

ТЕРНОПІЛЬСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ ТЕХНІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
ІМЕНІ ІВАНА ПУЛЮЯ
МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ

Кваліфікаційна наукова
праця на правах рукопису

ГОЛИЧ НАТАЛІЯ ВАСИЛІВНА

УДК 338.1:334.746.4:664:35.072.1

ДИСЕРТАЦІЯ
АДАПТИВНІ СТРАТЕГІЇ РОЗВИТКУ
ПІДПРИЄМСТВ МАЛОГО БІЗНЕСУ ХАРЧОВОЇ
ПРОМИСЛОВОСТІ В УМОВАХ ДЕЦЕНТРАЛІЗАЦІЇ

спеціальність 051 – Економіка

галузь знань 05 – Соціальні та поведінкові науки

Подається на здобуття наукового ступеня доктора філософії
Дисертація містить результати власних досліджень. Використання ідей,
результатів і текстів інших авторів мають посилання на відповідне джерело

_____ Н.В. Голич

Науковий керівник: Панухник Олена Віталіївна,
доктор економічних наук, професор

Тернопіль – 2021

АНОТАЦІЯ

Голіч Н.В. Адаптивні стратегії розвитку підприємств малого бізнесу харчової промисловості в умовах децентралізації. – Кваліфікаційна наукова праця на правах рукопису.

Дисертація на здобуття наукового ступеня доктора філософії з економіки за спеціальністю 051 – Економіка (галузь знань 05 – Соціальні та поведінкові науки). – Тернопільський національний технічний університет імені Івана Пулюя Міністерства освіти і науки України, Тернопіль, 2021.

Дисертація присвячена дослідженню, аналізу, обґрунтуванню теоретико-методичних положень та визначенню й розробленню науково-методологічних підходів і практичних рекомендацій щодо раціональної імплементації адаптивних стратегій розвитку підприємств малого бізнесу харчової промисловості в умовах децентралізації. Здійснено наукове узагальнення засад формування адаптивних стратегій розвитку та визначено нові види стратегій управління в процесі адаптаційних змін. У роботі досліджено наукові підходи до визначення поняття «малий бізнес», у якому зосереджено увагу на процесі реалізації підприємницької діяльності, що формується та розвивається на основі бізнес-ідеї, запропонованої підприємцем у межах встановлених нормативно-правових стандартів з боку держави. Охарактеризовано еволюцію розвитку малого бізнесу в Україні, на основі чого проаналізовано нормативно-правове забезпечення формування цього сектору економіки. Окреслено основні заходи підтримки малого бізнесу на етапах виходу з пандемії COVID-19 із виділенням основних стабілізуючих напрямів розвитку суб'єктів малого підприємництва та визначенні особливостей їх функціонування на ринку, адаптованих до нових умов.

Дослідження основних процесів адміністративно-територіального реформування в Україні дозволило виявити, що децентралізація влади сьогодні може покращити відносини між владою та бізнесом на регіональному та місцевому рівнях шляхом формування відповідних умов співпраці, оскільки вони є взаємозалежні у розвитку один одного. Нові умови функціонування

малого бізнесу зумовили дослідження сутності понять «адаптація підприємства» та «адаптивна стратегія». Перша з даних дефініцій визначається автором як сталий процес пристосування, що розпочинається із моменту створення підприємства до моменту його повної ліквідації задля забезпечення результативності функціонування та стратегічної стійкості через систему адаптаційних заходів і дій. Друге поняття в авторській інтерпретації пропонується розглядати як стратегію, спрямовану на розвиток підприємства у майбутньому в умовах невизначеності ринкового середовища, що передбачає лише відправну проєктну дію, вибір щодо прийняття наступних рішень залежить від результатів попередніх робіт, а заключний ефект – від кожного пройденого етапу.

Отримала подальшого розвитку методика щодо генерування адаптивних стратегій розвитку підприємницьких структур. Зокрема, наведений методичний інструментарій щодо вибору стратегії адаптивного розвитку підприємств малого бізнесу в умовах децентралізації, в якому запропоновано використання коефіцієнта адаптаційних можливостей та показників фінансового стану підприємства для доцільного визначення його адаптивної стратегії.

Проведено деталізований аналіз тенденцій розвитку харчової промисловості на загальнодержавному та регіональному рівнях та визначено важливість даної галузі для економіки країни в умовах адміністративно-територіальної реформи та потребу щодо забезпечення продовольчої безпеки країни в умовах кризових явищ, зокрема таких, як пандемія COVID-2019. Здійснено компаративний аналіз розвитку та функціонування хлібопекарської галузі як одного з основних видів діяльності харчової промисловості, що дозволило визначити структуру даної сфери, а також кількість підприємств малого бізнесу, які задіяні в харчовій промисловості. Проаналізовано стан розвитку малого бізнесу в Тернопільській області, зокрема, в структурі хлібопекарської галузі, що дало змогу виявити основні пріоритети та загрози для підприємств малого бізнесу в досліджуваній сфері. Проаналізовано фінансово-економічний стан діяльності підприємств хлібопекарської галузі

Тернопільської області СМП «Форум», ПП «Флюк», ТЗОВ «Микулинецький хлібзавод», ТЗОВ «РМФ», ТЗОВ «Герчак» та визначено динаміку їх функціонування в межах розвитку територіальних громад.

Запропоновано та розглянуто методичний інструментарій визначення адаптивної стратегії розвитку підприємства із врахуванням його ринкової позиції та рівня адаптації, шляхом визначення чотирьох видів адаптивних стратегій розвитку (інноваційної, інвестиційної, ринкової та внутрішньоуправлінської). Кожна із запропонованих стратегій відповідає за певний сегмент розвитку суб'єкта малого підприємництва в досліджуваній галузі, а саме – інноваційна (зосереджується на покращенні продукту підприємства), інвестиційна (сприяє підвищенню інвестиційної привабливості суб'єкта бізнесу), ринкова (відбувається зміна становища підприємства на ринку), внутрішньоуправлінська (акцентується увага на зростанні ефективності управління).

Сформовано структурно-логічну схему визначення адаптивної стратегії розвитку із застосуванням інструментів математичного моделювання, яка складається з п'яти основних етапів. Запропоновано авторську розробку – карту стратегічного розвитку підприємства із виділенням основних етапів реалізації адаптивної стратегії та визначенням її основних напрямів. На основі аналізу карти можна виявити причинно-наслідкові зв'язки між усіма виділеними стратегічними цілями та зрозуміти логіку й спрямування адаптивної стратегії за основними перспективними напрямами розвитку – інновації, ринок, управління, інвестиції.

Здійснено оцінку ефективності стратегічного управління розвитком підприємств регіону малого бізнесу харчової промисловості. Шляхом використання SWOT-аналізу, проведено опис стратегічних характеристик ринкового середовища та виявлених складових потенціалу розвитку підприємств хлібопекарської галузі Тернопільської області. Проаналізовано зовнішнє середовище обраних хлібопекарських підприємств, внутрішній потенціал хлібозаводів і мініпекарень, що дозволило виявити, що на діяльність

досліджуваних підприємств впливають фактори, які можна розглядати як зовнішні можливості для їх розвитку, а також фактори, які створюють зовнішні загрози, негативний вплив яких необхідно усувати. Відображено фактори впливу на прибутковість досліджуваних підприємств за допомогою економіко-математичного моделювання, а саме регресійного аналізу.

Визначено основні пріоритети формування економічних стимулів розвитку підприємств малого бізнесу харчової промисловості в умовах децентралізації. Здійснено аналіз фінансових показників територіальних громад Тернопільської області (доходи та видатки загального фонду на одного мешканця, видатки на утримання апарату управління у розрахунку на одного мешканця, рівень дотаційності бюджетів, співвідношення видатків на утримання апарату управління із фінансовими ресурсами територіальних громад, питома вага заробітної плати у видатках загального фонду бюджету територіальних громад, питома вага капітальних видатків у загальному обсязі видатків) задля визначення основних умов діяльності суб'єктів малого бізнесу. Визначено комплекс напрямів і форм державної підтримки підприємств малого бізнесу на місцевому рівні. Охарактеризовано вплив територіальних громад на розвиток малого бізнесу із виокремленням основних його напрямів (політичний, економічний та соціокультурний). Запропоновано структурно-логічну схему розвитку малого бізнесу на регіональному та місцевому рівнях на прикладі Тернопільської області, в основу якої закладено можливість зростання кількості суб'єктів господарювання на ринку для покращення економічного стану регіону, збільшення кількості нових робочих місць для наявного та потенційного трудового населення, максимізації надходжень до місцевого бюджету, збільшення обсягу реалізованої продукції, зростання частки підприємств малого бізнесу в сільській місцевості з метою активізації підприємницької ініціативи та залученості до розвитку кожного й обмеження впливу з боку контролюючих органів на суб'єкти господарювання, що в перспективі створить більш сприятливі та довірчі відносини між даними ланками економічної системи.

Удосконалено модель зміни сталої стратегії розвитку на адаптивну на засадах реалізації методу імітаційного моделювання. Визначено етапність імітаційного моделювання при розробці адаптивної стратегії розвитку та описано алгоритм застосування імітаційної моделі адаптивної стратегії на підприємстві малого бізнесу. Встановлено, що макросередовище підприємства малого бізнесу є досить непередбачуваним і може в будь-який момент спровокувати різку зміну поведінки самого підприємства. Відображено процес зміни звичної стратегії розвитку підприємства на адаптивну за допомогою відповідних моделей.

Запропоновано оптимальні конкурентні стратегії для кожного з досліджуваних підприємств хлібопекарської галузі у Тернопільській області, що дало змогу розробити адаптивні стратегічні карти розвитку для кожного з них. Зокрема встановлено, що доцільним є застосування стратегії диференціації, стратегії лідерства у витратах, стратегії фокусування чи стратегії скорочення.

Здійснено порівняльну характеристику базових параметрів сценарного та традиційного підходу до моделювання адаптивних стратегій розвитку. Визначено, що основою сценарного планування є розробка альтернативних сценаріїв розвитку майбутнього кожного підприємства, на основі чого запропоновано такі варіанти сценаріїв, як оптимістичний, песимістичний та реалістичний, які можна використовувати для розвитку хлібопекарської галузі в досліджуваному регіоні. Сформовано сценарії розвитку підприємств малого бізнесу в межах функціонування територіальних громад за допомогою використання критеріїв прийняття рішень в умовах невизначеності, а саме критерію Лапласа (критерій оптимізму), Вальда (критерій песимізму), Севіджа (критерій втрат) та Гурвіца (критерій песимізму-оптимізму). Запропоновано схему структурної співпраці суб'єктів ринку на місцевому рівні, яка розкриває сутність адаптивної стратегії в розвитку підприємницької діяльності на локальному рівні.

Ключові слова: адаптивна стратегія, децентралізація, імітаційне моделювання, малий бізнес, об'єднана територіальна громада, стратегічні карти, харчова промисловість, хлібопекарська галузь, прийняття рішень.

ABSTRACT

N. Holych. Adaptive development strategies of small businesses in the food industry in a decentralized environment – Qualifying scientific paper, not for publication.

Thesis for a degree of Ph.D in 051 Economics (field of study 05 “Social and Behavioral Sciences”). – Ternopil Ivan Puluj National Technical University of the Ministry of Education and Science of Ukraine, Ternopil, 2021.

The thesis deals with the research, analysis, substantiation of theoretical and methodical provisions, definition and development of scientific and methodological approaches, and practical recommendations on the rational implementation of adaptive development strategies of small food business enterprises in the conditions of decentralization. The scientific generalization of the principles of adaptive development strategies formation is carried out and new types of management strategies in the process of adaptive changes are determined. The thesis examines scientific approaches to the definition of "small business", which focuses on the implementation of entrepreneurial activity, formed and developed based on business ideas proposed by the entrepreneur within the established legal standards of the state. The evolution of small business development in Ukraine is characterized, based on which the normative-legal support of the formation of this sector of the economy is analyzed. The main measures to support small businesses in the stages of exit from the COVID-19 pandemic are outlined, highlighting the main stabilizing areas of development of small businesses and identifying the features of their functioning in the market, adapted to new conditions.

A study of the main processes of administrative-territorial reform in Ukraine revealed that decentralization of power today can improve relations between

government and business at the regional and local levels by creating appropriate conditions for cooperation, as they are interdependent in each other's development. New conditions for the functioning of small business have caused the study of the essence of the concepts "enterprise adaptation" and "adaptive strategy". The first of these definitions is defined by the author as a sustainable process of adaptation, which begins from the moment of creation of the enterprise to the moment of its complete liquidation to ensure efficiency and strategic sustainability through a system of adaptation measures and actions. The second concept is proposed to be considered in the author's interpretation as a strategy aimed at the future development of the enterprise in the uncertainty of the market environment, which provides only the starting project action, the choice of subsequent decisions depends on the results of previous work, and the final effect – from each stage.

The methods of generating adaptive strategies for small business development have been further elaborated. In particular, the methodological tools for choosing the strategy of adaptive development of small businesses in a decentralized environment are given. It proposes the use of the coefficient of adaptive capacity and indicators of the financial condition of the enterprise to determine its adaptive strategy.

A detailed analysis of food industry development trends at the national and regional levels is carried out. The importance of this industry for the country's economy in terms of administrative and territorial reform and the need to ensure food security in crises, such as the COVID-2019 pandemic, are determined. A comparative analysis of the development and functioning of the bakery industry as one of the main activities of the food industry is carried out. It allowed us to determine the structure of this field, as well as the number of small businesses involved in the food industry. The state of small business development in the Ternopil region is analysed, in particular, in the structure of the bakery industry, which allowed us to identify the main priorities and threats for small businesses in the study area. The financial and economic conditions of the bakery enterprises of the Ternopil region (SSB "Forum", PE "Flyuk", LLC "Mykulynetsky bakery", LLC "RMF", LLC "Herchak") are

analysed and the dynamics of their functioning within the development of territorial communities is determined.

The methodical tools for the definition of the enterprise's adaptive development strategy are offered and considered. It takes into account its market position and level of adaptation. Four types of adaptive development strategies (innovative, investment, market, and internal management) are defined. Each of the proposed strategies is responsible for a certain segment of small business development in the research area, namely, innovative (focuses on improving the company's product), investment (helps to increase the investment attractiveness of the business), market (changing the company's position in the market), and internally managerial (emphasis is placed on increasing the efficiency of management).

A structural and logical scheme for determining the adaptive development strategy is built using the tools of mathematical modeling. It consists of five main stages. The authoring map of enterprise strategic development with an allocation of the basic stages of the adaptive strategy implementation and definition of its basic directions is offered. Based on the map analysis, it is possible to identify causal links between all selected strategic goals and understand the logic and direction of adaptive strategy in the main promising areas of development: innovation, market, management, investment.

The efficiency of enterprise strategic management of the local food industry small business is estimated. By using SWOT analysis, the strategic characteristics of the market environment and the identified components of the development potential of Ternopil region baking industry enterprises are described. The external environment of the selected bakeries and the internal potential of the bakeries and mini-bakeries were analysed. It revealed that the activities of the studied enterprises are influenced by factors that can be considered as external opportunities for their development and factors that create external threats. The factors influencing the profitability of the studied enterprises are reflected with the help of economic and mathematical modeling, namely regression analysis.

The main priorities of the formation of economic incentives for the development of small business enterprises of the food industry in the conditions of decentralization are determined. The analysis of financial indicators of the Ternopil region's territorial communities is done to determine the basic conditions of small businesses. The financial indicators include revenues and expenditures of the general fund per capita, expenditures for the maintenance of the administration per capita, the level of budget subsidies, the ratio of expenditures for the maintenance of the administration with the financial resources of territorial communities, the share of wages in expenditures of the general fund of the budget of territorial communities, the share of capital expenditures in the total expenditures. A set of directions and forms of state support for small businesses at the local level has been identified. The influence of territorial communities on the development of small business with the separation of its main directions (political, economic, and socio-cultural) is characterized. A structural and logical scheme of small business development at the regional and local levels is proposed on the example of the Ternopil region. It is based on the possibility of increasing the number of businesses in the market to improve the economic situation in the region, new jobs growth for existing and potential workers, maximizing revenues to the local budget, boosting sales, increasing the share of small businesses in rural areas to intensify entrepreneurial initiative and involvement in the development of each and limit the influence of regulatory authorities on businesses, which in the long run will create a more favorable and trusting relationship between these parts of the economic system.

The model of changing the sustainable development strategy to an adaptive one based on the implementation of the simulation method has been improved. The stages of simulation modeling for the adaptive development strategy are determined and the application algorithm of a simulation model of an adaptive strategy at the small business enterprise is described. It is established that the macro environment of a small business is quite unpredictable and can provoke a sharp change in the behavior of the enterprise at any time. The process of changing the usual strategy of enterprise development to adaptive one with the help of appropriate models is revealed.

Optimal competitive strategies for each of the studied enterprises of the bakery industry in the Ternopil region are offered, which enabled to development of adaptive strategic development maps for each of them. In particular, it has been found appropriate to use a differentiation strategy, a cost leadership strategy, a focus strategy, or a reduction strategy.

A comparative description of the basic parameters of the scenario and the traditional approach to modeling adaptive development strategies is done. It is determined that the basis of scenario planning is the development of alternative scenarios for the future of each enterprise, based on which such scenarios as optimistic, pessimistic, and realistic are proposed. They can be used for the development of the bakery industry in the study region. Scenarios for the development of small businesses within the functioning of local communities are built with the use of criteria for decision-making in conditions of uncertainty, namely the criterion of Laplace (criterion of optimism), Wald (criterion of pessimism), Savage's (criterion of losses), and Hurwitz (criterion of pessimism-optimism). The scheme of structural cooperation of market participants at the local level is proposed, which reveals the essence of the adaptive strategy in the development of entrepreneurial activity at the local level.

Keywords: adaptive strategy, decentralization, simulation, small business, united territorial community, strategic maps, food industry, bakery industry, decision making.

СПИСОК ОПУБЛІКОВАНИХ ПРАЦЬ ЗА ТЕМОЮ ДИСЕРТАЦІЇ

1. Наукові праці, в яких опубліковані основні наукові результати дисертації

1.1. Монографії

1. Holych N. (2019). Sensitivity of small business of Ukraine to dynamic changes of the global environment / Business Risk in Changing Dynamics of Global Village 2 (BRCDGV 2019) : Monograph. Edited N. Marynenko, P. Kumar, I. Kramar. Nysa : Publishing Office University of Applied Sciences in Nysa. Ternopol. 2019. Pp.305-311. URL: <http://elartu.tntu.edu.ua/handle/lib/29283> (0,39 друк. арк.).

1.2. Статті у наукових фахових виданнях України, у виданнях, які включені до міжнародних наукометричних баз даних, та в наукових періодичних виданнях іноземних держав

2. N. Holych (2020). Analytical basis for the development of adaptive strategies for the development of small business enterprises. New York. TK Meganom LLC. Innovative Solutions in Modern Science. 7(43). DOI: 10.26886/2414-634X.7(43)2020.10. ISSN 2414-634X. (0,64 друк. арк.). *(Міжнародна представленість та індексація журналу: Crossref (США), International DOI Foundation, CORE (Великобританія), Bielefeld Academic Search Engine (BASE) (Німеччина), ResearchBib (Японія), WorldCat (США), Google Scholar (США), Ulrichs Periodicals Directory (США), Scientific Indexing Services (SIS) (США)).*

3. Голич Н.В., Панухник О.В. Погляд на категорію «малий бізнес» у призмі сучасного бачення та європейських підходів. *Галицький економічний вісник*. Тернопіль: Тернопільський нац. техн. ун-т. 2019. № 3 (58). С. 90-97. URL: <http://galicianvisnyk.tntu.edu.ua/?art=618>. ISSN 2409-8892. (0,56 друк. арк., особистий внесок автора: 0,3 друк. арк., запропоновано власний погляд на трактування категорії «малий бізнес»). *(Міжнародна представленість та індексація журналу: Index Copernicus International SA (Польща), Google Scholar (США), EBSCOhost (США), ULRICHSWEB Global Serials Directory (США)).*

4. Голич Н.В., Панухник О.В. Реалії розвитку малого бізнесу Тернопільщини в умовах інституційної невизначеності. *Інноваційна економіка. Науково-виробничий журнал*. 2019. Тернопіль, № 1-2 (78). С. 162-167. URL: <http://inneco.org/index.php/inneco/ua/article/view/25>. ISSN 2309-1533. (0,58 друк. арк., особистий внесок автора: 0,3 друк. арк., запропоновано ймовірні шляхи економічного розвитку малого бізнесу на регіональному та загальнодержавному рівнях в умовах нестабільності). (Міжнародна представленість та індексація журналу: Index Copernicus International SA (Польща)).

5. Голич Н.В., Панухник О.В. Процес децентралізації як чинник розвитку бізнес-середовища територіальних громад. *Соціально-економічні проблеми і держава*. – Тернопіль: Тернопільський нац. техн. ун-т. 2019. Вип. 2 (21). С. 112-121. URL: <http://sepd.tntu.edu.ua/images/stories/pdf/2019/19hmvstg.pdf>. ISSN 2223-3822. (0,69 друк. арк., особистий внесок автора: 0,4 друк. арк., систематизовано сутність процесу «децентралізація», досліджено специфіку його впливу на стимулювання розвитку бізнес-середовища територіальних громад, а також окреслено вектори розвитку угруповань в умовах проведення реформи). (Міжнародна представленість та індексація журналу: ULRICHSWEB Global Serials Directory (США), Index Copernicus International SA (Польща), Google Scholar (США), EBSCOhost (США), BASE – Bielefeld Academic Search Machine (Німеччина), Polish Scholarly Bibliography, Ministry of Science and Higher Education (Польща), Cosmos Impact Factor (Німеччина), Global Impact Factor (Австралія), Scientific Indexing Service (США)).

6. Голич Н.В., Панухник О.В. Особливості використання адаптивного моделювання стратегій розвитку підприємств малого бізнесу в умовах децентралізації. *Часопис економічних реформ. Науково-виробничий журнал*. 2020. Харків, № 3(39). С. 17-29. URL: <https://chasopys.jimdofree.com/%D0%B0%D1%80%D1%85%D1%96%D0%B2-%D0%B2%D0%B8%D0%B4%D0%B0%D0%BD%D0%BD%D1%8F-archive-publications/>. ISSN 2221-8440. (0,89 друк. арк., особистий внесок автора: 0,45

друк. арк., запропоновано адаптивні стратегії розвитку підприємств малого бізнесу із застосуванням методичного інструментарію). (*Міжнародна представленість та індексація журналу: Index Copernicus International SA (Польща), Ulrich's Periodicals Directory (США), Research of Bible (Японія), Scientific Indexing Services (США – Австралія), Google Scholar (США), Crossref, WorldCat, Eurasian Scientific Journal Index, Open Academic Journal Index, International Innovative Journal Impact Factor*).

2. Опубліковані праці апробаційного характеру

7. Голич Н.В., Шепетюк Л.В. Окремі аспекти розвитку інноваційної діяльності малих підприємств на регіональному рівні : матеріали I Міжнародної науково-практичної конференції «Корпоративні фінанси: проблеми та перспективи інноваційного розвитку» (Київ, 21 червня 2017 р.). К., КНЕУ. 2017. С. 364-367. (0,12 друк. арк., особистий внесок автора: 0,06 друк. арк., описано шляхи інноваційного розвитку економіки країни).

8. Голич Н.В., Панухник О.В. Малий бізнес як стимулююча складова економічного зростання території в умовах децентралізації : матеріали II Міжнародної науково-практичної конференції «Формування механізму зміцнення конкурентних позицій національних економічних систем у глобальному, регіональному та локальному вимірах» (Тернопіль, 29-30 березня 2018 р.). ТНТУ. Тернопіль: ФОП Паляниця В.А., 2018. С. 107-108. (0,11 друк. арк., особистий внесок автора: 0,06 друк. арк., описано гальмівні фактори зростання малого бізнесу на загальнодержавному та регіональному рівнях).

9. Голич Н.В., Панухник О.В. Розвиток малого бізнесу в Україні : матеріали Міжнародної науково-технічної конференції «Фундаментальні та прикладні проблеми сучасних технологій» (Тернопіль, 22-24 травня 2018 р.). Тернопіль, ТНТУ. 2018. С. 300-301. (0,10 друк. арк., особистий внесок автора: 0,05 друк. арк., описано державні кроки стимулювання розвитку малого бізнесу).

10. Голич Н.В., Панухник О.В. Малий бізнес в системі розвитку територіальних громад: закордонний досвід. Актуальні задачі сучасних технологій : зб. тез доповідей міжнар. наук.-техн. конф. Молодих учених та студентів (Тернопіль, 28-29 листоп. 2018 р.) в 3-х томах / М-во освіти і науки України, Терн. націон. техн. ун-т ім. І. Пулюя. Тернопіль : ФОП Паляниця В.А., 2018. Т. 3. С. 154-155. (0,14 друк. арк., особистий внесок автора: 0,07 друк. арк., охарактеризовано науково-теоретичні підходи до визначення малого бізнесу).

11. Голич Н.В., Панухник О.В. Державна підтримка трансферу інноваційних процесів в малому бізнесі : матеріали III Міжнародної науково-практичної конференції «Формування механізму зміцнення конкурентних позицій національних економічних систем у глобальному, регіональному та локальному вимірах» (Тернопіль, 5 квітня 2019 р.). ТНТУ. Тернопіль : ФОП Паляниця В. А., 2019. С. 114-115. (0,15 друк. арк., особистий внесок автора: 0,08 друк. арк., охарактеризовано кластерну економіку країни).

12. Голич Н.В. Державна підтримка розвитку малого бізнесу в Україні та країнах ЄС. Економіка і управління в умовах глобалізації : матеріали VIII Міжнародної науково-практичної інтернет-конференції (Кривий Ріг, 15 травня 2019 р.) / М-во освіти і науки України, Донец. нац. ун-т економіки і торгівлі імені Михайла Туган-Барановського. Кривий Ріг: ДонНУЕТ, 2019. С. 384-387. (0,15 друк. арк.).

13. Голич Н.В. Франчайзинг як перспективна модель розвитку малого та середнього бізнесу : матеріали XV наукової конференції Гусятинського коледжу Тернопільського національного технічного університету імені Івана Пулюя (Гусятин, 16 травня 2019 р.). Тернопіль : Тернопільський національний технічний університет, 2019. С. 162-164. (0,09 друк. арк.).

14. Голич Н.В. Інноваційний вектор регіонів в умовах децентралізації : матеріали V Міжнародної науково-практичної конференції «Проблеми формування та розвитку інноваційної інфраструктури» (Львів, 23-25 травня

2019 р.). НУ «ЛП». Львів : Видавництво Львівської політехніки, 2019. С. 71. *(0,09 друк. арк.)*.

15. Голич Н.В. Особливості просування реформи децентралізації в регіонах України : Proceedings of the 12th International conference «Science and Society» (Hamilton, June 7). Accent Graphics Communication & Publishing. Hamilton, Canada. 2019. Pp. 411-413. *(0,12 друк. арк.)*.

16. Голич Н.В., Панухник О.В. Адаптація як фактор розвитку підприємств малого бізнесу : матеріали IV Міжнародної науково-практичної конференції «Формування механізму зміцнення конкурентних позицій національних економічних систем у глобальному, регіональному та локальному вимірах» (Тернопіль, 31 березня 2020 р.). ТНТУ. Тернопіль : ФОП Паляниця В.А., 2020. С. 45-46. *(0,08 друк. арк., особистий внесок автора: 0,04 друк. арк., описано переваги і недоліки процесу адаптації на підприємствах малого бізнесу)*.

17. Голич Н.В. Особливості розвитку малого бізнесу в соціальній сфері. Економіка і менеджмент 2020: перспективи інтеграції та інноваційного розвитку : зб. наук. праць Міжнар. наук.-практ. конф., 2-3 квіт. 2020 р. : у 7 т. Дніпро : Видавець Біла К.О., 2020. С. 60-61. *(0,1 друк. арк.)*.

ЗМІСТ

АНОТАЦІЯ	2
ВСТУП	19
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ЗАСАДИ ФОРМУВАННЯ АДАПТИВНИХ СТРАТЕГІЙ РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМСТВ МАЛОГО БІЗНЕСУ В УМОВАХ ДЕЦЕНТРАЛІЗАЦІЇ	27
1.1. Функціонування та розвиток підприємств малого бізнесу як складова стимулювання економічного зростання територіальних громад в умовах децентралізації	27
1.2. Принципи та прийоми використання адаптивних стратегій розвитку підприємств малого бізнесу в умовах добровільних об'єднань територіальних громад	53
1.3. Сучасні методичні підходи до генерування адаптивних стратегій розвитку підприємств малого бізнесу в умовах децентралізації	63
Висновки до розділу 1	70
РОЗДІЛ 2. ОЦІНКА СТАНУ ТА МОЖЛИВОСТЕЙ РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМСТВ МАЛОГО БІЗНЕСУ ХАРЧОВОЇ ПРОМИСЛОВОСТІ В УМОВАХ ДЕЦЕНТРАЛІЗАЦІЇ НА ЗАСАДАХ АДАПТИВНОГО МОДЕЛЮВАННЯ СТРАТЕГІЙ РОЗВИТКУ	73
2.1. Структурно-динамічні тенденції розвитку підприємств малого бізнесу харчової промисловості в умовах децентралізації (на прикладі Тернопільської області)	73
2.2. Особливості використання адаптивного моделювання стратегій розвитку підприємств малого бізнесу харчової промисловості в умовах добровільних об'єднань територіальних громад	102
2.3. Оцінка ефективності стратегічного управління розвитком підприємств малого бізнесу харчової промисловості	122
Висновки до розділу 2	131
РОЗДІЛ 3. НАПРЯМИ УДОСКОНАЛЕННЯ МЕХАНІЗМУ ГЕНЕРУВАННЯ ТА ІМПЛЕМЕНТАЦІЇ АДАПТИВНИХ СТРАТЕГІЙ	134

РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМСТВ МАЛОГО БІЗНЕСУ В УМОВАХ ДЕЦЕНТРАЛІЗАЦІЇ

3.1. Технології та пріоритети формування економічних стимулів розвитку підприємств малого бізнесу харчової промисловості в умовах децентралізації (на прикладі Тернопільської області)	134
3.2. Напрями модернізації використання адаптивних стратегій розвитку підприємств малого бізнесу в системі територіальних утворень	144
3.3. Сценарії перспективного розвитку підприємств малого бізнесу харчової промисловості в системі територіальних утворень на засадах використання адаптивних стратегій розвитку	160
Висновки до розділу 3	169
ВИСНОВКИ	171
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	174
ДОДАТКИ	190

ВСТУП

Обґрунтування вибору теми дослідження. Актуальність імплементації адаптивних стратегій розвитку підприємств малого бізнесу в умовах функціонування територіальних громад на ринку господарювання проявляється в теоретичному та практичному аспектах.

В умовах політичної та економічної нестабільності в країні, внаслідок посилення активізації процесів глобалізації, надмірного прояву конкуренції на ринку господарювання та реформування влади актуальним постає питання формування та застосування бізнес-структурами адаптивного моделювання. Теперішні умови господарювання формують зміщення акцентів у сторону тих суб'єктів ринку, які здатні найбільш оперативно зорієнтуватися у ринковій ситуації та швидко прийняти рішення, тобто у сторону найбільш динамічного суб'єкта – на підприємство малого бізнесу, якому щоб вижити й успішно функціонувати треба мати та реалізовувати у свої діяльності адаптаційні властивості.

Теоретичні положення формування і застосування адаптивних стратегій висвітленні у працях вітчизняних та зарубіжних вчених, зокрема: Р. Акофф, Ю. Анісімов, І. Ансофф, А. Барановський, А. Булатов, Г. Буреніна, О. Виханський, Л. Воротіна, Дж. Гібсон, О. Дикань, П. Друкер, Ю. Журавель, Р. Кантільйон, О. Кіляр, Д. Комісаренко, О. Кузьмін, Н. Мариненко, Г. Мінцберг, А. Освальд, С. Панцир, М. Портер, П. Рейнольдс, М. Стегней, Д. Сторі, І. Струтинська, А. Файоль, Й. Шумпетер та ін. Науково-практичні аспекти використання адаптивних стратегій у розвитку підприємств малого бізнесу в умовах функціонування територіальних громад зробили такі дослідники як: О. Балабенко, Я. Белінська, М. Буднік, З. Варналій, О. Довгальова, О. Зав'ялова, І. Іртищева, О. Кириленко, О. Колодіна, П. Котлер, Г. Кошарна, Ж. Крисько, М. Лучка, С. Мочерний, К. Орлова, О. Панухник, Н. Попадинець, Л. Рожкова, В. Сахаров, Л. Соколова, Ю. Степанова, С. Шульц та ін. Однак, питання вибору ефективної адаптивної стратегії розвитку підприємствами малого бізнесу харчової промисловості в умовах

децентралізації, залишаються невирішеними. Тому, недостатня розробленість зазначеної проблематики, її актуальність та особливе практичне застосування обумовили вибір теми дисертаційного дослідження, визначили мету, завдання, предмет та об'єкт дослідження.

Зв'язок роботи з науковими програмами, планами, темами, грантами. Дисертаційна робота виконана в межах держбюджетної науково-дослідної роботи кафедри економіки та фінансів Тернопільського національного технічного університету імені Івана Пулюя за темою ВК 62-18 «Нарощування фінансово-економічного потенціалу суб'єктів економічних відносин як основа поступального розвитку територіально-господарських систем» (державний реєстраційний номер 0118U003481), термін виконання 2018-2020 рр.

Мета і завдання дослідження відповідно до предмета та об'єкта дослідження. Метою дисертації є обґрунтування теоретико-методичних засад і розробка практичних рекомендацій щодо використання адаптивного моделювання для генерування та формування адаптивних стратегій розвитку підприємств малого бізнесу харчової промисловості в умовах реформування влади.

Для досягнення зазначеної мети необхідно вирішити наступні завдання:

- розкрити термінологію понять «малий бізнес», «адаптація підприємства», «адаптивна стратегія» та деталізувати їх з врахуванням особливостей діяльності та розвитку підприємств малого бізнесу;
- обґрунтувати теоретичні засади становлення та розвитку малого бізнесу, визначити його роль, місце, функції в економічній системі регіону;
- дослідити суть та основні цілі державної та регіональної підтримки малого бізнесу в Україні;
- дослідити методичний інструментарій щодо вибору стратегії адаптивного розвитку підприємств малого бізнесу в умовах територіальних громад;

- провести оцінювання фінансових аспектів територіальних громад у межах яких функціонують підприємства малого бізнесу хлібопекарської галузі;
- запропонувати технології стимулювання розвитку підприємств малого бізнесу в умовах децентралізації;
- оцінити економічну ефективність від впровадження адаптивних стратегій розвитку;
- розробити пропозиції щодо вибору адаптивних стратегій розвитку на підприємствах малого бізнесу.

Об'єктом дослідження є процес розробки адаптивних стратегій на підприємствах малого бізнесу харчової промисловості в межах територіальних громад регіону.

Предметом дослідження є теоретико-методичні та практичні рекомендації щодо розробки стратегій розвитку на засадах адаптивного моделювання в умовах децентралізації.

Методи дослідження. Для досягнення встановленої мети та розв'язання визначених завдань використано загальнонаукові та специфічні методи: *діалектичний метод пізнання* (для визначення природи підприємства як економічної системи, що розвивається – розділ 1, підрозділ 1.1); *системний аналіз* (для дослідження складових розвитку підприємств малого бізнесу в умовах функціонування територіальних громад – розділ 1, підрозділи 1.1, 1.2, 1.3); *абстрактно-логічний та емпіричний* (для теоретичних узагальнень і формулювання висновків дослідження – розділи 1, 2, 3); *статистичний та компаративного аналізу* (для визначення ефективності управління підприємствами малого бізнесу та порівняльної оцінки розвитку підприємств хлібопекарської галузі – розділ 2, підрозділи 2.1, 2.2); *економіко-математичні* (для побудови моделі оцінювання адаптивних стратегій розвитку – розділ 2, підрозділ 2.3); *системно-структурного аналізу* (для обґрунтування пріоритетів та перспектив розвитку підприємств малого бізнесу в умовах децентралізації – розділ 3, підрозділи 3.1, 3.2, 3.3); *графічний і табличний* (для наочного відображення отриманих результатів дослідження – розділи 1, 2, 3).

Інформаційною базою дисертаційної роботи є законодавчі та нормативно-правові акти України, матеріали періодичних видань, офіційні матеріали Державної служби статистики України та Головного управління статистики у Тернопільській області, документи міжнародних організацій, фінансова звітність підприємств хлібопекарської галузі, електронні портали, результати власних досліджень і розрахунки автора та ін. Економічні розрахунки виконані із застосуванням сучасних методик і комп'ютерних технологій.

Наукова новизна одержаних результатів полягає у вирішенні важливої наукової проблеми – розроблення теоретико-методичних і прикладних основ використання адаптивного моделювання для генерування та розробки адаптивних стратегій розвитку підприємств малого бізнесу харчової промисловості в умовах децентралізації, що забезпечило одержання таких основних наукових положень:

уперше:

- запропоновано адаптивні стратегії розвитку підприємств малого бізнесу хлібопекарської галузі, що, на відміну від наявних, доцільно застосовувати в умовах децентралізації влади шляхом представлення їх методичного інструментарію та матриці, які на рівні управління бізнес-структурами дають можливість визначати способи реагування на зміни середовища, в якому знаходиться суб'єкт господарювання;

удосконалено:

- удосконалено алгоритм визначення адаптивної стратегії розвитку підприємства малого бізнесу через виокремлення основних індикаторів впливу на розвиток підприємства, що, на відміну від наявних, дає можливість переорієнтувати підприємство малого бізнесу зі шляху екстенсивного росту на якісно новий – інноваційний, що дозволить вистояти у кризовий період і забезпечить надійну основу для успіху та ринкового домінування у довгостроковому періоді;

- теоретико-концептуальні підходи до побудови адаптивних стратегічних карт хлібопекарських підприємств, які полягають у визначенні стратегічних цілей розвитку та планування їх діяльності, які, на відміну від наявних, враховують основні показники моделювання розвитку досліджуваних підприємств малого бізнесу з урахування умов децентралізації влади;

- термінологію понять та сформульовано авторське визначення категорій: «малий бізнес», що розглядається як особлива форма реалізації підприємницької діяльності, яка розвивається на основі бізнес-ідеї, сформованої підприємцем у рамках встановлених нормативних стандартів з боку держави; «адаптація підприємства», під яким розуміється процес пристосування, що розпочинається із моменту створення підприємства до моменту його повної ліквідації задля забезпечення результативності функціонування та стратегічної стійкості через систему адаптаційних заходів і дій; «адаптивна стратегія», яку слід розглядати як стратегію, спрямовану на розвиток підприємства у майбутньому в умовах невизначеності ринкового середовища, що передбачає лише відправну проєктну дію, вибір щодо прийняття наступних рішень залежить від результатів попередніх робіт, а заключний ефект – від кожного пройденого етапу;

- комплексний підхід до оцінювання функціонування підприємств малого бізнесу, що на відміну від наявного, полягає у виокремленні напрямів і форм державної підтримки та побудови структурно-логічної схеми їх розвитку в умовах децентралізації;

- організаційно-методичні підходи до використання імітаційного моделювання в процесі генерування та вибору адаптивних стратегій на підприємствах малого бізнесу, шляхом розроблення загальної моделі зміни сталої стратегії розвитку підприємства на адаптивну, що дозволяє суб'єкту господарювання отримати кількісні та якісні характеристики функціонування, оцінити її експлуатаційну надійність в некерованих умовах ринку;

набули подальшого розвитку:

- підходи до оцінювання проблем на мікро-, регіональному та загальнодержавному рівнях, які знижують розвиток малого бізнесу та шляхи їх вирішення, що сприятиме значному підвищенню економічного потенціалу підприємств малого бізнесу та їх конкурентоспроможності;

- методичний інструментарій щодо вибору стратегії адаптивного розвитку підприємств малого бізнесу в умовах територіальних громад із використанням коефіцієнта адаптаційних можливостей та показників фінансового стану підприємства, що, на відміну від наявних, дає можливість забезпечити не лише стабільне функціонування підприємств, а й сприятиме руху вперед і виходу на новий якісний рівень їх розвитку;

- методичні підходи економіко-математичного моделювання, що доводять ефективність використання регресійного аналізу для визначення рівня впливу параметрів внутрішнього та зовнішнього середовища на вибір адаптивної стратегії розвитку підприємств малого бізнесу.

Практичне значення одержаних результатів. Результати проведеного наукового дослідження використано при розробці Плану соціально-економічного розвитку Гусятинської територіальної громади на 2021 рік (довідка про впровадження № 565/04-18 від 12.04.2021 р.) та будуть враховані при розробці Програми соціально-економічного розвитку Хоростківської міської територіальної громади на 2021 рік (довідка про впровадження № 642/03-14 від 14.04.2021 р.).

Пропозиції впроваджено у практичній діяльності вітчизняних підприємств – ТзОВ «РМФ» (довідка впровадження № 24 від 24.03.2021 р.); ТзОВ «Герчак» (довідка впровадження від 16.04.2021 р.); ПП «НВО «Енергоощадні технології» (довідка впровадження від 05.04.2021 р.); ФОП Оплеті Богдана Михайловича (довідка впровадження від 30.03.2021 р.).

Теоретичні та практичні положення дисертаційної роботи були використанні та впроваджені у навчальний процес Відокремленого структурного підрозділу «Гусятинський фаховий коледж Тернопільського

національного технічного університету імені Івана Пулюя» (довідка про впровадження № 01-06/115 від 12.04.2021 р.) при викладанні лекційних, семінарських та практичних занять дисциплін «Економіка підприємства» та «Основи бізнес-планування» на всіх спеціальностях коледжу; застосовано при курсовому та дипломному проектуванні спеціальностей 073 Менеджмент, 071 Облік та оподаткування, 274 Автомобільний транспорт, 181 Харчові технології, 133 Галузеве машинобудування освітньо-кваліфікаційного рівня «молодший спеціаліст», а також використано при розробці навчальних посібників для студентів спеціальностей коледжу.

