

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
КИЇВСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ ТЕХНОЛОГІЙ ТА ДИЗАЙНУ

Факультет управління та бізнес-дизайну

Кафедра підприємництва та бізнесу

Дипломна магістерська робота

на тему: «Розвиток малого підприємництва в регіональній економіці»

Виконала: студентка групи МГБА-20

спеціальності 073 Менеджмент

освітньої програми Бізнес-адміністрування

Марія БОРДЮК

Керівник д. е. н., професор Валерія ЩЕРБАК

Рецензент к.е.н. Галина ПЛИСЕНКО

Київ – 2021

КИЇВСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ ТЕХНОЛОГІЙ ТА ДИЗАЙНУ

Факультет управління та бізнес-дизайну
 Кафедра підприємництва та бізнесу
 Спеціальність 073 «Менеджмент»
 Освітня програма «Бізнес-адміністрування»
 (шифр і назва)

ЗАТВЕРДЖУЮ

Завідувач кафедри _____

_____ доц. Талія БЄЛЯЛОВА

“ _____ ” _____ 2021 року

ЗАВДАННЯ**НА ДИПЛОМНУ МАГІСТЕРСЬКУ РОБОТУ СТУДЕНТУ**Марії БОРДЮК

(прізвище, ім'я, по батькові)

1. Тема роботи Розвиток малого підприємництва в регіональній економіціНауковий керівник роботи Валерія ЩЕРБАК, д. е. н. професор

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

затверджені наказом вищого навчального закладу від “ 04” жовтня 2021 року
№286

2. Строк подання студентом роботи _____

3. Вихідні дані до роботи: дані статистичної та бухгалтерської звітності ТОВ «МЕДІГРАН»4. Зміст дипломної роботи (перелік питань, які потрібно розробити) Теоретичні основи формування і розвитку системи державно-приватного партнерства та підтримки малого бізнесу. Комплексний аналіз формування і розвитку системи державно-приватного партнерства та підтримки малого бізнесу. Шляхи залучення малих підприємств до державно-приватного партнерства в Україні.**6. Консультанти розділів дипломної магістерської роботи**

Розділ	Прізвище, ініціали та посада консультанта	Підпис, дата	
		завдання видав	завдання прийняв
Розділ 1	Валерія ЩЕРБАК, професор		
Розділ 2	Валерія ЩЕРБАК, професор		
Розділ 3	Валерія ЩЕРБАК, професор		
Вступ,	Валерія ЩЕРБАК, професор		

Висновки			
----------	--	--	--

7. Дата видачі завдання _____

КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

№ з/п	Назва етапів дипломної магістерської роботи	Терміни виконання етапів	Примітка про виконання
1	Вступ		
2	Розділ 1	15.10.21	
3	Розділ 2	30.10.21	
4	Розділ 3	15.11.21	
5	Загальні висновки	30.11.21	
6	Оформлення магістерської роботи (чистовий варіант)	30.11.21	
7	Здача дипломної магістерської роботи на кафедру для рецензування (за 14 днів до захисту)	07.12.21	
8	Перевірка дипломної магістерської роботи на наявність ознак плагіату (за 10 днів до захисту)	10.12.21	
9	Подання дипломної магістерської роботи у відділ магістратури для перевірки виконання додатку до індивідуального навчального плану (за 10 днів до захисту)	10.12.21	
10	Подання дипломної магістерської роботи на затвердження завідувачу кафедри (з 7 днів до захисту)	13.12.21	

Студент

_____ (підпис)

Марія БОРДЮК
(прізвище та ініціали)

Науковий керівник роботи

_____ (підпис)

Валерія ЩЕРБАК
(прізвище та ініціали)

Керівник відділу магістратури

_____ (підпис)

_____ (прізвище та ініціали)

АНОТАЦІЯ

Марія БОРДЮК. Розвиток малого підприємництва в регіональній економіці. – Рукопис.

Дипломна магістерська робота за спеціальністю 073 – Менеджмент. – Київський національний університет технологій та дизайну, Київ, 2021 рік. Дипломну магістерську роботу присвячено висвітленню теоретичних аспектів розвитку малого підприємництва в регіональній економіці та комплексному аналізу підприємницької діяльності в медичній сфері. На підставі проведення дослідження економічної діяльності малого підприємства ТОВ «МЕДІГРАН» розроблено маркетингову стратегію впровадження нових проєктів реалізації продукції в умовах пандемії.

Запропоновано нові способи підвищення ефективності роботи малого підприємства ТОВ «МЕДІГРАН» за рахунок застосування *adgile* – методології.

Ключові слова: маркетинг, продаж, менеджмент, аналіз конкурентоспроможності, ринки збуту, мале підприємництво, регіональна економіка, економічний розвиток.

ANNOTATION

Maria BORDIUK. Development of small business in the regional economy. - Manuscript.

Master's thesis in specialty 073 - Management. - Kyiv National University of Technology and Design, Kyiv, 2021. The master's thesis is devoted to the coverage of theoretical aspects of small business development in the regional economy and a comprehensive analysis of entrepreneurial activity in the medical field. Based on a study of the economic activity of a small enterprise LLC "MEDIGRAN" developed a marketing strategy for the implementation of new projects to sell products in a pandemic.

New ways to increase the efficiency of a small enterprise LLC "MEDIGRAN" through the use of *adgile* - methodology.

Key words: marketing, sales, management, competitiveness analysis, markets, small business, regional economy, economic

ЗМІСТ

ВСТУП.....	6
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ РОЗВИТКУ МАЛОГО ПІДПРИЄМНИЦТВА В РЕГІОНАЛЬНІЙ ЕКОНОМІЦІ.....	11
1.1. Поняття та сутність малого підприємництва	11
1.2. Оцінка впливу малого підприємництва на регіональну економіку	23
1.3. Сучасний рівень розвитку малого підприємництва в Україні	27
Висновки до розділу 1	33
РОЗДІЛ 2. КОМПЛЕКСНИЙ АНАЛІЗ ПІДПРИЄМНИЦЬКОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ТОВ «МЕДІГРАН»	35
2.1. Загальна характеристика та організаційна структура ТОВ «МЕДІГРАН»	35
2.2. Дослідження економічної діяльності ТОВ «МЕДІГРАН»	39
2.3. Аналіз потенціалу конкурентоспроможності ТОВ «МЕДІГРАН»	45
Висновки до розділу 2	60
РОЗДІЛ 3. ОСНОВНІ ЧИННИКИ ТА ШЛЯХИ ПІДВИЩЕННЯ РІВНЯ ЕФЕКТИВНОСТІ В ПРОЦЕСІ ОРГАНІЗАЦІЇ ТА ПЛАНУВАННЯ КОМЕРЦІЙНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ТОВ «МЕДІГРАН»	61
3.1. Реінжиніринг та перспективи розвитку ТОВ «МЕДІГРАН» в умовах карантинних обмежень	61
3.2. Впровадження <i>Agile</i> -методології, як спосіб підвищити ефективність роботи підприємства	67
3.3. Розробка маркетингової стратегії впровадження нових проектів реалізації продукції на малому підприємстві «МЕДІГРАН»	73
Висновки до розділу 3	86
ВИСНОВКИ	88
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	92
Додаток А	102

ВСТУП

Актуальність теми. Сьогодні розвиток малого підприємництва – одна з умов повноцінної ринкової економіки, сталого економічного розвитку та стабільності в країні. Ринкова економіка неспроможна нормально функціонувати без значної частини малих підприємств, які є двигуном конкуренції.

Мале підприємництво забезпечує необхідну насиченість українського ринку, тенденцію до стабільності цін, конкурентне середовище, якого не вистачає для великих підприємств - монополістів, через що гальмується процес впровадження нових технологій. Щоб підтримати економіку України, гостро постає питання необхідності зосередитися на розвитку малого та середнього бізнесу. Економічно це вигідно, тому що за рахунок створення фірм з'являється багато нових робочих місць.

Через невеликі фінансові та кадрові ресурси малий та середній бізнес є найбільш уразливим, особливо в періоди рецесії. Саме тому ці організації та індивідуальні підприємці потребують всебічної підтримки з боку державних та муніципальних органів влади - майнової, фінансової, інформаційної, консультаційної та інших.

Багато політиків, а також вчені вважають, що стимулювання створення нового бізнесу є перспективним способом досягнення економічного зростання. Це переконання також є основною мотивацією більшості досліджень у цій галузі.

Розвиток малого бізнесу є рушійною силою економіки завдяки створенню робочих місць, наданню товарів та послуг та сприянню розвитку торгівлі. Нові та вдосконалені продукти, послуги чи технології підприємців дозволяють освоювати нові ринки та створювати нове багатство. Крім того, збільшення зайнятості та підвищення доходів сприяє зростанню національного доходу у вигляді збільшення податкових надходжень та державних витрат. Ці доходи можуть бути використані урядом для інвестицій в інші галузі, які зазнають труднощів.

Пропонуючи нові товари та послуги, підприємці відходять від традицій та опосередковано підтримують свободу, зменшуючи залежність від застарілих систем та технологій. Це призводить до підвищення якості життя, поліпшення морального стану та більшої економічної свободи.

Оскільки інтеграція економіки продовжується завдяки глобалізації, підприємці часто шукають ринки, які знаходяться за межами їхньої внутрішньої сфери, тим самим генеруючи іноземні доходи та підвищуючи добробут економіки загалом.

Підприємці регулярно підтримують починання інших однодумців. Вони також інвестують у громадські проекти та надають фінансову підтримку місцевим благодійним організаціям. Це дає можливість подальшого розвитку не лише їх власних підприємств.

Проблемам розвитку малого регіонального бізнесу, а також його інтеграції в національну економіку присвячено значну кількість досліджень. Внесок у формування наукового уявлення про цю форму бізнесу та його роль в економіці внесли такі вітчизняні та зарубіжні фахівці: Хучек М. [2], Фокін Н. И., Фокін П. Н. [3], Шумпетер Й. [4], Щербак В. Г. [6], Долженко Р.А. [7], Славгородська О.Ю. [9], Россошанська О. В. [15], Бойко М. [16], Воротіна Л.І. [17], Варналій З.С. [21], Porter, М.Е. [27], Стадник В.О. [30], Кожевіна Н. [30], Корягіна Т.В. [39], Цегелик Г.Г. [41],

Поліщук О.В. [45], Лук'янова Н. [45], Гузар Б.С. [55] та інші.

Об'єктом дослідження є процес розвитку малого підприємства ТОВ Медігран.

Предметом дослідження є шляхи підвищення ефективності розвитку українського малого підприємництва в сучасних реаліях.

Мета і завдання дослідження.

Мета магістерської роботи полягає в дослідженні теоретичних аспектів розвитку малого підприємництва у регіональній економіці та пошуку нових способів підвищення ефективності діяльності малого бізнесу.

Для досягнення поставленої мети необхідно було вирішити наступні **завдання:**

- дослідити зміст поняття малого підприємництва;
- оцінити вплив малого підприємництва на регіональну економіку;
- проаналізувати сучасний стан малого підприємництва в Україні;
- розглянути загальну характеристику та організаційну структуру підприємства ТОВ «МЕДІГРАН»;
- дослідити економічну діяльність ТОВ «МЕДІГРАН»;
- проаналізувати потенціал конкурентоспроможності ТОВ «МЕДІГРАН»;
- оцінити перспективи розвитку ТОВ «МЕДІГРАН» в умовах карантинних обмежень;
- обґрунтувати впровадження *agile*-методології, як спосіб підвищити ефективність роботи підприємства;
- сформулювати пропозиції щодо підвищення ефективності розвитку та функціонування малого підприємництва у регіональній економіці.

Методи дослідження.

Для реалізації уніфікації досліджень у роботі використовувались комплекс методів і підходів. Діалектичний, системний та структурний методи застосовувались під час розробки механізму підвищення ефективності діяльності малого підприємництва в Україні.

Історичний і логічний методи були задіяні в ході дослідження теоретико-методологічних підходів до економічного розвитку підприємства.

Інформаційну базу дослідження становили законодавчі та нормативно-правові акти з питань ефективного управління персоналом підприємства, статистичні матеріали Державної служби статистики України, фінансова та економічна звітність досліджуваного підприємства, монографії, наукові статті.

Наукова новизна отриманих результатів полягає в визначенні шляхів підвищення рівня ефективності в процесі організації та планування комерційної діяльності малого підприємства.

Практична цінність роботи полягає в тому, що розроблені рекомендації дозволяють визначити заходи та перспективи щодо розвитку малого бізнесу в Україні.

Апробація результатів.

Результати досліджень отримані в даній магістерській дипломній роботі були оприлюднені на:

– VI Науково-практичній конференції студентів та молодих вчених з міжнародною участю «Актуальні проблеми економіки, підприємництва та управління на сучасному етапі», на секційному засіданні, 28 жовтня 2021 року у доповіді «Особливості розвитку малого підприємництва в регіоні».

– Всеукраїнській науково-практичній інтернет-конференції «Вітчизняна наука на зламі епох: проблеми та перспективи розвитку», 19 жовтня 2021 року у доповіді «Розвиток системи управління персоналом на підприємстві в період пандемії COVID-19».

Публікації.

1. Марія О. Бордюк, Валерія Г. Щербак АНАЛІЗ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ МАЛИХ ПІДПРИЄМСТВ НА ПРИКЛАДІ ТОВ «МЕДІГРАН» / Журнал стратегічних економічних досліджень номер 3.– 2021.

2. Марія О. Бордюк, ОСОБЛИВОСТІ РОЗВИТКУ МАЛОГО ПІДПРИЄМНИЦТВА В РЕГІОНІ / Збірник VI Науково-практичної конференції

студентів та молодих вчених з міжнародною участю «АКТУАЛЬНІ ПРОБЛЕМИ ЕКОНОМІКИ, ПІДПРИЄМНИЦТВА ТА УПРАВЛІННЯ НА СУЧАСНОМУ ЕТАПІ». – 2021. – С. 31.

3. Марія О. Бордюк, Дар'я С. Даценко, РОЗВИТОК СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ НА ПІДПРИЄМСТВІ В ПЕРІОД ПАНДЕМІЇ COVID-19 / Збірник наукових праць Всеукраїнської науково-практичної інтернет-конференції «ВІТЧИЗНЯНА НАУКА НА ЗЛАМІ ЕПОХ: ПРОБЛЕМИ ТА ПЕРСПЕКТИВИ РОЗВИТКУ» Вип. 73 – 2021. – С. 26.

Структура та обсяг роботи. Магістерська робота складається зі вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних джерел, що включає 61 найменувань. Загальний обсяг роботи становить 110 сторінок (основна частина). Робота містить 8 рисунків, 17 таблиць і 4 додатків.

РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ РОЗВИТКУ МАЛОГО ПІДПРИЄМНИЦТВА В РЕГІОНАЛЬНІЙ ЕКОНОМІЦІ

1.1. Поняття та сутність малого підприємництва

Підприємництво є своєрідним механізмом, який не тільки забезпечує економічний розвиток, а й формує соціальну структуру суспільства. Природа підприємницької діяльності, особливо малого та середнього бізнесу, багато в чому визначається не стільки виробництвом та виробничою діяльністю, скільки нововведеннями, ідеями, унікальністю пропонованих товарів та послуг, постійним пошуком та виживанням у ринковій системі.

Малі підприємства, як правило, мають менше людських ресурсів і менше початкового капіталу, щоб вкладати кошти в ініціативи щодо забезпечення якості. Однак прихильність і доступність вищого керівництва можуть бути сильнішими у малому бізнесі, а внутрішні комунікації можуть бути більш простими.

У сучасній теорії можна виділити такі трактування підприємництва:

- 1) підприємництво як наслідок відносин власності (класична політична економія);
- 2) підприємництво як організаційний фактор виробництва (неокласична школа);
- 3) підприємництво як інноваційний фактор розвитку (Й. Шумпетер, П. Друкер, І. Кірцнер та ін.);
- 4) підприємництво як ризикова діяльність (Ф. Найт, Р. Кантільйон, І. Г. Тюнен та ін.);
- 5) підприємництво як система контрактів (Р. Коуз, О. Вільямсон та ін.);
- 6) підприємництво як система особистих інтересів (М. Вебер, В. Зомбарт, Ф. Хайєк, та ін.);
- 7) підприємництво як джерело економічної влади (К. Маркс, Дж. К. Гелбрейт, А. Алчян, Г. Демсец та ін.).

Спочатку підприємництво розглядалося із позицій відносин власності. У працях класиків політичної економії (Ф. Кене, А. Сміт) підприємництво нерозривно пов'язане із приватною власністю. []

Передумовами виникнення малого бізнесу як економічного явища є такі соціально-економічні чинники:

- Криза адміністративно-командної системи управління економікою;
- Нестача товарів, робіт та послуг;
- Надмірна монополізація виробництва, обслуговування та продажу, неможливість реагувати на ринкові умови;
- Легалізація підприємницької діяльності;
- Зниження обсягів виробництва та поява безкоштовної робочої сили.

[20, С. 11-16]

Підприємництво - це будь-яка самостійна комерційна активність, здійснювана на власний страх і ризик і спрямована на отримання прибутку за продаж товарів, наданих послуг, надання майна користування тощо.

Підприємницька діяльність як малий бізнес - це діяльність, що здійснюється суб'єктами ринкової економіки та спирається на роботу невеликих фірм, малих підприємств, установ та ін. Малий бізнес є найпоширенішим видом підприємницької діяльності сьогодні. [28]

Мале підприємництво має низку особливостей:

- працівники складають команду, об'єднану єдністю цілей;
- у діяльності окремого працівника поєднуються функції управління та праці;
- активно використовується взаємозамінність та допомога;
- кожен із працівників прагне підвищення корисності своєї праці;
- інтенсивність діяльності часто дуже висока;
- нові рішення керівника швидко здійснюються.

До основних плюсів малого бізнесу можна віднести:

- невеликий первісний капітал;
- невеликі витрати на ведення підприємницької діяльності;
- можливість швидко змінюватись та адаптуватися;
- досить швидка окупність;
- залучення населення до робочого процесу.

Мінусами можуть бути:

- високий ризик невдачі;
- залежність від великих компаній;
- невисокий професіоналізм керівників та співробітників;
- складнощі при отриманні кредитів та субсидій.

«Мале підприємництво» – це цілеспрямована підприємницька діяльність фізичної чи юридичної особи, яка пов'язана з високим ризиком, а також заснована на застосуванні нових креативних ідей, головним завданням якої є максимізація прибутку виробництвом та продажем товарів та послуг. [22, С. 64-65]

Важливою метою підприємства є перевищення результатів витрат, тобто досягнення по можливості більшого прибутку чи високої рентабельності. [23, С. 93]

Таблиця 1.1 [21]

Кількість діючих підприємств з розподілом на великі, середні, малі та мікропідприємства по регіонах у 2013-2020 роках за даними Державної служби статистики

Регіони (області)	Роки	Усього, одиниць	У тому числі			
			великі підприємства	середні підприємства	малі підприємства	з них мікропідприємства

			одиниць	у % до загального показника відповідного регіону	одиниць	у % до загального показника відповідного регіону	одиниць	у % до загального показника відповідного регіону	одиниць	у % до загального показника відповідного регіону
Україна	2013	393327	659	0,2	18859	4,8	373809	95,0	318477	81,0
	2014	341001	497	0,1	15906	4,7	324598	95,2	278922	81,8
	2015	343440	423	0,1	15203	4,4	327814	95,5	284241	82,8
	2016	306369	383	0,1	14832	4,9	291154	95,0	247695	80,8
	2017	338256	399	0,1	14937	4,4	322920	95,5	278102	82,2
	2018	355877	446	0,1	16057	4,5	339374	95,4	292772	82,3
	2019	380597	518	0,1	17751	4,7	362328	95,2	313380	82,3
	2020	373822	512	0,1	17602	4,7	355708	95,2	307871	82,4
Автономна Республіка Крим	2013	16228	11	0,1	664	4,1	15553	95,8	13585	83,7
	2014
	2015
	2016
	2017
	2018
	2019
	2020
Вінницька	2013	9321	12	0,1	539	5,8	8770	94,1	7360	79,0
	2014	9331	13	0,1	503	5,4	8815	94,5	7445	79,8
	2015	9442	12	0,1	462	4,9	8968	95,0	7653	81,1
	2016	8645	12	0,1	479	5,6	8154	94,3	6782	78,4
	2017	9187	10	0,1	471	5,1	8706	94,8	7329	79,8
	2018	9713	12	0,1	538	5,5	9163	94,4	7758	79,9
	2019	10295	15	0,1	606	5,9	9674	94,0	8189	79,5
	2020	9862	17	0,2	573	5,8	9272	94,0	7817	79,3
Волинська	2013	5511	11	0,2	312	5,7	5188	94,1	4297	78,0
	2014	5516	10	0,2	294	5,3	5212	94,5	4402	79,8
	2015	5600	7	0,1	288	5,2	5305	94,7	4509	80,5
	2016	5041	5	0,1	302	6,0	4734	93,9	3953	78,4
	2017	5597	10	0,2	294	5,2	5293	94,6	4496	80,3
	2018	5917	12	0,2	314	5,3	5591	94,5	4729	79,9
	2019	6292	10	0,2	377	6,0	5905	93,8	5004	79,5
	2020	6047	8	0,1	365	6,1	5674	93,8	4782	79,1
Дніпропетровська	2013	28194	67	0,3	1476	5,2	26651	94,5	22538	79,9
	2014	26228	61	0,2	1346	5,1	24821	94,7	21158	80,7
	2015	27251	55	0,2	1227	4,5	25969	95,3	22496	82,6
	2016	25584	47	0,2	1212	4,7	24325	95,1	20808	81,3

