

**Національний університет
«Чернігівський колегіум» імені Т.Г. Шевченка
Факультет дошкільної, початкової освіти і мистецтв
Кафедра мистецьких дисциплін**

Кваліфікаційна робота

**Тема : Розвиток малого і середнього підприємництва в
соціокультурній сфері сучасної України**

Галузь знань 02 Культура і мистецтво

Спеціальність 028 Менеджмент соціокультурної діяльності

Освітній ступінь: магістр

Кваліфікація: магістр з менеджменту соціокультурної діяльності

Виконав: магістрант спеціальності
Менеджмент соціокультурної діяльності
25-М гр. Бірзул Вадим Володимирович

Науковий керівник: к.і.н., доцент
Воронко Олег Григорович

Рецензент:

Чернігів - 2023

Міністерство освіти і науки України
Національний університет
«Чернігівський колегіум» імені Т. Г. Шевченка

Факультет дошкільної, початкової освіти і мистецтв
 Кафедра мистецьких дисциплін
 Спеціальність Менеджмент соціокультурної діяльності

ЗАТВЕРДЖУЮ:
 Завідувач кафедри
д.п.н., професор Тамара СКОРИК
(науковий ступінь, вчене звання, прізвище, ініціали)
 « ____ » _____ 202 р.

ЗАВДАННЯ
НА МАГІСТЕРСЬКУ РОБОТУ СТУДЕНТОВІ
Бирзулу Вадиму Володимировичу

(прізвище ім'я, по батькові)

Тема роботи: «Розвиток малого і середнього підприємництва в соціокультурній сфері сучасної України»

Затверджена: протокол № 4 від «31» жовтня 2023 р.
 на засіданні кафедри мистецьких дисциплін

Термін подання завершеної роботи на кафедру «05» січня 2024 р.

Дата захисту кваліфікаційної роботи «16» січня 2024 р.

Кваліфікаційна робота допущена до захисту рішенням кафедри мистецьких дисциплін Протокол № 7 від 19 грудня 2023 р.

Рекомендовано до захисту _____
 підпис ПІБ наукового керівника

Результати захисту _____
 оцінка дата захисту

Голова ЕК _____
 підпис ПІБ голови ЕК

КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН ВИКОНАННЯ КВАЛІФІКАЦІЙНОЇ РОБОТИ

№	Етапи та зміст виконання роботи дата примітка	дата	примітка
1	1. Вибір теми і призначення наукового керівника магістерської роботи	30.09.22	Вик.
2	Затвердження теми магістерської роботи	29.11.22	Вик.
3	Отримання завдання на проведення наукового дослідження та підготовка календарного плану виконання магістерської роботи, затвердження його керівником	07.12.22	Вик.
4	Збір та узагальнення зібраного матеріалу за темою дослідження	20.12.22	Вик.
5	Підготовка першого розділу чорнового варіанту роботи і подання на прочитання науковим керівником. Підготовка статті та тез.	28.12.22	Вик.
6	Доопрацювання тексту роботи з урахуванням зауважень наукового керівника, подання її на друге читання	25.01.23	Вик.
7	Підготовка другого розділу чорнового варіанту роботи і подання його на прочитання науковим керівником	05.03.23	Вик.
8	Доопрацювання тексту роботи з урахуванням зауважень наукового керівника, подання її на друге читання	15.05.23	Вик.
9	Підготовка третього розділу чорнового варіанту роботи і подання його на прочитання науковим керівником	15.06.23	Вик.
10	Доопрацювання тексту роботи з урахуванням зауважень наукового керівника, збагачення роботи додатковими дослідженнями, що проводились під час переддипломної практики, подання її на друге читання	15.11.23	Вик.
11	Подання магістерської роботи для реєстрації на кафедрі, рецензування та підготовка відгуку науковим керівником	10.12.23	Вик.
12	Попередній захист магістерської роботи на засіданні кафедри, підготовка до захисту на засіданні екзаменаційної комісії	15.12.23	Вик.
13	Публічний захист виконаної кваліфікаційної роботи	16.01.24	Вик.

Науковий керівник: _____ к.і.н., доц. Воронко О.Г.
(Підпис) (Ім'я, прізвище)

ЗМІСТ

ВСТУП.....	5
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ АСПЕКТИ РОЗВИТКУ МАЛОГО ПІДПРИЄМНИЦТВА У СОЦІОКУЛЬТУРНІЙ СФЕРІ.....	9
1.1. Принципи та функції малого підприємництва.....	9
1.2. Роль малого підприємництва у розвитку креативної економіки України.....	14
1.3. Особливості підтримки малого підприємництва у соціокультурній сфері.....	19
Висновки до розділу 1.....	26
РОЗДІЛ 2. КОМПЛЕКСНИЙ АНАЛІЗ ПІДПРИЄМНИЦЬКОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ТОВ «ІНГРЕСС».....	28
2.1. Аналіз господарської діяльності підприємства	28
2.2. Аналіз зовнішнього та внутрішнього середовища підприємства.....	29
2.3. Аналіз техніко – економічних показників діяльності підприємства.....	38
Висновки до розділу 2.....	44
РОЗДІЛ 3. ШЛЯХИ УДОСКОНАЛЕННЯ ДІЯЛЬНОСТІ МАЛОГО ПІДПРИЄМСТВА В СКС.....	46
3.1. Визначення стратегічних орієнтирів розвитку підприємства.....	46
3.2. Соціокультурна ефективність відкриття кав'ярні-книгарні для міста.....	52
Висновки до розділу 3.....	56
ВИСНОВКИ.....	57
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	59
ДОДАТКИ.....	64

ВСТУП

На сьогоднішній день економіка України розвивається. Це призводить до того, що фірми і організації примушені постійно еволюціонувати, щоб не залишитись за бортом прогресу і бізнесу. Продукція або послуга, що виробляється фірмою, повинна бути оптимальним образом реалізована: тобто з врахуванням побажань клієнтів і з отриманням максимального прибутку. Тому головна задача будь-якого підприємця – раціональним чином поєднати побажання клієнтів та власні виробничі можливості. В цьому випадку в нього буде можливість доказати клієнту переваги свого продукту або послуги.

Дослідження теми «Розвиток малого і середнього підприємництва в соціокультурній сфері сучасної України» є актуальним в умовах ринкової економіки, оскільки саме ефективна діяльність стає вирішальним фактором успішної роботи. Визначальними напрямками розвитку та вдосконалення соціокультурної діяльності є: прискорення науково-технічного та організаційного прогресу; удосконалення структури підприємства, організаційних систем управління, форм і методів організації діяльності, підвищення якості й конкурентоспроможності послуг.

Процес діяльності на будь-якому підприємстві здійснюється при певній взаємодії трьох визначальних його чинників: персоналу (робочої сили), засобів праці та предметів праці. Використовуючи наявні засоби виробництва, персонал виробляє суспільно корисну продукцію або надає послуги. Це означає, що, з одного боку, мають місце витрати живої і уречевленої праці, а з другого, - результати виробництва. Останні залежать від масштабів застосовуваних засобів, кадрового потенціалу та рівня їх використання.

Якість послуг та ціна є найбільш важливими характеристиками, на які звертають увагу покупці. Основною задачею малого підприємства має стати її гнучкість у роботі з клієнтами, а також якість надання послуг. Висока якість послуг має бути підкріплена відповідними сертифікатами, отримання

яких передбачає інвестиції часу та коштів. Наразі Україна переорієнтовує власний ринок на ЄС, вимогами якого є якість та надійність. Тому створювати нову компанію потрібно за європейськими стандартами.

Об'єктом дослідження даної магістерської роботи є розвиток малого і середнього підприємництва в соціокультурній сфері.

Предметом дослідження є умови, методи розвитку малого і середнього підприємництва в соціокультурній сфері сучасної України.

Метою магістерської роботи є дослідження розвитку малого і середнього підприємництва в соціокультурній сфері сучасної України та розробка рекомендацій щодо удосконалення даного процесу.

Для досягнення поставленої мети необхідно вирішити наступний ряд завдань:

- дослідити поняття та сутність малого і середнього підприємництва в СКС;
- проаналізувати сучасний рівень розвитку малого і середнього підприємництва в культурній сфері;
- провести аналіз господарської діяльності малого підприємства СКД;
- дослідити фактори зовнішнього середовища діяльності підприємства;
- запропонувати шляхи удосконалення діяльності малого підприємства із врахуванням зарубіжного досвіду.

Методи дослідження – аналітичні методи при аналізі фінансово-господарської діяльності підприємства; метод аналізу літературних даних при дослідженні сутності підприємницької діяльності малого та середнього підприємництва соціокультурної сфери; метод економіко-математичного моделювання.

Інформаційну базу дослідження склали нормативно-правові акти України з питань регулювання фінансово-господарської діяльності підприємств, офіційні публікації і матеріали Міністерства фінансів України, Національного банку України, Державної служби статистики України, наукові розробки вітчизняних і зарубіжних науковців, а також здобуті

наукові факти і статистичні дані, що відображають господарську і фінансову діяльність підприємства за 2019-2022 роки.

Наукова новизна одержаних результатів полягає в розвитку та поглибленні існуючих та обґрунтуванні нових підходів щодо бізнес-планування, які можуть бути застосовані для планування ресурсів малого підприємства соціокультурної сфери в період впровадження стратегічних змін.

Практичне значення отриманих результатів. Отримані результати дослідження корисно використати в діяльності підприємств, організацій креативної індустрії та соціокультурної діяльності в їх повсякденній аналітичній роботі та прийнятті управлінських рішень з метою розвитку підприємства.

Результати роботи опубліковано у матеріалах конференцій:

1.Воронко О.Г., Калінько І.В., Бирзул В.В. Перспективи розвитку малого та середнього бізнесу в Україні.Сталий розвиток: виклики та загрози в умовах сучасних реалій : матеріали Міжнародної науково-практичної Інтернет-конференції, 15 червня 2023 р., Полтава : Національний університет імені Юрія Кондратюка, 2023. С.252-254.

2. Воронко О.Г., Калінько І.В., Бирзул В.В. Особливості малих підприємств соціокультурного співробітництва та креативних індустрій // Матеріали Міжнародної науково-практичної конференції «Актуальні питання економіки, обліку та права в сучасних умовах», (Житомир, 30 грудня 2023 р.) С.120-123.

Обсяг і структуру роботи. Магістерська робота складається зі вступу, 3 розділів, висновків, списку використаних джерел та 2 додатків. Загальний обсяг основної частини випускної кваліфікаційної роботи складає 65 сторінок. Список використаних джерел налічує 50 джерел.

РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ АСПЕКТИ РОЗВИТКУ МАЛОГО ПІДПРИЄМНИЦТВА У СОЦІОКУЛЬТУРНІЙ СФЕРІ

1.1. Принципи та функції малого підприємництва

Підприємництво - це господарська діяльність на власний ризик. Для її здійснення створюються відповідні форми організації: власна справа, товариство, корпорація [9, 10].

Власна справа - найдавніша форма організації підприємництва, яка повністю належить одній особі. Кожен, хто володіє грошми може придбати обладнання й розпочати власну справу: виготовляти продукцію і пропонувати на продаж товари та послуги, які користуються попитом [14, 16].

Головна перевага власної справи простота створення та реєстрації. Його заснування не потребує дозволу жодної державної установи. Як тільки є умови - справа вже існує (за винятком, коли є обмеження для деяких професій, де слід подавати ліцензію на право практикування). Інша перевага власної справи - пряме оподаткування. Власник справи просто декларує свій щорічний дохід і від цієї суми сплачує належну суму податку.

Головна перевага такої форми організації підприємництва в тому, що власник справи повністю відповідає за свої борги, причому навіть майно, яке не використовується у справі, може перейти до кредиторів. Суттєвим недоліком є також те, що власник не може користуватися послугами організованого фінансового ринку: випускати акції для забезпечення необхідного капіталу [18].

Підприємництво – це самостійна, ініціативна, на власний ризик діяльність щодо виробництва продукції, виконання робіт, надання послуг та зайняття торгівлею з метою одержання прибутку.

Риси підприємця [18, 19]:

Бачити в людині головне джерело підвищення ефективності роботи;

сприяти формуванню лідерів і новаторів; стимулювати у них виправданий ступінь ризику; формувати економічне мислення, постійно здійснювати пошук нових можливостей, бути ініціативним.

Вміти об'єднати людей для досягнення спільної мети; надихати співробітників, приділяти значну увагу прагненням людей, їх духовним якостям; вміти переконувати їх.

Бути професійно підготовленим для пошуку оптимальних варіантів розвитку справи, підвищення її ефективності; орієнтуватися на ефективність і якість, здійснювати систематичне планування; прагнути до всебічної інформованості, йти на розумний ризик.

Постійно орієнтуватися на потреби споживачів, підвищення якості послуг, які надають згідно з чинним законодавством; сплачувати податки; не забруднювати довкілля; оптимально поєднувати індивідуальні, колективні й суспільні інтереси; відповідати за свої вчинки.

Діяти цілеспрямовано, енергійно, вірити в успіх справи, бути наполегливим і гнучким, розвивати свої творчі, організаторські здібності тощо.

Основні принципи, за якими здійснюється мале підприємництво [16, 17]:

- вільний вибір діяльності на добровільних засадах;
- залучення до діяльності майна і коштів юридичних осіб і громадян;
- самостійне формування програми діяльності, вибір постачальників і споживачів, встановлення цін з дотриманням чинного законодавства;
- вільне наймання працівників;
- залучення й використання матеріально-технічних, фінансових, трудових та інших ресурсів, використання яких не заборонене або не обмежене законодавством
- вільний розподіл прибутку, який залишається після внесення платежів, встановлених законодавством;
- самостійне здійснення підприємцем зовнішньоекономічної діяльності;

використання належної підприємцю частки валютної виручки на власний розсуд.

Функції підприємництва [28, 38]. :

Новаторська функція – сприяння процесу продукування нових ідей (технічних, організаційних, управлінських та ін.), здійснення дослідно-конструкторських розробок, створення нових товарів і надання нових послуг тощо.

Організаційна функція – впровадження нових форм і методів організації виробництва, нових форм заробітної плати та їх оптимальне поєднання з традиційними, раціональне поєднання форм одиничного поділу праці, основних елементів системи продуктивних сил та контроль за їх виконанням.

Господарська функція – найефективніше використання трудових, матеріальних, фінансових⁴, інтелектуальних та інформаційних ресурсів.

Соціальна функція – виготовлення товарів і послуг, не-обхідних суспільству, відповідно до головної мети, вимог дії основного економічного закону.

Особистісна функція – самореалізація власної мети підприємця, отримання задоволення від своєї роботи. Малі підприємства можуть створюватись на базі структурних підрозділів діючих підприємств, а також шляхом заснування нових організаційно-господарських утворень.

Роль малого підприємництва у житті суспільства полягає в тому, що воно є одним із провідних секторів ринкової економіки; *формується* на засадах дрібнотоварного виробництва; *визначає* темпи економічного розвитку, структуру та якісну характеристику ВВП; *здійснює* структурну перебудову економіки, характеризується швидкою окупністю витрат, свободою ринкового вибору; *забезпечує* насичення ринку споживчими товарами та послугами повсякденного попиту, реалізацію інновацій, додаткові робочі місця; *має* високу мобільність, раціональні форми управління; *формує* новий соціальний прошарок підприємців-власників;

сприяє послабленню монополізму, розвитку конкуренції (рис. 1.1).