Апробація результатів дисертації. Основні положення дисертації розглядалися на 11 міжнародних та наукових конференціях, а саме: I Міжнародній науково-практичній конференції «Корпоративні фінанси: проблеми та перспективи інноваційного розвитку», м. Київ, 21 червня 2017 р.; II Міжнародній науково-практичній конференції «Формування механізму зміцнення конкурентних позицій національних економічних систем у глобальному, регіональному та локальному вимірах», м. Тернопіль, 29-30 березня 2018 р.; Міжнародній науково-технічній конференції «Фундаментальні та прикладні проблеми сучасних технологій», м. Тернопіль, 22-24 травня 2018 р.; Міжнародній науково-технічній конференції Молодих учених та студентів «Актуальні задачі сучасних технологій», м. Тернопіль, 28-29 листопада 2018 р.; III Міжнародній науково-практичній конференції «Формування механізму зміцнення конкурентних позицій національних економічних систем у глобальному, регіональному та локальному вимірах», м. Тернопіль, 5 квітня 2019 р.; VIII Міжнародній науково-практичній інтернет-конференції «Економіка і управління в умовах глобалізації», м. Кривий Ріг, 15 травня 2019 р.; XV Науковій конференції Гусятинського коледжу Тернопільського національного технічного університету імені Івана Пулюя, Гусятин, 16 травня 2019 р.; V Міжнародній науково-практичній конференції «Проблеми формування та розвитку інноваційної інфраструктури», м. Львів, 23-25 травня 2019 р.; 12th International conference «Science and Society», Hamilton, June 7, 2019;

IV Міжнародній науково-практичній конференції «Формування механізму зміцнення конкурентних позицій національних економічних систем у глобальному, регіональному та локальному вимірах», м. Тернопіль, 31 березня 2020 р. та Міжнародній науково-практичній конференції «Економіка і менеджмент 2020: перспективи інтеграції та інноваційного розвитку», м. Дніпро, 2-3 квітня 2020 р.

Основні положення, результати та висновки наукової роботи автора висвітлено у 17 публікаціях (загальним обсягом 5 друк. арк., з яких належать особисто автору 3,39 друк. арк.), з них: 1 – стаття у міжнародній колективній монографії (0,39 друк. арк.), 4 – статті у наукових фахових виданнях України (2,72 друк. арк., з них особисто автору належить 1,45 друк. арк.), 1 – стаття у науковому періодичному виданні іноземних держав, котре входить до Організації економічного співробітництва та розвитку та/або Європейського Союзу з наукового напрямку, за яким підготовлено дисертаційну роботу (0,64 друк. арк.) та 11 публікацій за матеріалами міжнародних і наукових конференцій (1,25 друк. арк., з них особисто автору належить 0,91 друк. арк.).

Структура та обсяг дисертації. Дисертаційна робота складається з анотації, вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних джерел та додатків. Повний обсяг роботи становить 286 сторінок. Основний текст дослідження містить 26 таблиць та 39 рисунків. Список використаних джерел налічує 166 найменувань на 16 сторінках, 12 додатків розміщено на 96 сторінках.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ЗАСАДИ ФОРМУВАННЯ АДАПТИВНИХ СТРАТЕГІЙ РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМСТВ МАЛОГО БІЗНЕСУ В УМОВАХ ДЕЦЕНТРАЛІЗАЦІЇ

1.1. Функціонування та розвиток підприємств малого бізнесу як складова стимулювання економічного зростання територіальних громад в умовах децентралізації

Сучасний етап вітчизняного державотворення характеризується демократизацією та вдосконаленням національної правової системи. За цих умов особлива увага приділяється формуванню правової бази України з врахуванням досвіду європейських спільнот. Ключовим вектором розпочатої в Україні конституційної реформи є забезпечення децентралізації вітчизняної влади, яка виступає головним інструментом трансформації суспільних відносин сьогодення та характеризується максимальним наближенням влади, управлінських засобів та послуг до кожного громадянина залучаючи при цьому їх до здійснення процесу управління державними справами. Відповідно, стає зрозумілим, що Україна при таких несприятливих умовах внутрішнього та зовнішнього середовища потребує не лише часткової трансформації та проведення одиничних реформ, а й здійснення суттєвих корінних змін в економіці та суспільстві.

Світовий досвід і практика господарювання свідчать, що найважливішою ознакою ринкової економіки в змінних умовах є існування та взаємодія великих, середніх і малих підприємств та їх оптимальне співвідношення. Серед цих суб'єктів господарювання найбільш динамічним елементом ринку є малий бізнес, який формується на засадах дрібнотоварного виробництва, визначає темпи економічного розвитку, характеризується свободою ринкового вибору [54]. Він відіграє важливу роль у насиченні ринку споживчими товарами та послугами повсякденного попиту, реалізації інновацій, створенні додаткових

робочих місць, швидше і легше здійснює технічне переозброєння виробництва. Підприємства малого бізнесу, як правило, мають високу мобільність, раціональні форми управління, не зв'язані розробленою довгостроковою виробничою програмою, не обтяжені численною кількістю працівників та формують новий соціальний прошарок підприємців-власників (рис. 1.1). Теперішня політика України здебільшого спрямована на експорт сировини, продукції, трудових ресурсів, переважно інтелектуальних, що зовсім не є втішним та раціональним для держави. Цю гостру економічну проблему може послабити саме малий бізнес, котрий є провідною силою в подоланні негативних процесів в економіці та забезпеченні сталого позитивного розвитку суспільства, а також потужним елементом для підприємницького розвитку закордоном. Світова арена господарювання пропонує неабиякі можливості для ведення діяльності із заохоченням здорової конкуренції, нових товарів і послуг, а також підприємницької ініціативи. Малому бізнесу необхідно лише подолати технологічну відсталість, підвищити конкурентоздатність вітчизняних виробів і нарешті залишити вже всім звичну монополізовану, нерентабельну економіку та олігархію.

Безсумнівно, успіх теперішніх ринкових зрушень в економіці України на пряму залежить від її здатності вміло реалізувати та використати потенціал цього динамічного сектору бізнесу. Для розуміння засад і закономірностей розвитку цієї сфери економіки слід визначити сутність даного явища. У науковій літературі не існує однозначного тлумачення призначення бізнесу, його мети, організаційних і правових форм, сфер функціонування тощо. Вважаємо, для того, щоб з'ясувати сутність твердження «малий бізнес», доцільно першочергово розглянути еволюцію поглядів на його трактування, яка пройшла етапи від виникнення наукового інтересу до функціонування малого бізнесу, аж до формування методичних основ його розвитку (додаток А).

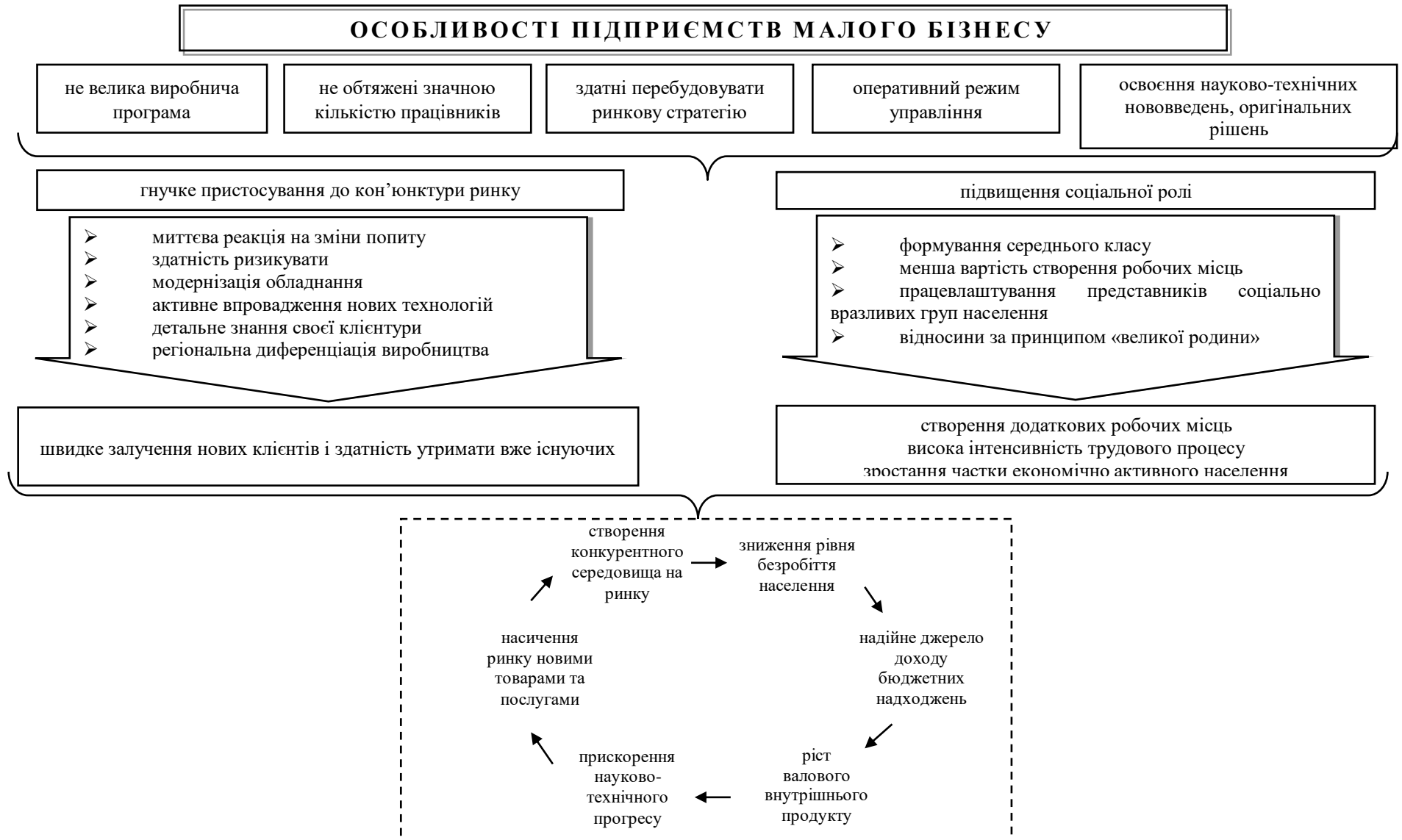


Рис. 1.1. Аналіз особливостей функціонування підприємств малого бізнесу в Україні

Примітка: узагальнено автором

На просторах економічної науки дано безліч визначень щодо тлумачення поняття «бізнес», однак ще й досі науковці не можуть визначитися із розмежуванням цього поняття та поняття «підприємництво». Одні стверджують, що терміни є ідентичними, інші ж говорять про їхні кардинальні відмінності. Справді, погоджуємося, що поняття «бізнес» та «підприємництво» мають багато спільного, виходячи із характеристик в різних наукових джерелах чи публікаціях. До обох тверджень можна застосовувати примноження багатства, створення нових робочих місць, отримання доходу, відповідальність за ведення діяльності, винятком лише є момент новизни, тобто отримання задоволення від створення нової справи та особлива мотивація працівників. Однак, на нашу думку, такі погляди дослідників щодо розмежування термінів є не обґрунтованими, а особливо це стосується поняття підприємництва, до якого відносять лише новаторські проєкти.

Сьогодні в західноєвропейській літературі все дедалі частіше вживається новітній термін «small business» в англійській транскрипції, що перекладається як «малий бізнес». Проте в Україні ж законодавчо не визначено саме поняття «малого бізнесу» та стаття 42 Господарського кодексу України № 436-IV (чинний від 01.01.2004 року), використовує термін «підприємництво» – це самостійна, ініціативна, систематична, на власний ризик господарська діяльність, що здійснюється суб'єктами господарювання (підприємцями) з метою досягнення економічних і соціальних результатів та одержання прибутку [55].

Найбільш вагомий внесок у дослідження питання малого бізнесу зробили українські дослідники З. Варналій, В. Сахаров, Я. Белінська, О. Зав'ялова, О. Довгальова, О. Балабенко [35; 60; 124], які вважають, що малий бізнес є діяльністю будь-яких малих підприємств та окремих громадян (фізичних осіб) передусім з метою одержання прибутку, яка не завжди повинна супроводжуватися ризиком і впровадженням інновацій у процесі власної діяльності.

Наявність безлічі наукових трактувань дефініції «малий бізнес» в літературі дає змогу систематизувати основні думки вітчизняних та закордонних науковців у таблиці 1.1.

Таблиця 1.1

Систематизація поглядів до трактування дефініції «малий бізнес»

№ з/п	Автор, джерело	Трактування поняття «малий бізнес»
1	2	3
1	З. Варналій [34]	це діяльність будь-яких малих підприємств та окремих громадян (фізичних осіб) з метою одержання прибутку. Практично це будь-яка діяльність зазначених суб'єктів господарювання, спрямована на реалізацію власного економічного інтересу. Не обов'язково це має бути особливо ризикова та інноваційна діяльність на засадах повної економічної відповідальності.
2	С. Азізов, П. Камінський [1]	це сукупність малих і середніх підприємств, які прямо не входять в жодне монопольне об'єднання і виконують важливу функціональну роль в економіці.
3	Л. Васильєва [36]	це не просто частина або сектор національної економіки, який можна статистично виділити в показниках чисельності зайнятих, в обсязі товарообороту, кількості основного капіталу та тому подібне. Це – економічний сегмент, якому притаманні принципово нові якісні характеристики, а саме: об'єднання в одній особі власника та підприємця, спрямованість на інновації, спрощена комунікативна та інформаційна системи.
4	В. Савченко [123]	це лише малі підприємства, водночас акцентуючи увагу на такі обов'язкові характеристики як ризикованість та інноваційність, повна економічна відповідальність, гнучке управління, що спрямовані на отримання з одиниці затраченого капіталу максимального прибутку.
5	В. Рубе [121]	це сукупність малих та середніх підприємств, дещо цілісне, що протистоїть деякою мірою великому бізнесу і разом з ним, а також із державним сектором (там, де він є) утворює єдине ціле – економіку країни.
6	М. Машакевич [89]	це клітина малого підприємництва – особливого сектору економіки, який утворений сукупністю малих підприємств та приватних підприємців і є суспільною формою дрібного виробництва в умовах ринку.
7	О. Дадак, Т. Гачек, Р. Дудяк [58]	це економічна діяльність, яка дає прибуток на малих і середніх підприємствах, що не входять в монопольні об'єднання.

Примітка: на основі джерел [1; 34; 36; 58; 89; 121; 123]

На нашу думку, враховуючи вищезазначене та аналізуючи різні дослідницькі погляди науковців, можна зробити висновок, що поняття «малий

бізнес» є ширшим за ознаками, ніж поняття «мале підприємництво». Ці твердження тісно пов'язані між собою, проте не є синонімами та різняться своєю ідейністю. Малий бізнес є «двигуном» економічного розвитку та охоплює відносини, які виникають між усіма учасниками ринкової економіки, включаючи не лише підприємців, а й споживачів, найманих працівників та державні структури [70].

У результаті аналізу основних підходів до визначення трактування поняття «малого бізнесу» сформовано власне бачення дефініції:

«Малий бізнес – це особлива інституціональна форма реалізації підприємницької діяльності, яка розвивається на основі бізнес-ідеї, сформованої підприємцем у рамках встановлених нормативних стандартів з боку держави».

Розглядаючи питання розвитку малого бізнесу у світовій практиці доволі часто виділяють різні підходи та критерії щодо його класифікації. Такі критерії можуть різнитися в залежності від особливостей, де підприємство малого бізнесу здійснює свою діяльність, тобто у якій галузі, регіоні, природних умовах та інше. Один із найвідоміших підходів визначає потребу виділення системи критеріїв, відповідно до якої проводиться оцінка суб'єктів господарювання та їх класифікація. На практиці виділяють кількісний, якісний та комбінований підходи до визначення малого та середнього бізнесу [3].

Кількісний підхід ґрунтується здебільшого на використанні таких критеріїв як середня кількість зайнятих працівників, обсяги продажу, кількість виготовленої продукції, балансова вартість активів. На практиці відомі такі випадки, коли застосовується лише один із запропонованих критеріїв. Кількісні критерії є найпоширенішими, оскільки вони дають більш конкретний результат та можливість чітко розмежувати малі та середні підприємства. Однак їхніми основними недоліками є абсолютність, відсутність теоретичної бази та складність використання щодо порівняльного аналізу [37].

У теперішніх умовах розвитку економічних відносин, не існує чіткої системи критеріїв віднесення підприємств до того чи іншого виду (малого,

середнього чи великого). За світовими даними існує понад 50 різних критеріїв віднесення суб'єктів господарювання до підприємств малого бізнесу. Найчастіше у якості головного критерію є кількість зайнятих працівників на підприємстві, оскільки всі інші можуть бути виражені у грошових вимірниках, і тому можуть бути менш об'єктивними.

Найпоширенішою міжнародною системою кількісних критеріїв віднесення економічних суб'єктів до сектора малого бізнесу є система, яка запропонована Комісією Європейського Союзу [144]. Дана система була утворена в результаті появи співдружностей країн та рекомендована до використання країнами-учасницями міжнародних об'єднань. Існують ще й інші системи критеріїв визначення малого бізнесу, запроваджених міжнародними економічними інститутами, а саме – Міжнародною організацією економічного співробітництва та розвитку і нормативно-правовими актами різних країн (США, Швеції, Великобританії, Японії, Південної Кореї та ін.) [81].

Наступний підхід – якісний, основою котрого є використання якісних критеріїв, а саме: «системи менеджменту», «системи контролю продуктивності», «системи мотивації продуктивності». Перевагами якісного підходу є досягнення його теоретичного обґрунтування та облік широкого спектра «інтуїтивно» властивих різним підприємствам якісних критеріїв, що дає змогу комплексно оцінити їх діяльність. Проте основним недоліком даного підходу є складність практичного використання, зумовлена важким доступом до внутрішньої інформації фірми щодо визначення ряду характеристик, а також недостатньо широкий спектр самих критеріїв [155].

У 1980 році англійський дослідник Х. Велу у своїх напрацюваннях використав якісні параметри. Він досліджував процеси розвитку підприємств, для чого ідентифікував низку характеристик, притаманних підприємствам різного розміру – від малих до великих. Оскільки в науковій літературі та періодиці часто малий та середній бізнес розглядають як одну категорію, то доцільно навести порівняльну характеристику саме цих двох видів бізнесу та їх відмінних якісних параметрів, які пропонуються Х. Велу (табл. 1.2) [163].

Порівняльна характеристика якісних параметрів визначення розміру підприємства, пропонувані Х. Велу

№ з/п	Назва параметрів	Вид бізнесу	
		<i>Малий бізнес</i>	<i>Середній бізнес</i>
1	Цілі	Визначаються ринком інтуїтивно, з імпровізаціями	Коректуються ринком та спеціальною стратегією, інтуїтивно
2	Менеджмент	Особистий, авторитетний, прямий	Особистий, консультації з ключовими партнерами, спеціалістами
3	Продукт	Немає планування, немає маркетингових досліджень	Короткострокове планування без маркетингових досліджень
4	Персонал	Особисті взаємини «керівник-працівник» за принципом «велика сім'я», високий ступінь мотивації та залученості, слабкий вплив профспілок, немає ради трудового колективу	Особисті взаємини «наймач-колектив співробітників», середній рівень залученості, невеликий вплив профспілок, немає ради трудового колективу

Примітка: джерело [163]

По суті, критерії якісного підходу віднесення підприємств до малих, середніх або великих є суб'єктивними, відповідно тому і мають обмежену сферу застосування на практиці.

Третім підходом щодо визначення малого та середнього бізнесу є комбінований (рис. 1.2).

Даний підхід дає визначення малого підприємства, яке запропоноване ще в 1971 році в доповіді Болтонського комітету (Великобританія) та яке стало першим прикладом серйозного розгляду проблеми розвитку малого бізнесу. Болтонський комітет запропонував економічне та статистичне визначення підприємств за розміром. Однак, цей підхід враховує єдине статистичне визначення, попри окремі варіації його складових для різних галузей, припускає однорідність сукупності підприємств різних розмірів, тому цей підхід використовується для ідентифікації підприємств досить рідко [119; 125].

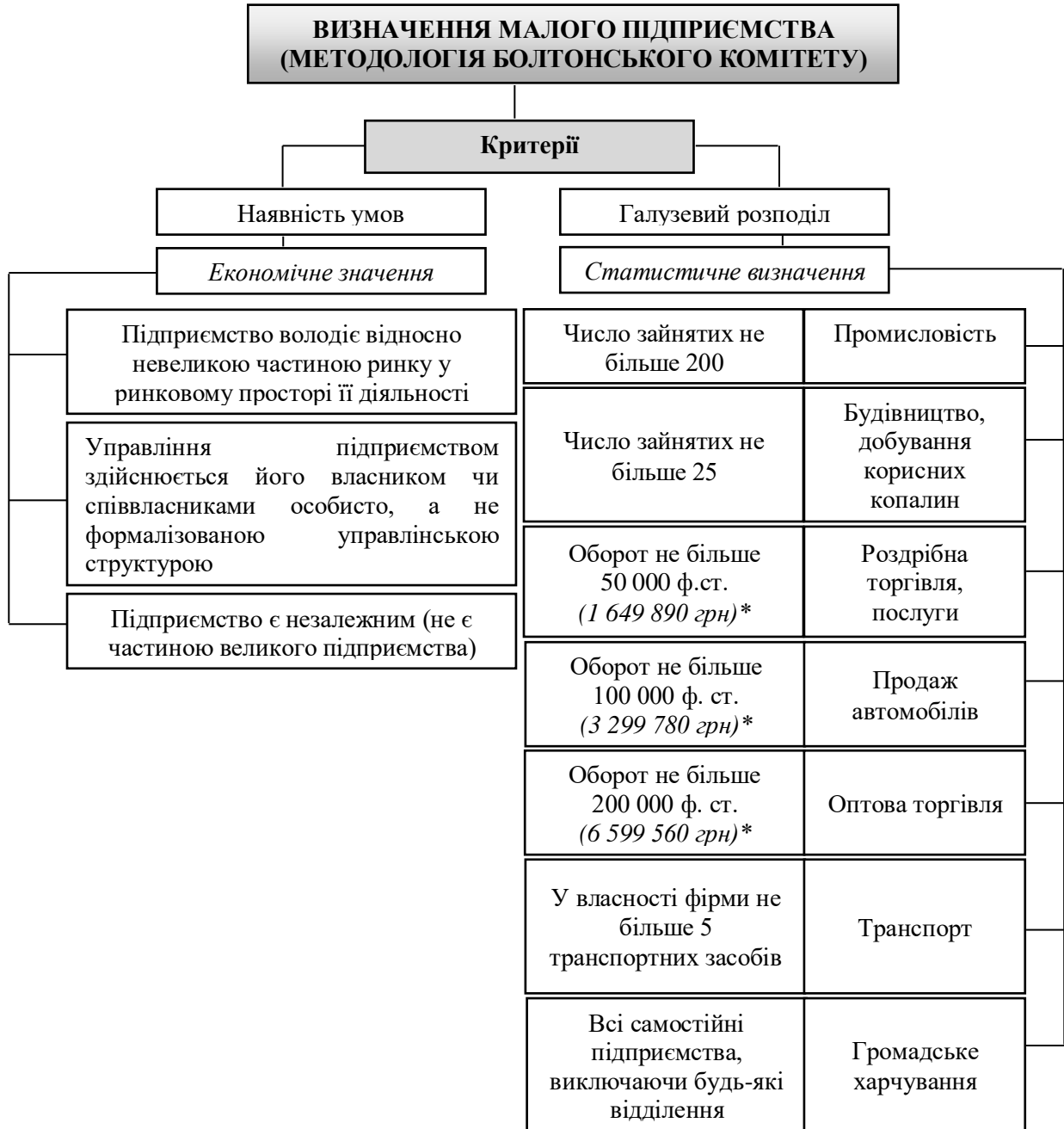


Рис. 1.2. Комбінований підхід визначення підприємства малого бізнесу

Примітка: джерело [125];

* сума розрахована за середньорічним курсом Національного банку України англійських фунтів стерлінгів щодо гривні за 2019 рік (100 англійських фунтів стерлінгів – 3299,78 гривні).

Згідно з даним підходом, до підприємств малого бізнесу за економічним значенням належать такі, які володіють відносно невеликою часткою ринку, дотримуються принципу єдиного керівництва в особі власника підприємства (її співзасновниками) особисто та яке не може бути частиною великого підприємства, тобто має бути незалежним [119].

Комбінований підхід передбачає широкий спектр застосовуваних критеріїв «малості», що провокує неможливість отримання вірного поділу, а також наявність різних числових параметрів змін критеріїв для різних галузей, що утруднює використання такого визначення; використання грошових одиниць, що неодмінно приводить до труднощів обліку змін їх вартості у часі; застосування критеріїв чисельності, зайнятих при зіставленні діяльності малих і великих підприємств протягом часу (приводить до певних труднощів у зв'язку з нерівномірними змінами кількості валового внутрішнього продукту на людину для різних галузей), а також єдине статистичне визначення, попри окремі варіації його складових для різних галузей, припускає однорідність сукупності малих підприємств [34].

У законодавстві України немає чіткого, єдиного та науково обґрунтованого погляду щодо класифікації підприємств в державі. Лише на основі аналізування нормативно-правової бази, можемо зробити висновок, що оскільки згідно Господарського кодексу України № 436-IV, який чинний із 01.01.2004 року [55] та Закону України «Про бухгалтерський облік та фінансову звітність в Україні» № 996-XIV редакцією від 03.07.2020 року [103], головними ознаками віднесення підприємства до мікропідприємств, малих, середніх або великих підприємств зазначено середню кількість працівників, балансову вартість активів та чистий дохід від реалізації продукції, товарів чи послуг (ЗУ «Про бухгалтерський облік та фінансову звітність в Україні») або ж річний дохід від будь-якої діяльності та середню кількість працівників (Господарський кодекс України), то поділ підприємств в Україні здійснюється згідно з ознаками кількісного підходу (табл. 1.3).

Підсумовуючи наведену інформацію, вважаємо, що сьогодні в умовах нестабільної економічної ситуації в країні виникає гостра потреба розроблення комплексного вимірника оцінювання діяльності підприємств малого бізнесу. Такий вимірник ще б досконаліше враховував не тільки загальноприйняті показники діяльності підприємств щодо економічного стану, але й особливості

взаємовідносин «підприємство-споживач», «підприємство-конкурент», соціальну компоненту діяльності та інше.

Таблиця 1.3

Класифікація підприємств за масштабами діяльності

№ з/п	ЗУ «Про бухгалтерський облік та фінансову звітність в Україні» [103]	Господарський кодекс України (стаття 55) [55]
1	Мікропідприємства	
	Балансова вартість активів – до 350 тис. євро (10 133 130 гривень). Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг) – до 700 тис. євро (20 266 260 гривень). Середня кількість працівників – до 10 осіб.	Річний дохід від будь-якої діяльності – не перевищує 2 млн. євро (57 903 600 гривень). Середня кількість працівників – до 10 осіб.
2	Малі підприємства	
	Балансова вартість активів – до 4 млн. євро (115 807 200 гривень). Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг) – до 8 млн. євро (231 614 400 гривень). Середня кількість працівників – до 50 осіб.	Річний дохід від будь-якої діяльності – не перевищує 10 млн. євро (289 518 000 гривень). Середня кількість працівників – до 50 осіб.
3	Середні підприємства	
	Балансова вартість активів – до 20 млн. євро (579 036 000 гривень). Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг) – до 40 млн. євро (1 158 072 000 гривень). Середня кількість працівників – до 250 осіб.	Всі інші відносяться до середніх підприємств.
4	Великі підприємства	
	Балансова вартість активів – понад 20 млн. євро (579 036 000 гривень). Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг) – понад 40 млн. євро (1 158 072 000 гривень). Середня кількість працівників – понад 250 осіб.	Річний дохід від будь-якої діяльності – перевищує 50 млн. євро (1 447 590 000 гривень). Середня кількість працівників – перевищує 250 осіб.

Примітка: сформовано автором на основі [55; 103]

* сума розрахована за середньорічним курсом Національного банку України євро щодо гривні за 2019 рік (100 євро – 2895,18 гривні).

Малий бізнес, як нами вже зазначалося, є найбільш динамічним елементом серед бізнес-структур ринку господарювання та може завдяки

державній підтримці неабияк зміцнити свої позиції в економіці та вплинути на соціально-економічні показники держави в цілому. Тому, вважаємо, що окрім дослідження поглядів науковців і вивчення сутнісної еволюції даної категорії ринку, а також основних підходів до визначення малого та середнього бізнесу, доцільно проаналізувати процес формування правової бази в державі, яка є передумовою розвитку і функціонування даної ланки бізнесу (табл. 1.4).

Таблиця 1.4

Етапи розвитку малого бізнесу в Україні

№ з/п	Етап розвитку	Характеристика етапу
1	2	3
1	Перший етап (1991-1995 рр.)	Реальне формування державної політики підтримки підприємництва в Україні починається з 1991 р., а саме з прийняття 7 лютого 1991 р. третьою сесією Верховної Ради України дванадцятого скликання Закону України «Про підприємництво» [107] та утворення Державного комітету України по сприянню малим підприємствам і підприємництву (травень 1991 р.). Логічним кроком подальшого формування державної політики стосовно підтримки підприємництва було схвалення у березні 1993 р. Кабінетом Міністрів України Програми державної підтримки підприємництва в Україні [108], а також визначення в Доповіді Президента України Верховній Раді України 11 жовтня 1994 р. «Про основні засоби економічної та соціальної політики» першочергових завдань державної політики, спрямованої на всебічний розвиток підприємництва, малого і середнього бізнесу.
2	Другий етап (1996-1999 рр.)	Початком даного етапу є схвалення Кабінетом Міністрів України Концепції державної політики розвитку малого підприємництва (квітень 1996 р.) [106], конституційне закріплення свободи підприємництва (28 червня 1996 р.) та утворення Державного комітету України з питань розвитку підприємництва (липень 1997 р.), який у грудні 1999 р. було перейменовано на Державний комітет України з питань регуляторної політики та підприємництва.
3	Третій етап (2000-2008 рр.)	Новий етап розпочався з ухвалення важливого законодавчого поля – Господарського кодексу України [55]. З введенням в дію Указу Президента України від 28 червня 1999 року № 746/99 «Про внесення змін до Указу Президента України від 03.07.1998 р. № 727 «Про спрощену систему оподаткування, обліку та звітності суб'єктів малого підприємництва» [105] значно розширилися можливості використання спрощеної системи оподаткування малих підприємств.

1	2	3
4	Четвертий етап (2009 р. – до сьогодні)	Етап розпочався із початку світової фінансової кризи 2008 року. З початком 2008 р. відбулися зміни встановлення розмірних груп підприємств. Із цього періоду критерієм поділу є лише кількість зайнятих (без обсягу валового доходу від реалізації продукції, робіт та послуг). Згідно із Законом України «Про розвиток та державну підтримку малого та середнього підприємництва в Україні» (2012 р.) [109], відповідно до класифікації ЄС ухвалено зміни до Господарського кодексу України, що стосуються уточнення дефініцій суб'єктів малого та середнього, великого підприємництва. Новою спробою реформувати систему МСП стало ухвалення у 2016 р. низки законопроектів, де передбачається чітке планування та зменшення кількості перевірок бізнесу органами державного нагляду, конкретизація та звуження переліку підстав для проведення позапланових перевірок, розширення прав тих, кого перевіряють, конкретизація принципів державного нагляду.

Примітка: джерело [35]

Протягом вищерозглянутих років становлення малого бізнесу в Україні, з метою створення сприятливого та безпечного правового середовища для їхнього розвитку відбувалося й формування нормативно-правової бази, хронологія якої наведена в Додатку Б. Варто відзначити, що цей процес в Україні відбувався нерівномірно та має цілу низку особливостей. Однозначно, вся прийнята і розглянута нормативно-законодавча база протягом років лише покращувала ринок господарювання малого бізнесу залишаючи позаду вже не актуальні нормативи та закони.

Основними суб'єктами реалізації державної політики стосовно малого бізнесу в Україні відповідно до Закону України «Про державну підтримку малого і середнього підприємництва» № 4618-VI від 22.03.2012 року [109] є Верховна Рада України, Кабінет Міністрів України, спеціально уповноважений орган у сфері розвитку малого і середнього підприємництва та інші центральні органи виконавчої влади, а також місцеві державні адміністрації, органи місцевого самоврядування і консультативні, дорадчі та інші допоміжні органи у сфері розвитку малого і середнього підприємництва.

Проведений аналіз нормативних документів, наукових праць та спеціалізованої літератури, дав змогу запропонувати вдосконалену

класифікацію підприємств малого бізнесу за різними ознаками в Україні, які вказують на їх різноманітність як за характером господарської діяльності, так і за правовим аспектом (рис. 1.3).

Сьогодні, для того, щоб збільшити активність підприємств малого бізнесу в Україні обрано простий та водночас ефективний шлях – дерегуляцію, котра передбачає скасування надмірних регуляторних обмежень для малого бізнесу, неефективних процедур контролю, застарілих систем моніторингу, здійснення експертиз та ін. [93]. Таким чином, для малого бізнесу надається можливість сконцентруватися на основній його діяльності. За допомогою процесу дерегуляції, а саме скасуванню ключових регуляторних бар'єрів для бізнесу, перегляду регуляторної бази та впровадженню превентивного механізму, зменшиться не тільки адміністративний тиск на бізнес, але й створиться бар'єр до корупції.

Безсумнівно, провідна роль у розв'язанні питань розвитку малого бізнесу, так чи інакше, покладається на державу, на всебічну її підтримку та стимулювання до результатів. Держава у сфері розвитку підприємницького сектору повинна створювати сприятливі правові й соціально-економічні умови для ефективного розвитку й розширеного відтворення. Протягом останнього періоду в Україні спостерігається поступове впровадження європейських принципів назустріч підприємництву, про що свідчить ухвалення і прийняття ряду рішень у сфері розвитку малого бізнесу. Однією із таких дій є ухвалення Стратегії розвитку малого та середнього підприємництва на період до 2020 року [112], котра передбачає розроблення регіональних програм розвитку малого бізнесу. Іншим, не менш важливим, актуальним кроком Уряду України на сьогодні є створення «Офісу розвитку малого та середнього підприємництва» (2018 р.) [92], що тепер діє при Міністерстві розвитку економіки, торгівлі та сільського господарства України для виконання програм у напрямі створення інфраструктури і координації політики підтримки малого та середнього підприємництва та популяризації програм щодо їхньої підтримки.

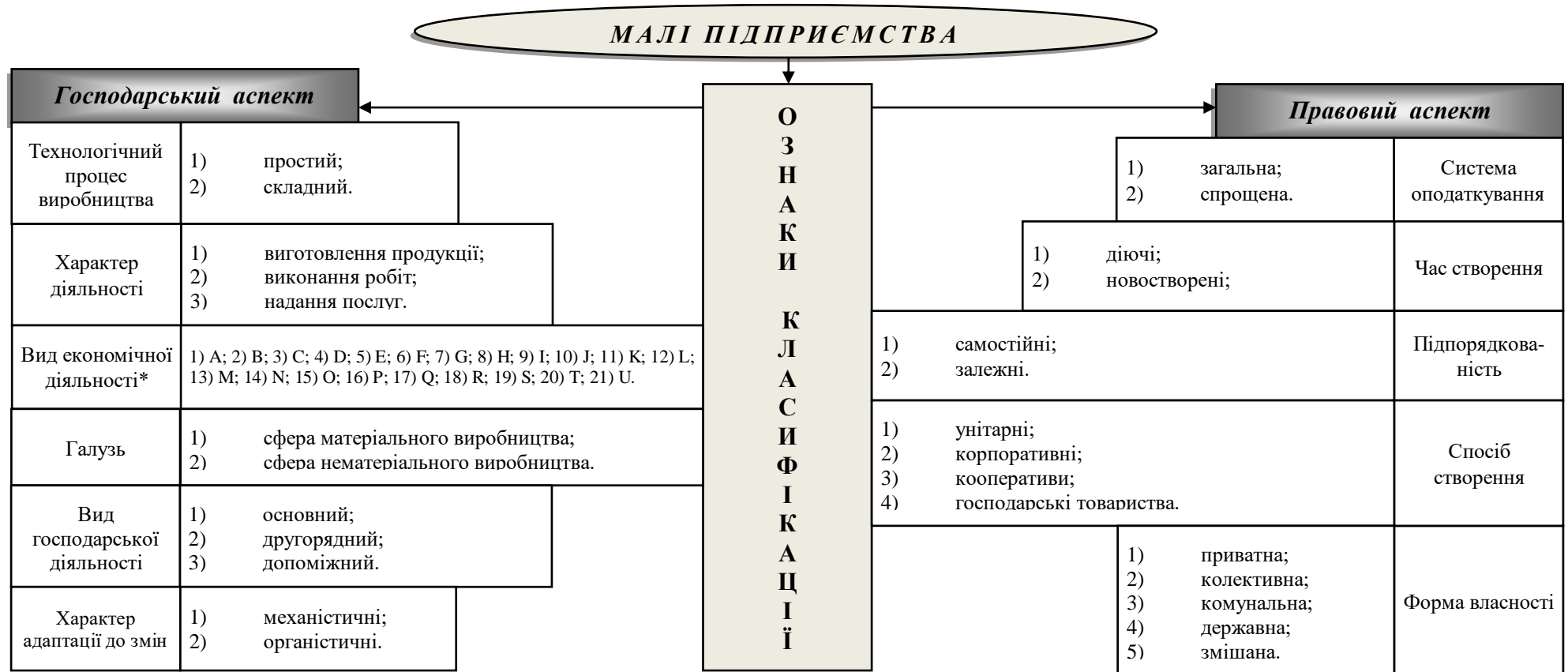


Рис. 1.3. Класифікація підприємств малого бізнесу в Україні

Примітка: удосконалено автором на основі джерела [78]

* А – сільське господарство, лісове господарство та рибне господарство; В – добувна промисловість і розроблення кар'єрів; С – переробна промисловість; D – постачання електроенергії, газу, пари та кондиційованого повітря; E – водопостачання; каналізація, поводження з відходами; F – будівництво; G – оптова та роздрібна торгівля; ремонт автотранспортних засобів і мотоциклів; H – транспорт, складське господарство, поштова та кур'єрська діяльність; I – тимчасове розміщування й організація харчування; J – інформація та телекомунікації; K – фінансова та страхова діяльність; L – операції з нерухомим майном; M – професійна, наукова та технічна діяльність; N – діяльність у сфері адміністративного та допоміжного обслуговування; O – державне управління й оборона; обов'язкове соціальне страхування; P – освіта; Q – охорона здоров'я та надання соціальної допомоги; R – мистецтво, спорт, розваги та відпочинок; S – надання інших видів послуг; T – діяльність домашніх господарств; U – діяльність екстериторіальних організацій і органів.

Процес дерегуляції у сфері розвитку малого бізнесу спричинив перебіги і в податковому законодавстві – створив умови до змін спрощеної системи оподаткування. Відповідно до чинного Податкового кодексу України № 2755-VI від 02.12.2010 року [98] для середніх і малих підприємств системи оподаткування представлені двома формами – загальною, яка ґрунтується на податку з прибутку та при якій відсутні обмеження за видами діяльності, кількістю найманих працівників та сумою річного доходу, та спрощеною, яка передбачає поділ платників на чотири групи, сплату єдиного податку до місцевого бюджету і котра має обмеження у застосуванні за кількістю працівників, рівнем доходу та видами діяльності (табл. 1.5).

Дана система оподаткування практично без змін проіснувала від моменту можливості застосування підприємцями, тобто з 1999 року (Указ Президента № 727/98 «Про спрощену систему оподаткування, обліку та звітності суб'єктів малого підприємництва» [110]), до 2011 року, коли було переглянуто порядок обов'язкових податкових відрахувань. Лише з 2015 року, тобто з початком процесу реформування влади, набули чинності істотні зміни. На основі прийняття Закону України «Про внесення змін до Податкового кодексу України та деяких законодавчих актів України щодо податкової реформи» від 28.12.2014 року № 71-VIII [34] відбулося зменшення кількості податків з 22 до 9, об'єднання єдиного податку з фіксованим сільськогосподарським податком, зменшення кількості груп платників-спрощенців, зниження ставки податку для III групи, введення касових апаратів при готівкових розрахунках та ін. На сьогодні, основними перевагами введення спрощеної системи оподаткування в дію на законодавчому рівні для підприємств малого бізнесу є спрощення процедури й порядку реєстрації платника податку; можливість переходу на сплату єдиного податку з початку будь-якого кварталу; спрощення розрахунків, пов'язаних із визначенням сум податків; можливість вибору сплати податку на додану вартість; спрощення ведення поточного бухгалтерського обліку та форм фінансової звітності, передбачених Положеннями (стандартами) бухгалтерського обліку, а також зменшення кількості форм та спрощення порядку подання податкової звітності.

Особливості застосування системи оподаткування суб'єктами малого бізнесу*

Система оподаткування		Обмеження		
		за обсягом виручки	за кількістю працівників	за видами діяльності
Загальна		Немає	Немає	Немає
Спрощена	Платники першої групи	Обсяг доходу протягом року не повинен перевищувати 1 000 000 грн	Можна працювати тільки самостійно без найманих працівників	Мають право здійснювати тільки роздрібну торгівлю товарами на ринку й надавати побутові послуги населенню за затвердженим переліком побутових послуг
	Платники другої групи	Обсяг доходу протягом року не повинен перевищувати 5 000 000 грн	У трудових відносинах із підприємцем одночасно може перебувати не більше ніж 10 осіб	Мають право надавати послуги (зокрема й побутові) платникам єдиного податку та/або населенню, а також здійснювати виробництво, продаж товарів, діяльність у сфері ресторанного господарства. Заборонено надавати посередницькі послуги з купівлі, продажу, оренди та оцінювання нерухомого майна, а також провадити діяльність із виробництва, постачання, продажу (реалізації) ювелірних та побутових виробів із дорогоцінних металів, дорогоцінного каміння, дорогоцінного каміння органогенного утворення та напівдорогоцінного каміння.
	Платники третьої групи	Обсяг доходу протягом року не повинен перевищувати 7 000 000 грн	Немає	Немає
	Платники четвертої групи	Немає	Немає для юридичних осіб. Фізичні особи можуть працювати тільки самостійно без найманих працівників	Немає обмежень за видами діяльності для юридичних осіб. Фізичні особи можуть здійснювати винятково вирощування, відгодовування сільськогосподарської продукції, збирання, вилов, переробку такої власно вирощеної або відгодованої продукції та її продаж.