	2017	27892	48	0,2	1241	4,4	26603	95,4	22989	82,4
	2018	29119	54	0,2	1293	4,4	27772	95,4	23965	82,3
	2019	31191	63	0,2	1447	4,6	29681	95,2	25667	82,3
	2020	30827	63	0,2	1437	4,7	29327	95,1	25423	82,5
Донецька	2013	28731	103	0,4	1587	5,5	27041	94,1	23049	80,2
	2014	11366	55	0,5	773	6,8	10538	92,7	8861	78,0
	2015	11763	40	0,3	872	7,4	10851	92,3	9172	78,0
	2016	10483	32	0,3	558	5,3	9893	94,4	8625	82,3
	2017	10450	27	0,3	514	4,9	9909	94,8	8653	82,8
	2018	9731	27	0,3	503	5,2	9201	94,5	7967	81,9
	2019	10299	30	0,3	578	5,6	9691	94,1	8384	81,4
	2020	9473	27	0,3	572	6,0	8874	93,7	7637	80,6
Житомирська	2013	6645	6	0,1	429	6,5	6210	93,4	5008	75,4
	2014	6587	6	0,1	404	6,1	6177	93,8	5084	77,2
	2015	6607	4	0,1	372	5,6	6231	94,3	5212	78,9
	2016	5930	5	0,1	380	6,4	5545	93,5	4503	75,9
	2017	6491	5	0,1	378	5,8	6108	94,1	5061	78,0
	2018	6913	6	0,1	405	5,9	6502	94,0	5409	78,2
	2019	7306	7	0,1	439	6,0	6860	93,9	5729	78,4
	2020	7060	7	0,1	449	6,4	6604	93,5	5512	78,1
Закарпатська	2013	6024	6	0,1	277	4,6	5741	95,3	4969	82,5
	2014	6071	6	0,1	266	4,4	5799	95,5	5122	84,4
	2015	6111	3	0,0	255	4,2	5853	95,8	5180	84,8
	2016	5058	2	0,0	256	5,1	4800	94,9	4092	80,9
	2017	5788	2	0,0	243	4,2	5543	95,8	4837	83,6
	2018	6424	3	0,0	248	3,9	6173	96,1	5459	85,0
	2019	6388	5	0,1	287	4,5	6096	95,4	5359	83,9
	2020	6655	3	0,0	292	4,4	6360	95,6	5647	84,9
Запорізька	2013	14777	23	0,2	635	4,3	14119	95,5	12141	82,2
	2014	14483	21	0,1	603	4,2	13859	95,7	12054	83,2
	2015	14423	17	0,1	587	4,1	13819	95,8	12133	84,1
	2016	13474	19	0,1	578	4,3	12877	95,6	11180	83,0
	2017	14576	23	0,1	578	4,0	13975	95,9	12201	83,7
	2018	14993	26	0,2	592	3,9	14375	95,9	12571	83,8
	2019	15652	26	0,2	651	4,1	14975	95,7	13126	83,9
	2020	15368	22	0,1	654	4,3	14692	95,6	12878	83,8
Івано-Франківська	2013	7996	7	0,1	321	4,0	7668	95,9	6766	84,6
	2014	7945	6	0,1	287	3,6	7652	96,3	6803	85,6
	2015	7942	6	0,1	277	3,5	7659	96,4	6833	86,0
	2016	6883	7	0,1	289	4,2	6587	95,7	5734	83,3
	2017	7639	5	0,1	292	3,8	7342	96,1	6468	84,7
	2018	8302	6	0,1	321	3,9	7975	96,0	7096	85,5
	2019	8595	7	0,1	338	3,9	8250	96,0	7281	84,7

	2020	8124	8	0,1	362	4,5	7754	95,4	6809	83,8
Київська	2013	18676	48	0,2	1003	5,4	17625	94,4	14829	79,4
	2014	17873	45	0,2	960	5,4	16868	94,4	14280	79,9
	2015	18164	40	0,2	957	5,3	17167	94,5	14611	80,4
	2016	17830	34	0,2	936	5,2	16860	94,6	14278	80,1
	2017	19339	32	0,2	904	4,7	18403	95,1	15668	81,0
	2018	20054	30	0,1	979	4,9	19045	95,0	16276	81,2
	2019	21077	37	0,2	1040	4,9	20000	94,9	17050	80,9
	2020	20320	42	0,2	1028	5,1	19250	94,7	16321	80,3
Кіровоградська	2013	7381	5	0,1	366	4,9	7010	95,0	6019	81,5
	2014	7645	4	0,1	355	4,6	7286	95,3	6350	83,1
	2015	7684	5	0,1	342	4,4	7337	95,5	6404	83,3
	2016	7205	2	0,0	344	4,8	6859	95,2	5933	82,3
	2017	7735	3	0,0	326	4,2	7406	95,8	6457	83,5
	2018	8068	3	0,0	345	4,3	7720	95,7	6742	83,6
	2019	8755	7	0,1	419	4,8	8329	95,1	7326	83,7
	2020	8553	6	0,1	401	4,7	8146	95,2	7165	83,8
Луганська	2013	11385	28	0,2	660	5,8	10697	94,0	8963	78,7
	2014	3233	9	0,3	252	7,8	2972	91,9	2513	77,7
	2015	3354	7	0,2	241	7,2	3106	92,6	2666	79,5
	2016	3526	6	0,2	217	6,1	3303	93,7	2877	81,6
	2017	3408	4	0,1	199	5,8	3205	94,1	2763	81,1
	2018	3449	6	0,2	203	5,9	3240	93,9	2797	81,1
	2019	3732	6	0,2	202	5,4	3524	94,4	3070	82,3
	2020	3408	3	0,1	225	6,6	3180	93,3	2742	80,5
Львівська	2013	18762	25	0,1	888	4,7	17849	95,2	15063	80,3
	2014	18582	20	0,1	844	4,5	17718	95,4	15081	81,2
	2015	18628	20	0,1	802	4,3	17806	95,6	15259	81,9
	2016	15586	17	0,1	820	5,3	14749	94,6	12225	78,4
	2017	17933	16	0,1	853	4,8	17064	95,1	14432	80,5
	2018	19233	20	0,1	974	5,1	18239	94,8	15449	80,3
	2019	20480	29	0,1	1068	5,2	19383	94,7	16356	79,9
	2020	20911	26	0,1	1062	5,1	19823	94,8	16808	80,4
Миколаївська	2013	10767	10	0,1	357	3,3	10400	96,6	9173	85,2
	2014	10449	6	0,1	338	3,2	10105	96,7	8982	86,0
	2015	10569	7	0,1	333	3,1	10229	96,8	9148	86,6
	2016	10051	8	0,1	337	3,3	9706	96,6	8645	86,0
	2017	10801	8	0,1	334	3,1	10459	96,8	9352	86,6
	2018	11434	7	0,1	350	3,0	11077	96,9	9939	86,9
	2019	12278	7	0,1	393	3,2	11878	96,7	10702	87,2
	2020	11482	8	0,1	396	3,4	11078	96,5	9935	86,5
Одеська	2013	26016	22	0,1	955	3,7	25039	96,2	21832	83,9
	2014	23939	17	0,1	874	3,6	23048	96,3	20127	84,1

	2015	23883	15	0,1	822	3,4	23046	96,5	20248	84,8
	2016	21004	13	0,1	800	3,8	20191	96,1	17385	82,8
	2017	24023	13	0,0	807	3,4	23203	96,6	20210	84,1
	2018	24704	15	0,1	886	3,6	23803	96,3	20710	83,8
	2019	25871	23	0,1	959	3,7	24889	96,2	21658	83,7
	2020	25465	20	0,1	926	3,6	24519	96,3	21429	84,2
Полтавська	2013	10129	27	0,3	583	5,7	9519	94,0	8001	79,0
	2014	9998	21	0,2	562	5,6	9415	94,2	8045	80,5
	2015	10142	16	0,1	535	5,3	9591	94,6	8269	81,5
	2016	8989	15	0,2	545	6,0	8429	93,8	7124	79,3
	2017	10188	12	0,1	567	5,6	9609	94,3	8272	81,2
	2018	10958	14	0,1	599	5,5	10345	94,4	8952	81,7
	2019	11439	15	0,1	671	5,9	10753	94,0	9313	81,4
	2020	11104	14	0,1	644	5,8	10446	94,1	9028	81,3
Рівненська	2013	5174	6	0,1	301	5,8	4867	94,1	3973	76,8
	2014	5189	3	0,1	288	5,5	4898	94,4	4042	77,9
	2015	5253	4	0,1	275	5,2	4974	94,7	4189	79,7
	2016	4697	3	0,0	285	6,1	4409	93,9	3602	76,7
	2017	5280	4	0,1	281	5,3	4995	94,6	4177	79,1
	2018	5545	6	0,1	326	5,9	5213	94,0	4403	79,4
	2019	5956	5	0,1	368	6,2	5583	93,7	4713	79,1
	2020	6021	6	0,1	363	6,0	5652	93,9	4808	79,9
Сумська	2013	5817	8	0,1	383	6,6	5426	93,3	4438	76,3
	2014	5819	7	0,1	367	6,3	5445	93,6	4530	77,8
	2015	5842	6	0,1	357	6,1	5479	93,8	4651	79,6
	2016	5287	6	0,1	365	6,9	4916	93,0	4067	76,9
	2017	5705	6	0,1	375	6,6	5324	93,3	4481	78,5
	2018	5949	7	0,1	378	6,4	5564	93,5	4681	78,7
	2019	6222	8	0,1	418	6,7	5796	93,2	4894	78,7
	2020	6096	7	0,1	412	6,8	5677	93,1	4803	78,8
Тернопільська	2013	5234	6	0,1	319	6,1	4909	93,8	4092	78,2
	2014	5159	5	0,1	283	5,5	4871	94,4	4087	79,2
	2015	5096	2	0,0	238	4,7	4856	95,3	4115	80,7
	2016	4249	1	0,0	231	5,4	4017	94,6	3284	77,3
	2017	4710	2	0,1	227	4,8	4481	95,1	3720	79,0
	2018	5043	4	0,1	261	5,2	4778	94,7	4003	79,4
	2019	5092	3	0,1	307	6,0	4782	93,9	3991	78,4
	2020	5135	6	0,1	307	6,0	4822	93,9	4048	78,8
Харківська	2013	26086	32	0,1	1171	4,5	24883	95,4	21330	81,8
	2014	24820	26	0,1	1070	4,3	23724	95,6	20494	82,6
	2015	24938	13	0,1	1098	4,4	23827	95,5	20701	83,0
	2016	20435	11	0,0	1096	5,4	19328	94,6	16212	79,3
	2017	22597	14	0,0	1122	5,0	21461	95,0	18297	81,0

	2018	23793	14	0,1	1212	5,1	22567	94,8	19170	80,6
	2019	25051	20	0,1	1282	5,1	23749	94,8	20278	80,9
	2020	25144	18	0,1	1259	5,0	23867	94,9	20470	81,4
Херсонська	2013	8104	5	0,0	297	3,7	7802	96,3	6750	83,3
	2014	8160	4	0,1	279	3,4	7877	96,5	6906	84,6
	2015	8008	4	0,0	269	3,4	7735	96,6	6810	85,0
	2016	7171	2	0,0	287	4,0	6882	96,0	5993	83,6
	2017	8107	2	0,0	281	3,5	7824	96,5	6918	85,3
	2018	8218	3	0,0	291	3,5	7924	96,5	7006	85,3
	2019	8511	3	0,0	306	3,6	8202	96,4	7271	85,4
	2020	8116	3	0,0	306	3,8	7807	96,2	6888	84,9
Хмельницька	2013	6925	9	0,1	397	5,7	6519	94,2	5402	78,0
	2014	6968	9	0,1	370	5,3	6589	94,6	5539	79,5
	2015	6992	7	0,1	358	5,1	6627	94,8	5625	80,4
	2016	6228	6	0,1	357	5,7	5865	94,2	4823	77,4
	2017	6954	7	0,1	372	5,3	6575	94,6	5524	79,4
	2018	7431	7	0,1	385	5,2	7039	94,7	5960	80,2
	2019	7864	10	0,1	436	5,6	7418	94,3	6308	80,2
	2020	7654	12	0,2	430	5,6	7212	94,2	6153	80,4
Черкаська	2013	7931	12	0,2	492	6,2	7427	93,6	6196	78,1
	2014	8153	9	0,1	458	5,6	7686	94,3	6540	80,2
	2015	8296	8	0,1	451	5,4	7837	94,5	6769	81,6
	2016	8050	9	0,1	436	5,4	7605	94,5	6512	80,9
	2017	8864	10	0,1	440	5,0	8414	94,9	7300	82,4
	2018	9176	11	0,1	474	5,2	8691	94,7	7533	82,1
	2019	9709	12	0,1	524	5,4	9173	94,5	7963	82,0
	2020	9286	10	0,1	513	5,5	8763	94,4	7580	81,6
Чернівецька	2013	4160	3	0,1	189	4,5	3968	95,4	3330	80,0
	2014	4065	1	0,0	167	4,1	3897	95,9	3286	80,8
	2015	4054	–	–	151	3,7	3903	96,3	3328	82,1
	2016	3500	1	0,0	154	4,4	3345	95,6	2763	78,9
	2017	3925	1	0,0	165	4,2	3759	95,8	3192	81,3
	2018	4096	1	0,0	182	4,5	3913	95,5	3327	81,2
	2019	4235	–	–	207	4,9	4028	95,1	3426	80,9
	2020	4205	1	0,0	220	5,2	3984	94,8	3380	80,4
Чернігівська	2013	6220	5	0,1	380	6,1	5835	93,8	4786	76,9
	2014	6017	5	0,1	368	6,1	5644	93,8	4701	78,1
	2015	6018	5	0,1	338	5,6	5675	94,3	4779	79,4
	2016	5236	4	0,1	346	6,6	4886	93,3	3978	76,0
	2017	5904	5	0,1	339	5,7	5560	94,2	4649	78,7
	2018	6105	5	0,1	388	6,3	5712	93,6	4819	78,9
	2019	6443	5	0,1	439	6,8	5999	93,1	5087	79,0
	2020	6254	5	0,1	437	7,0	5812	92,9	4932	78,9

м.Київ	2013	86845	160	0,2	3712	4,3	82973	95,5	71051	81,8
	2014	87405	128	0,2	3595	4,1	83682	95,7	72490	82,9
	2015	87380	120	0,1	3296	3,8	83964	96,1	73481	84,1
	2016	76227	116	0,2	3222	4,2	72889	95,6	62317	81,8
	2017	85163	130	0,2	3334	3,9	81699	95,9	70656	83,0
	2018	91509	147	0,2	3610	3,9	87752	95,9	76051	83,1
	2019	101864	165	0,2	3989	3,9	97710	95,9	85235	83,7
	2020	101252	170	0,2	3969	3,9	97113	95,9	84876	83,8
м.Севастополь	2013	4288	2	0,0	166	3,9	4120	96,1	3536	82,5
	2014
	2015
	2016
	2017
	2018
	2019
	2020
Примітки:	Дані наведено без урахування результатів діяльності банків та бюджетних установ, за 2014-2019 роки без урахування тимчасово окупованої території Автономної Республіки Крим, м. Севастополя та частини окупованих територій у Донецькій та Луганській областях.									

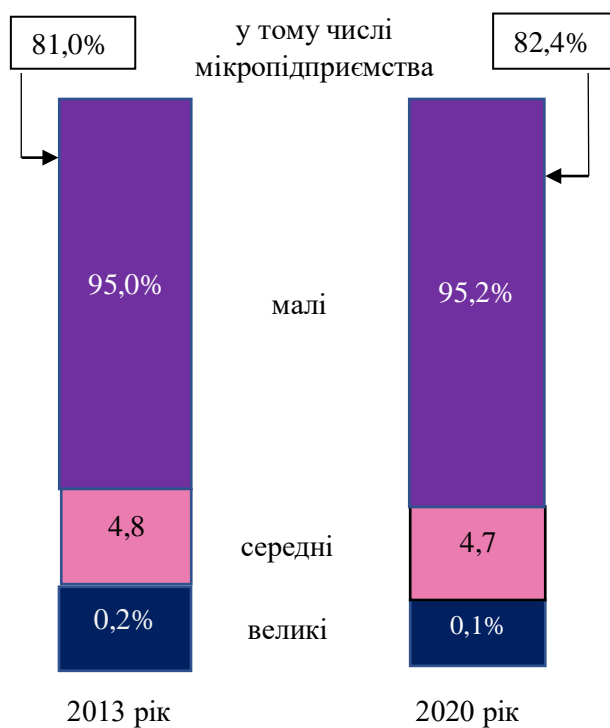


Рис.1.1 Кількість діючих підприємств у % до загального показника по Україні.



Рис.1.2 Кількість діючих підприємств з розподілом на великі, середні, малі та мікропідприємства по Україні у 2013-2020 роках.

Як видно з рис.1.1 питома вага кількості малих підприємств по Україні серед загальної кількості підприємств з 2013 р. по 2020 р. збільшилась на 0,2 % у наслідок зменшення питомої ваги середніх та великих підприємств. Кількість мікропідприємств, що входять до складу МП збільшилась на 1,4%. Кількісна структура підприємств в Україні за досліджуваний період суттєво не змінилась. Загалом же кількість МП у 2020 році досягла 95,2% від загальної кількості, тобто можна сказати, що сектор МП в Україні кількісно сформувався.

Структура усіх підприємств за досліджуваний період змінюється в бік збільшення малих підприємств та зменшення інших, але якщо розглядати динаміку кількості малих підприємств, то вона протягом 8 років зменшилась майже на 18101 одиниць. Певні труднощі економічного, соціального, фінансового та політичного характеру внаслідок складної ситуації на сході країни (частково

окуповані території у Донецькій та Луганській областях) та окупації і анексії Криму призвели до значного зменшення підприємницької активності підприємств з 2013 по 2016 рр. (рис.1.2) З 2017 по 2019 рр. спостерігається стабілізація ситуації та збільшення кількості підприємств. Але у 2020 році мале підприємництво в Україні та в цілому у світі зазнало нового чутливого удару внаслідок спалаху пандемії COVID-19, спричинених нею кризових процесів і порушення стабільності в економіці.

За даними, наведеними в таблиці 1.2 можна простежити зміни у показнику кількості малих підприємств за 2020 р. порівняно з 2014 р. окремо по регіонах (без урахування тимчасово окупованої території Автономної Республіки Крим, м. Севастополя та частини окупованих територій у Донецькій та Луганській областях). В загальному по Україні кількість малих підприємств з 2014 р. по 2020 р. збільшилася на 31110 одиниць. Значне їх збільшення спостерігається в таких регіонах: у м. Києві - на 16,05%, у Київській області - на 14,12%, Кіровоградській області – на 11,88%, Полтавській області – на 10,95 %, Дніпропетровській області – на 18,15%. Зменшення кількості підприємств спостерігаємо у Донецькій області - на 15,79%, у Тернопільській області - на 1,01%, у Херсонській області - на 0,89%.

Таблиця 1.2 [21]

Розподіл малих підприємств по регіонах

Регіони України (області)	Кількість малих підприємств у 2014 р.		Кількість малих підприємств у 2020 р.		У % по відношенню до минулого періоду
	Одиниць	у % до загального показника	Одиниць	у % до загального показника	
Вінницька	8815	2,72	9272	2,48	105,18
Волинська	5212	1,61	5674	1,52	108,86
Дніпропетровська	24821	7,65	29327	7,85	118,15
Донецька	10538	3,25	8874	2,37	84,21
Житомирська	6177	1,90	6604	1,77	106,91
Закарпатська	5799	1,79	6360	1,70	109,67
Запорізька	13859	4,27	14692	3,93	106,01
Івано-Франківська	7652	2,36	7754	2,07	101,33

Київська	16868	5,20	19250	5,15	114,12
Кіровоградська	7286	2,24	8146	2,18	111,80
Луганська	2972	0,92	3180	0,85	107,00
Львівська	17718	5,46	19823	5,30	111,88
Миколаївська	10105	3,11	11078	2,96	109,63
Одеська	23048	7,10	24519	6,56	106,38
Полтавська	9415	2,90	10446	2,79	110,95
Рівненська	4898	1,51	5652	1,51	115,39
Сумська	5445	1,68	5677	1,52	104,26
Тернопільська	4871	1,50	4822	1,29	98,99
Харківська	23724	7,31	23867	6,38	100,60
Херсонська	7877	2,43	7807	2,09	99,11
Хмельницька	6589	2,03	7212	1,93	109,46
Черкаська	7686	2,37	8763	2,34	114,01
Чернівецька	3897	1,20	3984	1,07	102,23
Чернігівська	5644	1,74	5812	1,55	102,98
м.Київ	83682	25,78	97113	25,98	116,05
Україна	324598	100	355708	100	109,58



Рис.1.3 Розподіл малих підприємств по регіонах(в %) за 2014 рік.

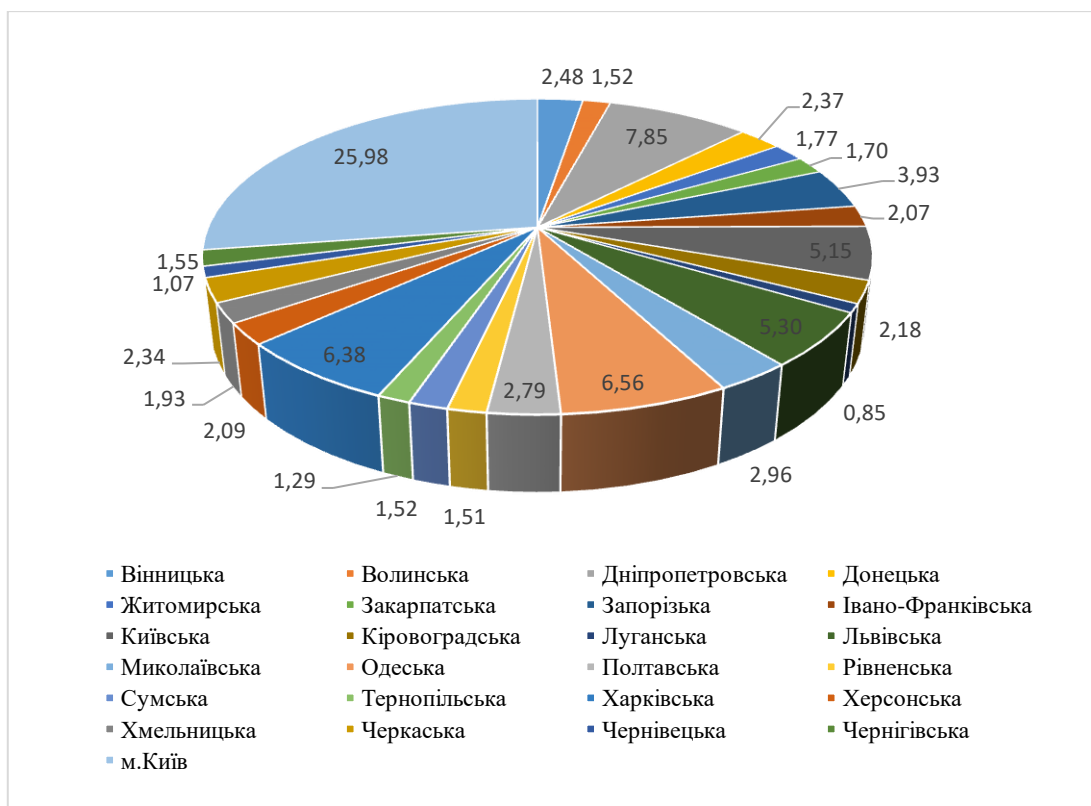


Рис.1.4 Розподіл малих підприємств по регіонах (в %) за 2020 рік.

