устаткування для поверхневої термообробки і гарячого напилювання	186 655
Комунальне підприємство «Міськсвітло» Кременчуцької міської ради Кременчуцького району Полтавської області	Провід СПІ-5нг (або еквівалент)	480 000
Львівське комунальне підприємство «Міський центр інформаційних технологій»	Телефонне обладнання	230 000
Фаховий коледж зварювання та електроніки імені Є.О.Патона	Комп'ютерне обладнання (Кабель, маршрутизатор, комутатор)	58 000
Головне управління Державної служби України з надзвичайних ситуацій у Чернігівській області	ІР телефони Grandstream GXP2160	75 000
Філія «Днопоглиблювальний флот» Державного підприємства «Адміністрація морських портів України»	Баласти для розрядних ламп чи трубок (Джерела безперебійного живлення)	118 000
Державне спеціалізоване підприємство «Чорнобильська АЕС»	Мережеве обладнання (Патч-корд, патч-панель та інше)	67 553
АТ «Хмельницькобленерго»	Телефонне обладнання – за кодом ДК 021: 2015 – 32550000-3 (Оптичний мультиплексор RCMS2903-4E1-4GE-X-DC)	64 800

Джерело: [60]

Найвагомішими замовниками продукції ТОВ «ДЕПС СОЛЮШЕНЗ» є: АТ «Укргазвидобування»; ТОВ «Оператор газотранспортної системи України»; АТ КБ «ПРИВАТБАНК»; Національний авіаційний університет; ПАТ «Укртранснафта»; Національна телекомпанія України; ПАТ «Національна енергетична компанія «Укренерго»; ДП «Сервісний центр морського та річкового транспорту»; Спеціалізоване комунальне підприємство «Київтелесервіс».

Серед конкурентів ТОВ «ДЕПС СОЛЮШЕНЗ» варто виділити ТОВ «НВО «Ромсат», ТЗОВ «Протех-ІТ-Україна», ФОП «Мартинюк Андрій Михайлович», ТОВ «Кабель Трейд», ТОВ «Секур Інтеграція», ПАТ «Одеський кабельний завод «Одескабель».

ТОВ «ДЕПС СОЛЮШЕНЗ» має лінійно-функціональну структуру управління (рис. 2.1).

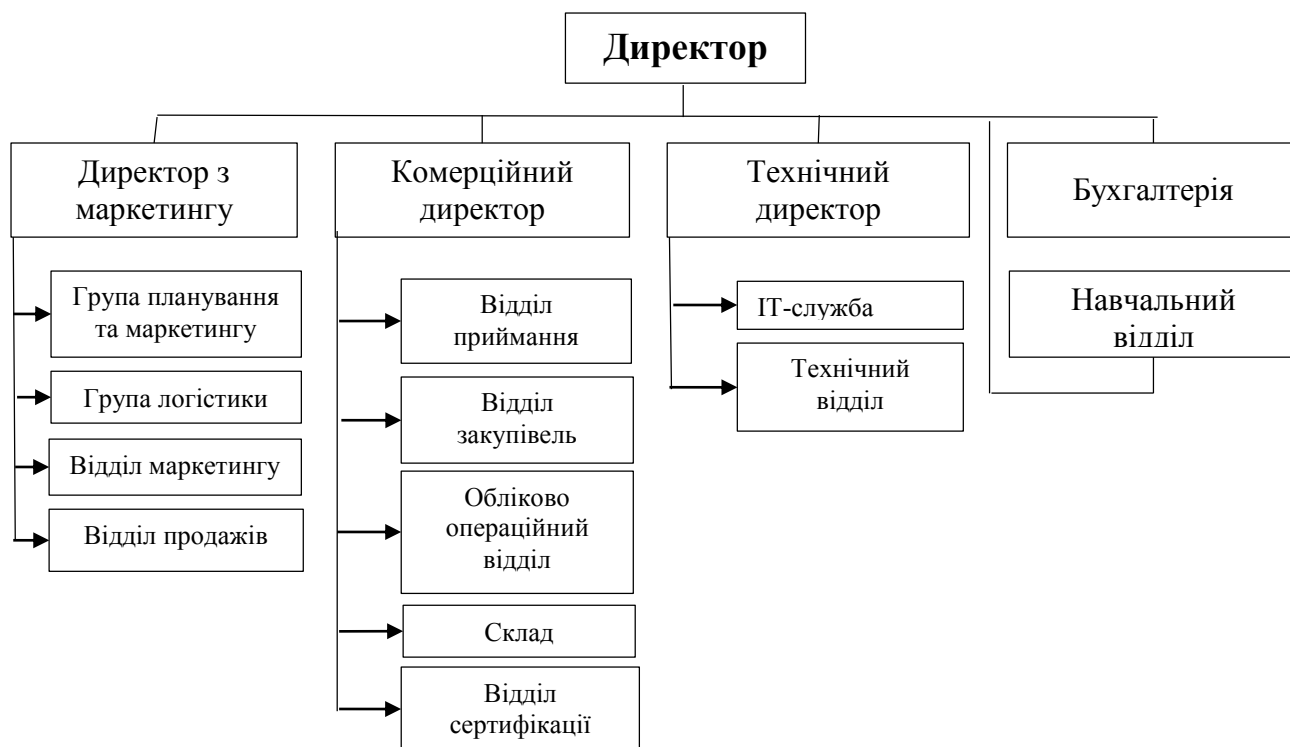


Рис. 2.1. Організаційна структура управління ТОВ «ДЕПС СОЛЮШЕНЗ»

Лінійно-функціональна організаційна структура — це поєднання лінійної та функціональної структур. У такій структурі лінійні підрозділи приймають рішення, а функціональні відділи здійснюють підготовку даних рішень. За з цією структурою управління повна влада належить безпосередньому менеджеру, який очолює призначену команду. У постановці конкретних питань і підготовці відповідних рішень, програм, планів йому допомагають спеціалізовані установи, до складу яких входять функціональні відділи. У цьому випадку відділи функціональної структури підпорядковані лінійним керівникам. Функціональні керівники виконують свої рішення або через директора, або (в межах своїх повноважень) безпосередньо через відповідних виконавчих керівників.

На будь-якому підприємстві бізнес-процес є частиною процесноорієнтованого управління, яке дає змогу врахувати важливі аспекти бізнесу, як-от: зацікавленість кожного виконавця в підвищенні якості продукту, ефективна організація обміну інформацією між функціональними підрозділами, більш гнучке реагування на

зовнішні й внутрішні зміни. Впровадження процесного підходу розв'язує проблему неефективної взаємодії підрозділів різної функціональної підпорядкованості, фокус з ієрархії зміщується на споживача за допомогою організації діяльності підрозділів компанії з орієнтацією на кінцевий результат і задоволення вимог клієнтів.

Основні бізнес-процеси мають безпосередній зв'язок із наданням послуг, у даному випадку – телекомунікаційних послуг. За формування інфраструктури підприємства та функціонування основних процесів відповідають допоміжні бізнес-процеси. Бізнес-процеси управління керують бізнес-процесами компанії DEPS. Бізнес-процеси розвитку мають на меті отримання прибутку в довгостроковій перспективі. Це зумовлено характерними рисами телекомунікаційної галузі та швидкістю розвитку нових технологій. Основними бізнес-процесами ТОВ «ДЕПС СОЛЮШЕНЗ» є залучення, підключення нових клієнтів, підтримка бази наявних клієнтів, ведення фінансових розрахунків, впровадження ІТ-технологій у компанії, технічна підтримка тощо

Тому ТОВ «ДЕПС СОЛЮШЕНЗ» є потужним підприємством, яке бере участь у формуванні портфеля національного ринку телекомунікацій. ТОВ «ДЕПС СОЛЮШЕНЗ» займає значну частку ринку та завойовано репутацію надійного партнера, який допомагає сформувати гідну позицію в економічній системі регіону. Має постійний розвиток, тісно співпрацює з державними підприємствами, а з 2022 року стало розвивати все більше свою соціальну відповідальність.

2.2. Діагностика фінансово-економічного стану підприємства

В сучасних ринкових умовах істотно зростає самостійність і економічна відповідальність підприємств. У зв'язку з цим сьогодні постає проблема діагностики економічного і фінансового стану підприємств, оскільки стабільність може бути досягнута лише при суворому дотриманні принципів комерційного

розрахунку, в якому головним є порівняння витрат і результатів, отримання максимального прибутку з мінімальними витратами. Одним з основних видів діагностики є фінансово-економічна, оскільки вона піддається аналізу.

Діяльність підприємств, встановлюючи стан об'єкта дослідження, на основі якого можна сформулювати ефективну економічну політику, стратегію і тактику, що сприятиме можливим майбутнім перспективам розвитку. Економічне та фінансове прогнозування дозволить удосконалити управління підприємствами, забезпечивши організацію всіх факторів виробництва та здійснивши регулювання взаємозв'язків і розподіл відповідальності за всю обслуговуючу діяльність підприємства.

Проведем аналіз основних економічних показників діяльності ТОВ «ДЕПС СОЛЮШЕНЗ» (табл. 2.2).

Таблиця 2.2

Динаміка основних економічних показників господарської
діяльності підприємства

Показники	Роки			Відхилення 2022 рік до 2020 року	
	2020	2021	2022	+, –	%
1	2	3	4	5	6
1. Чистий дохід (виручка), тис. грн.	157676,7	294489,5	152030,4	-5646,3	-3,6
2. Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг), тис. грн.	131162,1	274034,2	132097,2	935,1	0,7
3. Валовий прибуток, тис. грн.	26514,6	20455,3	19933,2	-6581,4	-24,8
4. Чистий прибуток, тис. грн.	4239,7	78,0	2863,8	-1375,9	-32,5
5. Середньооблікова чисельність працівників, осіб.	62	63	60	-2,0	-3,2
6. Середньорічна вартість:					
• необоротних активів, тис. грн.	1820,5	1851,4	2897,6	1077,1	59,2
• в т.ч. основних засобів, тис. грн.	1570,1	1514,3	1411,6	-158,5	-10,1
• оборотних активів, тис. грн.	73624,6	155390,1	201639,0	128014,5	173,9
7. Фондовіддача	100,4	194,5	107,7	7,3	7,2
8. Фондомісткість	0,010	0,005	0,009	0,0	-6,8
9. Фондоозброєність, тис. грн./особу.	25,3	24,0	23,5	-1,8	-7,1
10. Коефіцієнт оборотності оборотних активів	2,1	1,9	0,8	-1,4	-64,8
11. Продуктивність праці, тис. грн./особу.	2543,2	4674,4	2533,8	-9,3	-0,4
12. Рентабельність господарської діяльності, %	2,77	0,03	1,92	-0,9	x
13. Рентабельність активів підприємства, %	5,62	0,05	1,40	-4,2	x
14. Рентабельність власного капіталу, %	20,8	0,3	12,0	-8,8	x

Першим показником для оцінки є чистий дохід, або визначення вартісного вираження обсягів реалізації продукції підприємства. Даний показник за 2020-2022 роки зменшився на 3,6%, що в більшій мірі спричинено зниженням обсягів діяльності з початку дії воєнного стану. В свою чергу зросла собівартість реалізованої продукції на 0,7%. Зміна даних показників відобразилась на валовому прибутку, який в результаті знизився на 24,8 %, а чистий прибуток зменшився на 32,5 %. Проте порівнюючи чистий прибуток 2022 року та 2021 року, то він зріс в 36,7 раз.

Прибутковість підприємства забезпечується за рахунок ефективного використання майнових ресурсів підприємства. За даними таблиці спостерігаємо зростання середньорічної вартості оборотних активів на 128,014,5 тис. грн (за рахунок дебіторської заборгованості) та необоротних активів на 1077,1 тис. грн, але величина середньорічної вартості основних засобів зменшилась на 158,5 тис. грн. Такі зміни майнового стану підприємства відобразились на зростанні фондовіддачі на 7,3 пункти, зниженні коефіцієнта оборотності оборотних активів на 1,4 обороти. Зміна даних показників має негативну тенденцію для його розвитку.