МАЛЕ ПІДПРИЄМСТВО	
<i>це:</i>	<ul style="list-style-type: none"> — провідний сектор ринкових відносин; — основа дрібнотоварного виробництва.
<i>визначає:</i>	<ul style="list-style-type: none"> — темпи економічного росту; — структуру та якісну характеристику внутрішнього валового продукту; — ступінь демократизації суспільства
<i>здійснює</i> структурну перебудову економіки	
<i>характеризується:</i>	<ul style="list-style-type: none"> — високою мобільністю; — раціональними формами управління
<i>забезпечує:</i>	<ul style="list-style-type: none"> — насичення ринку товарами та послугами; — реалізацію інновацій; — додаткові робочі місця
<i>характеризує:</i>	<ul style="list-style-type: none"> — швидкою окупністю витрат; — свободою ринкового досвіду
<i>формує:</i>	<ul style="list-style-type: none"> — соціальний прошарок підприємців-власників; — основу середнього класу
<i>сприяє:</i>	<ul style="list-style-type: none"> — послабленню монополізму; — розвитку конкуренції

Рис. 1.1. Роль малого підприємництва [44]

Мале підприємництво, оперативно реагуючи на зміни кон'юнктури

ринку, надає ринковій економіці необхідної гнучкості. Ця його риса здобула в сучасних умовах особливого значення внаслідок швидкої індивідуалізації та диференціації споживчого попиту, прискорення науково-технічного прогресу (НТП), зростання номенклатури промислових товарів та послуг [18, 45].

Величезним є внесок малого підприємництва у здійснення прориву у багатьох важливих напрямках НТП, передусім у галузі ІТ, культури та креативності.

Також підприємництво робить вагомий внесок у розв'язання проблеми зайнятості. Ця функція проявляється у здатності малого підприємництва створювати нові робочі місця й поглинати надлишкову робочу силу під час циклічних спадів та структурних зрушень економіки. дрібні фірми їх не тільки зберігали, а й навіть створювали нові [45].

Важлива функція малого підприємництва полягає в пом'якшенні соціальної напруги і демократизації ринкових відносин, бо саме воно є фундаментальною основою формування середнього класу.

Отже, можемо виділити позитивні риси малих підприємств [47]:

- гнучкість і мобільність в управлінні та організації виробництва;
- повніше використання робочої сили та устаткування, менший рівень запасів;
- раціональна організаційна структура підприємства;
- швидка адаптація до кон'юнктури ринку, місцевих умов, запитів споживачів;
- можливість швидкого впровадження значної частки нових ідей;
- невисокі експлуатаційні витрати;
- відносно невеликий капітал для створення таких підприємств;
- можливість зменшення витрат за рахунок вузької спеціалізації, економії на управлінських витратах та ін.;
- високі шанси на успіх;
- значна роль у створенні нових робочих місць;

створення конкурентного.

Негативні риси малих підприємств [47].

нижча продуктивність праці порівняно з крупними підприємствами;
нездатність впроваджувати важливі капіталомісткі досягнення науки;
економія на умовах праці та техніці безпеки;

обмеженіша можливість підвищувати кваліфікаційний рівень найманих працівників;

значні труднощі з фінансуванням, отриманням кредитів, недостатність оборотних засобів, заборгованість тощо;

обмеженість у впровадженні найпрогресивніших форм та методів організації виробництва;

Таким чином, мале підприємництво є невід'ємною рисою будь-якої ринкової господарської системи, без чого така економіка і суспільство в цілому не можуть не тільки розвиватися, а й існувати [42, 45]. Великий капітал, безумовно, визначає рівень науково-технічного і виробничого потенціалу, але основою розвитку країн з ринковою системою господарювання є мале підприємництво як найбільш масова, динамічна та гнучка форма ділового життя. Саме в секторі малого підприємництва створюється і функціонує чималий обсяг національних ресурсів, які є живильним середовищем для середнього та великого підприємства.

1.2. Роль малого підприємництва у розвитку креативної економіки України

Мале підприємництво в СКС передбачає перетворення творчого та інтелектуального ресурсу в «творчий продукт», наприклад відеофільм, дизайнерську річ, музичну композицію тощо. Важливу роль у креативній економіці відіграють нові технології в різних сферах життєдіяльності та аналіз існуючих та відкриття нових знань. В рамках креативної економіки створюються нові парадигми і моделі бізнесу. Також важливо відзначити, що

на сьогоднішній день саме сектор креативної економіки створює найбільш високооплачувані робочі місця.

Підприємництво в СКС застосовано в будь-яких сферах бізнесу. В умовах високотехнологічного буму, коли кожен день на ринку з'являються тисячі продуктів і рішень, складно придумати щось абсолютно нове. Засновник креативного простору і коворкінгу «Часопис», співзасновник DreamKyiv, «Цікавий Київ» Макс Яковер коментує це питання так: «Креативність в сучасному бізнесі, в першу чергу, полягає в тому, щоб, поєднуючи вже існуючі ідеї, створювати нові цінності».

Підприємництво в СКС в корені відрізняється від звичних норм роботи, воно вимагає великих навичок, мобільності і здатності постійно вчитися. Без цього залишатися «на хвилі» просто не представляється можливим [26].

Креативне виробництво – це підприємства майбутнього. Більшість креативних компаній – це маленькі або навіть мікро підприємства, дуже мобільні, часто сезонні, засновані на проектах. Вони значно відрізняються від старої моделі виробництва, побудованої на роботі з 8 до 17, де люди проводять більшу частину свого життя. Креативне підприємництво вимагає різних навичок і використання різноманітних методів роботи. І найскладніше те, що на даний момент ще не розроблені хороші моделі. Підприємництво відіграє важливу роль у галузі культури і дає поштовх регулюванню останнього. І головним механізмом впливу є ринок. Раніше, на початку капіталістичного підприємництва, багаті торговці та продюсери підтримували розвиток художньої культури, отримували оплату за зображення власних образів або сімейних портретів. Це багатство, достаток, тісно пов'язані з культурою, що забезпечує розквіт живопису, скульптури, архітектури, музики, видавництва [31, 50].

Сьогодні можемо виділити наступні форми малого підприємництва у сфері креативних індустрій України [45] :

1. Культурне або креативне підприємництво. Йдеться про організовану діяльність, основною метою роботи якої є виробництво або

відтворення, просування, поширення та/або комерціалізація товарів, послуг і діяльності культурного, художнього характеру або такого, що пов'язаний із культурним та історичним спадком.

2. Соціальне підприємництво, орієнтоване на позитивні зміни у суспільстві. Підприємці переважно засновують різноманітні стартапи, аби вирішити екологічні, соціальні та культурні проблеми. Така спрямованість їхнього бізнесу демонструє рівень усвідомленості та відповідальності перед суспільством. Часто проекти залучають багато волонтерів, іноді повністю складаються із волонтерських команд і спільнот.

3. Арт-підприємництво дуже тісно пов'язане із двома сферами:

Кураторством, що є нематеріальним видом культурного виробництва, практикою, яку можна окреслити як художню. Куратор формулює концепцію – цілісну й єдину, а також пропрацьовує її (самостійно чи разом з художниками/інституцією) так, щоб та могла комунікувати з глядачем. Також він відповідає на запитання ЗМІ та опікується процесами, що відбуваються після реалізації проекту, наприклад, бере участь у дискусіях, написанні статей до каталогу. Завданням куратора є і написання тексту до власного проекту, у якому він формулює основні ідеї та закладає вектори для подальшого ознайомлення й аналізу експозиції. Тобто усе, що пов'язано зі створенням образу виставки, її цінностями для глядача та смислотворенням, є завданням куратора.

Арт-менеджментом – діяльністю, яка дозволяє реалізувати задумане куратором чи художником і контролювати процеси, що мають бути успішно завершені у попередньо визначений час. До роботи арт-менеджера входять виконання операційних завдань, логістика (контроль за перевезенням робіт, наприклад), комунікація щодо оренди, пошук усього необхідного щодо продакшену робіт, домовленості з типографіями, пошук рекламних агенцій тощо.

4. Культурний активізм – одна із форм громадської активності. За допомогою творчих практик (театр, музика, виставки, літературні вечори

тощо) активісти представляють альтернативні соціально-політичні уявлення про світ. Вони вирішують суспільні проблеми, призводять до соціальних змін і підвищують рівень культури й обізнаності. Наприклад, організація «Дивовижні» – працює на всеукраїнському рівні. Розпочавши із волонтерської ініціативи й акцій з благоустрою територій, сьогодні команда реалізовує громадські проекти, що мають на меті залучення суспільства до змін. Організацію спонсорують завдяки грантам і меценатам.

Зараз ринок знаходиться у вільному доступі для будь-кого. Тому кожен може стати підприємцем в креативному просторі. Однак, креативним підприємцем стати не складніше, ніж простим, звичним бізнесменом, з однією поправкою – працювати доведеться з творчими людьми, до яких потрібен особливий підхід [19, 50].

З одного боку в такому випадку потрібен лише талант – культурний креатив – це ключ до успіху такого бізнесу. Тим не менш, неможливо очікувати, що креативні, талановиті співробітники будуть, в той же час, і відмінними бізнесменами, інженерами або гуру маркетингу. Тому основний успіху є створення чудової команди, яка об'єднує в собі всі можливі функції, від управління до технологій.

Етапи підприємницького процесу в галузі мистецтва можуть бути різними в залежності від напрямку творчої активності, суті початкових та інших факторів, але в цілому існує 5 стадій [31]:

1) Формування новаторської ідеї, попередня підготовка підприємницького процесу.

2) Оцінка попередньо поставлених ідей та цілей та їх грамотна фільтрація. 3) Застосування можливих способів захисту ідеї правами інтелектуальної власності.

4) Розробка бізнес-моделі та бізнес-плану підприємницької діяльності.

5) Пошук джерел початкового фінансування, встановлення партнерських відносин і розробки підприємницької стратегії.

Активний інноваційний пошук з метою покращення бізнес-процесу та

виявлення нових видів діяльності – це справжня творчість для підприємця. Вирішення проблеми – найкоротший шлях до успіху. Тільки мотивована людина, котра керується своєю любов'ю до своєї праці та інтересом до життя в цілому, здатна на це, що надзвичайно необхідне для творчості та бізнесу. Бізнесмен зосереджується на споживачеві, намагаючись зрозуміти, вирішувати його потреби – створює цінність саме для нього.

Успіх підприємницької творчості полягає у народженні нової цікавої ідеї, у реалізації та перетворенні в прибуткову діяльність. Нові ідеї та напрями розвитку бізнесу формують нові можливості, ресурси, або, в деяких випадках, можуть мати невідповідності чи недоліки. До природної креативності підприємця треба віднести розробку, впровадження і реалізацію бізнес-ідеї. Для того, щоб залишатись на передових позиціях ринку, окрім генерування креативних ідей, в підприємстві застосовується процес інновацій, що суттєво може змінити не тільки ідейне наповнення товару чи послуги, але і їх властивості. Інноваційне підприємництво в креативному секторі сьогодні – це громадський техніко-економічний процес, який сприяє створенню кращих в своєму класі товарів, послуг або технологій шляхом комерційного використання інновацій. Цей тип сучасного бізнесу багато в чому визначає темпи економічного зростання, конкурентоспроможності продукції на національному та міжнародному ринках. Тому інтерес до організації інноваційного креативного підприємництва, його різновидів, моделей та особливостей цілком зрозумілий [32].

Організація інноваційного підприємництва багато в чому залежить від того, який тип інновацій має бізнес підприємця, в якій сфері вона призначена для використання. **В культурному або економічному креативному секторі можна виділити такі види інновацій [5, 20]:**

- продуктові інновації – набір процесів для оновлення маркетингового потенціалу підприємства, збільшення прибутку, збільшення частки ринку, підвищення престижу, створення нових робочих місць;
- інновація технологій, що представляє собою процес відновлення

продуктивної спроможності, спрямований на підвищення продуктивності праці, економії матеріальних ресурсів, енергетики, що дозволяє ефективно використовувати інформаційні системи та збільшувати обсяг прибутку компанії;

– соціальні інновації – загальний процес цілеспрямованого поліпшення гуманітарної складової підприємства, що дозволяє розширювати можливості на ринку праці, мобілізує співробітників для досягнення кращої продуктивності.

Традиційно інноваційну діяльність прийнято пов'язувати зі сферою матеріального виробництва. Її базове значення для розвитку інноваційного підприємництва, впровадження досягнень науки, новітніх технологій безсумнівне. Але нововведення виникають і реалізуються в невиробничих сферах. Особливе місце інновації в підприємницькій діяльності займають в соціокультурній сфері.

Україна володіє сильним інтелектуальним потенціалом, але з іншого боку, в креативному підприємстві нам не вистачає вагомих трьох ключових складових – освіти, інфраструктури та інтеграції в західний світ. Однак, враховуючи велику кількість творчих стартапів та компаній, які за останній час стрімко зросли – надія на розвиток більш грамотного креативного підприємництва в Україні є.

1.3. Особливості підтримки малого підприємництва у соціокультурній сфері

Аналіз світового досвіду свідчить, що виконання малим підприємством своєї суттєвої економічної та соціальної ролі можливе лише за умов виваженої державної політики всебічної підтримки цього сектору.

Сприяння та підтримка малого підприємництва є самостійною складовою державної економічної політики в багатьох країнах.

Креативне підприємництво є одним з найбільш інноваційних секторів

економіки, рушієм розвитку суспільства, що сприяє кращій інтеграції людини в соціум. Його характерні ознаки: мобільність, сезонність господарської діяльності та базування на проектах. Як показує практика, креативне підприємництво реалізується переважно у таких сферах, як видавництво, дизайн, мода, ремесла, архітектура, візуальне мистецтво, музика, перформативне мистецтво, кіно, радіо, телебачення, фотографія, відеоігри, цифрові медіа, фестивальний та виставковий менеджмент, креативні простори та ІТ-рішення для креативних ініціатив. До креативного підприємництва належать усі види економічної діяльності, які передбачають обов'язковий творчий підхід і пошук нових нестандартних рішень. Креативна інноваційна ідея надає стійку конкурентну перевагу суб'єкту підприємницької діяльності та створює передумови для досягнення ним комерційного успіху.

Суб'єкти креативного підприємництва переважно представлені суб'єктами малого, в т. ч. мікро підприємства. На початок 2018 року суб'єкти малого підприємства становили 99,1 % усіх суб'єктів підприємницької діяльності в Україні, зокрема 96,2 % з них були представлені суб'єктами мікро підприємства [5]. Частка суб'єктів малого підприємства є більшою ніж 90 % у структурі суб'єктів креативного підприємства. Водночас, внесок останнього у ВВП України відповідає 4,44 %, а зайнятість у сфері креативних індустрій – 3,17 % від загальної зайнятості населення, що є близьким до стандартів ЄС [5].