1.2. Оцінка впливу малого підприємництва на регіональну економіку

В економічній науці існує думка про значний потенціал малого бізнесу як фактор модернізації. Він здатний зробити істотний внесок у інноваційний розвиток, як сприяючи диверсифікації економіки, так і беручи участь у технологічному розвитку шляхом генерації інновацій та надання різноманітних послуг. Таким чином, малий бізнес вважається важливим суб'єктом модернізаційних та інноваційних процесів. Однак у наявних дослідженнях не повною мірою оцінені фактично сформоване місце та існуюча роль малого бізнесу в економіці регіонів різного типу, не до кінця розкрито його фінансово-економічний стан, технологічний вигляд та реальні можливості участі у модернізації. [39]

Розглянемо особливості малого підприємництва та його місце в регіональній економіці.

У зарубіжній та вітчизняній економічній літературі виділяють різноманітні підходи щодо визначення функцій малого бізнесу.

За даними Державної служби статистики (таблиця 3) за видами економічної діяльності в Україні найбільше малих підприємств, які займаються торгівлею та ремонтом автотранспортних засобів – 42,08% та інформацією і телекомунікацією – 11,96%. Найменша кількість малих підприємств займаються фінансовою та страховою діяльністю – 0,5%, мистецтвом, спортом, розвагами та відпочинком – 0,8%, освітою – 0,85%.

Таблиця 1.3 [21]

Кількість діючих суб'єктів малого підприємництва за видами економічної діяльності у 2020 році (за даними Державної служби статистики)

Вид економічної діяльності	Code NACE	суб'єкти малого підприємництва, одиниць	у % до загального показника
Сільське господарство, лісове господарство та рибне господарство	A	71195	3,64
Промисловість	B+C+D+E	121108	6,19
Будівництво	F	55985	2,86
Оптова та роздрібна торгівля; ремонт автотранспортних засобів і мотоциклів	G	822680	42,08
Транспорт, складське господарство, поштова та кур'єрська діяльність	H	97117	4,97
Тимчасове розміщення й організація харчування	I	71489	3,66
Інформація та телекомунікації	J	233831	11,96
Фінансова та страхова діяльність	K	9839	0,50
Операції з нерухомим майном	L	95433	4,88
Професійна, наукова та технічна діяльність	M	139797	7,15

Діяльність у сфері адміністративного та допоміжного обслуговування	N	52885	2,70
Освіта	P	16684	0,85
Охорона здоров'я та надання соціальної допомоги	Q	35031	1,79
Мистецтво, спорт, розваги та відпочинок	R	15671	0,80
Надання інших видів послуг	S	116374	5,95
Усього		1955119	100



Рис.1.5 Кількість діючих суб'єктів малого підприємництва за видами економічної діяльності у 2020 році по Україні.

В таблиці 1.4 наведені основні показники, що характеризують стан малого підприємництва в регіонах України в 2020 році.

Дані в таблиця 1.4 свідчать, що за обсягом реалізованої продукції перше місце серед усіх областей України в 2020 році займає м. Київ, після нього йде Дніпропетровська, Харківська, Київська, Одеська, Львівська області. За кількістю малих підприємств на 10 тис. осіб наявного населення області на першому місці серед загального рейтингу областей України та за кількістю зайнятих працівників і найманих працівників, за показником середньомісячної заробітної плати найманих працівників також знаходиться м. Київ.

Таблиця 1.4

Показники діяльності малих підприємств за регіонами України у 2020 році

Регіон	Кількість Діючих суб'єктів господарювання на 10 тис. осіб наявного населення, одиниць	Кількість зайнятих працівників, тис. осіб	Кількість найманих працівників, тис. осіб	Витрати на оплату праці підприємств тис. грн	Середньомісячна заробітна плата найманих працівників, грн.	Обсяг реалізованої продукції (товарів, послуг), млн. грн
Вінницька	60	52,3	49,6	3883508,3	6524,71	54682,2
Волинська	55	30,2	28,7	2163178	6281,00	34246,7
Дніпропетровська	93	140,4	134,7	10787886,1	6674,02	181276,3
Донецька	22	42,9	41,4	3211664,8	6464,70	38288,4
Житомирська	55	37,1	35,8	2749846,6	6400,95	35802,8
Закарпатська	51	27	24,5	1711304,5	5820,76	20322,2
Запорізька	88	68,8	65	4806740,6	6162,49	67395,2
Івано-Франківська	57	34,7	33,1	2220696,8	5590,88	29041,3
Київська	108	98,3	95,5	8122969,5	7088,11	127260,2
Кіровоградська	88	38,8	35,3	2632263	6214,03	41012,5
Луганська	15	16,6	15,5	1155615,7	6212,99	14164,4
Львівська	79	104,6	100,9	8324352,1	6875,08	117141,9
Миколаївська	99	45,1	40,9	2916907,3	5943,17	45996,7
Одеська	103	111,5	107,6	8114339,5	6284,34	124489,5
Полтавська	76	53,2	50,4	3758006,5	6213,64	58885,7
Рівненська	49	30,5	29	1919096,9	5514,65	26071,3
Сумська	54	30,7	29,4	2197642,9	6229,15	29809,1

Тернопільська	47	27,6	26,2	2026185,7	6444,61	23551,5
Харківська	90	120,3	115,8	8649326,8	6224,33	144334,7
Херсонська	76	35,5	33	2301757,2	5812,52	34384,3
Хмельницька	58	38,6	36,2	2602507,3	5991,04	31523,6
Черкаська	74	44	41,4	3139186,8	6318,81	45519,4
Чернівецька	44	20,2	19,2	1303416,9	5657,19	14345,9
Чернігівська	59	31,7	30,4	2254118,2	6179,05	30636,9
м.Київ	328	422,5	407,4	44184392,4	9037,88	693938,0
Усього	85	1703,1	1626,9	137136910	7024,45	2064120,7

1.3. Сучасний рівень розвитку малого підприємництва в Україні

Розвиток бізнес – середовища в Україні має безперервний характер. Вплив підприємництва на динаміку економічного зростання є двоїстим – воно відкриває нові шляхи розвитку, одночасно обмежуючи розвиток традиційних галузей.

У світі, коли економічне зростання має певні межі, дедалі актуальнішим стає розгляд економічних процесів та явищ з позиції розвитку. У цьому випадку розвиток слід розуміти як нелінійний процес формування, вдосконалення та змін будь-яких економічних субстанцій. М. Хучек пише: «...розвиток часто ототожнюється з прогресом (тобто з типом прогресивного розвитку). <...> суспільство, маючи у своєму розпорядженні матеріальний потенціал, діючи під впливом різних умов, створюючи та використовуючи інновації, викликає прогрес (технічний, суспільний, організаційний і т. д.), що надає вирішальний вплив на темп суспільно-економічного розвитку, рівень життя та умов праці суспільства». [2, с. 62-71].

В «Економічному словнику» вказується, що економічний розвиток «можна розуміти як результат взаємодії економічних, соціальних, політичних та інших факторів, що дозволяє сформувати основу соціального прогресу». [3].

Фактори економічного зростання можна розглядати у двох аспектах: абсолютні (кількісні) та відносні (якісні) фактори (Рис. 1.1). Весь створений в економіці продукт виникає у результаті певної взаємодії виробничих факторів – праці, капіталу та земельних ресурсів. Це абсолютні фактори економічного

зростання, взяті у простому кількісному вираженні й у загальному вигляді. Економічне зростання, що спостерігається в результаті розширеного залучення у виробництво його факторів, називається екстенсивним економічним зростанням і має дуже обмежений характер. Крім того, одним із суттєвих факторів економічного зростання виступає підприємництво. Якісний підхід у дослідженні економічного зростання визначає фактори економічного зростання через відносні показники: продуктивність праці, продуктивність капіталу та продуктивність земельних (природних) ресурсів. Зростання внутрішнього валового продукту (ВВП), що відбувається лише за рахунок збільшення продуктивності праці, капіталу та природних ресурсів без додаткового залучення цих факторів у виробництво, називається інтенсивним економічним зростанням. Крім того, дуже важливим стимулюючим зовнішнім фактором економічного зростання інтенсивного типу є науково-технічний прогрес.

Роль підприємця та підприємницької функції в економічному розвитку проаналізував Й. Шумпетер: «Підприємницька функція нерозривно пов'язана з нововведеннями, реалізацією параметрів розвитку, створенням нової системи цін. <...> підприємницька функція була рушійною силою як постійних змін економіки, так і постійних змін тих елементів, з яких складаються вищі верстви суспільства. Цією рушійною силою вона залишається і в наші дні». [4, с. 252–253].

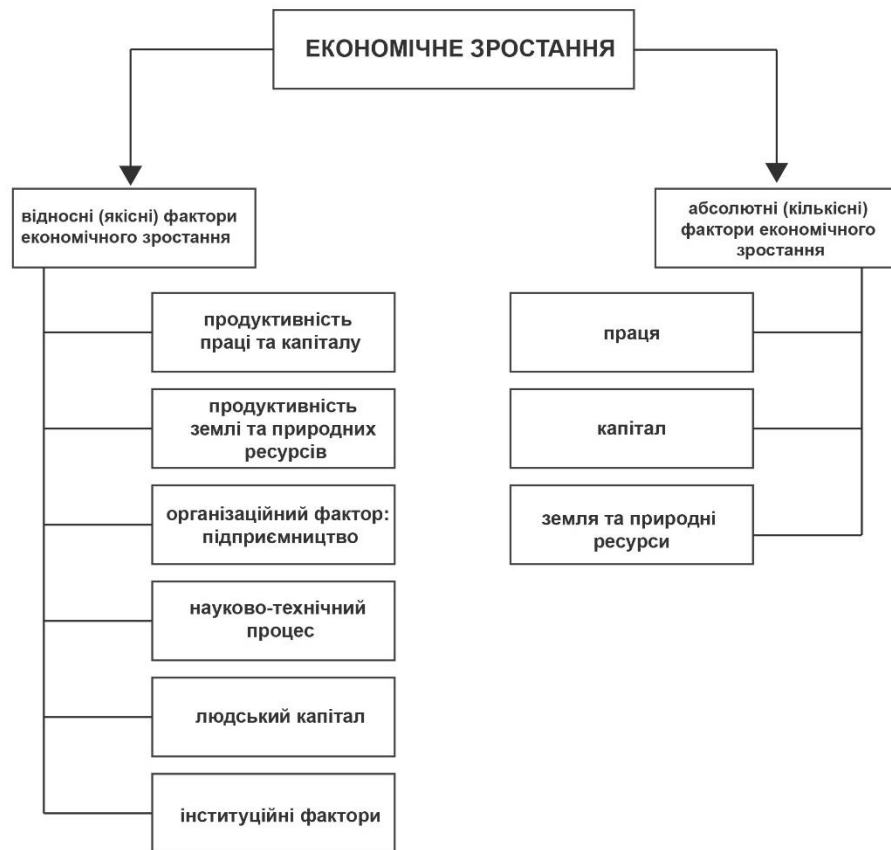


Рис. 1.1 Фактори економічного зростання

За досить коротку історію свого розвитку українське підприємництво зазнало величезної кількості змін, які відзначені як спадом, так і його зростанням. Проте, всупереч всім труднощам, рівень розвитку малого бізнесу можна визнати одним з ключових показників української економіки, що обумовлено можливістю його швидкого пристосування до умов ринку, низьким рівнем витрат, а також високим ступенем інноваційної активності. [25, С. 78-84]

Щороку створюється безліч нових підприємств, але майже така сама кількість малих підприємств закривається з різних причин. Проблеми, з якими стикаються малі підприємства, є поєднанням менш контрольованих внутрішніх та зовнішніх факторів, що виникають з особистих якостей, технічних навичок, управлінських навичок та поведінки співробітників. Однією з проблем, з якою

доводиться боротися МСП, є маркетинг. Маркетинг має вирішальне значення для МСП, оскільки він створює дохід для МСП за рахунок продажу товарів і послуг. Уряд також отримує вигоду від маркетингу за рахунок надходжень, отриманих від оподаткування. Однак малі та середні підприємства стикаються з безліччю маркетингових проблем, які заважають їм досягти своїх цілей. Відсутність ринкової інформації – одна з найбільших проблем. В наш час інформація про ринок має вирішальне значення для успіху будь-якої організації. МСП в Україні не мають механізму для збору інформації, яка б допомогла їм ефективно продавати свої продукти/послуги.

Незважаючи на величезний обсяг доступної ділової інформації та можливість доступу до національних та міжнародних баз даних, багато малих та середніх підприємств, як і раніше, значною мірою покладаються на традиційні форми збору інформації, такі як особисті контакти клієнтів та колег по бізнесу. Це пов'язано з тим, що малим та середнім підприємствам не вистачає навичок для інтерпретації статистичних даних. Вирішенням цієї проблеми є насамперед навчання підприємців інтерпретації статистичних даних та підключення більшої кількості сільських районів до електрики та Інтернету. Недостатнє розуміння маркетингу – ще одна проблема, з якою стикаються МСП. Більшість малих та середніх підприємств не практикують маркетингову концепцію, яка визнає перевагу споживача та забезпечує його задоволеність. Концепція продажу – те, що переважно практикується більшістю малих і середніх підприємств. Ця концепція переважно орієнтована на обсяги продажу без урахування задоволеності клієнтів. МСП необхідно прийняти маркетингову концепцію як довгострокову стратегію, оскільки вона забезпечує довгострокову прибутковість та зростання. Їм також необхідно застосовувати рекламні стратегії, в основному рекламу, стимулювання продажів та рекламу, щоб впливати на попит та отримати конкурентну перевагу.

Роль малого підприємництва для економіки країни відображається у постійному кругообігу потоку коштів між організаціями та фізичними особами,

виробництва та реалізації товарів, надання послуг та виконання робіт. Саме з цієї та інших причин конче необхідна зацікавленість з боку держави у підтримці розвитку малого бізнесу.

Державна підтримка малого підприємництва полягає в наступному:

- створення засад функціонування механізмів підтримки малого підприємництва;
- забезпечення сприятливих умов використання представникам малого бізнесу державними фінансовими, матеріально-технічними, інформаційними та іншими ресурсами, у тому числі науково-технічними розробками та технологіями;
- спрощення реєстрації суб'єктів малого підприємництва, отримання ліцензії на діяльність, сертифікатів продукції;
- спрощене подання статистичної, бухгалтерської та податкової звітностей;
- підтримка у розвитку зовнішньоекономічної діяльності суб'єктів малого підприємництва, зокрема, торгових, науково-технічних виробничих та інформаційних зв'язків з іншими містами, зарубіжними країнами;
- допомогу у підготовці, перепідготовці та підвищення кваліфікації кадрів підприємств. [24]

Подібна підтримка малого підприємництва в особі держави взаємна. Тому що саме малим підприємствам властиво швидко реагувати на раптові зміни ринкової кон'юнктури, заповнювати ніші, що утворюються в споживанні, створювати додаткові робочі місця, балансувати ціни, створювати конкуренцію, що мотивує на створення нових технологій і підвищення якості виробництва товарів і надання послуг.

У сучасній літературі підприємницька діяльність, зазвичай, розглядається виключно у контексті індивідуального підприємництва, цілком обділяючи увагою те що, що принципи підприємництва застосовуються й у державному (суспільному) секторі економіки. [42]

Аналізуючи дані, що представлені в підрозділах 1.1. та 1.2., найбільше малих підприємств займаються оптовою та роздрібною торгівлею. Отже, середня чисельність працівників зосереджена на конкретнім виді економічної діяльності. За оборотами малих підприємств лідером є сфера оптової та роздрібною торгівлі.

Проблеми розвитку економічного потенціалу малих підприємств умовно можна поділити на чотири блоки загальноекономічних проблем. Кожен блок містить свої специфічні проблеми, з якими стикаються на сьогодні малі підприємства у процесі своєї діяльності.

Розглянемо основні проблеми розвитку економічного потенціалу малих підприємств:

- проблеми структурного потенціалу;
- проблеми інноваційного потенціалу;
- проблеми фінансового потенціалу;
- проблеми інвестиційного потенціалу.

Ці та інші причини призводять до того, що, наприклад, державна служба чи робота у великому бізнесі є набагато привабливішими для кваліфікованих фахівців, ніж мале підприємництво. Таким чином, практично всі негативні фактори, що гальмують розвиток малого підприємництва України, тісно пов'язані між собою. Варто говорити про цілий комплекс питань, які важко, а часом неможливо відокремити від інших. Слід визнати, що основні проблеми малого підприємництва ще не вирішені: не сформувалося конкурентне середовище, яке є найважливішою умовою розвитку малого підприємництва; наростання структурних диспропорцій у малому підприємстві, коли актуальним залишається розворот до виробничої та особливо інноваційної діяльності.

Слід зазначити, що взаємодія підприємницьких структур дозволить підприємствам залишатися конкурентоспроможними у своєму підприємницькому середовищі. Наприклад, малі підприємства в результаті правильної кооперації можуть стати важливою частиною великих підприємств, оскільки мають істотні

переваги – ринкову мобільність, динамізм та інноваційні можливості. Тому важливо досліджувати фактори, що впливають на взаємодію підприємств у рамках підприємницького середовища. Заохочування підприємницьких структур до взаємодії – важливий інструмент підвищення економічного благополуччя країни.

Висновки до розділу 1

Мале підприємництво – це один із провідних секторів економіки, що містить в собі індивідуальне підприємництво та невеликі приватні підприємства. Малий бізнес серйозно впливає на соціальну стабільність та економічне зростання країни. Таким чином, слід зазначити, що мале підприємництво бере активну участь у створенні умов, що значно підвищують ефективність ринкової економіки.

Малим підприємствам належить особлива роль у розв’язанні проблеми прискорення темпів інноваційного розвитку. Економічна ситуація, що склалася нині, визначає необхідність створення сприятливих умов господарювання для малих підприємств.

Проте існують і певні недоліки у діяльності підприємств малого бізнесу:

- обмеженість ресурсної бази (фінансових, матеріальних та трудових ресурсів);
- слабкі кредитні можливості;
- умови праці та соціальне забезпечення працівників гірше, ніж на великих підприємствах;
- відносно невисока оплата праці та ін.

Підтримка підприємств малого бізнесу має бути більшою мірою спрямована на усунення або зниження впливу зазначених недоліків діяльності. Зараз розробка ефективних механізмів підтримки підприємств малого бізнесу органами державної влади є невіднятим механізмом удосконалення державної політики.

Державна підтримка малого бізнесу має йти за такими напрямками:

1. Удосконалення податкової системи.

2. Стабілізація чинного законодавства.
3. Розвиток мікrokредитування суб'єктів підприємництва.
4. Скорочення кількості перевірок та контролю за діяльністю підприємств малого бізнесу. У цьому випадку очікується поліпшення ситуації щодо розвитку малого бізнесу.
5. Створення розвиненої підприємницької інфраструктури (консалтингові фірми, кредитні спілки, центри підвищення кваліфікації підприємців).

РОЗДІЛ 2. КОМПЛЕКСНИЙ АНАЛІЗ ПІДПРИЄМНИЦЬКОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ТОВ «МЕДІГРАН»

2.1. Загальна характеристика та організаційна структура ТОВ «МЕДІГРАН»

Діяльність: Компанія спеціалізується на забезпеченні медичних установ та науково-дослідних лабораторій високотехнологічним медичним, лабораторним обладнанням та витратними матеріалами.

ТОВ «Медігран» було засновано 21.06.2019 року. Воно самостійно планує свою діяльність і визначає перспективи розвитку, керуючись завданнями засновника, попитом на вироблювану продукцію, виконуваними роботами, послугами та необхідності забезпечення виробничого та соціального розвитку підприємства.

Підприємство створено з метою здійснення підприємницької та комерційної діяльності в інтересах суспільства, одержання прибутку та задоволення на цій основі потреб засновника та членів трудового колективу.

Форма власності – приватна.

Дата реєстрації: 21.06.2019

У своїй діяльності управління керується законами України, Статутом підприємства.

Засновником і керівником-директором підприємства є Щукіна Лілія Юріївна.

Кількість працівників: 20.

Повне найменування юридичної особи: ТОВ «Медігран».

Місцезнаходження: 01032, м. Київ, вул. Льва Толстого 63.

Код Єдиного державного реєстру підприємств та організацій України: 43072686.

Види діяльності підприємства:

Код КВЕД 46.46 — Оптова торгівля фармацевтичними товарами;

Код КВЕД 47.73 — Роздрібна торгівля фармацевтичними товарами в спеціалізованих магазинах;

Код КВЕД 47.74 — Роздрібна торгівля медичними й ортопедичними товарами в спеціалізованих магазинах;

Код КВЕД 32.50 — Виробництво медичних і стоматологічних інструментів і матеріалів;

Код КВЕД 33.13 — Ремонт і технічне обслуговування електронного й оптичного устаткування.