Зміни відбулися і в чисельності персоналу – зменшився на 2 особи. Продуктивність праці персоналу зменшилась на 0,4% оскільки відсоток зменшення чистого доходу перевищує відсоток зменшення персоналу.

Показниками ефективності діяльності підприємства є показники рентабельності. Оскільки відбулося зменшення чистого прибутку у 2022 році в порівнянні з 2020 роком, то й прослідковуємо зменшення всіх показників рентабельності розглянутих в табл. 2.2. Але. Знову ж таки, при порівнянні 2022 року з 2021 підприємство наростило показники своєї ефективності.

Оцінити фінансово-економічний стан підприємства можна проаналізувавши його баланс, що показує склад ресурсів і джерел їх формування. Співвідношення певних компонентів активів і зобов'язань, а також взаємозв'язок між ними впливають на здатність підприємства вести належну та ефективну господарську діяльність. Отже проведемо аналіз структури та динаміки майна підприємства і джерел його утворення (табл. 2.3.).

Таблиця 2.3

Аналіз структури майна ТОВ «ДЕПС СОЛЮШЕНЗ» та джерел його
формування

Показники	На 31.12.2020		На 31.12.2021		На 31.12.2022		Відхилення 2022 р. до 2020 р.		
	тис. грн.	%	тис. грн.	%	тис. грн.	%	+, -	%	п.с..
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
1. Необоротні активи	1605,4	2,1	2097,3	0,9	3697,9	2,2	2092,5	130,3	0,1
1.1. Нематеріальні активи	68,4	0,1	69,9	0,0	116,3	0,1	47,9	70,0	0,0
1.2. Незавершені капітальні інвестиції	108,2	0,1	346,4	0,1	1995,1	1,2	1886,9	1743,9	1,0
1.3. Основні засоби	1356,9	1,8	1671,7	0,7	1151,5	0,7	-205,4	-15,1	-1,1
1.4. Інші необоротні активи	71,9	0,1	9,3	0,0	435	0,3	363,1	505,0	0,2
2. Оборотні активи	73137	97,9	237643,2	99,1	165634,8	97,8	92497,8	126,5	0,0
2.1. Запаси	11279	15,1	17934,9	7,5	18047,6	10,7	6768,6	60,0	-4,4
2.2. Дебіторська заборгованість	49737,2	66,5	157339,3	65,6	125287,8	74,0	75550,6	151,9	7,4
2.3. Грошові кошти	7529,6	10,1	39719,5	16,6	8505,5	5,0	975,9	13,0	-5,1
2.4. Витрати майбутніх періодів	171,8	0,2	263,4	0,1	99,2	0,1	-72,6	-42,3	-0,2
3. Інші оборотні активи	4419,4	5,9	22386,1	9,3	13694,7	8,1	9275,3	209,9	2,2
Разом Активу	74742,4	100,0	239740,5	100,0	169332,7	100,0	94590,3	126,6	0,0
1. Власний капітал	22536,9	30,2	22462,9	9,4	25328,6	15,0	2791,7	12,4	-15,2
1.1. Зареєстрований (пайовий) капітал	7296	9,8	7296	3,0	7296	4,3	0	0,0	-5,5
1.2. Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	15240,9	20,4	15166,9	6,3	18032,6	10,6	2791,7	18,3	-9,7
2. Довгострокові зобов'язання	1963,7	2,6	2125	0,9	475,1	0,3	-1488,6	-75,8	-2,3
3. Поточна кредиторська заборгованість	50241,8	67,2	215152,6	89,7	143529	84,8	93287,2	185,7	17,5
Разом Пасиву	74742,4	100,0	239740,5	100,0	169332,7	100,0	94590,3	126,6	0,0

Джерело: розраховано автором за даними підприємства

Вартість майна підприємства за 2020-2022 роки зросла на 94590,3 тис. грн або у 2,2 рази. Такі зміни відбулись за рахунок зростання вартості необоротних активів та оборотних активів. В свою чергу у складі необоротних активів збільшилась вартість усіх складових окрім основних засобів, які зменшили свою вартість на 15,1%. Серед оборотних активів зменшилась лише вартість витрат майбутніх

періодів. Якщо ж говорити про структуру майна підприємства, то найбільшу частку становлять оборотні активи, і ця частка є приблизно сталою останні 3 роки на рівні 97,9%. В структурі оборотних активів високу питому вагу займає дебіторська заборгованість і частка її в структурі у 2022 році зросла на 7,7 пунктів. Дана тенденція має негативне значення для підприємства, оскільки відображає значні борги споживачів (замовників) перед підприємством. Серед необоротних активів найбільшу питому вагу мають у 2020 році основні засоби, а в 2022 році – незавершені капітальні інвестиції, що спричинено закупівлею нових видів основних засобів.

Формування майна підприємства в більшій мірі відбувається за рахунок позикових коштів і частка поточної кредиторської заборгованості зросла на 17,5 пунктів в структурі, а у вартісному вираженні на 93287,2 тис. грн. Не зважаючи на те, що величина власного капіталу зросла на 12,4% їх частка в загальній структурі пасивів зменшилась на 15,2 пункти. З позитивного варто відмітити зменшення величини довгострокових зобов'язань на 1488,6 тис. грн та нарощення нерозподіленого прибутку на 18,3%.

Таблиця 2.4

Аналіз стану та ефективності використання основних засобів підприємства

Показники	Роки			Відхилення 2022 рік до 2020 року	
	2020	2021	2022	+, –	%
1. Середньорічна вартість майна підприємства, тис. грн., в т.ч.	75445,05	157241,5	204536,6	129091,55	171,11
- необоротних активів	1820,5	1851,35	2897,6	1077,10	59,17
- оборотних активів	73624,55	155390,1	201639	128014,45	173,87
- основних засобів	1570,05	1514,3	1411,6	-158,45	-10,09
2. Коефіцієнт зносу основних засобів	0,58	0,61	0,74	0,16	x
3. Коефіцієнт придатності основних засобів	0,42	0,39	0,26	-0,16	x
4. Фондовіддача	100,4	194,5	107,7	7,27	x
5. Фондомісткість	0,010	0,005	0,009	0,00	x
6. Фондоозброєність, тис. грн. /ос.	25,3	24,0	23,5	-1,80	x
7. Рентабельність основних засобів, %	270,04	5,15	202,88	-67,16	x

Джерело: розраховано автором за даними підприємства

Основні засоби підприємства є ключовою частиною його необоротних активів, але величина їх за останні роки зменшилась на 158,45 тис. грн незважаючи на загальне зростання необоротних активів. Оскільки вартість основних засобів на підприємстві зменшується, то це підтвердження рівня їх зносу. Якщо у 2020 році основні засоби були придатні на 42%, то в вже в 2022 році – лише на 26%. Ефективність використання основних засобів характеризується показниками рентабельності, фондоддачі та фондоозброєності. Незважаючи на зниження ряду показників у 2022 році в порівнянні з 2020, проте більше ніж у 2021 році. 1 грн вкладена в основні засоби приносить 2 грн чистого прибутку. Отже, не зважаючи на достатній рівень показників ефективності використання основних засобів підприємство потребує їх оновлення у зв'язку зі зносом.

Оцінка економічного та фінансового стану бізнесу передбачає виконання певної послідовності аналітичних завдань. Для цілей оцінки велику кількість показників можна згрупувати в показники ліквідності та платоспроможності (табл. 2.5); фінансової стійкості (табл. 2.6); рентабельності (табл. 2.7); ділової активності (табл. 2.8).

Таблиця 2.5

Оцінка ліквідності та платоспроможності підприємства

№ з/п	Показники	Нормативне значення	Роки			Відхилення 2022 р. до 2020 р.
			2020	2021	2022	
1.	Коефіцієнт покриття (загальний)	> 1	1,5	1,1	1,2	-0,3
2.	Коефіцієнт швидкої ліквідності	> 0,5	1,1	0,9	0,9	-0,2
3.	Коефіцієнт абсолютної ліквідності	> 0,2	0,1	0,2	0,1	-0,1
4.	Частка оборотних засобів в активах	за планом	97,9	99,1	97,8	0,0
5.	Частка запасів в оборотних активах	>0,5	15,4	7,5	10,9	-4,5
6.	Робочий капітал, тис грн.	середньо-галузеве	22895,2	22490,6	165634,8	142739,6
7.	Коефіцієнт автономії	>0,5	0,30	0,09	0,15	-0,15

Джерело: розраховано автором за даними підприємства

Дана група показників відображає можливість швидкого обміну майна підприємства на інший вид активу. Коефіцієнт покриття перевищує нормативне значення в 1, що означає здатність підприємства покрити всі поточні зобов'язання оборотними активами. Проте даний показник зменшився за досліджуваний період на 0,3 пункти.

Коефіцієнт швидкої ліквідності перевищує 0,5, що свідчить про покриття зобов'язань підприємства оплаченою дебіторською заборгованістю і грошовими коштами на рахунку. Коефіцієнт абсолютної ліквідності на межі відповідності нормативу, що свідчить про необхідність нарощення грошових коштів на рахунках для покриття поточних зобов'язань.

Позитивним слід відмітити стабільність частки оборотних активів в загальній їх сумі в розмірі 97,8%.

Коефіцієнт автономіє відображає співвідношення власного капіталу та поточних зобов'язань підприємства. Даний показник на підприємстві має значення менше нормативного, та щорічно зменшується.

Таблиця 2.6

Оцінка фінансової стійкості підприємства

№ з/п	Показники	Роки			Відхилення 2022 р. до 2020 р.
		2020	2021	2022	+/-
1.	Коефіцієнт фінансової залежності	3,32	10,67	6,69	3,37
2.	Маневреність робочого капіталу	0,49	0,80	0,11	-0,38
3.	Коефіцієнт маневреності власного капіталу	1,02	1,00	6,54	5,52
4.	Коефіцієнт співвідношення залученого і власного капіталу	2,32	9,67	5,69	3,37

Джерело: розраховано автором за даними підприємства

Коефіцієнт фінансової залежності відображає ступінь залежності підприємства від сторонніх інвесторів і кредиторів. Чим менше показник, тим підприємство фінансується власним капіталом і має меншу залежність від позикових коштів. Найгірше значення показника у 2021 році. Маневреність

робочого капіталу характеризує частку запасів у його загальній сумі і показує, що 11 копійок оборотних активів фінансується 1 грн власних коштів. Коефіцієнт маневреності власного капіталу показує, частку власного капіталу, що використовується для фінансування поточної діяльності, тобто яку частину вкладено в оборотні кошти, а яку — капіталізовано. По коефіцієнту співвідношення залученого та власного капіталу спостерігаємо значне перевищення залученого над власним і зростання даного коефіцієнту на 3,37 пункти.

Результативним показником діяльності підприємства є рентабельність, яка відображає величину прибутку, що отримує підприємство від вкладених ресурсів. Залежно від ресурсу, який використовується визначають різні види рентабельності (табл. 2.7).

Таблиця 2.7

Аналіз рентабельності ТОВ «ДЕПС СОЛЮШЕНЗ»

№ з/п	Найменування показника	Роки			Абсолютне відхилення 2022 до	
		2020	2021	2022	2020 р	2021 р.
1	Рентабельність продукції, %	20,22	7,46	15,09	-5,13	7,63
2	Рентабельність господарської діяльності, %	2,77	0,03	1,92	-0,85	1,89
3	Рентабельність сукупного капіталу, %	5,62	0,05	1,40	-4,22	1,35
4	Рентабельність власного капіталу, %	20,77	0,35	11,98	-8,78	11,64
5	Рентабельність продажу, %	2,69	0,03	1,88	-0,81	1,86

Джерело: розраховано автором за даними підприємства

Рентабельність продукції відображає величину валового прибутку, що припадає на 1 грн. собівартості продукції. Тобто у 2022 році 1 грн витрачена на собівартість продукції приносить 15 коп. валового прибутку, а в 2019 році – 20,2 коп. валового прибутку. Найгірше значення має показник у 2021 році – 7,46 коп. валового прибутку з 1 грн собівартості.