Фахівці вбачають основну проблему розвитку у складності здійснення господарської діяльності суб'єктами малого підприємства в СКС внаслідок базування останньої на унікальних, неповторних та оригінальних ідеях, які не мають аналогів, що, своєю чергою, зумовлює високий ступінь ризику креативного підприємства. Європейські країни визначають як основну проблему ускладнений доступ до фінансування креативних підприємців. Насамперед, це пов'язано зі специфікою їхньої діяльності, а також із невеликими розмірами. Складність доступу до фінансово-кредитних

ресурсів додатково пояснюється: структурою активів суб'єктів господарювання, а саме, переважанням нематеріальних активів; залежністю від прав інтелектуальної власності за одночасного нехтування положеннями Закону України “Про авторське право і суміжні права” щодо захисту прав інтелектуальної власності [33] внаслідок недостатньої обізнаності контролюючих органів та окремих фахівців; слабкістю та недосконалістю управлінських навичок; відсутністю контактів у ділових колах. Суб'єкти малого підприємництва в СКС, як правило, не можуть претендувати на участь у програмах фінансування малого та середнього бізнесу через неможливість надання необхідних гарантій.

Сьогодні ще не розроблено моделей, які дозволили б оцінити реальну вартість інтелектуального капіталу суб'єктів креативного підприємництва. Незадовільною є також державна підтримка національного креативного підприємництва.

Державна підтримка малого підприємництва в європейських країнах, зокрема в Україні, не враховує специфіки креативного підприємництва і потребує коригування, особливо в напрямі створення сприятливих умов та стимулів для цього прошарку суб'єктів господарювання. На нашу думку, недооціненою проблемою креативного підприємництва є невідповідність рівня оплати праці в креативній індустрії (за результатами досліджень рівень оплат праці в сфері креативної економіки є найвищим [5]) та обсягів реалізованої продукції (послуг), що призводить до підвищеного розміру та рівня витрат порівняно з іншими сферами господарювання і негативно впливає на результативність та ефективність підприємницької діяльності. Обмеження торгівлі, зокрема експорту, також ускладнює господарську діяльність суб'єктів креативного підприємництва.

Більшість представників малого креативного підприємництва не мають навичок залучення фінансування, зокрема, за рахунок міжнародних проектів та грантів. Фасилітація малого підприємництва СКС в Україні поки що не є поширеним явищем.

Перші програми фасилітації національного креативного підприємництва датовані 2015 роком. Однією з перших масштабних програм фасилітації малого підприємництва СКС в Україні міжнародна програма “CreativeEnterprise”, започаткована Британською Радою та британською агенцією з інновацій Nesta, яка реалізується за підтримки Британської Ради в Україні, консалтингової компанії PwC та агенції економічного розвитку PPV KnowledgeNetworks. Програма “CreativeEnterprise” розрахована на підприємців-початківців із досвідом у бізнесі не більше 2 років та майбутніх підприємців, які мають сформовану ідею власної креативної справи [20].

Управління розвитком малого підприємництва СКС в Україні в сучасних умовах не має комплексного та системного характеру та, насамперед, передбачає надання інформаційно-консультаційної підтримки суб’єктам господарювання, які вже реалізують свої креативні ідеї чи мають такі наміри. Популярними формами інформаційно-консультаційної підтримки підприємців є тренінги, семінари, конференції, форуми, майстер-класи, індивідуальні консультації акредитованих фасилітаторів тощо. На нашу думку, найкращою формою підтримки креативного підприємництва є тренінги, які найбільш ефективно допомагають учасникам реалізувати їхні задуми. Проте, слід зазначити, що вищеперераховані проблеми, зокрема ускладнений доступ до фінансово-кредитних ресурсів спонукали суб’єктів креативного підприємництва до самостійного пошуку альтернативних варіантів фінансування господарської діяльності.

Наприклад, останнім часом все більшої популярності набуває використання краудфандингових платформ. Краудфандингова платформа – громадське фінансування або фінансування громадою (з англійської Crowdfunding, crowd – “громада, гурт, юрба”, funding — “фінансування”), співпраця людей, які добровільно об’єднують кошти та інші ресурси задля підтримки інших людей або організацій. Надалі спонсори можуть отримувати фінансову винагороду від авторів [2].

Краудфандинг революціонує спосіб, у який суб’єкти малого

підприємництва знаходять необхідний їм капітал, та спрощує традиційну модель фінансування малого підприємництва. На нашу думку, краудфандинг – це в більшості випадків технологія соціального фінансування через мережу Інтернет. Краудфандинг реалізує фінансові ресурси суспільства та забезпечує використання фінансового потенціалу населення в інноваційних, виробничих, культурних проектах тощо. Існує багато видів краудфандингу, зокрема краудфандинг на основі пожертвувань (кампанія з краудфандингу, в якій не передбачено повернення фінансових коштів інвесторам та вкладникам, близька за своєю сутністю до фандрейзингу), краудфандинг на основі винагород (краудфандингова кампанія, що передбачає наявність осіб, які сприяють підприємницькій діяльності в обмін на винагороду), фінансування на основі акцій. Проте, слід зауважити, що попри пошук резервних можливостей проблема вдосконалення чинного законодавства та державних систем з метою полегшення доступу креативних підприємців до фінансування залишається надзвичайно актуальною.

Проведене дослідження дозволило сформулювати перелік основних діючих краудфандингових платформ підтримки малого підприємництва в СКС України (Kickstarter, GoFundEd, Na-Starte, Велика Ідея, Indiegogo, Patreon, Smallknot, GoFundMe, Startups.co., FundAnything, Facebook`sFundraiser, Thrinacia, Medstartr, Ulule, Plumfund).

Зазвичай краудфандингові платформи пропонують для авторів такі можливості:

- технічну підтримку, що полягає у можливості розмістити проект та отримувати кошти;

- навчання краудфандингу (передбачає надання покрокових інструкцій щодо запуску проекту);

- підтримку куратора;

- підтримку спільноти.

Слід зазначити, що краудфандинг вимагає активності суб'єкта підприємництва протягом всієї краудфандингової кампанії: що активнішою є

популяризація проекту, то більші шанси збору коштів на його реалізацію. Краудфандинові платформи працюють за рахунок комісії від успішно профінансованих проектів, яка, як правило, не перевищує 10 % вартості проекту. Також при розрахунку бюджету проекту суб'єкт малого підприємництва в СКС має враховувати комісію платіжних систем.

Переваги краудфандингу для спонсорів полягають у можливості просувати власні ідеї, долучитися до створення проекту, отримати подяку від авторів та винагороду за допомогу, можливості отримати товар (послугу) ще до її появи на ринку, а для авторів проекту – це можливість отримання коштів на реалізацію проекту, знаходження спільноти однодумців, які підтримують проект, підвищення популярності бренду, розповсюдження ідеї поміж численної аудиторії, перевірка попиту на власну ідею, отримання зворотного зв'язку і можливість доопрацювати проект до початку офіційних продажів [10].

Вищевикладене обумовило необхідність розроблення програми розвитку національного малого підприємництва в СКС, що, на нашу думку, повинна містити такий перелік заходів, які можна класифікувати за метою їх здійснення [6]:

Економічні (спрямовані на підвищення результативності та ефективності господарської діяльності): заходи з удосконалення інституційного забезпечення господарської діяльності суб'єктів креативного підприємництва в сфері регуляторного середовища.

Соціальні (спрямовані на вирішення ряду соціальних проблем суспільства за рахунок та силами малого підприємництва в СКС, а також на розв'язання соціальних проблем): нормативно-правове забезпечення процесу дотримання суб'єктами малого підприємництва в СКС достатнього рівня соціальної відповідальності, стимулювання соціальних ініціатив тощо.

Інформаційно-консультаційні (спрямовані на підвищення рівня обізнаності суб'єктів малого підприємництва в СКС стосовно правил, умов та обмежень здійснення підприємницької діяльності, змін у чинному

законодавстві, податковому, бухгалтерському обліку тощо): започаткування та реалізація просвітницьких програм для суб'єктів креативного підприємництва, підвищення рівня їхньої професійної компетентності.

Правові (спрямовані на удосконалення чинного законодавства, яке регулює та регламентує діяльність суб'єктів малого підприємництва з метою забезпечення рівних прав і свобод всіх суб'єктів підприємницької діяльності незалежно від їхніх розмірів та активів): удосконалення нормативно-правового забезпечення господарської діяльності суб'єктів креативного підприємництва в сфері регуляторного середовища шляхом гармонізації українського законодавства з нормами ЄС, імплементація нормативно-правих актів ЄС у сфері креативного підприємництва.

Мотиваційні (спрямовані на заохочення до підприємницької діяльності): стимулювання участі суб'єктів малого підприємництва в СКС альтернативних міжнародних та національних програмах фасилітації. ·
Інноваційні (спрямовані на ініціацію та здійснення господарської діяльності суб'єктами креативного підприємництва на інноваційних засадах): реалізація фасилітаційних заходів з підвищення рівня інноваційного розвитку суб'єктів креативного підприємництва.

Інноваційні (спрямовані на ініціацію та здійснення господарської діяльності суб'єктами малого підприємництва в СКС на інноваційних засадах): реалізація фасилітаційних заходів з підвищення рівня інноваційного розвитку суб'єктів креативного підприємництва.

Висновки до розділу 1

Мале підприємництво є невід'ємною рисою будь-якої ринкової господарської системи, без чого така економіка і суспільство в цілому не можуть не тільки розвиватися, а й існувати. Великий капітал, безумовно, визначає рівень науково-технічного і виробничого потенціалу, але основою розвитку країн з ринковою системою господарювання є мале підприємництво як найбільш масова, динамічна та гнучка форма ділового життя. Саме в секторі малого підприємництва створюється і функціонує чималий обсяг національних ресурсів, які є живильним середовищем для середнього та великого підприємства.

Враховуючи вищевикладене та спираючись на закордонний досвід, можна зробити висновок, що креативне мале підприємництво є перспективним напрямком підприємницької діяльності в Україні. З'ясовано, що до переліку основних проблем розвитку національного креативного підприємництва належать: складність здійснення господарської діяльності внаслідок ґрунтування останньої на унікальних, неповторних та оригінальних ідеях, які не мають аналогів, що обумовлює високий ступінь ризику; ускладнений доступ суб'єктів креативного підприємництва до фінансово-кредитних ресурсів; незадовільний рівень державної підтримки креативного підприємництва внаслідок нерозуміння та несприйняття його специфіки; невідповідність рівня оплати праці в креативній індустрії та обсягів реалізованої продукції (послуг), що призводить до підвищеного розміру та рівня витрат порівнянно з іншими сферами господарювання; інституційні обмеження торгівлі, зокрема експортних операцій.

На нашу думку, програмою розвитку малого підприємництва в СКС України повинні бути окремо передбачені заходи, що мають на меті створення сприятливих умов для господарської діяльності суб'єктів креативного підприємництва, а саме: економічні, соціальні, інформаційно-

консультаційні, правові, мотиваційні та інноваційні, в т. ч. спрощення доступу до фінансових ресурсів, започаткування цільових програм кредитування суб'єктів креативного малого підприємництва, стимулювання останніх до участі у міжнародних та національних програмах фінансування малого підприємництва, запуск програм підтримки суб'єктів креативного мікропідприємництва на місцевому рівні, коригування чинного законодавства в сфері інтелектуальної власності та авторського права, проведення просвітницьких заходів як для суб'єктів малого креативного підприємництва, так і для представників контролюючих їх діяльність організацій, створення центрів підвищення кваліфікації та нових креативних хабів, популяризація креативності та підприємництва в освітніх навчальних закладах тощо.

РОЗДІЛ 2. КОМПЛЕКСНИЙ АНАЛІЗ ПІДПРИЄМНИЦЬКОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ТОВ «ІНГРЕСС»

2.1. Аналіз господарської діяльності підприємства ТОВ «Інгресс»

Основні реквізити підприємства: товариство з обмеженою відповідальністю «ІНГРЕСС» створено фізичними особами.

Товариство є юридичною особою, має самостійний баланс, відособлене майно, грошові кошти, в тому числі валютні, укладає договори з юридичними особами та громадянами, бере на себе зобов'язання та несе по ним відповідальність, має право придбавати та відчужувати майно, виступати орендарем та орендодавцем.

Товариство має самостійний баланс, розрахунковий, валютний та інші рахунки в установах банків, печатки, штампи, фірмові бланки з своєю назвою, товарний знак.

Чисельність працівників – 19 осіб.

Підприємство займає територію площею 220 м².

Вид економічної діяльності – розробка ІТ та розробка ІТ та продаж комп'ютерної техніки.

Сферою діяльності є:

- розробка програмного забезпечення;
- постачання комп'ютерної техніки, комп'ютерної периферії, витратних матеріалів;
- проектування та прокладання локально обчислювальних мереж;
- створення систем безпеки; створення систем безпеки, високошвидкісних каналів і систем передачі даних.

ТОВ «Інгресс» працює на ринку ІТ та надання комп'ютерних послуг в Чернігівській та Київській області.

ТОВ «Інгресс» має сертифікат відповідності системи управління якістю згідно ДСТУ ISO 9001-2001, що включає в себе:

- Політику в сфері якості;
- Керівництво з якості проектних, монтажних робіт;
- Документовані методики і процедури, керівні документи, що встановлюють взаємозв'язку, повноваження і відповідальність за якість продукції.

Метою діяльності товариства є: насичення ринку товарами і послугами, отримання прибутку в інтересах учасників і трудового колективу.

Використовуючи баланс ТОВ «Інгрес» проаналізуємо та оцінимо динаміку структури активів підприємства та джерел їх фінансування.

2.2. Аналіз зовнішнього та внутрішнього середовища підприємства

Зовнішнє середовище підприємства представлено двома групами чинників: прямої і непрямой дії на організацію.

Середовище прямої дії включає чинники, які безпосередньо впливають на операції організації. До цих чинників слід віднести постачальників, конкурентів, споживачів [25, 28].

Під середовищем непрямой дії розуміються чинники, які можуть не мати прямої негайної дії на операції, але, їх зміна позначається на підприємстві. Тут йдеться про такі чинники, як стан економіки, науково-технічний прогрес, соціально-культурні і політичні зміни, суттєві для організації події в інших країнах.

Складові зовнішнього середовища представлені на рис. 2.1.

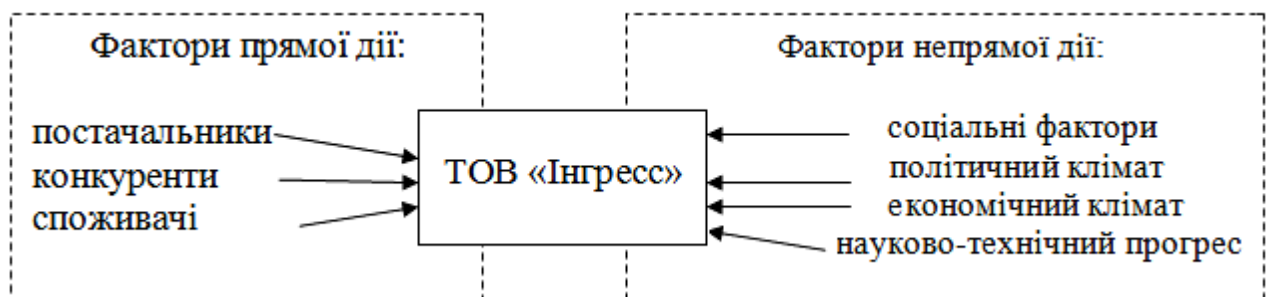


Рис. 2.1. Зовнішнє середовище підприємства

Вплив всіх чинників взаємозв'язаний. Взаємозв'язок факторів зовнішнього середовища – це сила, з якою зміна одного фактору впливає на інші фактори [25, 28].