У компанії функціонують наступні відділи:

1. Сервісний відділ
2. Відділ продажів
3. Відділ маркетингу
4. Відділ бухгалтерії
5. Фінансовий відділ
6. Відділ логістики

Організаційна структура – це сукупність виробничих ланок і впорядкованих потоків ресурсів у виробничій системі, а також органів управління та їх певний взаємозв'язок, які забезпечують досягнення стратегічних цілей підприємства. Організаційна структура організації відображає форму побудови суб'єкта управління, спосіб його внутрішньої організації, взаємозв'язок елементів управління, які взаємодіють між собою і виконують необхідні функції управління. [7, с. 448].

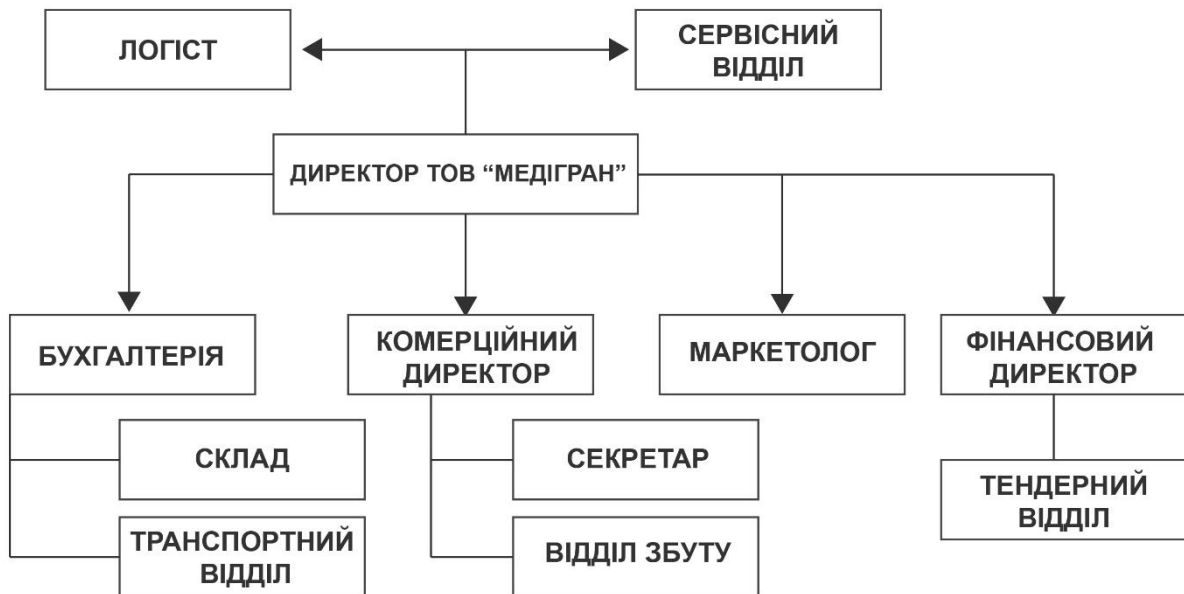


Рис. 2.1 Організаційна структура ТОВ «Медігран».

Керівництво компанії формують три особи: директор, комерційний директор та фінансовий директор. Також у компанії сформовано відділ продажів. Безпосередньо керівником відділу збуту є комерційний директор. До прийняття рішення про розвиток компанії в новому напрямку було сформовано два відділи, а саме відділ продажу лабораторного обладнання та реактивів, а також відділ продажу медичного діагностичного обладнання. Кожен відділ включає команду регіональних представників (менеджерів з продажу), менеджера з продукту, а також інженерів, які надають сервісну підтримку. Для роботи в стоматологічній сфері було сформовано окремий відділ продажів, оскільки специфіка цього сегменту, темпи зростання ринку вимагають роз'яснення з боку керівної групи.

Слід зазначити, що стан розвитку галузі виробництва медичного обладнання в Україні за останні десять-п'ятнадцять років супроводжується значною активністю. Ця продукція має високий попит та потрібна громадянам

регулярно, тому загальний прибуток на цей сектор ринку досить великий. Особливостями ринку медичної продукції є висока конкуренція, широкий асортимент продукції, постійний попит, швидкий оборот вкладень. ТОВ «Медігран» пропонує своїм споживачам високу якість своєї продукції, надійність доставок у точний термін.

Компанія «Медігран»:

- представляє провідних світових виробників медичного та лабораторного обладнання в Україні;
- проводить реєстрацію та сертифікацію обладнання на території України;
- самостійно доставляє обладнання в Україну;
- надає професійне обслуговування — в сервісному центрі працюють сертифіковані спеціалісти зі значним досвідом, які пройшли навчання на базі виробничих компаній;
- надає повний комплекс логістичних послуг з ввезення обладнання на територію України до його доставлення замовникам по всій території країни;
- має складські приміщення, зал із демо-обладнанням для всіх основних товарних груп;
- забезпечує навчання користувачів на обладнанні у власному виставковому залі та навчальному центрі.

В алгоритмі дій та правил поведінки компанія керується наступними цінностями:

- *Movement* – ми завжди рухаємось вперед.
- *Enhancement* – ми прагнемо до досконалості.
- *Development* – без розвитку ми не бачимо свого майбутнього.
- *Integrity* – чесно працюємо.
- *Goals* – ми досягаємо своїх цілей.

– *Relationship* – ми будуємо міцні та тривалі відносини на основі взаємної довіри.

– *Accessibility* – завжди доступні для наших партнерів.

– *Nation* – ми прагнемо до процвітання нашої нації.

Основні продукти:

Лабораторне обладнання:

- біологічні мікроскопи;
- обладнання та реагенти для клініко-діагностичних лабораторій;
- обладнання для аналізу показників сечі;
- Аналізатори електролітів крові.

Медичне обладнання:

- ультразвукові діагностичні системи;
- рентгенодіагностичне обладнання;
- апарати штучної вентиляції легень;
- монітори пацієнта;
- ручні діагностичні інструменти (дерматоскопи, офтальмоскопи, діагностичні центри, біокулярні лупи, ретиноскопи та ін.)
- ендоскопічне обладнання;
- обладнання для діагностики серцево-судинних захворювань.

Компанія «Медігран» пропонує повний комплекс обладнання для збирання медичних закладів «під ключ».

2.2. Дослідження економічної діяльності ТОВ «МЕДІГРАН»

ТОВ «Медігран» було зареєстроване у 2019 р., середня кількість працівників – 11 осіб. За показниками фінансової звітності воно віднесено до категорії малих підприємств — звітує за формами № 1-м, № 2-м (Додаток А), де відображено фінансово господарський стан малого підприємства на певну дату.

Балансова вартість активів підприємства дорівнює сумі зобов'язань і власного капіталу і складає 36452,4 тис. грн на кінець 2020 р.

Аналіз балансу ТОВ «Медігран» за 2020 рік показано в Таблиці 2.1

Таблиця 2.1

Горизонтальний та вертикальний аналіз балансу малого підприємства ТОВ «МЕДІГРАН»

Показники	На початок звітного періоду, тис.грн. Б ₀	На кінець звітного періоду, тис.грн. Б ₁	Горизонтальний аналіз		Вертикальний аналіз		
			абсол. відхил. тис.грн. ΔБ= Б ₁ -Б ₀	віднос. відхил. % ΔБ=(Б ₁ -Б ₀)/Б ₀ ·100	Частка у % до суми балансу на початок року	Частка у % до суми балансу на кінець року	Зміна %
АКТИВ							
I.Необоротні активи							
Нематеріальні активи	168,8	45,1	-123,7	-73,28	23,01	0,12	-22,88
Основні засоби	0	140,3	140,3	0	0	0,38	0,38
Усього за розділом I	168,8	185,4	16,6	9,83	23,01	0,51	-22,50
II.Оборотні активи							
Запаси	5,8	23079,1	23073,3	397815,52	0,79	63,31	62,52
у тому числі готова продукція	0	23051,1	23051,1	0	0	63,24	63,24
Дебіторська заборгованість за продукцію, товари, роботи, послуги:	227,2	7232,1	7004,9	3083,14	30,97	19,84	-11,13
Дебіторська заборгованість за розрахунками з бюджетом	63,1	1041,4	978,3	1550,40	8,60	2,86	-5,74
Гроші та їх еквіваленти	268,8	4892,4	4623,6	1720,09	36,64	13,42	-23,21
Інші оборотні активи	0	22,0	22	0	0	0,06	0,06
Усього за розділом II	564,9	36267,0	35702,1	6320,07	76,99	99,49	22,50
Баланс	733,7	36452,4	35718,7	4868,30	100	100	0
Пасив							
I.Власний капітал							
Зареєстрований (пайовий) капітал	1,0	1,0	0	0	0,14	0,003	-0,13
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	(579,1)	(832,7)	-253,6	-43,79	-78,93	-2,28	76,64
Усього за розділом I	(578,1)	(831,7)	-253,6	-43,87	-78,79	-2,28	76,51
III.Поточні збов'язання							
Поточна кредиторська заборгованість за товари, роботи, послуги	1295,5	37250,1	35954,6	2775,35	176,57	102,19	-74,38
Поточна кредиторська		10,8	10,8	0	0	0,03	0,03

заборгованість за розрахунками з бюджетом							
У тому числі з податку на прибуток		10,8	10,8	0	0	0,03	0,03
Інші поточні зобов'язання	16,3	23,2	6,9	42,33	2,22	0,06	-2,16
Усього за розділом III	1311,8	37284,1	35972,3	2742,21	178,79	102,28	-76,51
Баланс	733,7	36452,4	35718,7	4868,30	100	100	0

Зіставивши дані фінансового стану МП на початок і на кінець звітного періоду в абсолютному і відносному вимірюванні (горизонтальний аналіз) та проаналізував структуру балансу (вертикальний аналіз) отримали такі результати.

Необоротні активи нашого підприємства за 2020 р. збільшилися на 9,83% (на 16,6 тис. грн.) – це говорить про покращення майнового стану підприємства. При цьому відбулося зменшення нематеріальних активів на 73,28% (на 123,7 тис. грн.) і збільшення основних засобів на 140,3 тис. грн. Але питома вага (відносна частка окремих елементів у сумі всіх її складових) необоротних активів зменшилася на 22,5% і становить на кінець звітного періоду лише 0,51% активів.

Стосовно оборотних активів спостерігається значний зріст – на 6320,07% (на 35702,1 тис. грн.). В нашому випадку (підприємство було зареєстровано в 2019 р.) це може свідчити про збільшення обсягів діяльності компанії. Питома вага оборотних активів теж збільшилася і склала на кінець 2020 р. 99,49%. Основний вид діяльності ТОВ «Медігран» – торгівля, тому більшість активів становлять запаси товарів. У 2020 році приріст запасів склав 397815,52% (на 23079,1 тис. грн.), збільшення цієї статті активів позитивно впливає на безперервність збуту готової продукції. Питома вага запасів на кінець досліджуваного періоду збільшилась на 62,52% і склала 63,31%.

Також спостерігаємо збільшення суми дебіторської заборгованості за товари, роботи та послуги на 3083,14% (на 7004,9 тис. грн.), і збільшення дебіторської заборгованості за розрахунками з бюджетом на 1550,4% (на 978,3 тис. грн.) – це показує, що є ймовірність отримання підприємством майбутньої вигоди. Значний вклад в формування оборотних активів внесли гроші і їх

еквіваленти – відбулося збільшення на 1720,09% (на 4623,6 тис. грн.). Проте питома вага і дебіторської заборгованості за товари, роботи та послуги, і дебіторської заборгованості за розрахунками з бюджетом, і грошей і їх еквівалентів зменшилася на 11,13%, 5,74% і 23,21% відповідно, за рахунок збільшення питомої ваги запасів (готової продукції).

Отже загальна сума активів збільшилася на 4868,3% (на 357218,7 тис. грн.). Збільшення відбулось за рахунок значного збільшення оборотних активів.

Аналізуючи дані пасиву балансу можна визначити, що підприємство повністю залежить від позикових коштів. Власний капітал протягом року зменшився на 43,87 % (на 253,6 тис. грн) за рахунок непокритого збитку і має від'ємне значення. Наявність непокритого збитку може бути тимчасовим явищем при великих інвестиціях у товари, які повільно окупаються. Питома вага непокритого збитку за досліджуваний період значно зросла – на 76,64%, але теж має від'ємне значення (-2,28 %). Зареєстрований капітал не змінився, але має дуже низьку частку – 0,003%. Брак власного капіталу ТОВ «Медігран» певною мірою компенсується залученням поточних зобов'язань. Поточна кредиторська заборгованість зросла на 2775,35% (на 35954,6 тис. грн.), а її питома вага склала на кінець 2020 р. 102,19%.

Ефективність комерційної діяльності ТОВ «Медігран» проаналізуємо за Формою № 2-м «Звіт про фінансові результати» (Додаток А).

Розрахунок показників валового прибутку і рентабельності реалізованої продукції наведено в таблиці 2.2.

Таблиця 2.2

Показники валового прибутку і рентабельності реалізованої продукції ТОВ «Медігран»

Показники	Формула розрахунку	За 2020р. тис.грн.	За 2019р. тис.грн.	Зміна
Валовий прибуток, тис.грн.	Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг) - Собівартість	2391,0	161,7	2229,3

	реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)			
Фінансовий результат від операційної діяльності, тис.грн.	Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)+ Інші операційні доходи-Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)- Інші операційні витрати	21,4	-575,5	596,9
Рентабельність продажу, %	Валовий: прибуток (збиток)/ Чистий дохід від реалізації продукції·100	6,83	3,32	3,51
Рентабельність доходу від операційної діяльності, %	Фінансовий результат від операційної діяльності: прибуток (збиток)/ операційний дохід·100	0,06	-10,57	10,63

За даними таблиці 2.2 простежується значний зріст всіх показників в порівнянні з минулим періодом.

Основним результатом операційної діяльності підприємства є валовий прибуток, його зріст склав 2229,3 тис. грн. Рентабельність продажу збільшилася на 3.51%, рентабельність доходу від операційної діяльності зросла на 10,63% і хоч має низький показник – 0,06%, можна зробити висновок про прибутковість діяльності підприємства.

Основні бренди, які представлені в кожному напрямку компанії. Лабораторне обладнання – BioSystems, Euromex, Diestro, 77 Elektronika, Trismed. Діагностичне обладнання – Alpinion, Hiene, Villa, Event Medical. Як бачимо на діаграмі (рис. 1), виходячи з отриманих даних про обсяги продажів у компанії, найбільшу частку в продажах має бренд «BioSystems».

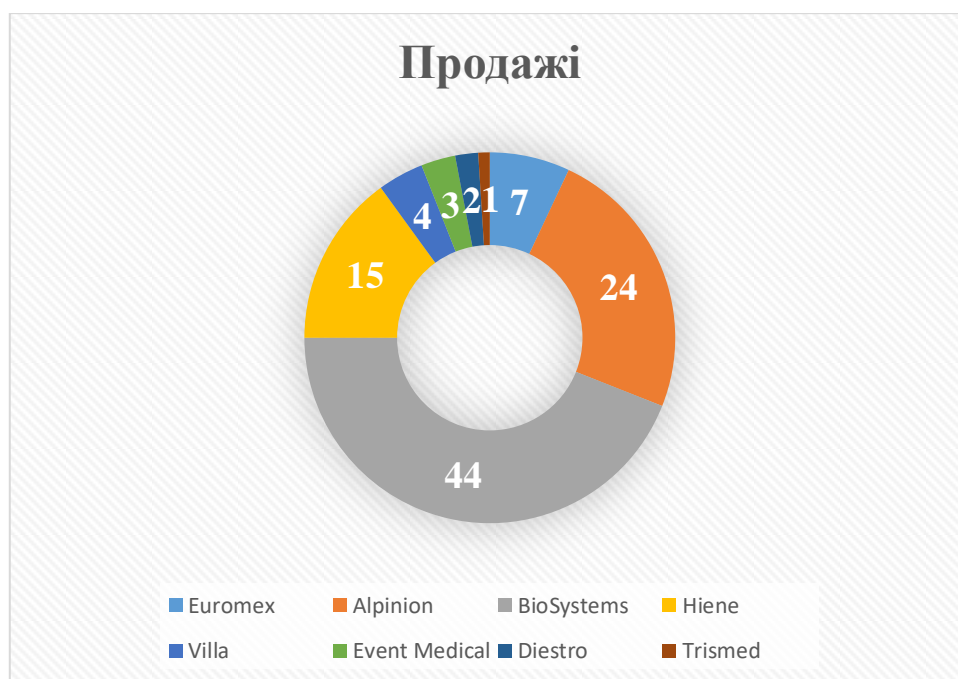


Рис. 2.2 Продажі за напрямками.

На основі представленої діаграми підприємство регулює свої дії у напрямку вибору пріоритетної продукції для продажу. Для підтримки своїх позицій компанія бере активну участь у різноманітних виставках, конгресах, форумах, семінарах, а також у проведенні благодійних акцій. Таким чином, компанія продовжує просувати свій бренд і робить свої позиції на ринку більш стабільними. У 2020 році компанія прийняла рішення про розвиток нового напрямку, а саме представила стоматологічне обладнання від бренду «Villa Sistemi Medicali».

Перш ніж прийняти рішення про розвиток нового напрямку, компанія пройшла ряд етапів свого становлення та розвитку. За десять років компанія налагодила відносини з різними європейськими брендами, завоювала свою частку ринку, побудувала довірчі відносини з клієнтами тощо. За весь цей період компанія розширила свою діяльність з одного напрямку до трьох. Першим напрямком було медичне діагностичне обладнання, до складу якого входили ультразвукові апарати, системи рентгенодіагностики, системи ударно-хвильової терапії. Наступним напрямком було лабораторне обладнання та витратні матеріали. На основі даних про корпоративну стратегію компанії можна зробити

наступні висновки. Стратегічні зміни мали прямо пропорційний вплив на зміни в структурі компанії. Таким чином, було вирішено визначити та оцінити ключові конкурентні переваги представленого обладнання в цьому сегменті для ефективного просування конкретного напрямку.

Мета – зробити компанію конкурентоспроможною, тому вибір та реалізація стратегії забезпечення конкурентоспроможності компанії сьогодні є основним завданням в управлінні бізнесом. Структура компанії розвивається разом із розробкою стратегії, але тільки з того моменту, коли неефективність діяльності та внутрішні проблеми фірми автоматично призводять до необхідності зміни структури. Менеджерам необхідно переоцінити внутрішню структуру фірми за будь-яких змін стратегії. Нова стратегія тягне за собою появу інших або нових проблем з існуючих видів діяльності, вимагає нових навичок, і якщо цей факт ігнорувати, ситуація призведе до проблем у реалізації стратегії.

В Україні управління більшістю підприємств побудовано на особистому досвіді і розумінні ведення бізнесу топ-менеджерами з використанням здебільшого адміністративно-авторитарних методів управління. Структура бізнесу складається з елементів екстенсивних форм господарювання, які були актуальні для України ще наприкінці минулого століття. [12, 87с.]

2.3. Аналіз потенціалу конкурентоспроможності ТОВ «МЕДІГРАН»

Конкуренція є основним двигуном ринкової економіки. Вона виявляє себе у різних аспектах, постійно розвивається. Серед показників оцінки конкурентоспроможності компанії слід позначити швидкість змін, для збільшення якої бізнес-спільнота використовує різні підходи, які мають на увазі не разові інновації, а цілі інфраструктури, механізми. [5, с. 275].

Таким чином, було вирішено визначити та оцінити ключові конкурентні переваги представленого обладнання в даному сегменті для ефективного просування конкретного напрямку.

Таблиця 2.3

Корпоративні стратегії

Дата	Подія	Стратегічна зміна (тип стратегії)	Зміни організаційної структури
2019	Компанія заснована. Стратегічний напрямок діяльності компанії (діагностичне обладнання)	Створення	Формування структури, яка включала такі відділи (збут діагностичного обладнання, фінансовий відділ, бухгалтерія, маркетинг, логіст, інженерний відділ)
2019	Співпраця з новими брендами (Alpinion, eVent Medical та ін.)	Вертикальна інтеграція «вперед»	-
2019	Розширення існуючої бази діагностичного обладнання (Heine)	Диференціація	-
2020	Розвиток нового напрямку (лабораторне обладнання)	розширення асортименту, вихід на новий сегмент ринку	Створено додатковий відділ для популяризації лабораторного обладнання
2020	Надання послуг (створена власна методика «Система постачання медичних газів»)	розширення асортименту	Створено перед сервісну групу з надання послуг
2020	Оновлення продукції для напрямку «Лабораторне обладнання»	Диференціація	-

2021	Формування нового напрямку (стоматологія)	розширення асортименту, вихід на новий сегмент ринку	Створення відділу з продажу стоматологічного обладнання
------	-------------------------------------------	------------------------------------------------------	---------------------------------------------------------

Ринок медичного обладнання значно скоротився у порівнянні з докризовими роками. При цьому потреба в медичному обладнанні в Україні залишається величезною: це і заміна наявної, що відслужила очікуваний термін служби та закупівля обладнання в установах, де його немає.

Виходячи зі статистики, наведеної в таблиці 2.4, ми бачимо, що на українському ринку медичного обладнання домінує імпортне обладнання.

Таблиця 2.4

Рівень експлуатації медичного обладнання у 2020 р.

	млн грн.	млн доларів (середній курс 27,20 UAH)
Виробництво	489,73	18,01
Імпорт	6742,32	247,88
Експорт	403,47	14,83
Ємність ринку	6988,76	256,94

Світовий лідер з виробництва цієї продукції, а також основні виробники обладнання, що імпортується в Україну – це GE Healthcare, Siemens Healthcare, Philips Healthcare, Toshiba Medical Systems. У сфері приватних діагностичних послуг, найбільш популярним, і відповідно приносить більший дохід є УЗД-дослідження. Його частка від суми усіх доходів за частиною діагностики складає більше половини – 64%. В зовнішньоекономічній діяльності, в період з 2016 –

2019 рр. найбільша кількість імпорту електро-діагностичної апаратури також випала на обладнання для ультразвукового дослідження.