Примітка: сформовано автором на основі [98]

* – редакція від 02.04.2020 року.

Суттєвий вплив на розвиток малого бізнесу в Україні, на наш погляд, в сучасних економічних реаліях окрім змін політичного та законотворчого характеру, будуть мати й наслідки пандемії вірусом COVID-19. Адже за останніми оцінками фахівців підприємництва приблизно третина малого бізнесу може опинитись під загрозою закриття. Так, Міністерство розвитку економіки, торгівлі та сільського господарства основними заходами підтримки бізнесу згідно консенсус-прогнозу «Україна у 2020-2021 роках: наслідки пандемії» [137] висуває (рис. 1.4):

- збільшення дефіциту бюджету щонайменше до 6% для формування достатніх фіскальних стимулів;
- звільнення від сплати або надання відстрочки сплати податків на період карантину суб'єктам господарювання діяльність яких передбачає приймання відвідувачів;
- надання цільової фінансової допомоги найманим працівникам, які вимушені піти у відпустку за власний рахунок або по догляду за дитиною на час карантину, за рахунок коштів стабілізаційного фонду;
- запровадження комплексу заходів фінансового характеру з підтримки малого бізнесу.

Усі економіко формувальні події сьогодення провокують становлення успішного бізнес-середовища в Україні, котре зараз знаходиться на етапі поступового покращення всупереч усім гальмівним причинам та подіям. При цьому держава як суб'єкт підприємницького процесу залежно від суспільних умов чи ситуацій, що складаються у сфері ділової активності, і тих цілей, які ставить перед собою може виступати як *гальмом розвитку бізнесу* (коли вона створює вкрай несприятливі умови для розвитку діяльності або навіть забороняє її), як *стороннім спостерігачем* (коли прямо не протидіє розвитку бізнесу, але водночас і не сприяє цьому розвитку), так і *прискорювачем підприємницького процесу* (коли проводить постійний і активний пошук заходів із залучення у процес нових економічних агентів (нерідко така цілеспрямована діяльність держави викликає «вибух» активності в бізнесі)).

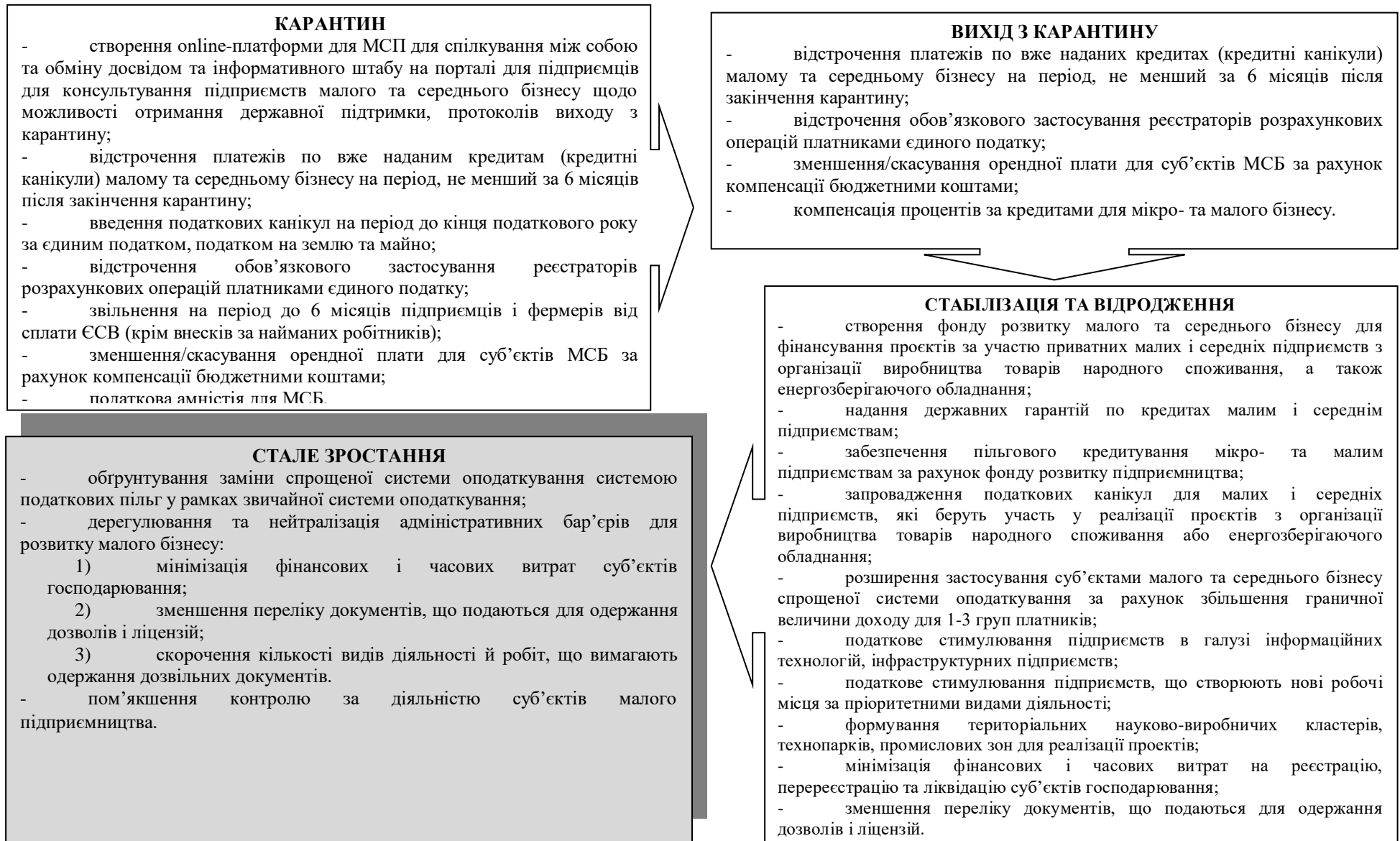


Рис. 1.4. Державні економічні заходи підтримки малого бізнесу на етапах виходу з пандемії

Примітка: узагальнено автором на основі [137]

На даний момент, державі відведена роль прискорювача підприємницького процесу, про що свідчить розпочатий процес конституційного реформування в країні, котрий починається із забезпечення децентралізації влади як ключового інструмента трансформації суспільних відносин на двох головних рівнях – державному та місцевому. Вважаємо, що вкрай важливою є державна політика підтримки малого бізнесу саме на регіональному рівні. Адже через значну численність і розповсюдженість малого бізнесу на території країни, він стає потужним каталізатором і стимулятором ділової активності, спричиняє об'єднання усіх учасників економічних відносин, а також його підтримка та ефективний розвиток у перехідній економіці створює підґрунтя для появи та функціонування інституційного середовища у регіоні (інформаційного обслуговування, засобів зв'язку й транспорту, логістичних зв'язків та різних видів технічних та консалтингових послуг). На нашу думку, в умовах децентралізації створений діалог між владою та бізнесом на регіональному рівні дасть змогу більш ефективніше працювати останнім, а також такий спосіб «переговорів» між двома ланками буде передумовою до зменшення корупції та відновлення взаємної довіри [130]. На цей час, станом на 2019 рік в Україні нараховується близько 30 тисяч населених пунктів (приблизно 28 376 сіл, 883 селища та 461 місто [94]), що ускладнює процес децентралізації влади, розпорошує матеріальні ресурси, які повинні бути спрямовані на виконання органами місцевого самоврядування своїх повноважень щодо надання мешканцям територіальних громад якісних та доступних публічних послуг [59].

Процес децентралізації влади був розпочатий Урядом України у 2014 році. Ще 1 квітня 2014 року розпорядженням Кабінету Міністрів України № 333-р було схвалено Концепцію реформування місцевого самоврядування та територіальної організації влади в Україні. Це дало поштовх довгоочікуваним трансформаціям, націлених на покращення надання послуг шляхом створення кращих інституцій, які сприятимуть розвитку на місцях [111]. Однак, варто зазначити, що це була не перша спроба розпочати таку потрібну для країни

реформу. Основна мета, цілі та завдання реформи децентралізації влади наведені в Додатку В.

Унаслідок проведення реформи, територія України була поділена на громади – первинну одиницю у системі адміністративно-територіального устрою держави. Декілька громад відповідно формують район та при цьому всі питання щодо утворення, ліквідації, встановлення та зміни меж, найменування і перейменування громад, районів, областей та інше визначаються законом, тобто зберігається основний принцип територіальних спільнот – добровільність їх утворення.

Територіальні громади здійснюючи свою діяльність мають мати адміністративний центр – населений пункт, який має розвинену інфраструктуру і, як правило, розташований найближче до географічного осередку спільноти. Треба відзначити, що станом на початок січня 2020 року в країні створено 1029 об'єднаних територіальних громад (ОТГ), з яких 49 очікують рішення Центральної виборчої комісії про призначення перших виборів та 44 ОТГ з адміністративними центрами у містах обласного значення (рис. 1.5) [87]. Реформа децентралізації влади надала общинам більше можливостей, одночасно збільшивши їхню відповідальність за надання послуг на місцевому рівні. Такі зміни створили нові юридичні, економічні, соціальні та психологічні умови, які вимагають від мешканців громад, місцевої влади та бізнесу адаптації до процесів об'єднання.

Таким чином, процес децентралізації влади та реформування місцевого самоврядування мають сприяти передачі державою органам місцевого самоврядування повноважень, запровадженню повноцінного самоврядування на рівні областей і районів, втіленню принципу субсидіарності як способу подолання конфлікту інтересів між місцевими органами виконавчої влади та органами місцевого самоврядування, залученню населення до розв'язання питань громадського управління, підвищенню якості рівня життя мешканців громад і розвитку потенціалу окремих елементів системи суспільного устрою,

самоорганізації населення, породженню відчуття «спільної справи» в обох сторін та інше.

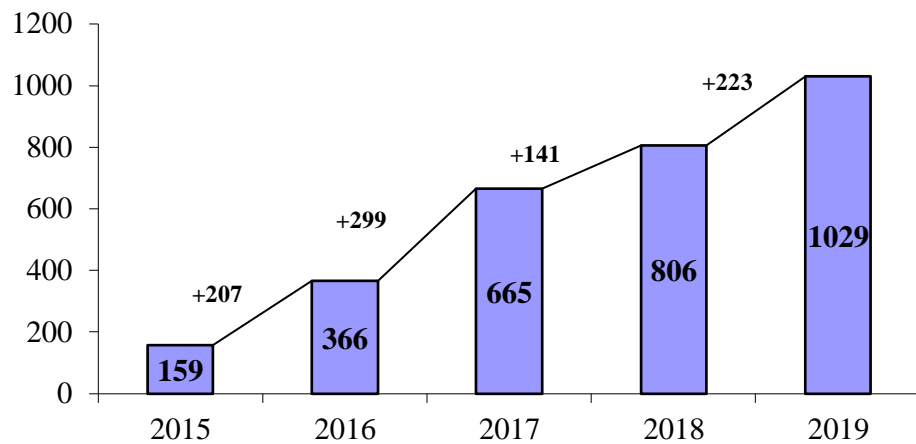


Рис. 1.5. Динаміка формування об'єднаних територіальних громад в Україні (2015-2019 рр.)

Примітка: сформовано автором на основі [87]

Децентралізація є складним комплексним процесом, в якому малий бізнес є соціально-економічним фундаментом, на котрому будується економіка району, регіону та держави. Саме тому, з метою оцінювання якості ділового середовища Програмою USAID «Лідерство в економічному врядуванні» було розроблено спеціальний національний інструмент – «Щорічна оцінка ділового клімату» (англійською Annual Business Climate Assessment, ABCA) [142].

Протягом 2015-2016 та 2016-2017 рр. інститутом економічних досліджень та політичних консультацій було проведено комплексне опитування ABCA керівників малих та середніх підприємств та інших учасників, зокрема органів влади.

Зазначимо, що «Щорічна оцінка ділового клімату» – це інструмент моніторингу та оцінки ділового клімату, виявлення бар'єрів на шляху розвитку малого бізнесу, формування переліку пріоритетних економічних, правових та регуляторних заходів, тобто реформ, для покращення середовища ведення бізнесу в Україні [142]. Метою ABCA є виявлення бар'єрів на шляху малих та середніх підприємств, кількісне визначення «ціни» дотримання регуляторних

вимог для малого бізнесу та отримання перевірених даних для кількісної та якісної оцінки ділового клімату. Оцінка здійснюється на основі результатів комплексного соціологічного дослідження. Період впровадження даної програми становив 2014-2019 роки. Перше комплексне соціологічне дослідження «Щорічна оцінка ділового клімату» було проведене у листопаді 2015 – січні 2016 року. Друга хвиля дослідження відбулася у листопаді 2016 – лютому 2017 року. За результатами проведених досліджень АВСА, в Україні кожен п'ятий представник малого бізнесу вказує на проблему корупції в регіоні як одну з основних перешкод його розвитку [142].

Натепер основна проблема адекватності ведення бізнесу полягає в недосконалості та суперечливості норм, узгодження яких триває вже досить тривалий час. Окрім того, негативно впливають корупція в контролюючих і перевіряючих органах влади та відсутність особистої відповідальності чиновників установ, які регулюють діяльність суб'єктів господарювання. Глобальний та регіональний економічні простори проявляють себе через такі складові:

- економічна ситуація на ринку господарювання, в тому числі вплив пандемії вірусом COVID-19;
- політична ситуація, яка склалася в Україні – загострення ситуації на Сході країни та анексія Криму викликає нестабільність малого бізнесу. Значна частина підприємців сходяться до висновку, що краще припинити свою господарську діяльність, аніж продовжувати її в таких мінливих умовах;
- суспільна ситуація, яка виражається через бідність українського народу та породжує соціальну напругу, що спричиняють відсутність соціальної відповідальності як суспільства, так і бізнесу;
- науково-технічний рівень малого бізнесу здебільшого характеризується зношеністю основних засобів, застосуванням застарілих технологій та відсутністю професійного менеджменту, причиною цього є недостатня кількість власних коштів, відсутність інвестицій, обтяжливі умови кредитування малого бізнесу тощо;

– стан розвитку інфраструктури підтримки підприємництва, яка сприяє стимулюванню підприємницької діяльності та швидкої адаптації суб'єктів малого бізнесу до невизначеності ринкового середовища. Проте, на цю мить, в Україні вона розвинена досить слабо, її суб'єкти не виступають носіями реальної ринкової влади та не виконують покладені на них функції.

Ми вважаємо, що всі вищезазначені основні проблеми глобального і регіонального економічного простору є суперечливими, вимагають детального аналізу, подальшого вивчення та усунення. Варто детальніше зупинитися на основних проблемах, які стосуються гальмування розвитку малого бізнесу на мікрорівні, регіональному та загальнодержавному рівнях (табл. 1.6).

Вирішення згаданих раніше проблем розвитку малого бізнесу в Україні, починаючи з найвищого рівня до низового, повинно стати одним із головним аспектів державної політики, а особливо в теперішніх умовах впровадження конституційної реформи децентралізації влади.

У такому випадку, підприємства малого бізнесу сприятимуть значному підвищенню економічного потенціалу та конкурентоспроможності національної економіки. Впровадження двох основних етапів реформи децентралізації є дієвим законодавчим рішенням успішної держави останніх років.

Таблиця 1.6

Основні проблеми гальмування розвитку малого бізнесу на загальнодержавному, регіональному рівнях та мікрорівні

№ з/п	Проблеми, які гальмують розвиток малого бізнесу				
	2	3	4	5	6
1	<i>Загальнодержавний рівень</i>				
	поширеність корупції	дефіцит матеріальних ресурсів у суб'єктів малого бізнесу	відсутність чіткої системи податкових преференцій суб'єктів малого бізнесу	недостатня допомога з боку держави у просуванні продукції	нерівні умови господарювання малих та великих підприємств на ринку (різні стартові можливості щодо

1	2	3	4	5	6
		та як наслідок недостатня фінансова підтримка з боку держави і неврегульованість механізмів кредитування		вітчизняних підприємств на закордонні ринки та, водночас, низька конкуренція на внутрішніх ринках	доступу до фінансових ресурсів та державних інвестицій, нестача інформації, брак коштів на освоєння нової продукції та ін.)
Регіональний рівень					
	відсутність соціальної відповідальності бізнесу	недостатнє (негарантоване та несистематичне) фінансування регіональних програм підтримки і розвитку малого бізнесу	недосконалість контролю за використанням коштів, виділених малим підприємствам внаслідок чого частина ресурсів втрачається за нецільовим призначенням.	відсутність ефективно функціонуючої системи дієвої взаємодії великого та малого бізнесу на місцевому рівні	нерівномірність розташування та розвитку малого бізнесу у регіонах України
Мікрорівень					
	невисокий рівень кваліфікації підприємців, що значно ускладнює перспективи	низька продуктивність праці та мотивація працівників	неефективний менеджмент, що спричиняє до зниження конкурентоспроможності підприємств	недостатність коштів у підприємців для розвитку власної справи	високі відсоткові ставки за користування банківськими кредитами

Примітка: розроблено автором

Основні завдання (заходи) державної політики щодо розвитку малого бізнесу наведені на рисунку 1.6.

Таким чином, можемо стверджувати, що реформування місцевого самоврядування – це процес, який зумовлений потребами суспільства, підприємців та держави. Економічна система України давно потребує корінних змін та повинна якнайшвидше відійти від радянського типу. Саме такі зміни

допоможуть зробити найменшу та, водночас, наймобільнішу структурну ланку бізнес-середовища, – важливим елементом ринку господарювання.



Рис. 1.6. Основні заходи державної політики щодо розвитку малого бізнесу

Примітка: сформовано автором

Варто зазначити, що розвиток малого бізнесу в Україні – це довготривалий процес, який потребує значних ресурсних затрат та повинен пройти свою еволюцію становлення, виходячи з економічного стану країни, наявних проблем на макро- та мікрорівнях. Однак, такий процес є життєво

необхідним для досягнення успіху та який дасть змогу оживити підприємницьку сферу в державі.

1.2. Принципи та прийоми використання адаптивних стратегій розвитку підприємств малого бізнесу в умовах добровільних об'єднань територіальних громад

Економічну кризу в Україні, як вже зазначалося, неможливо подолати без спільної праці усіх суб'єктів господарювання, вона повинна бути спрямована на зменшення негативних впливів та на створення випереджаючої системи протидії ризикам і загрозам. Світовий досвід розвинутих країн заявляє, що саме підприємства малого бізнесу виступають у ролі медіаторів виходу країни із кризового становища та несуть у собі потенціал економічних трансформаційних змін. Працюючи в конкурентному середовищі та в умовах децентралізації влади малому бізнесу постійно доводиться адаптуватись до змін у господарському середовищі, отримуючи при цьому нові знання, як із зовнішніх, так і з внутрішніх джерел, що призводить до зростання вимог щодо формування адаптивних стратегій підприємницького потенціалу.

По своїй суті, адаптивність закладена ще з самого початку в малому бізнесі. Адже головною перевагою малого бізнесу в умовах добровільного об'єднання територіальних громад та сучасного ринку є набагато більша гнучкість, ніж великих підприємств, швидка реакція на зміни в попиті, вміння «вловити» потреби, які виникають у споживачів та відреагувати негайною мобілізацією своїх ресурсів та можливостей.

У період проведення заходів реформування влади та процесу об'єднання територіальних громад, малий бізнес для забезпечення свого стабільного розвитку має максимально відповідати визначеним цілям та бути на найвищому ступені адаптації до умов зовнішнього середовища.

Для детального вивчення адаптивних стратегій розвитку варто визначити зміст та особливості застосування поняття «адаптація».

В економічній енциклопедії під поняттям адаптація (від англ. adaptation, від латин. adapto означає пристосовую) розуміють пристосування економічної системи та окремих її суб'єктів до умов зовнішнього середовища, що змінюються: виробництва, праці, обміну, життєвих потреб населення [63].

Економіко-математичний енциклопедичний словник під адаптацією пропонує розуміти «...здатність системи виявляти цілеспрямовану поведінку, що пристосовується в складних середовищах, а також сам процес цього пристосування» [143].

Дослідник І. Калайков визначав адаптацію як процес, який включає зміни, що ведуть систему управління до зміцнення в ній антиентропійних процесів, до самовідновлення, стабілізації й прогресу. Окрім корисних змін, поняття поширюється й на ті механізми, за допомогою яких здійснюються ці зміни, а також на інформаційні моделі для вирішення проблемних ситуацій [72].

Суботін А.М. визначає адаптацію як доцільне впорядкування динамічної системи, приведення її у відповідність з об'єктивно діючими закономірностями [132].

Автор Ципків Я.З. трактує адаптацію як процес зміни параметрів і структури системи, а можливо, і керуючих впливів на основі поточної інформації з метою досягнення певного, звичайно оптимального, стану системи при початковій невизначеності в умовах роботи, які постійно змінюються [138].

Буднік М.М. та Ландіна Т.В. процес адаптації розглядають як процес встановлення динамічної стійкої рівноваги між зовнішнім та внутрішнім середовищами підприємства, яка базується на можливості підприємства швидко пристосовуватись до змін зовнішнього середовища чи вчасно впливати на його формування з метою регулювання впливу на діяльність підприємства [33; 79].

Під адаптацією слід розуміти накопичення й використання інформації для досягнення оптимального в деякому сенсі стану або поведінки системи при

початковій невизначеності в зовнішніх умовах, що змінюються, – так визначав дослідник В. Скурихін. [126].

П. Мотт розглядає адаптацію як спроможність, потенційну можливість здійснювати оцінку конкурентних умов та створювати механізми пристосування [32].

Мельник А.О. визначає адаптацію як процес, який передбачає організацію та управління підприємством, які спрямовані на внутрішню якісну перебудову, її використання дозволяє підвищити ефективність діяльності відповідно до сучасних вимог ринку та науково-технічного прогресу [83].

Адаптація за Е. Пастуховою, – «це процес пристосування економічної системи, її підсистем і окремих елементів до постійно змінюваних умов зовнішнього або внутрішнього середовища з метою забезпечення виживання системи, забезпечення стійкості і встановлення динамічної рівноваги між системою і середовищем» [95].

За Соколовою Л.В. «адаптація – це процес приведення можливостей підприємства у відповідності зі змінами бізнес-середовища та активного впливу на нього з метою задоволення потреб споживачів і забезпечення життєдіяльності і розвитку у майбутньому, справджування очікувань його власників відносно зростання ринкової вартості бізнесу та постійного підвищення якості життя його працівників» [127].

У широкому розумінні, «адаптація підприємства – це пристосування суб'єкта підприємницької діяльності до змін зовнішнього середовища».

У більш вузькому понятті, «адаптація підприємства – це процес розвитку та змін результатів діяльності за будь-яких зовнішніх обставин на ринку без втрати його основних характеристик» [38].

Таким чином, враховуючи усі вищенаведені думки науковців та ґрунтуючись на результатах теоретичного дослідження по тематиці, сформульовано авторське визначення поняття «адаптація підприємства»:

«... це сталий процес пристосування, який розпочинається із моменту створення підприємства до моменту його повної ліквідації задля забезпечення

результативності функціонування та стратегічної стійкості через систему адаптаційних заходів і дій».

Слід зазначити, що всі підходи до класифікації адаптації підприємств здебільшого мають загальні характеристики та не враховують особливості функціонування підприємства малого бізнесу в конкретній галузі. У таблиці 1.7 наведено групування класифікаційних ознак адаптації підприємства в умовах добровільного об'єднання територіальних громад.

Таблиця 1.7

Групування класифікаційних ознак адаптації підприємства малого бізнесу

№ з/п	Класифікаційна ознака	Вид адаптації підприємства
<i>1</i>	<i>2</i>	<i>3</i>
1	За сферою реалізації	– економічна; – організаційно-управлінська; – техніко-технологічна; – соціально-трудова; – комплексна; – локальна.
2	За функціональною сферою	– виробнича; – маркетингова; – логістична; – фінансова; – науково-технічна; – адаптація персоналу.
3	За способом дії	– статична; – динамічна.
4	За мірою охоплення	– комплексна; – локальна.
5	За рівнем адаптації	– первинна; – вторинна.
6	За часовою характеристикою	– постійна; – циклічна; – періодична; – одномоментна; – довгострокова; – короткострокова; – оперативна; – стратегічна; – тактична.
7	За ступенем та ефективністю використання засобів виробництва	– інтенсивна; – екстенсивна; – інтегрована.

1	2	3
8	За характером зміни параметрів	– параметрична; – ресурсна; – алгоритмічна; – структурна.
10	За рівнем управління	– вищого рівня управління; – середнього рівня управління; – низового рівня управління.
13	За ступенем прогнозованості змін зовнішнього середовища	– вимушена; – запланована; – попереджувальна.
14	За кінцевим результатом	– спрямована на виживання; – спрямована на збереження стабільного стану; – спрямована на стійкий розвиток; – конструктивна; – деструктивна
15	За характером змін, що вносяться	– пасивна; – активна; – превентивна; – компенсаційна

Примітка: джерело [149]

Головним продуктом процесу будь-якого із вищеперерахованих видів адаптації підприємства є формування стратегії, узагальнене визначення якої слід давати з врахуванням того, на базі чого вона була сформована та з врахуванням перспектив розвитку подій.

Дослідник І. Ансофф визначає стратегію як план, який складається із набору правил та методик для рішень, якими організація керується у своїй повсякденній діяльності [4].

Дж. Глін стратегію представляє як генеральну програму дій, що виявляє пріоритети проблем і ресурси для досягнення основної мети. Вона формулює головні цілі й шляхи їхнього досягнення таким чином, що підприємство одержує єдиний напрямок досягнення [39].

Томпсон А.А., Стрікленд А.Дж. стратегію характеризують як узагальнюючу модель дій, необхідних для досягнення поставлених цілей шляхом координації й розподілу ресурсів компанії [136].

М. Мескон, Ф. Альберт та М. Хедоурі говорять про стратегію як про детальний всебічний комплексний план дій, який призначений для того, щоб забезпечити реалізацію місії організації і досягнення її стратегічних цілей [84].

По визначенню О.В. Гродовського, стратегія виробляє правила й прийоми досягнення цілей, що базуються на порушенні зацікавленості всіх учасників процесу розробки й реалізації стратегічних програм в ефективному досягненні цих цілей. По суті, стратегія є набір правил для прийняття рішень, якими організація керується у своїй діяльності у майбутньому [56].

Стадник В.В. та Йохна М.А. поняття «стратегія» характеризують як модель діяльності підприємства у короткостроковій та довгостроковій перспективі, яка приймається для досягнення стратегічних цілей його власників і враховує можливості та обмеження внутрішнього та зовнішнього середовища [128].

«Стратегія – це модель узагальнених дій, які необхідні для координації та розподілу ресурсів компанії» за визначенням Б. Карлофа [73].

Тищенко А.Н., Іванов Ю.Б. та Кизим Н.А. визначають стратегію як план, що представляє собою послідовність дій, які враховують нестабільність зовнішнього та внутрішнього середовища, яку розробляє підприємство для досягнення поставлених цілей та випереджуючої адаптації в динамічно змінному середовищі [135].

Р. Румельт стверджує, що «стратегія – це комбінація певних аналітичних заходів у конкретній послідовності, концепцій, методик, аргументів та дій, метою яких є пошук рішення проблеми, що дозволить серйозно вплинути на стратегічну ситуацію та адаптувати її» [122].

Сутнісна тематика досліджень стратегій розвитку підприємств малого бізнесу в ході процесу адаптації відзначалася у низці наукових праць. До числа цих авторів можна віднести таких дослідників як Ю. Маслодудов, Н. Мариненко, Н. Плавюк, Т. Сазонова, Ю. Степанова, О. Таранова, Г. Шарапудінів [82; 134; 139]. Різні класифікації адаптивних стратегій малого бізнесу представлені в роботах Т. Сазонової, О. Таранової, Г. Шарапудінова та

ін. Так, наприклад, з типологією стратегій адаптації за О. Тарановою виділяють прогресивні (максимальна ринкова орієнтація, а також орієнтація на розширення виробництва, вихід на зовнішні ринки з конкурентоспроможною продукцією, використання сучасних виробничих технологій та ін.), консервативні (відсутність різких змін у пріоритетах, мінімально необхідна чутливість до коливань ринку, орієнтація на якість, доступність за ціною, а також нарощування обсягів виробництва для зміцнення власних позицій у ринковій ніші, незначні інвестиції в оновлення виробництва та створення нової продукції з метою виходу на нові ринки, низький рівень модернізації) і регресивні адаптаційні стратегії – це стратегії неконкурентоспроможних підприємств, яким необхідна державна підтримка та пільги з метою збереження бізнесу, а також пасивні (характеризуються послідовністю змін, форми діяльності, структури економічного потенціалу підприємства, терміном адаптації, легітимністю) і активні (спираються на повну апріорну інформацію про керований процес та удосконалюються його через її використання та накопичення) стратегії адаптації.

Окремі аспекти адаптивних стратегій малого бізнесу, пов'язані з факторами, що надають вплив на формування стратегій адаптації, їх спрямованості та змісту, вивчаються в працях А. Кашпура, Г. Кошарної, Л. Орлової, Л. Рожкової, М. Саломатіна, Т. Танічевої, Н. Юртаєвої.

Як зазначає С. Дружилов, адаптивна стратегія – це, здебільшого, вибір між стратегією підкоритися ринковому середовищу і стратегією звільнення внутрішніх ресурсів особистісного розвитку, яка включає до себе здатність вирішувати морально-ціннісні проблеми і при необхідності протистояти чи перетворювати це середовище [61]. У такій ситуації підприємці вимушені адаптуватися до змін в економічному просторі господарювання і шукати своє місце у нових реаліях. Це призводить до розмиття рольових образів і збільшення суб'єктивного контролю над емоційними переживаннями, особливо у випадках коли акцент в житті ставився на кар'єрну успішність і збанкрутіння починає сприйматися як поразка і кінець всієї життєвої кар'єри.

Проведений нами аналіз видів адаптивних стратегій розвитку малого бізнесу вказує на наявність множини їх класифікацій, значної кількості різних способів адаптації до умов зовнішнього середовища, а також актуальних і в період трансформаційних змін, зокрема в період впровадження конституційної реформи місцевого самоврядування. Варто відзначити, що розгорнутою є типологія адаптивних стратегій в залежності від типу руху підприємства по адаптивному циклу, яка представлена закордонними науковцями Р. Майлзом та Ч. Сноу [154]. В межах даної класифікації науковці виділяють чотири види адаптивних стратегій:

- стратегію захисника, яка характеризується прагненням підприємства до зміцнення своїх позицій на наявних ринках, підтримання позицій лідера, конкуруючи водночас за якістю чи ціною, вдосконалення системи управління. В межах даної стратегії підприємства зростають обережно, шляхом глибокого проникнення на ринок, при цьому із властивою їм тенденцією до втрати розвитку, тому що їхній персонал має обмежене коло зовнішніх контактів, а також виникає ризик потрапляння на раптові зміни ринку, до яких вони не зможуть швидко адаптуватися;

- стратегію аналітика – підприємство прагне до різних змін у функціонуванні. Така стратегія дозволяє успішно існувати підприємству як у відносно стабільних економічних умовах, так і в періоди радикальних соціально-економічних перетворень;

- стратегію дослідника. Мета стратегії – це пошук і використання нових можливостей. Принцип роботи таких підприємств «робити речі правильно», а не робити «правильні речі». Зростання відбувається завдяки освоєнню нової продукції й послуг, застосуванню інновацій, а також нових ринків і не поступово, а ривками за наявності сприятливих можливостей;

- стратегію реагуючого – є найменш ефективною та відрізняється невизначеністю, відсутністю послідовної політики. В такому випадку суб'єкт господарювання лише пасивно спостерігає за зовнішнім середовищем, оскільки

нездатне виробляти адекватну реакцію на зміни в соціально-економічній кон'юнктурі.

Часто дрібні підприємці, застосовуючи адаптивні стратегії розвитку на практиці не враховують ступінь власної готовності до підприємницької діяльності в несталий час. Адже необхідною умовою успішного ведення бізнесу виступає саме така готовність, під якою ми розуміємо здатність і вміння суб'єкта до ефективних дій в економічному просторі господарювання, що підтримують та підсилюють підприємницький потенціал, створюючи його конкурентні переваги. Такий підхід до визначення передбачає врахування наявних компонентів готовності та здатність їх до використання.

На основі всього зазначеного, проведений аналіз наукових робіт з питання адаптивних стратегій розвитку підприємств малого бізнесу вказує на те, що єдина, загальноприйнята та всіма застосовувана класифікація адаптивних стратегій відсутня, а вже всім відомі класифікації потребують доопрацювання.

Власне трактування дефініції «адаптивна стратегія» звучить як:

«... це стратегія, спрямована на розвиток бізнес-структури у майбутньому в умовах невизначеності ринкового середовища, що передбачає відповідну проектну дію, вибір щодо прийняття наступних рішень залежить від результатів попередніх робіт, а заключний ефект – від кожного пройденого етапу».

Вважаємо, що основна функція адаптивної стратегії розвитку – це постійно утримувати підприємство на рівні безперервного розвитку, адекватно реагуючи на стан і зміни в зовнішньому та внутрішньому середовищі. Ефективне її виконання визначається інформативністю параметрів та індикаторів стану зовнішнього і внутрішнього середовища організації, методами їх вимірювання, якістю керівних впливів і регуляторів (рис. 1.7).

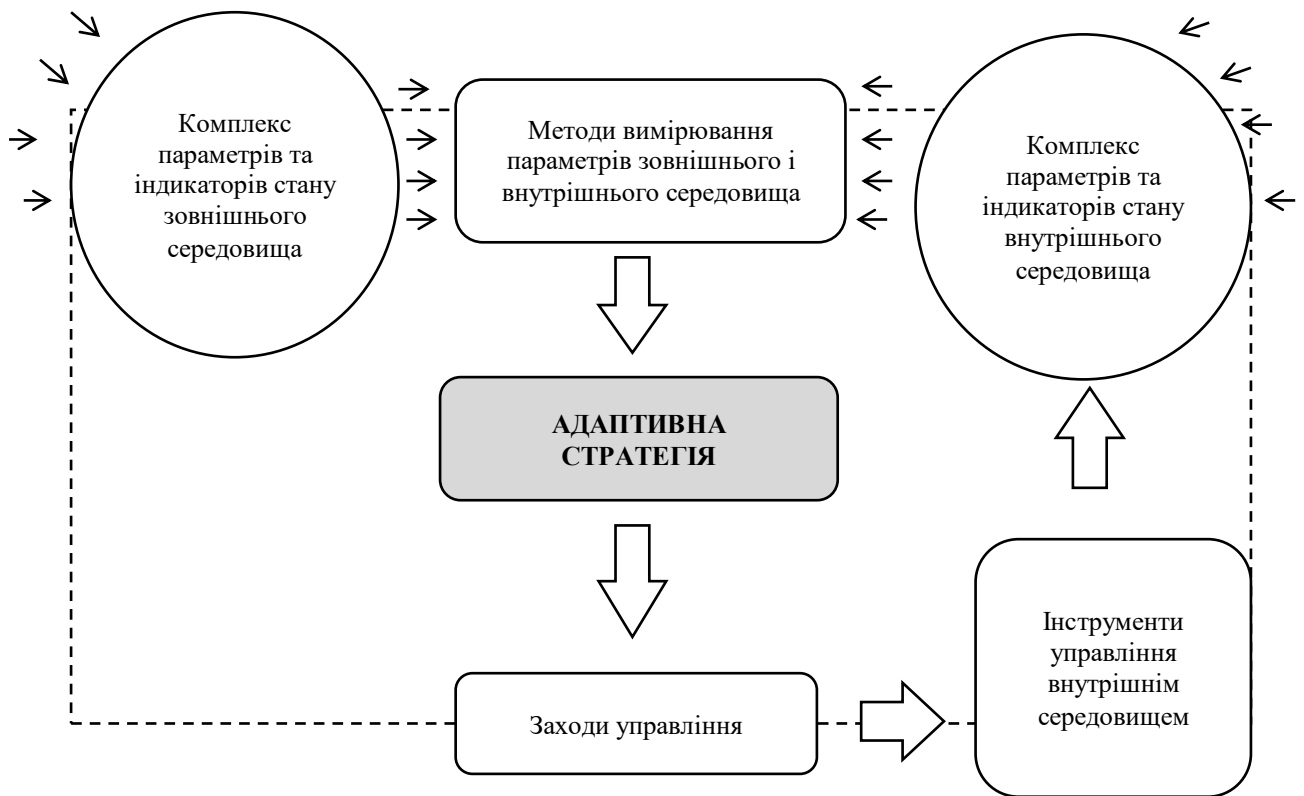


Рис. 1.7. Адаптивна стратегія в умовах безупинного розвитку підприємства малого бізнесу в умовах добровільного об'єднання територіальних громад

Примітка: розроблено автором

Принциповою характерною відмінністю адаптивної стратегії є її готовність до змін у зовнішньому та внутрішньому середовищі в широкому спектрі значень у вигляді готового набору можливих варіантів. Такий набір готових рішень як реакція на найширший діапазон впливу можливих дестабілізаційних факторів на діяльність підприємства забезпечується її структурою та методом формування формули адаптивної стратегії зокрема в умовах добровільного об'єднання територіальних громад.

Адаптивна стратегія – це потенціал, який, з одного боку, дозволяє підприємствам малого бізнесу отримати внутрішнє узгодження (тобто правильна позиція стратегії, структури та управління) для того, щоб конкурентоспроможно позиціонувати себе на ринку та, з іншого боку, – це зовнішнє узгодження, щоб успішно зреагувати на виклики оточення.

Отож, всі адаптивні стратегії розвитку підприємств малого бізнесу потребують аналізу, синтезу та корегування їх змісту до власне самої бізнес-

структури ринку господарювання, зокрема до діяльності підприємства малого бізнесу. В ідеальному випадку, адаптивна стратегія повинна містити декілька варіантів пристосування до соціально-економічної кон'юнктури ринку, враховувати потенціал підприємства малого бізнесу, стан галузі та інші фактори. При цьому, сама адаптація малого бізнесу повинна відбуватися в рамках соціальної та практичної значущості, економічної доцільності, екологічної безпеки, оптимальності та системності в умовах теперішніх змін – децентралізації влади, кризових явищ, змін в нормативно-правовій базі, які формують лише плацдарм до корінних перемін у реалізації адаптивних стратегій підприємців.

1.3. Сучасні методичні підходи до генерування адаптивних стратегій розвитку підприємств малого бізнесу в умовах децентралізації

Стрімка динаміка умов зовнішнього середовища, необхідність визначення важливості підприємств малого бізнесу та зміни в соціально-економічній системі приводять до виокремлення, формування та аналізу методичних підходів до генерування адаптивних стратегій в умовах децентралізації. Саме в процесі адаптації підприємств малого бізнесу можуть застосовуватися різні способи, підходи та прийоми, які в сукупності визначаються як методи управління, залучені в рамках певних адаптаційних стратегій розвитку малого бізнесу.

На практиці аналіз та оцінку рівня розвитку підприємств малого бізнесу в умовах об'єднаних територіальних громад можна проводити з позицій:

- системного підходу, який забезпечує комплексне дослідження процесу розвитку малого бізнесу як цілісної системи на рівні країни з узгодженим її функціонуванням на рівні регіонів;
- монографічного методу, який дає змогу дослідити розвиток малого бізнесу з метою виявлення закономірностей і міжгалузевих та регіональних зв'язків;

- поведінкового методу, який дозволяє визначити стратегічний вибір підприємства малого бізнесу через процеси взаємодії учасників – вплив упереджень, переконань, мотивів, стереотипів;
- когнітивного методу, що дає змогу вивчити здатності та знання людини, яка здійснює стратегічний вибір підприємства в умовах нестабільності;
- інституціонального підходу – вивчає вплив зовнішніх інститутів на підприємство малого бізнесу та чинників інституту прийняття стратегічних рішень [76];
- методу абстрагування, який дозволяє відійти від несуттєвих характеристик розвитку підприємств малого бізнесу та виділити найважливіші риси, які характеризують їх територіальне розміщення;
- методів економіко-статистичного аналізу, що дають змогу проаналізувати кількісні і якісні зміни в процесі розвитку малого бізнесу за певний період, виявити структурно-динамічні особливості його розвитку в країні та регіоні, провести групування районів області за рівнем розвитку в них підприємств малого бізнесу;
- методу індукції – на підставі даних про розвиток малого бізнесу в окремих регіонах можна зробити висновки про його розвиток в інших регіонах країни;
- методу дедукції, який дозволяє зробити висновки про розвиток підприємств малого бізнесу на підставі даних про його розвиток в цілому у державі;
- методу порівняння, який дозволяє протиставити фактичні дані про розвиток підприємств малого бізнесу в країні та її регіонах з даними попередніх років, плановими та нормативними даними.

Варто зазначити, що розробка адаптивної стратегії це доволі складний етап процесу стратегічного управління підприємством, який є неможливим без методичного та аналітичного забезпечення. Адже суть будь якої стратегії

полягає у формуванні якісної політики розвитку підприємства як на короткострокову, так і довгострокову перспективи.

До етапів аналітичного процесу розробки адаптивних стратегій підприємства належать: діагностика внутрішнього середовища, аналіз факторів зовнішнього середовища, аналіз стратегічних альтернатив та стратегічний вибір, контроль за реалізацією стратегії та оцінка ефективності її впровадження [65].