Постачальники — це фірми, компанії, індивідуальні підприємці, що забезпечують виробництво необхідними ресурсами: інформаційними, програмними, технічним обладнанням, енергією тощо.

Постачальниками ТОВ «Інгрес» є такі відомі компанії (співпрацюють через посередників та офіційних представництв фірм), як: Brother, Canon, Cisco, LG, HP, Acer, SONY, Samsung, DELL, Lenovo, Fujitsu – Siemens.

Покупці — кінцева мета компаній з маркетинговою орієнтацією. Покупцями ТОВ «Інгрес» є підприємства та середньостатистичні громадяни (див. рис. 2.2).

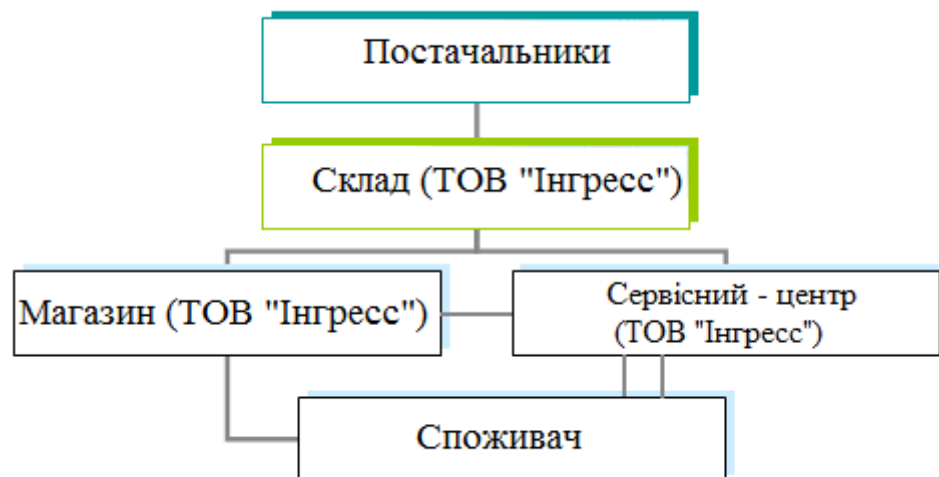


Рис. 2.2. Схема продажу товарів ТОВ «Інгрес»

ТОВ «Інгрес» має в своєму розпорядженні сервісний центр він знаходиться на одній території з підприємством. Він виконує гарантійне обслуговування комп'ютерної техніки придбаної в ТОВ «Інгрес», а також здійснює обслуговування іншої комп'ютерної техніки з якою звертаються громадяни.

Конкуренти — це фірми, що функціонують на тому самому ринку і намагаються задовольнити потреби покупців своїми товарами та послугами, збільшуючи свою частку ринку за рахунок інших фірм. Вони впливають на вибір ринку, маркетингових посередників, на формування асортименту і на весь комплекс маркетингових заходів [25, 28].

На сьогоднішній день в м. Чернігові є багато фірм які надають послуги з продажу комп'ютерної техніки та їх комплектуючих. Основними конкурентами ТОВ «Інгресс» є:

- ТОВ «BRAIN»;
- ТОВ «ExpertComputers».

Матриця Бостонської консалтингової групи (БКГ) використовується для аналізу господарювання портфелю компанії з визначенням лідируючих видів бізнесу і видів бізнесу, що підлягають ліквідації [26]. Побудуємо матрицю Бостонської консалтингової групи. Для цього зформуємо необхідні обсяги продажу ТОВ «Інгресс» (табл.2.1), обсяги продажу ТОВ «BRAIN» (табл.2.2), обсяги продажу ТОВ «ExpertComputers» (табл.2.3).

Таблиця 2.1

Обсяги продажу ТОВ «Інгресс»

Показник	2020	2021	2022	Середнє значення
Розробка ІТ та продаж комп'ютерної техніки, тис. грн.	1252,00	847,00	2808,00	1635,33
Продаж комплектуючих, тис. грн.	1780,00	768,00	1987,00	1511,67

Таблиця 2.2

Обсяг продажу ТОВ «ExpertComputers»

Показник	2020	2021	2022	Середнє значення
Розробка ІТ та продаж комп'ютерної техніки, тис. грн.	902,00	1207,00	1298,00	1135,67
Продаж комплектуючих, тис. грн.	1120,00	1868,00	907,00	1298,33

Таблиця 2.3

Обсяг продажу ТОВ «BRAIN»

Показник	2020	2021	2022	Середнє значення
Розробка ІТ та продаж комп'ютерної техніки, тис. грн.	1902,00	2230,00	2268,00	2133,33
Продаж комплектуючих, тис. грн.	780,00	708,00	980,00	822,67

Долю ринку ТОВ «Інгресс» представлено в таблиці 2.4, долю ринку ТОВ «ExpertComputers» представлено в таблиці 2.5, долю ринку ТОВ «BRAIN» представлено в таблиці 2.6.

Таблиця 2.4

Доля ринку ТОВ «Інгресс»

Показник	2020	2021	2022	Середнє значення
Розробка ІТ та продаж комп'ютерної техніки, тис. грн.	25%	20%	27%	24%
Продаж комплектуючих, тис. грн.	22%	16%	19%	19%

Таблиця 2.5

Доля ринку ТОВ «ExpertComputers»

Показник	2020	2021	2022	Середнє значення
Розробка ІТ та продаж комп'ютерної техніки, тис. грн.	20%	22%	25%	22%
Продаж комплектуючих, тис. грн.	24%	24%	19%	22%

Доля ринку ТОВ «BRAIN»

Показник	2020	2021	2022	Середнє значення
Розробка ІТ та продаж комп'ютерної техніки, тис. грн.	30%	32%	35%	32%
Продаж комплектуючих, тис. грн.	36%	40%	42%	39%

		Відносна доля ринку, %	
		Висока	Низька
Темп росту ринку, тис. грн. Високий	Низький	„Зірки” ТОВ «BRAIN»	„Знаки питання” ТОВ «Інгресс» ТОВ «ExpertComputers»
	Високий	„Дійні корови”	„Собаки”

Рис. 2.3. Матриця БКГ [26]

Матриця БКГ, представлена на рис.2.3, показує, що ТОВ «Інгресс» займає низьку долю ринку, але знаходиться на високому по темпу росту ринку, і знаходить в квадраті «Знаки питання». Для подальшого функціонування на ринку пропонуємо стратегію підсилювання: інтенсифікація маркетингових зусиль на просування, пошук нових каналів збуту, поліпшення характеристик, зниження цін або вихід з ринку [26].

Можна запропонувати наступні заходи для підвищення конкурентоспроможності ТОВ «Інгресс»:

- стимулювання збуту;
- реклама;
- розширення послуг;
- завоювання нових ринків збуту;
- підвищення якості продукції.

Тип структури управління малим підприємством ТОВ «Інгресс» - лінійна (рис. 2.4.), при якому кожний працівник може отримати вказівки по відповідним функціям від інших посадових осіб вищого рангу [44]. Аналізуючи структуру управління бачимо, що вона має два рівні ієрархії. Вищою керівною ланкою являється директор.

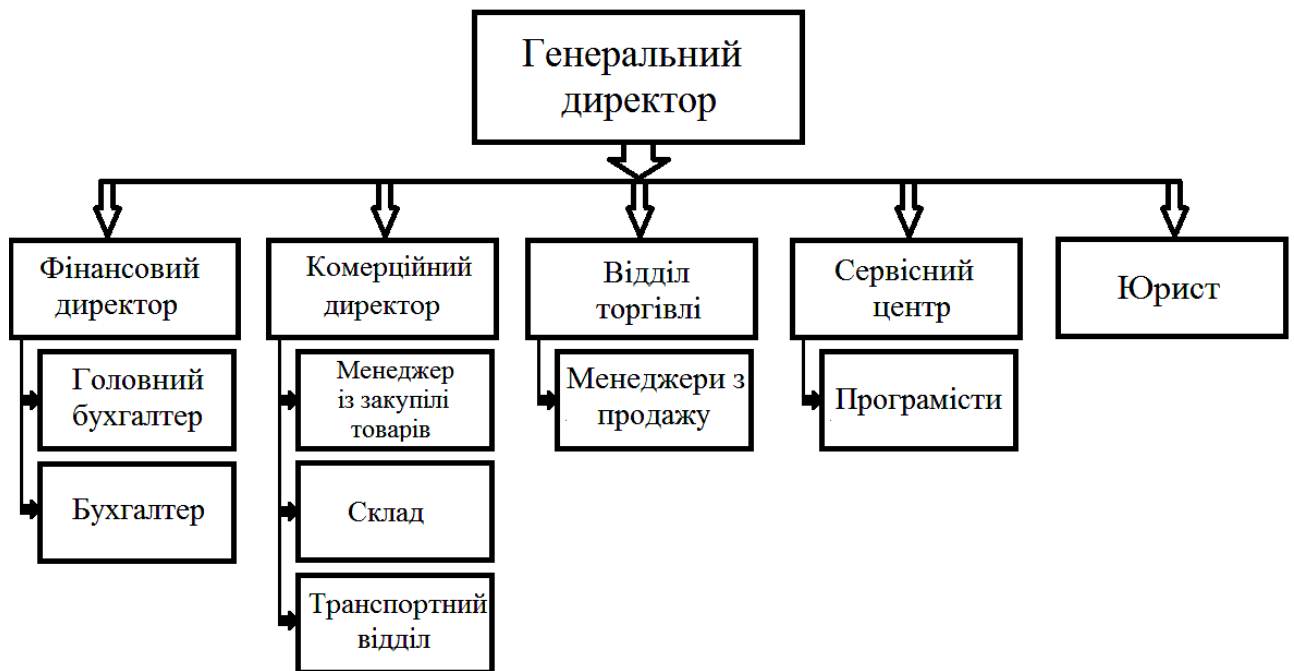


Рис. 2.4. Лінійна структура ТОВ «Інгресс»

Вищим органом керівництва на ТОВ «Інгресс» є директор, який виконує такі завдання:

- діє від імені підприємства в рамках уставу;

- здійснює керівництво діяльністю правління, розподіляє обов'язки між членами правління;
- видає укази та розпорядження для всіх працівників у рамках своєї компетенції;
- приймає та звільняє з роботи працівників згідно з законодавством України;
- приймає рішення про пред'явлення від імені підприємства претензій та позовів від юридичних та фізичних осіб на території України та за її межами;
- складає трудові договори з працівниками;
- визначає умови оплати праці та преміювання працівників підприємства, встановлює розпорядок дня та порядок представлення вихідних днів та річних відпусток працівників підприємства;
- вирішує інші питання у рамках своєї компетенції.

Одним з найважливіших елементів загальної системи управління є вибір та постійне удосконалення організаційної структури управління підприємством.

SWOT – аналіз – широко застосовуваний метод стратегічного аналізу, що дозволяє провести вивчення внутрішнього і зовнішнього середовища підприємства, встановити зв'язки між сильними і слабкими сторонами організації і зовнішніми можливостями і загрозами [25].

Для більш детального аналізу підприємства проведемо SWOT - аналіз (табл. 2.7).

Таблиця 2.7

SWOT – аналіз

S			O		
1. Широкий асортимент	8	0,19	1. Впровадження нових послуг	9	0,07
2. Власний сервісний центр	9	0,29	2. Розширення збутової мережі	7	0,06
3. Велике коло споживачів	9	0,31	3. Покращення політики просування	8	0,26
4. Висококваліфіковані спеціалісти	7	0,07	4. Введення нових технологій	8	0,14
5. Вигідне місце розташування	5	0,09	5. Вихід на новий ринок	9	0,08
6. Наявність фірмового транспорту	5	0,05	6. Розширення кола споживачів	7	0,39
$\Sigma = 8,11$			$\Sigma = 7,70$		
W			T		
1. Слабка політика просування	8	0,07	1. Нестабільний курс валют	4	0,04
2. Висока собівартість послуг	7	0,22	2. Поява нових конкурентів	5	0,21
3. Великі затрати на транспортування обладнання	5	0,02	3. Дорожчання сировини	9	0,37
4. Мала кількість представництв	7	0,11	4. Відмова споживачів від замовлень	7	0,12
5. Відсутність сильної маркетингової політики	7	0,11	5. Втрата постійних клієнтів	7	0,21
6. Значна кількість конкурентів	6	0,22	6. Зміна умов оподаткування	5	0,05
$\Sigma = 7,17$			$\Sigma = 7,10$		

Розрахунки сильних та слабких сторін, можливостей і загроз представлені у Додатку.

За результатами проведеного SWOT – аналізу видно, що сильні сторони підприємства мають більший показник у порівнянні зі слабкими сторонами та загрозами.

Позитивні аспекти та можливості значно перевищують слабкі сторони та загрози (на 1,57), а отже можна зробити висновок, що на сучасному етапі підприємство має стійке положення на ринку.

Організацією збуту та маркетинговими дослідженнями займається менеджер з продажу. Щоб збут постійно збільшувався, а якість виконання замовлень була найкращою менеджери виконують такі завдання:

1. Забезпечення успішної комерційної діяльності підприємства по збуту продукції, розширення мережі оптової торгівлі .
2. Підготовка і укладання договорів з покупцями на поставку обслуговуваної групи товарів.
3. Щомісячний, щоквартальний аналіз виконання плану поставок і вживання заходів по заповненню заборгованості по поставці продукції.
4. Участь в організації виставок, ярмарків, виставок-продажів і інших заходів щодо реклами .
5. Участь у вивченні попиту.
6. Регулювання взаєностосунків із споживачами, ведення листування і прийом представників з питань поставки продукції і розрахунків з ними.
7. Здійснення обліку і контролю за виконанням планів поставки по номенклатурі в розрізі укладених договорів.

Для подальшого розвитку підприємства можна запропонувати такі шляхи:

- підвищення кваліфікації працівників управління шляхом впровадження наукових, технічних, організаційних і економічних нововведень у виробництво, що досягається за допомогою курсів на

підприємстві із залученням кваліфікованих спеціалістів зі сторони та регіональних навчальних центрів;

- раціональна організація виробництва і праці, у тому числі управлінського персоналу шляхом оптимізація режимів праці і відпочинку, поліпшення умов праці;

- оптимізація організаційної структури, форм і методів керування шляхом чіткого розподілу прав й обов'язків на всіх рівнях управління, детального регламентування завдання структурних підрозділів і завдання конкретних працівників, збалансування завдань усіх ланок відповідного рівня управління щодо цілей вищого рівня;

- розширення ринків збуту шляхом впровадження нового товару, пошук нових постійних клієнтів за допомогою додаткової реклами;

- підвищення прибутковості за рахунок поліпшення організації господарства, зокрема шляхом упровадження нових організаційних форм господарювання, впровадження досягнень науково-технічного прогресу, правильного управління ризиками.