Рис. 2.3 Структура імпорту медичного обладнання за видами 2019 р.

Говорячи про рентгенівське обладнання, слід підкреслити, що за останні роки майже кожен другий українець проходить дослідження.

Однак у зв'язку з розвитком більш інноваційної діагностики – КТ/МРТ, очікується збільшення кількості рентгенологічних досліджень. Передбачається, що це може збільшити конкуренцію в рентгенівському устаткуванні та послугах.

Помітну популярність набирає сегмент стоматологічного обладнання, адже завжди у тренді гарна та здорова усмішка. Для отримання максимально якісного результату необхідне використання сучасних матеріалів та обладнання. В результаті ми отримуємо постійне збільшення кількості стоматологічних клінік, які готові надати нам бажаний результат. Попит на стоматологічні послуги є постійним, і зараз пріоритетом споживачів є якість послуг, а не ціна. Це пов'язано

з формуванням традиції турботи населення про своє здоров'я та перевагою якісної дешевици.

Український ринок приватної медицини є досить сегментованим. Найбільш популярні «традиційні» напрямки приватної медицини – урологія/гінекологія, стоматологія та первинна діагностика (МРТ, УЗД, лабораторія).



Рис. 2.4 Структура ринку приватної медицини в Україні 2019 р.

Одна з особливостей розвитку цього сектора – поступове зростання (за рахунок ініціативного інвестування) кількості стоматологічних клінік та медичних центрів із кількістю працюючих у них від 20 до 100-400 осіб.

Основна частина приватних медичних закладів зосереджена в найбільш урбанізованих районах країни. Так, частка місця роботи приватних лікарів у Києві становить понад 50%, тоді як у населених пунктах до 100 тисяч людей цей показник становить 10%. Ринок стоматологічних послуг зосереджений переважно в Києві (62,3%), Одесі (8,4%), Дніпрі (7,6%), Харкові (6,3%), Львові (5,6%). У регіональному розрізі найбільша кількість медичного обладнання закуповується у Києві. Це пов'язано з найбільшим країні фондом, який забезпечується наявністю у

столиці великої кількості медичних установ, як місцевих, так і республіканських, науково-дослідних медичних інститутів тощо. Ситуація у інших регіонах неоднорідна. У регіональних лікарнях може не бути деяких видів обладнання, яке використовується рідко і потребує значних фінансових ресурсів для придбання та обслуговування.

Перспективи розвитку ринку медичних послуг і, відповідно, медичного обладнання пов'язані з майбутньою реформою сфери державної медицини, що займає домінуюче положення у сфері надання медичних послуг населенню. Скорочення тіньового сектору за рахунок прозорої системи оплати послуг, підвищення самостійності медичних установ у використанні доходів та розширення бюджетного фінансування збільшить обсяг легального ринку.

Таблиця 2.5

Основні конкуренти компанії відповідно до напрямку діяльності

Напрямок діяльності компанії	Продукт (Бренд), компанії Медігран	Конкуренти (інші бренди, представлені конкурентами)
Діагностичне обладнання	Бренд «Alpinion»	Інмед (Canon, Японія) Медексім (Esaote, Італія) Медінвестбуд (Samsung Medison, Корея) Євромедпроект (Philips, Нідерланди, США; SonoSite, США)
Діагностичне обладнання	Бренд «Event Medical»	Ксенко (Hamilton, Швейцарія; Heinen, Lowenstein, Німеччина) DANA medical systems

		(Maquet, Франція, Imtmedical (Bellavista), Східна Швейцарія) DM-проект (Draeger Medical, Німеччина) Профілаб (Puritan Bennet, США; Newport, США)
Діагностичне обладнання	Бренд «Storz Medical»	Медексім (Esaote, Італія) Medghurnat (Zimmer MedizinSysteme, Німеччина) Група компаній Medob (Viola, Італія; Mindray)
Діагностичне обладнання	Бренд «Villa Sistemi Medicali»	Група компаній Medob (General Medical Merate, Італія; Symbol, Італія; Viola, Італія; Mindray)
Діагностичне обладнання	Бренд «Heine»	Медексім (Brightfield , Швеція) FORMEDICA (KaWe, Німеччина)
Лабораторне обладнання	Бренд «BioSystems»	Лаб-Універсум (DiaSys, Німеччина) Лаб лайф (HUMAN, Німеччина) Діамеб (Cormeу, Poland) Лабікс (HORIBA ABX,

		Франція)
Лабораторне обладнання	Бренд «Euromex»	Group companies Medob Метеомастер (Optika, Італія) Біомед (Mikmed)
Стоматологічне обладнання	Бренд «Villa Sistemi Medicali»	Medioian (Sirona, Німеччина) Master Dent (Takara Belmont, Японія; de Gotzen S.r.l., Італія) Unident (Carestream Dental, Франція) Ukrmed-Dental (MyRay, Італія) Укрмедмаркет (Planmeca, Фінляндія) EpiKriz (Owandy, Франція)

Відповідно до сформованої таблиці 2.5 на підставі отриманих даних від компанії можна зробити наступні висновки:

– компанія сформувала три напрямки діяльності: медичне діагностичне обладнання, лабораторне обладнання та стоматологічне обладнання (ново утворене).

– кожен напрямок представляє кілька брендів, при цьому кожен бренд представляє вузький напрямок, а саме: бренд «Alpinion» – ультразвукові системи; бренд «Event Medical» – системи штучної вентиляції; бренд «Storz Medical» – апарат для ударно-хвильової терапії; бренд «Heine» – інструменти для дерматоскопії, проктології, офтальмоскопи; бренд «BioSystems» – біохімічні

аналізатори та регенти, необхідні для біохімічного аналізу; бренд «Euromex» - біологічні мікроскопи; бренд «Villa Sistemi Medicali» – рентгенодіагностичне обладнання кількох напрямків: загальна діагностика, стоматологія, мамографія.

Оскільки кожний бренд є окремою лінійкою обладнання, відповідно, у кожній є свої конкуренти. Потрібно зазначити, що представлені в таблиці конкуренти для деяких напрямків повторюються. Основними конкурентами компанії «Медігран» є великі компанії, які також представляють кілька напрямків на медичному ринку.

Сформуємо переваги компанії «Медігран»:

- Популярність і престиж на ринку.
- Виходи на великі проєкти в державних структурах.
- Якість продукції.
- Висококваліфіковані спеціалісти.
- Створена система розподілу.
- Гнучка система сервісної підтримки 24/7.
- Склад для зберігання обладнання.
- Гарантія від 2 до 5-ти років.
- Сертифіковане обладнання.
- Ексклюзивне представництво.

Недоліки компанії:

1. Нестабільна діяльність відділу маркетингу.
2. Повільне пристосування менеджерів до нового напрямку в компанії.

Таблиця 2.6

SWOT аналіз

	<p>Сильні сторони:</p> <ul style="list-style-type: none"> – довіра та лояльність споживачів; 	<p>Слабкі сторони:</p> <ul style="list-style-type: none"> – залежність від закордонних
--	--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	--------------------------------------------------------------------------------------------------------------

	<ul style="list-style-type: none"> – фірмовий стиль; – якість продукції; – висококваліфіковані спеціалісти; – гнучка система сервісної підтримки 24/7; – склад для зберігання обладнання; – гарантія від 2-х до 5-ти років; – сертифікація обладнання; – ексклюзивне представництво. 	<p>постачальників обладнання (затримки поставок негативно впливають на імідж та довіру компанії);</p> <ul style="list-style-type: none"> – залежність від коливань валютного курсу (нестабільна ціна на обладнання); – нестабільна діяльність відділу маркетингу (недостатньо фахівців та бюджету для повної реалізації ідей); – повільна адаптація менеджерів до нового напрямку в компанії.
<p>Можливості:</p> <ul style="list-style-type: none"> – одержання великих замовлень; – збільшення кількості клієнтів (за рахунок рекламних заходів); – розширення ринків збуту; – вихід компанії на нові 	<p>Вихід на нові ринки, розширення асортименту устаткування. Підбір кваліфікованого персоналу, контроль якості роботи сервісного відділу та відділу продажів, використання</p>	<p>Активна увага приділяється зарубіжним ринкам, а саме розгляду можливості співпраці з кількома компаніями для побудови стабільної та стабільної позиції на ринку.</p>

сегменти ринку.	унікальної рекламної компанії дасть можливість бути кращими у цій сфері.	Проводити докладний моніторинг бажань споживачів на ринку медичного обладнання та завжди пам'ятати про низку маркетингових заходів.
<p>Загрози:</p> <ul style="list-style-type: none"> – політична нестабільність; – нестабільна законодавча база; – волатильність продажів; – конкуренція із закордону; – нестабільність обмінного курсу; – поява у конкурентів нових технологій 	<p>Найбільшу увагу слід приділити внутрішньому ринку: визначити, що потрібно споживачеві, адаптувати рекламну політику до політичної ситуації у країні, зробити її соціальною. Зробити акцент на якості товару та показати його доступність.</p> <p>Скористатися системою знижок.</p>	<p>Здійснювати детальний моніторинг потреб покупців, підлаштувати під фінансове становище тих споживачів, які найбільше потребують даний продук. Зі зростанням інфляції та стрибком курсів валют звернути увагу на асортимент, який має найбільший попит.</p>

На основі аналізу сформуємо ключові переваги досліджуваної компанії:

1. якість продукції (продукція компанії відповідає всім стандартам якості: чіткість зображення, швидкість отримання результату і т. д. Нові технології та обладнання допомагають покращити якість продукції);
2. новаторство (відмінність представленого обладнання полягає саме у діаметрі фокусної плями, що зменшує зону випромінювання, рухливості обладнання під час використання);

3. висококваліфікований персонал (компанія займається підвищенням кваліфікації своїх співробітників, що необхідне для підвищення якості виробничого процесу);

4. гнучка система сервісної підтримки (передпродажна підготовка, встановлення обладнання на території замовника, пусконаладжувальні роботи, гарантійна та післягарантійна підтримка, виїзд спеціаліста до клієнта у найкоротші терміни);

5. склад для зберігання обладнання;

6. гарантія на обладнання 5 років;

7. ексклюзивне представництво (тісне співробітництво з постачальниками - один із ключових елементів успіху. Компанія отримує якісне обладнання для продажу в Україні);

8. активна участь у благодійних акціях.

Таблиця 2.7 [9]

Оцінка конкурентних переваг підприємства

Переваги	Цінність	Рідкість	Неповторність	Незамінність	Термін
1	так	ні	так	ні	довгий
2	так	ні	так	ні	довгий
3	так	ні	так	ні	довгий
4	так	ні	так	ні	довгий
5	так	ні	так	так	довгий
6	так	ні	так	так	довгий
7	так	ні	так	так	довгий
8	так	ні	так	ні	довгий

Належне вивчення, виявлення, розвиток та посилення конкурентних переваг підприємства, що лежать в основі його конкурентної позиції, дозволяють сформувати адекватну конкурентну стратегію управління організацією [10, 100 с.]

Розібравши проблему та причини її прояву слід наголосити на маркетинг (маркетингові комунікації).

Інтенсивний розвиток інформаційних технологій збільшує потребу в диференціації та персоналізації маркетингового комплексу, висуваючи підвищені вимоги до маркетингових комунікацій. Масові комунікації поступаються місцем більш спеціалізованим, орієнтованим на певні сегменти цільової аудиторії.

Зростає роль електронних інтерактивних засобів комунікації. Розвиток інформаційних технологій та передача інформації цільовим аудиторіям призвели до актуальності інтеграції засобів маркетингових комунікацій за часом, простором, бюджетом та виконавцями. Така інтеграція передбачає використання сильних сторін та виключення слабких сторін кожного із засобів маркетингових комунікацій.

Комунікативна політика підприємства повинна постійно вдосконалюватися з урахуванням інформаційного навантаження клієнтів, рівня розвитку систем внутрішньої та зовнішньої взаємодії підприємства із суб'єктами маркетингового середовища, а також з урахуванням зростаючої різноманітності інструментів та засоби зв'язку. Це стає неодмінною умовою та фактором стійкості, конкурентоспроможності та успіху компанії на ринку.

Розберемо стратегічний напрямок діяльності - стоматологічне обладнання (рентген). Аналіз зовнішнього середовища допомагає отримати важливі результати. Це дає організаціям час для прогнозування можливостей, час для складання планів дій у надзвичайних ситуаціях, час для розробки системи раннього попередження у разі можливих загроз і час для розробки стратегій, які можуть перетворити попередні загрози на будь-які вигідні можливості.

Загрози, з якими стикається організація, зазвичай можна визначити в таких сферах: економіка, політика, ринок, технології, конкуренція, міжнародне становище та соціальна поведінка. Зовнішня сфера також оцінюється в таких сферах, як клієнтура, постачальники, посередники, конкуренти.

В результаті компанія може мати певні ризики:

- Податковий ризик (зміни в оподаткуванні).
- Валютний ризик через нестабільну політичну та економічну ситуацію в країні.
- Фінансові ризики через високу інфляцію та відсотки за банківськими кредитами, низький рівень життя в Україні, недостатній розвиток внутрішньої інфраструктури.
- Ризик появи нових сильних конкурентів;
- Ризик зростання продажів замінного обладнання (через складність виконання тендерних умов);
- Ризик зниження платоспроможності потенційних споживачів (оскільки, здебільшого, підприємство працює в державному секторі ринку, проблема виникає через тенденцію купувати вживану продукцію);
- Ризик скорочення державних інвестицій у розвиток охорони здоров'я;
- Ризик зростання цін від постачальників (оскільки компанія працює з міжнародними компаніями).

За допомогою наступних інструментів ми визначаємо ключову проблему компанії, яка не дозволяє їй повною мірою продемонструвати свої конкурентні переваги.

Дерево цілей

Симптоми:

1. Недостатня кількість роздаткового матеріалу для виставки;
2. Відвідування не всіх запланованих виставок;
3. Недостатня поінформованість клієнтів про обладнання;

4. Недостатня інформація на сайті компанії;

Проблема: неефективне управління маркетингом.

Причини:

5. Недостатній контроль;

6. Несвоєчасна підготовка всіх необхідних матеріалів для виставки;

7. Пасивність деяких менеджерів з продажу;

8. Високий рівень конкуренції на ринку;

9. Відсутність законодавчої бази, яка полягає у формуванні єдиної бази вимог та умов участі в тендерах;

10. Необґрунтоване використання коштів на реалізацію різноманітних маркетингових продуктів (інструментів).

Таким методом було виявлено основну проблему компанії. Ключова проблема була виявлена шляхом аналізу симптомів. Також було виявлено причини проблеми. Цей метод сформував чітке розуміння своєї проблеми. Нам вдалося глибше зрозуміти причинно-наслідковий зв'язок симптомів із проблемою. Таким чином, можна стверджувати, що основна проблема – неефективна маркетингова політика. Просування бренду компанії – ключовий інструмент зростання та розвитку компанії. Але в цьому напрямку маркетинголог та продакт-менеджер не доклали достатньо зусиль.

Таким чином, основна мета компанії – просувати бренд на новому ринку, виділяючи нові переваги та удосконалюючи існуючі.

За отриманими результатами можна визначити, що всі перераховані вище проблеми мають прямий зв'язок. Але можна побачити ще одне узагальнення. Компанія відстежує проблеми в управлінні маркетингом, які не дозволяють рухатися далі та на повну силу розвивати нові напрямки. Багато в чому причина такої ситуації – кадри. Але і конкуренти на ринку, важкі житлові умови не дозволяють компанії швидко впоратися зі своїми проблемами.

Ринок, на якому представлена компанія, високотехнологічний та високоприбутковий. Жорсткі державні обмеження та нормативні акти, які застосовуються в Україні стосовно технологій у медицині, зовсім не передбачають державного підходу до цих проблем. Скоріше це вказує на те, що в адміністрації досить велика кількість людей, які непрофесійно підходять до проблем, що стоять перед галуззю, а також не мають механізмів для вирішення цих проблем. Таким чином, вплив внутрішніх та зовнішніх факторів призводить до появи перелічених вище проблем.

Висновки до розділу 2

Перспективи розвитку ринку медичних послуг і, відповідно, медичного обладнання пов'язані з майбутньою реформою сфери державної медицини, що займає домінуюче положення у сфері надання медичних послуг населенню. Скорочення тіньового сектору за рахунок прозорої системи оплати послуг, підвищення самостійності медичних установ у використанні доходів та розширення бюджетного фінансування збільшить обсяг легального ринку.

Ключові переваги ТОВ «Медігран»:

9. якість продукції (продукція компанії відповідає всім стандартам якості: чіткість зображення, швидкість отримання результату і т. д. Нові технології та обладнання допомагають покращити якість продукції);
10. новаторство (відмінність представленого обладнання полягає саме у діаметрі фокусної плями, що зменшує зону випромінювання, рухливості обладнання під час використання);
11. висококваліфікований персонал (компанія займається підвищенням кваліфікації своїх співробітників, що необхідне для підвищення якості виробничого процесу);
12. гнучка система сервісної підтримки (передпродажна підготовка, встановлення обладнання на території замовника, пусконаладжувальні роботи,

гарантійна та післягарантійна підтримка, виїзд спеціаліста до клієнта у найкоротші терміни);

13. склад для зберігання обладнання;

14. гарантія на обладнання 5 років;

15. ексклюзивне представництво (тісне співробітництво з постачальниками - один із ключових елементів успіху. Компанія отримує якісне обладнання для продажу в Україні);

16. активна участь у благодійних акціях.

РОЗДІЛ 3. ОСНОВНІ ЧИННИКИ ТА ШЛЯХИ ПІДВИЩЕННЯ РІВНЯ ЕФЕКТИВНОСТІ В ПРОЦЕСІ ОРГАНІЗАЦІЇ ТА ПЛАНУВАННЯ КОМЕРЦІЙНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ТОВ «МЕДІГРАН»

3.1. Реінжиніринг та перспективи розвитку ТОВ «МЕДІГРАН» в умовах карантинних обмежень

Дослідження сучасних тенденцій інноваційного розвитку підприємств свідчить про збільшення ролі управління інноваціями. Нині ситуація на підприємствах показує їх здатність до інноваційної активності, до здійснення перспективних науково-дослідних розробок та реалізації ефективних інноваційних програм. Але в багатьох підприємств склалася стійка система господарювання з традиціями та управлінськими принципами. Тому необхідно переосмислення способів організації бізнесу, які ведуть використанню принципово нових підходів, які дозволять реалізувати переваги нових технологій та людських ресурсів. Таким підходом може бути розбудова всіх рівнях компанії — реінжиніринг бізнес-процесів.

Успішність сучасного бізнесу залежить від застосування технологічних інновацій, і управлінських інновацій, вкладених у інноваційні процеси. Відповідно

в умовах інноваційного розвитку інноваційний процес має стати безперервним і охоплювати весь спектр бізнесу, де співробітники підприємства — учасники інноваційного процесу повинні мати спеціальні знання, і вся бізнес-система є об'єктом інновацій. [47]

З моменту появи обґрунтованої концепції реінжинірингу бізнес-процесів наприкінці ХХ століття поняття набуло широкого поширення в науковому та бізнес-середовищі. Загальне визначення терміну реінжиніринг може бути наступним: радикальне перетворення структури управління підприємством і самого підприємства, необхідність якого викликана змінами, пов'язаними з розвитком суспільства – переходом суспільства до нових, не досягнутих досі показників продуктивності праці, до нової інформаційної структури. []

Однією із проблем інноваційного розвитку підприємств є старіння кадрів. Інноваційний розвиток на етапі неможливо уявити без наявності розвинутого кадрового потенціалу. Сучасний працівник - це працівник висококваліфікований, що має широкий професійний профіль, з гнучкою спеціалізацією, високим освітнім рівнем, здатний навчатися, розвиватися та адаптуватися.

На етапі підприємства мають розглядати необхідність оновлення виробництва, зміни технології та інших інновацій. А це неможливо без застосування знань та здатності накопичувати, обробляти та систематизувати інформацію для подальшого її використання. Результати емпіричних досліджень підтверджують роль людського капіталу як найважливішого елемента інноваційного розвитку різних країн світу. Побудова та розвиток економіки, заснованої на знаннях, ініціюють потребу у висококваліфікованому людському капіталі, здатному генерувати та адаптувати нові знання. [27, С. 71]

Використання людського потенціалу всередині підприємства, необхідне для досягнення управління ідеями як важливого джерела формування інновацій підприємства. Ідеї, що виникають у співробітників, формують необмежене джерело цінності та конкурентних переваг, безпосередньо впливаючи на ресурсну

складову інноваційного потенціалу, інфраструктурну, а також результативну складову.

Таким чином, завдання підприємства можна вирішити за допомогою реорганізації системи управління підприємством.

Поняття бізнес-процесів вивчається в ринковій економіці і кілька десятиліть тому Хаммером М. і Чампі Дж. Автори запропонували розглядати бізнес-процес як «сукупність різних видів діяльності, в рамках якої «на вході» використовуються один або більше видів ресурсів, і в результаті діяльності на «виході» створюється продукт, що становить цінність споживача». На думку Портера М. і Міллара В. бізнес процес - сукупність безлічі кроків (дій) в єдиній системі, спрямованої на кінцевий результат діяльності організації. Або - повний потік подій у системі, що описує, як клієнт починає, веде та завершує використання бізнесу. [26]

У кожній компанії існують характерні для їх діяльності взаємопов'язані процеси, що їх виконують підприємства: на вході це управління компанією, виготовлення продукції (послуг), на виході — доставка їх споживачеві. Ефективно побудована система управління включає принципи: орієнтація на споживача, залученість персоналу, поліпшення як процес, процесний і системний підходи.