Основна мета дослідження, пов'язана саме з аналізом адаптаційних стратегій розвитку підприємств малого бізнесу в період впровадження актуальних законодавчих проєктів і конституційних реформ передбачає виявлення найбільш типових стратегій адаптації, що сформувалися на пострадянському етапі розвитку суспільства в процесі здійснення радикальних соціально-економічних реформ в Україні. Адже сучасні умови функціонування підприємств, для того, щоб адекватно реагувати на зміни розвитку малого бізнесу, вимагають вже не тільки використання хаотичних чи інтуїтивних підходів, а потребують використання сучасних методів дослідження процесу.

У вітчизняній та закордонній літературі описано багато методів і методик, які на практиці дозволяють здійснити формування стратегії та вибрати оптимальний варіант для підприємства в конкретний момент часу. На рисунку 1.8 згруповано основні сучасні методи генерування стратегій розвитку підприємства в перемінних умовах ринку.

Узагальнюючи методики до змісту процесу розробки адаптивної стратегії підприємства, слід відзначити, що єдиного способу розробки стратегії як і єдиної форми її організації не існує [85].

Тому можна стверджувати, що на сьогодні не існує якогось конкретного процесу формування альтернативних стратегій розвитку підприємства, а його стандартний набір послідовних етапів можна представити у такому вигляді (рис. 1.9).

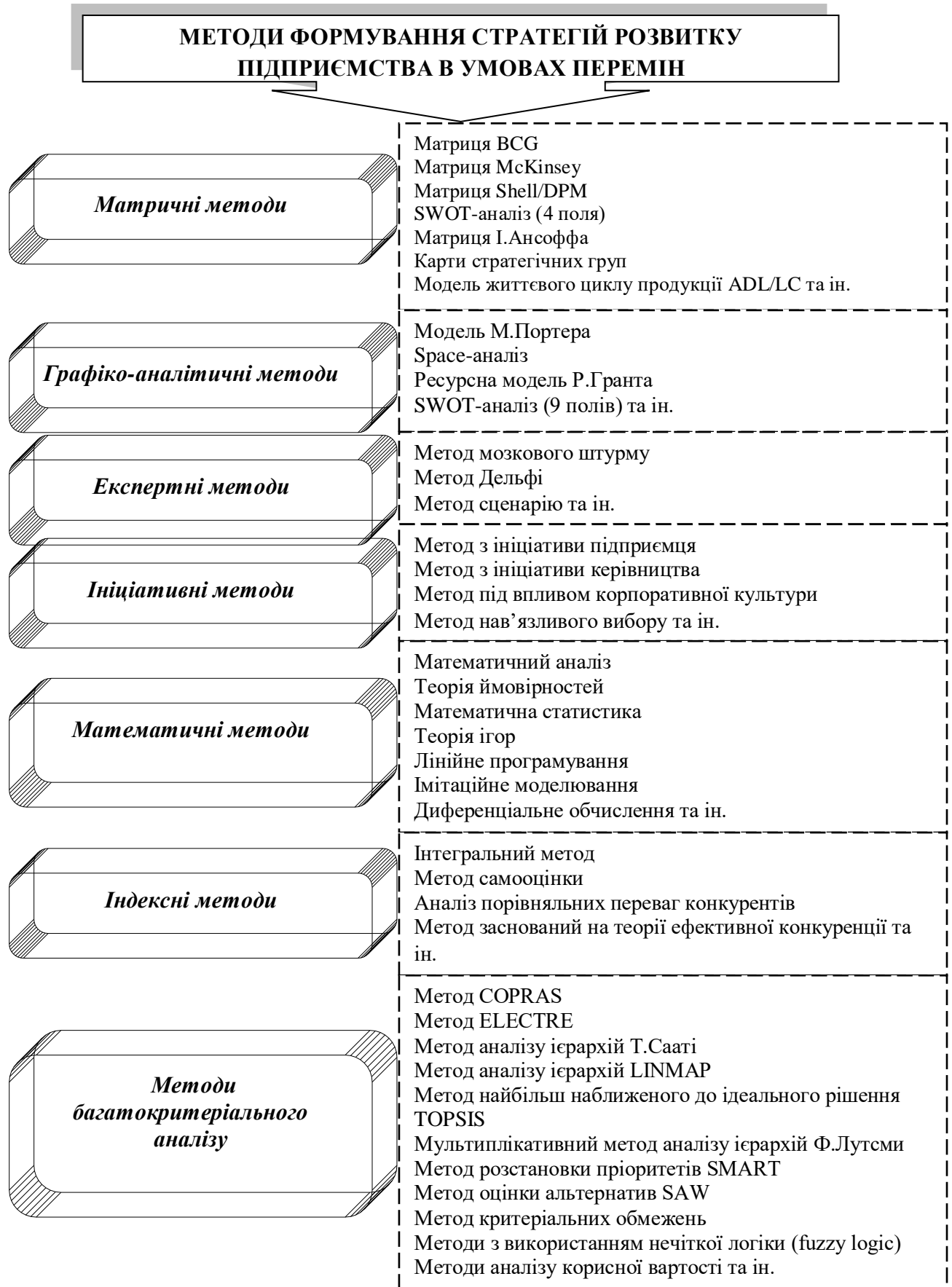


Рис. 1.8. Методи формування стратегій розвитку підприємства в умовах адаптації

Примітка: сформовано автором на основі [2]

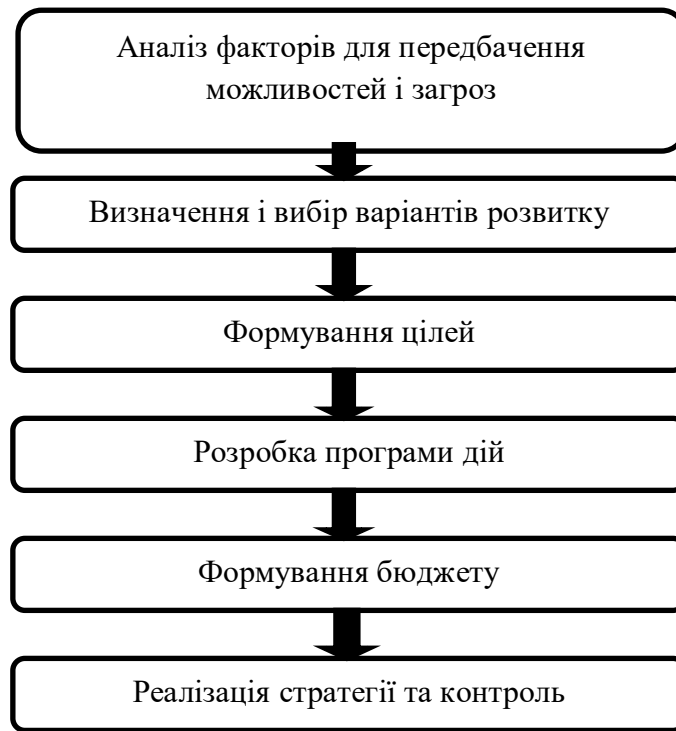


Рис. 1.9. Етапи формування розвитку підприємства

Примітка: джерело [67, с. 46].

Погоджуючись з Ю. Журавель хочемо зазначити, що представлені етапи розробки стратегії можуть змінюватися залежно від територіальних умов та значної наявності конкурентів на ринку.

Також варто зазначити, що кожен з етапів потребує залучення значних ресурсів, а також використання різних методів формування стратегій, які в кінцевому результаті завершують процес стратегування підприємства в умовах адаптації.

При виборі стратегії адаптивного розвитку підприємства малого бізнесу в умовах об'єднаних територіальних громад важливим етапом є використання певного методичного інструментарію, основою якого є коефіцієнт адаптаційних можливостей розвитку підприємств малого бізнесу. Він базується на врахуванні рівня адаптаційного потенціалу та відповідності окремих його компонент інструментам стратегічного або тактичного розвитку підприємства [57]. Даний коефіцієнт розраховується за формулою:

$$K_{amp_m} = \frac{\sum_{i=1}^r K_{eij} * P_i}{r}, \quad (1.1)$$

де K_{amp_m} – коефіцієнт адаптаційних можливостей розвитку підприємства за m -им напрямом;

$K_{\theta_{ij}}$ – коефіцієнт відповідності i -ого елемента адаптаційного потенціалу підприємства для реалізації j -ого інструмента в межах m -ого напрямку розвитку підприємства;

P_i – рівень i -ого елемента адаптаційного потенціалу підприємства, бал.

Критерієм для вибору інструментів і заходів адаптаційного розвитку підприємства є максимальне значення коефіцієнта адаптаційних можливостей, тобто $K_{amp_m} \rightarrow \max$. Для формування узагальнених висновків щодо напрямів розвитку пропонується використовувати рівномірну шкалу розподілу значень K_{amp_m} зображену в таблиці 1.8.

Таблиця 1.8

Шкала розподілу значень коефіцієнта адаптаційних можливостей розвитку підприємства

Показник	Значення показника	Рівень показника	Характеристика результатів
K_{amp_m}	$0 \leq K_{amp_m} < 1$	низький	Обраний напрям розвитку є неприйнятним для підприємства
	$1 \leq K_{amp_m} < 2$	середній	Обраний напрям розвитку є прийнятним для підприємства
	$2 \leq K_{amp_m} < 3$	високий	Обраний напрям розвитку є найбільш прийнятним для підприємства

Примітка: узагальнено автором на основі [57]

Кожне підприємство малого бізнесу на ринку господарювання є унікальним за природою свого існування, тому і процес розробки та реалізації адаптивної стратегії розвитку для кожного з них свій і залежить не лише від зовнішнього і внутрішнього середовища, а й від їх взаємодії. Вибір і формування стратегії ставить за мету налагодити в довгостроковій перспективі якісно певний напрям розвитку підприємства. При виборі стратегії необхідно

мати систему критеріїв для оцінки ефективності та здійснення найкращого вибору.

У цілому, процес вибору стратегії адаптації підприємства також можна розглядати за допомогою аналізу його фінансового стану, який характеризує його фінансову конкурентоспроможність, тобто його платоспроможність, кредитоспроможність, використання фінансових ресурсів та капіталу, можливість у належні терміни сплачувати свої зобов'язання перед державою та іншими господарюючими суб'єктами. Варто зазначити, що до основних показників, що характеризують фінансовий стан підприємства належать показники прибутковості (рентабельності), показники оцінки фінансової стійкості, показники платоспроможності і ліквідності та показники ділової активності підприємства (Додаток Г) [31; 86; 102].

Після проведення розрахунків економічних показників підприємства щодо доцільності застосування стратегічного напрямку його розвитку в умовах адаптації, отримані результати можна зобразити на графіку, де по осі абсцис відкласти підприємства (n_i), а по осі ординат – знайдені показники/коефіцієнти (K_i). Для ґрунтовного аналізу варто провести пряму на графіку, яка відповідатиме середньому показнику в досліджуваній галузі (K_s). На основі побудованої ламаної лінії n -ого підприємства можна простежити ситуацію щодо стану розвитку підприємств у певній галузі і порівняти з іншими галузями або середнім показником. Таким чином, застосування такого підходу до оцінки рівня адаптивності підприємства в умовах децентралізації влади дозволить об'єктивно оцінити адаптованість параметрів економічного потенціалу, що надалі дозволяє забезпечити ефективність адаптивного управління на підприємствах малого бізнесу.

Саме завдяки розрахунку як кількісних показників, так і якісних можна прослідкувати вплив будь-якого індикатора зовнішнього чи внутрішнього середовища на формування адаптивної стратегії розвитку підприємства малого бізнесу. Адже, процес адаптації та вибору адаптивної стратегії – це невіддільна складова діяльності підприємства та його розвитку, яка забезпечує

гармонізацію відносин самого підприємства з його внутрішнім і зовнішнім середовищем.

За теперішніх нестабільних умов зовнішнього середовища, процеси адаптації набувають особливої актуальності з точки зору забезпечення стійкості функціонування та розвитку суб'єктів малого бізнесу. Відтак особливої актуальності набуває необхідність визначення механізму та формування адаптивної стратегії розвитку самого підприємства. Такий процес, на нашу думку, трапляється не лише в умовах прибуткової діяльності бізнесу, але й при збитку, який є менший ніж прогнозований при виявленні впливу на діяльність в умовах децентралізації влади. Чітке досягнення пріоритетів адаптивної стратегії забезпечує не тільки стабільне функціонування підприємств, а й сприяє руху вперед і виходу на новий якісний рівень свого розвитку.

Діяльність малого бізнесу при виборі адаптивної стратегії визначається можливостями суб'єкта мобілізувати свої внутрішні резерви для забезпечення виживання. В умовах загрози ця здатність посилюється і спонукає систему функціонувати з великим напруженням сил, бути більш «розумною» і креативною, шукати більш правильні рішення, не залишати без уваги ні одну слушну ідею.

Висновки до розділу 1

1. На основі аналізу теоретико-методологічних джерел вітчизняних і зарубіжних вчених обґрунтовано наукові засади функціонування підприємств малого бізнесу в Україні як ефективною складовою стимулювання економічного зростання територіальних громад, зокрема в частині наповнення місцевих бюджетів, а також залучення працездатного населення забезпечуючи таким чином його зайнятість.

2. Досліджено еволюцію розвитку малого бізнесу в Україні, на основі чого проаналізовано нормативно-правове забезпечення формування цього сектору економіки. Це дало змогу визначити сутність поняття «малого бізнесу»

як особливої інституціональної форми реалізації підприємництва, яка розвивається на основі бізнес-ідеї, сформованої підприємцем у рамках встановлених нормативних стандартів з боку держави.

3. Охарактеризовано процес дерегуляції в країні для активізації підприємницьких структур та можливостей концентрування малого бізнесу на основній його діяльності. Оскільки такий процес дозволяє зменшити надмірну регуляцію з боку держави, зокрема в частині жорсткого контролю та моніторингу діяльності, то його застосування дозволить підприємствам малого бізнесу використовувати весь свій потенціал для розвитку конкурентоспроможних стратегій і таким чином займати свою нішу на ринку певної території чи регіону.

4. На основі дослідження процесу децентралізації влади в Україні згруповано основні проблеми гальмування розвитку малого бізнесу на загальнодержавному, регіональному рівнях та макрорівні. Це дозволило визначити ті елементи, які починаючи з низового рівня і завершуючи на рівні держави не дають можливості функціонально розвиватися підприємству. На основі визначених недоліків виділено заходи державної політики щодо їх мінімізації, що своєю чергою дозволить вітчизняним дрібним підприємствам ставати конкурентоспроможними та продуктивними.

5. Подано авторське трактування поняття адаптивної стратегії як такої стратегії, що спрямована на розвиток підприємства у майбутньому в умовах невизначеності ринкового середовища, що передбачає лише відправну проектну дію, вибір щодо прийняття наступних рішень залежить від результатів попередніх робіт, а заключний ефект – від кожного пройденого етапу.

6. Визначено ключові принципи використання адаптивних стратегій розвитку в умовах формування територіальних громад. Здійснено групування класифікаційних ознак адаптації підприємства малого бізнесу, зокрема за такими ознаками: сферою реалізації, функціональною сферою, способом дії, рівнем адаптації, мірою охоплення, часовою характеристикою, ступенем та

ефективністю використання засобів виробництва, характером зміни параметрів, типом адаптивної реакції, рівнем управління, засобами адаптації, ступенем прогнозованості змін зовнішнього середовища та ін. Це дозволить підприємствам малого бізнесу адаптуватися до тих умов, які будуть визначені на тій чи іншій території, яка сформувалася в умовах децентралізації влади.

7. Проаналізовано методичний інструментарій щодо вибору стратегії адаптивного розвитку підприємств малого бізнесу в умовах територіальних громад із використанням коефіцієнта адаптаційних можливостей та показників фінансового стану підприємства для доцільного визначення адаптивної стратегії. Це дозволило згрупувати відповідні методи стратегій розвитку підприємств в умовах адаптації застосування яких дозволяє побудувати стратегії та вибрати оптимальний варіант для кожного окремого підприємства в певний період часу.

8. Основні положення розділу 1 опубліковано в наукових працях [40-47; 49-50; 52].

РОЗДІЛ 2

ОЦІНКА СТАНУ ТА МОЖЛИВОСТЕЙ РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМСТВ МАЛОГО БІЗНЕСУ ХАРЧОВОЇ ПРОМИСЛОВОСТІ В УМОВАХ ДЕЦЕНТРАЛІЗАЦІЇ НА ЗАСАДАХ АДАПТИВНОГО МОДЕЛЮВАННЯ СТРАТЕГІЙ РОЗВИТКУ

2.1. Структурно-динамічні тенденції розвитку підприємств малого бізнесу харчової промисловості в умовах децентралізації (на прикладі Тернопільської області)

Харчова промисловість в Україні – це головна ланка агропромислового комплексу країни, яка завжди вважалася пріоритетною та стратегічно важливою галуззю та котра забезпечує населення держави продовольчими товарами, визначає розвиток сільського господарства та є потужним експортним потенціалом держави завдяки своїм характеристикам:

- продукція, яка випускається харчовими підприємствами належить до товарів першої необхідності, тобто життєво необхідних;
- завжди присутній високий попит на продукцію;
- значна залежність виробництва від сировинної бази, особливо сезонних;
- фізична та економічна не транспортабельність окремих видів сировини та готових харчових продуктів;
- наявність тісних взаємозв'язків із сільським господарством;
- продовольчий ринок характеризується значною місткістю, що робить харчову промисловість достатньо привабливою для інвестицій;
- високий рівень адаптації до перемінних потреб споживачів [120].

Наведені особливості роблять своєрідним і гнучким розміщення галузей харчової промисловості, яке загалом визначається дією сировинного та споживчого факторів. Харчова промисловість є більш однорідною галуззю, її легше класифікувати, аніж непродовольчу промисловість, оскільки всі її

продукти мають кінцеве використання. До складу харчової промисловості входить понад 20 галузей (цукрова, борошномельна, м'ясна, молочна, хлібопекарська, маслоробна, кондитерська, спиртова, макаронна, пивоварна, рибна, виноробна, круп'яна, консервна, тютюнова) та 40 виробництв [69]. У загальному обсязі промислової продукції станом на 2019 рік харчова переробна промисловість складає 21%, а її частка у загальному обсязі ВВП країни – 4,6% [94].

Важливість харчової промисловості для економіки України в умовах впровадження реформи місцевого самоврядування обумовлена її питомою вагою в загальних обсягах виробництва та реалізації продукції, обсягом податків, які вона сплачує в державний фонд, а також експортним потенціалом. За даними Державної служби статистики України обсяг реалізованої продукції, а саме виробництво харчових продуктів, напоїв і тютюнових виробів, протягом останніх років значно зростає (табл. 2.1).

Таблиця 2.1

Обсяг реалізованої продукції харчової галузі України за період 2014-2019 рр.

Показники	Роки					
	2014	2015	2016	2017	2018	2019
Обсяг реалізованої промислової продукції, всього, млн. грн. (у факт. цінах)	1428839,1 -	1776603,7 ↑	2158030,0 ↑	2625862,7 ↑	3045201,9 ↑	3019383,1 ↓
Переробна промисловість, млн. грн.	903735,3 -	1139213,2 ↑	1312729,0 ↑	1627504,3 ↑	1885406,2 ↑	1828327,3 ↓
Виробництво харчових продуктів, напоїв і тютюнових виробів	302391,9 -	398023,2 ↑	462418,9 ↑	548377,9 ↑	589854,5 ↑	616166,7 ↑

Примітка: сформовано автором на основі джерела [94]

Найбільший розвиток виробництва харчової продукції, напоїв і тютюнових виробів спостерігався у 2019 році. Внаслідок високого споживчого та зовнішнього попиту, виробництво харчової продукції зросло майже у 2 рази,

що у свою чергу, спровокувало і зростання обсягу реалізованої промислової продукції в такому ж розмірі загалом у державі.

Сьогодні вітчизняна харчова промисловість нараховує достатньо виробників харчових продуктів та напоїв, – за даними Державної служби статистики України кількість промислових підприємств, які займалися виробництвом харчових продуктів найбільшою була у 2019 році – 5980 одиниць, на яких працювало близько 322 тис. осіб. При цьому, порівнюючи середньооблікову кількість зайнятих працівників, які зосереджені у виробництві харчових продуктів, напоїв і тютюнових виробів із переробною промисловістю в загальному, відмітимо, що на дану галузь припадає найбільша кількість осіб із всіх галузей переробної промисловості (за даними 2019 року). У 2019 році, в структурі переробної промисловості чисельність працівників залучених у виробництво харчових продуктів становила 289,1 тис. осіб, напоїв – 29,8 тис. осіб, тютюнових виробів – 3 тис. осіб, тоді коли, наприклад, у галузі текстильного виробництва – 17,4 тис. осіб, у металургійному виробництві – 123 тис. осіб, у виробництві машин і устаткування, яке не віднесене до інших угруповань – 124,8 тис. осіб, одягу – 47 тис. осіб, паперу та паперових виробів – 28,3 тис. осіб, хімічних речовин і хімічної продукції – 63,7 тис. осіб, гумових і пластмасових виробів – 52,4 тис. осіб, електричного устаткування – 48,8 тис. осіб, автотранспортних засобів, причепів і напівпричепів – 61 тис. осіб та у виробництві меблів – 37,6 тис. осіб [94].

В сучасних умовах реалізації та впровадження реформи децентралізації влади, харчовий ринок є надзвичайно перспективним для досягнення результативності роботи саме підприємств малого бізнесу, на необхідність розвитку яких наголошується у європейській стратегії «Європа 2020» [157]. На рисунку 2.1 та в таблиці 2.2 наведено статистичну оцінку внеску малого бізнесу в розвиток економіки держави та регіонів протягом 2014-2019 років [94].

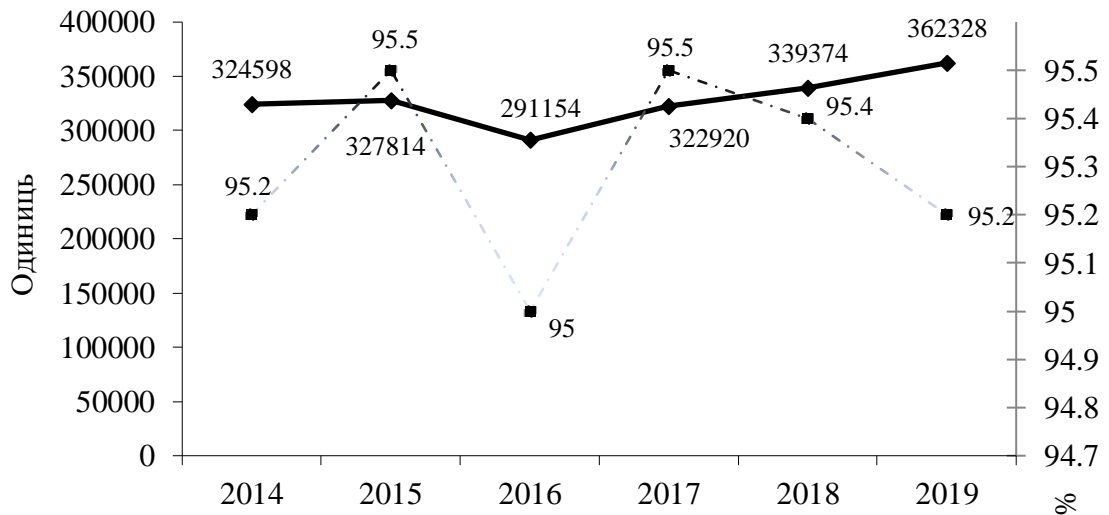


Рис. 2.1. Динаміка кількості підприємств малого бізнесу в Україні протягом 2014-2019 рр.

Примітка: сформовано автором за [94]

Протягом досліджуваних років розвиток підприємств малого бізнесу відбувався досить рівномірно. Мінімальна кількість суб'єктів господарювання була у 2014 році – близько 325 тис. одиниць, а у 2015 році, 2017-2019 роках навпаки відбувалося незначне зростання. Однак, це не можна назвати ефективними здобутками, оскільки це лише незначний крок в напрямку повернення втрачених у 2014 році позицій, коли на кінець 2013 року кількість підприємств малого бізнесу становила 373,8 тис. одиниць. Коливання кількості підприємств протягом аналізованих шести років ще раз підтверджує вразливий вплив основного чинника змін на малий бізнес – податкового законодавства, котрий схарактеризовано у першому розділі дисертаційного дослідження.

Аналізуючи динаміку кількісного складу підприємств малого бізнесу як по регіонах, так і в Україні загалом, вважаємо, що саме завдяки останнім діям державних структур сформувалося таке інституціональне середовище для ринку господарювання, котре дає позитивні зрушення у розбудові малого бізнесу, в тому числі в харчовій промисловості. Звичайно, не варто виключати той факт, що внаслідок останніх подій в Україні кількість суб'єктів малого бізнесу неоднозначно змінювалася та й слід зазначити, що наша держава значно відстає від країн Центральної та Східної Європи в даному питанні. Однак,

сьогодні підприємства малого бізнесу як одна із ланок формування економіки країни приносять 16% валового внутрішнього продукту, що є неабияким джерелом надходжень в бюджет.

Таблиця 2.2

Кількість підприємств малого бізнесу за їх розмірами за регіонами України у 2014-2019 рр.*

	Роки					
	2014	2015	2016	2017	2018	2019
Україна	324598	327814	291154	322920	339374	362328
Вінницька	8815	8968	8154	8706	9163	9674
Волинська	5212	5305	4734	5293	5591	5905
Дніпропетровська	24821	25969	24325	26603	27772	29681
Донецька	10538	10851	9893	9909	9201	9691
Житомирська	6177	6231	5545	6108	6502	6860
Закарпатська	5799	5853	4800	5543	6173	6096
Запорізька	13859	13819	12877	13975	14375	14975
Івано-Франківська	7652	7659	6587	7342	7975	8250
Київська	16868	17167	16860	18403	19045	20000
Кіровоградська	7286	7337	6859	7406	7720	8329
Луганська	2972	3106	3303	3205	3240	3524
Львівська	17718	17806	14749	17064	18239	19383
Миколаївська	10105	10229	9706	10459	11077	11878
Одеська	23048	23046	20191	23203	23803	24889
Полтавська	9415	9591	8429	9609	10345	10753
Рівненська	4898	4974	4409	4995	5213	5583
Сумська	5445	5479	4916	5324	5564	5796
Тернопільська	4871	4856	4017	4481	4778	4782
Харківська	23724	23827	19328	21461	22567	23749
Херсонська	7877	7735	6882	7824	7924	8202
Хмельницька	6589	6627	5865	6575	7039	7418
Черкаська	7686	7837	7605	8414	8691	9173
Чернівецька	3897	3903	3345	3759	3913	4028
Чернігівська	5644	5675	4886	5560	5712	5999
м. Київ	83682	83964	72889	81699	87752	97710

Примітка: сформовано автором за [94];

* дані наведено без врахування результатів діяльності банків, бюджетних установ, тимчасово окупованої території Автономної Республіки Крим, м. Севастополя та частини тимчасово окупованих територій у Донецькій та Луганській областях

Якщо аналізувати виробництво харчових продуктів окремо, то воно не є капіталомістким видом діяльності та для забезпечення ефективної діяльності котрого ефект масштабу не відіграє особливої ролі. Тому, у підгалузі левова доля припадає саме на підприємства малого бізнесу, частка яких у 2019 році складала 81,9% в загальній кількості підприємств харчової промисловості (рис. 2.2) [94].

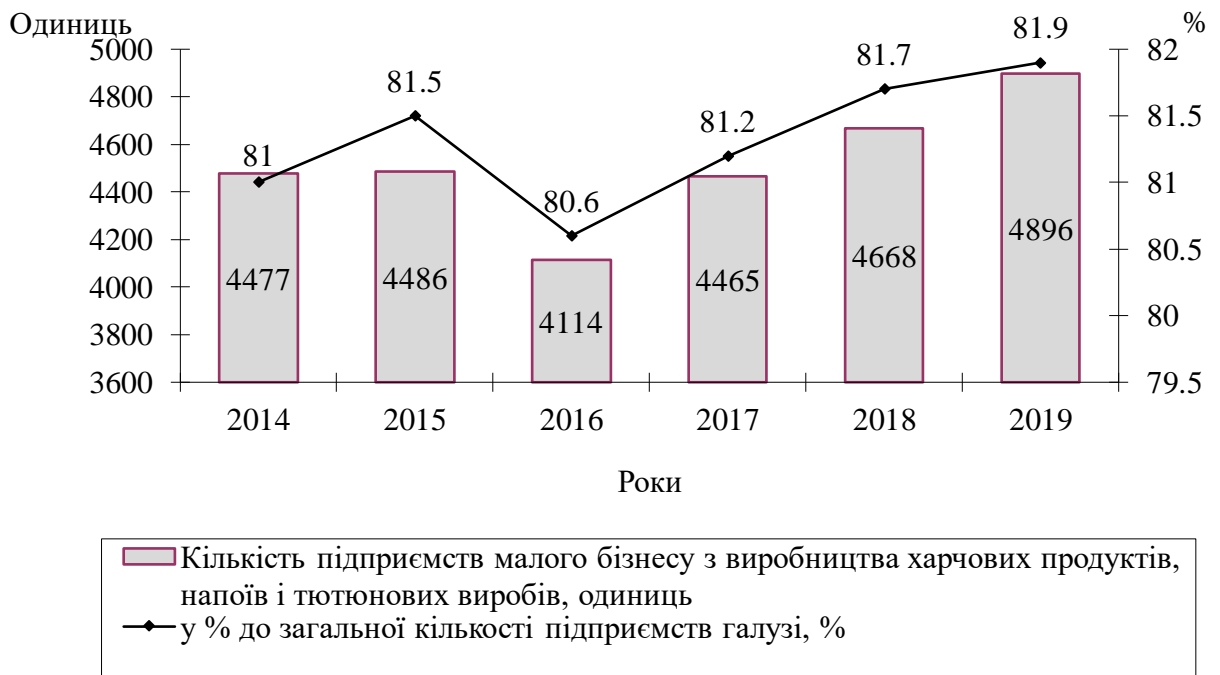


Рис. 2.2. Динаміка кількості підприємств малого бізнесу та їх частка в структурі галузі (2014-2019 рр.)

Примітка: сформовано автором на основі [94]

На вищенаведеному рисунку зображено статистичні зміни сектора малого бізнесу в харчовій промисловості. На основі аналізу даних, варто відзначити, що найбільша кількість малих підприємств спостерігалася у 2019 році – 4896 одиниць в умовах рівночасного ж зростання загальної кількості суб'єктів господарювання в харчовій галузі та сталому відношенні частки кількості підприємств малого бізнесу до загальної кількості підприємств галузі. Адже, до прикладу, за найбільшої кількості підприємств малого бізнесу у 2019 році (4896 одиниць) частка становила 81,97%, тоді коли у 2016 році за наявності 4114 підприємств малого бізнесу – 80,6%.

Чомусь, традиційно економіка України вважається несприятливою для ведення бізнесу, однак в останні роки ситуація дещо змінилася в напрям розвитку. Згідно з рейтингом Світового Банку Doing Business [145], який ще називають «Індексом легкості ведення бізнесу», Україна у 2020 році зайняла 64 місце в рейтингу серед 191 країни світу та показала прогрес по 7 показниках одразу (табл. 2.3, рис. 2.3). Таке поліпшення результату, насамперед, вдалося досягти шляхом спрощення отримання кредитів, легкості отримання дозволів на будівництво, відкриття інформації про кінцевих бенефіціарів, спрощення підключення до електромереж, спрощення вимог до сертифікації окремих промислових товарів, підвищення прозорості системи управління земельними ресурсами та спрощення реєстрації майна.

Зазначимо, що рейтинг Doing Business – це щорічний рейтинг інвестиційної привабливості, який складається на основі даних комплексного дослідження стану реформ в кожній із пропонованих країн (станом на 2020 рік – 191 країна) за 10 ключовими індикаторами, які використовуються для аналізу економічних результатів і виявлення успішних реформ та оцінки їхньої ефективності [145]. Вважаємо, що даний індекс показує лише відносний прогрес держави, адже до прикладу якщо певна країна прогресувала швидко, а інші – ще швидше, то її місце в рейтингу може при цьому навіть знизитися.

Основними результатами законодавчих змін 2014-2018 років, які вплинули на розвиток та прогрес малого бізнесу, а також одержання найвищої позиції в рейтингу протягом цих років вважаємо:

- полегшення сплати податків для компаній, запровадивши електронну систему для сплати податку з доходів фізичних осіб (2014 р.);
- полегшення процедури відкриття бізнесу, а саме зменшення часу для обов'язкової реєстрації платника податку з доданої вартості, скасовано збори за реєстрацію підприємств (2015 р.);
- спрощення виконання контрактів шляхом впровадження електронної системи сплати судових зборів (2016 р.);

- посилення захисту міноритарних акціонерів – запровадження вимог виключення зацікавленого директора або акціонера з участі в голосуванні (2016 р.);
- полегшення отримання дозволів на будівництво шляхом зменшення розміру пайового внеску (2017 р.);
- посилення рівня захисту міноритарних акціонерів впровадивши вимоги про деталізоване та негайне розкриття інформації про транзакції за участю пов'язаних осіб (2017 р.);
- полегшення сплати податків для компаній внаслідок зменшення розміру єдиного соціального внеску (2017 р.);
- посилення рівня захисту міноритарних інвесторів через підвищення вимог до розкриття інформації про транзакції з пов'язаними особами в річних звітах акціонерних товариств (2018 р.);
- полегшення міжнародної торгівлі, виключивши автомобільні запчастини з переліку товарів військового призначення, що полегшило їх імпорт (2018 р.);
- спрощення виконання контрактів, запровадивши спрощену процедуру для дрібних скарг та досудових розслідувань під час розгляду справ у господарських судах (2018 р.).

Україна від початку розрахунку рейтингу – з 2006 року, посідала в ньому не найкращі позиції, лише у 2015 році змогла потрапити до першої сотні. Найнижча позиція спостерігалася у 2012 році – 152 місце (зі 183 країн) та найвища відзначається у 2020 році – 64 місце (зі 191 країни).

Оскільки, метою дисертаційного дослідження є вивчення діяльності підприємств малого бізнесу харчової промисловості на рівні Тернопільської області, то нами проведено детальний регіональний аналіз ситуації, яка склалася на ринку малого бізнесу. Показники, які характеризують тенденції розвитку малого бізнесу Тернопільської області наведено в таблиці 2.4 та додатку Д.

Таблиця 2.3

Рейтинг країн Європи та Центральної Азії в 2020 році (щорічний рейтинг Doing Business)

Країна	Позиція у загальному рейтингу	Реєстрація підприємств	Отримання дозволу на будівництво	Підключення до електромереж	Реєстрація власності	Кредитування	Захист інвесторів	Оподаткування	Міжнародна торгівля	Забезпечення виконання контрактів	Відновлення платоспроможності
Грузія	7	2	21	42	5	15	7	14	45	12	64
Північна Македонія	17	78	15	68	48	25	12	37	32	47	30
Казахстан	25	22	37	67	24	25	7	64	105	4	42
Російська Федерація	28	40	26	7	12	25	72	58	99	21	57
Турція	33	77	53	41	27	37	21	26	44	24	120
Азербайджан	34	9	59	80	44	1	105	40	83	28	47
Сербія	44	73	9	94	58	67	37	85	23	65	41
Арменія	47	10	62	30	13	48	120	52	43	30	95
Молдова	48	13	156	84	22	48	45	33	38	62	67
Білорусь	49	30	48	20	14	104	79	99	24	40	74
Чорногорія	50	101	40	134	83	15	61	75	41	44	43
Хорватія	51	114	150	37	38	104	37	49	1	27	63
Кіпр	54	50	125	75	71	80	21	29	50	142	31
Румунія	55	91	147	157	46	25	61	32	1	19	56
Косово	57	12	160	90	37	15	128	48	31	53	48
Болгарія	61	113	43	151	66	67	25	97	21	42	61
Україна	64	61	20	128	61	37	45	65	74	63	146
Узбекистан	69	8	132	36	72	67	37	69	152	22	100
Киргизстан	80	42	90	143	7	15	128	117	89	134	78
Албанія	82	53	166	107	98	48	111	123	25	120	39
Боснія і Герцеговина	90	184	173	74	96	67	88	141	27	93	37
Сан-Марино	92	92	92	26	102	152	162	47	20	81	106
Таджикистан	106	36	137	163	77	11	128	139	141	76	153

Примітка: сформовано автором за [145]

2020 / 2019 рр.

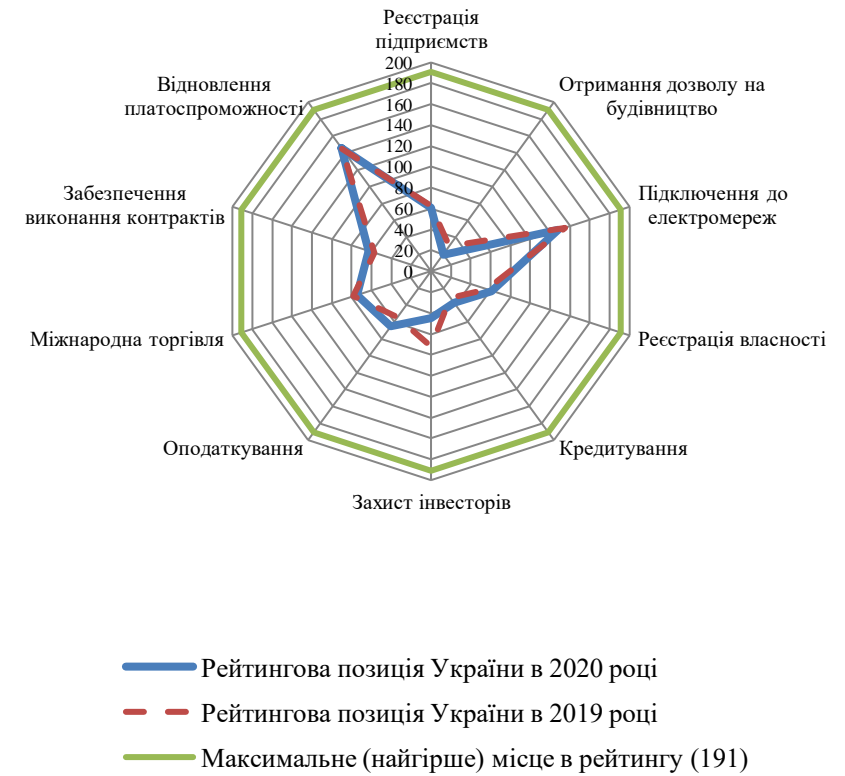
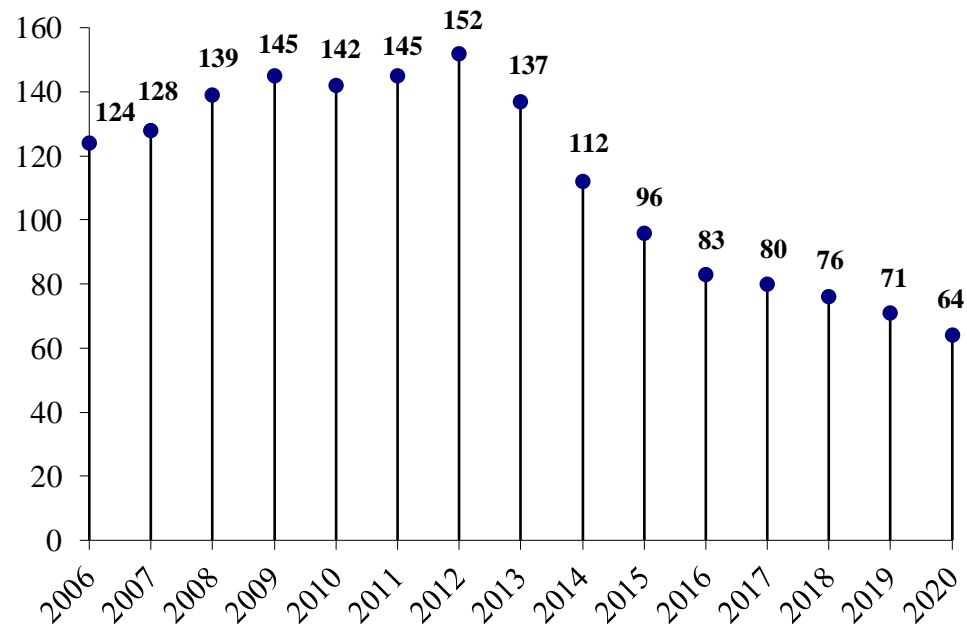


Рис. 2.3. Оцінка загальної позиції України в рейтингу Світового Банку Doing Business протягом 2006-2020 рр. та компонентно-порівняльний аналіз 2020/2019 років

Примітка: сформовано автором за [145]

Таблиця 2.4

**Динаміка основних показників розвитку малого бізнесу в
Тернопільській області (2014-2019 рр.)**

№ з/п	Показник	Значення за роками					
		2014	2015	2016	2017	2018	2019
1.	Кількість						
-	кількість малих підприємств, одиниць	4871	4856	4017	4481	4778	4782
-	у % до загальної кількості підприємств регіону, %	94,4	95,3	94,6	95,1	94,7	93,9
-	кількість підприємств на 10 тис. осіб наявного населення, одиниць	-	46	38	43	46	46
2.	Реалізація продукції						
-	обсяг реалізованої продукції (товарів, послуг), млн. грн	8061,3	11241,1	15416,7	19112,1	21200,0	21590,0
-	у % до загального обсягу реалізації регіону, %	13,2	15,0	33,3	32,0	29,8	30,3
3.	Зайнятість						
-	кількість зайнятих працівників, тис. осіб	29,4	27,5	27,4	27,6	27,6	27,9
-	у % до загальної кількості зайнятих працівників регіону, %	36,4	36,9	38,6	38,2	34,2	30,7
-	кількість найманих працівників, тис. осіб	27,3	25,4	25,9	26,0	26,0	25,7
-	у % до загальної кількості найманих працівників регіону, %	34,7	35,2	37,3	36,8	32,8	28,9
-	витрати на оплату праці, млн. грн.	-	631,9	814,1	1208,7	1519,0	1812,1
-	у % до загальних витрат на оплату праці регіону, %	-	24,1	27,3	27,9	24,6	21,8
-	витрати на персонал праці, млн. грн.	741,6	862,4	999,5	1479,6	1877,7	2217,8
-	у % до загальних витрат на персонал праці регіону, %	24,5	24,8	27,6	28,1	25,0	22,0
4.	Фінанси						
-	фінансові результати до оподаткування, млн. грн.	-1473,6	-861,7	-612,5	-5534,4	-1320,8	-746,9
-	відсоток малих підприємств, які отримали прибуток, %	72,1	77,9	76,6	76,7	76,9	74,7

Примітка: складено автором на основі джерела [53; 94]

Вивчаючи детальний аналіз даних, які наведені в таблиці 2.4 і додатку Е, можна зробити висновок, що починаючи із 2014 року у Тернопільській області щорічно включно до 2016 року спостерігалось значне падіння кількості підприємств малого бізнесу, лише у 2017-2019 роках ситуація покращилася. Так у 2019 році кількість підприємств збільшилася порівняно з 2016 роком на 765 одиниць, що у відсотковому значенні становить 16% та на 5 одиниць відповідно у порівнянні з попереднім роком.