Рентабельність господарської діяльності є результативним показником всієї діяльності підприємства у 2020 році вона показує, що 1 грн. понесених загальних

витрат підприємства приносить 2,77 коп. чистого прибутку, у 2021 році ця величина зменшилась до 0,03 коп., а вже в 2022 році становила 1,92 коп. чистого прибутку.

Рентабельність сукупного капіталу також називають рентабельністю активів. Даний показник зменшився на 4,22 пункти в порівнянні з 2020 роком та збільшився на 1,35 пункти в порівнянні з 2021 роком. І показує, що у 2022 році 1 грн вкладена в майно підприємства приносить 1,4 коп. чистого прибутку.

Рентабельність власного капіталу відображає ефективність використання власних коштів підприємства. Якщо у 2020 році даний показник становив 20,77%, то у 2021 році лише 0,35%.

Рентабельність продажу відображає частку чистого прибутку в 1 грн чистого доходу. У 2020 році на 1 грн чистого доходу припадало 2,69 коп. чистого прибутку, у 2021 – 0,03 коп., а у 2022 – 1,88 коп.

Таблиця 2.8

Аналіз ділової активності ТОВ «ДЕПС СОЛЮШЕНЗ»

№ з/ п	Показники	Роки			Відхилення 2022 від 2020 рр.	
		2020	2021	2022	+/-	%
1.	Коефіцієнт оборотності активів	2,09	1,87	0,74	-1,35	-96,44
2.	Тривалість обороту активів (дні)	172,25	192,22	484,33	312,08	-71,88
3.	Коефіцієнт оборотності оборотних активів	2,14	1,90	0,75	-1,39	-96,48
4.	Тривалість обороту оборотних активів (дні)	168,10	189,96	477,47	309,37	-71,60
5.	Коефіцієнт завантаженості активів	0,48	0,53	1,35	0,87	-71,88
6.	Коефіцієнт завантаженості активів в обороті	0,47	0,53	1,33	0,86	-71,60

Джерело: розраховано автором за даними підприємства

Показники ділової активності визначають співвідношення чистого доходу підприємства до різниці складових його активів. Коефіцієнти оборотності відображають кількість оборотів певного виду активів протягом року, їх заміну. Загальний коефіцієнт оборотності знизився на 1,35 обороти за період з 2020 по 2022 роки., що призвело до збільшення тривалості 1 обороту на 312 днів. Така ситуація спричинена зменшенням коефіцієнту оборотності оборотних активів, які

становлять найбільшу частину майна підприємства і величина їх зростає більшими темпами ніж чистий дохід підприємства.

Оскільки коефіцієнт залежності активів і оборотних активів є оберненими показниками до коефіцієнту оборотності активів та коефіцієнту оборотності оборотних активів, то даний показник має також негативну тенденцію для підприємства.

Таким чином, провівши аналіз фінансово-економічного стану ТОВ «ДЕПС СЕЛЮШЕНЗ» можна зробити висновки про хвилеподібність розвитку підприємства. Найкращі дані по показниках у 2020 році, а найгірші у 2021 році. Проте, підприємство є прибутковим протягом досліджуваного періоду, ефективно використовує основні засоби, нарощує величину оборотних активів, нажаль, за рахунок дебіторської заборгованості. За показниками фінансового стану підприємство є ліквідне та платоспроможне, проте має значну залежність від позикових коштів.

2.3. Оцінка системи управління розвитком ТОВ «ДЕПС СОЛЮШЕНЗ»

Під час дослідження рівня розвитку підприємства можна опиратися на фазу життєвого циклу, в якій воно знаходиться. Фазу життєвого циклу підприємства, а відповідно й фазу його розвитку можна визначити за допомогою показника конкурентного статусу підприємства, під яким розуміють порівняльну характеристику стосовно основних конкурентів, внутрішнього потенціалу, конкурентної позиції в окремих сегментах ринку і спроможності підприємства протистояти впливу чинників зовнішнього середовища.

Компанія DEPS завжди виступала за справедливі конкурентні умови ведення бізнесу. Конкурентами ТОВ «ДЕПС СОЛЮШЕНЗ» на ринку телекомунікаційного обладнання є ТОВ «ЕсАй БІС», ТОВ «Інженіринг-Аналітика», ТОВ «Системна Інтеграція», ТОВ «АСАНАРА». Проведемо порівняльну характеристику результативних показників даних підприємств (табл. 2.9).

Таблиця 2.9

Порівняльна характеристика ТОВ «ДЕПС СОЛЮШЕНЗ» та його
конкурентів*

Показники	ТОВ «ДЕПС СОЛЮШЕНЗ»		ТОВ «ЕсАй БІС»		ТОВ «Системна Інтеграція»	
	2021 рік	2022 рік	2021 рік	2022 рік	2021 рік	2022 рік
Чистий дохід, тис грн	294489,5	152030,4	214354	122195	33528,8	33536,5
Темп приросту чистого доходу, %	86,3	-48,37	35,99	-42,99	102,2	0,02
Чистий прибуток, тис. грн.	78	2863,8	387	1376	91,8	175,3
Темп приросту чистого прибутку, %	-98,16	3571,54	-44,56	255,56	90,95	90,96
Активи, тис. грн	239740,5	169332,7	57357	45361	15479,9	33169,8
Темп приросту активів, %	220,76	-29,37	50,55	-20,91	201,3	114,28
Зобов'язання, тис. грн.	215152,6	143529	33510	20160	15073,7	32162,1
Темп приросту зобов'язань, %	312,13	-33,29	129,07	-39,84	100	113,37
Рентабельність активів, %	0,03	1,69	0,67	3,03	0,59	0,53
Рентабельність продажу, %	0,03	1,88	0,18	1,13	0,27	0,52

Джерело: обчислено автором за даними <https://opendatabot.ua/>

За даними таблиці 2.9 визначено зниження рівня доходності підприємств телекомунікаційної галузі, які займаються оптовою торгівлею, що пов'язано з початком військових дій на території України. Проте чистий прибуток даних підприємств значно збільшився в порівнянні з 2021 роком. ТОВ «Системна Інтеграція» спромоглося в такий тяжкий період наростити свої активи за рахунок зобов'язань. Позитивним варто відмітити нарощення рентабельності продажів у 2022 році. Рентабельність активів була знижена лише в ТОВ «Системна Інтеграція», що спричинено нарощенням активів більшими темпами ніж чистого прибутку.

Серед лідерів, по показниках, варто відмітити ТОВ «ЕсАй БІС», проте за показником рентабельності продажів ТОВ «ДЕПС СОЛЮШЕНЗ» займає пріоритетне значення і можна вважати його лідером на ринку телекомунікаційних послуг у 2022 році, що підкреслює його постійний розвиток.

Оцінку внутрішнього потенціалу підприємства проведемо за допомогою графоаналітичного методу, який надасть можливість визначити розвиток окремих напрямів діяльності підприємства, визначити слабкі сторони та зробити загальний висновок про розвиток потенціалу за 2020-2022 роки.

Таблиця 2.10

Розподіл та збут продукції

№ з/п.	Показник	Вага показника	Роки					
			2020		2021		2022	
			значення	місце	значення	місце	значення	місце
1	Чистий дохід підприємства, тис. грн.	1,15	157676,7	2	294489,5	1	152030,4	3
2	Фондовіддача	1,15	100,4	3	194,47	1	107,70	2
3	Собівартість на 1 грн. реалізованої продукції	1,15	0,81	1	0,93	3	0,87	2
4	Чистий прибуток, тис. грн.	1,15	4239,7	1	78	3	2863,8	2
5	Рентабельність продажу, %	1,25	2,69	1	0,03	3	1,88	2
6	Рівень покриття постійних витрат	1,15	7,26	3	14,23	1	8,86	2

Таблиця 2.11

Організаційна структура та менеджмент

№ з/п.	Показник	Вага показника	Роки					
			2020		2021		2022	
			значення	місце	значення	місце	значення	місце
1	Коефіцієнт окупності адміністративних витрат	1,2	0,06	1	0,03	3	0,05	2
2	Прибутковість адміністративних витрат	1,2	48,80	1	0,94	3	41,73	2
3	Структура управлінського персоналу в загальній, %	1,15	27	3	29	1	28	2
4	Інноваційна діяльність, тис.грн.	1,2	108,2	3	346,4	2	1995,1	1
5	Норма керівництва на підприємстві	1,25	3,70	3	3,45	1	3,57	2

Таблиця 2.12

Кадри

№ з/п.	Показник	Вага показника	Роки					
			2020		2021		2022	
			значення	місце	значення	місце	значення	місце
1	Продуктивність праці, тис. грн./ особу	1,25	2543,17	2	4674,44	1	2533,84	3
2	Питома вага працівників з вищою освітою в загальній структурі, %	1,25	79,8	3	82,1	2	85,9	1
3	Доход 1 працівника підприємства, грн.	1,15	18900	3	19600	2	21300	1
4	Плинність кадрів	1,35	0,06	2	0,05	1	0,1	3

Таблиця 2.13

Фінанси

№ з/п .	Показник	Вага показника	Роки					
			2020		2021		2022	
			значення	місце	значення	міс це	значення	місце
1	Коефіцієнт покриття	1,15	1,46	1	1,10	3	1,15	2
2	Коефіцієнт автономії	1,15	0,30	1	0,09	3	0,15	2
3	Рентабельність активів	1,15	5,62	1	0,05	3	1,40	2
4	Рентабельність власного капіталу	1,15	20,77	1	0,35	3	11,98	2
5	Коефіцієнт оборотності оборотних активів	1,1	2,14	1	1,90	2	0,75	3
6	Абсолютна ліквідність активів	1,15	0,15	2	0,18	1	0,06	3
7	Коефіцієнт фінансової залежності	1,15	3,32	1	10,67	3	6,69	2

Визначимо довжину векторів за кожним блоком за визначений період та відобразимо дані вектори на координатній осі:

Розподіл та збут продукції

2020 рік – 99,19 ум. од.

2021 рік – 99,028 ум. од.

2022 рік – 98,902 ум. од.

Організаційна структура та менеджмент

2020 рік – 99,18 ум. од.

2021 рік – 99,3 ум. од.

2022 рік – 99,42 ум. од.

Кадри

2020 рік – 99,328 ум. од.

2021 рік – 99,728 ум. од.

2022 рік – 99,504 ум. од.

Фінанси

2020 рік – 99,699 ум. од.

2021 рік – 98,096 ум. од.

2022 рік – 98,425 ум. од.