Розроблені заходи допоможуть підвищити рентабельність, дохідність та обсяг реалізованої продукції.

2.3. Аналіз техніко – економічних показників діяльності підприємства

Техніко – економічний аналіз – це комплекс дослідження виробничо – господарської діяльності галузей матеріального виробництва, об'єктів підприємницької діяльності, підрозділів та об'єднань, за допомогою якого виявляють вплив на виробничо – комерційну практику розвитку техніки, технології та організації виробництва [5, 23].

За допомогою таблиць проведемо розрахунок динаміки складу та структури майна підприємства та джерел функціонування за останні три роки

функціонування ТОВ «Інгресс». Дані для розрахунку використовуємо з балансу та звіті про фінансові результати.

Таблиця 2.8

Динаміка складу та структури майна підприємства за 2021 рік

Назва статті	На 1.01.2021		На 31.12.2021		Абсолютне відхилення, тис. грн.	Темп росту, %	Темп приросту, %
	тис. грн.	%	тис. грн.	%			
Всього майна	1972,50	100	2722,10	100	749,60	138,00	38,00
1. Необоротні активи, з них:	293,70	15	302,60	11	8,90	103,03	3,03
1.1 Основні засоби	292,70	15	301,60	11	8,90	103,04	3,04
2. Оборотні активи, з них:	1678,80	85	2419,50	89	740,70	144,12	44,12
2.1 Запаси	1429,40	73	1247,20	46	-182,20	87,25	-12,75
2.2 Дебіторська заборгованість	247,10	13	1072,20	39	825,10	433,91	333,91
2.3 Грошові кошти	2,30	1	69,40	3	67,10	3017,39	2917,39
2.4 Інші оборотні активи	-	-	30,70	1	-	-	-

З аналізу структури майна підприємства можна зробити висновок, що загальна вартість активів зросла 38,00%, незначною мірою збільшились необоротні активи на 3,03%, але стрімко зросли оборотні активи на 44,12%.

Негативною тенденцією для роботи підприємства є те, що зменшилися запасина 12,75%, а також стрімко зросла дебіторська заборгованість на 333,91%.

Таблиця 2.9

Динаміка складу та структури майна підприємства за 2022 рік

Назва статті	На 1.01.2022		На 31.12.2022		Абсолютне відхилення, тис. грн.	Темп росту, %	Темп приросту, %
	тис. грн.	%	тис. грн.	%			
Всього майна	2722,10	100	3074,70	100	352,60	112,95	12,95
1. Необоротні активи, з них:	302,60	11	363,50	12	60,90	120,13	20,13
1.1 Основні засоби	301,60	11	362,50	12	60,90	120,13	20,13
2. Оборотні активи, з них:	2419,50	89	2711,20	88	291,70	120,06	20,06
2.1 Запаси	1247,20	46	1375,10	45	127,90	110,26	10,26
2.2 Дебіторська заборгованість	1072,20	39	1229,90	40	157,70	114,71	14,71
2.3 Грошові кошти	69,40	3	70,80	2	1,40	102,02	2,02
2.4 Інші оборотні активи	30,70	1	35,40	1	4,70	115,31	15,31

З аналізу структури майна підприємства можна зробити висновок, що загальна вартість активів зросла на 12,95%, в тому числі збільшилися необоротні активи на 20,13%.

Певні зміни відбулись в структурі оборотних активів. За звітний період зросли грошові кошти на 2,02%, а також збільшились запаси на 10,26%. Це є позитивна тенденція для роботи підприємства.

Негативним явищем є те, що збільшилась дебіторська заборгованість на 14,71% це є негативною тенденцією для розвитку підприємства.

Якщо порівнювати початок і кінець 2021 та 2022 року то позитивним явищем є те, що збільшились запаси на 127,90 тис. грн.

Таблиця 2.10

Динаміка складу та структури джерел фінансування за 2021 рік

Назва статті	На 1.01.2021		На 31.12.2021		Абсолютне відхилення, тис. грн.	Темп росту, %	Темп приросту, %
	тис. грн.	%	тис. грн.	%			
Всього джерел фінансування	1972,50	100	2722,10	100	749,60	138,00	38,00
1. Власні кошти, з них:	1088,90	55	902,60	33	-186,30	82,89	-17,11
1.1 Власні оборотні кошти	1506,80	76	1852,20	68	345,40	122,92	22,92
2. Довгострокові зобов'язання	711,60	36	647,00	24	-64,60	90,92	-9,08
3. Поточні зобов'язання, з них:	172,00	9	1172,50	43	1000,50	681,69	581,69
3.1 Кредиторська заборгованість	156,90	8	319,30	12	162,40	203,51	103,51
3.2 Інші поточні зобов'язання	-	-	834,10	31	-	-	-

Проаналізувавши динаміку складу та структури джерел фінансування за 2021 рік, можемо зробити висновок про те, що відбувся зріст джерел фінансування на 749,60 тис. грн., а це 38,00 % порівнюючи кінець 2020 року з 2021 роком.

Негативним явищем є те, що зменшились власні кошти на 17,11%, збільшились поточні зобов'язання на 581,69%, і стрімко зросла кредиторська заборгованість на 162,40 тис. грн..

Позитивним явищем в роботі ТОВ «Інгресс» є те, що в порівнянні з 2020 роком в 2021 році зменшились довгострокові зобов'язання на 9.08%.

Таблиця 2.11

Динаміка складу та структури джерел фінансування за 2022 рік

Назва статті	На 1.01.2022		На 31.12.2022		Абсолютне відхилення, тис. грн.	Темп росту, %	Темп приросту, %
	тис. грн.	%	тис. грн.	%			
Всього джерел фінансування	2722,10	100	3074,70	100	352,60	112,95	12,95
1. Власні кошти, з них:	902,60	33	910,70	30	8,10	100,90	0,90
1.1 Власні оборотні кошти	1852,20	68	1909,60	62	57,40	103,10	3,10
2. Довгострокові зобов'язання	647,00	24	635,40	21	-11,60	98,20	-1,80
3. Поточні зобов'язання, з них:	1172,50	43	1528,60	50	356,10	130,37	30,37
.1Кредиторська заборгованість	319,30	12	321,60	11	2,30	100,72	0,72
3.2 Інші поточні зобов'язання	834,10	31	1185,20	39	351,10	142,09	42,09

Проаналізувавши дані по таблиці 2.4 можна зробити висновок про те, що в цілому відбувся зріст джерел фінансування на 12,95%, збільшилися власні кошти на 0,90%, а також зменшилися довгострокові зобов'язання на 1,80%, це є позитивною тенденцією для розвитку підприємства.

Негативним для даного підприємства є те, що збільшилися поточні зобов'язання на 30,37%.

Розглянемо показники рентабельності.

1. Рентабельність продукції

$$P_{\Pi} = \frac{ЧП}{С} * 100\% , \quad (2.1)$$

де *ЧП* – чистий прибуток (190 р. форма №2);

С – собівартість (140 р. форма №2).

$$Pn_{20} = \frac{890,80}{673,10} * 100\% = 132,34\% .$$

$$Pn_{21} = \frac{704,50}{673,10} * 100\% = 104,66\% .$$

$$Pn_{22} = \frac{712,60}{2808,10} * 100\% = 25,38\% .$$

Рентабельність є показником економічної ефективності виробництва. У нашому випадку рентабельність продукції на кінець 2021 року в порівнянні з кінцем 2020 року збільшилась на 71,71%. На кінець 2022 року в порівнянні з 2021 роком рентабельність продукції стрімко зменшилась на 79,28%, що є негативним явищем для підприємства.

2. Рентабельність продаж

$$P_{\text{ПРОДАЖ}} = \frac{ЧП}{В} * 100\% , \quad (2.2)$$

де *ЧП* – чистий прибуток (190 р. форма №2);

В – виручка від реалізації продукції (010 р. форма № 2).

$$P_{\text{ПРОДАЖ } 20} = \frac{890,80}{4997,60} * 100\% = 17,82\% .$$

$$P_{\text{ПРОДАЖ } 21} = \frac{704,50}{1955,20} * 100\% = 36,03\% .$$

$$P_{\text{ПРОДАЖ } 22} = \frac{712,60}{4981,40} * 100\% = 14,31\% .$$

Рентабельність продаж характеризує суму отриманого прибутку на 1 грн. реалізованої продукції, оціненої за цінами продажу. З проведених розрахунків видно, що в порівнянні з кінцем 2021 року до кінця 2020 року цей показник зріс на 18,21%. А порівнюючи кінець 2021 та 2022 року цей показник стрімко знизився на 21.72% і становить 14.31%.

3. Рентабельність власного капіталу

$$P_{BK} = \frac{ЧП}{\sum BK} * 100\% , \quad (2.3)$$

де *ЧП* – чистий прибуток (190 р. форма №2);

$\sum BK$ – власний капітал (380 р. форма № 1).

$$P_{BK 20} = \frac{890,80}{1088,90} * 100\% = 81,81\% .$$

$$P_{BK 21} = \frac{704,50}{902,60} * 100\% = 78,05\% .$$

$$P_{BK 22} = \frac{712,60}{910,70} * 100\% = 78,25\% .$$

Порівнюючи показник рентабельність власного капіталу за останні три роки він майже не змінився, на кінець 2022 року він становить 78,25%.

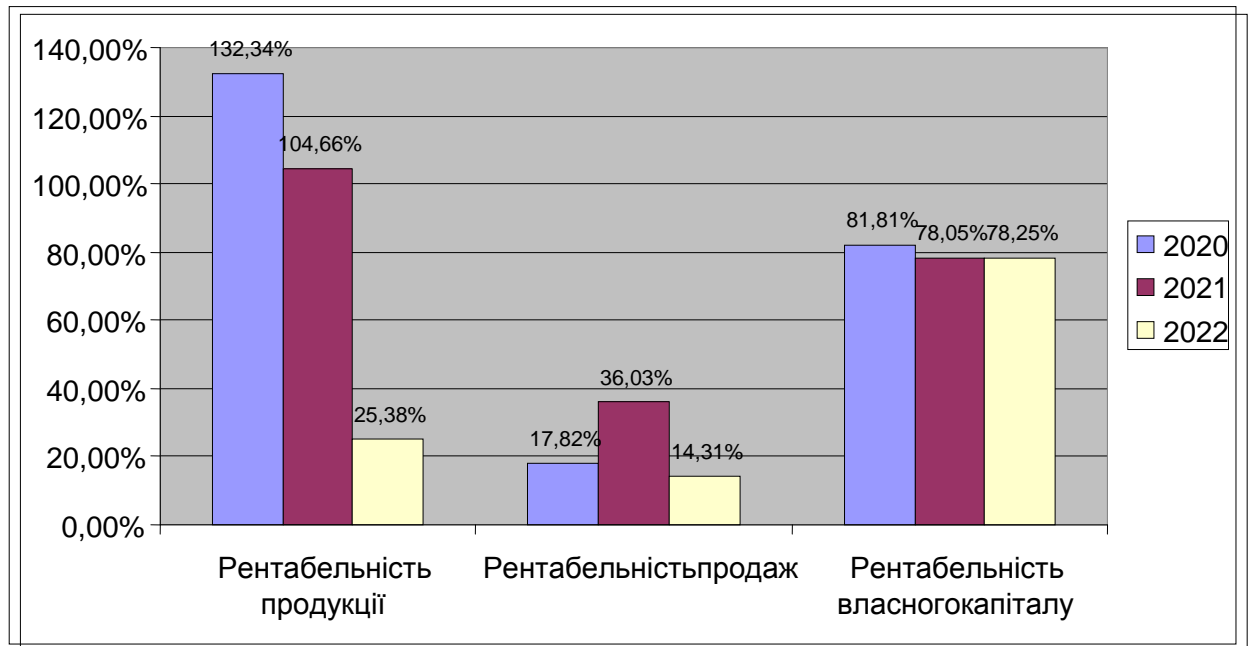


Рис. 2.6. Динаміка рентабельності

Якщо порівняти динаміку рентабельності за останні три роки то на кінець 2022 року вона є найменшою.

Висновки до розділу 2

Основні реквізити підприємства: товариство з обмеженою відповідальністю «ИНГРЕСС» створено фізичними особами.

Товариство є юридичною особою, має самостійний баланс, відособлене майно, грошові кошти, в тому числі валютні, укладає договори з юридичними особами та громадянами, бере на себе зобов'язання та несе по ним відповідальність, має право придбавати та відчужувати майно, виступати орендарем та орендодавцем.

Товариство має самостійний баланс, розрахунковий, валютний та інші рахунки в установах банків, печатки, штампи, фірмові бланки з своєю назвою, товарний знак.

Чисельність працівників – 19 осіб.

Підприємство займає територію площею 220 м².

Вид економічної діяльності – розробка ІТ та розробка ІТ та продаж комп'ютерної техніки.

Сферою діяльності є:

- розробка програмного забезпечення;
- постачання комп'ютерної техніки, комп'ютерної периферії, витратних матеріалів;
- проектування та прокладання локально обчислювальних мереж;
- створення систем безпеки; створення систем безпеки, високошвидкісних каналів і систем передачі даних.

ТОВ «Інгресс» працює на ринку ІТ та надання комп'ютерних послуг в Чернігівській та Київській області.

Конкуренти — це фірми, що функціонують на тому самому ринку і намагаються задовольнити потреби покупців своїми товарами та послугами, збільшуючи свою частку ринку за рахунок інших фірм. Вони впливають на вибір ринку, маркетингових посередників, на формування асортименту і на весь комплекс маркетингових заходів.

ТОВ «Інгресс» займає низьку долю ринку, але знаходиться на високому по темпу росту ринку, і знаходить в квадраті «Знаки питання». Стратегія підсилювання: інтенсифікація маркетингових зусиль на просування, пошук нових каналів збуту, поліпшення характеристик, зниження цін або вихід з ринку.

За результатами проведеного SWOT – аналізу видно, що сильні сторони підприємства мають більший показник у порівнянні зі слабкими сторонами та загрозами. Позитивні аспекти та можливості значно перевищують слабкі сторони та загрози (на 1,57), а отже можна зробити висновок, що на сучасному етапі підприємство має стійке положення на ринку.

Можна запропонувати наступні заходи для підвищення конкурентоспроможності ТОВ «Інгресс»: стимулювання збуту; реклама; розширення послуг; овоювання нових ринків збуту; підвищення якості продукції.

РОЗДІЛ 3. ШЛЯХИ УДОСКОНАЛЕННЯ ДІЯЛЬНОСТІ МАЛОГО ПІДПРИЄМСТВА СКД

3.1. Визначення стратегічних орієнтирів розвитку підприємства

Аналізуючи діяльність підприємства, вивчення всіх його показників можна зробити висновок, що у підприємства є ресурс для розвитку.