У 2019 році сектор малого бізнесу демонструє покращення лише окремих показників діяльності. В першу чергу, це є збільшення обсягів реалізованої продукції, що підкреслює його роль в економічному розвитку регіону, особливо зважаючи на погіршення загальноекономічних показників. У 2019 році реальний обсяг реалізованої продукції підприємств малого бізнесу Тернопільської області зріс на 390,0 млн грн порівнюючи із попереднім роком.

Щодо оцінки зайнятості населення на підприємствах малого бізнесу, то за підсумками 2019 року, на підприємствах даного сектору бізнесу Тернопільської області було зайнято 27,9 тис. осіб, що на 0,3 тис. осіб більше, ніж у 2018 році. Однак, варто звернути увагу, що темпи зменшення зайнятості працівників у малому бізнесі були значно меншими у порівнянні з падінням кількості підприємств малого бізнесу. Можна лише припустити те, що працівники, які вивільнилися через закриття одних підприємств, змогли одразу перевлаштуватися на інші, що й зумовило не таке різке падіння зайнятості в даному секторі бізнесу.

Інформацію про наявність проблем в секторі малого бізнесу також можна отримати проаналізувавши фінансовий результат підприємств до оподаткування, значення якого у 2019 році є негативним (-746,9 млн грн). Неотримання прибутку, тобто збиткова діяльність провокує необхідність пошуку інших джерел фінансування або ж зумовлює припинення діяльності власне самого підприємства.

Суб'єкти малого бізнесу Тернопільської області відіграють надзвичайно важливу роль у забезпеченні економічного розвитку регіону, а також харчова

промисловість, яка є стратегічно важливою галуззю регіону (58% загального обсягу промислового виробництва регіону) та пріоритетне значення якої в останні роки постійно зростає. Слід зазначити, що станом на 2019 рік обсяг реалізованої промислової продукції харчової галузі (без ПДВ та акцизу) Тернопільської області становив 7456,8 млн грн, що у відсотковому значенні на 10,8% більше, ніж у 2018 році. (рис. 2.4).

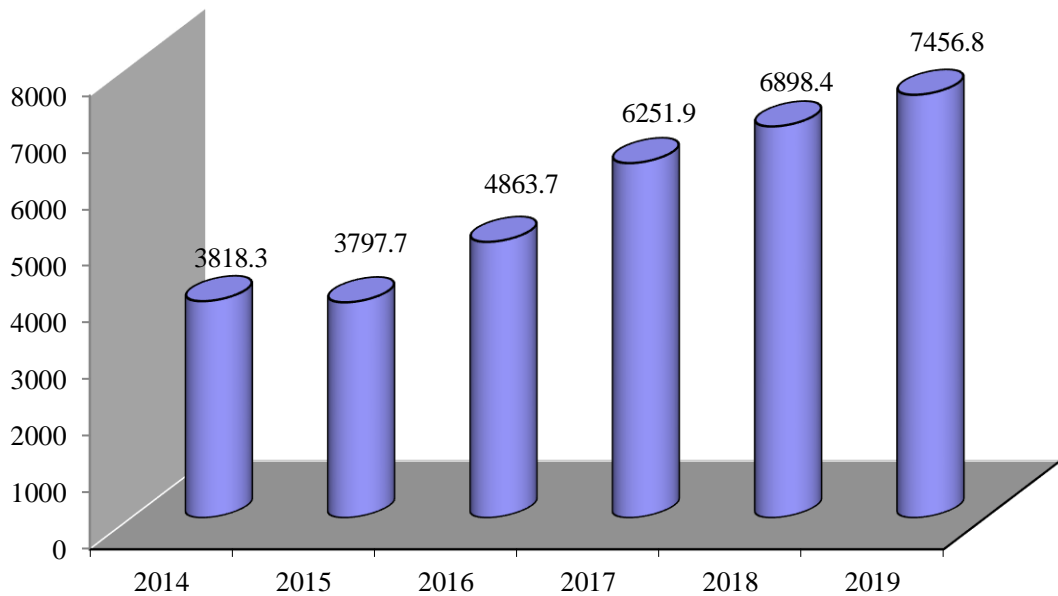


Рис. 2.4. Динаміка зміни обсягу промислової продукції харчової галузі Тернопільської області за 2014-2019 рр., млн грн

Примітка: розробка автора за джерелом [53]

Особливе місце серед виробництв харчової промисловості відводиться хлібопекарській галузі, яка формує рівень національної та регіональної продовольчої безпеки, визначає вартісні показники продукції і її якість.

Хлібопекарська галузь – це одна з провідних галузей харчової промисловості України, призначенням якої є безперервне забезпечення виробництва хліба, хлібобулочних та інших борошняних виробів в обсягах, які відповідають нормам державної продовольчої безпеки.

Хліб та хлібобулочні вироби – це продукти повсякденного вжитку, які для пересічного споживача мають дуже велике значення. Це зумовлено не тільки національними особливостями України та рівнем добробуту населення, а й роллю, яку відіграє хлібопекарська галузь для населення та держави. Хлібопекарська промисловість є важливою складовою продовольчого комплексу України, яка виробляє 6,9% продукції харчової промисловості [94].

Основними характеристиками українського ринку хліба та хлібобулочних виробів є регіональний або міжрегіональний характер конкуренції внаслідок нетривалих термінів зберігання та плеча доставляння продукції (15-200 км); стабільний попит на продукцію; значна тіньова частина, що не підпадає під державний статистичний облік; власне виробництво супермаркетів та невеликі пекарні, що не потрапляють до статистичних даних, але впливають на рівень конкуренції; велика кількість артикулів та найменувань продукції ускладнює визначення товарних меж ринку [68].

Вітчизняна хлібопекарська галузь є фрагментованою та характеризується низьким рівнем концентрації в національному масштабі. Оскільки хлібозаводи знаходяться майже у кожному районному центрі України, жодне підприємство не займає значної частки національного ринку, і не може істотно впливати на випуск продукції галузю. З іншого боку, конкуренція на локальних ринках хліба та хлібобулочних виробів дуже інтенсивна, багато локальних ринків окремих міст, селищ чи регіонів є ринками з домінуючим підприємством.

В Україні станом на 2019 рік зареєстровано 1102 підприємств з виробництва хліба та хлібобулочних виробів, серед яких близько 70% продукції хлібопекарської галузі виробляється великими промисловими підприємствами [94]. Решта продукції виробляється мініпекарнями та пекарнями при супермаркетах, які дуже активно розвиваються в останні роки. Також слід відзначити наявність власної сировинної бази й великої кількості посівних площ зернових культур (рис. 2.5), що може слугувати конкурентною перевагою для хлібопекарської галузі України.

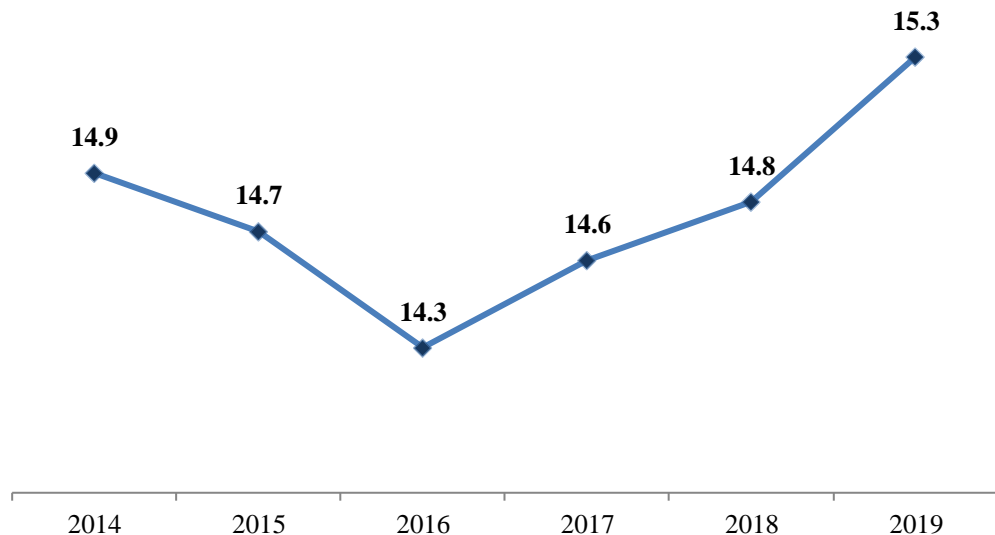


Рис. 2.5. Кількість посівних площ зернових культур в Україні протягом 2014-2019 рр., млн га

Примітка: джерело [131]

Якщо аналізувати ринок хліба на регіональному рівні, то в порівнянні з іншими областями Тернопільська область протягом останніх років значно нарощує виробництво зернових культур. Зокрема, у 2019 році по всіх категоріях господарств виробництво зернових культур в області складало 2699,9 тис. тонн, що більше у 4 рази ніж у Чернівецькій області (642,0 тис. тонн), у 2 рази більше ніж у Рівненській області (1493,0 тис. тонн) та більше ніж в Львівській області (1643,7 тис. тонн). При цьому врожайність зернових культур у 2019 році складала 57,3 ц/га, в той час, як по Україні 49,1 ц/га (табл. 2.5).

Порівняльний аналіз основних показників (табл. 2.6) діяльності підприємств малого бізнесу хлібопекарської галузі Тернопільської області у 2017-2019 роках, свідчить про скорочення обсягу реалізації хліба, хлібобулочних та борошняних виробів на 4,7% у 2018 році при збільшенні витрат на оплату праці (2117,9 тис. грн у 2018 р.) внаслідок незначного зростання кількості зайнятих та найманих працівників та значного падіння по всіх показниках у 2019 р.

Таблиця 2.5

Динаміка врожайності зернових культур у 2014-2019 роки, ц/га

Регіони	Роки						Графічне відображення
	2014	2015	2016	2017	2018	2019	
Україна	43,7	41,1	46,1	42,5	47,4	49,1	
Івано-Франківська	48,4	45,1	51,0	51,9	50,0	50,1	
Львівська	47,0	45,5	47,0	47,9	49,0	51,5	
Рівненська	47,8	45,0	48,2	45,7	48,1	51,2	
Тернопільська	55,4	49,7	52,6	57,5	56,9	57,3	
Хмельницька	60,9	53,0	57,7	62,2	67,2	65,9	
Чернівецька	52,9	44,9	41,4	48,6	48,6	49,7	

Примітка: джерело [131]

Водночас, порівнюючи фінансову сторону діяльності хлібопекарських підприємств малого бізнесу області, варто відзначити, що у 2019 році частка підприємств, які отримали прибуток зменшилася у порівнянні з 2017 роком до 85,2% з одночасним збільшенням рівня рентабельності (збитковості) до -1,7% (табл. 2.7).

У 2017 році, на основі даних таблиці 2.8, на підприємствах хлібопекарської галузі області спостерігалася висока частка оборотних активів, що означає менший ризик інвестицій у майно підприємств, їх вищу ліквідність і кредитоспроможність.

Однак на підприємствах досліджуваної галузі водночас мали місце значні розміри дебіторської заборгованості, що забирало кошти з господарського обороту.

Розмір заборгованості з дебіторами упродовж 2018 року знизився на 95,9%, а заборгованість суб'єктів господарювання хлібопекарської галузі області перед кредиторами залишалася майже незмінною – зменшення до 2%.

Таблиця 2.6

Порівняльний аналіз окремих показників діяльності підприємств малого бізнесу хлібопекарської галузі в Тернопільській області (2017-2019 рр.)¹

Назва	КВЕД-2010	Обсяг реалізованої продукції (товарів, послуг) без ПДВ, тис. грн	Кількість зайнятих працівників, осіб	Кількість найманих працівників, осіб	Витрати на персонал, тис. грн.	У тому числі	
						витрати на оплату праці, тис. грн	відрахування на соціальні заходи, тис. грн
2017 / 2018 / 2019							
Виробництво хліба, хлібобулочних і борошняних виробів	10.7	43370,0	300	293	15065,4	12241,0	2824,4
		41311,8	331	322	17183,3	13914,1	3269,2
		27518,1	185	166	9838,8	7986,3	1852,5
Виробництво хліба та хлібобулочних виробів; виробництво борошняних кондитерських виробів, тортів і тістечок нетривалого зберігання	10.71	19617,4	185	178	9004,0	7263,6	1740,4
		23352,5	200	193	10431,8	8471,9	1959,9
		8847,3	120	105	6025,1	4854,4	1170,7
Виробництво сухарів і сухого печива; виробництво борошняних кондитерських виробів, тортів і тістечок тривалого зберігання	10.72	23672,8	111	111	5911,7	4859,9	1051,8
		15729,1	95	94	4806,8	3837,8	969,0
		18670,8	64	61	3813,7	3131,9	681,8
Виробництво макаронних виробів та подібних борошняних виробів	10.73	79,8	4	4	149,7	117,5	32,2
		2230,1	36	35	1944,7	1604,4	340,3
		0,0	1	0	0,0	0,0	0,0

Примітка: сформовано автором на основі джерела [53]

¹з урахуванням мікропідприємств

Таблиця 2.7

Інформація про підприємства малого бізнесу хлібопекарської галузі в Тернопільській області у 2017-2019 рр.

За КВЕД-2010	Фінансовий результат (сальдо), тис. грн.	Підприємства, які отримали прибуток		Підприємства, які отримали збиток		Результат від операційної діяльності, тис. грн.	Витрати операційної діяльності, тис. грн.	Рівень рентабельності (збитковості), %
		у % до загальної кількості підприємств	фінансовий результат, тис. грн.	у % до загальної кількості підприємств	фінансовий результат, тис. грн.			
2017 / 2018 / 2019								
10.7 - Виробництво хліба, хлібобулочних і борошняних виробів	1339,7	74,1	2104,3	25,9	764,6	1142,9	42626,2	2,7
	2506,5	73,3	3548,4	26,7	1041,9	1415,3	42504,1	3,3
	205,6	85,2	1258,0	14,8	1052,4	-931,4	53568,2	-1,7
10.71 - Виробництво хліба та хлібобулочних виробів; виробництво борошняних кондитерських виробів, торгів і тістечок нетривалого зберігання	45,2	83,3	194,1	16,7	148,9	-1031,2	21286,0	-4,8
	475,4	75,0	622,9	25,0	147,5	-627,4	26141,5	-2,4
	362,8	85,0	518,9	15,0	156,1	-1018,6	27448,6	-3,7
10.72 - Виробництво сухарів і сухого печива; виробництво борошняних кондитерських виробів, торгів і тістечок тривалого зберігання	1342,4	83,3	1910,2	16,7	567,8	2234,0	21021,0	10,5
	1947,6	85,7	2797,7	14,3	850,1	1959,2	14097,8	13,9
	-157,2	83,3	739,1	16,7	896,3	87,2	26119,7	0,3
10.73 - Виробництво макаронних виробів та подібних борошняних виробів	-47,9	-	-	100,0	47,9	-59,9	319,2	-43,0
	83,5	33,3	127,8	66,7	44,3	83,5	2264,8	3,7
	-	100,0	-	-	-	-	-	-

Примітка: сформовано автором на основі джерела [53]

Таблиця 2.8

**Інформація про структуру активів та пасивів підприємств малого бізнесу хлібопекарської галузі
Тернопільської області (2017-2019 рр.)**

КВЕД-2010	Актив			Пасив		Баланс
	Необоротні активи	Оборотні активи	Власний капітал	Довгострокові зобов'язання і забезпечення	Поточні зобов'язання і забезпечення	
	2017 / 2018 / 2019					
10.7 - Виробництво хліба, хлібобулочних і борошняних виробів	14 120,8	24 419,1	22 909,6	267,7	15 362,6	38 539,9
	—	—	—	—	—	—
	12 071,4	22 254,1	19 135,7	111,0	15 055,6	34 325,5
	—	—	—	—	—	—
	22 338,7	24 996,2	26 699,8	23,2	20 835,1	47 334,9
10.71 - Виробництво хліба та хлібобулочних виробів; виробництво борошняних кондитерських виробів, тортів і тістечок нетривалого зберігання	6 765,3	8 895,1	8 499,1	-	7 161,3	15 660,4
	—	—	—	—	—	—
	9 640,9	11 149,1	13 344,5	-	7 422,3	20 790,0
	—	—	—	—	—	—
	9 984,8	12 545,9	14 377,2	23,2	8 153,5	22 530,7
10.72 - Виробництво сухарів і сухого печива; виробництво борошняних кондитерських виробів, тортів і тістечок тривалого зберігання	6 269,8	14 521,8	13 554,4	156,7	7 080,5	20 791,6
	—	—	—	—	—	—
	1 344,8	8 340,9	3 957,0	-	5 728,7	9 685,7
	—	—	—	—	—	—
	12 353,9	12 450,3	12 371,3	-	12 432,9	24 804,2
10.73 - Виробництво макаронних виробів та подібних борошняних виробів	1 085,7	1 002,2	856,1	111,0	1 120,8	2 087,9
	—	—	—	—	—	—
	1 085,7	2 764,1	1 834,2	111,0	1 904,6	3 849,8
	—	—	—	—	—	—
	-	-	-	-	-	-

Примітка: сформовано автором на основі джерела [53]

Якщо розглядати обсяг споживання хлібних продуктів на одну особу в Тернопільській області, то протягом 2000-2019 років даний показник мав тенденцію до скорочення. Так, наприклад, порівнюючи 2000 та 2019 роки споживання хліба скоротилося на 28%. При цьому, до 2017 року споживання хлібних продуктів по області було в межах нормативного значення, – не менше 101 кг/особу в рік (рис. 2.6).

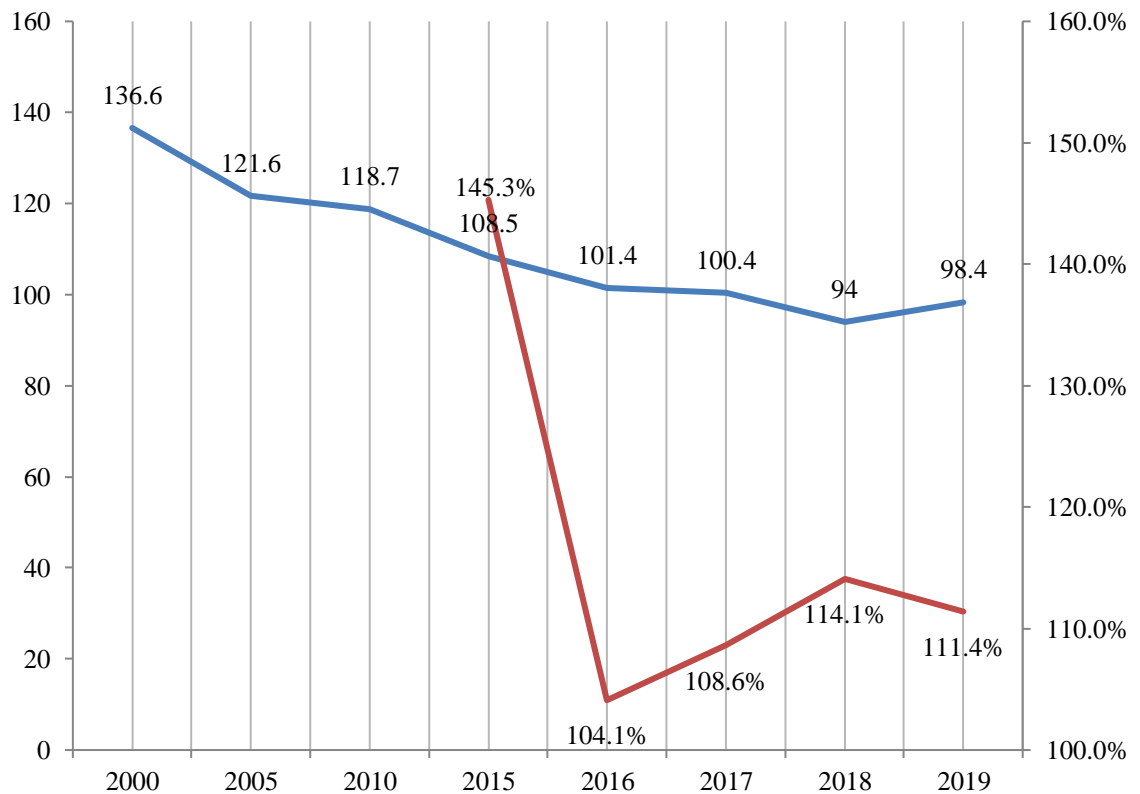


Рис. 2.6. Споживання хлібних продуктів* в Тернопільській області (2000-2019 рр.) на одну особу в кг ** та відсоткове відображення індексу споживчих цін на хліб та хлібопродукти протягом 2015-2019 рр. (грудень до грудня попереднього року)

Примітка: розробка автора за джерелом [53];

* хлібний продукт – хліб, макаронні вироби в перерахунку на борошно:борошно, крупи, бобові;

** джерелом інформації є балансові розрахунки фондів споживання основних сільськогосподарських продуктів.

Аналізуючи причини падіння внутрішньонаціонального виробництва і споживання хліба та хлібобулочних виробів на регіональному та загальнодержавному рівнях, на наш погляд, головною причиною є зменшення

споживачів, адже через напружену політичну ситуацію у країні, борошномельні підприємства втратили такі ринки збуту як АР Крим, окремі райони Донецької та Луганської області. Другорядний вплив мали кризова економічна ситуація через знецінення національної валюти; монополізацію ринку в деяких регіонах; збільшення виробництва в домашніх умовах; низьку якість сировини; ускладнення поставок у віддалені регіони через відсутність інфраструктури; податковий тиск на малий бізнес; зношення виробничого обладнання; скорочення кількості кінцевих споживачів шляхом скорочення чисельності населення; зміна смаків споживачів з появою трендів здорового способу життя та здорового харчування, що лімітують щоденне споживання хліба та хлібобулочних виробів. Однак, варто зазначити, що реальна ситуація на ринку хліба така – існує значна різниця між експертною оцінкою та офіційними статистичними даними в результаті того, що випікання хлібної продукції мініпекарнями, фізичними особами-підприємцями, пекарнями торговельних мереж не обліковується державними органами статистики.

Ринок хліба є одним із найбільш динамічних, конкурентних та інвестиційно привабливих ринків харчової промисловості Тернопільської області та України. Багато підприємств не витримують конкуренції, втрачають свою частку ринку та практично не інвестують у модернізацію й оновлення обладнання. Виробничі потужності підприємств галузі не використовуються на оптимальному рівні внаслідок наявності тіньового сектору, що провокує зниження ефективності малого бізнесу і галузі у цілому. Тому, сьогодні має бути розроблена та впроваджена збалансована стратегія розвитку хлібопекарської галузі для узгодження економічних інтересів не тільки підприємств-виробників, а й інтересів споживачів і суспільства в цілому.

На наш погляд, основними загрозами для підприємств малого бізнесу хлібопекарської галузі є:

- нестійке споживання хліба населенням;
- висока диференціація рівня життя населення за соціальними групами;

- зростання споживчих цін на хліб та хлібобулочні вироби швидшими темпами, ніж зростання доходів населення;
- неможливість здобуття екологічно безпечної для здоров'я продукції хлібопекарської галузі, низький рівень якості та безпеки виробництва хліба;
- недосконалість системи контролю якості сировини та продукції на підприємствах, що збільшує збитки від списання браку;
- екстенсивний спосіб виробництва, що переважає у хлібопекарській галузі України;
- відсутність мотивації постачальників борошна та вторинної сировини для виробництва хліба до співпраці призводить до збільшення собівартості продукції
- непередбачувані довготривалі кризові ситуації такі як пандемія COVID-2019.

На основі вищенаведених загроз і факторів впливу на ефективність і розвиток підприємств малого бізнесу хлібопекарської галузі в Тернопільській області, сьогодні дуже гостро постає питання щодо процесу розробки та впровадження сучасних адаптивних стратегій розвитку, які могли б стати запорукою успіху підприємств в ринкових умовах та допомогли б реалізувати їм весь свій потенціал. Адже, якщо розглядати питання конкурентоздатності харчової продукції нашої країни, то у 2019 році Україна за Індексом глобальної харчової безпеки (GFSI) займала перспективне 76 місце (загальне місце на основі оцінки категорій) із 113 (рис. 2.7) [148].

Для детальнішого аналізу діяльності підприємств малого бізнесу хлібопекарської галузі Тернопільської області в умовах об'єднаних територіальних громад, нами було обрано п'ять підприємств, котрі відповідають всім необхідним вимогам (розмір, вид економічної діяльності та приналежність до ОТГ в області):

1. Спільне мале підприємство «Форум» (м. Тернопіль, Тернопільська ОТГ);
2. Приватне підприємство «Флюк» (м. Бережани, Бережанська ОТГ);

3. Товариство з обмеженою відповідальністю «Микулинецький хлібзавод» (сmt Микулинці, Микулинецька ОТГ);

4. Товариство з обмеженою відповідальністю «РМФ» (м. Теремовля, Теремовлянська ОТГ);

5. Товариство з обмеженою відповідальністю «Герчак» (с. Пробіжна, Колиндянська ОТГ).

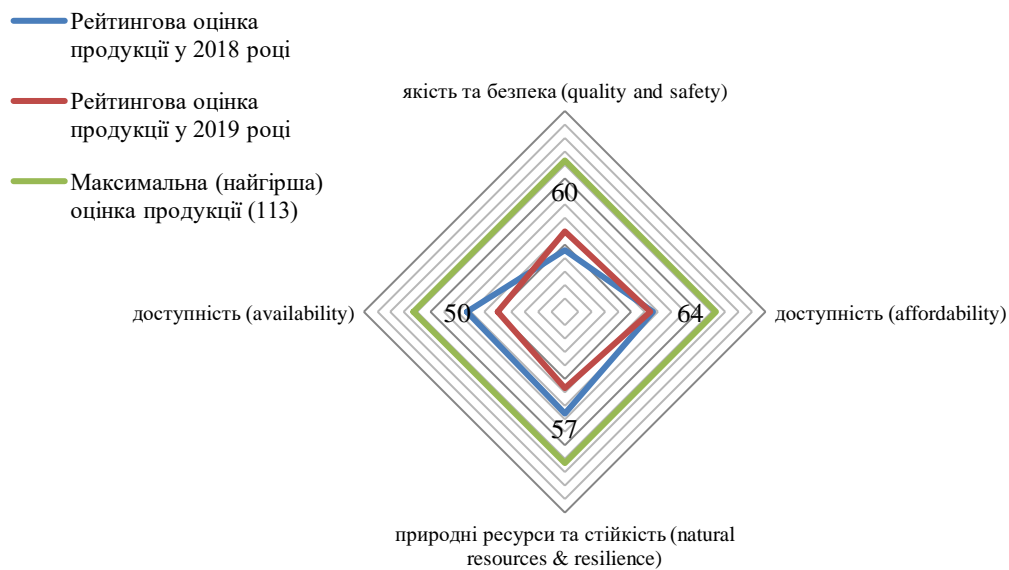


Рис. 2.7. Оцінка продукції за окремими категоріями згідно Індексу глобальної харчової безпеки у 2019 році

Примітка: сформовано автором на основі [148]

Оскільки в першому розділі дисертаційного дослідження нами визначено, що критерієм адаптації підприємства малого бізнесу харчової промисловості є оцінка його фінансового стану, який характеризує ефективність, гнучкість, стійкість та конкурентоспроможність даного підприємства, то спершу необхідно проаналізувати фінансово-економічну сторону кожного з об'єктів.

У додатку Ж та додатку К наведено основні фінансово-економічні показники діяльності досліджуваних підприємств харчової промисловості Тернопільської області [7-29].

Аналізуючи фінансово-економічні показники діяльності всіх вищезазначених підприємств Тернопільської області, слід виділити ТзОВ «РМФ», яке у 2018 році є лідером за показником чистого прибутку від реалізації продукції – 635,9 тис. грн при собівартості продукції 10894,8 тис. грн. Наступними за ним є ТзОВ «Герчак» (322,4 тис. грн), ПП «Флюк» (217,5 тис. грн), СМП «Форум» (11,8 тис. грн) та ТзОВ «Микулинецький хлібзавод» із чистим прибутком в сумі 4 тис. грн. Оскільки всі досліджувані підприємства малого бізнесу хлібопекарської галузі області функціонують в умовах ОТГ, то результати процесу децентралізації влади в Україні вони можуть відчутти на своїй діяльності вже сьогодні. Лише визначити чи ті зміни є позитивними, чи негативними можна вивчаючи фінансовий аналіз діяльності самих підприємств (табл. 2.9).

З аналізу фінансової звітності можемо спостерігати, що чим вищий рівень рентабельності підприємства тим вищий рівень його адаптивності та можливості застосовувати адаптивні стратегії. Економічна стійкість підприємства показує, що чим вона є вищою, тим більше воно готове до зміни стратегії розвитку, що дозволить йому в майбутньому ще більше наростити свій капітал та збільшити ринок збуту. Тому ми можемо стверджувати, що чим вищий рівень фінансово-економічної стабільності підприємства, тим більше воно готове до застосування адаптивних стратегій розвитку.

За прогнозований період можемо спостерігати, що стан фінансових ресурсів на досліджуваних підприємствах малого бізнесу хлібопекарської галузі є неоднозначним – зміни зовнішнього середовища в умовах реформування влади сприймалися підприємствами досить по-різному.

Таблиця 2.9

**Оцінка показників стану фінансових ресурсів досліджуваних підприємств хлібопекарської галузі протягом
2014-2018 рр.**

Показники	Нормативне значення	2014	2015	2016	2017	2018
<i>1</i>	<i>2</i>	<i>3</i>	<i>4</i>	<i>5</i>	<i>6</i>	<i>7</i>
Спільне мале підприємство «Форум»						
Коефіцієнт абсолютної ліквідності	$0,2 < K < 0,35$	0,13	0,07	0,1	0,1	0,1
Коефіцієнт швидкої ліквідності	$1 < K < 0,8$	0,18	0,1	0,14	0,14	0,12
Коефіцієнт поточної ліквідності (покриття)	$1 < K < 3$	0,54	0,62	0,66	0,71	1
Коефіцієнт фінансової незалежності	$> 0,5$	-0,35	-0,23	-0,15	-0,1	0,13
Коефіцієнт фінансової залежності	< 2	-2,88	-4,4	-5,7	-9,3	7,9
Коефіцієнт маневреності власного капіталу	$> 0,1$	1,78	2,05	2,29	3	-0,12
Коефіцієнт фінансування (фінансової стабільності)	> 1	-0,26	-0,19	-0,15	-0,1	0,14
Коефіцієнт фінансової стійкості	$0,7 < K < 0,9$	-0,35	-0,23	-0,17	-0,1	0,13
Коефіцієнт забезпеченості оборотних коштів власними оборотними коштами	$> 0,1$	-0,85	-0,6	-0,5	-0,4	-0,02
Коефіцієнт співвідношення необоротних і оборотних коштів	$0,5 < K < 0,8$	0,38	0,31	0,29	0,27	0,16
Коефіцієнт рентабельності активів,%	Збільшення	4,7	9,7	5,05	5,23	4,5
Коефіцієнт рентабельності власного капіталу,%	Збільшення	-11,7	-34,1	-25,5	-37,6	17,2
Рентабельність продукції,%	Збільшення	0,9	2,04	1,06	1,05	0,95

Продовження табл. 2.9

<i>I</i>	2	3	4	5	6	7
Приватне підприємство «Флюк»						
Коефіцієнт абсолютної ліквідності	0,2 < K < 0,35	0,027	0,05	0,047	0,02	0,3
Коефіцієнт швидкої ліквідності	1 < K < 0,8	0,58	0,89	0,89	0,5	0,87
Коефіцієнт поточної ліквідності (покриття)	1 < K < 3	0,76	1,1	1,09	0,6	1,02
Коефіцієнт фінансової незалежності	> 0,5	0,47	0,51	0,55	0,43	0,65
Коефіцієнт фінансової залежності	< 2	2,15	1,95	1,81	2,3	1,53
Коефіцієнт маневреності власного капіталу	> 0,1	-0,27	0,09	0,07	-0,52	0,01
Коефіцієнт фінансування (фінансової стабільності)	> 1	0,87	1,06	1,24	0,74	1,89
Коефіцієнт фінансової стійкості	0,7 < K < 0,9	0,47	0,51	0,55	0,43	0,65
Коефіцієнт забезпеченості оборотних коштів власними оборотними коштами	> 0,1	-0,31	0,09	0,08	-0,6	0,02
Коефіцієнт співвідношення необоротних і оборотних коштів	0,5 < K < 0,8	1,44	0,9	1,05	1,85	1,8
Коефіцієнт рентабельності активів,%	Збільшення	3,8	13,8	9	2,8	12,6
Коефіцієнт рентабельності власного капіталу,%	Збільшення	7,6	27,5	16,85	5,9	22,73
Рентабельність продукції,%	Збільшення	1,8	4,7	4,34	1,37	5,2
Товариство з обмеженою відповідальністю «Микулинецький хлібзавод»						
Коефіцієнт абсолютної ліквідності	0,2 < K < 0,35	0,07	0,097	0,004	0,01	0,004
Коефіцієнт швидкої ліквідності	1 < K < 0,8	0,14	0,37	0,16	0,15	0,16
Коефіцієнт поточної ліквідності (покриття)	1 < K < 3	0,79	0,84	0,16	0,15	0,16
Коефіцієнт фінансової незалежності	> 0,5	0,17	1,15	-2,9	-3,8	-3,5

Продовження табл. 2.9

1	2	3	4	5	6	7
Коефіцієнт фінансової залежності	< 2	5,94	0,87	-0,34	-0,26	-0,29
Коефіцієнт маневреності власного капіталу	> 0,1	0,53	0,86	1,13	1,07	1,08
Коефіцієнт фінансування (фінансової стабільності)	> 1	0,14	0,54	-0,75	-0,79	-0,78
Коефіцієнт фінансової стійкості	$0,7 < K < 0,9$	0,17	1,15	-2,9	-3,8	-3,5
Коефіцієнт забезпеченості оборотних коштів власними оборотними коштами	> 0,1	0,1	1,18	-5,45	-5,8	-5,1
Коефіцієнт співвідношення необоротних і оборотних коштів	$0,5 < K < 0,8$	0,09	0,19	0,16	0,4	0,36
Коефіцієнт рентабельності активів,%	Збільшення	-24,1	-44,7	-11,5	3,7	1,65
Коефіцієнт рентабельності власного капіталу,%	Збільшення	-53,88	-99,8	6,8	-1,11	-0,45
Рентабельність продукції,%	Збільшення	-5,17	-8,89	-3,2	1,05	6,89
Товариство з обмеженою відповідальністю «РМФ»						
Коефіцієнт абсолютної ліквідності	$0,2 < K < 0,35$	0,71	0,22	0,24	0,07	0,03
Коефіцієнт швидкої ліквідності	$1 < K < 0,8$	2,18	2,11	1,86	2,33	1,86
Коефіцієнт поточної ліквідності (покриття)	$1 < K < 3$	5,03	5,14	5,27	4,64	4,2
Коефіцієнт фінансової незалежності	> 0,5	0,71	0,82	0,86	0,08	0,86
Коефіцієнт фінансової залежності	< 2	1,41	1,22	1,17	1,18	1,16
Коефіцієнт маневреності власного капіталу	> 0,1	0,64	0,48	0,63	0,59	0,5
Коефіцієнт фінансування (фінансової стабільності)	> 1	2,43	4,5	6,04	5,7	6,4
Коефіцієнт фінансової стійкості	$0,7 < K < 0,9$	0,89	0,91	0,87	0,097	0,86

Продовження табл. 2.9

<i>I</i>	2	3	4	5	6	7
Коефіцієнт забезпеченості оборотних коштів власними оборотними коштами	> 0,1	0,48	0,62	0,79	0,77	0,76
Коефіцієнт співвідношення необоротних і оборотних коштів	$0,5 < K < 0,8$	0,77	1,1	0,49	0,57	0,76
Коефіцієнт рентабельності активів,%	Збільшення	2,64	12,3	13,1	1,97	4,67
Коефіцієнт рентабельності власного капіталу,%	Збільшення	4,7	16	15,5	2,3	5,5
Рентабельність продукції,%	Збільшення	4,04	14	12,8	2	5,4
Товариство з обмеженою відповідальністю «Герчак»						
Коефіцієнт абсолютної ліквідності	$0,2 < K < 0,35$	0,04	0,02	0,01	0,05	0,04
Коефіцієнт швидкої ліквідності	$1 < K < 0,8$	2,9	2,13	1,2	0,77	0,95
Коефіцієнт поточної ліквідності (покриття)	$1 < K < 3$	4,3	3,6	1,88	1,04	1,38
Коефіцієнт фінансової незалежності	> 0,5	0,89	0,83	0,74	0,46	0,55
Коефіцієнт фінансової залежності	< 2	1,13	1,2	1,35	2,19	1,82
Коефіцієнт маневреності власного капіталу	> 0,1	0,43	0,53	0,31	0,05	0,32
Коефіцієнт фінансування (фінансової стабільності)	> 1	7,75	4,89	2,85	0,84	1,2
Коефіцієнт фінансової стійкості	$0,7 < K < 0,9$	0,89	0,83	0,74	0,46	0,55
Коефіцієнт забезпеченості оборотних коштів власними оборотними коштами	> 0,1	0,77	0,72	0,47	0,04	0,28
Коефіцієнт співвідношення необоротних і оборотних коштів	$0,5 < K < 0,8$	1,04	0,64	1,05	0,77	0,06
Коефіцієнт рентабельності активів,%	Збільшення	7,7	7,9	9	12,5	15,13
Коефіцієнт рентабельності власного капіталу,%	Збільшення	9,1	9,2	11,45	22,5	29,9
Рентабельність продукції,%	Збільшення	5,07	5,5	5,6	5,5	6,03

Примітка: сформовано автором на основі фінансової звітності об'єктів дослідження [7-29]

Обчислене значення коефіцієнта поточної ліквідності дозволяє виявити, наскільки поточні активи покривають поточні зобов'язання підприємства. Розрахунок показника свідчить, що підприємства СМП «Форум», ПП «Флюк», ТзОВ «Герчак» та ТзОВ «РМФ» здатні погасити свої поточні зобов'язання користуючись оборотними активами, а також станом на 2018 рік на ТзОВ «Микулинецький хлібзавод» залишилося лише 0,16 гривні на кожную гривню поточних зобов'язань, що вказує на можливість зниження довіри до підприємства та виникнення ризику банкрутства у разі системної кризи ліквідності.

Коефіцієнт швидкої ліквідності дає уявлення про очікувану платоспроможність досліджуваних підприємств в короткостроковому періоді. Даний коефіцієнт на ПП «Флюк» і ТзОВ «Герчак» у 2018 році був в межах нормативу – це означає, що аналізовані підприємства не матимуть проблем з розрахунками в короткостроковому періоді. На інших підприємствах спостерігається зворотна ситуація і досліджуваний показник знаходився не в межах нормативу – можуть виникнути проблеми з платоспроможністю підприємства.

Коефіцієнт абсолютної ліквідності на всіх досліджуваних підприємствах є недостатнім, лише на ПП «Флюк» даний показник досягає свої нормативні межі (0,2-0,35), що беззаперечно є негативною тенденцією.

Коефіцієнт фінансової незалежності, нормативне значення якого складає 0,5, для підприємств СМП «Форум» та ТзОВ «Микулинецький хлібзавод» дещо нижчий межі, що свідчить про їх ризик неплатоспроможності. Даний показник характеризує можливість підприємств виконати свої зовнішні зобов'язання шляхом використання власних активів, їхню незалежність від позикових джерел.

Коефіцієнт фінансової залежності є оберненим показником до коефіцієнта фінансової автономії. У 2018 році фінансові дані ПП «Флюк», ТзОВ «Микулинецький хлібзавод», ТзОВ «РМФ» та ТзОВ «Герчак» були в межах нормативу.

Значення коефіцієнта фінансової стійкості, котрий має бути в інтервалі від 0,7 до 0,9, для СМП «Форум», ТзОВ «Микулинецький хлібзавод» є вкрай низьким, для ПП «Флюк» та ТзОВ «Герчак» у 2018 році є меншим оптимального показника, але не критичним і становив 0,65 та 0,55 відповідно, що говорить про здатність цих підприємств до негайного виконання всіх своїх зобов'язань і лише на ТзОВ «РМФ» показник був в межах норми – 0,86.

Коефіцієнт фінансової стабільності характеризує покриття боргів власним капіталом. ПП «Флюк», ТзОВ «РМФ» та ТзОВ «Герчак» безперечно спроможні повністю покрити свої борги власним капіталом, адже значення розрахункових коефіцієнтів були вищі рекомендованого значення для харчової промисловості (більше ніж 1).

Однозначно варто зазначити ТзОВ «Микулинецький хлібзавод» за показником – рентабельність продукції. Даний показник протягом аналізованого періоду динамічно зростав, в результаті виходу підприємства зі збиткового стану.