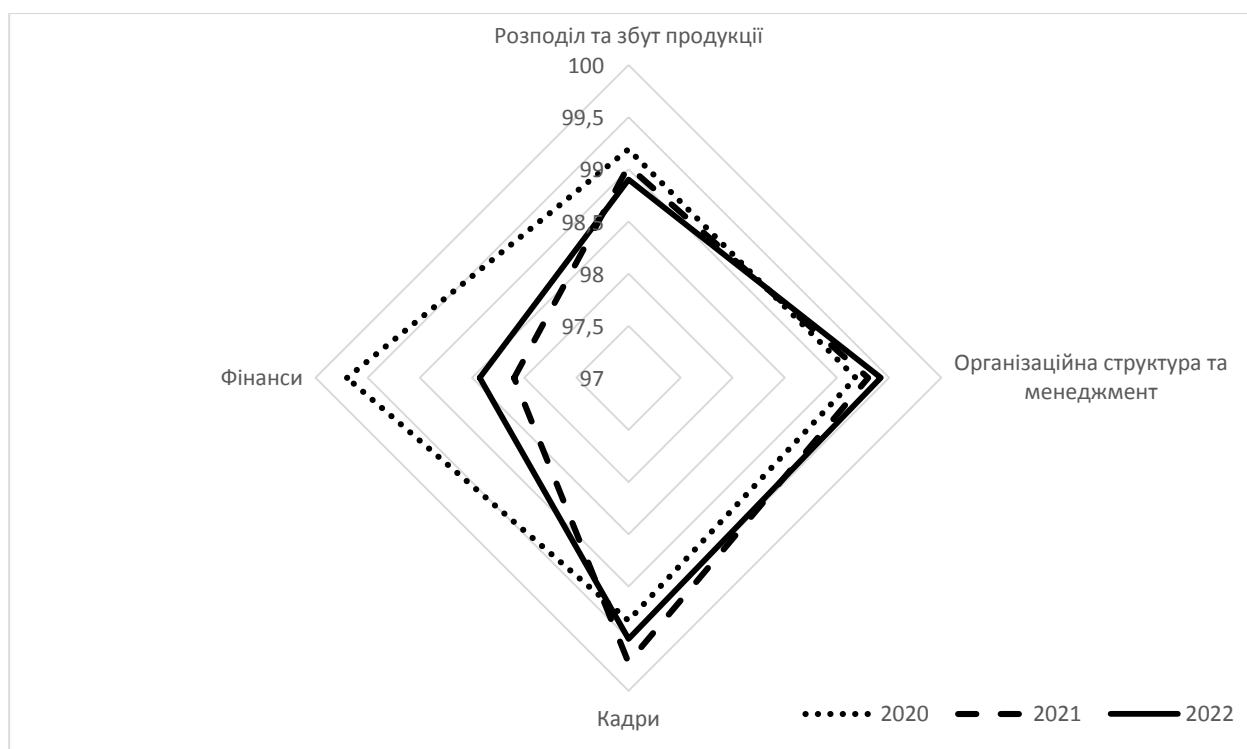


Рис. 2.2. Графоаналітична модель квадрату потенціалу ТОВ «ДЕПС СОЛЮШЕНЗ» за 2020-2022 роки

Оцінюючи внутрішній потенціал підприємства, можна стверджувати про його великі розміри і значну спроможність до розвитку. Характеризуючи форму квадрата, то варто відмітити про його збалансованість у 2020 році. У 2021 році форма квадрату спотворилась за рахунок погіршення фінансового стану підприємства. У 2022 році ситуація з фінансами покращилась, проте форма квадрату все ще залишилась спотвореною.

Проаналізувавши в п. 1.3 методи оцінки розвитку підприємства, визначили, що доцільно використати таксономічний показник рівня розвитку. Перевагами такого методу є універсальність, інформативність та доступність для дослідників; він дає комплексну оцінку всіх сфер діяльності підприємства, тому на його основі можна робити висновки про ефективність розвитку аналізованого підприємства. В основу методу покладено визначення таксономічної (евклідової) відстані, тобто відстані між точками багатовимірною простору, розмірність якого визначається кількома ознаками, що характеризують досліджуваний об'єкт.

Для аналізу візьмемо значення 3-х груп показників за останні 5 років: ліквідність та платоспроможність (1 група), фінансова стійкість (2 група) та рентабельність (3 група).

Таблиця 2.14

Показники ефективності підприємства за 2018-2022 роки

Показники	Роки				
	2018	2019	2020	2021	2022
Показники ліквідності та платоспроможності					
Коефіцієнт загального покриття	1,3	1,3	1,46	1,10	1,15
Коефіцієнт абсолютної ліквідності	0,08	0,6	0,15	0,18	0,06
Коефіцієнт автономії	0,24	0,24	0,30	0,09	0,15
Показники фінансової стійкості					
Коефіцієнт фінансової залежності	4,1	4,2	3,32	10,67	6,69
Коефіцієнт маневреності власного капіталу	0,92	0,97	1,02	1,00	6,54
Коефіцієнт співвідношення власного і залученого капіталу	0,3	0,3	0,43	0,10	0,18
Показники рентабельності					
Рентабельність власного капіталу	5,6	37,21	20,77	0,35	11,98
Рентабельність продажу	7,77	2,8	2,69	0,03	1,88
Рентабельність продукції	33,3	12,3	20,22	7,46	15,09

Джерело: розраховано автором за даними підприємства

Як видно з табл. 2.14, маючи таку сукупність значень показників за 5 років, дуже важко зробити комплексну оцінку діяльності підприємства і визначити, яка тенденція його розвитку. Для цього використовуємо таксономічний показник, який трансформує всі наявні економічні показники в один інтегральний показник, що в динаміці дає можливість з'ясувати існуючий рівень розвитку та його тенденцію на майбутнє.

Для знаходження таксономічного показника стандартизуємо показники табл. 2.14 для зведення їх до однієї величини. Скористаємося такою формулою стандартизації:

$$Z_{ij} = \frac{X_{ij}}{X_{cp}}$$

де Z_{ij} – стандартизоване значення j для об'єкта i ; X_{ij} – значення j для i -го об'єкта; X_{cp} – середньоарифметичне значення j .

Далі знаходимо інтегральний показник шляхом ділення суми нормованих значень на кількість показників в кожному періоді.

Чим більше значення таксономічного показника, тим вищий рівень розвитку підприємства, тобто показники ефективності діяльності підприємства мають оптимальне значення, і навпаки.

Продемонструємо розрахований інтегральний показник на графіку (рис.2.3).

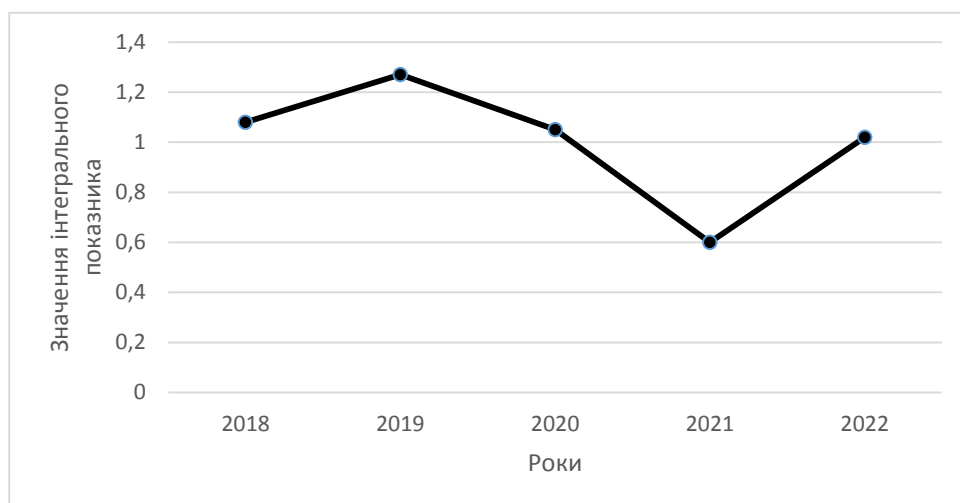


Рис. 2.3. Інтегральний показник рівня розвитку ТОВ «ДЕПС СОЛЮШЕНЗ» в динаміці

Таким чином, найкращий рівень розвитку підприємства спостерігався в 2019 році, надалі криза COVID-19 та військові дії на території країни відобразились на рівні розвитку й самого підприємства. Найгірше значення показника підприємство мало у 2021 році. Починаючи з 2022 року підприємства відновило свій розвиток, адаптувалось до тих ситуацій, які існують на ринку, і навчилось виживати в складних умовах.

Будь-яке підприємство знаходиться і функціонує в середовищі. Внутрішнє середовище підприємства є джерелом його життєвої сили. Ми проаналізували його за допомогою Квадрату потенціалу та таксономічного інтегрального показника.

Зовнішнє середовище є джерелом, що забезпечує підприємство ресурсами, необхідними для підтримки його внутрішнього потенціалу на належному рівні. Зовнішнє середовище поділяється на мікро та макросередовища. Мікросередовище ми оцінили порівнявши фінансові показники ТОВ «ДЕПС СОЛЮШЕНЗ» з

показниками конкурентів. Згідно із закордонною практикою, фактори макросередовища можна оцінити з використанням так званого PEST-аналізу.

Для цього побудуємо PEST-матрицю, де відобразимо 10 факторів по кожній з компонент та визначимо напрямок впливу кожного фактору на підприємство (+ - “позитивний”; - - “негативний”, 0 – «нейтральний»).

Таблиця 2.15

PEST-аналіз тенденцій макросередовища, що мають істотне значення для
ТОВ «ДЕПС СОЛЮШЕНЗ»

Політика	Оцінка	Економіка	Оцінка
Військовий стан в країні	-	Інфляція	-
Зміни законодавства	+	Зниження податкового тиску	+
Посилення державного галузевого регулювання	0	Підвищення рівня платоспроможного попиту	+
Політична стабільність	+	Корупція	-
Зміна політичного курсу країни	+	Високі проценти по кредитах	-
Заклучення міждержавних договорів	+	Підвищення мінімального рівня зарплати	-
Громадське невдоволення політикою уряду	-	Зростання ВВП	+
Політичне протистояння в Верховній Раді	-	Розвиток ринкової інфраструктури	+
Недосконалість законодавчої бази	-	Збільшення державних закупівель	+
Вплив опозиції на прийняття рішень президентом	-	Посилення державного контролю за ціноутворенням	0
Соціум	Оцінка	Технологія	Оцінка
Скорочення чисельності населення в регіоні	-	Прискорення темпів науково-технічного прогресу	+
Мода на інноваційну продукцію	+	Збільшення рівня державних витрат на НДПКР	+
Відданість традиціям	0	Необхідність вкладання власних коштів в НДПКР	+
Відданість покупців вітчизняній продукції	0	Відсутність перспективи виробництва вітчизняної техніки та технологій	-
Вплив релігії на споживання продукції	0	Недостатність інноваційно-інвестиційного досвіду	-
Популярність соціальної відповідальності бізнесу	+	Підвищення рівня наукомісткості продукції	+
Відтік робочої сили з країни	-	Скорочення життєвого циклу технологій	-
Збільшення кількості жінок-підприємниць	0	Поширення технологій на основі штучного інтелекту	+
Зниження платоспроможності населення	-	Зниження придатності основних засобів підприємств	-
Зростання смертності серед населення	-	Оптимізація технологічних процесів	+

Аналіз показав, що на підприємство в більшій мірі чинять негативний вплив політичні та технологічні фактори, оскільки серед визначених найбільш впливових з них, більшість отримали негативну оцінку. Це свідчить про значну політичну нестабільність в країні, а також низьку активність держави в сфері технологічної та техніко-інноваційної підтримки вітчизняних підприємств, які так впливають на сучасних суб'єктів господарювання.

Проаналізуємо фактори мікросередовища, макросередовища, внутрішніх сильних та слабких сторін підприємства, за допомогою SWOT-аналізу.