Основною ідеєю стратегічного розвитку є диверсифікація діяльності, а саме вибір напрямку соціокультурної діяльності: відкриття студії танцю, відкриття кінотеатру під відкритим небом, відкриття кав'ярні-книгарні.

Для того, щоб визначити, яка з пропозицій на рахунок нового малого підприємства буде ефективнішою фахівцями економічно-планового відділу було проведено аналіз методу ієрархії. Він дає змогу отримати систематизовану інформацію за всіма можливими рішеннями даної проблеми [25, 27, 38, 43].

Основними критеріями було вибрано: насиченість ринку, рівень запланованого доходу від реалізації продукції, термін окупності та термін реалізації проекту.

Провівши розрахунки за даними критеріями, можна зробити висновок, що підприємству ТОВ «Інгрес» більш вигідно із всіх креативних нововведень, інвестиційних проектів обрати відкриття кав'ярні-книгарні. Вигляд нової кав'ярні-книгарні можна розглянути на рис.3.2.



Рис. 3.2. Проект кав'ярні-книгарні

У кав'ярні-книгарні можна замовити каву та придбати книги. Тут продається дитяча та доросла художня література українських та закордонних авторів, нон-фікшн, арт-буки, новинки. Користувачі, які купують книги на сайті, можуть забирати їх звідси самовивозом.

У книгарні є також фотозона на підвіконні, відвідувачі можуть взяти собі каву, книгу, вмотитися там і зробити кілька фото.

Тако у цьому просторі будуть відбуватися камерні зустрічі з авторами та читання для дітей та дорослих, обговорення прочитаної літератури, обмін думками. Також у книгарні є дитяча зона.

У меню кав'ярні-книгарні є смачні різноманітні чай, кави, какао та солодощі (тістечка, печиво, круасани), які дозволять перенестися разом з книгою у будь-які часи та пригоди.

3.2. Соціокультурна ефективність відкриття кав'ярні-книгарні для міста

Для підвищення економічної діяльності підприємства пропонується інвестиційний проект метою якого є відкриття кав'ярні-книгарні.

Насолоджуватися книгою в затишній атмосфері за чашечкою кави можна і вдома. Але цікавіше це робити в атмосферному закладі самостійно, або обговорюючи цікаві події та літературні новинки разом з друзями. Тому ми пропонуємо кафе-книгарню — книжково-кавовий простір, де і почитати щось новеньке можна, і придбати те, що сподобається.

У затишних закладах з великою кількістю книжкових полиць та стелажів відвідувачі можуть як почитати, так і придбати різноманітну літературу для дорослих та дітей. І, звісно ж, насолодитися натуральною кавою. Для цього будуть два відділи: зона кав'ярні та книжкова.

Структура робіт проекту (WBS) – це ієрархічна декомпозиція робіт, які команда проекту повинна виконати для досягнення цілей. З її допомогою структурується і визначається весь зміст проекту. WBS підрозділяє роботи проекту на дрібніші і більш керовані частини, де на кожному нижчому рівні WBS дається детальніше визначення проектних робіт [2, 21, 35]. На рисунку 3.3 представлена структура робіт проекту.

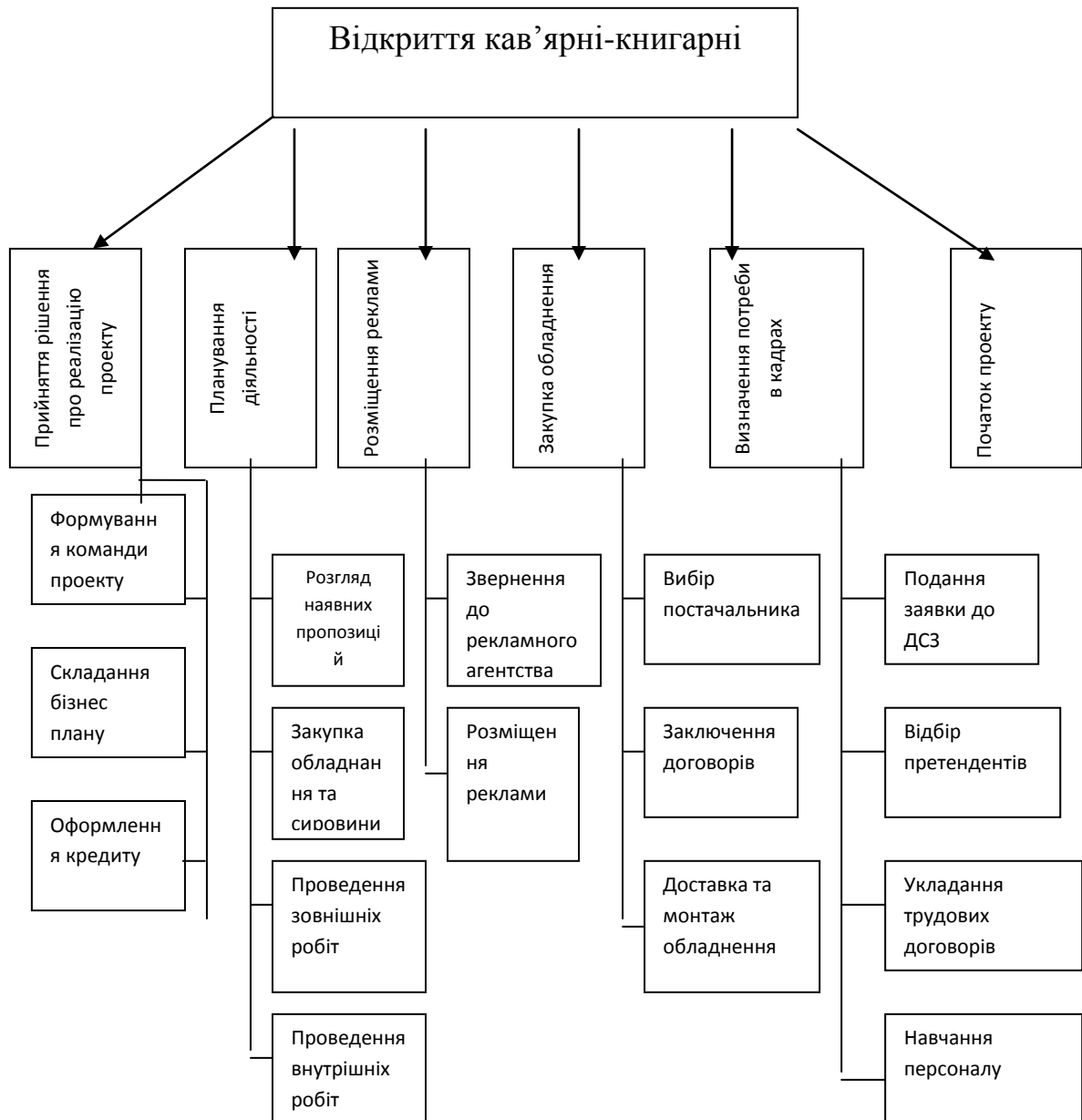


Рис. 3.3. Структура робіт по проекту (WBS)

Для досягнення головних цілей проекту стратегію його реалізації можна представити у вигляді таких альтернатив:

1. Раціональне використання вже існуючих площ.
2. Купівля нового приміщення.
3. Оренда нового приміщення.

За допомогою методу експертних оцінок здійснимо вибір кращої альтернативи за наступними критеріями:

1. Вартість робочої сили.
2. Вартість реалізації проекту.
3. Якість надання послуги.
4. Рівень ризику.
5. Кількість членів команди проекту.

На основі зазначених критеріїв проведемо експертну оцінку альтернатив у таблиця 3.1.

Таблиця 3.1

Експертна оцінка альтернатив проекту

№ п/п	Критерій вибору	Показник вагомості	Номер варіанту проекту			Інтегральна оцінка		
			1	2	3	1	2	3
1	Вартість робочої сили	0,1	50	30	40	5	3	4
2	Вартість реалізації проекту	0,25	50	40	30	12,5	10	7,5
3	Якість надання послуги	0,15	60	20	30	9	3	4,5
4	Рівень ризику	0,2	60	20	20	12	4	4
5	Кількість членів команди проекту	0,3	90	90	90	27	27	27
Всього		1				65,5	47	47

За результатами експертної оцінки можна зробити висновок, що найкращою альтернативою є раціональне використання вже існуючих площ.

Для впровадження кав'ярні-книгарні підприємству не має необхідності брати на роботу велику кількість нового персоналу.

Планування часу у проекті включає процеси, необхідні для забезпечення того, щоб проект завершився вчасно.

Тому необхідно скласти календарний план. Складання календарного плану проекту включає декілька аспектів. Необхідно спланувати терміни і тривалість робіт, визначити їх послідовність і взаємозв'язки, подумати про необхідні ресурси, врахувати вартість цих робіт і ресурсів [25, 29]. Надалі, коли проект перейде на стадію виконання, тобто практичній реалізації запланованих дій, саме по цьому плану-графіку відстежується хід виконання робіт.

Таблиця 3.2

Матриця відповідальності проекту

Назва етапу	Директор	Керівник проекту	Головний бухгалтер	Менеджер по закупівлям та постачанню	Менеджер інформаційної служби
1	2	3	4	5	6
Рішення про реалізацію	ВП				
Формування команди проекту	ВП				
Складання бізнес-плану	ВП	В	К		
Оформлення кредиту	ВП	В	К		
Закупка матеріалів		П		ВП	

Продовження таблиці 3.2

Проведення зовнішніх та внутрішніх робіт		П			
Розміщення реклами	П	В			К
Закупка обладнання		П	К	ВП	К
Набір персоналу а заключення трудових договорів	ВП				
Відкриття кав'ярні-книгарні	ВП				

ВП – відповідальний виконавець; В – виконавець; П – приймання робіт; К - консультант.

Таблиця 3.3

Календарний план

№	Назва етапу	Тривалість робіт	Вартість робіт, грн.	Кількість виконавців	Відповідальна особа
0 – 1	Розробка ідеї відкриття кав'ярні-книгарні	1	4500	3	Керівник
1 – 2	Розробка дизайну приміщення	6	2000	1	Дизайнер
2 – 3	Отримання кредиту	3	58000	1	Головний бухгалтер
3 – 4	Придбання відповідного обладнання	2	50000	2	Менеджер
3 – 6	Закупка книжок, сировини для виготовлення кави	2	2000	1	Менеджер
3 – 7	Підбір персоналу	5	1000	1	Менеджер по персоналу
4 – 5	Встановлення обладнання	3	1000	3	Менеджер
7 – 8	Розробка реклами	2	2000	3	Маркетолог
7 – 9	Початок виробничого процесу	1	2000	4	Менеджер

На основі календарного плану будуюмо сітьовий графік проекту (рис. 3.4).

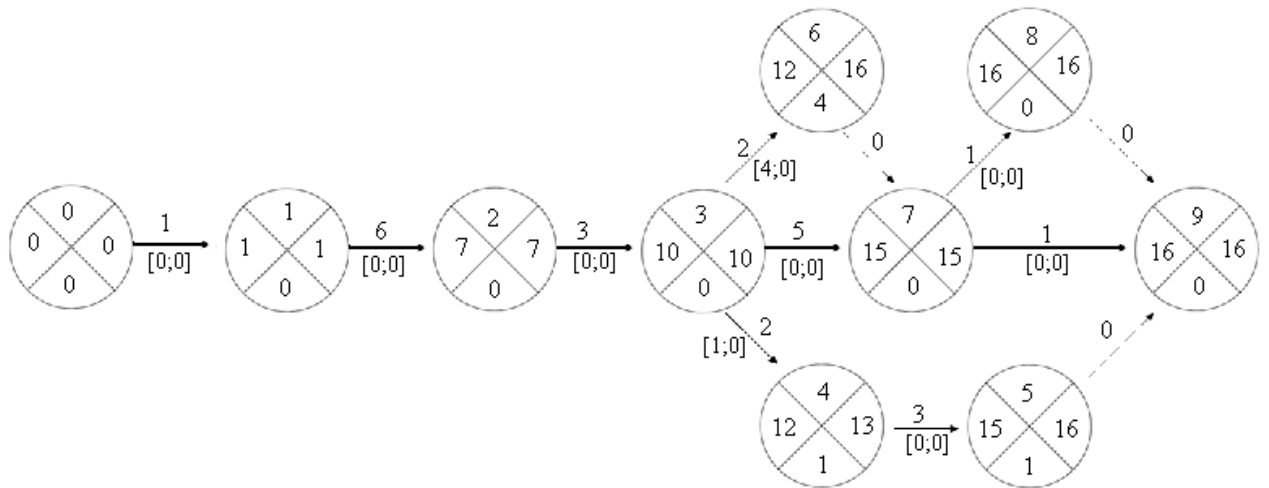


Рис. 3.4. Сітьовий графік

На даному сітьовому графіку існує один критичний шлях:

0 – 1 – 2 – 3 – 7 – 9. Будуюмо карту проекту.