Підсумовуючи, можна зазначити, що фінансовий стан підприємств малого бізнесу хлібопекарської галузі в Тернопільській області загалом є задовільним. Звичайно не всі підприємства безболісно пережили процеси об'єднання територіальних громад, не всі ще відчули користь від процесу децентралізації влади в регіоні, але завдяки ефективній роботі досліджуваних суб'єктів малого бізнесу покращується економічний потенціал області та держави загалом.

2.2. Особливості використання адаптивного моделювання стратегій розвитку підприємств малого бізнесу харчової промисловості в умовах добровільних об'єднань територіальних громад

Децентралізація, реформування місцевого самоврядування та територіальна організація влади в Україні – це поштовх до формування дієвих

стимулів розвитку регіонів, для успішного здійснення реформ на місцевому, регіональному рівні та є реальним підґрунтям до саморозвитку ОТГ, які будуть спроможні надавати населенню якісні та доступні послуги у різних сферах (охорона здоров'я, освіта, адміністративні послуги та ін.).

Процес утворення об'єднаних територіальних громад – це дуже важливий етап змін в економіці як громади, регіону, так і країни загалом. Формування спроможних територіальних общин напряду залежить від стану розвитку підприємницького сектору в ній. Всі зміни, які відбуваються на законодавчому рівні мають безпосередній вплив на кожне підприємство, при цьому підприємства малого бізнесу повинні бути готовими до швидких змін буквально в будь-який момент. Грамотне управління та адаптивне стратегічне моделювання дає змогу підприємствам бути застереженим до цього, адже в такому випадку вже є розроблена своя адаптивна стратегія розвитку. Здебільшого адаптивна стратегія докорінно відрізняється від тієї стратегії, що застосовується в нормальних умовах та може застосовуватися у двох випадках: в умовах кризової ситуації, в якій виявляється окремо взятий суб'єкт підприємницької діяльності та в умовах загальнонаціональної економічної кризи. Вважаємо, що сьогодні для підприємств малого бізнесу актуальна друга ситуація.

Процес реформування влади у Тернопільській області розпочався ще у 2015 році, коли у 26-ти ОТГ відбулися перші місцеві вибори, які охоплювали 28% території та 21% населення області [118]. Станом на початок 2020 року область займає 10 місце в загальному рейтингу щодо формування спроможних громад серед 24 областей України (тобто у 53 общинах відбулися перші вибори). Площа об'єднаних територіальних громад Тернопільської області складає 6904 км² – це майже 50% від загальної площі області (13823 км²), а населення – 691,7 тис. осіб і це 66,1% від загальної кількості населення. Передові позиції в Тернопільській області по створенню ОТГ займає Тернопільський район – 13 ОТГ, Гусятинський – 11 ОТГ, Борщівський – 10 ОТГ та Чортківський – 9 ОТГ [87].

У процесі моделювання адаптивних стратегій розвитку, велике значення для суб'єктів малого бізнесу набуває питання підвищення їх професійних знань і навичок в області підприємництва, а сам процес має відбуватися однозначно висококваліфікованими професіоналами та спеціалістами галузі. Однак такий підхід можуть використовувати лише великі чи середні підприємства із достатнім рівнем фінансових ресурсів, а що стосується підприємств малого бізнесу, то переважна більшість навряд чи може собі це дозволити. Наслідком цього є те, що малий бізнес в цей час в цілому не володіє необхідними знаннями про те, як слід правильно вести бізнес в умовах адаптації та не використовує у своїй практиці такого роду стратегії. Навряд чи можна сумніватися в тому, що шкода, яку від цього несуть і сам малий бізнес, і економіка громади, регіону і держави в цілому, – значна. Разом з тим доводиться констатувати, що вагомість даної проблеми в Україні до сих пір навіть не усвідомлена, причому ні органами влади, ні бізнес-середовищем, ані експертами.

Відповідно до вимог, які висуваються до підприємств малого бізнесу в процесі адаптації всі стратегії можна схарактеризувати дискретною кількістю індикаторів, які ми об'єднали в 4 узагальнених блоки:

- продукт (параметри реалізованої продукції);
- управління (параметри системи управління підприємством малого бізнесу);
- ринок (параметри зовнішнього середовища, де функціонує підприємство та економічні й географічні його межі);
- фінанси (параметри фінансового стану та інвестиційної привабливості підприємства).

Звичайно, ми вважаємо, що будь-яка адаптивна стратегія розвитку призводить до переходу підприємства в новий стан, котрий характеризується новими значеннями вищенаведених індикаторів. Таким чином, якщо їх спростити, то можна виділити 4 види адаптивних стратегій розвитку підприємств малого бізнесу:

- інноваційну, котра спрямована на покращення продукту, можливо навіть його заміні з врахуванням не тільки вже матеріальних особливостей продукту, а й на нематеріальних якостях;
- внутрішньоуправлінську – основна увага зосереджується на підвищенні ефективності управління;
- ринкову, яка направлена на зміну становища підприємства на ринку господарювання;
- інвестиційну – покращення фінансового стану та інвестиційної привабливості підприємства.

У таблиці 2.10 дано детальну характеристику запропонованих нами адаптивних стратегій розвитку підприємств малого бізнесу харчової промисловості, які доцільно застосовувати в умовах реформування влади.

Звісно, на практиці кожна адаптивна стратегія рідко може зустрічатися окремо в роботі підприємства, а також кожна із них може призвести до зміни показників одразу в декількох блоках. По суті, всі 4 запропонованих нами адаптивних стратегії також направлені на зміну зразу в декількох напрямках із виокремленням головного.

Таблиця 2.10

Опис основних параметрів адаптивних стратегій розвитку

Стратегія	Інноваційна	Внутрішньо-управлінська	Ринкова	Інвестиційна
1	2	3	4	5
Індикатори розвитку	<ul style="list-style-type: none"> - невеликі бар'єри розвитку галузі; - технологічна та інноваційна можливість переробки відходів; - розвиток НТП та дослідження і впровадження новинок; - високий стан техніко-технологічної бази; - ефективність використання ресурсів; - можливість оптимізації витрат. 	<ul style="list-style-type: none"> - підвищення професійного рівня працівників; - якість управління на підприємстві; - соціальна відповідальність; - впровадження нових управлінських структур; - підвищення рівня інтелектуального потенціалу; - вдосконалення системи трудової мотивації. 	<ul style="list-style-type: none"> - конкурентоздатність ринку; - високі темпи росту ринку; - велика ємність ринку; - задоволеність та лояльність споживачів підприємства; - репутація та імідж підприємства на ринку; - довіра ділових партнерів. 	<ul style="list-style-type: none"> - можливість залучення фінансових ресурсів до реалізації стратегії; - активність підприємства в сфері інвестування; - динаміка основних параметрів підприємства та його діяльності; - зміна фінансово-економічного стану підприємства.

Продовження табл. 2.10

1	2	3	4	5
Цілі реалізації	- зміцнення ринкових позицій за рахунок створення нових продуктів або вдосконалення існуючих.	- підвищення ринкової і виробничої стабільності; - зниження ринкових, виробничих та фінансових ризиків.	- захоплення нових ринків; - зміцнення конкурентних переваг підприємства; - зміцнення експортного потенціалу.	- підвищення рентабельності підприємства; - комерціалізація стратегії; - розвиток дослідницької інфраструктури підприємства; - створення стабільного потоку фінансових ресурсів з комплексом адаптаційних заходів.
Напрямок розвитку	- покращення продукту.	- підвищення ефективності управління.	- зміна становища підприємства на ринку господарювання.	- покращення фінансового стану та інвестиційної привабливості підприємства.
Недоліки реалізації	- нестача висококваліфікованих кадрів; - ризик зниження виробничої потужності основної продукції.	- необхідність зміни менеджменту; - перегляд організаційної структури управління підприємством; - додаткові витрати на навчання, підвищення кваліфікації та підготовку працівників; - розробка управлінської та соціальної адаптації.	- пристосування продукту до нового ринку; - збільшення фінансових та виробничих витрат.	- надмірно високі очікування від змін; - пошук нових партнерів та інвесторів; - узгодження інтересів групи впливу на підприємстві.

Примітка: авторська розробка

На рисунку 2.8 представлено методичний інструментарій визначення адаптивної стратегії розвитку підприємства при застосуванні вищезазначених чотирьох стратегій. Матриця поділена на 4 квадранти, де на осі абсцис відзначено рівень адаптивності підприємства до зовнішніх умов, а на осі ординат – рівень ринкової позиції підприємства. На вибір стратегії розвитку малим бізнесом можуть впливати фактори як зі сторони макросередовища (науково-технічні, природні, демографічні, економічні та екологічні фактори), так і з мікросередовища (суспільство, державні органи, споживачі та фінансово-кредитні установи).

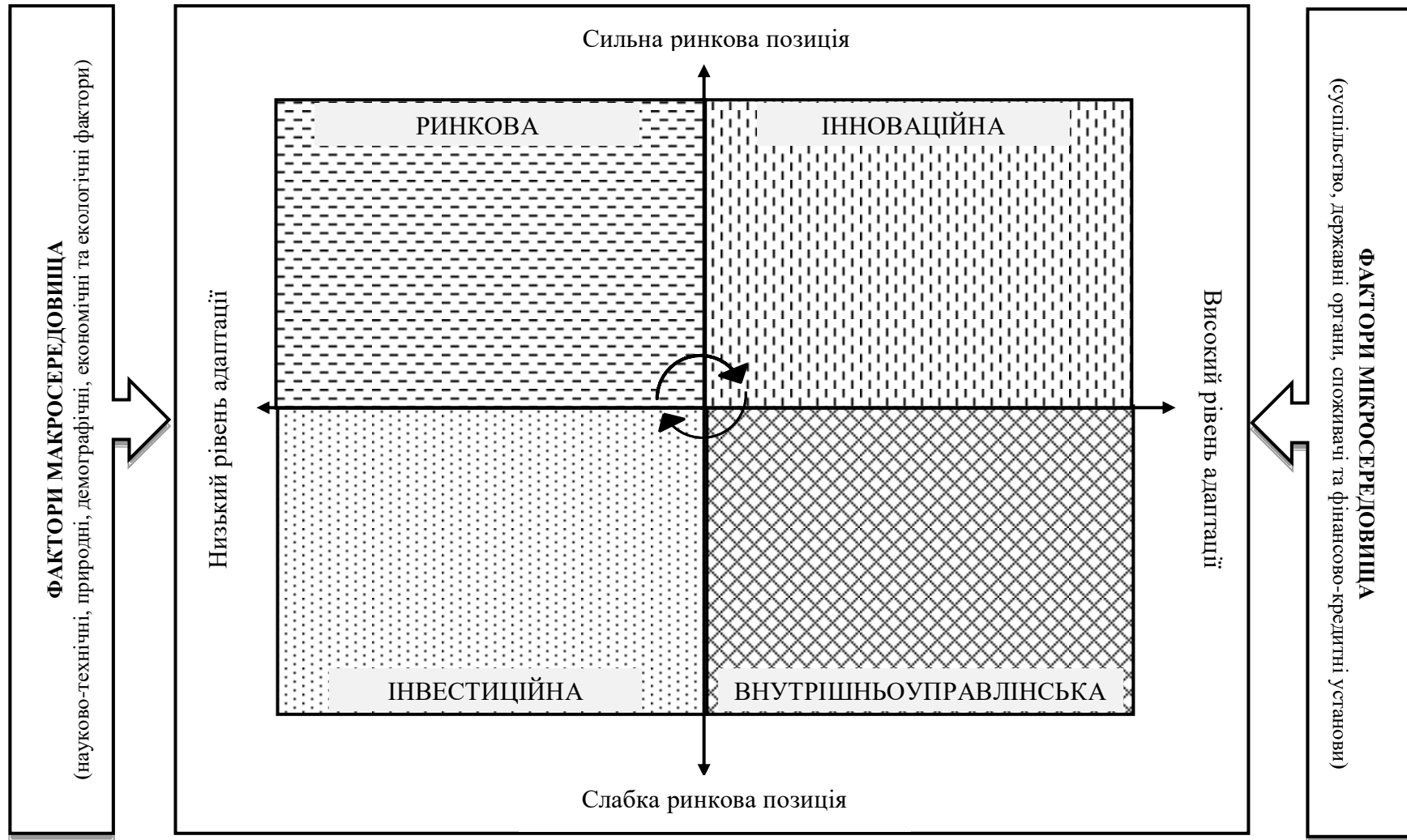


Рис. 2.8. Матриця адаптивних стратегій підприємств малого бізнесу

Примітка: розробка автора

Дана матриця дає можливість керівництву визначити можливі способи реагування на зміни середовища, шляхи вирішення вже наявної ситуації, в якій знаходиться суб'єкт, а також можливий напрям збільшення свого потенціалу розвитку. Початкове становище будь-якого підприємства малого бізнесу знаходиться в середині матриці, звідки воно на основі аналізу параметрів зміщується в відповідний квадрант, де намічена йому рекомендована адаптивна стратегія розвитку. Варто зазначити, що площини «ринкова позиція та рівень адаптації» є головним джерелом формування адаптивної стратегії розвитку.

На основі аналізу запропонованих адаптивних стратегій розвитку підприємств малого бізнесу визначено головні вимірники кожної із них (табл. 2.11).

Таблиця 2.11

Система вимірників ефективності адаптивних стратегій розвитку

№ з/п	Стратегія	Напрямок розвитку	Показник
1	2	3	4
1	Інноваційна	<i>Покращення продукту</i>	Фондовіддача Фондомісткість Матеріаловіддача Матеріаломісткість Частка принципово нових (прогресивних) виробів у загальному їхньому обсязі Частка продукції, на яку одержано сертифікати якості Коефіцієнт оновлення асортименту Рентабельність продукції Прибуток від реалізації продукції Коефіцієнт приросту нематеріальних активів Рівень впровадження інновацій та здійснення НДДКР
2	Внутрішньо-управлінська	<i>Підвищення ефективності управління</i>	Чисельність працюючих Рівень відповідності винагородження працівників Рівень соціальної захищеності працівників Коефіцієнт забезпеченості інтелектуальною власністю Індекс підвищення кваліфікації Продуктивність праці Ефективність стратегічного управління підприємством Показник конфліктності Коефіцієнт соціально-психологічного клімату
3	Ринкова	<i>Зміна становища підприємства на ринку господарювання</i>	Коефіцієнт ефективності реклами та засобів стимулювання збуту Коефіцієнт відносної частки на ринку Рентабельність продажів Коефіцієнт завантаження Коефіцієнт затовареності готовою продукцією

Продовження табл. 2.11

1	2	3	4
4	Інвестиційна	<i>Покращення фінансового стану та інвестиційної привабливості підприємства</i>	Коефіцієнт абсолютної ліквідності Коефіцієнт швидкої ліквідності Коефіцієнт фінансової незалежності Коефіцієнт фінансової залежності Коефіцієнт маневреності власного капіталу Коефіцієнт фінансування (фінансової стабільності) Коефіцієнт фінансової стійкості Коефіцієнт забезпеченості оборотних коштів власними оборотними коштами Коефіцієнт співвідношення необоротних і оборотних коштів Коефіцієнт рентабельності активів Коефіцієнт рентабельності власного капіталу Прибутковість інвестицій у підприємство Коефіцієнт інвестування Коефіцієнт покриття інвестицій

Примітка: авторська розробка

Для того, щоб обрати досконалу адаптивну стратегію розвитку підприємства малого бізнесу в перемінних умовах, в умовах нормативних і законодавчих змін, в умовах децентралізації влади, нами сформовано п'ять основних етапів визначення стратегії адаптивного розвитку (рис. 2.9).

На першому етапі визначення стратегії розвитку підприємства в умовах адаптації до умов ринку визначається стратегічне становище підприємства: аналізується зовнішнє і внутрішнє середовище функціонування підприємства, визначаються сприятливі й несприятливі для розвитку підприємства фактори зовнішнього середовища, а також сильні та слабкі сторони його внутрішнього середовища.

При оцінці факторів зовнішнього середовища виділяються основні індикатори впливу на розвиток підприємства та ті, які будуть аналізуватися. Однак, вважаємо, що підприємства малого бізнесу, частіше за все, не мають достатніх коштів для регулярного відстеження змін зовнішнього середовища та й аналіз його зазвичай обмежений невеликими тимчасовими рамками, в яких можна зосередитися переважно тільки на тих індикаторах, які критично впливають на поточну діяльність самого суб'єкта малого бізнесу.

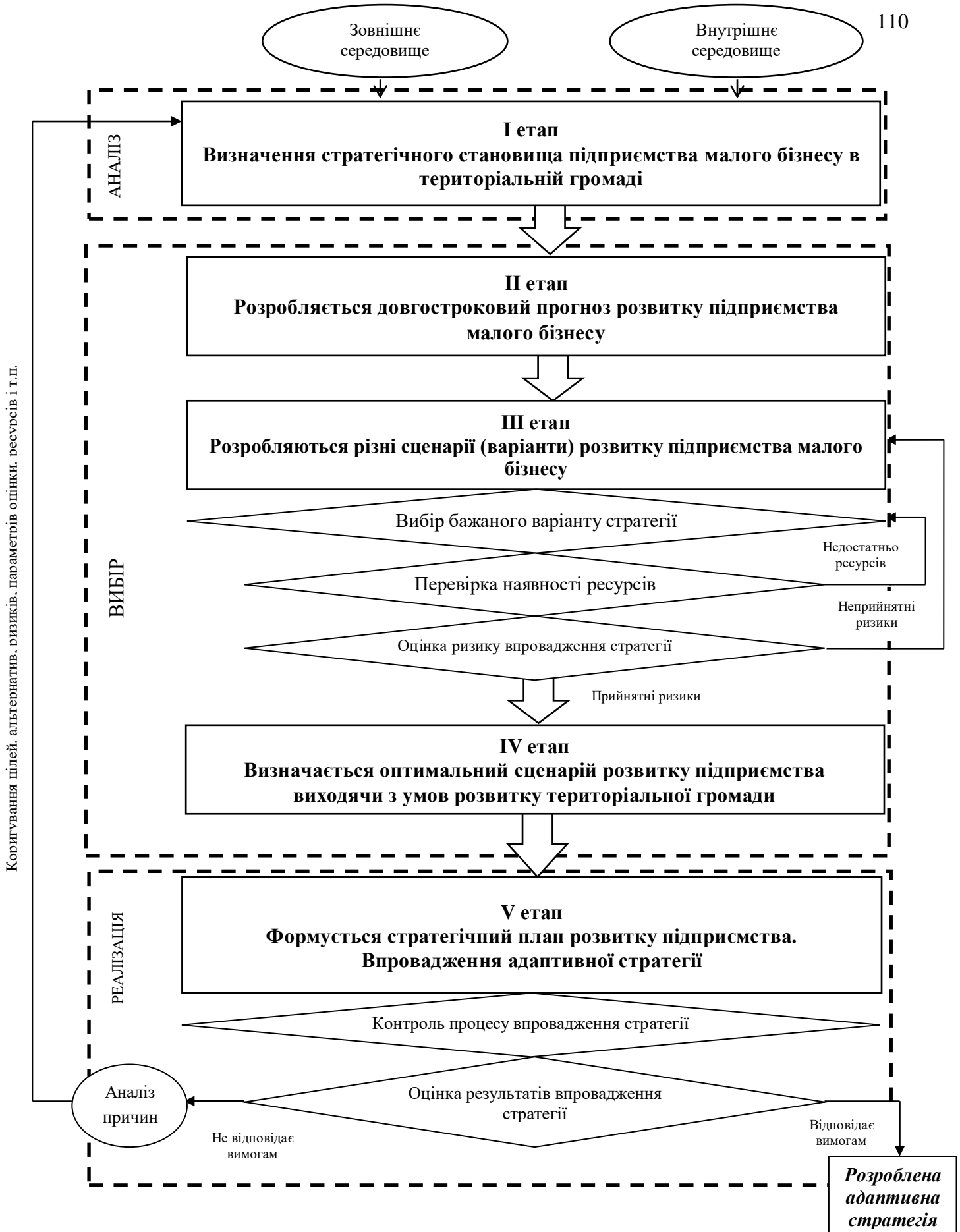


Рис. 2.9. Структурно-логічна схема визначення адаптивної стратегії розвитку підприємства малого бізнесу в умовах децентралізації влади

Примітка: авторська розробка

Аналіз індикаторів впливу зовнішнього середовища обмежується вивченням зміни структури попиту на продукцію споживачами, зростання сегмента ринку, умов взаємовідносин з конкурентами, постачальниками та посередниками, а також пропозицій фахівців на ринку робочої сили:

$$E = \{E_1, E_2, \dots, E_n\}, \quad (2.1)$$

де $E_i = \{e_{i1}, e_{i2}, \dots, e_{ik}\}$ – і-ий варіант з n можливих значень параметрів зовнішнього середовища;

$e_{iz} = \{e_{i1}, e_{i2}, \dots, e_{ik}\}$ – значення z -ого параметра в i -ому варіанті;

k – кількість факторів, які чинять вплив на стан зовнішнього середовища.

Оцінка зміни індикатора адаптивної стратегії та загальна зміна відбувається з урахуванням значущості:

$$I = \sum_{i=1}^n W_i * z_i, \quad (2.2)$$

де n – кількість індикаторів, що досліджуються;

W_i – значення індикатора, який характеризує i -ий фактор;

z_i – вагова значущість i -ого фактора.

При умові якщо $I \rightarrow \min$ – варто внести незначні коригування у вже використовувану стратегію; при умові якщо $I \rightarrow \max$ – проводиться повністю заміна стратегії.

На другому етапі на основі результатів аналізу становища підприємства розробляється довгостроковий прогноз його розвитку. При цьому передбачаються різні варіанти розвитку:

- песимістичний прогноз – при переважанні несприятливих чинників розвитку;
- оптимістичний прогноз – при переважанні сприятливих факторів розвитку;
- найбільш реалістичний варіант розвитку підприємства.

На третьому етапі в рамках найбільш ймовірного прогнозу розробляються різні сценарії розвитку підприємства малого бізнесу. При потребі ще раз здійснюється уточнення місії та цілей господарської діяльності підприємства та визначаються критерії ефективності його розвитку (частка на ринку, обсяг продажів, розмір прибутку, рівень питомих витрат і т.п.). На цьому ж етапі визначаються можливі напрямки тактичних заходів, наприклад за допомогою методу «дерево цілей», який є найпоширенішим способом уточнення цілей і завдань.

Четвертий етап характеризується визначенням оптимального сценарію розвитку підприємства малого бізнесу в адаптаційних умовах на основі обраних критеріїв ефективності функціонування підприємства.

На п'ятому етапі формується стратегічний план розвитку підприємства, в основі якого оптимальний сценарій його розвитку, розроблений на попередньому етапі.

Саме така послідовність вибору адаптивної стратегії розвитку підприємства дозволяє врахувати вплив зовнішнього середовища, виявити сучасні ринкові тенденції, задати орієнтири довгострокового розвитку підприємства з урахуванням наявного ресурсного потенціалу, системи взаємовідносин, а також ринкової позиції [6]. Адже головне призначення впровадження адаптивних стратегій розвитку – це можливість переорієнтувати підприємство малого бізнесу зі шляху екстенсивного росту на якісно новий, інноваційний шлях, який дозволить вистояти у кризовий період і забезпечить надійну основу для успіху та ринкового домінування на період майбутнього зростання економіки.

Процес застосування адаптивної стратегії розвитку підприємств малого бізнесу можна представити за допомогою вдосконаленого рівняння:

$$Z = f(x, y, t), \quad (2.3)$$

де Z – результат роботи підприємства;

x – сукупність факторів зовнішнього та внутрішнього середовища, які можна усунути за допомогою адаптаційних заходів;

y – сукупність факторів, котрими підприємство не може керувати, а лише спрогнозувати чи в моменті прийняти адаптаційне рішення;

t – фактор часу.

Якщо $\Delta t = t_i - t_{i-1}$, то результат роботи підприємства на кожному з етапів визначення адаптивної стратегії розвитку можна зобразити у вигляді декількох параметрів:

$$Z_i = f(Z_{i-1}, Z_{i-1} - Z_{i-1}^p, Z_i^p, x_i, y_i^p, \alpha_i, \beta_i), \quad (2.4)$$

де Z_i – результат роботи підприємства в i -ому періоді;

Z_{i-1} – результат роботи підприємства в $i-1$ періоді;

$Z_{i-1} - Z_{i-1}^p$ – відхилення від плану в $i-1$ періоді;

Z_{i-1}^p – результат роботи підприємства, що планується в $i-1$ періоді;

Z_i^p – результат роботи підприємства, що планується в i -ому періоді;

x_i – сукупність факторів зовнішнього та внутрішнього середовища, які впливають на підприємство в i -ому періоді;

y_i^p – прогнозна сукупність факторів впливу на підприємство, котрими воно не може керувати в i -ому періоді;

α_i – коефіцієнт адаптації управління;

β_i – коефіцієнт адаптації прогнозування.

Якщо розглядати адаптацію підприємств до впливу внутрішніх і зовнішніх керованих факторів (постачальники, конкуренти, доступ до ресурсів, комунікація і т.д.), то отримаємо:

$$Z_i = Z_i^p + (1 - \alpha_i) * Z_{i-1} - Z_{i-1}^p, \quad (2.5)$$

При умові $\alpha_i \rightarrow 0$; $Z_i \rightarrow Z_{i-1}$ отримуємо – результат не змінюється від періоду до періоду і може бути значно меншим від планового значення, тобто відсутність адаптації.

При умові $\alpha_i \rightarrow 1$; $Z_i \rightarrow Z_i^p$ отримуємо – досягнення планових результатів шляхом аналізу недоліків в результатах попереднього періоду, тобто повна адаптація.

При умові $0 \leq \alpha_i \leq 1$; $Z_{i-1} \leq Z_i \leq Z_i^p$ отримуємо – підприємство перебуває на проміжному етапі, тобто в процесі адаптації.

Зазвичай, повна адаптація зустрічається при дослідженні впливу зовнішніх факторів, які підприємство не може змінити (цінова політика в країні, ставки податків, інфляція, законодавча база в державі, встановлення певних соціальних параметрів, ціннісні орієнтації населення, рівень народжуваності та смертності, природні катаклізми т.д.). В такому випадку, адаптивна стратегія розвитку полягає в тому, щоб спрогнозувати дані фактори й прийняти на їх основі ефективні управлінські рішення:

$$Z_i = Z_i(y_i^p), \quad (2.6)$$

де $y_i^p = y_{i-1}^p + \beta_i(y_{i-1} - y_{i-1}^p)$;

y_i^p – прогнозна сукупність факторів впливу на підприємство, котрими воно не може керувати в i -ому періоді;

y_{i-1}^p – прогнозна сукупність факторів впливу на підприємство, котрими воно не може керувати в $i-1$ періоді;

β_i – коефіцієнт адаптації прогнозування;

$y_{i-1} - y_{i-1}^p$ – відхилення від плану в $i-1$ періоді.

При умові $\beta_i \rightarrow 0$; $y_i^p \rightarrow y_{i-1}^p$ отримуємо – орієнтація підприємства на прогнозовані параметри в минулому, які можуть значно відрізнятися від отриманих тепер, тобто відсутня адаптація.

При умові $\beta_i \rightarrow 1$; $y_i^p = y_{i-1}$ отримуємо – використання для прогнозу реальних параметрів минулого періоду, тобто повна адаптація.

При умові $0 \leq \beta_i \leq 1$; $y_{i-1}^p \leq y_i^p = y_{i-1}$ отримуємо – підприємство перебуває в процесі адаптації, тобто одночасно врахування як параметрів минулого, так і теперішнього періодів.

Рівняння застосування адаптивної стратегії розвитку підприємств малого бізнесу можна застосовувати при оцінці фінансових ресурсів, трудових, матеріальних та інших в залежності від того, який головний вектор розвитку обрало підприємство в процесі зміни звичної стратегії на адаптивну.

У результаті впровадження адаптивної стратегії розвитку на підприємствах малого бізнесу, результат роботи підприємства завжди переходить зі свого початкового стану Z_0 у якісно новий стан \tilde{Z} . Якщо припустити, що впровадження адаптивної стратегії можна здійснити у декілька етапів, тобто приймаються рішення послідовно, а заходи, що впливають на підприємство та змінюють результати його роботи з початкового стану в кінцеве, являє собою сукупність покрокових змін (n).

Позначимо всі заходи та дії через P_j на j -ому етапі ($j = 1, 2, \dots, n$).

Тоді P_j (P_1, P_2, \dots, P_{3n}) – це заходи, дії, нововведення чи рішення, які змінюють результат роботи підприємства зі першопочаткового стану Z_0 у новий стан \tilde{Z} .

Позначимо стан підприємства через Z_j після послідовного проходження j -ого етапу. Тоді отримаємо послідовність станів підприємства в процесі впровадження адаптивної стратегії (рис. 2.10):

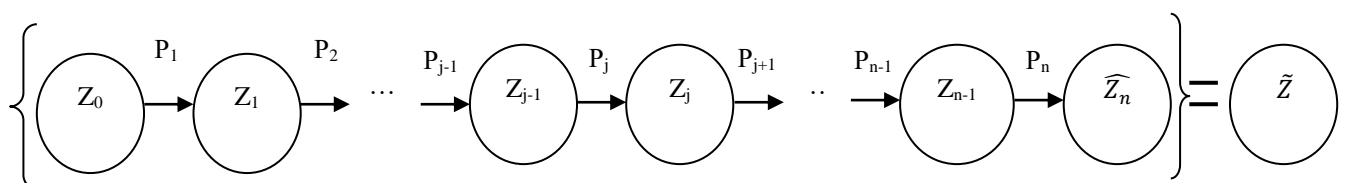


Рис. 2.10. Послідовність станів результату роботи підприємства при впровадженні адаптивної стратегії розвитку

Примітка: авторська розробка

По суті, ефективність застосування адаптивної стратегії розвитку залежить від стану підприємства на початковому етапі та прийнятих рішень на кожному із них:

$$E = f(Z_0, P) \quad (2.7)$$

Відповідно стає зрозумілим, що результат роботи підприємства Z_j наприкінці j -ого етапу залежить тільки від результату Z_{j-1} , тобто:

$$Z_j = \varphi_j(Z_{j-1}, P_j), \quad j = \overline{1, n} \quad (2.8)$$

Функція 2.8 є адитивною від показника ефективності кожного етапу, тому можна позначити показник ефективності через j -ий етап:

$$E_j = f_j(Z_{j-1}, P_j), \quad j = \overline{1, n} \quad (2.9)$$

Тоді

$$E = \sum_{j=1}^n f_j(Z_{j-1}, P_j) \quad (2.10)$$

При цьому вище представлений алгоритм дозволить знайти такі заходи впровадження адаптивної стратегії розвитку підприємств малого бізнесу, що результат роботи підприємства перейде з свого початкового стану Z_0 у стан \tilde{Z} , при цьому функція 2.10 буде мати найбільше (найменше) значення.

У випадку якщо підприємству необхідно буде повернутися у свій кращий початковий стан, можна побудувати матрицю зв'язків між проходженням етапів (рис. 2.12) та поверненням підприємства після здійснення негайної адаптації в умовах зовнішнього та внутрішнього середовища у початковий стан:

$$C_{ij} = \begin{pmatrix} 0 & C_{12} & \dots & C_{1n} \\ C_{21} & 0 & \dots & C_{2n} \\ \dots & \dots & \dots & \dots \\ C_{n1} & C_{n2} & \dots & 0 \end{pmatrix}$$

При цьому не завжди $C_{ij} = C_{ji}$

У такій ситуації керівництво підприємства має скласти такий план розвитку подій, щоби можливість пройти кожен із етапів була лише один раз та при цьому мінімально затративши час. Позначимо:

$$l_{ij} = \begin{cases} 1, \text{ якщо впровадження адаптивної стратегії} \\ \text{спровокує кардинальні зміни на підприємстві} \\ 0, \text{ в іншому разі} \end{cases}$$

Отже, l_{ij} може набувати лише двох значень – одиниці або нуля. Такі зміни мають назву булевих змінних та очевидно, що вони є цілочисловими. Цільовою функцією буде мінімізація застосування адаптивної стратегії розвитку підприємства на практиці:

$$\min V = \sum_{i=1}^n \sum_{j=1}^n l_{ij} C_{ij}, \quad (2.11)$$

де C_{ij} – це шлях проходження кроків між станом i та j .

Обмеження щодо одноразового входу на етап та виходу з етапу реалізації адаптивної стратегії розвитку набувають вигляду:

$$\sum_{i=1}^n l_{ij} = 1 \quad (j = \overline{1, n}; i \neq j) \quad (2.12)$$

$$\sum_{j=1}^n l_{ij} = 1 \quad (i = \overline{1, n}; i \neq j) \quad (2.13)$$

Дані обмеження не виключають можливість закриття, банкрутства чи ліквідації підприємства в процесі здійснення самої адаптації. Тому, для усунення цього недоліку необхідно ввести невід’ємні цілочислові змінні $u_i(u_j)$ ($i = \overline{1, n}; j = \overline{1, n}; i \neq j$), які в процесі адаптації набудуть оптимальних значень послідовних виконуваних станів. Запишемо обмеження, які усувають існування підстратегій:

$$u_i - u_j + n l_{ij} \leq n - 1 \quad (i = \overline{1, n}; j = \overline{1, n}; i \neq j) \quad (2.14)$$

Доведемо, що для довільного вибору адаптивної стратегії, який розпочинається в стані Z_0 , можна знайти такі $u_i(u_j)$, що задовольняють наведену нерівність. Припустимо, що підприємство змінює свій стан – переходить зі стану Z_0 в стан Z_1 за допомогою P_3 і допустимо також, що $u_i = P_3$, тоді з стану Z_j в наступний – $u_j = P_3 + 1$. Звідси:

$$u_i - u_j + n l_{ij} = P_3 - (P_3 + 1) + n l_{ij} = -1 + n l_{ij} \leq n - 1 \quad (2.15)$$

Така нерівність виконується для будь-яких значень i та j у разі коли $x_{ij} = 0$, а при $x_{ij} = 1$ нерівність виконується як просте рівняння.

Отже, отримуємо таку математичну модель при застосуванні адаптивної стратегії розвитку підприємством малого бізнесу та поверненням суб'єкта у свій найкращий початковий стан, тобто до адаптаційних змін:

$$\min V = \sum_{i=1}^n \sum_{j=1}^n l_{ij} C_{ij}$$

$$\left\{ \begin{array}{l} \sum_{i=1}^n l_{ij} = 1 \quad (j = \overline{1, n}; i \neq j) \\ \sum_{j=1}^n l_{ij} = 1 \quad (i = \overline{1, n}; i \neq j) \\ u_i - u_j + n l_{ij} \leq n - 1 \quad (i = \overline{1, n}; j = \overline{1, n}; i \neq j) \\ x_{ij} \in \{0, 1\} \quad (i = \overline{1, n}; j = \overline{1, n}) \end{array} \right.$$

Зазначимо, що моделювання кожної із запропонованих нами 4 видів адаптивних стратегій розвитку на практиці не можливо здійснювати без належного нагляду. На рисунку 2.11 представлено найбільш придатні види контролю при формуванні адаптивної стратегії розвитку на кожному з етапів структурно-логічної схеми її визначення.

Стратегічний нагляд

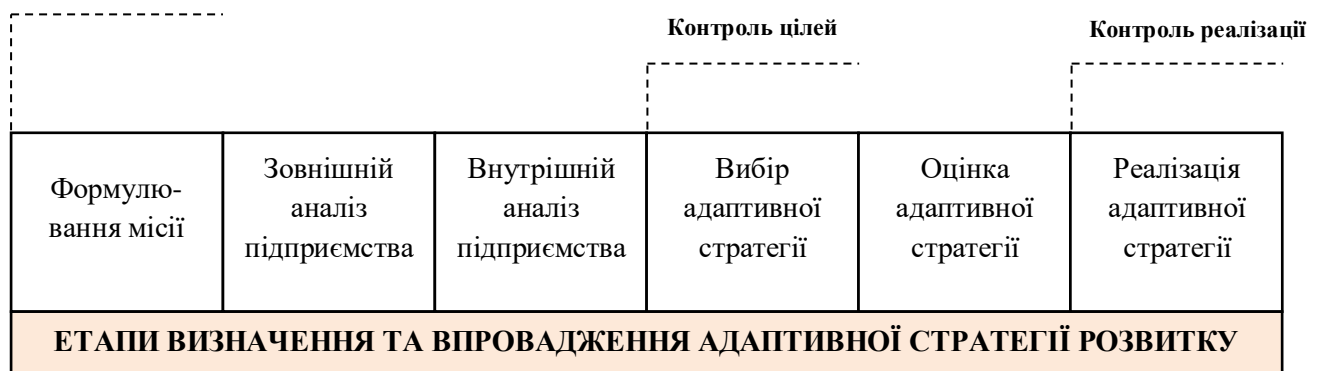


Рис. 2.11. Рівні контролю при формуванні адаптивної стратегії розвитку

Примітка: авторська розробка

Також треба відмітити, що в процесі формування і розробки адаптивної стратегії розвитку підприємства малого бізнесу, можна повертатися до попередніх етапів і виконувати кожний етап ще раз використовуючи при цьому інструмент – карту стратегічного розвитку (рис. 2.12). На даній карті стратегічного розвитку відмічено основні етапи реалізації адаптивної стратегії та її головний напрям. Вона містить основні відомості щодо завдання, яке необхідно вирішити підприємством в процесі адаптаційних змін; показники і/або коефіцієнти, котрі вимірюють успішність отримання результату; цільові значення результативних показників та способи щодо їх досягнення.

Аналіз стратегічної карти розвитку дозволить виявити причинно-наслідкові зв'язки між всіма стратегічними цілями та зрозуміти логіку і спрямування адаптивної стратегії по всіх ключових перспективах розвитку – інновації, ринок, управління, інвестиції.

Етап Стратегія	Етап ₁ (з ___ по ___)	Етап _n
Інноваційна	...			
Внутрішньо- управлінська		Цілі і завдання етапу		
Ринкова			Цілі і завдання етапу	
Інвестиційна				Цілі і завдання етапу

Рис. 2.12. Карта стратегічного розвитку

Примітка: авторська розробка

Побудована карта стратегічного розвитку може стати потужним комунікативним інструментом для керівника підприємства, застосовуючи котру – можна зрозуміти вектор розвитку (вибір ефективнішої адаптивної стратегії розвитку). Для досягнення спрямованого, незворотного, закономірного розвитку підприємства важливою в контексті дослідження є розробка відповідного механізму, який буде спрямований на зміну наявної системи управління з метою нейтралізації факторів, що негативно впливають на функціонування підприємства. При цьому слід зазначити, що для коректної побудови механізму формування стратегії розвитку спочатку необхідно

дослідити фактори, що негативно та позитивно впливають на розвиток підприємства [30]. Так, протягом останніх років, на розвиток малого бізнесу, зокрема в харчовій галузі впливали, і окрім реформування влади, різні як політичні, так і економічні фактори. Згідно з проведеними дослідженнями АВСА, найголовнішими бар'єрами для ефективного розвитку підприємств малого бізнесу є брак попиту, висока конкуренція, нестабільна політична ситуація в країні, високі ставки податків, інфляційні процеси, нечіткість законодавства та корупція (табл. 2.12).

Найбільш вагомими перешкодами зростання виробництва у 2019 році для підприємств малого бізнесу серед всіх підприємств різного розміру традиційно, як і в попередніх роках, є «низький попит» (50,0%). Показник «рівень податків» займає другу сходинку – 43,4% та «високий рівень конкуренції» – третю (36,9%). Найменше всього має вплив на підприємства малого бізнесу показник – «проблеми з енергопостачанням» (6,6%). Якщо розглядати вплив показників серед підприємств за галузями функціонування, то харчова промисловість найбільше страждає від високого рівня конкуренції (53,1%) та браку замовлень чи низького попиту на продукцію (43,8%). Високим було значення показника «рівень податків» та «висока ставка кредитів» (42,2% та 37,5% відповідно).

Вже зараз, для усунення проблемних ситуацій та досягнення стабільного зростання якості життя населення Тернопільської області та держави, існує багато дієвих програм, ініційованих міжнародними організаціями щодо підтримки малого та середнього бізнесу в Україні. Так, наприклад, станом на початок 2020 року за програмами Державного фонду регіонального розвитку, субвенції ОТГ та субвенції на сільську медицину, область отримала державну фінансову підтримку в розмірі 603,2 млн грн [87]. На рівні громад процес об'єднання відбувається повільно перш за все через законодавчу нерегульованість, тому ефективні європейські інструменти, які довели свою успішність можуть та повинні бути використані в українському середовищі. Однак, для цього необхідні докорінні зміни як у сфері державного управління, так і на рівні свідомості кожного громадянина.