Складемо зведену таблицю оцінки зовнішніх можливостей і загроз ТОВ «ДЕПС СОЛЮШЕНЗ» (табл. 2.16). Для кожного з n факторів вибиралась певна оцінка за 10-бальною шкалою, якою вимірюється ступінь важливості факторів, – M_i та Z_i для можливостей і загроз відповідно, де i - номер фактора (при $M_i = Z_i$). Для кожної пари можливостей і загроз визначаються імовірності P_{Mi} та P_{Zi} , таким чином щоб дотримувалась умова $P_{Mi} + P_{Zi} = 1$. Загальна оцінка можливостей (M) і загроз (Z) розрахована за формулами:

$$M = \sum_i^n M_i \times P_i \text{ та } Z = \sum_i^n Z_i \times P_i, \quad i=1,2,\dots,n.$$

Таблиця 2.16

Оцінка зовнішніх можливостей і загроз ТОВ «ДЕПС СОЛЮШЕНЗ»

Зовнішні можливості				Зовнішні загрози			
Фактори	M_i	P_{Mi}	$M_i \cdot P_{Mi}$	Фактори	Z_i	P_{Zi}	$Z_i \cdot P_{Zi}$
1. Зниження податкового тиску	6	0,6	3,6	1. Посилення податкового тиску	6	0,4	2,4
2. Зростання грошових доходів населення.	8	0,8	6,4	2. Посилення позицій конкурентів	8	0,2	1,6
3. Розширення ринків збуту	9	0,9	8,1	3. Зниження платоспроможності населення і зменшення попиту на продукцію	9	0,1	0,9
4. Охоплення нових ринкових сегментів	8	0,6	4,8	4. Збільшення політичної нестабільності в країні.	8	0,4	3,2
5. Залучення інвестицій	7	0,8	5,6	5. Підвищення процентів по кредитах	7	0,2	1,4
6. Ринкові перетворення в країні	5	0,4	2,0	6. Згорання ринкових перетворень	5	0,6	3,0

Разом	43	–	30,5	Разом	43	–	12,5
-------	----	---	------	-------	----	---	------

Як видно з таблиці 2.16 зовнішні можливості (30,5 балів) оцінюються вище ніж загрози (12,5 балів). Це означає, що підприємство буде позиціонуватися у лівій половині матриці SWOT-аналізу.

За результатами попереднього аналізу для оцінки можливостей застосовується метод позиціювання кожної конкретної можливості на матриці можливостей (рис 2.4). Оцінки встановлені експертним методом.

		Вплив можливостей на підприємство		
		Сильний 10-8	Помірний 8-5	Малий 5-1
Ймовірність використання можливості	Висока 0,7-1,0	3	2, 5	
	Середня 0,4-0,7	4	1	
	Низька 0,1-0,4		6	

Рис. 2.4. Матриця можливостей ТОВ «ДЕПС СОЛЮШЕНЗ»

Найбільше значення для підприємства мають можливості 2, 3, 4, 5; їх необхідно обов'язково враховувати та використовувати. Можливість 1 заслуговує уваги підприємства, якщо є достатньо ресурсів для її використання. Подібна матриця складається і для оцінки загроз (рис. 2.5).

		Вплив загроз на підприємство			
		Руйнування 10-9	Критичний стан 9-7	Важкий Стан 7-4	"Легкі удари" 4-1
Ймовірність використання можливості	Висока 0,7-1,0				
	Середня 0,4-0,7		4	1, 6	
	Низька 0,1-0,4	3	2, 5		

Рис 2.5. Матриця загроз ТОВ «ДЕПС СОЛЮШЕНЗ»

Загрози 3, 4 повинні знаходитись в полі зору вищого керівництва та бути усуненими в першочерговому порядку. Щодо загроз 2, 5 то тут необхідний уважний та відповідальний підхід для їх усунення. Загрози 1, 6 не повинні випадати з поля зору керівництва, слід здійснювати уважне відстеження їх розвитку. Але

необхідно враховувати, що можливості і загрози можуть переходити у свою протилежність. Так, невикористана можливість може стати загрозою, якщо її використають конкуренти, і навпаки, вдало усунена загроза може створити для підприємства додаткову сильну сторону у тому випадку, якщо конкуренти не усунули цю загрозу.

Провівши дослідження тенденцій та сучасного стану розвитку ТОВ «ДЕПС СОЛЮШЕНЗ» було виявлено чинники, які мають вплив на низькі показники порівняно з конкурентами або в динаміці, а саме:

1. Пандемія COVID-19. У 2019-2020 роках карантинні заходи, локдаун, обмеження, захворювання мали негативний вплив на економічне зростання галузі в якій існує підприємство.

2. Недосконалість нормативного та законодавчого забезпечення суб'єктів галузі (бюджетне фінансування, податкова політика, програми розвитку).

3. Зовнішньоекономічна ситуація на ринку (карантинні обмеження, якість продукції, залежність від зарубіжних постачальників продукції, військові дії в країні).

4. Недосконалість розвитку інноваційної та інвестиційної сфери на вітчизняних підприємствах і необхідність закупівлі продукції у закордонних компаній.

5. Транспортні та логістичні проблеми скоротили випуск продукції та вчасне надходження товарів на підприємство для надання послуг.

6. Високий рівень конкуренції на ринку та необхідність постійного пошуку нових ринків збуту.

Виявлені тенденції наголошують на необхідності впровадження нових методів та підходів до управління розвитком підприємства як на рівні держави, так і на рівні конкретного суб'єкту господарювання.

2.4. Напрями підвищення результативності управління розвитком суб'єкта господарювання

ТОВ «ДЕПС СОЛЮШЕНЗ» є представником телекомунікаційної галузі та торгівлі. Розвиток телекомунікацій повинен здійснюватися за такими основними напрямами:

- прискорення розвитку телекомунікаційних мереж з використанням новітніх технологічних досягнень (радіотехнологій, волоконно-оптичних, пакетних технологій тощо);

- сприяння реалізації регуляторної політики у сфері телекомунікацій, спрямованої на об'єднання (консолідацію) можливостей суб'єктів ринку телекомунікацій з метою розв'язання основних проблем сфери, підвищення ефективності їх діяльності;

- удосконалення нормативно-правової бази у сфері телекомунікацій [53].

У сфері телекомунікацій існують такі проблеми:

- низький рівень забезпечення населення, підприємств, установ і організацій широкосмуговими телекомунікаційними послугами;

- нерівномірність забезпечення телекомунікаційними послугами та обмеженість доступу користувачів до загальнодоступних телекомунікаційних послуг (особливо у сільській, гірській місцевості і депресивних регіонах);

- використання на стаціонарних телекомунікаційних мережах морально застарілого та фізично зношеного аналогового обладнання, що стримує розвиток телекомунікацій та негативно впливає на ефективність роботи операторів телекомунікацій;

- наявність великої кількості операторів телекомунікацій, що призвело до нескоординованості їх дій та відсутності єдиного підходу до вирішення проблемних питань розвитку телекомунікацій;

- неефективне використання можливостей прокладених волоконно-оптичних ліній зв'язку та побудованих стільникових мереж операторами телекомунікацій;

- недостатній регуляторний вплив держави на ринок телекомунікацій;
- недостатнє фінансове та матеріально-технічне забезпечення розроблення наукового підходу до визначення принципів державної політики щодо регуляторного впливу на ринок телекомунікацій;
- низький рівень координації органами виконавчої влади діяльності з розвитку мереж загального користування;
- недосконалість нормативної бази з питань провадження інвестиційної діяльності;
- невідповідність системи нумерації телефонної мережі загального користування міжнародним та європейським вимогам;
- обмеженість вибору альтернативних мереж операторів телекомунікацій [47].

Для розвитку телекомунікаційної галузі та безпосередньо підприємств, які до неї належать слід розробити та реалізувати Концепцію розвитку. Реалізація Концепції дасть змогу забезпечити:

- завершення розвитку мереж мобільного зв'язку другого покоління і розгортання мереж третього покоління, що дасть змогу досягти рівня розвитку таких мереж в розвинутих країнах;
- підвищення більше ніж втричі пропускної спроможності транспортних телекомунікаційних мереж з метою розвитку мереж і послуг нового покоління для задоволення потреб усіх операторів і провайдерів телекомунікацій та відомчих (корпоративних) мереж у послугах телекомунікаційних транспортних мереж;
- збільшення ємності та пропускної спроможності мереж доступу до транспортних телекомунікаційних мереж з використанням перспективних технологічних рішень, зокрема радіотехнологій;
- завершення переходу у телекомунікаційних мережах загального користування від аналогових технологій до цифрових та розгортання мереж цифрового ефірного телерадіомовлення;
- надання населенню за доступними цінами широкого асортименту високоякісних телекомунікаційних послуг на всій території України та

забезпечення рівних прав фізичних і юридичних осіб, які беруть участь у зазначеній діяльності або користуються телекомунікаційними послугами;

- створення Національної системи супутникового зв'язку, що дасть змогу зменшити обсяг коштів, які витрачаються на оренду іноземних систем супутникового зв'язку, і значно розширити застосування супутникових систем для надання телекомунікаційних послуг;

- створення системи оперативно-технічного управління телекомунікаційними мережами в умовах надзвичайних ситуацій, надзвичайного та воєнного стану;

- приєднання інформаційної інфраструктури України до європейської інформаційної інфраструктури та глобальної інформаційної інфраструктури, надання інфокомунікаційних послуг у європейському та світовому інформаційному просторі;

- виконання умов приєднання України до СОТ, зокрема у сфері торгівлі телекомунікаційними послугами [47].

Можливі напрями розвитку підприємства лежать в дуже широкому діапазоні [17].

1) Інтенсивне зростання і збільшення продажів. Реалізація стратегії інтенсивного зростання пов'язана з послідовним здійсненням декількох фаз, що відрізняються різними методами управління підприємством.

2) Розвиток продукту та послуг. Характеристики наданого продукту та послуг збігаються з вимогами ринку, отже, продукт і послуги необхідно удосконалювати, пристосовувавши до потреб.

3) Розвиток ринку. Ринок необізнаний про якість нового товару, існують нові, раніше не охоплені, але потенційно цікаві сегменти ринку.

4) Диверсифікація. Необхідність проведення диверсифікації викликана проблемами, що є наслідком несподіваних змін в зовнішньому середовищі, коли підприємство вимушене поспішно змінювати ринкову стратегію, почати запроваджувати новий вид діяльності, змінювати спрямованість інвестиційної

діяльності. Головне завдання диверсифікації полягає у підвищенні стійкості підприємства за рахунок можливості маневру ресурсами.

5) Інтеграція, а саме горизонтальна інтеграція, об'єднання між конкурентами; вертикальна інтеграція, об'єднання по ланцюжку «виробник – споживач». Що стосується діяльності телекомунікаційних підприємств, то їх розвиток повинен базуватися на постійному моніторингу ринку телекомунікаційних послуг та удосконаленні їх технологічної складової, без якої подальше існування таких підприємств неможливо.

Зробивши аналіз тенденцій розвитку діяльності телекомунікаційних підприємств України, доходимо висновку, що він має забезпечуватися такими напрямками діяльності:

- використання європейських стандартів якості надання послуг;
- розробка та впровадження тарифів, які б максимально враховували потреби і платоспроможність споживача;
- постійний моніторинг тенденцій на ринку телекомунікаційних послуг в Україні та світі, а також врахування їх в діяльності підприємств [11].
- забезпечувати розвиток наукових досліджень;
- створювати високоякісну рекламну кампанію свого продукту та послуг на внутрішньому та міжнародному ринках;
- сприяти поліпшенню кадрового забезпечення.

Розвиток розглядається як процес позитивних якісних змін, основним критерієм розвитку виступає придбання нової якості, що зміцнює життєздатність підприємства. Процес розвитку є поетапним, тому при його здійсненні, підприємство переходить від однієї фази (або стадії) розвитку до іншої. В якості базової моделі для побудови системи управління розвитком, обрана модель органічного еволюційного розвитку підприємства, що включає чотири основні фази: піонерську, диференціації, інтеграції та асоціації, зміна яких відбувається шляхом подолання відповідних трьох кризових фаз (які виникають як наслідок граничних проблем кожної фази): кризи піонерської фази, кризи диференціальної фази і кризи інтегральної фази розвитку.

Однієї з найбільш успішних моделей управління бізнесом є розширена версія моделі Дюпона - модель прибутковості власного капіталу (ROE). Дана модель успішно поєднує основні аспекти управління підприємством: прибутковість власного капіталу, активів і ефективність прийняття операційних, інвестиційних і фінансових рішень.