У теорії та практиці виділяють три групи бізнес-процесів: основні, що забезпечують, управління:

- основні, є основним у роботі підприємства, створюючи основний потік доходів (наприклад, торгівля, постачання, виробництво, маркетинг);
- забезпечують, обслуговують основний бізнес (наприклад, бухгалтерський облік, підбір персоналу, технічна підтримка тощо);
- управління, включає усі основні функції.[61]

Роль інновацій за сучасних умов активізують інноваційну діяльність підприємств з урахуванням підвищення ефективності виробництва, здійснення перспективних інноваційних програм.

На підприємстві «Медігран» діє основна група бізнес-процесів. Оскільки процеси розвитку в умовах застосування інновацій є основою майбутньої організації необхідна четверта група бізнес-процесів. Інноваційним проектам характерний високий рівень невизначеності та ризику, а також складність прогнозування результатів.

При проектуванні інноваційного розвитку підприємства необхідна наявність системи, що забезпечує перехід підприємства у новий стан, розробити відповідні бізнес-процеси та врахувати наявні та необхідні ресурси.

Отже, при реструктуризації бізнес-структур, що діють, необхідно створювати керовані бізнес-процеси, які можливі за наявності сталої професіоналізації управлінських кадрів — інноваційних менеджерів.

Таким чином, з метою ефективного управління вдосконалення бізнес-процесів націлює на своєчасне коригування та усунення негативних результатів. Це може відбуватися як розподілом глобальних процесів на під-процеси, і навпаки, з гнучким реагуванням підходити до об'єднання дрібних завдань чи адаптуватися під нові завдання. Насамперед верхні рівні управління можуть враховувати зміни інноваційного середовища, співвіднесення якості продукції з основними конкурентами, наявність фаз зростання чи спаду у галузі, і навіть явищ нерівноваги загалом економіки.

Методи роботи керівників можна змінити, переглянувши процедури, що визначають їхню роботу. До них відносяться: стратегічне планування, фінансування, пошук, атестація та підвищення на посаді співробітників, внутрішня комунікація та управління знаннями – ті фактори, завдяки яким працюватиме весь механізм управління.

Розвиток малого підприємництва є одним з найважливіших пріоритетів для регіональної економіки, основою для розвитку конкурентного середовища, підвищення інвестиційної та інноваційної активності суб'єктів господарювання, крім того, за рахунок розвитку малого підприємництва забезпечується зайнятість

населення та підвищення якості життя, формування середнього класу та демократичних інститутів суспільства. [80]

Брак кваліфікованих фахівців є однією з головних проблем малого бізнесу. У разі конкуренції кращих фахівців отримують ті компанії, які мають більший бюджет, які можуть запропонувати вищу оплату праці та соціальний пакет. Підприємства функціонують у постійно мінливому інформаційному середовищі, де змінюються потреби споживача, і керівнику необхідно постійно відстежувати зміни у сфері діяльності, бути професіоналом у справі.

Для цього йому необхідно підвищувати свою кваліфікацію, а також кваліфікацію своїх фахівців за допомогою додаткової освіти, використовуючи навчання на семінарах, куди запрошувалися фахівці великого бізнесу.

Недоліками у розвитку малого підприємництва є невелика їх кількість у виробничих галузях економіки, а також нерівномірний їх розвиток у регіонах країни.

Серед факторів, що ускладнюють розвиток підприємництва, зазначено наступні:

1. Складна процедура входження у бізнес.
2. Політична нестабільність у країні.
3. Проблеми, пов'язані з корупцією та регуляторними процедурами.
4. Наголошувалося на великій кількості перевірок підприємств з боку контролюючих та фіскальних органів.

Нині під час пандемії підприємства малого бізнесу всіх країн перебувають у зоні ризику за умов економічної нестабільності. Проблеми, з якими зіткнувся бізнес, спостерігаються у всьому світі, але для підприємств малого бізнесу вони особливо тяжкі.

В умовах пандемії підприємств скоротилися можливості працювати офлайн.

У період карантину стали дуже популярними інтернет магазини, замовляти онлайн стали навіть ті, хто раніше цього не робив. Швидше за все, після закінчення карантинних заходів ця сфера не втратить своєї популярності.

Ситуація з коронавірусом призвела до того, що багато підприємств, у тому числі й малі підприємства, змушені перевести частину працівників на віддалений та дистанційний формат, що призвело до скорочення штату працівників та заробітної плати. Підприємства малого бізнесу для того, щоб утримати свій бізнес, змушені шукати шляхи виходу із кризової ситуації. В умовах пандемії та кризи багатьом підприємствам довелося йти на скорочення виробництва у зв'язку з незатребуваністю товарів, робіт та послуг та перепрофілювати свою діяльність.

COVID-19 завдав великої шкоди малому бізнесу. Але завдяки всесвітньому павутинню, сучасним технологіям підприємці змогли підлаштуватися під нові умови життя суспільства та не втратити свій бізнес.

Пандемія коронавірусу дала поштовх розвитку цифровізації у всіх сферах нашого життя, у тому числі й у малому бізнесі.

Що стосується медичного ринку: у сучасній державі галузь охорони здоров'я загалом та медичної техніки зокрема є одним із пріоритетних напрямків розвитку.

Сфера охорони здоров'я є однією з найпріоритетніших галузей діяльності для сучасної держави, метою якої є підвищення та збереження здоров'я населення. Для кожної країни у світі дуже важливо забезпечувати конкурентоспроможність цієї галузі як на внутрішньому, і на світовому ринках.

Головними факторами, що впливають на цей ринок, є:

1. Демографічний фактор. Процес старіння населення, загальносвітове збільшення тривалості життя позначаються на розвитку медичної промисловості.
2. Економічний фактор. Фінансування державних та приватних медичних закладів безпосередньо залежить від економічної ситуації в країні, а збільшення вартості послуг охорони здоров'я по всьому світу продовжує знижувати їхню доступність.

3. Соціально-економічний чинник. Рівень життя населення, зростання захворюваності зумовлюють попит на медичні послуги в розвинених країнах. Висока вартість лікування важких захворювань призводить до того, що державні органи повинні приділяти більше уваги профілактиці та виявлення хвороб.

4. Чинник науково-технічного прогресу. Розвиток технологій у медицині та управлінні даними сприяють розвитку та поширенню інноваційних методів діагностики та лікування. [66]

Виділимо найважливіші тенденції та особливості розвитку ринку медичного обладнання:

- Активна глобалізація всіх елементів ринку та діяльності його суб'єктів;
- Стабільне та динамічне зростання всіх показників розвитку даного ринку;
- Ускладнення пристроїв та технологій, що використовуються у даній галузі.

Медичні кабінети, приватні клініки не втратять своєї популярності, адже всі люди завжди опікуватимуться своїм здоров'ям і ця тенденція ніколи не пропаде. Чисельність таких прийомів збільшилася під час пандемії на 2,6%, порівняно з 2019 роком. Експерти припускають, що чисельність прийомів у цих закладах збільшуватиметься щороку приблизно на 1%. Для якісного обслуговування пацієнтів медичним закладам необхідне нове сучасне медичне обладнання. На медичне обладнання завжди буде попит.

3.2. Впровадження *Agile*-методології, як спосіб підвищити ефективність роботи підприємства

Конкуренція є ключовим двигуном ринкової економіки. Вона виявляє себе в різних аспектах, постійно розвивається. З цієї причини бізнесу доводиться дедалі

більше переглядати акценти у своїх цілях. Сьогодні успішними можуть бути організації, орієнтовані на реалізацію унікальної управлінської концепції.

Серед показників оцінки конкурентоспроможності компанії слід зазначити швидкість змін, для збільшення якої бізнес-спільнота використовує різні підходи, що являють не разові інновації, а цілі інфраструктури, механізми.

Прикладом підходу до швидкої реалізації є гнучка *agile*-методологія. Цей підхід має низку переваг, основні з яких швидкість і водночас чітка послідовність дій: всі елементи та процедури якісно відпрацьовані, прописані ролі, які виконують учасники.

Agile – комплексна система зміни бізнесу, яка за умови правильної інтеграції зможе підняти ефективність роботи команди та покращить якість продуктів. *Agile* – спосіб гнучко організувати роботу компанії. Він сфокусований на командній роботі, тісній взаємодії та особистій відповідальності. Використовуючи *Agile*, стає можливим спростити бізнес-процеси, розділити роботу на етапи та блоки, активно отримувати зворотний зв'язок та оперативно коригувати проєкт.

Поняття «*agile*» у перекладі з англійської означає «швидкий, проворний». Як професійний термін використовується з 2001 року для позначення методології створення продуктів, що базується на чотирьох цінностях:

- люди та взаємодія важливіші за процеси та інструменти;
- дієвий продукт важливіший за вичерпну документацію;
- співробітництво із замовником важливіше за погодження умов контракту;
- готовність до змін важливіша за слідування початковому плану. [8]

Agile – організацією можна назвати структуру, що складається із сукупності крос-функціональних самоорганізовуючих та самодостатніх команд, що володіють необхідними навичками, інструментами та повноваженнями, дозволяючи повною мірою задовольнити певну потребу клієнта.

12 основних принципів *Agile*-маніфесту:

1. Найвищим пріоритетом для нас є задоволення потреб замовника завдяки регулярній та ранній поставці цінного програмного забезпечення.

2. Зміна вимог вітається навіть на пізніх стадіях розробки. *Agile* процеси дозволяють використовувати зміни для забезпечення клієнту конкурентної переваги.

3. Справний продукт слід випускати якомога частіше, з періодичністю від кількох тижнів до кількох місяців.

4. Протягом усього проєкту розробники та представники бізнесу мають щоденно працювати разом.

5. Над проєктом мають працювати мотивовані професіонали. Щоб зробити роботу, створіть умови, забезпечте підтримку і повністю довіртеся їм.

6. Безпосереднє спілкування є найбільш практичним та ефективним способом обміну інформацією як із самою командою, так і всередині команди.

7. Дієвий продукт - основний показник прогресу.

8. Інвестори, розробники та користувачі повинні мати можливість підтримувати постійний ритм нескінченним. *Agile* допомагає налагодити такий сталий процес розробки.

9. Постійна увага до технічної досконалості та якості проєктування підвищує гнучкість проєкту.

10. Найкращі вимоги, архітектурні та технічні рішення народжуються у команд, що самоорганізуються.

11. Команда повинна систематично аналізувати можливі способи покращення ефективності та, відповідно, коригувати стиль своєї роботи.

12. Постійна адаптація до обставин, що змінюються. [15]

Підходи *Agile* допомагають реалізувати проєкт із більшою чи меншою ефективністю, але, що найважливіше, вони працюють там, де інші засоби просто не допомагають.

Деякі характеристики *Agile*-методології:

- Більше ітерацій
- Менше дефектів
- Постійне тестування
- Колективний підхід
- Максимальна рентабельність інвестицій.

Agile методологія має три основні потенційні ризики:

- *Agile* методи легко зрозуміти неправильно.
- Легко вважати, що ви слідуєте *Agile* правильно, і помилятися.
- Непослідовність.

Філософія *Agile* включає активну участь клієнтів, реагування на зміни замість слідуванню плану, ранній та частий випуск програмного забезпечення, а також зосередження уваги на окремих особах та взаємодіях, а не на процесах та інструментах. Ця філософія пов'язана з такими гнучкими методами, як парне програмування, гра в планування, ітерації з обмеженням часу, розробка через тестування та рефакторинг для клієнта. [13]

Сформуємо цілі ТОВ «Медігран» у сфері реалізації *Agile*-підходу:

- задоволеність клієнтів, що досягається наданням якісного товару та сервісу, відповідно їх бажанням та потребам;
- кращий клієнтський досвід серед конкурентів на ринку;
- досягнення швидкого та безперервного поліпшення процесів роботи за рахунок внутрішніх та зовнішніх інновацій;
- максимальна ефективність та продуктивність спеціалістів в команді.

У деяких випадках застосування *Agile* дозволяє підвищити якість життя всіх учасників команди. Співробітникам стає цікаво, вони готові ефективно працювати, знижується ризик творчого вигорання та марної роботи. У творчій

атмосфері люди працюють швидко, результативно та із задоволенням, здатні на найнестандартніші та виграшні рішення.

Команда гнучкого проєкту має низку особливостей. Вона повинна бути:

- невеликою (5-12 осіб – менеджери, продакт спеціаліст, маркетолог, інженер)
- має компетенції та повноваження, необхідні для реалізації проєкту;
- крос-функціональною;
- самоорганізуючою;
- розміщеною в одному місці (необов'язково, але вкрай бажано). [8]

У команді повинні бути професіонали різних профілів, так щоб завдяки своїм навичкам і знанням вони доповнювали один одного (крос-функціональність команди). Без достатнього набору компетенцій команда буде залежити від інших команд чи підрозділів та не зможе ефективно працювати у парадигмі гнучких проєктів. Хорошою практикою є перевірка, чи укомплектована команда спеціалістами, які мають необхідні компетенції, навички та повноваження, до початку роботи. [18]

Якщо команду складають кілька фахівців, кожен з яких має унікальну всередині команди навичку, вона явно вразлива: вся робота може зупинитися, якщо співробітник, чий навички необхідні для завершення конкретної ітерації, занедужає або піде у відпустку. Щоб уникнути такої ситуації передбачається крос-функціональність: навички одного співробітника частково дублюють інші учасники команди. На даний момент в компанії прослідковується проблема крос-функціональності.

Товариші по команді повинні вміти підстрахувати колег та допомогти ключовому співробітнику, нехай не так швидко і не на тому рівні якості, але зуміти завершити завдання, попутно розвиваючи та відпрацьовуючи свою навичку у суміжній сфері. Гнучкі підходи передбачають делегування суттєвих

повноважень команді. У учасників команди має бути можливість самостійно визначати, як буде зроблено роботу з урахуванням загальних правил організації. В ефективному застосуванні гнучких підходів важливу роль відіграють якісні комунікації та правильна робоча обстановка. Гнучкий підхід передбачає особисті комунікації, а не документи, службові записки тощо. [16]

Розміщення команди в одному приміщенні – запорука ефективних внутрішніх комунікацій. Таке розміщення команди дозволяє:

- швидко розв'язувати питання та приймати командні рішення, це важливо зважаючи на відсутність ролі керівника проекту, який «все вирішить і доведе до нас інструкції»;
- формувати довіру усередині команди;
- домогтися прозорості (кожен співробітник розуміє, над чим працює його колега, така необхідна умова розвитку та підтримки крос-функціональності);
- оперативно допомагати одне одному;
- розміщувати засоби візуалізації та комунікації (більшість засобів візуалізації (дошки, дашборди, фліпчарти з результатами зборів тощо) працюють ефективно, якщо вони постійно доступні членам команди).

Оскільки *Agile*-підхід передбачає, що команда, що самоорганізовується, максимально автономна, ключові показники ефективності (КПЕ) повинні бути єдиними для всієї команди, а не індивідуальними. Оцінюється результативність команди загалом, ніхто не фокусується на оцінці індивідуального внеску кожного члена команди. Цей принцип призводить до таких ефектів:

- Гарантовано досягається єдність цілей команди.
- Команда стає ще більш згуртованою та самоорганізованою.
- Якщо хтось із членів команди «не тягне» - це виявляється на рівні команди, не потрібно залучати дорогі складні інструменти HR-діагностики тощо.

Серед переваг нового підходу можна відзначити:

- можливість швидко відстежити помилку та виправити її;
 - постійне отримання зворотного зв'язку від клієнта; уточнення вимог, перевірку відповідності вимогам;
 - можливість швидкого постачання (*time-to-market*);
 - командну відповідальність за товар та кінцеве постачання клієнту.
- Agile* - це збірна назва різних методик та підходів до управління, які:
- фокусують команду на потребах та цілях клієнтів;
 - спрощують оргструктуру та процеси;
 - пропонують роботу короткими циклами;
 - припускають максимально швидке створення цінного для клієнта результату, що необхідно та використовується для отримання зворотного зв'язку.

3.3. Розробка маркетингової стратегії впровадження нових проектів реалізації продукції на малому підприємстві «МЕДІГРАН»

Розробка стратегії починається з вибору загальної стратегії та закінчується вибором стратегії маркетингу та стратегій щодо елементів комплексу маркетингу.

Маркетингова стратегія, будучи складовою загальної стратегії підприємства, спрямовує діяльність на досягнення наступних стратегічних цілей:

- збільшення частки ринку підприємства на ринку;
- збільшення обсягу продажів підприємства;
- збільшення прибутку підприємства;
- завоювання лідируючих позицій на ринку та ін.

Відомий теоретик маркетингу Ж-Ж. Ламбен пропонує здійснювати аналіз та дослідження цільового ринку у двох напрямках [18]:

- визначення існуючих незадоволених потреб (реактивний маркетинг);

– визначення нових потреб ринку (креативний маркетинг).

Маркетинг може забезпечити підприємству, з одного боку, ефективне пристосування до умов, що постійно змінюються на цільовому ринку (реактивний маркетинг) і, з іншого боку, зміну цільового ринку, якщо вивести на цільовий ринок піонерний товар (креативний маркетинг).

Маркетингова стратегія повинна розроблятися та реалізовуватися за планом, потім має бути прийнята та схвалена керівництвом підприємства. Етапами Розробка маркетингової стратегії, як правило, є такі етапи, як:

1. оцінка реального стану ринку
2. сегментація ринку та визначення споживчого інтересу.

На думку економістів, якщо це фізичний продукт, необхідно описати комплекс 4 «Р». До нього входять наступні елементи:

- product,
- place,
- promotion,
- price.

Для позиціонування нового стоматологічного обладнання на ринку необхідно виконати наступне:

- протестувати товар на цільовому ринку;
- оцінити його конкурентоспроможність;
- виявити відмінні від аналогічних товарів споживчі властивості;
- ґрунтуючись на відмінних споживчих властивостях вибрати стратегію позиціонування;
- здійснити позиціонування товару.

Виконаємо аналіз клієнта ТОВ «Медігран» у таблиці 3.1.

Таблиця 3.1

Аналіз клієнта

<p>Портрет клієнта</p>	<p>Стать, вік, профіль діяльності; посада; напрямок діяльності (терапевт, парадонтолог тощо); повноваження приймати рішення;</p>	<p>Стать: чоловік, жінка Вік: від 21 до 72 років (середній вік – 41 рік) Стаж роботи: від 1 до 49 років (в середньому – 17 років) Профіль діяльності: стоматологія. Посада: лікар-стоматолог, асистент, головний лікар, менеджер із закупівель, адміністратор, директор. Напрямок діяльності: терапевт, пародонтолог (операції на яснах), імплантолог, хірург та ортопед, дитячий стоматолог.</p>
<p>Проблематика та потреби клієнта</p>	<p>У чому його проблема і чого він хоче. Наприклад, проблема – потрібно відкрити приватний кабінет, потреба – обладнання певного спрямування. Які ми маємо рішення?</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Матеріали не завжди під рукою. - високий рівень витрат. - Нестабільність кадрів - важко знайти/залучити крутих фахівців - (намагаються залучити за допомогою якісного обладнання, з/п, популярності клінік, навчання (далеко не всі)) -Важко встояти на ринку- висока конкуренція.

		<p>-Поганий маркетинг (навіть сайти у багатьох погано написані, не привертають увагу клієнта).</p> <p>-Немає стабільної сервісної підтримки.</p> <p>-Не розуміння як правильно відкрити кабінет, з чого починати, які вимоги, як побудувати та організувати роботу.</p>
Альтернативи, між якими обирає клієнт	<p>Мотивація до покупки (дослідження лояльності споживача), що приваблює, що мотивує купити саме у цієї компанії. Так само розписати, що ми можемо запропонувати клієнту? - Порівняти з додатковими послугами конкурентів.</p>	<ul style="list-style-type: none"> - швидка доставка витратних матеріалів (Крістар має свої магазини при держ. Стоматологіях, сітка магазинів по Україні). - Перевірений партнер. - Перевірена продукція. - Постійні знижки. - Відомі бренди. - Доступна ціна. -Умови лояльності: гнучка розстрочка. -Допомога з відкриття приватного кабінету.
Переваги нашого	<p>Що втратить або недоотримає клієнт, якщо замовить у</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Реальна сервісна підтримка. - Якісне обладнання.