Таблиця 2.12

Рейтинг перешкод для ведення бізнесу за розмірами та галузями господарювання (станом на 2019 р.), %

№ з/п	Перешкоди зростанню виробництва	За розміром				За галузями							
		всі	великі	середні	малі	важка ¹	машинобудівна	деревообробна	будівельні матеріали	легка	харчова	поліграфії	інші
1	Недостатньо кваліфікованих працівників	37,1	33,9	41,9	35,2	53,3	50,0	28,6	36,4	46,9	21,9	34,8	31,7
2	Недостатньо замовлень / обсягів реалізації / низький попит на продукцію	47,0	41,1	46,5	50,0	23,3	71,4	35,7	45,5	43,8	43,8	60,9	26,1
3	Недостатньо сировини / матеріалів	11,4	10,7	8,1	13,9	20,0	8,9	7,1	9,1	12,5	15,6	8,7	0,0
4	Проблема ліквідності / брак обігових коштів	19,3	16,1	18,6	21,3	26,7	19,6	35,7	18,2	15,6	14,1	21,7	17,4
5	Несприятлива політична ситуація	15,2	14,3	17,4	13,9	10,0	28,6	7,1	9,1	18,8	14,1	0,0	13,0
6	Недостатньо виробничих потужностей	10,2	3,6	7,0	15,6	6,7	5,4	14,3	4,5	3,1	15,6	13,0	21,7
7	Доступність кредитів	11,4	8,9	11,6	12,3	16,7	17,9	14,3	18,2	12,5	6,3	0,0	4,3
8	Корупція	12,1	16,1	4,7	15,6	13,3	8,9	14,3	4,5	18,8	14,1	13,0	8,7
9	Проблеми з енергопостачанням	8,0	7,1	10,5	6,6	10,0	12,5	7,1	13,6	0,0	7,8	4,3	4,3
10	Високий регуляторний тиск (нечітке законодавство, перевірки, бюрократичність процедур)	8,7	7,1	8,1	9,8	10,0	10,7	7,1	9,1	9,4	7,8	4,3	8,7
11	Рівень податків	36,0	33,9	26,7	43,4	40,0	21,4	50,0	45,5	34,4	42,2	21,7	47,8
12	Застарілі технології	9,8	8,9	7,0	12,3	3,3	8,9	28,6	0,0	3,1	9,4	21,7	17,4
13	Висока ставка кредитів	37,5	37,5	43,0	33,6	40,0	32,1	50,0	50,0	31,3	37,5	43,5	30,4
14	Часті зміни економічного законодавства	25,4	21,4	25,6	27,0	30,0	23,2	28,6	27,3	28,1	25,0	17,4	26,1
15	Високий рівень конкуренції	38,3	46,4	34,9	36,9	23,3	16,1	35,7	45,5	37,5	53,1	60,9	43,5
16	Інше	11,4	16,1	9,3	10,7	16,7	35,7	0,0	13,6	0,0	9,4	13,0	8,7

Примітка: сформовано автором на джерела [141];

1 До важкої промисловості ми відносимо металургію, хімічну, нафтохімічну та паливну промисловості

Загалом, підприємства малого бізнесу в харчовій промисловості та й в будь-якій галузі, за своєю природою є незрозумілим суб'єктом. З одного боку, вони характеризуються високим ступенем нестійкості, яка обумовлена високим рівнем конкуренції та неміцними позиціями на ринку, обмеженими фінансовими можливостями, високою нестачею кваліфікованих кадрів через неможливості забезпечити їм заробітну плату на рівні великих підприємств, слабкими технологічними можливостями, браком коштів на науково-дослідні та дослідно-конструкторські роботи і т.п. У той самий час, з іншого боку, підприємства малого бізнесу в багатьох випадках демонструють дивовижну здатність швидко адаптуватися до несприятливих змін ринкового середовища і виживати в самих важких умовах всупереч обставинам. Ми вважаємо, що в умовах створення ОТГ, якими б не були зусилля органів державної чи місцевої влади, які б не здійснювалися масштабні й різноманітні програми підтримки малого бізнесу, все одно вирішальним фактором виживання суб'єкта підприємницької діяльності в галузі, в кінцевому результаті є їх власні зусилля, досвід, інтуїція, професійні знання, на основі яких повинна вибудовуватися адекватна обставинам, що склалися, адаптивна стратегія господарської діяльності. Адже успіху досягають ті бізнес-структури, керівництво яких оперативніше за інших зможе оцінити поточний стан справ, розробити свою адаптивну стратегію змін та побороти усталені стереотипи.

2.3. Оцінка ефективності стратегічного управління розвитком підприємств малого бізнесу харчової промисловості

Згідно з наведеною в пункті 2.2. структурно-логічною схемою визначення адаптивної стратегії розвитку підприємств малого бізнесу першочерговим завданням є проведення аналізу зовнішніх та внутрішніх факторів середовища суб'єктів підприємницької діяльності. Оскільки об'єкти нашого дослідження головним напрямом своєї діяльності визначають виробництво хліба,

хлібобулочних та борошняних виробів, то вважаємо, що доцільно провести аналіз хлібопекарської галузі Тернопільської області. Опис стратегічних характеристик ринкового середовища і виявлення потенціалу розвитку хлібопекарської галузі проведемо за допомогою методу SWOT-аналізу, котрий ґрунтується на виявленні внутрішніх сильних (Strength) і слабких (Weakness) сторін підприємства та можливостей (Opportunities) і загроз (Threats) зовнішнього середовища, а отже, ідентифікації відмінних особливостей підприємства та ключових факторів успіху.

Завдання SWOT-аналізу – це рекомендувати стратегії, які забезпечують найкраще вирівнювання між зовнішнім середовищем та внутрішньою ситуацією підприємства (рис. 2.12).

У процесі дослідження нами проаналізовано зовнішнє середовище хлібопекарських підприємств, внутрішній потенціал хлібозаводів і мініпекарень Тернопільської області. Відтак, виявлено, що на діяльність підприємств впливають фактори, які можна розглядати як зовнішні можливості для цих підприємств, і фактори, які створюють зовнішні загрози, негативний вплив яких необхідно знешкоджувати.

Вплив факторів зовнішнього середовища на діяльність хлібозаводів і мініпекарень є неоднаковим.

Зокрема, вплив оподаткування є значним для хлібозаводів та незначним для мініпекарень, оскільки хлібозаводи сплачують усі податки, а мініпекарні – єдиний податок. Можливості для зниження витрат, а, відповідно, й перспективна прибутковість на хлібозаводах є більшими. Співвідношення між попитом і пропозицією залежить від попиту споживачів та пропозиції продукції, яка виготовляється. Проте у мініпекарень є більше можливостей для швидкого нарощування обсягів випуску продукції протягом короткого проміжку часу у порівнянні з хлібозаводами. Оскільки за такий період мініпекарні можуть запропонувати більше продукції відповідно до попиту на неї, а в хлібозаводів такі можливості є обмеженими. Хлібозаводи укладають

угоди на постачання сировини у великих обсягах, порівняно з мініпекарнями, мають більше можливостей для придбання борошна із державного резерву за пільговими цінами. Рівень виробничих зв'язків із постачальниками вищий на хлібозаводах, є більше можливостей впливати на ціну й якість сировини.

Таким чином на діяльність хлібопекарських підприємств та їхню прибутковість найбільший вплив мають високий рівень конкуренції в галузі та споживачі продукції. Під дією цих факторів формуються обсяги та структура асортименту продукції як на хлібозаводах, так і на мініпекарнях.

Наведений аналіз на рисунку 2.13 демонструє численні слабкі сторони підприємств малого бізнесу хлібопекарської галузі області, які потребують вдосконалення законодавства, оцінки фінансування галузі, покращення виробничих засобів підприємств та ін.

Тому для підвищення ефективності функціонування хлібопекарських підприємств в області необхідно розробляти заходи, які будуть спрямовані на забезпечення випуску продукції, яка б відповідала запитам споживачів і була конкурентоспроможною на ринку. Для цього у процесі формування адаптивної стратегії слід на основі проведеного аналізу зовнішнього середовища, провести аналіз внутрішніх сильних і слабких сторін підприємства.

Узагальнений аналіз внутрішнього середовища досліджуваних хлібопекарських підприємств Тернопільської області дозволив виявити сильні та слабкі сторони, притаманні хлібозаводам і мініпекарням. На основі встановлення взаємозв'язків між сильними та слабкими сторонами підприємства й зовнішніми можливостями та загрозами можна розробити та обґрунтувати систему заходів необхідних при формуванні адаптивної стратегії розвитку підприємств.

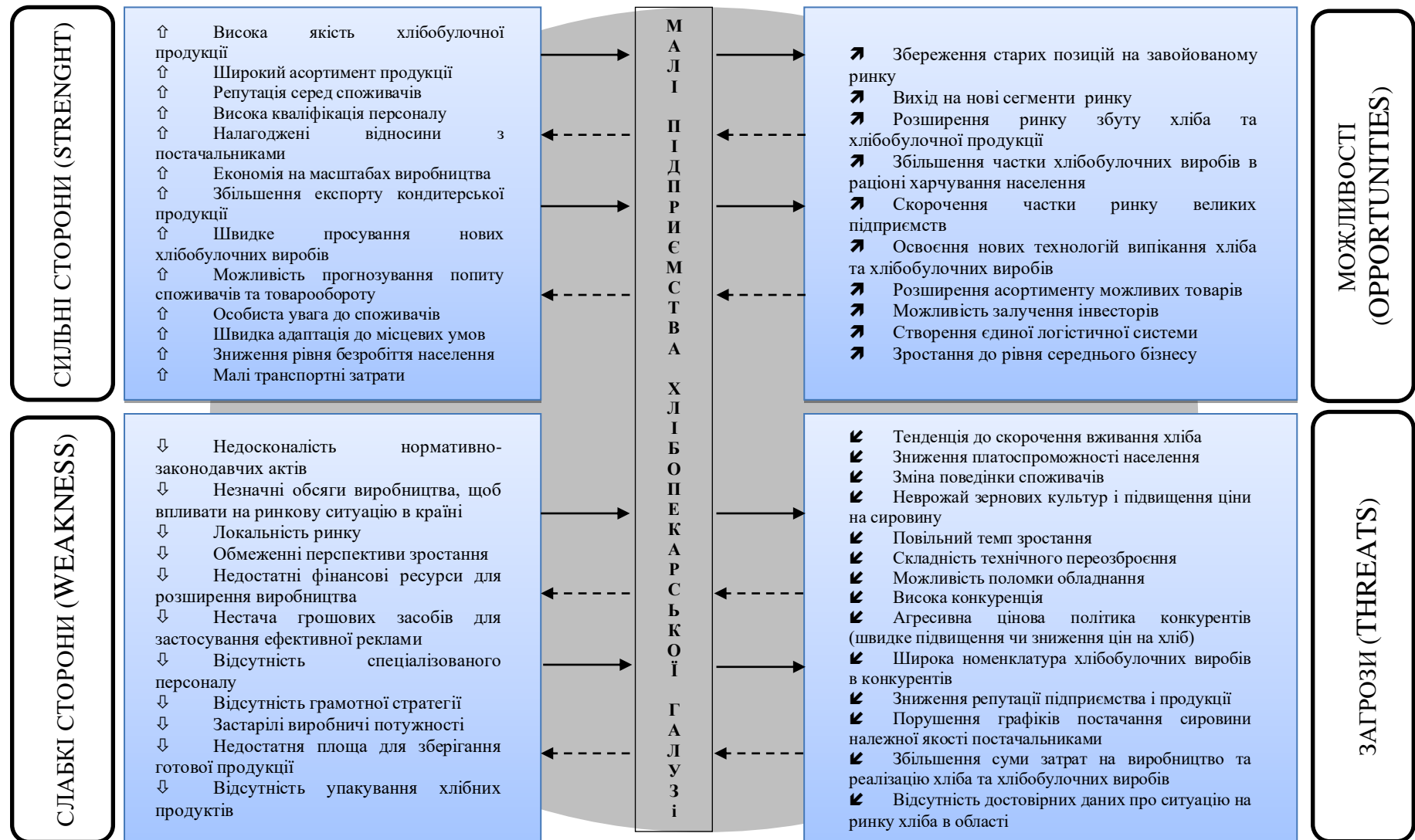


Рис. 2.13. SWOT-аналіз хлібопекарської галузі в Тернопільській області

Примітка: сформовано автором

Як вже зазначалося в пункті 2.2 дисертації, запропоновані нами адаптивні стратегії розвитку підприємств мають свою систему вимірників ефективності, які характеризують окремий напрям (табл. 2.13).

Таблиця 2.13

Кількісні вимірники ефективності адаптивних стратегій розвитку

Адаптивна стратегія розвитку	Вимірник
1	2
Інноваційна	<p>X₁ – фондоддача X₂ – фондомісткість X₃ – матеріаловіддача X₄ – матеріаломісткість X₅ – частка принципово нових (прогресивних) виробів у загальному їхньому обсязі X₆ – частка продукції, на яку одержано сертифікати якості X₇ – коефіцієнт оновлення асортименту X₈ – рентабельність продукції X₉ – прибуток від реалізації продукції X₁₀ – коефіцієнт приросту нематеріальних активів X₁₁ – рівень впровадження інновацій та здійснення НДДКР</p>
Внутрішньоуправлінська	<p>X₁₂ – чисельність працюючих X₁₃ – рівень відповідності винагородження працівників X₁₄ – рівень соціальної захищеності працівників X₁₅ – коефіцієнт забезпеченості інтелектуальною власністю X₁₆ – індекс підвищення кваліфікації X₁₇ – продуктивність праці X₁₈ – ефективність стратегічного управління підприємством X₁₉ – показник конфліктності X₂₀ – коефіцієнт соціально-психологічного клімату</p>
Ринкова	<p>X₂₁ – коефіцієнт ефективності реклами та засобів стимулювання збуту X₂₂ – коефіцієнт відносної частки на ринку X₂₃ – рентабельність продажів X₂₄ – коефіцієнт завантаження X₂₅ – коефіцієнт затовареності готовою продукцією</p>
Інвестиційна	<p>X₂₆ – коефіцієнт абсолютної ліквідності X₂₇ – коефіцієнт швидкої ліквідності X₂₈ – коефіцієнт фінансової незалежності X₂₉ – коефіцієнт фінансової залежності X₃₀ – коефіцієнт маневреності власного капіталу X₃₁ – коефіцієнт фінансування (фінансової стабільності) X₃₂ – коефіцієнт фінансової стійкості X₃₃ – коефіцієнт забезпеченості оборотних коштів власними оборотними коштами X₃₄ – коефіцієнт співвідношення необоротних і оборотних коштів</p>

1	2
	X ₃₅ – коефіцієнт рентабельності активів X ₃₆ – коефіцієнт рентабельності власного капіталу X ₃₇ – прибутковість інвестицій у підприємство X ₃₈ – коефіцієнт інвестування X ₃₉ – коефіцієнт покриття інвестицій

Примітка: авторська розробка

Представлені вимірники характеризуються неоднорідністю, адже мають різні одиниці виміру. Внаслідок цього, порівняльний аналіз підприємств малого бізнесу доцільно проводити за допомогою показників, котрі б враховували нерівномірності розвитку кожного із підприємств для проведення їх ранжування і рейтингового аналізу.

Для визначення оцінки ефективності стратегічного управління розвитком досліджуваних підприємств малого бізнесу хлібопекарської галузі використаємо економіко-математичне моделювання, а саме регресійний аналіз – математичний метод прогнозування, результатом якого є рівняння з однією або більшою кількістю незалежних змінних, що використовується для визначення залежної змінної. В такому випадку можна використати функцію, згідно з якою можна встановити вплив параметрів на залежну змінну – багатофакторну регресію:

$$AS = a_0 + a_1x_1 + a_2x_2 + \dots + a_nx_n \quad (2.16)$$

де AS – результативний показник;

X₁, X₂, ..., X_n – досліджувані фактори в межах складової адаптивної стратегії підприємства малого бізнесу;

a₀, a₁, ..., a_n – параметри, що характеризують фактори;

n – кількість показників.

Зміст регресійного аналізу полягає в дослідженні того, як зміна незалежних змінних впливає на залежну змінну. Будуючи регресійну модель візьмемо до уваги дані статистичної звітності підприємств малого бізнесу

хлібопекарської галузі в Тернопільській області за 5 років, тобто за 2014-2018 роки. Статистичні дані для побудови регресійної моделі взаємозв'язку прибутку та витрат на проведення адаптаційних змін наведено у таблиці 2.14.

Підбір адаптивної стратегії розвитку для кожного із досліджуваних підприємств малого бізнесу можна здійснювати на основі комп'ютерних пакетів та програм для розрахунку регресійної моделі та оцінки її параметрів, порядку, дотримання якого забезпечує отримання ефективної, значущої та незмінної оцінки. Зокрема, розповсюджений табличний процесор Excel має вбудований пакет «Аналіз даних», який разом із математичними й статистичними функціями надає всі можливості для здійснення розрахунків, які передбачає методика, в автоматизованому режимі.

Таблиця 2.14

Статистичні дані для побудови регресійної моделі за 2014-2018 рр.

Роки	Чистий прибуток Y , тис. грн	Фактор впливу			
		Собівартість продукції X_1 , тис. грн	Основні виробничі засоби X_2 , тис. грн	Чисельність працівників X_3 , чол.	Податок на прибуток X_4 , тис. грн
1	2	3	4	5	6
СМП «Форум»					
2014	8	830	118	19	2
2015	18,9	857,4	118	18	4,2
2016	10,3	897,8	118	15	2,3
2017	11,3	969,4	125,3	12	2,5
2018	11,8	1094,1	125,3	12	2,6
ПП «Флюк»					
2014	28,7	1645	519,4	21	6,3
2015	104,1	2000,7	776,9	21	22,8
2016	102,3	2348,1	875,2	28	22,5
2017	38,3	2996	1262	28	8,4
2018	217,5	3641,3	1695,5	28	47,7
ТЗОВ «Микулинецький хлібзавод»					
2014	-312	4032	689	38	-
2015	-578	5886	689	38	-
2016	-60	1847,6	689	2	-
2017	10	955	689	2	2,2
2018	4	580	689	2	0,88

Продовження табл. 2.14

1	2	3	4	5	6
ТзОВ «РМФ»					
2014	123,4	2661,1	2721,5	36	60,9
2015	653,1	3994,3	4016,8	36	143,4
2016	1043,3	6805,9	4914,5	31	229
2017	231,4	10379,9	6492,7	31	50,8
2018	635,9	10894,8	8082,1	31	139,6
ТзОВ «Герчак»					
2014	56,1	871,4	494	14	12,3
2015	62,3	878,3	524,3	14	13,7
2016	86	1111	887	14	19
2017	192,4	2521,9	1346,4	24	42,2
2018	322,4	3638,4	1509,3	36	70,8

Примітка: сформовано автором на основі даних фінансової звітності об'єктів аналізу

Результати регресійного аналізу зв'язку між сумою чистого прибутку та собівартістю продукції, вартістю основних виробничих засобів, чисельністю працівників та сумою податку на прибуток (поле кореляції, лінія регресії, рівняння регресії та коефіцієнт апроксимації) для всіх досліджуваних підприємств зображено в додатку Л.

Зі всіх наведених результатів регресійного аналізу, найбільш прийнятними для подальшої інтерпретації для СМП «Форум», ПП «Флюк», ТзОВ «РМФ» та ТзОВ «Герчак» є зв'язок між сумою чистого прибутку та величиною податку з прибутку, оскільки йому відповідає найвище значення коефіцієнта апроксимації регресійного рівняння $R^2 = 0,9899$, $R^2 = 1$, $R^2 = 0,9736$ та $R^2 = 1$ відповідно, а для ТзОВ «Микулинецький хлібзавод» – між чистим прибутком та собівартістю продукції $R^2 = 0,9816$.

Регресійний аналіз буде вважатися неповним, якщо ми не розрахуємо коефіцієнт еластичності. Оцінимо відносний ефект впливу рівня податкового навантаження на суму чистого прибутку підприємств за допомогою коефіцієнта еластичності, який обчислюється за формулою:

$$E = b \frac{\bar{x}}{y} \quad (2.17)$$

де b – коефіцієнт регресії;

\bar{x}, \bar{y} – середні значення змінних x та y .

Зазначений коефіцієнт показує на скільки відсотків у середньому змінюється фактор впливу зі зміною суми чистого прибутку на 1%.

Таблиця 2.15

Результати розрахунку регресійної моделі за 2014-2018 рр. для досліджуваних підприємств

№ з/п	Назва підприємства	Лінійне рівняння	Коефіцієнт апроксимації	Результат
1.	СМП «Форум»	$y = 0,2087x + 0,2033$	$R^2 = 0,9899$	0,47
2.	ПП «Флюк»	$y = 0,2193x + 0,0096$	$R^2 = 1$	0,48
3.	ТзОВ «РМФ»	$y = 0,1938x + 20,603$	$R^2 = 0,9736$	0,44
4.	ТзОВ «Герчак»	$y = 0,2194x + 0,037$	$R^2 = 1$	0,48
5.	ТзОВ «Микулинецький хлібзавод»	$y = -8,7302x + 1025,8$	$R^2 = 0,9816$	6,2

Отже, можна зробити висновок, що настання ризикової події у вигляді зростання відсотка податку з прибутку на 1% спричинятиме зниження суми чистого прибутку на СМП «Форум» – на 0,47%, ПП «Флюк» – 0,48%, ТзОВ «РМФ» – на 0,44% та ТзОВ «Герчак» – на 0,48%. Вкрай невтішна ситуація спостерігається на ТзОВ «Микулинецький хлібзавод», котрий протягом аналізованого періоду мав збитки в роботі, тому відповідно і прогнозується, що якщо собівартість продукції зросте на 1%, то чистий прибуток зменшиться аж на 6,2%.

Тепер можна застосувати метод найменших квадратів для кожного підприємства для конкретних зв'язків факторів розвитку.

Регресійний аналіз дав нам наступні лінійні рівняння:

- для СМП «Форум»:

$$Y_t = -0,8425 + 4,7435 \cdot X_{1t}$$

- для ПП «Флюк»:

$$Y_t = -0,0433 + 4,5600 \cdot X_{1t}$$

- для ТзОВ «РМФ»:

$$Y_t = (-89,3360) + 5,0244 \cdot X_{1t}$$

- для ТзОВ «Герчак»:

$$Y_t = 0,2423 + 0,0063 \cdot X_{1t}$$

- для ТзОВ «Микулинецький хлібзавод»:

$$Y_t = 111,8832 + (-0,1124) \cdot X_{1t}$$

Враховуючи розраховані величини коефіцієнтів кореляції «Множественный R» та детермінації «R-квадрат» розрахунки можна звести розрахунки в таблицю 2.16 (додаток М).

Таблиця 2.16

Результати розрахунку коефіцієнта кореляції та коефіцієнта детермінації на досліджуваних підприємствах

№ з/п	Назва підприємства	Коефіцієнт кореляції	Коефіцієнт детермінації	Результат
1	СМП «Форум»	0,99	0,98	Статистично значуща
2	ПП «Флюк»	0,99	0,99	Статистично значуща
3	ТзОВ «РМФ»	0,98	0,97	Статистично значуща
4	ТзОВ «Герчак»	0,99	0,99	Статистично значуща
5	ТзОВ «Микулинецький хлібзавод»	0,99	0,98	Статистично значуща

На нашу думку, дана економіко-математична модель є ефективним інструментом прогнозування чистого прибутку від реалізації продукції як одного із показників господарської діяльності підприємства та визначення найвпливовіших факторів на розвиток підприємства. Саме ці результати дозволять підприємствам приймати ефективні рішення в умовах зміни звичної стратегії розвитку на адаптивну, які в кінцевому результаті принесуть високі прибутки та успіх на ринку.

Висновки до розділу 2

1. На основі здійсненого аналізу статистичних даних визначено обсяги реалізованої харчової продукції України (включаючи напої і тютюнові вироби) за 2014-2019 рр., що дозволило встановити частку харчової промисловості у загальній структурі промисловості, яка становила 19%. Проведено деталізоване

вивчення показників виробництва харчових продуктів, напоїв та тютюнових виробів на регіональному рівні, а також виробництва хліба та хлібобулочних виробів.

2. Вивчено діяльність підприємств малого бізнесу харчової промисловості Тернопільської області, зокрема визначено динаміку основних показників їх розвитку за період 2014-2019 рр., що дозволило здійснити детальний аналіз ситуації, яка є на ринку малого бізнесу регіону. Аналізуючи статистичні дані було виявлено різке зменшення кількості малих підприємств у 2016 р. та поступове їх відновлення з 2017 р., однак варто зазначити, що у 2019 р. їх кількість не досягла рівня 2014 р. і становила на 89 одиниць менше. Варто зазначити, що по таких основних групах показників, як кількість та реалізація продукції спостерігається позитивна динаміка порівнюючи 2019 і 2018 рр., а по всіх інших групах тільки деякі показники мали зрушення в бік зростання. Визначено динаміку обсягу промислової продукції харчової галузі регіону на основі чого встановлено стабільне її зростання за досліджуваний період (2014-2019 рр.).

3. Здійснено компаративний аналіз окремих показників діяльності підприємств малого бізнесу хлібопекарської галузі в Тернопільській області (2017/2018/2019 рр.) в частині КВЕД 10.71 «Виробництво хліба та хлібобулочних виробів; виробництво борошняних кондитерських виробів, тортів і тістечок нетривалого зберігання», 10.72 «Виробництво сухарів і сухого печива; виробництво борошняних кондитерських виробів, тортів і тістечок тривалого зберігання», 10.73 «Виробництво макаронних виробів та подібних борошняних виробів». Оцінено загальну інформацію про підприємства малого бізнесу хлібопекарської галузі в Тернопільській області у 2017-2018 рр. за визначеними КВЕД, а також охарактеризовано структуру активів та пасивів підприємств малого бізнесу хлібопекарської галузі регіону за тими ж КВЕД.

4. Проаналізовано фінансово-економічний стан діяльності підприємств малого бізнесу хлібопекарської галузі Тернопільської області: СМП «Форум», ПП «Флюк», ТЗОВ «Микулинецький хлібзавод», ТЗОВ «РМФ», ТЗОВ «Герчак»,

які за своїм місцезнаходженням знаходяться в уже сформованих територіальних громадах. Аналіз наявної статистичної інформації дозволив визначити ключові коефіцієнти їх діяльності в межах функціонування територіальних громад. Оцінка фінансових ресурсів виявила значний вплив зовнішнього середовища, який має як позитивний, так і негативний вплив на розвиток кожного конкретного досліджуваного підприємства.

5. Запропоновано використання адаптивного моделювання стратегії розвитку підприємств малого бізнесу при застосуванні визначених стратегій – інноваційної (відбувається покращення продукту підприємства), внутрішньоуправлінської (зосередження потужностей підприємства на покращенні ефективності управління), ринкової (зміна становища підприємства на ринку) та інвестиційної (організація покращення інвестиційної привабливості підприємства), та охарактеризовано основні параметри їх розвитку. На основі запропонованого побудована матриця адаптивних стратегій підприємства малого бізнесу, яка показує рівень адаптивності підприємства до зовнішніх умов, а також рівень ринкової позиції підприємства.

6. За допомогою використання економіко-математичного моделювання, а саме регресійного аналізу проведено оцінювання факторів впливу на розвиток і фінансово-економічний стан досліджуваних підприємств малого бізнесу та з-поміж низки аналізованих факторів виявлено найбільш значущий для кожного.

7. Здійснено оцінку ефективності стратегічного управління розвитком підприємств малого бізнесу харчової промисловості шляхом проведення SWOT-аналізу хлібопекарської галузі в Тернопільській області, який виявив, що на діяльність досліджуваних підприємств безпосередній вплив мають фактори, які можуть бути як зовнішніми стимуляторами розвитку підприємств, так і їх негативними складовими. Також представлено систему вимірників ефективності адаптивних стратегій розвитку підприємств, які охарактеризовані за конкретними напрямками.

8. Основні положення розділу 2 опубліковані в наукових працях [40; 47-48; 51-52; 150].

РОЗДІЛ 3

НАПРЯМИ УДОСКОНАЛЕННЯ МЕХАНІЗМУ ГЕНЕРУВАННЯ ТА ІМПЛЕМЕНТАЦІЇ АДАПТИВНИХ СТРАТЕГІЙ РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМСТВ МАЛОГО БІЗНЕСУ В УМОВАХ ДЕЦЕНТРАЛІЗАЦІЇ

3.1. Технології та пріоритети формування економічних стимулів розвитку підприємств малого бізнесу харчової промисловості в умовах децентралізації (на прикладі Тернопільської області)

Сьогодні процес розробки та прийняття рішень щодо вибору ефективної адаптивної стратегії розвитку підприємств малого бізнесу в умовах децентралізації влади напряму залежить від функціонування місцевої економіки. Саме успішна економіка в регіонах допомагає створювати робочі місця, підвищувати добробут населення, забезпечує процвітання держави, яке сприяє зростанню ділової активності та надходженню інвестицій, а також генерує податкові надходження, що дають можливість владі об'єднаних територіальних громад інвестувати гроші у розвиток місцевості. Фінансова спроможність ОТГ напряму залежить від стану та розвитку підприємницького сектору в ній. Адже керівництво кожної общини отримує левову частку податку з доходів фізичних осіб (60%) від тих працівників підприємств, які зареєстровані на її території. Таким чином, існує вагомий стимул заохочувати як реєстрацію підприємств в регіоні, так і їхню економічну активність.

Сам по собі процес децентралізації влади спровокував отримання значних фінансових надходжень в місцеві бюджети, де при цьому кожна утворена громада має свої власні доходи та кошти, передані їй з державного бюджету (додаток Н).

Важливою компонентою розвитку місцевості є також передані державою дотації та субвенції, які йдуть на розвиток самої громади, фінансування освіти, медицини, соціального захисту, модернізацію центрів надання адміністративних послуг, погашення кредиторської заборгованості, капітальний

та поточний ремонт вулиць і доріг населених пунктів та інших доріг, які є складовими автомобільних доріг державного значення (як співфінансування на договірних засадах) [133].

Варто зазначити, що за 2019 рік в Тернопільській області до загального фонду бюджетів об'єднаних територіальних громад надійшло 1170 млн грн, що на 545 млн грн або на 87,2% більше, ніж у 2017 році. У 2019 році обсяг доходів бюджетів об'єднаних територіальних громад в Тернопільській області складав 1170 млн грн (рис. 3.1).

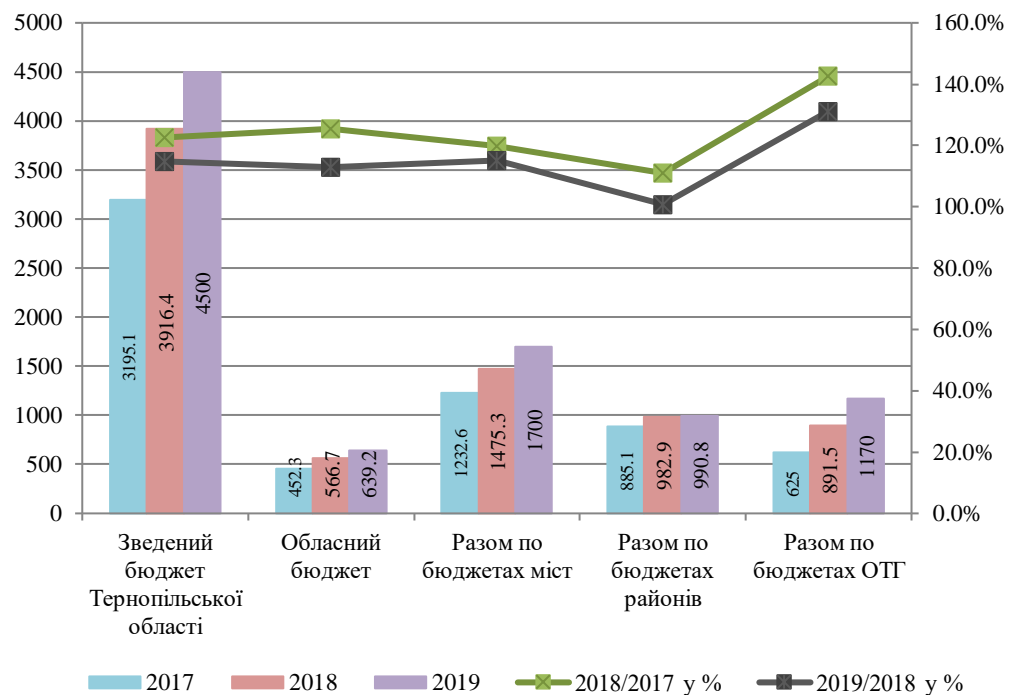


Рис. 3.1. Обсяг доходів бюджетів Тернопільської області, млн грн

Примітка: джерело [118]

Як зазначалося у 2 розділі дисертаційного дослідження, аналізовані підприємства малого бізнесу функціонують в межах громад Тернопільської області. Для оцінки фінансових аспектів даних обшин нами проаналізовано статистичну інформацію фінансових показників за 7 індикаторами (рис. 3.2), а саме:

1) доходи загального фонду на одного мешканця (співвідношення обсягу надходжень доходів загального фонду без трансфертів до кількості мешканців відповідної ОТГ);

2) видатки загального фонду на одного мешканця (співвідношення обсягу видатків загального фонду до кількості мешканців відповідної ОТГ);

3) видатки на утримання апарату управління у розрахунку на одного мешканця (співвідношення обсягу видатків на утримання апарату управління, проведених за рахунок коштів загального фонду до кількості мешканців відповідної ОТГ);

4) рівень дотаційності бюджетів (співвідношення обсягу базової чи реверсної дотації до загальної суми доходів загального фонду бюджету ОТГ з дотаціями, але без урахування субвенцій з державного бюджету);

5) співвідношення видатків на утримання апарату управління із фінансовими ресурсами ОТГ (співвідношення видатків на утримання апарату управління органів місцевого самоврядування із сумою доходів загального фонду без урахування трансфертів з державного бюджету, у відсотках);

б) питома вага заробітної плати у видатках загального фонду бюджету ОТГ (відсоткова частка проведених із загального фонду бюджету видатків на заробітну плату з нарахуваннями до обсягу видатків загального фонду бюджету без урахування трансфертів, перерахованих з бюджету ОТГ до інших бюджетів);

7) питома вага капітальних видатків у загальному обсязі видатків (частка капітальних видатків у сумарному обсязі видатків загального та спеціального фонду відповідного бюджету ОТГ) [59].

Для стимулювання розвитку малого бізнесу в Тернопільській області, важливим є й те, що половина громад надавала в оренду приміщення для бізнесу, покращувала інженерну інфраструктуру, замовляла роботи та послуги у місцевих дрібних підприємців, організовувала та проводила ряд інформаційно-навчальних заходів з актуальних питань ведення бізнесу, а для підвищення компетенції керівників підприємств області надавала стажування на успішних підприємствах закордоном.

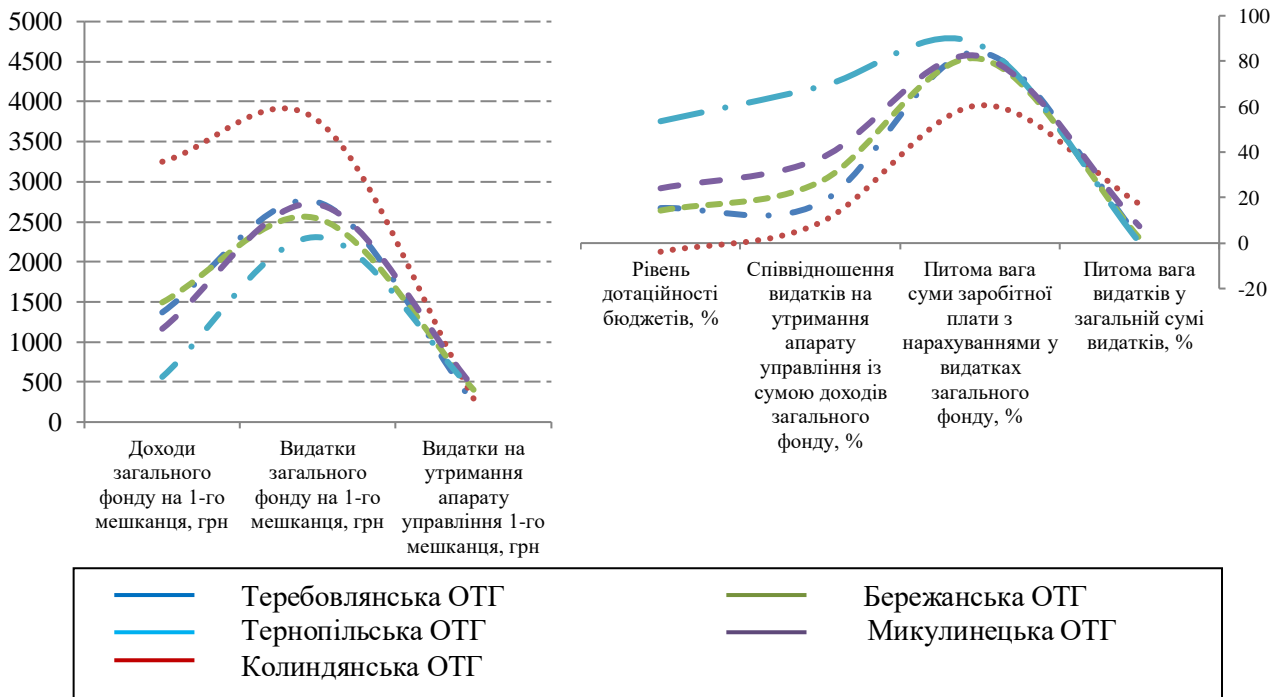


Рис. 3.2. Індикаторна характеристика фінансових показників об'єднаних територіальних громад Тернопільської області (І півріччя 2020 р.)

Примітка: джерело [59]

Станом на 2020 рік із загальної кількості закупівель, що відбулися на території України, 92131 тендер відбувся за участю 6149 постачальників, які зареєстровані у Тернопільській області. Очікувана вартість по даних закупівлях становить майже 28,2 млрд грн, у тому числі сума виграних пропозицій – 12,3 млрд грн (89554 виграні пропозиції), підписано договорів на загальну суму 10,9 млрд грн [118].

В Тернопільській області діє 25 центрів надання адміністративних послуг у всіх 17 районах, 4 міста обласного значення – Бережани, Кременець, Тернопіль, Чортків, а також у Золотниківській, Підволочиській, Скалатській і Шумській об'єднаних територіальних громадах. Це дає змогу створити зручні та доступні умови для отримання суб'єктами малого бізнесу якісних адміністративних послуг, забезпечити сприятливий бізнес-клімат, запобігти проявам корупції та усунути різного роду посередництва.

Місцева влада здійснює різні способи підтримки підприємств малого бізнесу, які зображено на рисунку 3.3.

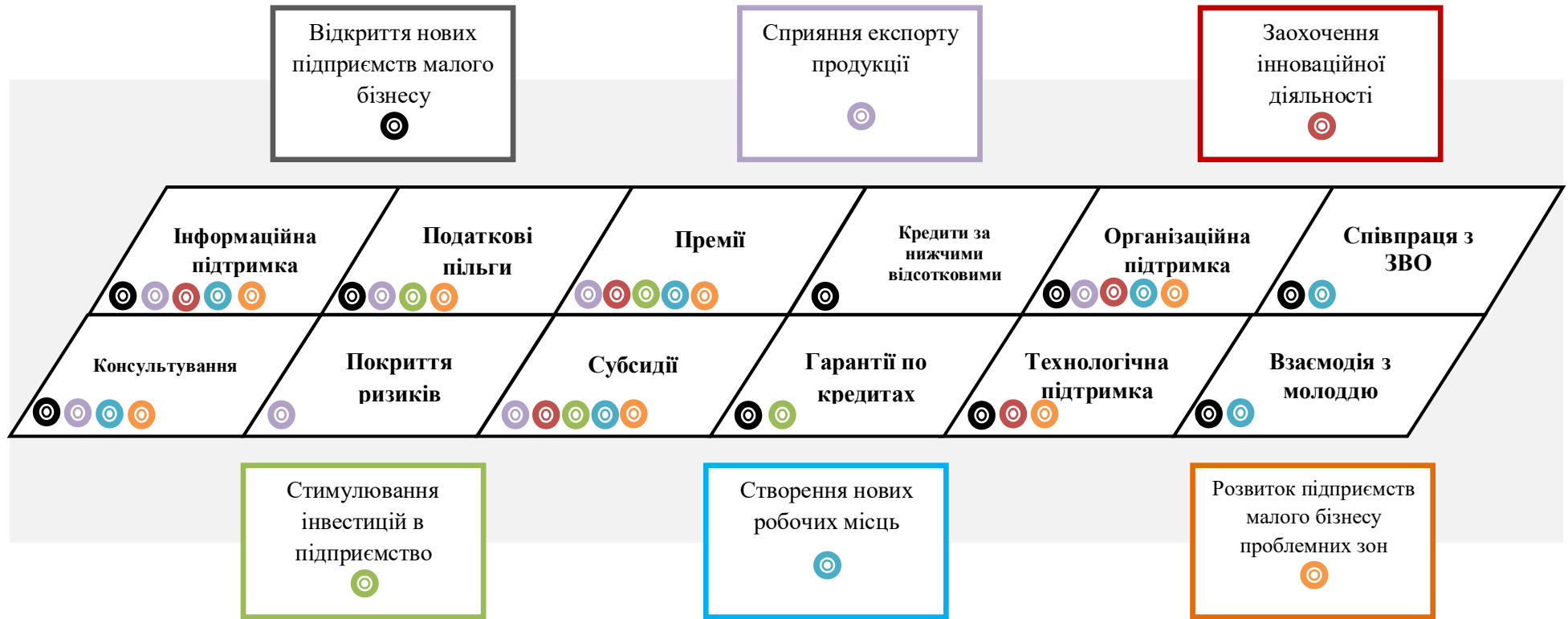


Рис. 3.3. Комплекс напрямів і форм державної підтримки підприємств малого бізнесу на місцевому рівні
 Примітка: авторська розробка

Кожному із вищезазначених напрямів відповідає свій набір форм державної підтримки. Наприклад, при стимулюванні створення нових суб'єктів підприємницької діяльності в малому бізнесі віддається перевага кредитуванню за нижчими відсотковими ставками, податковим пільгам, організаційній підтримці підприємців-початківців. Стимулювання державою до відкриття нових робочих місць можливе за допомогою субсидій, організаційній підтримці, співпраці з закладами освіти, а в цілях стимулювання розвитку підприємств малого бізнесу в депресивних регіонах передбачено інформаційне консультування, субсидії, податкові пільги. Серед пріоритетних форм підвищення експорту продукції підприємств малого бізнесу надається перевага, окрім фінансової допомоги, ще й покриттю ризиків. Сьогодні місцеві органи влади особливе значення надають інформаційно-консультативним послугам суб'єктам малого бізнесу щодо реєстрації, правил та умов ведення господарської діяльності, можливостей виходу на нові ринки, участі у проєктах та програмах міжнародно-технічної допомоги (наприклад, у рамках співпраці обласної державної адміністрації з Проєктом «Лідерство в економічному врядуванні» (ЛЕВ), спільно з громадською організацією «Центр стратегічного розвитку та реформ» розроблено Дорожню карту розвитку малого і середнього підприємництва демобілізованих учасників бойових дій в зоні антитерористичної операції).