Рентабельність власного капіталу = Чистий прибуток / Власний капітал

Як видно з формули, для підвищення ROE необхідно збільшувати прибуток при одночасному скороченні активів (майна підприємства). У цьому випадку мається на увазі скорочення неефективних активів. Одночасно дана модель дозволяє відстежити й всі інші показники й виявити «вузькі місця».

Пропонована модель дозволяє розрахувати кілька варіантів розвитку бізнесу (залежно від обраної стратегії, ціни, кредитної політики та ін. факторів), оцінити наслідки прийнятого рішення (рентабельність, потреба у позикових коштах, прибуток) та вибрати найбільш оптимальний сценарій і рік в якому ситуація була найсприятливіша для підприємства.

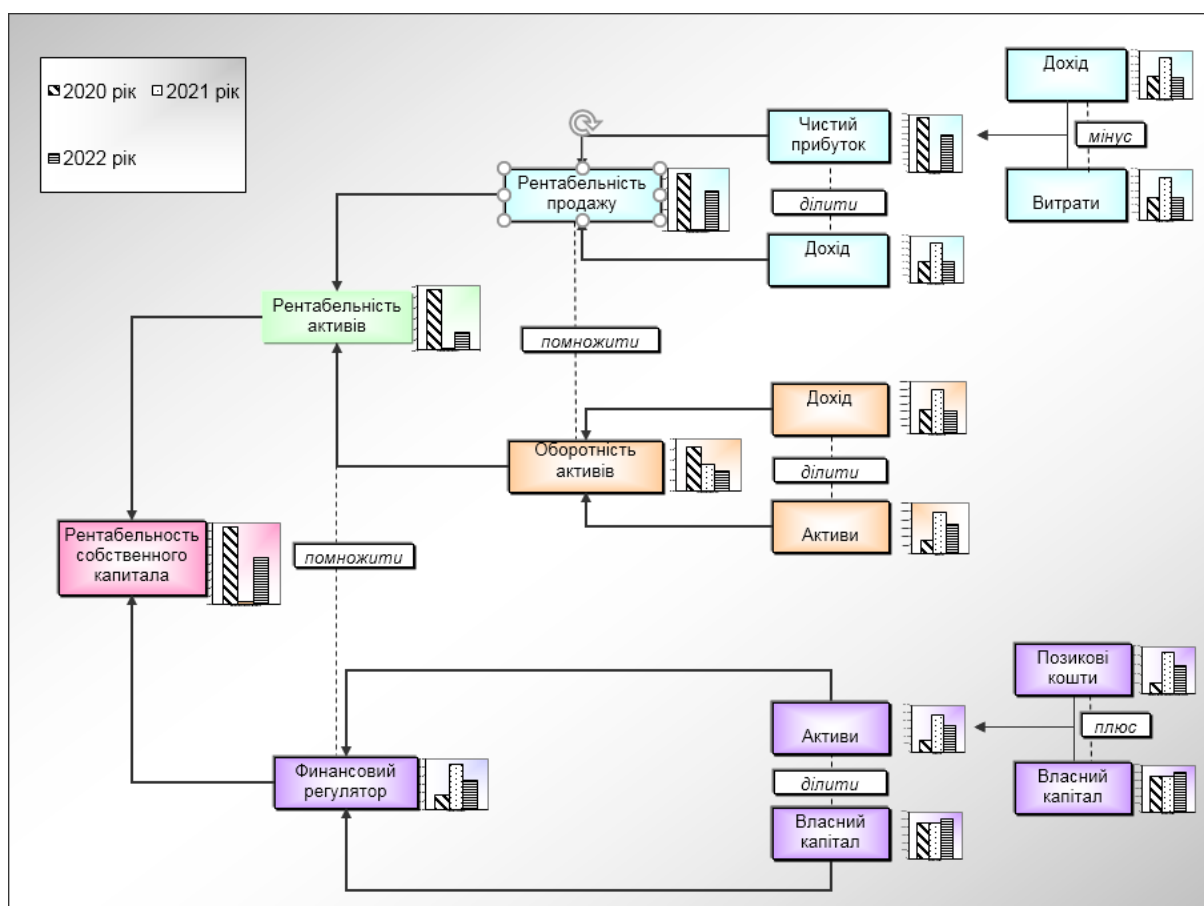


Рис. 2.6. Графічне відображення моделі Дюпона

Найгірше значення власного капіталу прослідковується у 2021 році. На це вплинуло зниження рентабельності активів в даному періоді та зростання фінансового регулятора. При визначенні фінансового регулятора сума власного капіталу практично не змінна у 2020-2022 роках, а от вартість активів у 2021 році значно зросла в порівнянні з 2020 і навіть 2022 роком. Більшу частину майна підприємства у 2021 році становлять позикові кошти і їх величина значно більша ніж у 2020 році. Аналізуючи рентабельність активів варто наголосити на зменшенні величини чистого прибутку, особливо у 2021 році та зростання доходу в цьому періоді. В цілому аналізуючи дані рисунка, то найкращим сценарієм варто вважати 2020 рік, а найгіршим – у 2021 році. Підприємству варто звернути увагу на збільшення чистого прибутку за рахунок скорочення витрат, слідкувати за ефективністю роботи активів та співвідношення джерел їх формування з акцентом на власний капітал.

Говорячи про нарощення доходу підприємства варто визначити беззбитковий дохід, який відображає мінімальний його рівень для підприємства в різні роки та спрогнозувати його величину на наступні періоди.

Визначення величини беззбиткового чистого доходу проведемо за методикою Цал-Цалко Ю.С. [56].

Таблиця 2.17

Показники оцінки рівня економічної безпеки ТОВ «ДЕПС СОЛЮШЕНЗ»

Показники	Роки			
	2019	2020	2021	2022
Чистий дохід, який забезпечує беззбиткову діяльність (ЧДб)	178156,61	132419,60	293770,44	130860,45
Змінні витрати, які забезпечують беззбиткову діяльність (ЗВб)	159456,21	110702,00	273083,44	113703,75
Рівень (коефіцієнт) економічної безпеки діяльності підприємства (Кб)	0,27	0,16	0,00	0,14

Відповідно до поданих даних в табл. 2.17 спостерігаємо коливання беззбиткового рівня чистого доходу підприємства з року в рік і відповідно рівня його економічної безпеки. Найкраще значення спостерігаємо в 2019 році, а найгірше в 2021 році. Відобразимо рівень беззбиткового чистого доходу в

координатній системі та побудуємо лінію тренду для прогнозування величини даного показника на найближчі періоди.

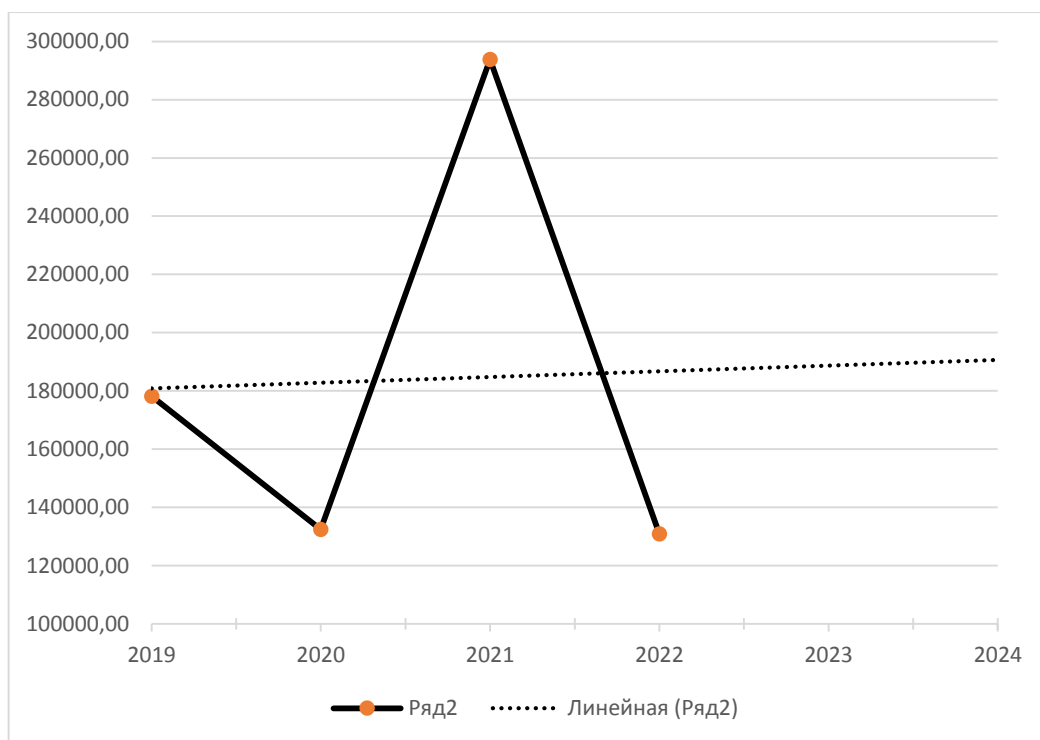


Рис. 2.7. Динаміка чистого беззбиткового доходу ТОВ «ДЕПС СОЛЮШЕНЗ»

Керуючись лінією тренду, прогнозуючи розвиток підприємства та вирівнюючи середнє значення беззбиткового доходу визначимо, що оптимальне значення для беззбиткового доходу підприємства у 2024 році передбачаємо в розмірі біля 190000 тис. грн і для забезпечення рівня економічної безпеки 2019 року у 2024 слід отримати чистий дохід в розмірі не меншому 241300 тис. грн ($190000 \times 1,27$).

Таким чином, для забезпечення розвитку ТОВ «ДЕПС СОЛЮШЕНЗ» слід зорієнтувати діяльність на пріоритети телекомунікаційної галузі, розширити сегмент споживачів, оптимізувати структуру майна та джерел його формування для забезпечення прибутковості підприємства та рентабельності власного капіталу, а також забезпечувати рівень безпеки з орієнтацією на 2019 рік, а в подальшому ще з більшим розвитком.

Висновки до розділу 2

Об'єктом дослідження було обрано Товариство з обмеженою відповідальністю «ДЕПС СОЛЮШЕНЗ», яке знаходиться в столиці України, в м. Києві по вулиці Маричанській, 18. Це один із небагатьох сучасних гравців, які беруть участь у формуванні національного телекомунікаційного ринку.

Компанія DEPS пропонує надзвичайно широкий асортимент продукції: волоконно-оптичні та коаксіальні кабелі, IP та HD відеоспостереження, домофони, мережеве обладнання HDMI/AV/USB, джерела живлення та блискавкозахисту, додаткове обладнання, системи контролю та управління доступом, системи сигналізації, програмне забезпечення для відеомоніторингу, кабелі живлення, комутатори, обладнання PON, маршрутизатори та брандмауери, обладнання IP MPLS, оптичні модулі XFP, SFP+, SFP, обладнання CWDM/DWDM, медіаконвертери, обладнання PDH, оптрони та системи кросоверів, перемички, адаптери, атенюатори, розгалужувачі, розгалужувачі, кабельні фітинги, підсилювачі потужності КТВ, ТБ-модулятори, супутникове та трансляційне ТБ, конектори та адаптери, пристрої розподілу та фільтрації сигналу, компоненти джерела живлення та розподілу сигналу КТВ, КТВ, обладнання користувача, пристрої Wi-Fi, IoT (Інтернет речей), промислове обладнання, IPTV та OTT, цифрове телебачення, телевізійне вимірювальне обладнання, автоматизація телемовлення, аналогове телебачення, ПЗ як послуга, телекомунікаційні шафи і серверні шафи, кабельні траси, аксесуари для монтажу, елементи СКС, обладнання для IP-телефонії, устаткування для відео-конференц зв'язку.