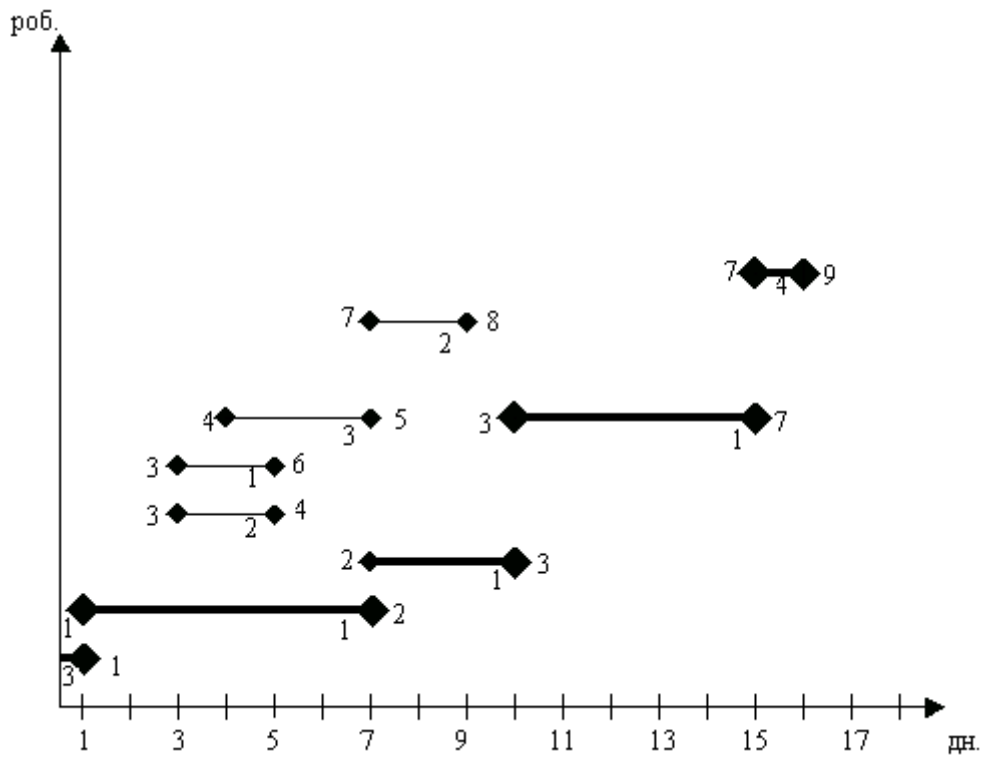


Рис. 3.5. Графік Ганта

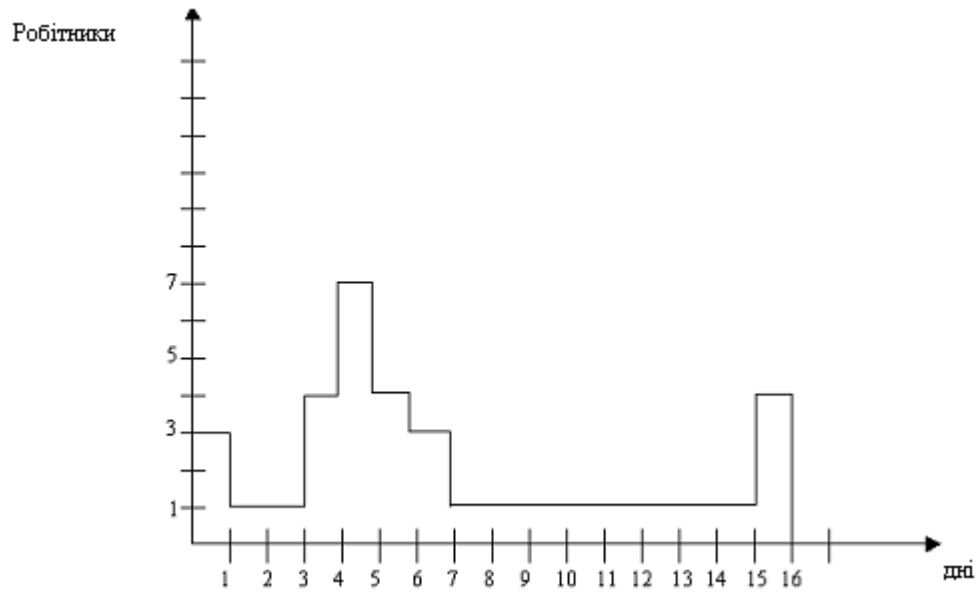


Рис. 3.6. Графік щоденного використання ресурсів

Для даного інвестиційного проекту підприємство виділяє 8 чоловік. Згідно з графіком для виконання необхідної роботи задіяні 7 чоловік, тому план оптимізації проводити не потрібно.

Для реалізації проекту підприємству необхідно розробити дизайн та придбати нове обладнання.

Планується здійснити інвестиційний проект (відкриття кав'ярні-книгарні) на загальну суму 300 тис.грн. Більшість коштів буде інвестовано в основні засоби 30 % піде на обігові кошти, які вивільняються в кінці проекту. Проект розрахую на 3 роки з повною амортизацією основних засобів. Для здійснення цього проекту задіяні 100 тис грн. за рахунок кредиту в банку під 36 % річних строком на чотири роки, а інші кошти за рахунок підприємства 200 тис. грн під 30% річних строком на 3 роки. Фахівці з питань інвестицій очікують отримання прибутку до сплати відсотків по кредиту, амортизаційних відрахувань і податку на прибуток в розмірі 350 тис.грн. щорічно. Отже, визначимо доцільність реалізації інвестиційного проекту за традиційною схемою.

Для того, щоб визначити чи доцільно реалізувати інвестиційний проект за традиційною схемою необхідно порівняти внутрішню норму прибутковості (IRR) і зважену середню вартість капіталу (WACC), якщо

$IRR \geq WACC$ – варто прийняти до реалізації, $IRR \leq WACC$ - слід відмовитися від проекту.

$$WACC = W_{BK} * r_{BK} + W_{ЗК} * r_{ЗК} + W_{ПК} * r_{ПК} * (1 - TR), \quad (3.1)$$

де $W_{BK}, W_{ЗК}, W_{ПК}$ – відповідно частки позикових засобів, привілейованих акцій, власного капіталу (звичайних акцій і нерозподіленого прибутку).

$r_{BK}, r_{ЗК}, r_{ПК}$ – вартості відповідних частин капіталу.

TR – ставка податку на прибуток

$$WACC = 200/300 * 30\% + 0 + 100/300 * 36\% * (1 - 0,23) = 29,06\%$$

Сума основних засобів становить $300000 * 70/100 = 210$ тис.грн.

Амортизації відрахування: 210 тис.грн/3роки = 70 тис.грн.

$$I_0 = 300 \text{ тис.грн.}$$

$$r = WACC = 29,06\%$$

Чиста сучасна вартість:

$$NPV = \sum_{t=0}^n CF_t * 1/(1+r)^t - \sum_{t=0}^n Invt * 1/(1+r)^t, \quad (3.2)$$

де CF - чистий грошовий потік за період t , гр.од.;

r – норма дисконтування, яка враховує зміни вартості грошей в часі;

n – термін реалізації проекту, роки;

$Invt$ – інвестиції за період t , грн.

$$NPV = \sum_{t=0}^n CF_t * 1/(1+r)^t - \sum_{t=0}^n Invt * 1/(1+r)^t,$$

$$NPV = 285,6/(1+0,291)^1 + 285,6/(1+0,291)^2 + 285,6/(1+0,291)^3 - 300 = \\ = 221,2 + 171,0 + 132,8 - 300 = 225,0 \text{ тис.грн.}$$

$$PI = \sum_{i=1}^n \frac{CF}{(1+r)^i} / \sum_{i=1}^n \frac{Ik}{(1+r)^k} \quad (3.3)$$

$$PI = 221,2 + 171,0 + 132,8 / 300 = 1,75 \text{ тис.грн.}$$

$$PP = \frac{\sum_{i=0}^k Ik}{\sum_{i=0}^n CF_n} \quad (3.4)$$

Таблиця 3.4

Традиційна схема знаходження чистого грошового потоку

№	Показник	Рік		
		1	2	3
1	Прибуток+амортизація+податок на прибуток	350	350	350
2	Амортизація	70	70	70
3	Прибуток до оподаткування	280	280	280
4	Податок на прибуток	64,4	64,4	64,4
5	Чистий прибуток	215,6	215,6	215,6
6	Амортизація	70	70	70
7	Вивільнення робочого капіталу	-	-	-
8	Додаткові зміни грошового потоку	-	-	-
9	Чистий грошовий потік	285,6	285,6	285,6

$$PP = \frac{285,6}{285,6} + \frac{300 - 285,6}{100} = 1,14 \text{ років}$$

$$NPV = 225,0 \text{ тис.грн. при } r=29,06 \%$$

$$r = 80\%$$

$$NPV = 285,6/(1+0,8)^1 + 285,6/(1+0,8)^2 + 285,6/(1+0,8)^3 - 300 = -4,4 \text{ тис.грн.}$$

$$IRR = r1 + \frac{NPVr1}{NPVr1 - NPVr2} (r2 - r1) \quad (3.5)$$

$$IRR = 29,06 + \frac{225,6}{225,6 + 4,4} (80 - 29,06) = 79\%$$

Вартість капіталу повинна бути не більше 79 %.

Оскільки за ставку дисконту взято середньозважену вартість капіталу (WACC) в результаті чиста приведена вартість вийшла 225,0 тис.грн., що значно більше нуля.

Висновки до розділу 3

Аналізуючи діяльність підприємства, вивчення всіх його показників можна зробити висновок, що у підприємства є ресурс для розвитку.

Основною ідеєю стратегічного розвитку є диверсифікація діяльності, а саме вибір напрямку соціокультурної діяльності: відкриття студії танцю, відкриття кінотеатру під відкритим небом, відкриття кавярні-книгарні.

Для того, щоб визначити, яка з пропозицій на рахунок нового малого підприємства буде ефективнішою фахівцями економічно-планового відділу було проведено аналіз методу ієрархії. Він дає змогу отримати систематизовану інформацію за всіма можливими рішеннями даної проблеми.

Провівши розрахунки можна зробити висновок, що підприємству ТОВ «Інгресс» більш вигідно із всіх креативних нововведень, інвестиційних проектів обрати відкриття кав'ярні-книгарні. Цікавіше насолоджуватися книгою за чашечкою кави краще в атмосферному закладі самотійно, або обговорюючи цікаві події та літературні новинки разом з друзями.

У затишних закладах з великою кількістю книжкових полиць та стелажів відвідувачі можуть як почитати, так і придбати різноманітну літературу для дорослих та дітей. І, звісно ж, насолодитися натуральною кавою. Для цього будуть два відділи: зона кав'ярні та книжкова.

Плануємо здійснити інвестиційний проект (відкриття кав'ярні-книгарні) на загальну суму 300 тис.грн. Більшість коштів буде інвестовано в основні засоби 30 % піде на обігові кошти, які вивільняються в кінці проекту. Проект розрахую на 3 роки з повною амортизацією основних засобів. Для здійснення цього проекту задіяні 100 тис грн. за рахунок кредиту в банку під 36 % річних строком на чотири роки, а інші кошти за рахунок підприємства 200 тис. грн під 30% річних строком на 3 роки.

ВИСНОВКИ

Враховуючи вищевикладене та спираючись на закордонний досвід, можна зробити висновок, що креативне мале підприємництво є перспективним напрямком підприємницької діяльності в Україні.

З'ясовано, що до переліку основних проблем розвитку національного креативного підприємництва належать: складність здійснення господарської діяльності внаслідок ґрунтування останньої на унікальних, неповторних та оригінальних ідеях, які не мають аналогів, що обумовлює високий ступінь ризику; ускладнений доступ суб'єктів креативного підприємництва до фінансово-кредитних ресурсів; незадовільний рівень державної підтримки креативного підприємництва внаслідок нерозуміння та несприйняття його специфіки; невідповідність рівня оплати праці в креативній індустрії та обсягів реалізованої продукції (послуг), що призводить до підвищеного розміру та рівня витрат порівняно з іншими сферами господарювання; інституційні обмеження торгівлі, зокрема експортних операцій.

На нашу думку, програмою розвитку малого підприємництва в СКС України повинні бути окремо передбачені заходи, що мають на меті створення сприятливих умов для господарської діяльності суб'єктів креативного підприємництва, а саме: економічні, соціальні, інформаційно-консультаційні, правові, мотиваційні та інноваційні, в т. ч. спрощення доступу до фінансових ресурсів, започаткування цільових програм кредитування суб'єктів креативного малого підприємництва, стимулювання останніх до участі у міжнародних та національних програмах фінансування малого підприємництва, запуск програм підтримки суб'єктів креативного мікро підприємництва на місцевому рівні, коригування чинного законодавства в сфері інтелектуальної власності та авторського права, проведення просвітницьких заходів як для суб'єктів малого креативного підприємництва, так і для представників контролюючих їх діяльність організацій, створення центрів підвищення кваліфікації та нових креативних хабів, популяризація креативності та підприємництва в освітніх навчальних

закладах тощо.

Аналізуючи діяльність підприємства, вивчення всіх його показників можна зробити висновок, що у підприємства є ресурс для розвитку.

Основною ідеєю стратегічного розвитку є диверсифікація діяльності, а саме вибір напрямку соціокультурної діяльності: відкриття студії танцю, відкриття кінотеатру під відкритим небом, відкриття кавярні-книгарні.

Для того, щоб визначити, яка з пропозицій на рахунок нового малого підприємства буде ефективнішою фахівцями економічно-планового відділу було проведено аналіз методу ієрархії. Він дає змогу отримати систематизовану інформацію за всіма можливими рішеннями даної проблеми.

Провівши розрахунки можна зробити висновок, що підприємству ТОВ «Інгресс» більш вигідно із всіх креативних рішень щодо інвестиційних проектів обрати відкриття кав'ярні-книгарні.

Насолоджуватися книгою в затишній атмосфері за чашечкою кави можна і вдома. Але цікавіше це робити в атмосферному закладі самостійно, або обговорюючи цікаві події та літературні новинки разом з друзями. Тому ми пропонуємо кафе-книгарню – книжково-кавовий простір, де і почитати щось новеньке можна, і придбати те, що сподобається.

У затишних закладах з великою кількістю книжкових полиць та стелажі ввідвідувачі можуть як почитати, так і придбати різноманітну літературу для дорослих та дітей. І, звісно ж, насолодитися натуральною кавою. Для цьогобудуть два відділи: зона кав'ярні та книжкова.

Планується здійснити інвестиційний проект (відкриття кав'ярні-книгарні) на загальну суму 300 тис.грн. Більшість коштів буде інвестовано в основні засоби 30 % піде на обігові кошти, які вивільняються в кінці проекту. Проект розрахую на 3 роки з повною амортизацією основних засобів. Для здійснення цього проекту задіяні 100 тис грн. за рахунок кредиту в банку під 36 % річних строком на чотири роки, а інші кошти за рахунок підприємства 200 тис. грн під 30% річних строком на 3 роки.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Бушуев С.Д., Гриша О.В. Управління креативним потенціалом інноваційних проєктів. Управління проєктами та розвиток виробництва: Зб. наук. праць. Луганськ, 2007. №4 (24). С.141-149.
2. Букацелі А.В. Креативне підприємництво як ресурс економіки Ефективна економіка: електронне наукове фахове видання. http://www.economy.nauka.com.ua/pdf/6_2018/153.pdf.
3. Батіщева О. С. Державне управління розвитком національної культури в умовах глобалізації: дис. канд. наук з держ. упр.: 25.00.01 Теорія та історія державного управління. Львів, 2007. 227 с.
4. Берегова О. М. Комунікаційні аспекти культурної політики незалежної України // Культура і сучасність: Альманах. 2004. № 2. С. 49-58.
5. Власова, В.. Стратегічний вектор розвитку креативного підприємництва. Економіка та суспільство, 2022. <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-46-6>.
6. Варналій З.С. Державна регуляторна політика у сфері малого підприємництва // З.С. Варналій, І.С. Кузнєцова. К.: 2019. С. 76—81.
7. Воротіна Л. І. Бізнес-планування: методологія, методика, механізм: навч. посіб. для студ. вищ. навч. закл. К. : Вид-во Європ. ун-ту, 2010. 223с.
8. Головкіна Н.Т. Персональний продаж на ринках споживчих товарів в Україні. Маркетинг и реклама. Луганськ, 2002. №10. С. 30-33.
9. Горин В. П. Зарубіжний досвід державного фінансового забезпечення виробництва культурних благ: висновки для України // Світ фінансів. 2017. №. 2 (19). С. 155-160.
10. Гридчук О. Є. Пріоритети культурної політики на сучасному етапі суспільної трансформації // Науковий вісник НЛТУ України. 2007. №6. URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/prioriteti-kulturnoyi-politiki-na-suchasnomu-etapi-suspilnoyi-transformatsiyi>
11. Гриценко О. Культурна політика України: короткий історичний

огляд та оцінки. Частина 2. URL: www.uis.kiev.ua/discussion/

12. Гобир І. Б., Мельник М. І. Державна підтримка розвитку малого підприємства в Україні в кризових умовах. Агросвіт. 2015. № 10.