рішення	конкурента.	-Надавати комплексні пропозиції з прорахунком економічної вигоди.
Організаційна структура клієнта	Яка організаційна структура у клініці /лікарні /приватному кабінеті.	Приватні не мережеві клінік: Директор– Лікар-стоматолог- Ассистент–Адміністратор- Обслуговчий персонал (Прибиральниця) Приватні мережеві клініки: Директор – Бухгалтерія – Відділ із закупівель - Головний лікар - Лікар стоматолог- Адміністрація - Обслуговчий персонал
Бізнес-процес виникнення та задоволення потреб клієнта	Всі етапи від виникнення до задоволення потреб, щоб оцінити точки впливу на клієнта.	1. Прийняття рішення про відкриття дитячого кабінету 2. Підготовка переліку необхідного обладнання 3. Пошук обладнання (в інтернеті, на виставці, за рекомендацією, закупівля від існуючих партнерів) 4. Постачання та інсталяція 7. Відкриття кабінету
ОПР, ОВР, інформатори	ОПР – особи, що приймають рішення, ОВР – особи, що впливають на рішення.	ОПР: директор, головний лікар, менеджер із закупівель, стоматолог, адміністратор

		ОВР: головний лікар, стоматолог, адміністратор
Структура ухвалення рішень	опис етапів	1. Підготовка переліку необхідного обладнання (скла- дається відповідальним за проект і подається ОПР)- 2. Пошук обладнання (в інтернеті, на виставці, за реко- мендацією, закупівля від існу- ючих партнерів) - здійснюється відповідальним за закупівлю 3. Проведення тендера-(здій-снюється відповідальним за закупівлю, подається ОПР для прийняття рішення)

Таблиця 3.2

SWOT-аналіз діяльності стоматологічної медичної організації

Внутрішнє середовище	
S (сильні сторони)	W (слабкі сторони)
<ul style="list-style-type: none"> – досвід роботи у бізнесі; – кваліфікаційні кадри лікарів-стоматологів; налагоджені контакти із покупцями, постачальниками; інфраструктура 	<ul style="list-style-type: none"> – нестача висококваліфікованих спеціалістів; – низька якість сировини та матеріалів; – низький рівень технологій та

<p>бізнесу, що розвивається;</p> <ul style="list-style-type: none"> – орієнтація на ресурсозбереження; – сформований стабільний колектив; – впровадження передових технологій та використання сучасних матеріалів; – надання можливості навчання та розвитку персоналу. 	<p>обладнання;</p> <ul style="list-style-type: none"> – високий рівень витрат; – повільне впровадження нових технологій; – слабка система обслуговування; – недостатній рівень матеріального та морального стимулювання, професійної підготовки; – значне зношування стоматологічного обладнання; – зношеність інженерної інфраструктури; – недостатня конкурентоспроможність із приватними стоматологічними клініками; – недостатня культура медичного обслуговування; – спостерігається плинність кадрів; – висока орендна плата, зумовлена місцем розташування; – слабка організація маркетингової інформаційної системи; – значне навантаження на одного фахівця; – нестабільні обсяги реалізації; – хаотичність дій.
<p>Зовнішнє середовище</p>	

Т (загрози)	О (сприятливі можливості)
<ul style="list-style-type: none"> – бюрократизм державного механізму; – збільшення тарифів на технологічну енергетику; – відставання від світових досягнень; – посилення конкуренції із боку приватних стоматологічних клінік; – зростання диференціації на рівні життя населення; – посилення нерівномірності соціально-економічного розвитку міста; – недостатній управлінський досвід керівників стоматологій 	<ul style="list-style-type: none"> – наявність стоматологічного факультету як бази підготовки лікарів-фахівців; – покращення іміджу стоматологічних установ; – ринок стоматологічних послуг, що розвивається; – використання платних стоматологічних послуг для зміцнення матеріально-технічної бази та мотивації персоналу; – підвищення конкурентоспроможності стоматологічної установи на ринку; – підвищення якості життя населення міста; – розвиток ринку послуг зв'язку, доступу до інформаційних ресурсів

Рекомендації згідно проведеного аналізу для ТОВ «Медігран»:

1. Використовувати всі види інструментів одночасно: online, offline, meeting
2. Персональний підхід
3. Виявляти себе як експерта у даному питанні, виявляти проблеми і вже потім переводити діалог у етап покупки.

Таблиця 3.3

Аналіз конкурентів ТОВ «Медігран» стоматологічного напрямку

Конкурент	Дії конкурента online	Дії конкурента offline
СТОМАТОЛОГІЧНІ МАТЕРІАЛИ		
Kettenbach (Germany) - Укрмедмаркет - Київ	<p>Сайт Застарілий сайт (у вигляді інтернет-магазину), перевантажений пропозиціями та інформацією, багато аукціонних пропозицій у різних варіантах, різні новини, не виділяють у продуктах ключові моменти, на які слід звернути увагу, публікують багато різних відео.</p> <p>Соціальні мережі Немає стилю, загальної концепції, не якісно ведуть соціальні мережі, немає цікавої інформації.</p>	Мережа магазинів по Україні, проводять вебінари, курси, беруть участь у виставках, є команда менеджерів із сервісу.
Zhermack (Italy) Densply (Germany) - Прем'єр Дентал - Львів	<p>Сайт Сайт у вигляді інтернет-магазину середнього рівня, деякі сторінки оформлені з помилками, оприлюднюють акційні пропозиції. Є розділ – Устаткування стоматологічного кабінету. Стандартно заповнені сторінки з продуктом не виділяють переваг і вигод.</p> <p>Соціальні мережі Ведуть, кількість передплатників 1300 у Instagram, 2400-FB, ведуть YouTube, Телеграм канал. Немає концептуального оформлення, багато фото з інсталяціями, що викликає довіру у споживача.</p>	Проводять майстер-класи, лекції, заходи, беруть участь у виставках. Є власний магазин у Львові.
GC (Japan) - Крістар - Київ	<p>Сайт Сайт у вигляді інтернет-магазину середнього рівня, інформацією не перенасичений, на головному банері ключові акційні пропозиції, на сторінці продуктів зрозуміло розмежована інформацію легко читати. Новини викладаю не часто. Постійно оновлюють акції та пропозиції.</p> <p>Соціальні мережі</p>	Є регіональні представництва в Україні. Проводять майстер-класи, лекції, приймають участь у виставках.

	Ведуть, кількість підписників 1160 у Instagram, 3864 – FB, ведуть телеграм канал. Намагаються оформлювати в єдиному стилі, без сильних проблем	
Coltene (Switzerland)- Мастер Дент - Київ	<p>Сайт Оновлений сайт (у вигляді інтернет-магазину), приємний для сприйняття, але не запам'ятовується, новини не оновлювалися з 2019 року. Розділ з акціями обов'язково є – оновлюють. Непросто знайти соціальні мережі. Продукти написані досить зрозуміло, але без акценту на переваги. Немає комплексних рішень.</p> <p>Соціальні мережі Ведуть, кількість підписників - Instagram – немає, 8250 - FB, 4280 - YouTube - не ведуть вже 3 роки. У Фейсбук немає належного оформлення для сторінки, але публікуються регулярно.</p>	Проводять майстер-класи, лекції, беруть участь у виставках
Токуяма Дентал (Japan)- Ivodont – Івано-Франківськ	<p>Сайт Сайт застарілий (у вигляді інтернет-магазину) новини не оновлювали з 2019 року. Розділ з акціями обов'язково є – оновлюють. Продукт заповнений у стандартній формі. Слабке оформлення сторінок новин. Немає цікавих пропозицій для покупки.</p>	Проводять майстер-класи, лекції, беруть участь у виставках
DMG (Germany) - Крістал Дент / Киев	<p>Сайт Важко було знайти сайт. Трохи застарілий (у вигляді інтернет-магазину), приємний до сприйняття, немає новини, ведуть статті. Розділ з акціями обов'язково присутній – оновлюють, гарне оформлення. Продукти написані досить зрозуміло, зі схемами, зазначені переваги, може проконсультувати провізор, менеджер з продажу та лікар. Борються з підркокою, наголошують на оригінальності.</p> <p>Соціальні мережі Ведуть, багато різних сторінок, кількість підписників – Instagram - 1031, FB - 723, 4280 - YouTube - 341, нещодавно створили, є група в Viber, FB (469 учасників), пару сайтів на окремі продукти. Публікації регулярні, в єдиному стилі, але сучасних правил</p>	Офіс у Києві та Одесі. Немає комплексних пропозицій.

	ведення не дотримуються.	
РЕНТГЕНИ		
MyRay (Італія) -Укрмед дентал - Київ	<p>Сайт Сучасний, але слабкий, має бути сайт-інтернет-магазин, але немає кнопки купити, не пишуть країну виробника, товари заповнені не якісно, тільки короткий опис, швидкий доступ до переліку продукції, великий перелік продукції, статті не оновлюються. Сторінка із акціями є, але не оновлюється, на ній нічого немає.</p> <p>Соціальні мережі Ведуть, кількість підписників – Instagram -334, FB – 2048. Публікації в Insta вже рік не оновлювались, не займаються цієї соц.мережі, у ФБ публікують регулярно, але багато рекламних постів, немає інсталяцій (як публікацій).</p>	<p>Багато представництв у регіонах (дилери на місцях)</p> <p>Немає комплексних пропозицій</p>
Owandy (Франція) -TS Dental - Київ	<p>Сайт Сучасний, але слабкий, сайт-інтернет-магазин. Опис продукту у вигляді звернення автора з акцентом на ключові переваги (але не хочеться читати такі твори, а відразу отримати потрібну інформацію швидко, без зайвих зусиль), є друга сторінка з описом без нормального тексту, вставили скріни з опису. Оновлюють новини, анонсують заходи.</p> <p>Соціальні мережі Ведуть, кількість підписників – Instagram – немає, FB –1 719. Ведуть стабільно, новини, акції, анонси заходів, поставки, намагаються робити естетично, немає єдиного стилю.</p>	<p>Є представництво у Києві та Дніпрі</p> <p>Немає комплексних пропозицій</p>

Vatech (Корея) -INSPE - Вінниця	<p>Сайт Сучасний стильний сайт, мінімалізм із акцентами на головне, є перехід на магазин. Сторінки товару заповнені якісно. Є акційні пропозиції, які стабільно оновлюються. Новини також оновлюють.</p> <p>Соціальні мережі Ведуть, Instagram, FB, YouTube, Telegram. Кількість підписників Instagram - 2361, FB-6169, YouTube - 588, Telegram -73. Ведуть стабільно, новини, акції, анонси заходів, постачання, є єдиний стиль та брендинг.</p>	<p>Існує сервісна підтримка. Можна повести тест-драйв обладнання.</p> <p>2 представництва – Київ, Львів</p>
СТОМАТОЛОГІЧНІ УСТАНОВКИ		
Галіт - Тернопіль	<p>Сайт Сучасний стандартний сайт.</p> <p>Соціальні мережі Ведуть, Instagram, FB, YouTube. Кількість підписників Instagram - 699, FB - 1734, YouTube -57. Ведуть стабільно, новини, акції, анонси заходів, презентують у єдиному стилі, немає цікавої інформації, багато рекламних постів.</p>	-

Щоб бути лідером на ринку, не втратити своєї позиції потрібно вести, так би мовити, оборонні дії, які включають:

- випередження дій конкурента,
- впровадження нововведення у свою галузь,
- розробку власних, конкуруючих між собою продуктів, а також розробку та вміння перехопити дії конкурентів найкращими рішеннями,
- вміти визначати слабкі сторони лідера та «бити» за ними,
- концентрувати свої сили на тих параметрах продукту, які є слабкою стороною для продукту лідера, але у своїй важливі для цільового споживача.

Згідно рекомендацій розробимо стратегію роботи нового відділу продажу стоматологічного напрямку у таблиці 3.3.

Таблиця 3.3

Стратегія роботи відділу продажу

Менеджер	Район	Населення району	К-ть стоматологій (без урахування стоматологічних кабінетів)	Планова кількість відвідувань за квартал	Планові дзвінки за квартал	Квартальний план продажу	План продажів (річний)
Sale 1	Дніпровський	342 945	58	200	1200	1,25 млн	5 млн
	Шевченківський	222 804	108				
	Дарницький	301 752	121				
Sale 2	Голосіївський	228 130	70	200	1200	1,25 млн	5 млн
	Святошинський	326 421	42				
	Деснянський	351 193	32				
Sale 3	Оболонський	311 173	54	200	1200	1,25 млн	5 млн
	Печерський	133 762	62				
	Подільський	185 609	45				
	Всього		615	600	3600	3,75 млн	15 млн

Розробимо тижневий план у таблиці для реалізації стратегії:

Таблиця 3.4

Тижневий план роботи Sale-менеджера

Пн	<ol style="list-style-type: none"> 1. Підготовка до зустрічей (online, offline) 2. <i>Calling customers</i>
Вт	<ol style="list-style-type: none"> 1. Первинні та повторні зустрічі
Ср	<ol style="list-style-type: none"> 1. Ведення бази даних клієнтів в CRM системі, оновлення даних та інформації по проектам 2. Підготовка до зустрічей (online, offline) 3. <i>Calling customers</i>

Чт	1. Первинні та повторні зустрічі
Пт	1. Обговорення результатів та планів тижневої роботи

Визначмо головні етапи роботи для впровадження нової маркетингової стратегії:

- 1) скласти докладний план;
- 2) створити рекламний банер;
- 3) вибрати певну аудиторію;
- 4) призначити максимальну ставку для показу оголошення для конкретних користувачів (Google Ads);
- 6) розробити Top of voice;
- 5) розробити ефективний заклик для покупця. Бути конкретним, точним та креативним;
- 6) протестувати рекламу. Намагатися створити та запустити кілька різних варіантів;
- 7) узгодити цю рекламу із загальною концепцією сайту та актуальними пропозиціями;
- 8) налаштувати відстеження конверсії та вчасно припинити трансляцію для покупців, які вже здійснили покупку.

Щоб виявити, якою мірою реклама вплинула на зростання товарообігу, ретельно аналізують оперативні та бухгалтерські дані. При цьому слід мати на увазі, що крім реклами на реалізації товару позначаються його якість і споживчі властивості, ціна, зовнішній вигляд, а також місце розташування торгового підприємства, рівень культури обслуговування покупців, наявність у продажі аналогічних виробів чи продуктів.

Висновки до розділу 3

Виділимо найважливіші тенденції та особливості розвитку ринку медичного обладнання:

- Активна глобалізація всіх елементів ринку та діяльності його суб'єктів;
- Стабільне та динамічне зростання всіх показників розвитку даного ринку;
- Ускладнення пристроїв та технологій, що використовуються у даній галузі.

Рекомендації згідно проведеного аналізу для ТОВ «Медігран»:

1. Використовувати всі види інструментів одночасно: online, offline, meeting
2. Персональний підхід
3. Виявляти себе як експерта у даному питанні, виявляти проблеми і вже потім переводити діалог у етап покупки.

Переваги впровадження *Agile*-методології на ТОВ «Медігран»:

- можливість швидко відстежити помилку та виправити її;
- постійне отримання зворотного зв'язку від клієнта; уточнення вимог, перевірку відповідності вимогам;
- можливість швидкого постачання (time-to-market);
- командну відповідальність за товар та кінцеве постачання клієнту.

Agile - це збірна назва різних методик та підходів до управління, які:

- фокусують команду на потребах та цілях клієнтів;
- спрощують оргструктуру та процеси;
- пропонують роботу короткими циклами;
- припускають максимально швидке створення цінного для клієнта результату, що необхідно та використовується для отримання зворотного зв'язку.

Сформуємо цілі ТОВ «Медігран» у сфері реалізації *Agile*-підходу:

- задоволеність клієнтів, що досягається наданням якісного товару та сервісу, відповідно їх бажанням та потребам;
- кращий клієнтський досвід серед конкурентів на ринку;
- досягнення швидкого та безперервного поліпшення процесів роботи за рахунок внутрішніх та зовнішніх інновацій;
- максимальна ефективність та продуктивність спеціалістів в команді.

Визначмо головні етапи роботи для впровадження нової маркетингової стратегії:

- 1) скласти докладний план;
- 2) створити рекламний банер;
- 3) вибрати певну аудиторію;
- 4) призначити максимальну ставку для показу оголошення для конкретних користувачів (Google Ads);
- 6) розробити Top of voice;
- 5) розробити ефективний заклик для покупця. Бути конкретним, точним та креативним;
- 6) протестувати рекламу. Намагатися створити та запустити кілька різних варіантів;
- 7) узгодити цю рекламу із загальною концепцією сайту та актуальними пропозиціями;
- 8) налаштувати відстеження конверсії та вчасно припинити трансляцію для покупців, які вже здійснили покупку.

ВИСНОВКИ

Провівши у рамках виконання магістерської дипломної роботи узагальнення основного теоретичного, аналіз та порівняння отриманого практичного матеріалу з розвитку малого бізнесу в регіональній економіці можна сформулювати наступне:

Розвиток малого бізнесу є рушійною силою економіки завдяки створенню робочих місць, наданню товарів та послуг та сприянню розвитку торгівлі.

Модернізація та вдосконалення законодавчого та нормативно-методичного забезпечення системи державної підтримки малого підприємництва, безпосередня робота з формування багатопрофільних освітніх та консалтингових центрів, впровадження нових та розширення добре зарекомендованих себе форм розвитку підприємництва дозволять забезпечити стаке довгострокове зростання регіональної економіки.

До основних плюсів малого бізнесу можна віднести:

- невеликий первісний капітал;
- невеликі витрати на ведення підприємницької діяльності;
- можливість швидко змінюватись та адаптуватися;
- досить швидка окупність;
- залучення населення до робочого процесу.

Мінусами можуть бути:

- високий ризик невдачі;
- залежність від великих компаній;
- невисокий професіоналізм керівників та співробітників;
- складнощі при отриманні кредитів та субсидій.

Підходи *Agile* допомагають реалізувати проєкт із більшою чи меншою ефективністю, але, що найважливіше, вони працюють там, де інші засоби просто не допомагають.

Переваги впровадження *Agile*-методології на ТОВ «Медігран»:

- можливість швидко відстежити помилку та виправити її;
- постійне отримання зворотного зв'язку від клієнта; уточнення вимог, перевірку відповідності вимогам;
- можливість швидкого постачання (*time-to-market*);
- командну відповідальність за товар та кінцеве постачання клієнту.

Agile - це збірна назва різних методик та підходів до управління, які:

- фокусують команду на потребах та цілях клієнтів;
- спрощують оргструктуру та процеси;
- пропонують роботу короткими циклами;
- припускають максимально швидке створення цінного для клієнта результату, що необхідно та використовується для отримання зворотного зв'язку.

Маркетингова стратегія – це сукупність довгострокових рішень щодо способів задоволення потреб, існуючих та потенційних клієнтів компанії за рахунок використання її внутрішніх ресурсів та зовнішніх можливостей.

Розробка маркетингової стратегії дозволить малому підприємству ТОВ «Медігран»:

- значно розширити клієнтську базу та збільшити обсяг продажу;
- підвищити конкурентоспроможність продукції/послуг;
- створити інструмент масового залучення клієнтів;
- виробити ефективну цінову та продуктову політику;
- створити механізм контролю маркетингових заходів;
- підвищити якість обслуговування клієнтів.

Було визначено головні етапи роботи для впровадження нової маркетингової стратегії:

- 1) скласти докладний план;
- 2) створити рекламний банер;
- 3) вибрати певну аудиторію;

- 4) призначити максимальну ставку для показу оголошення для конкретних користувачів (Google Ads);
- 6) розробити Top of voice;
- 5) розробити ефективний заклик для покупця. Бути конкретним, точним та креативним;
- 6) протестувати рекламу. Намагатися створити та запустити кілька різних варіантів;
- 7) узгодити цю рекламу із загальною концепцією сайту та актуальними пропозиціями;
- 8) налаштувати відстеження конверсії та вчасно припинити трансляцію для покупців, які вже здійснили покупку.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Закон України «Про розвиток та державну підтримку малого і середнього підприємництва в Україні» від 22.03.2012 р. №4618+VI// Офіційний вісник України. – 2012. – №30. – Ст. 1101.
2. Хучек М. Социально-экономическое содержание инновации на предприятии // Вестн. Моск. ун-та. Сер. 6. Экономика. 1995. № 1. С. 62–71.
3. Фокин Н. И., Фокин П. Н. Экономический словарь. URL: <http://dictionaryeconomics.ru/word/>.
4. Шумпетер Й. Теория экономического развития. Капитализм, социализм и демократия. С. 252–253.
5. Джефф Сазерленд. Scrum. Революционный метод управления проектами. – М.: «Манн, Иванов и Фербер», 2016. – С. 275
6. Щербак В. Г. Створення та використання конкурентних переваг персоналу в сучасних технологіях управління підприємством: наукове видання / В. Г. Щербак. — Харків : ХНЕУ, 2006. — С. 164
7. Менеджмент організацій: підручник/За заг. ред. Л. І. Федулової. —К.: Либідь, 2003. – С. 448
8. Долженко Р.А. Использование Agile-подхода в практике бизнеса/ [Электронный ресурс]. – Режим доступа: URL: <https://alprex.ru/stati/ispolzovanie-agile-podhoda-v-praktike-biznesa>
9. Waggoner D. Competitive Advantage (2016), available at: <http://www.referenceforbusiness.com/management/Bun-Comp/Competitive-Advantage.html#ixzz34dD6T8uW> (Accessed 13 April 2016).
10. Славгородська О.Ю., Щербак В.Г., Класифікація конкурентних переваг персоналу підприємства 2005. – С. 100
11. Кривонос Є.О., магістр, Щербак В.Г., д.е.н., проф., Організація рекламної діяльності підприємства 220. – С. 6

12. Крамар М. С. Оптимізація управління бізнес-процесами підприємств в Україні / М. С. Крамар, В. Г. Щербак // Актуальні проблеми інноваційного розвитку кластерного підприємництва в Україні : матеріал III-ої Всеукр. наук.-практ. конф. (28 березня 2019 р., м. Київ). - Київ : КНУТД, 2019. - С. 86-92.

13. Christopher M. The agile supply chain: competing in volatile markets / Christopher M. // Agile supply chain - 2010.

14. Jim Highsmith. Manifesto for Agile Software Development [Електронний ресурс] / Jim Highsmith. – 2001. – Режим доступу: <http://agilemanifesto.org/iso/uk/manifesto.html>

15. Annual State of Agile Report URL: <http://project-management.zis.by/agile/kakie-podhody-iz-agile-naiboleepopuljarny-v-2017-godu.html>

16. Россошанська О. В. Модель представлення компетенцій в рамках компетентного підходу в управлінні проектами. Управління проектами та розвиток виробництва: зб. наук. праць. Луганськ: Вид-во СХУ ім. В. Даля, 2008. № 4(28). С. 147–153.

17. Бойко М. Методологічні основи формування ціннісно орієнтованого управління підприємствами. Вісник Київського національного торговельно-економічного університету. 2009. № 5. С. 74–84. URL: <http://visnik.knteu.kiev.ua/files/2009/05/9.pdf>

18. Ламбен Ж.-Ж. Стратегический МДМ // Маркетинголог. – 2005. – №1.

19. Воротіна Л.І. Малий бізнес та підприємництво в ринкових умовах господарювання / Л. І. Воротіна. — Видавництво Європейського університету, 2006. — 211 с.

20. Bessonov, I. (2013), Small business in the modern economy. State and Municipal Management in the XXI century: The Theory, Methodology, Practice, 7, 11-16.