Провівши аналіз фінансово-економічного стану ТОВ «ДЕПС СЕЛЮШЕНЗ» можна зробити висновки про хвилеподібність розвитку підприємства. Найкращі дані по показниках у 2020 році, а найгірші у 2021 році. Проте, підприємство є прибутковим протягом досліджуваного періоду, ефективно використовує основні засоби і величину оборотних активів, яка нажалі, збільшується за рахунок

дебіторської заборгованості. За показниками фінансового стану підприємство є ліквідне та платоспроможне, проте має значну залежність від позикових коштів.

Під час дослідження рівня розвитку підприємства можна опиратися на фазу життєвого циклу, в якій воно знаходиться. Фазу життєвого циклу підприємства, а відповідно й фазу його розвитку можна визначити за допомогою показника конкурентного статусу підприємства, під яким розуміють порівняльну характеристику стосовно основних конкурентів, внутрішнього потенціалу, конкурентної позиції в окремих сегментах ринку і спроможності підприємства протистояти впливу чинників зовнішнього середовища.

Серед лідерів, по показниках, варто відмітити ТОВ «ЕсАй БІС», проте за показником рентабельності продажів ТОВ «ДЕПС СОЛЮШЕНЗ» займає пріоритетне значення і можна вважати його лідером на ринку телекомунікаційних послуг у 2022 році, що підкреслює його постійний розвиток.

Оцінюючи внутрішній потенціал підприємства, можна стверджувати про його великі розміри і значну спроможність до розвитку. Характеризуючи форму квадрата, то варто відмітити про його збалансованість у 2020 році. У 2021 році форма квадрату спотворилась за рахунок погіршення фінансового стану підприємства. У 2022 році ситуація з фінансами покращилась, проте форма квадрату все ще залишилась спотвореною.

Найкращий рівень розвитку підприємства спостерігався в 2019 році, надалі криза COVID-19 та військові дії на території країни відобразились на рівні розвитку й самого підприємства. Найгірше значення показника підприємство мало у 2021 році. Починаючи з 2022 року підприємства відновило свій розвиток, адаптувалось до тих ситуацій, які існують на ринку, і навчилось виживати в складних умовах.

Провівши дослідження тенденцій та сучасного стану розвитку ТОВ «ДЕПС СОЛЮШЕНЗ» було виявлено чинники, які мають вплив на низькі показники порівняно з конкурентами або в динаміці, а саме: пандемія COVID-19; недосконалість нормативного та законодавчого забезпечення суб'єктів галузі; зовнішньоекономічна ситуація на ринку (карантинні обмеження, якість продукції, залежність від зарубіжних постачальників продукції, військові дії в країні);

недосконалість розвитку інноваційної та інвестиційної сфери на вітчизняних підприємствах і необхідність закупівлі продукції у закордонних компаній; транспортні та логістичні проблеми скоротили випуск продукції та вчасне надходження товарів на підприємство для надання послуг; високий рівень конкуренції на ринку та необхідність постійного пошуку нових ринків збуту. Виявлені тенденції наголошують на необхідності впровадження нових методів та підходів до управління розвитком підприємства як на рівні держави, так і на рівні конкретного суб'єкту господарювання.

Таким чином, для забезпечення розвитку ТОВ «ДЕПС СОЛЮШЕНЗ» слід зорієнтувати діяльність на пріоритети телекомунікаційної галузі, розширити сегмент споживачів, оптимізувати структуру майна та джерел його формування для забезпечення прибутковості підприємства та рентабельності власного капіталу, а також забезпечувати рівень безпеки з орієнтацією на 2019 рік, а в подальшому ще з більшим розвитком.

ВИСНОВКИ

Провівши дослідження системи управління розвитком підприємства варто зробити ряд висновків:

1. Розвиток підприємства – сукупність змін, які ведуть до появи нової якості і зміцнення життєздатності системи; його здатність чинити опір руйнівним силам зовнішнього середовища.

2. Управління розвитком є багатогранним поняттям, пов'язане із застосуванням різних підходів. Найбільш розповсюдженими підходами до управління розвитком підприємництва є системний, програмний та цільовий (програмно-цільовий), ситуаційний, функціональний. Управління розвитком підприємства – це частина загальних управлінських процесів на підприємстві, які на базі таких елементів, як планування, організація та контроль, формують сприятливий осередок для акумулювання ресурсних можливостей підприємства з метою реалізації вдосконалень, нововведень або інновацій підвищення ефективності діяльності підприємства, кінцевим результатом яких є перехід на якісно новий рівень розвитку підприємства. До основних (загальних) функцій управління розвитком підприємства відносимо: планування, організація, лідерство, контроль.

3. Дослідження наукової літератури дозволило виділити дві групи підходів до оцінювання ефективності управління розвитком суб'єктів господарювання: оцінювання на основі інтегрального показника ефективності та оцінювання на основі системи критеріїв і показників.

4. До основних нормативно-правових актів як письмово закріплених способів прояву (вираження) інституцій, які сьогодні визначають правові (формальні) рамки діяльності підприємницьких структур в Україні слід віднести нормативні акти всіх рівнів починаючи від Конституції і закінчуючи Положеннями міністерств.

Об'єктом для визначення рівня розвитку та запровадженню заходів по управлінню ним було обрано Товариство з обмеженою відповідальністю «ДЕПС СОЛЮШЕНЗ», яке знаходиться в столиці України. Це один із небагатьох сучасних гравців, які беруть участь у формуванні національного телекомунікаційного ринку

та пропонує надзвичайно широкий асортимент продукції: волоконно-оптичні та коаксіальні кабелі, IP та HD відеоспостереження, домофони, мережеве обладнання HDMI/AV/USB, джерела живлення та блискавкозахисту, додаткове обладнання, системи контролю та управління доступом, системи сигналізації, програмне забезпечення для відеомоніторингу, кабелі живлення, комутатори, обладнання PON, маршрутизатори та брандмауери, обладнання IP MPLS, оптичні модулі XFP, SFP+, SFP, обладнання CWDM/DWDM, медіаконвертери, обладнання PDH, оптрони та системи кросоверів, перемички, адаптери, атенюатори, розгалужувачі, розгалужувачі, кабельні фітинги, підсилювачі потужності КТВ, ТБ-модулятори, супутникове та трансляційне ТБ, конектори та адаптери, пристрої розподілу та фільтрації сигналу, компоненти джерела живлення та розподілу сигналу КТВ, КТВ, обладнання користувача, пристрої Wi-Fi, IoT (Інтернет речей), промислове обладнання, IPTV та OTT, цифрове телебачення, телевізійне вимірювальне обладнання, автоматизація телемовлення, аналогове телебачення, ПЗ як послуга, телекомунікаційні шафи і серверні шафи, кабельні траси, аксесуари для монтажу, елементи СКС, обладнання для IP-телефонії, устаткування для відео-конференц зв'язку.

5. Провівши аналіз фінансово-економічного стану ТОВ «ДЕПС СЕЛЮШЕНЗ» можна зробити висновки про хвилеподібність розвитку підприємства. Найкращі дані по показниках у 2020 році, а найгірші у 2021 році. Проте, підприємство є прибутковим протягом досліджуваного періоду, ефективно використовує основні засоби і оборотних активів, яка нажалі, збільшується за рахунок дебіторської заборгованості. За показниками фінансового стану підприємство є ліквідне та платоспроможне, проте має значну залежність від позикових коштів.

6. При оцінці рівня розвитку підприємства слід визначати його місце на ринку серед конкурентів. На телекомунікаційному ринку серед лідерів, по показниках, варто відмітити ТОВ «ЕсАй БІС», проте за показником рентабельності продажів ТОВ «ДЕПС СОЛЮШЕНЗ» займає пріоритетне значення у 2022 році, що підкреслює його постійний розвиток.

Оцінюючи внутрішній потенціал підприємства, можна стверджувати про його великі розміри і значну спроможність до розвитку. Характеризуючи форму квадрата, то варто відмітити про його збалансованість у 2020 році. У 2021 році форма квадрату спотворилась за рахунок погіршення фінансового стану підприємства. У 2022 році ситуація з фінансами покращилась, проте форма квадрату все ще залишилась спотвореною.

Найкращий рівень розвитку підприємства спостерігався в 2019 році, надалі криза COVID-19 та військові дії на території країни відобразились на рівні розвитку й самого підприємства. Найгірше значення інтегрального (таксономічного) показника розвитку підприємство мало у 2021 році. Починаючи з 2022 року підприємства відновило свій розвиток, адаптувалось до тих ситуацій, які існують на ринку, і навчилось виживати в складних умовах.

7. Провівши дослідження тенденцій та сучасного стану розвитку ТОВ «ДЕПС СОЛЮШЕНЗ» було виявило чинники, які мають вплив на низькі показники порівняно з конкурентами або в динаміці, а саме: пандемія COVID-19; недосконалість нормативного та законодавчого забезпечення суб'єктів галузі; зовнішньоекономічна ситуація на ринку; недосконалість розвитку інноваційної та інвестиційної сфери на вітчизняних підприємствах і необхідність закупівлі продукції у закордонних компаній; транспортні та логістичні проблеми скоротили випуск продукції та вчасне надходження товарів на підприємство для надання послуг; високий рівень конкуренції на ринку та необхідність постійного пошуку нових ринків збуту. Виявлені тенденції наголошують на необхідності впровадження нових методів та підходів до управління розвитком підприємства як на рівні держави, так і на рівні конкретного суб'єкту господарювання.

8. Таким чином, для забезпечення розвитку ТОВ «ДЕПС СОЛЮШЕНЗ» слід зорієнтувати діяльність на пріоритети телекомунікаційної галузі, розширити сегмент споживачів, оптимізувати структуру майна та джерел його формування для забезпечення прибутковості підприємства та рентабельності власного капіталу, а також забезпечувати рівень безпеки з орієнтацією на 2019 рік, а в подальшому ще з більшим розвитком.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Барінов Д.Ю. Управління розвитком суб'єктів малого підприємництва будівництва. Дис... на здобуття наукового ступеня кандидата економічних наук за спеціальністю 08.00.04 – економіка та управління підприємствами (за видами економічної діяльності). Міжрегіональна Академія управління персоналом, Київ, 2021.
2. Бессонова С.І., Коновал Ю.В. Проблеми та підходи до управління інноваційним розвитком машинобудівних підприємств. *Теоретичні і практичні аспекти економіки та інтелектуальної власності*. 2013. Вип. 1(3). С. 258–260. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/Tpaeiv_2013_1\(3\)__58](http://nbuv.gov.ua/UJRN/Tpaeiv_2013_1(3)__58)
3. Белобородова М.В., Шаповал В.М. Економічний потенціал виробничих систем промислових підприємств. *Ефективна економіка*. 2021. № 6. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=8957>
4. Бондарєва Ю.О. Управління діловою активністю сільськогосподарських підприємств в умовах радіаційного забруднення : дис. канд. екон. наук : 08.00.04. Житомир, 2015. 208 с.
5. Бужимська К. О., Царук І. М. Механізми управління розвитком підприємства: сутність і структура. *БІЗНЕС ІНФОРМ*. 2020. № 7. С. 278-287. URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/mechanizmi-upravlinnya-rozvitkom-pidpriemstva-sutnist-i-struktura>
6. Бурмака М. М., Бурмака Т.М. Управління розвитком підприємства (на прикладі під-приємств будівельної галузі): [монографія]. Харків: ХНАДУ, 2011. 204 с. URL: <http://eprints.kname.edu.ua/23548/1>
7. Васи́лига С. М. Поняття стратегії розвитку підприємства. *Економіка та держава*. 2020. № 1. С. 121–125. DOI: [10.32702/2306-6806.2020.1.121](https://doi.org/10.32702/2306-6806.2020.1.121)
8. Венжега Р.В. Теоретичні аспекти стратегічного розвитку промислових підприємств. *Науковий вісник ДГМА*. 2017. № 1 (22Е). С.120-130.
9. Вініченко О. М. Характеристика, види та сутність розвитку підприємства. *АГРОСВІТ*. 2015. № 15. URL: http://www.agrosvit.info/pdf/15_2015/10.pdf