13. Данік Н. В. Бізнес-планування як інструмент здійснення фінансового менеджменту в сучасних умовах розвитку України. Науковий вісник Миколаївського національного університету імені В.О. Сухомлинського. Серія: Міжнародні економічні відносини та світове господарство. Вип. 2. Миколаїв. 2015 р. С. 81-84.

14. Думанська І.Ю. Молодіжне інноваційне підприємництво як національна доктрина модернізації економіки. Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки. Хмельницький, 2019. № 4. т. 2. С. 194-200.

15. Економічна привабливість української культури. Аналітична доповідь К.: ФОП Лопатіна О. О., 2019. 112 с. ISBN 978-617-7533-54-1

16. Завадських Г.М. Стан і тенденції розвитку малого підприємництва в Україні. Збірник наукових праць Таврійського державного агротехнологічного університету (економічні науки), 2020. (40).С. 115-125.

17. Завадських Г.М. Розвиток малого бізнесу. Актуальні проблеми сучасного бізнесу: обліково-фінансовий та управлінський аспекти: матеріали І Міжнародної науково-практичної інтернет -конференції, 19-21 березня 2019 р. Ч. 1. Львів: ЛНАУ, 2019. С. 69-71.

18. Завадських Г.М. Підприємництво: соціально-економічне та інституціональне забезпечення розвитку: колект. монографія. / Л.О. Андрєєва, Л.О. Болтянська, М.І. Грицаєнко, Завадських Г.М., Тебенко В.М. Мелітополь: Люкс, 2021. 300 с.

19. Кічурчак М. Особливості підприємницької діяльності в мистецькій сфері. Регіональна економіка. 2000. № 1. С.176-180.

20. Букацелі А. В. Креативне підприємництво як ресурс економіки. Ефективна економіка. 2018. № 6. URL: <http://www.economy.nauka.com.ua/?op=1&z=6426>

21. Козловський В. О. Бізнес-планування : навч. посіб. Вінниця : ВНТУ, 2006. 190 с.
22. Кривонос А. О. Бізнес-планування на підприємстві : навчальний посібник. К. : МАУП, 2006. 160 с.
23. Кучеренко В. Р. Бізнес-планування фірми: навч. посіб. / В. Р. Кучеренко, В. А. Карпов, О. С. Маркітан. К. : Знання, 2006. 423 с.
24. Людина і культура в умовах глобалізації // Збірник наукових статей. К.: Видавець ПАРПАН, 2003. 400 с.
25. Немцов В.Д. Стратегічний менеджмент: Навч.посіб. К., 2001. 560 с.
26. Підприємництво і бізнес-культура: навчальний посібник / Укладачі: Лаготюк В.О., Безродна С.М. Чернівці, Видавничий дім «РОДОВІД» 2016. – 158 с.
27. Митяй О.В. Проектний аналіз: навч. посіб. Київ: Знання, 2017. 311 с.
28. Менеджмент «малих» та «середніх» підприємств.: Навчальний посібник / СЮ Сахно. Київ: Кондор-Видавництво, 2015. 342с.
29. Москаленко М. О. Для чого потрібен бізнес-план. Управління розвитком, 2011. №12(109). С. 25-27
30. Олексієнко Р. І. Формування концепції креативної особистості як фактор креативно-знаннєвої економіки в умовах викликів глобалізації. Гуманітарний вісник ЗДІА. Запоріжжя, 2019. Вип. 71. С. 118 – 126.
31. Опанасюк Ю. А., Коломієць Д. В. Креативне підприємництво та управління ІТбізнесом. International Economic Relations and Sustainable Development : матеріали I Міжнародної науково-практичної конференції, м. Суми, 5–6 травня 2017 року, Суми. С. 78– 79.
32. Перевозчикова Н. О., Масловська М. В. Особливості процесу бізнес-планування в сучасних умовах розвитку України. Ефективна економіка. Донецьк, 2013 р. С. 46-48.
33. Про авторське право і суміжні права Закон України <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/3792-12#Text>

34. Величко В. Етапи розробки бізнес-плану підприємства / Економіка України. 2012. № 5. С. 42-48.

35. Перфілова О. Є. Проблеми та особливості впровадження SWOT-аналізу в практику стратегічного управління вітчизняних підприємств. URL: http://vlp.com.ua/files/13_27.pdf.

36. Сасенко М. Г. Стратегія підприємства: підруч. Тернопіль: Економічна думка, 2006. 390 с.

37. Семенченко Ю. Важливість розробки бізнес-плану в сучасних умовах господарювання. Тези конференції. VIII Всеукраїнська студентська науково-технічна конференція «Природничі та гуманітарні науки. Актуальні питання» / Луцький національний технічний університет. Луцьк. 2015 р. С. 84-85.

38. Соціальне підприємництво. Бізнес-модель. Реєстрація. Оподаткування./ Долуда Л., Назарук В., Кірсанова Ю. Київ, ТОВ «Агентство «Україна», 2017. 92 с.

39. Свінцицька О.М. Планування діяльності підприємства / Свінцицька О.М. - К.: Вид-во Європ. Ун-ту, 2004. 232с.

40. Семенов А.Г. Організація і планування на підприємстві: Навч. посіб. К.: Центр навчальної літератури, 2006. 528с.

41. Соціальне підприємництво. Бізнес-модель. Реєстрація. Оподаткування. / Долуда Л., Назарук В., Кірсанова Ю. – Київ, ТОВ «Агентство «Україна», 2017. – 92 с.

42. Соціальна робота: технологічний аспект / За ред. А.Й. Капської. Київ: Центр навчальної літератури, 2014. 352с.

43. Тимошенко К. В. Креативне підприємництво в Україні: поточний стан та перспективи. Ефективна економіка. 2023. №5.

44. Терещенко С.А. Мале підприємство в умовах ринкового господарювання. Економіка і організація управління. 2013. № 1. С. 173-177.

45. Толмачова Г.Ф., Ляшенко В.І., Колеснікова Г.В. Регулювання розвитку малого і середнього підприємництва: досвід зарубіжних країн для

України. Економічний вісник Донбасу. 2017. № 1 (47). С. 157-185.

46. Тягунова Н. М. Підприємництво і бізнес-культура. Кредитно-модульний курс : навч. посіб. К. : Центр учбової літератури, 2014. 118 с.

47. Худолей В.Ю., Пономаренко Т.В., Іванова Т.М. Регіональні диспропорції малого бізнесу в Україні та шляхи їх усунення. Науковий вісник Полісся, 2018. Т. 2 (14), С.186-195.

48. Шершньова З.Є. Ідентифікація бар'єрів впровадження організаційного управління в Україні: теоретичні та прикладні питання економіки. Збірник наукових праць. К. К.І.С., 2005. 135с.

49. Шипуліна Ю. С. Інноваційна культура організації: сутність, структура, підходи до оцінки. Маркетинг і менеджмент інновацій. Суми: 2020. № 2. С. 134.

50. Ястремська О. М., Бардадим О. І. Мотивація креативності новаторів: монографія. Харків: вид. ХНЕУ, 2020. 212 с.

ДОДАТКИ

Розрахунки SWOT– аналізу

Заповнимо матрицю попарних порівнянь сильних сторін ТОВ «Інгрес».

	1	2	3	4	5	6
1	1	1/5	6	7	4	7
2	5	1	4	7	5	5
3	6	4	1	9	5	5
4	1/7	1/7	1/9	1	4	4
5	4	1/5	1/5	4	1	6
6	1/7	1/5	1/5	4	6	1

Після заповнення матриці визначаємо власні вектори:

$$\alpha_1 = \sqrt[6]{1*0,20*6*7*4*7} = 2,49$$

$$\alpha_2 = \sqrt[6]{5*1*4*7*5*5} = 3,89$$

$$\alpha_3 = \sqrt[6]{6*4*1*9*5*5} = 4,19$$

$$\alpha_4 = \sqrt[6]{0,14*0,14*0,11*1*4*4} = 0,89$$

$$\alpha_5 = \sqrt[6]{4*0,20*0,20*4*1*6} = 1,25$$

$$\alpha_6 = \sqrt[6]{0,14*0,20*0,20*4*6*1} = 0,72$$

Розрахунок суми власних векторів:

$$\sum = 2,49 + 3,89 + 4,19 + 0,89 + 1,25 + 0,72 = 13,43$$

Визначаємо вектори – пріоритети:

$$X_1 = \frac{2,49}{13,43} = 0,19 \quad X_2 = \frac{3,89}{13,43} = 0,29 \quad X_3 = \frac{4,19}{13,43} = 0,31$$

$$X_4 = \frac{0,89}{13,43} = 0,07 \quad X_5 = \frac{1,25}{13,43} = 0,09 \quad X_6 = \frac{0,72}{13,43} = 0,05$$

Після визначення вагових коефіцієнтів необхідно визначити зважену кількісну оцінку кожного з полей матриці.

$$S = 8*0,19 + 9*0,29 + 9*0,31 + 7*0,07 + 5*0,09 + 5*0,05 = 8,11$$

Слабкі сторони

	1	2	3	4	5	6
1	1	1/5	5	4	1/5	1/7
2	5	1	5	7	1/5	4
3	1/5	1/5	1	1/7	1/5	1/5
4	4	1/7	7	1	1/7	4
5	5	5	5	7	1	1/5
6	7	4	5	4	5	1

Після заповнення матриці визначаємо власні вектори:

$$\alpha_1 = \sqrt[6]{1 * 0,20 * 5 * 4 * 0,20 * 0,14} = 0,69$$

$$\alpha_2 = \sqrt[6]{5 * 1 * 5 * 7 * 0,20 * 4} = 2,28$$

$$\alpha_3 = \sqrt[6]{0,20 * 0,20 * 1 * 0,14 * 0,20 * 0,20} = 0,25$$

$$\alpha_4 = \sqrt[6]{4 * 0,14 * 7 * 1 * 0,14 * 4} = 1,15$$

$$\alpha_5 = \sqrt[6]{5 * 5 * 5 * 7 * 1 * 0,20} = 2,37$$

$$\alpha_6 = \sqrt[6]{7 * 4 * 5 * 4 * 5 * 1} = 3,75$$

Розрахунок суми власних векторів:

$$\sum = 0,69 + 2,28 + 0,25 + 1,15 + 2,37 + 3,75 = 10,49$$

Визначаємо вектори – пріоритети:

$$X_1 = \frac{0,69}{10,49} = 0,07 \quad X_2 = \frac{2,28}{10,49} = 0,22 \quad X_3 = \frac{0,25}{10,49} = 0,02$$

$$X_4 = \frac{1,15}{10,49} = 0,11 \quad X_5 = \frac{2,27}{10,49} = 0,22 \quad X_6 = \frac{3,75}{10,49} = 0,36$$

Визначаємо зважену кількісну оцінку кожного з полей матриці:

$$W = 8 * 0,07 + 7 * 0,22 + 5 * 0,02 + 7 * 0,11 + 6 * 0,22 + 8 * 0,36 = 7,17$$

Можливості

	1	2	3	4	5	6
1	1	7	1/5	4	1/7	1/5
2	1/7	1	1/7	1/9	6	4
3	5	7	1	7	7	1/5

4	4	9	1/7	1	5	1/7
5	7	6	1/7	1/5	1	1/5
6	5	4	5	7	5	1

Визначаємо власні вектори:

$$\alpha_1 = \sqrt[6]{1*7*0,20*4*0,14*0,20} = 0,74$$

$$\alpha_2 = \sqrt[6]{0,14*1*0,14*0,11*6*4} = 0,62$$

$$\alpha_3 = \sqrt[6]{5*7*1*7*7*0,20} = 2,65$$

$$\alpha_4 = \sqrt[6]{4*9*0,14*1*5*0,14} = 1,43$$

$$\alpha_5 = \sqrt[6]{7*6*0,14*0,20*1*0,20} = 0,79$$

$$\alpha_6 = \sqrt[6]{5*4*5*7*5*1} = 3,89$$

Розрахунок суми власних векторів:

$$\Sigma = 0,74 + 0,62 + 2,65 + 1,43 + 0,79 + 3,89 = 10,12$$

Визначаємо вектори – пріоритети:

$$X_1 = \frac{0,74}{10,12} = 0,07 \quad X_2 = \frac{0,62}{10,12} = 0,06 \quad X_3 = \frac{2,65}{10,12} = 0,26$$

$$X_4 = \frac{1,43}{10,12} = 0,14 \quad X_5 = \frac{0,79}{10,12} = 0,08 \quad X_6 = \frac{3,89}{10,12} = 0,39$$

Визначаємо зважену кількісну оцінку кожного з полей матриці:

$$O = 9*0,07 + 7*0,06 + 8*0,26 + 8*0,14 + 9*0,08 + 7*0,39 = 7,70$$

Загрози

	1	2	3	4	5	6
1	1	1/5	1/5	1/3	1/5	4
2	5	1	4	5	1/5	5
3	5	4	1	7	5	5
4	3	1/5	1/7	1	4	5
5	5	5	1/5	4	1	5
6	4	1/5	1/5	1/5	1/5	1

Визначаємо власні вектори:

$$\alpha_1 = \sqrt[6]{1*0,20*0,20*0,33*0,20*4} = 0,47$$

$$\alpha_2 = \sqrt[6]{5 * 1 * 4 * 5 * 0,20 * 5} = 2,15$$

$$\alpha_3 = \sqrt[6]{5 * 4 * 1 * 7 * 5 * 5} = 3,89$$

$$\alpha_4 = \sqrt[6]{3 * 0,20 * 0,14 * 1 * 4 * 5} = 1,22$$

$$\alpha_5 = \sqrt[6]{5 * 5 * 0,20 * 4 * 1 * 5} = 2,15$$

$$\alpha_6 = \sqrt[6]{4 * 0,20 * 0,20 * 0,20 * 0,20 * 1} = 0,56$$

Розрахунок суми власних векторів:

$$\sum = 0,47 + 2,15 + 3,89 + 1,22 + 2,15 + 0,56 = 10,44$$

Визначаємо вектори – пріоритети:

$$X_1 = \frac{0,47}{10,44} = 0,04 \quad X_2 = \frac{3,89}{10,44} = 0,21 \quad X_3 = \frac{3,89}{10,44} = 0,37$$

$$X_4 = \frac{1,22}{10,44} = 0,12 \quad X_5 = \frac{2,15}{10,44} = 0,21 \quad X_6 = \frac{0,56}{10,44} = 0,05$$

Визначаємо зважену кількісну оцінку кожного з полей матриці:

$$T = 4 * 0,04 + 5 * 0,21 + 9 * 0,37 + 7 * 0,12 + 7 * 0,21 + 5 * 0,05 = 7,10$$

Необхідно порівняти зважену оцінку S (сильні сторони) і W (слабкі сторони), S повинно бути більше W на 1 бал, тоді можна стверджувати, що об'єкт має стійке стратегічне становище. В нашому випадку S більше за W на 0,94 це свідчить про задовільний стан ТОВ «Інгрес» і мінімальні конкурентні переваги на майбутнє.

Порівняємо суму S і O з сумою W і T.

$$S + O = 8,11 + 7,70$$

$$W + T = 7,17 + 7,10$$

$$15,81 > 14,27$$

$$S + O \geq W + T$$