21. Державна служба статистики України <http://ukrstat.gov.ua/>

22. Варналій З.С. Мале підприємництво: основи теорії і практики / З. С. Варналій. — К.: Знання, 2008. — 302 с.
23. Мигалкина А. Л. СУЩНОСТЬ МАЛОГО ПРЕДПРИНИМАТЕЛЬСТВА / А. Л. Мигалкина // Международный научно-исследовательский журнал. — 2015. — №1 (32) Часть 2. — С. 64—65. — URL: <https://research-journal.org/economical/cushhnost-malogo-predprinimatelstva/>
24. Grazhdankina E.V. Jekonomika malogo predprijatija – М.: GrossMedia, 2008 – 96s.
25. Підтримка малого і середнього підприємництва. Урядовий портал. URL: <https://www.kmu.gov.ua/diyalnist/reformi/ekonomichne-zrostannya/pidtrimka-malogo-i-serednogo-pidpriyemnictva>
26. Білик Т.О. Мале підприємництво: розвиток та прибутковість / Т.О. Білик // Формування ринкових відносин в Україні. 2014. № 10. С. 78–84.
27. Милехина, Л.А. Совершенствование бизнес-процессов промышленного предприятия // Вестник СГТУ. 2010. № 1. URL: <http://cyberleninka.ru/article/n/sovershenstvovanie-biznes-protsessov-promyshlennogo-predpriyatiya>
28. Porter, M.E. How Information Gives You Competitive Advantage / M.E. Porter, V.E. Millar // Harvard Business Review. 1985. № 85. (July-August). P. 149–160.
29. Ходов Р.В. «О структуре малого бизнеса и особенностях его мотивации»// Вопросы статистики 2009г. №7
30. Базалицький Д.М. Критерії визначення та роль малих підприємств у ринковій економіці як фактора стабілізації / Д. М. Базалицький // Бізнесінформ. — 2012. — № 5. — С. 92-94.
31. Стадник В.О. Складові і чинники формування потенціалу розвитку малого підприємництва / В. О. Стадник, О. С. Петрицька // Актуальні проблеми економіки. — 2006. — № 12. — С. 124-128.

32. Деренько О.А. Міжнародний досвід державного регулювання та підтримки малого підприємництва / О. А. Деренько // Бізнесінформ. — 2012. — № 5. — С. 95-97.

33. Прохорова В.В. Організаційно-економічне забезпечення розвитку малого підприємництва України / В. В. Прохорова // Бізнесінформ. — 2012. — № 9. — С. 132-135.

34. Череп О. Сучасний стан та перспективи розвитку підприємництва в Україні. — Режим доступу: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Fkd_2016_1_14

35. Жирко С.О. Проблеми розвитку малого та середнього підприємництва в Україні. — Режим доступу: <http://www.kbuara.kharkov.ua/ebook/db/2007-12/doc/2/25.pdf>

36. Кожевiна Н. Малий бiзнес в Україні займає 5— 6% ВВП: <http://federation.org.ua/tochkazory/kozhevinanataliya'malii'biznes'v'ukraini'zaimae'5'6'v'vp.html>

37. Основні показники розвитку суб'єктів малого підприємництва в 2006-2009 роках: http://ukrstat.gov.ua/operativ/operativ2010/sze/oprsmp/oprsmp2009_u.htm

38. Туболец І.І. Фінансово-інвестиційні ознаки підтримки малого підприємництва // Інвестиції: прак' тика та досвід. — 2011. — № 3. — С. 12—14.

39. Винятинська Л.В., Сенчук І.В. Оцінка стану та тенденцій розвитку малого підприємництва в Україні. Науковий погляд: економіка та управління. 2018. № 1(59). С. 42—49.

40. Корягіна Т.В. Особливості державного регулювання малого підприємництва в Україні / Т.В. Корягіна, Ю.Є. Осацька // Економіка та держава. — 2014. — № 12. — С. 4—7.

41. Карпова Е.И. Анализ зарубежного опыта поддержки малого бизнеса / Е.И. Карпова, Л.И. Чубарева [Електронний ресурс]. — Режим доступу: <http://www.nbuv.gov.ua/>

42. Цегелик Г.Г. Державна підтримка розвитку малого підприємництва в Україні / Г.Г. Цегелик // Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки. — 2013. — Т. 2. — № 1. — С. 84 — 89.

43. Коронавірус VS бізнес: половина підприємців протримається на карантині не більше місяця. URL: <https://www.epravda.com.ua/publications/2020/04/2/658857/>

44. Вплив COVID-19 та карантинних умов на економіку України / уклад. Д. Денков, А. Каракуц, Ю. Щедрін. Київ : Центр прикладних досліджень, 2020. 56 с.

45. Аналітики порахували втрати малого та середнього бізнесу через карантин. URL: <https://zaxid.net/news/>

46. Поліщук О.В. Проблеми розвитку малого бізнесу в Україні / О.В. Поліщук, В.В. Цимбал [Електронний ресурс]. — Режим доступу : <file:///C:/Users/Oleksandr/Downloads/392-1521-1-PB.pdf>.

47. Трунина І.М. Актуальні проблеми розвитку малого підприємництва в Україні / І.М. Трунина / Управління проектами та розвиток виробництва : зб. наук. праць. — Луганськ : СНУ ім. В.Даля, 2012. — № 2(42). — С. 41–59 [Електронний ресурс]. — Режим доступу : <http://www.pmdp.org.ua/images/Journal/42/12timpy.pdf>.

48. Про стан та перспективи розвитку підприємництва в Україні: національна доповідь. — Київ, 2010. — 240 с. [Електронний ресурс]. — Режим доступу : www.dkrp.gov.ua/files/c19f3.doc

49. Закон України «Про розвиток та державну підтримку малого і середнього підприємництва в Україні» [Електронний ресурс]. — Режим доступу : <http://zakon2.rada.gov.ua/laws/show/4618-17>.

50. Посна О.А. Аналіз змін в спрощеній системі оподаткування малого підприємництва / О.А. Посна, Л.К. Кривчун // Проблемы материальной культуры. Экономические науки. — 2012 [Електронний ресурс]. — Режим доступу : http://archive.nbuv.gov.ua/portal/soc_gum/knp/2012_222/knp222_104-106.pdf.

51. Варналій З.С. Мале підприємництво: основи теорії і практики. К.: Знання, 2008. 302 с.
52. Половен О.В., Петренко К.Г. Особливості управління малим підприємством. *Актуальні проблеми економіки*. 2009. №6. С. 131–135.
53. Чуприна Л.В., Юзовицька С.А. Світовий досвід розвитку малого підприємництва та його використання в Україні. *Інфраструктура ринку*. 2019. Вип. 32. С. 264-270. URL: http://www.market-infr.od.ua/journals/2019/32_2019_ukr/41.pdf (дата звернення: 17.02.2021).
54. Лук'янова Н., Зайцева О. Пандемія коронавірусу: правові механізми захисту трудових та соціальних прав працівників: посібник. К., 2021. URL:http://rv.dsp.gov.ua/wpcontent/uploads/2021/02/lhsi_pandemya_koronavirusu.pdf (дата звернення: 17.02.2021).
55. Загородній А.Г. Оцінювання конкурентоспроможності інноваційної продукції в процесі вибору інноваційної стратегії підприємства/А.Г. Загородній, В.М. Чубай//Фінанси України. – 2007. – № 1. – С. 99-110.
56. Гузар Б.С. Основні фактори впливу на конкурентоспроможність продукції / Б.С. Гузар, О.С. Цикалюк // *Інноваційна економіка*. – 2012. – № 11. – С. 277–280.
57. Портер Майкл Е. Стратегія конкуренції / Пер. з англ. А. Олійник, Р. Скільський. – К.: Основи, 1998. – 390с.
58. Клименко С.М. Управління конкурентоспроможністю підприємства: Дуброва, Д.О. Барабась, Т.В. Омеляненко., А.В. Вакуленко. – К.: КНЕУ, 2006. - 527 с.
59. І. А. Франів, Л. М. Коваль, Р. Р. Русин-Гриник // *Механізм регулювання економіки*. — 2010. — № 3, Т. 1. — С. 149-1536.
60. Конкурентоспроможність підприємства: оцінка рівня та напрями підвищення: [монографія] / за заг. ред. О. Янкового. – О.: Атлант, 2013. – 470 с.

61. Сладкевич В. Стратегічний менеджмент організацій: [підручник] / В. Сладкевич. – К.: Персонал, 2008. – 496 с.
62. Клименко С. М. Управління конкурентоспроможністю підприємства: Навчальний посібник. / С. М. Клименко, О. С. Дуброва, Д. О. Барабась, Т. В. Омеляненко, А. В. Вакуленко: КНЕУ, 2006. 527 с.
63. Заруба Ю.О. Конкурентоспроможність підприємства/Ю.О. Заруба/Фінанси України (укр.). 2001. № 2. С.119-125.
64. Гобир І. Б., Мельник М. І. Державна підтримка розвитку малого підприємства в Україні в кризових умовах. Агросвіт. 2015. № 10
65. Тищенко О. П. Державне управління регіональним розвитком в умовах регіоналізації. Економіка: теорія та практика. 2013. № 1. С. 59–67.
66. Про стан та перспективи розвитку підприємництва в Україні: [національна доповідь] / [К.О. Ващенко, З.С. Варналій, В.Є. Воротін, В.М. Геєць, Е.М. Лібанова та ін.]. Київ: Держкомпідприємство, 2008. 226 с.
67. Бабич, В.Н. Инновационная модель бизнес-процесса: учебное пособие / В.Н. Бабич, А.Г. Кремлёв. Екатеринбург: Изд-во Урал. ун-та, 2014. 184 с.
68. Хаммер, М. Реинжиниринг корпорации / М. Хаммер, Дж. Чампи; пер. с англ. СПб.: Изд-во С.-Петербур. ун-та, 1997. 332 с.
69. Пугачова М. В. Тенденції української економіки очима керівників підприємств (аналітичний огляд). До+ слідження інвестиційної політики українських підприємств / М. В. Пугачова // Статистика України. – Київ: 2009. – Вид+во НТК статист. досліджень – №1. – С. 41-49.
70. Марія О. Бордюк, Валерія Г. Щербак АНАЛІЗ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ МАЛИХ ПІДПРИЄМСТВ НА ПРИКЛАДІ ТОВ «МЕДІГРАН» / Журнал стратегічних економічних досліджень номер 3.– 2021.
71. Марія О. Бордюк, ОСОБЛИВОСТІ РОЗВИТКУ МАЛОГО ПІДПРИЄМНИЦТВА В РЕГІОНІ / Збірник VI Науково-практичної конференції

студентів та молодих вчених з міжнародною участю «АКТУАЛЬНІ ПРОБЛЕМИ ЕКОНОМІКИ, ПІДПРИЄМНИЦТВА ТА УПРАВЛІННЯ НА СУЧАСНОМУ ЕТАПІ». – 2021. – С. 31.

72. Марія О. Бордюк, Дар'я С. Даценко, РОЗВИТОК СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ НА ПІДПРИЄМСТВІ В ПЕРІОД ПАНДЕМІЇ COVID-19 / Збірник наукових праць Всеукраїнської науково-практичної інтернет-конференції «ВІТЧИЗНЯНА НАУКА НА ЗЛАМІ ЕПОХ: ПРОБЛЕМИ ТА ПЕРСПЕКТИВИ РОЗВИТКУ» Вип. 73 – 2021. – С. 26.

73. Говорушко Т.А. Малий бізнес: навчальний посібник / Т.А. Говорушко, О.І. Тимченко. – К.: Центр навчальної літератури, 2006. – 194 с.

74. Ларіна Р.Р. Малий бізнес в Україні: роль та особливості розвитку в національній економіці: монографія / Р.Р. Ларіна, О.В. Азаров. – Донецьк: Вебер, 2007. – 300 с.

75. Красота О.В. Мале підприємництво: економічна сутність та роль у подоланні кризи / О.В. Красота // Вісник КНУ ім. Т. Шевченка. Серія “Економіка”. – 2010. – № 7. – С. 37-40.

76. Бойчик І. М. Економіка підприємства: навч. посіб. /І.М.Бойчик. – К.: Атіка, 2012. – 543 с.

77. Карпов В.А. Планування та аналіз підприємницьких проєктів. – Одеса: ОНЕУ, 2014. – 243 с.

78. Черняєва О.В. Сутність і значення малого підприємництва у світовій економіці / О.В. Черняєва, А.Ю. Гриненко // Східна Європа: економіка, бізнес та управління. 2017. Вип. 3(08). С. 33–42.

79. Ліхолат С.М., Івасівка О.Л. Оподаткування малого бізнесу: проблеми та шляхи їх вирішення // Збірник науково-технічних праць. Науковий вісник, 2005. – Вип. 15.5 – С.288–291.

80. Майстренко О. В. Перспективи розвитку в Україні спрощеного оподаткування малого підприємництва / О. В. Майстренко. – С.128–138.

[Електронний ресурс] / Бібліотека Сумського національного аграрного університету. – Назва з електронного каталогу: <http://lib.sau.sumy.ua/>

81. Савіна Н.Б. Підприємництво і бізнес-планування: Навч. Посібник / Н.Б.Савіна, А.М. Костюкевич . – Рівне: НУВГП, 2011. – 195 с.

82. Любарська В.М. Правила виділення бізнес-процесів в організації : матеріали конференції «Проблеми і перспективи розвитку інформаційних систем і технологій в економіці», присвяченій 40-річчю утворення кафедри інформ. систем / В.М. Любарська // Управління розвитком. – 2004. – № 2. Спецвипуск. – С. 46–48.

83. Шараєва О.А. Реінжиніринг бізнес-процесів / О.А. Шараєва [Електронний ресурс]. – Режим доступу : http://www.rusnauka.com/18_DNI_2011/Economics /10_89673.doc.htm.

84. Козаченко А.В. Практичні підходи до поліпшення бізнеспроцесів / А.В. Козаченко [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://www.elitarium.ru>.

85. Котлик А.В. Побудова системи показників для оцінки конкурентоспроможності бізнес-процесів підприємства / А.В. Котлик // Управління розвитком. – 2011. – № 21(118). – С. 30–32.

86. Таньков К.М. Коцептуальні підходи до оцінки ефективності бізнес-процесу в системі логістичного управління промисловим підприємством / К.М. Таньков, О.М. Тридід // Економіка розвитку. – 2005. – № 2(34). – С. 90–94.

87. Мазур, К.В. Стан бізнес-середовища малих та середніх підприємств в Україні. [Текст] / К.В. Мазур; Л.С. Сімоник// Молодий вчений. – № 5 (57) – травень, 2018 р. – С. 726 – 729.

88. Черничко, Т.В. Місце та значення малого бізнесу в розвитку національної економіки [Текст] / Т.В. Черничко // Збірник науково-технічних праць. Науковий вісник НЛТУ України. – 2010. – Вип. 20.4. – С. 151 – 156.

89. Гаврилюк, Г.Є. Сучасний стан і проблеми розвитку малого підприємництва в Україні / Г.Є. Гаврилюк та Н.О. Одрибец // [Електронний

ресурс]. – Режим доступу:
[file:///D:/Documents/Downloads/Vlca_ekon_2015_48_5%20\(1\).pdf](file:///D:/Documents/Downloads/Vlca_ekon_2015_48_5%20(1).pdf)

90. Small and Medium-sized Enterprises: Local Strength, Global Reach. 7 Policy Brief. Access mode: <http://www.oecd.org/cfe/leed/1918307.pdf> –Title from the screen

91. Єфремова, О. С. Кредитування малого підприємництва в Україні. Економка та держава № 7/2018. – Тернопіль: Економічна наука. – С. 82 – 85.

92. Сірий, ЄВ. Становлення малого підприємництва в аспектах показників державно інституціональних чинників та суб`єктивно-ціннісних наслідків: вітчизняний досвід / Є.В. Сірий [Електронний ресурс] – Режим доступу: http://www.soc.univ.kiev.ua/sites/default/files/library/elopen/actprob16_21-33.pdf

93. Статінова Н. П. Етика бізнесу [Текст] : Навчальний посібник / Н. П. Статінова, С. Г. Радченко, 2003. - 280 с.

94. Байда О. Мотивація праці як складова успіху організації / О. Байда, О.Б. Моргулець // Вісник КІБІТ. – 2006. – № 1. – С. 55-57.

95. Гольда А.В. Роль мотивації у підвищенні ефективності використання трудового потенціалу // Формування ринкових відносин в Україні : зб. наук. праць / наук. ред. І.К. Бондар. – 2004. – № 11 (42). – С. 76-79.

96. Сасіна Л.О. Методичні підходи до розроблення програми мотивації праці персоналу підприємства / Л.О. Сасіна, В.М. Лугова // Економіка розвитку. – 2005. – № 2 (34). – С. 44-46

97. Крутик А.Б. Горенбургов М.А. Мале підприємництво і бізнес-комунікації. - С-Пб .: «Бізнес-преса», 1988.

98. Торкановській Е.М. «Організаційно-правові заходи розвитку малого бізнесу в Росії» // Бізнес і політика - М., 1998. № 3-4.

99. Виговська В. В. Малий бізнес України : сучасний стан і тенденції розвитку [Текст] / В. В. Виговська // Актуальні проблеми економіки. – 2009. – № 1 (91). – С. 59–63.

100. П'ятницька Г. Роль малого підприємництва в процесі розбудови національної економіки та підходи до розв'язання основної суперечності його розвитку [Текст] / Г. П'ятницька // Економіст. – 2004. – № 9. – С. 38–41.

Додаток А

Фінансова звітність малого підприємства ТОВ «Медігран» за 2020 рік.

Ю901107

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

Фінансова звітність малого підприємства

Підприємство	ТОВАРИСТВО З ОБМЕЖЕНОЮ ВІДПОВІДАЛЬНІСТЮ "МЕДІГРАН"	Дата (рік, місяць, число)	КОДИ
Територія	Шевченківський район	за ЄДРПОУ	31.12.2020
Організаційно-правова форма господарювання	Товариство з обмеженою відповідальністю	за КОАТУУ	43072686
Вид економічної діяльності	Оптова торгівля фармацевтичними товарами	за КОПФГ	8039100000
Середня кількість працівників, осіб	11	за КВЕД	240
Одиниця виміру: тис. грн з одним десятковим знаком			46.46
Адреса, телефон	УКРАЇНА, 03035, М.КИЇВ ШЕВЧЕНКІВСЬКИЙ Р-Н, БУД. 63, КОРП. 1	+38(096)-347-21	
		-29	

1. Баланс на 31 грудня 2020 р.

Форма № 1-м

Код за ДКУД

1801006

Актив	Код рядка	На початок звітнього періоду	На кінець звітнього періоду
1	2	3	4
I. Необоротні активи			
Нематеріальні активи	1000	168.8	45.1
первісна вартість	1001	172.4	59.6
накопичена амортизація	1002	(3.6)	(14.5)
Незавершені капітальні інвестиції	1005	-	-
Основні засоби:	1010	-	140.3
первісна вартість	1011	-	168.8
знос	1012	(-)	(28.5)
Довгострокові біологічні активи:	1020	-	-
Довгострокові фінансові інвестиції:	1030	-	-
Інші необоротні активи	1090	-	-
Усього за розділом I	1095	168.8	185.4
II. Оборотні активи			
Запаси	1100	5.8	23079.1
у тому числі готова продукція	1103	-	23051.1
Поточні біологічні активи	1110	-	-
Дебіторська заборгованість за товари, роботи, послуги:	1125	227.2	7232.1
Дебіторська заборгованість за розрахунками з бюджетом	1135	63.1	1041.4
у тому числі з податку на прибуток	1136	-	-
Інша поточна дебіторська заборгованість	1155	-	-
Поточні фінансові інвестиції	1160	-	-
Грошові кошти та їх еквіваленти	1165	268.8	4892.4
Витрати майбутніх періодів	1170	-	-
Інші оборотні активи	1190	-	22
Усього за розділом II	1195	564.9	36267
III. Необоротні активи, утримувані для продажу, та групи вибуття	1200	-	-
Баланс	1300	733.7	36452.4
Пасив			
I. Власний капітал			
Зареєстрований (пайовий) капітал	1400	1	1
Додатковий капітал	1410	-	-
Резервний капітал	1415	-	-
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	1420	-579.1	-832.7
Неоплачений капітал	1425	(-)	(-)
Усього за розділом I	1495	-578.1	-831.7
III. Поточні зобов'язання			
Короткострокові кредити банків	1600	-	-
Поточна кредиторська заборгованість за:			
довгостроковими зобов'язаннями	1610	-	-
товари, роботи, послуги	1615	1295.5	37250.1
розрахунками з бюджетом	1620	-	10.8
у тому числі з податку на прибуток	1621	-	10.8
розрахунками зі страхування	1625	-	-
розрахунками з оплати праці	1630	-	-
Доходи майбутніх періодів	1665	-	-
Інші поточні зобов'язання	1690	16.3	23.2
Усього за розділом III	1695	1311.8	37284.1
IV. Зобов'язання, пов'язані з необоротними активами, утримуваними для продажу, та групами вибуття	1700	-	-

Баланс	1900	733.7	36452.4
--------	------	-------	---------

2. Звіт про фінансові результати
за рік 2020 р.

Форма № 2-м

Код за ДКУД 1801007

Стаття	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	3	4
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	2000	34984.9	4870.9
Інші операційні доходи	2120	5.6	-
Інші доходи	2240	78.1	-
Разом доходи (2000 + 2120 + 2240)	2280	35068.6	4870.9
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	2050	(32593.9)	(4709.2)
Інші операційні витрати	2180	(2375.2)	737.2)
Інші витрати	2270	(39.5)	(3.6)
Разом витрати (2050 + 2180 + 2270)	2285	(35008.6)	(5450)
Фінансовий результат до оподаткування (2280 - 2285)	2290	60	-579.1
Податок на прибуток	2300	(10.8)	(.6)
Чистий прибуток (збиток) (2290 - 2300)	2350	49.2	-579.7

Керівник

(підпис)

ЩУКІНА ЛІЛІА ЮРІЇВНА

(ініціали, прізвище)

Головний бухгалтер

(підпис)

ЩУКІНА ЛІЛІА ЮРІЇВНА

(ініціали, прізвище)