10. Воронько-Невіднича Т., Коваль О., & Колода О. Управління розвитком підприємства як необхідна умова досягнення цілей сталого розвитку. *Економіка та суспільство*. 2021. № 25. URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2021-25-80>
11. Глушенкова А.А., Лазоренко Л.В. Сутність та основні тенденції розвитку телекомунікаційних підприємств України. *Економіка і суспільство*. 2017. № 12. С. 212-215. URL: https://economyandsociety.in.ua/journals/12_ukr/35.pdf
12. Гончаренко Т.П. Сучасна концепція стратегічного маркетингу, організаційно-економічний механізм. *Проблеми і перспективи розвитку банківської системи України*. 2010. № 29. С. 200–207.
13. Горіна Г.О. Діалектика поняття «розвиток підприємства». *Причорноморські економічні студії*. 2016. Вип. 8. URL: http://elibrary.donnue.edu.ua/1854/1/Gorina_2_Dialektyka_poniattia.pdf
14. Господарський кодекс України від 16.01.2003р.: № 436-VI. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/436-15>
15. Гудзь О. Є., Стрельнікова С.Ю. Організаційно-інформаційне забезпечення управління розвитком підприємства в умовах становлення цифрової економіки. *Економіка. Менеджмент. Бізнес*. 2019. № 4. DOI: 10.31673/2415-8089.2019.040413
16. Гусєєва О.Ю., Легомінова С.В. Діджиталізація – як інструмент удосконалення бізнес процесів, їх оптимізація. *Економіка. Менеджмент. Бізнес*. № 1(23). 2018. С. 33–39., с. 34
17. Дакус А.В., Сімченко М.О. Економічний розвиток підприємства: сутність та визначення. *Актуальні проблеми економіки та управління : збірник наукових праць молодих вчених*. 2012. № 6. URL: <http://probleconomy.kpi.ua/pdf/2012-3.pdf>
18. Демура Н.А. Основные подходы к управлению развитием предприятия. *Социально-гуманитарные знания*. 2014. № 8. С. 266–273
19. Дунська А. Р., Письмена У. Є. Формування інноваційного механізму підприємства на засадах сталого розвитку. *Ефективна економіка*. 2020. № 12. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=8443>

20. Дунська А.Р. Визначення категорії «інноваційний механізм розвитку промислових підприємств». *Маркетинг і менеджмент інновацій*. 2013. № 1. С. 169–179., с. 174
21. Дунська А.Р., Бондаренко О. Управління сталим розвитком підприємств оборонно-промислового комплексу України. *Економіка і держава*. 2021. № 12. С. 23-29. DOI: 10.32702/2306-6806.2021.12.23 URL: <http://www.economy.in.ua/?op=1&z=5069&i=3>
22. Дунська А.Р., Глущенко Г.Ю. Підходи до управління організаційним розвитком підприємств в умовах сучасних динамічних змін. *Economics and Finance*. 2019. № 7. С. 19-35.
23. Ємельянов О. Властивості, ознаки та показники оцінювання рівня економічного розвитку підприємств. *Collection of Scientific Papers «SCIENTIA»*, (November 25, 2022; Sydney, Australia). 2022. С. 21–23. URL: <https://previous.scientia.report/index.php/archive/article/view/576>
24. Ємельянов О.Ю., Петрушка Т. О., Клімковський М.І. Методологічні засади оцінювання потенціалу технічного розвитку підприємств. *International scientific e-journal ΛΟΓΟΣ. ONLINE*. 2020. № 5. DOI [10.36074/2663-4139.05.01](https://doi.org/10.36074/2663-4139.05.01)
25. Єршова О.О. Інституціональне забезпечення механізму управління розвитком бізнес-процесів підприємства. *Науковий вісник Ужгородського Університету*. 2019. Серія Економіка. Випуск 2(54). С. 85-95.
26. Жилінська Л.О. Управління розвитком машинобудівних підприємств на стратегічну перспективу : дис. на здобуття наук. ступеня доктора. екон. наук : 08.00.04 «Економіка та управління підприємствами (за видами економічної діяльності)». Маріуполь, 2016. 436 с
27. Завідна Л., Кирич Н., Миколайчук І. Розвиток підприємства як ефективна платформа результативності економічної системи. *Соціально-економічні проблеми і держава*. 2019. Вип. 1 (20). С. 118-130. URL: <http://sepd.tntu.edu.ua/images/stories/pdf/2019/19zldres.pdf>

28. Занора В. О. Розвиток підприємства: сутність, форми, види. *Галицький економічний вісник*. Т. : ТНТУ, 2019. Том 61. № 6. С. 69–78. URL: https://doi.org/10.33108/galicianvisnyk_tntu2019.06.069
29. Капліна А.С. Поняття «розвиток» у категоріальному апараті теорії розвитку. *Економіка. Менеджмент. Підприємництво*. 2012. № 24(2). С. 57–63
30. Кваско, А. В. (2019). Методи та показники оцінки рівня розвитку видавничо-поліграфічних підприємств. *Технологія і техніка друкарства*, (1(63), 58–69. [https://doi.org/10.20535/2077-7264.1\(63\).2019.167548](https://doi.org/10.20535/2077-7264.1(63).2019.167548)
31. Клименко Л., Загороднюк О., & Халахур Ю. Діалектика поняття «економічний розвиток підприємств» в системі менеджменту. *Підприємництво та інновації*. 2020. № 12. С. 120-125. URL: <https://doi.org/10.37320/2415-3583/12.20>
32. Коваленко Н.В. Організаційне забезпечення управління розвитком підприємств: цілі, принципи, функції та завдання. *Вчені записки ТНУ імені В. І. Вернадського. Серія: Економіка і управління*. 2019. Том 30 (69). №4. DOI: <https://doi.org/10.32838/2523-4803/69-4-13>
33. Коваленко Н.В. Система управління розвитком підприємства та її складники. *Проблеми системного підходу в економіці*. 2019. Вип. № 4(72). С. 98-107.
34. Конституція України: Редакція від 21.02.2019. URL: <https://zakon.rada.gov.ua>
35. Курепін В. М. Особливості прийняття управлінських рішень в умовах організаційного розвитку підприємства. *Економіко-правові дискусії : матеріали II міжнародної науково-практичної Інтернет-конференції студентів, аспірантів та науковців*, м. Кропивницький, 14 квітня 2021 р. Кропивницький : ЛА НАУ, 2021. С. 29-32. URL: <http://dspace.mnau.edu.ua/jspui/handle/123456789/9330>
36. Ліхота О.В. Інституційний базис діагностичних досліджень функціонування економічних систем. *Держава та регіони. Серія: Економіка та підприємництво*. 2019. № 4 (109). С. 201-204.
37. Мариненко Н. Ю. Теоретичні підходи до управління адаптивним розвитком виробничо-господарських структур. *Вісник Одеського національного*

університету. Серія: Економіка. 2016. Т. 21, Вип. 5. С. 101-106. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Vonu_econ_2016_21_5_23

38. Новіченко, Л., & Свирида, О. Фінансова безпека підприємства як основа фінансової безпеки держави. *Цифрова економіка та економічна безпека*. 2023. № 4 (04). С. 27-31. URL: <https://doi.org/10.32782/dees.4-5>

39. Патряк О. Т. Розвиток телекомунікаційного простору України в контексті формування інформаційного суспільства. Вісник ХДАК. 2018. Випуск 53. С. 129-138.

40. Пічугіна Т. С., Ткачова С. С., Ткаченко О. П. Управління змінами : навч. пос. Х. : ХДУХТ, 2017. 226 с.

41. Про державну реєстрацію юридичних осіб, фізичних осіб - підприємців та громадських формувань: закон України від 15.05.2003р. №755-VI. URL:: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/755-15>

42. Про електронні довірчі послуги: закон України від 05.10.2017р. № 2155- VIII. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2155-19>

43. Про електронні документи та електронний документообіг: закон України від 22.05.2003р. № 851-IV. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/851-15>

44. Про Загальнодержавну комплексну програму розвитку високих наукоємних технологій: закон України від 09.04.2004р. № 1676-IV. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1676-15>

45. Про Загальнодержавну програму адаптації законодавства України до законодавства Європейського Союзу: закон України від 18.03.2004. № 1629-IV. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1629-15>

46. Про платіжні системи та переказ коштів в Україні: закон України від 05.04.2001р. № 2346-III. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2346-14>

47. Про схвалення Концепції розвитку телекомунікацій в Україні: Верховна Рада України. URL: <https://zakon.rada.gov.ua>

48. Проданова Л.В. Проблемні аспекти розвитку ринку будівельної галузі України. *Економічний вісник Запорізької державної інженерної академії*. 2016. Вип. 6(2). С. 57-61. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/evzdia_2016_6\(2\)_13](http://nbuv.gov.ua/UJRN/evzdia_2016_6(2)_13).

49. Раєвська О. В. Управління розвитком підприємства: методологія, механізми, моделі: монографія. Харків: Видавничий Дім «ІНЖЕК», 2006. 496 с.
50. Раєвська О. В., Тоузани Т. Управління поведінкою підприємства в умовах нестаціонарності ринкового середовища: концептуальні засади та модельний інструментарій : монографія. Харків : ФОП Лібуркіна Л.М., 2021. 290 с.
51. Смачило І.І. Принципи формування та структури механізму управління сталим розвитком підприємства. *Економіка розвитку (Economics of Development)*. 2013. № 3(67). С. 79–82.
52. Тімонін О.М., Діхтяренко К.В. Оцінка розвитку промислового підприємства: монографія. Харків: ХНЕУ ім. С. Кузнеця, 2016. 188 с. URL: <https://www.repository.hneu.edu.ua/jspui/handle/123456789/16954>, С.76
53. Тюндер І.С. Концепція розвитку телекомунікацій в Україні. *Вісник східноукраїнського національного університету імені Володимира Даля*. 2022. № 1 (271). С. 41-46. DOI: <https://doi.org/10.33216/1998-7927-2022-271-1-41-46>
54. Фещур Р. В., Шишковський С. В., Скворцов Д. І. Оцінювання розвитку суб'єктів господарської діяльності. *Бізнес Інформ*. 2020. №11. С. 418–423. <https://doi.org/10.32983/2222-4459-2020-11-418-423>
55. Хвостіна І. М. Механізм управління розвитком підприємства. *Інвестиції: практика та досвід*. 2015. № 1. С. 30–33.
56. Цал-Цалко Ю.С. Фінансовий аналіз : [підручник]. К.: Центр учбової літератури, 2008. 566 с.
57. Шарко М. В., Мешкова-Кравченко Н.В., Тарасюк А.В. Потенціал і розвиток підприємства : навчальний посібник для студентів вищих навчальних закладів. Херсон : В.С. Вишемирський, 2018. 217 с.
58. Яковенко Я.Ю. Концепція управління стійким розвитком підприємств. *Вісник ХДУ. Серія Економічні науки*. 2019. № 36. URL: <https://doi.org/10.32999/ksu2307-8030/2019-36-13>
59. Ястремська О.М., Ястремська О.О. Управління розвитком підприємств: уточнення теоретичних положень. *Проблеми економіки*. 2020. № 1 (43). С. 214-226.

URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/upravlinnya-rozvitkom-pidpriemstv-utochnennya-teoretichnih-polozhen>

60. ТОВ

«ДЕПС

СОЛЮШЕНЗ».

URL:

https://youcontrol.com.ua/ru/catalog/company_details/40048577/

ДОДАТКИ