Звичайно, на регіональному рівні ефективна робота всіх ланок – суб'єкта малого бізнесу, об'єднаної територіальної громади та місцевої влади, однозначно має свій важливий вплив на діяльність та стан розвитку інших. Це свого роду, невинний кругообіг. На рисунку 3.4 представлено вплив об'єднаної територіальної громади на розвиток підприємницького сектору в області.

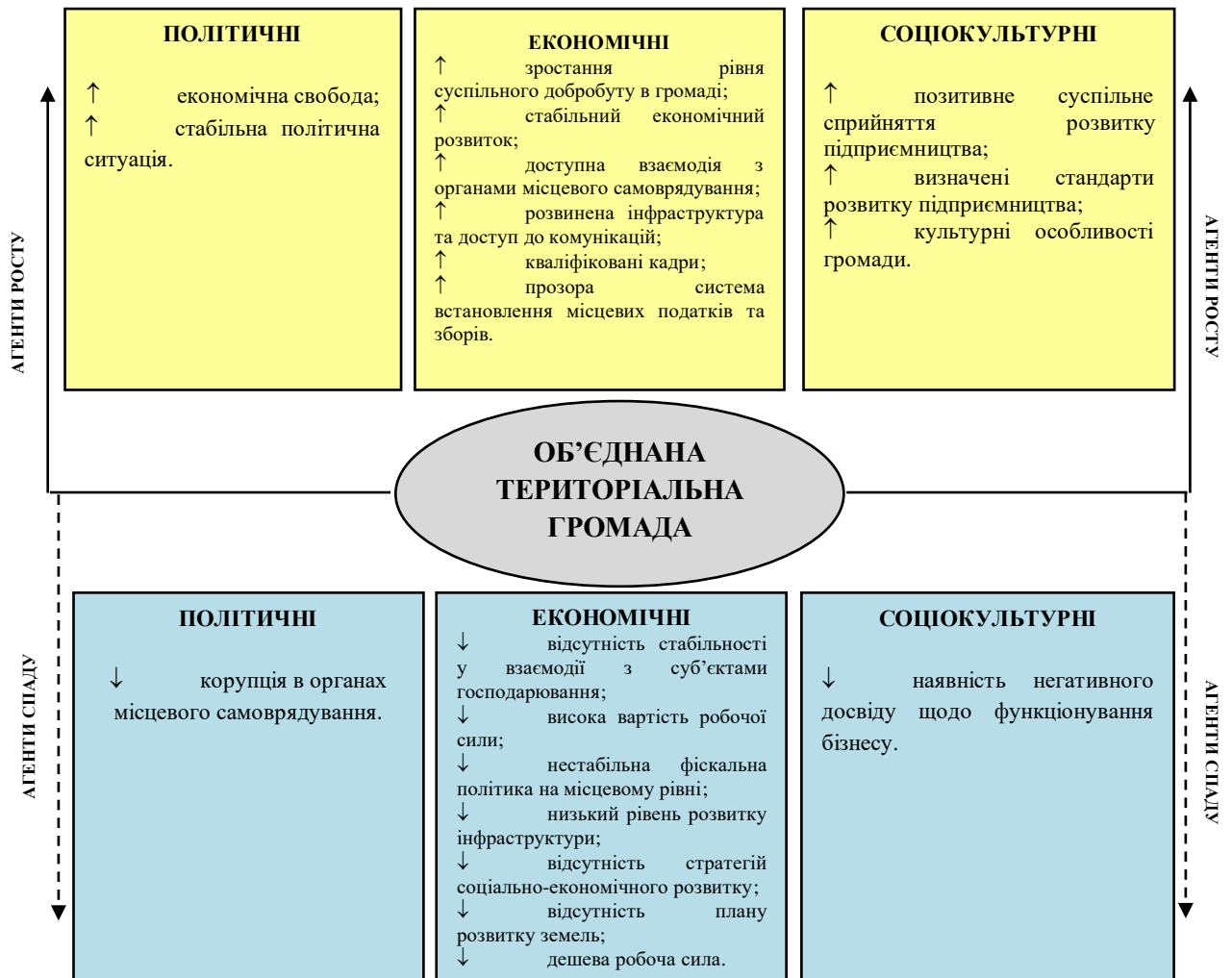


Рис. 3.4. Вплив ОТГ на розвиток малого бізнесу

Примітка: авторська розробка

На рисунку 3.5 представлено схему розвитку малого бізнесу на рівні Тернопільської області, яка має на меті збільшити кількість суб'єктів господарювання на ринку для покращення економічного стану регіону, збільшити кількість нових робочих місць для наявного та потенційного трудового населення, максимізувати надходження до місцевого бюджету, збільшити обсяг реалізованої продукції, збільшити частку підприємств малого бізнесу в сільській місцевості для активізації підприємницької ініціативи та залученості до розвитку кожного та обмежити вплив з боку перевіряючих органів на суб'єкти господарювання, що в перспективі створить більш сприятливі та довірчі відносини між даними ланками.

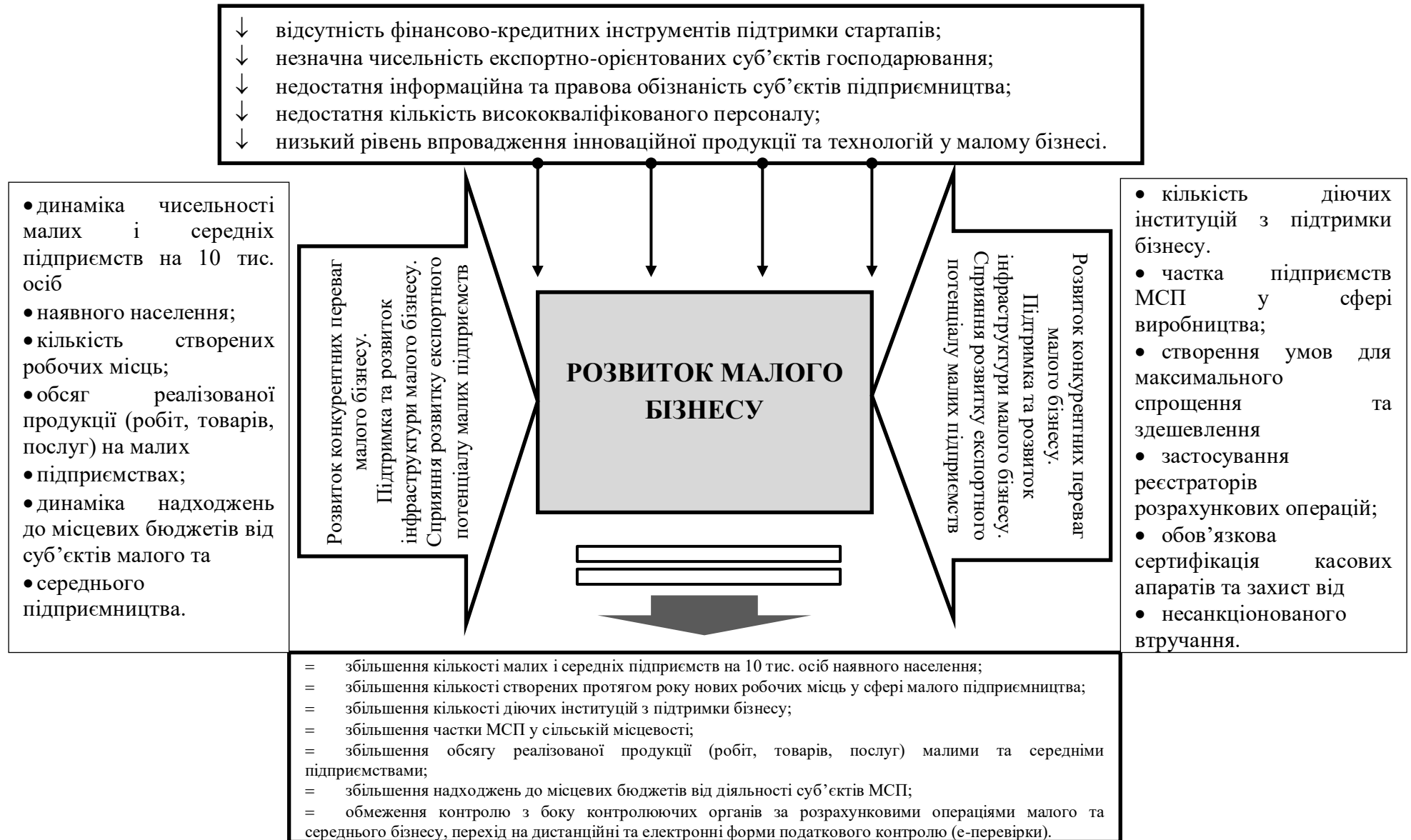


Рис. 3.5. Структурно-логічна схема розвитку малого бізнесу на регіональному рівні

Примітка: авторська розробка

Для стимулювання розвитку малого бізнесу в Тернопільській області місцеві органи влади пропонують ряд програм, грантів, виставок як міжнародного, так і державного чи місцевого рівня:

1. Програми міжнародної технічної допомоги, які надають підтримку малому і середньому підприємництву України:

✓ EU4Business – це міжнародна програма, котра спрямована на підвищення конкурентоспроможності та поліпшення доступу до фінансування для українських малих і середніх підприємств [146];

✓ Програми Європейського Союзу підтримки приватного сектору в Україні – EU SURE (EU Support to Ukraine to Re-launch the Economy) – міжнародна програма для відновлення української економіки, стимулювання зростання та створення нових робочих місць [116];

✓ Програма наукових досліджень та навчання Європейського співтовариства з атомної енергії Горизонт 2020 (2014-2018) спрямована на фінансування досліджень та інноваційних розробок [114];

✓ Програма Європейського Союзу «Конкурентоспроможність підприємств малого і середнього бізнесу (COSME) (2014-2020)», яка спрямована на полегшення виходу на зовнішні ринки та покращення умов для підвищення конкурентоспроможності бізнесу [113];

✓ Програма для управлінських кадрів сфери підприємництва України (Fit for partnership with Germany). Вона є інструментом підтримки малих та середніх підприємств з їхнього виходу на глобальні ринки через встановлення партнерських зв'язків з підприємствами країн-партнерів [115];

✓ Unlimit Ukraine by EBA – Програма розвитку та підтримки малого українського бізнесу [117];

2. Грантові програми від Національної платформи МСБ, які щоразу поновлюються;

3. Міжнародні виставково-ярмаркові заходи та ділові форуми закордоном та в Україні;

4. Банківські продукти, програми допомоги малому і середньому підприємництву та комерційні пропозиції;

5. Підтримка малого і середнього підприємництва на міжнародному рівні в рамках проектів міжнародних кредитних ліній (Німецько-український фонд (НУФ));

✓ Підтримка малого і середнього підприємництва на державному рівні за сприяння Міністерства розвитку економіки, торгівлі та сільського господарства України, Державного центру зайнятості, Міністерства соціальної політики України, Державного агентства з енергоефективності та енергозбереження України та Антимонопольного комітету України;

6. Підтримка малого і середнього підприємництва на регіональному рівні:

✓ Обласна програма розвитку малого та середнього підприємництва в Тернопільській області на 2019-2020 роки;

✓ Стратегія розвитку малого та середнього підприємництва Тернопільської області на 2016-2020 роки;

✓ Порядок використання коштів, передбачених в обласному бюджеті, на часткове відшкодування відсоткових ставок за кредитами банків для суб'єктів малого і середнього підприємництва [97].

Процес реалізації всіх програм певною мірою забезпечить досягнення стратегічного бачення, перспективних цілей та місії самих підприємств малого бізнесу, об'єднаних територіальних громад та області відповідно. Децентралізація влади – це процес, котрий дав шанс малому бізнесу із безправних виконавців і прохачів стати успішними місцевими лідерами, які здатні розв'язувати проблеми села, селища чи міста.

3.2 Напрями модернізації використання адаптивних стратегій розвитку підприємств малого бізнесу в системі територіальних утворень

На процес вибору адаптивних стратегій розвитку підприємств малого бізнесу в умовах реформування влади чинить вплив суттєва кількість факторів, які не дають змогу створити дієву досконалу модель, котра б повністю описала досліджуваний процес.

У пункті 2.2, зазначено, що кінцевим етапом структурно-логічної схеми впровадження запропонованих нами адаптивних стратегій розвитку на підприємствах малого бізнесу є оцінювання результатів їх впровадження. Вважаємо, що одним із ефективних методів генерування та вибору адаптивних стратегій на підприємствах є застосування імітаційного моделювання або формування адаптивних стратегічних карт розвитку для кожного досліджуваного підприємства.

Імітаційне моделювання – це метод, який дозволяє відтворювати процеси та описувати їх за допомогою комп'ютерних технологій так, ніби вони відбуваються в реальних часових умовах. Імітаційну модель можна «програвати» в часі багато разів, вводючи різні дані, що дає можливість отримати достатньо стійку статистику. Така модель може бути використана для експериментування на комп'ютері в цілях проектування, аналізу і оцінки функціонування об'єкта в нестабільних умовах зовнішнього середовища [88].

Даний метод моделювання доцільно застосовувати тоді, коли неможливо побудувати аналітичну модель системи та коли необхідно імітувати поведінку системи в часі розглядаючи різні можливі сценарії розвитку при змінні внутрішніх та зовнішніх умов середовища.

В умовах застосування імітації на підприємствах малого бізнесу створена модель буде мати такі головні переваги:

- на початкових стадіях проектування моделі можна швидко отримати необхідну інформацію та зрозуміти чи ефективною для підприємства є проєктована модель;
- можна дослідити особливості функціонування імітаційної моделі при будь-яких умовах створюючи при цьому як реальні ситуації, так і об'єктивно неіснуючі;
- імітація поведінки підприємства здійснюється в керованому часі, що дає змогу призупиняти час в критичних ситуаціях та пришвидшувати в процесах з низьким рівнем змін. Таким чином, існує можливість отримати інформацію про модель у перехідних станах;
- можна «програвати» імітаційну модель значно швидше, аніж реальну скоротивши для цього час – дні та місяці можуть замінюватися хвилинами та секундами; існує висока адекватність між фізичною суттю описуваного процесу і його моделлю [129].

Попри те, недоліками імітаційного моделювання на підприємствах малого бізнесу є значні затрати часу та ресурсів, складність та подекуди неможливість врахування в проєктованій моделі важливих подій реальної системи, відносно високі вимоги до кваліфікації дослідника для написання такої моделі.

На рисунку 3.6 зображено основні характеристики імітаційного моделювання в процесі стратегічного вибору суб'єктами малого бізнесу.

Виходячи з того, що імітація повинна застосовуватися для дослідження реальних систем, можна виділити основні етапи її побудови в умовах адаптації (рис. 3.7).

ОБ'ЄКТИ МОДЕЛЮВАННЯ

Елементи системи
Структура системи
Функції системи
Поведінка суб'єктів

Відносини елементів
Організація системи
Окремі процеси
Розвиток суб'єктів і т.д.

**ВИДИ ІМІТАЦІЙНОГО
МОДЕЛЮВАННЯ**

статистичне моделювання;
агентне моделювання;
моделювання динамічних
систем;
системна динаміка.

Dynamo, PowerSim, MIMIC,
APTON, MIDAS,
PACTOLUS, CSSL, GASP,
СЛАМ, НЕДІС, МІКС,
MATLAB+, Simulink,
Multisim, VisSim, LabView,
Easy5, AnyLogic,
SimBioSys, Tecnomatix,
PlantSimulation, VenSim,
Stellara ін.

компоненти
(елементи)

цільові функції
(критерії)

обмеження

**ІМІТАЦІЙНА МОДЕЛЬ
ВПРОВАДЖЕННЯ АДАПТИВНОЇ
СТРАТЕГІЇ РОЗВИТКУ
ПІДПРИЄМСТВ МАЛОГО БІЗНЕСУ**

функціональні
залежності

параметри
(підприємство може керувати
ними – показники, норми,
співвідношення та
взаємозалежність)

перемінні
(вхідні – промисловість, галузь,
торгівля, фактори виробництва та ін.
та вихідні – рівень якості продукції,
соціальний ефект, інновації, ризики і
т.п.)

**ВИДИ ІМІТАЦІЙНОГО
МОДЕЛЮВАННЯ**

дискретно-подієве
моделювання;
когнітивне моделювання;
ситуаційне моделювання;
експертне моделювання.

AnyLogic, Arena, Extend,
PowerSim Studioi, ProModel,
GPSS, SimScript, Quest,
SIMULA, SIMUL8,
SimProcess, Modelling,
Enterprise Dynamics,
FlexSim, SimAgent, C++,
Java, RePast, Ascape та ін.

ОЦІНЮВАННЯ РЕЗУЛЬТАТИВНОСТІ ВПРОВАДЖЕНИХ АДАПТИВНИХ СТРАТЕГІЙ РОЗВИТКУ

(оцінювання за допомогою кількісних вимірників характерних
кожній адаптивній стратегії розвитку – $X_1 \dots X_n$)

Рис. 3.6. Графічне зображення процесу застосування адаптивних стратегій розвитку за допомогою імітаційного моделювання

Примітка: авторська розробка

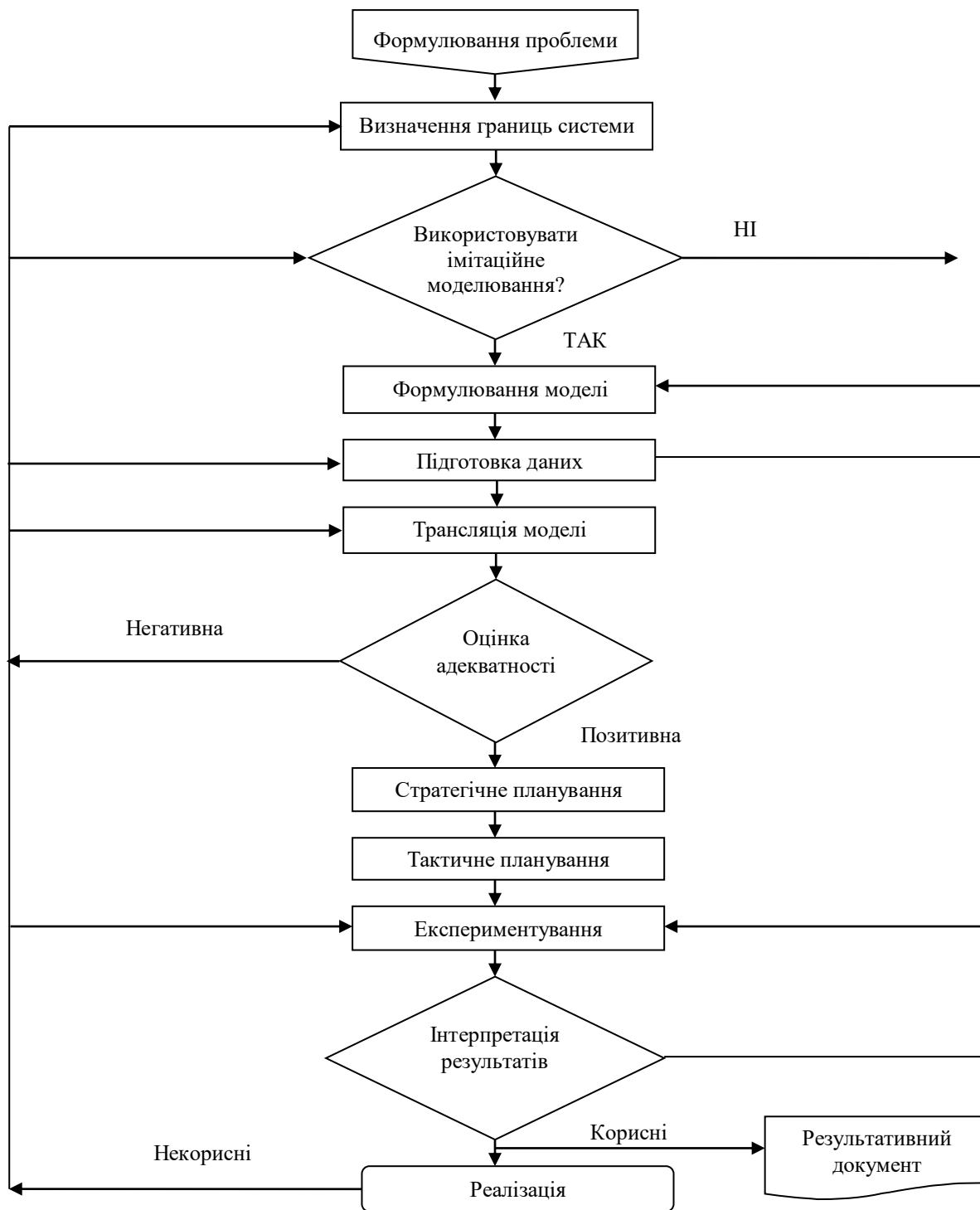


Рис. 3.7. Етапність імітаційного моделювання при розробці адаптивної стратегії розвитку

Примітка: на основі [5]

Першочергово, для реального здійснення побудови імітаційної моделі переходу на нову адаптивну стратегію підприємствами бізнесу необхідно встановити межі, обмеження та вимірники ефективності досліджуваної

системи, тобто якісно нової стратегії. Далі, здійснивши абстрагування процесу логічно вибрати у належній формі дані, які будуть застосовуватися для побудови моделі. Потім здійснюється опис моделі на мові, прийнятній для використовуваної обчислювальної платформи та оцінюється адекватність отриманих висновків. Коли у спеціаліста вже є попередні висновки, доцільно скласти планування експерименту, яке має надати необхідну інформацію про адаптацію та визначити спосіб проведення кожної серії передбачених випробувань. Згодом відбувається процес здійснення імітації з метою отримання бажаних даних, аналіз чутливості, побудова висновків за даними, отриманих шляхом імітації, практичне використання моделі і/або результатів моделювання та реєстрація ходу здійснення проекту і його результатів, а також його документування.

Після проходження всіх етапів та створення результативної моделі для адаптації підприємства, останні мають врахувати також усі витрати на її створення:

$$W_m = W_d + W_r + W_{str} + W_{com} + W_{deb} + W_{doc}, \quad (3.1)$$

де W_d – вартість опису моделі;

W_r – вартість робіт щодо дослідження предметної області;

W_{str} – вартість робіт по формуванню структури даних;

W_{com} – вартість робіт на компіляцію;

W_{deb} – вартість робіт по налагодженню моделі;

W_{doc} – вартість робіт щодо формування документації.

Окрім цього, собівартість імітаційної моделі також може включати заробітну плату програміста, витрати на електроенергію, витрати на амортизацію і ремонт техніки, витрати на матеріали і запчастини та ін. Розробка імітаційної моделі адаптивної стратегії розвитку підприємств малого бізнесу не є дорогавартісною процедурою, головна проблема лише полягає в пошуку висококваліфікованого спеціаліста для її реалізації та отримання

достовірної моделі. Як нами зазначалося раніше, всі етапи створення імітаційної моделі на підприємстві відбуваються за допомогою комп'ютерних засобів, однак сам процес імітації не може повністю обійтися без участі людини. Керівник підприємства має враховувати, що в процесі впровадження будь-яких змін, реалізації, побудови і т.п. на підприємстві завжди є відсоток виникнення людських помилок, і включаючи створення повністю комп'ютеризованого програмного продукту. Тому, постає питання корегування початкового плану впровадження адаптивної стратегії шляхом імітаційного моделювання та уточнення його в ході самої реалізації (рис. 3.8).

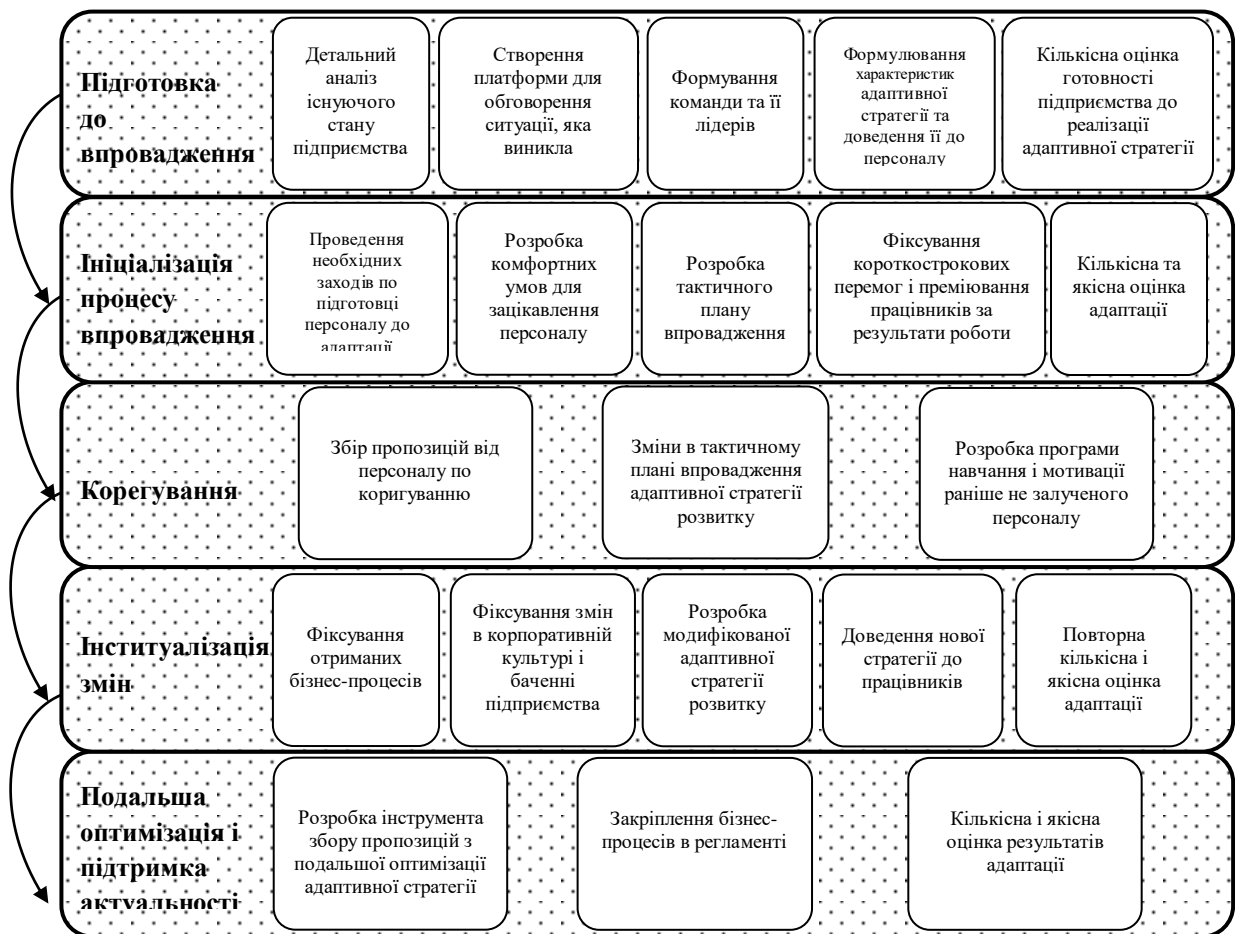


Рис. 3.8. Алгоритм застосування імітаційної моделі адаптивної стратегії на підприємстві малого бізнесу

Примітка: авторська розробка

Варто відмітити, що така методика не містить початкової фази готовності до адаптації, оскільки така фаза пропонується лише після усвідомлення керівництвом потреби змінюватися. Інакше, – всі подальші етапи будуть

непотрібні, адже можуть призвести до ще більшого погіршення вже існуючої ситуації.

Побудова імітаційної моделі в бізнесі – це сучасний інструмент моделювання, який спрощує роботу підприємств в умовах як нестабільності зовнішнього середовища, так і внутрішніх, зокрема таких як децентралізація влади. Однак, це не є гарантією цілковитого успіху, адже навіть при такому моделюванні підприємство не завжди може досягнути поставлених цілей. Воно може зустрітися з ситуаціями коли звичний період стабільності може змінитися різкою турбулентністю та нестабільністю. Зміни можуть бути настільки швидкими та непередбачуваними, що весь досвід роботи підприємства раптово може стати зовсім не актуальним та малоефективним для успішного пристосування підприємства до нових подій (рис. 3.9).

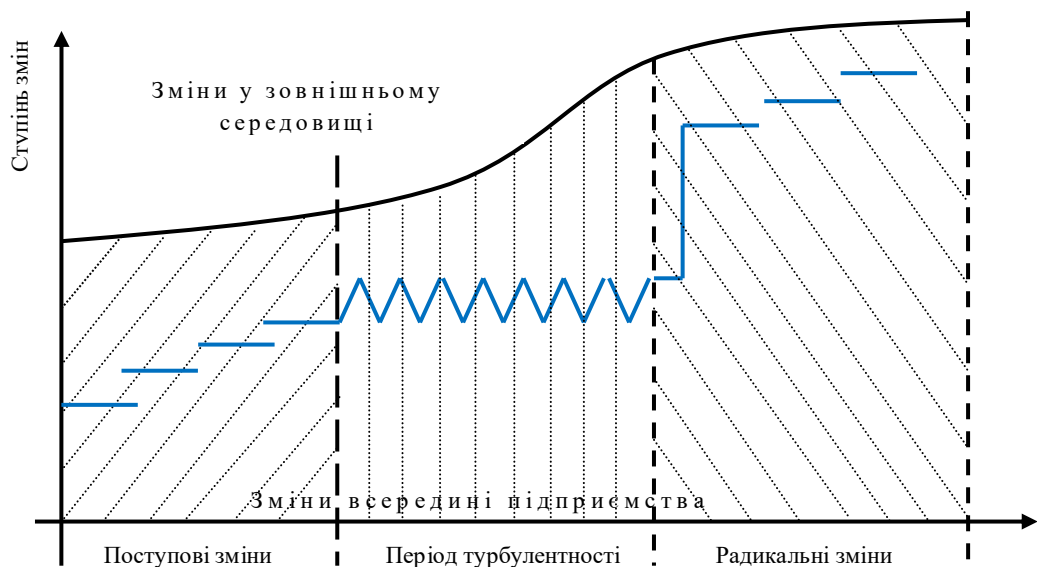


Рис. 3.9. Унікальна адаптація підприємства в умовах децентралізації влади
Примітка: авторська розробка

Отже, загалом процес зміни звичної стратегії розвитку підприємства на адаптивну можна відобразити за допомогою моделі, яка зображена на рис. 3.10.

Таким чином, створена імітаційна модель для успішної реалізації пропонуваніх адаптивних стратегій розвитку – інноваційної, внутрішньоуправлінської, ринкової та інвестиційної, дасть змогу підприємству отримати кількісні та якісні характеристики функціонування, оцінити її експлуатаційну надійність в некерованих умовах ринку.

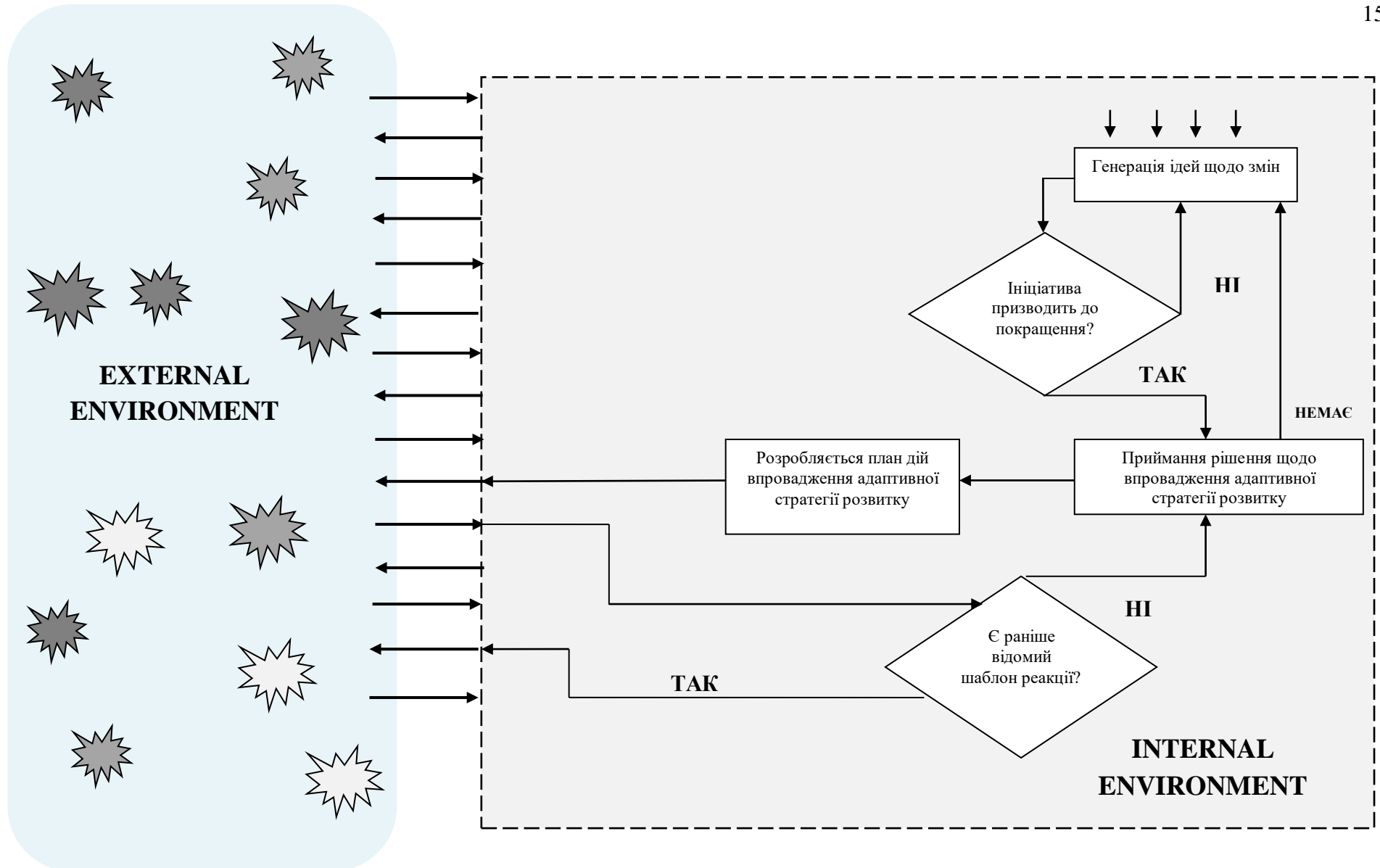


Рис. 3.10. Загальна модель зміни сталої стратегії розвитку підприємства на адаптивну

Примітка: авторська розробка

Використання імітаційного моделювання як основної складової системи функціонування малого бізнесу в регіоні має позитивний вплив на розвиток підприємств. Особливо це проявляється в умовах децентралізації влади, оскільки для всіх підприємств це є внутрішнім чинником (поштовхом), який призвів до зміни умов гри на ринку, а саме в частині орієнтації на ринкове середовище (формування своїх споживачів), а також в частині ролі підприємства як драйвера територіального розвитку, адже воно забезпечує населення громади продукцією, робочими місцями та податковими надходженнями в місцевий бюджет. Тому адаптивна стратегія виконує роль згладженого переходу від одних умов функціонування та розвитку до інших і пропонує шляхи вирішення питань сьогодення, які виникають з умовами трансформації влади.

Як уже зазначалося, іншим кроком розвитку адаптивних стратегій на підприємствах малого бізнесу є побудова адаптивних стратегічних карт.

На основі проведених аналітичних розрахунків та побудованих математичних моделей у розділі 2, а також запропонованій матриці адаптивних стратегій (інноваційної, внутрішньоуправлінської, ринкової та інвестиційної) розвитку малих підприємств хлібопекарської галузі, дає можливість нам побудувати стратегічні карти розвитку цих підприємств, в основу яких закладені стратегія лідерства у витратах, стратегія диференціації, стратегії фокусування чи стратегії скорочення. Використання побудови стратегічних карт є важливим в умовах децентралізації влади, оскільки їх можуть використовувати малі підприємства, які функціонують тільки на невеликій території та мають незначний обсяг ринку.

Однією з широко використовуваних стратегій є адаптивна стратегія лідерства у витратах, оскільки вона із усіх конкурентних стратегій має напрям і позиціонування підприємства з лідерської позиції в тій чи іншій сфері чи на певному сегменті ринку, а її суть полягає в чим більшій економії витрат на виготовлення максимальної кількості продукції.

Схематично карту адаптивної стратегії лідерства у витратах відображено на рис. 3.11. Варто зазначити, що застосування такої стратегії сьогодні є найбільш прийнятним для ТзОВ «РМФ» оскільки воно за фінансовими показниками є лідером чистого прибутку від реалізації продукції серед усіх інших досліджуваних підприємств. Ця стратегія є пов'язаною з інноваційною адаптивною складовою, оскільки полягає в покращенні якості продукції. Однак, варто зазначити, що навіть для цього підприємства, застосування цієї стратегії може нести певні ризики, зокрема це проявляється при частому зниженні витрат на виробництво, і одночасно збільшення виготовлення продукції, що може призвести до зниження якості продукції і таким чином втрати своїх клієнтів на зайнятому сегменті ринку чи території, а також втрати позицій перед конкурентами.

Іншою не менш важливою стратегією розвитку підприємств малого бізнесу, а в нашому випадку підприємств хлібопекарської галузі є стратегія диференціації (рис. 3.12), яка є взаємопов'язана з ринковою та внутрішньоуправлінською адаптивними стратегіями, суть яких полягає в підвищенні ефективності управління та покращенні ринкових умов. Суть карти адаптивної стратегії диференціації полягає у формуванні діяльності підприємства із виробленням продукції, яка є унікальною і її можна диференціювати від продукції конкурентів. Вона потребує ефективного управління внутрішніми ресурсами, а також часткової зміни становища підприємства на ринку. Використання цієї адаптивної стратегії можна на підприємствах ТзОВ «Герчак» та ПП «Флюк», так як за результатами аналізу фінансової звітності вони знаходяться приблизно на однаковому рівні розвитку.

У хлібопекарській сфері застосування цієї стратегії є дещо ускладненою, оскільки більшість продукції, яка виготовляється підприємствами хлібопекарської галузі є недиференційованою. Однак, за потреби такі підприємства, як ТзОВ «Герчак» та ПП «Флюк» можуть використовувати різні технологічні способи приготування своєї продукції, що і свідчитиме про їх унікальність та диференційованість.

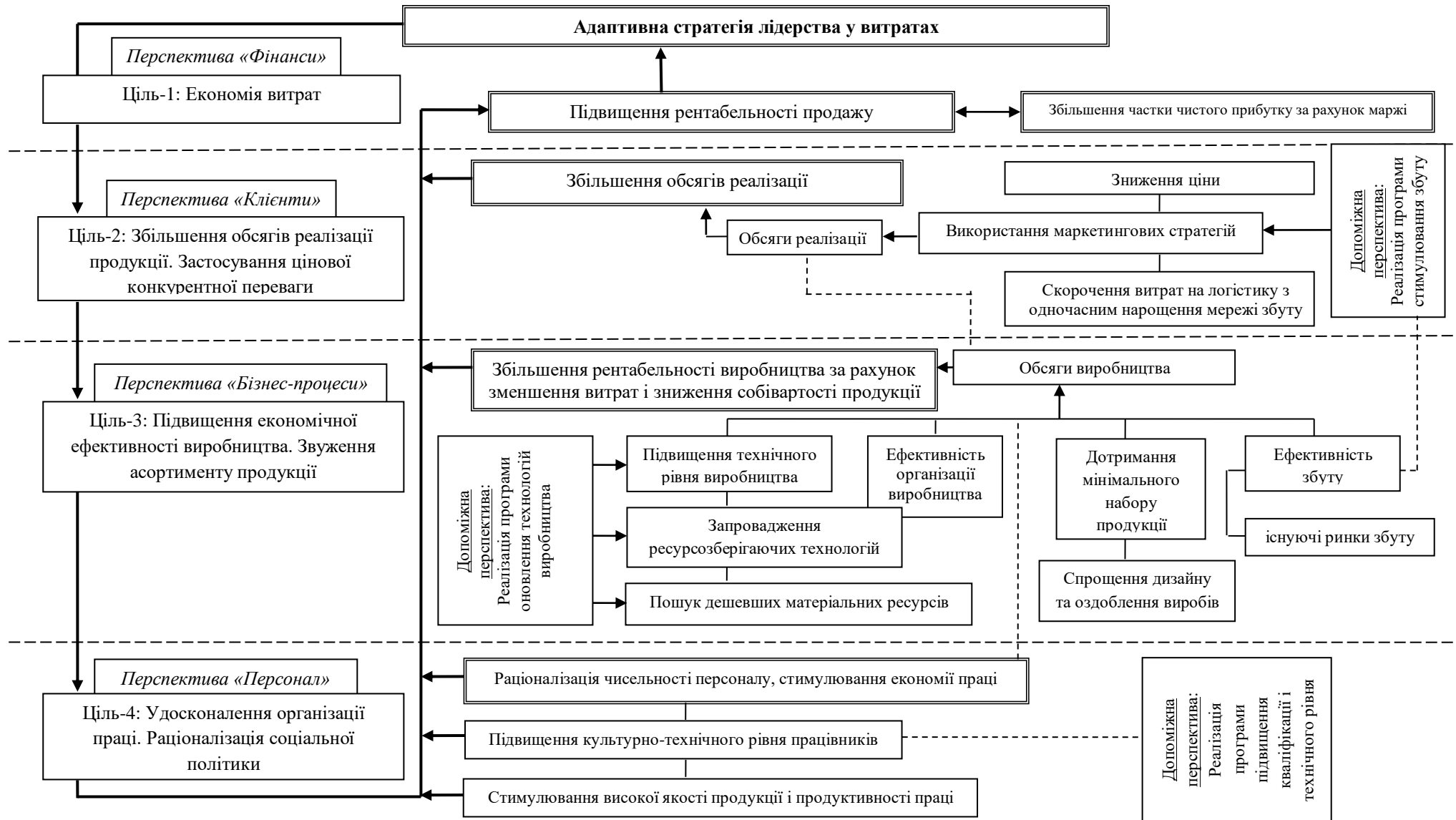


Рис. 3.11. Карта адаптивної стратегії лідерства у витратах

Примітка: узагальнено автором на основі [67]

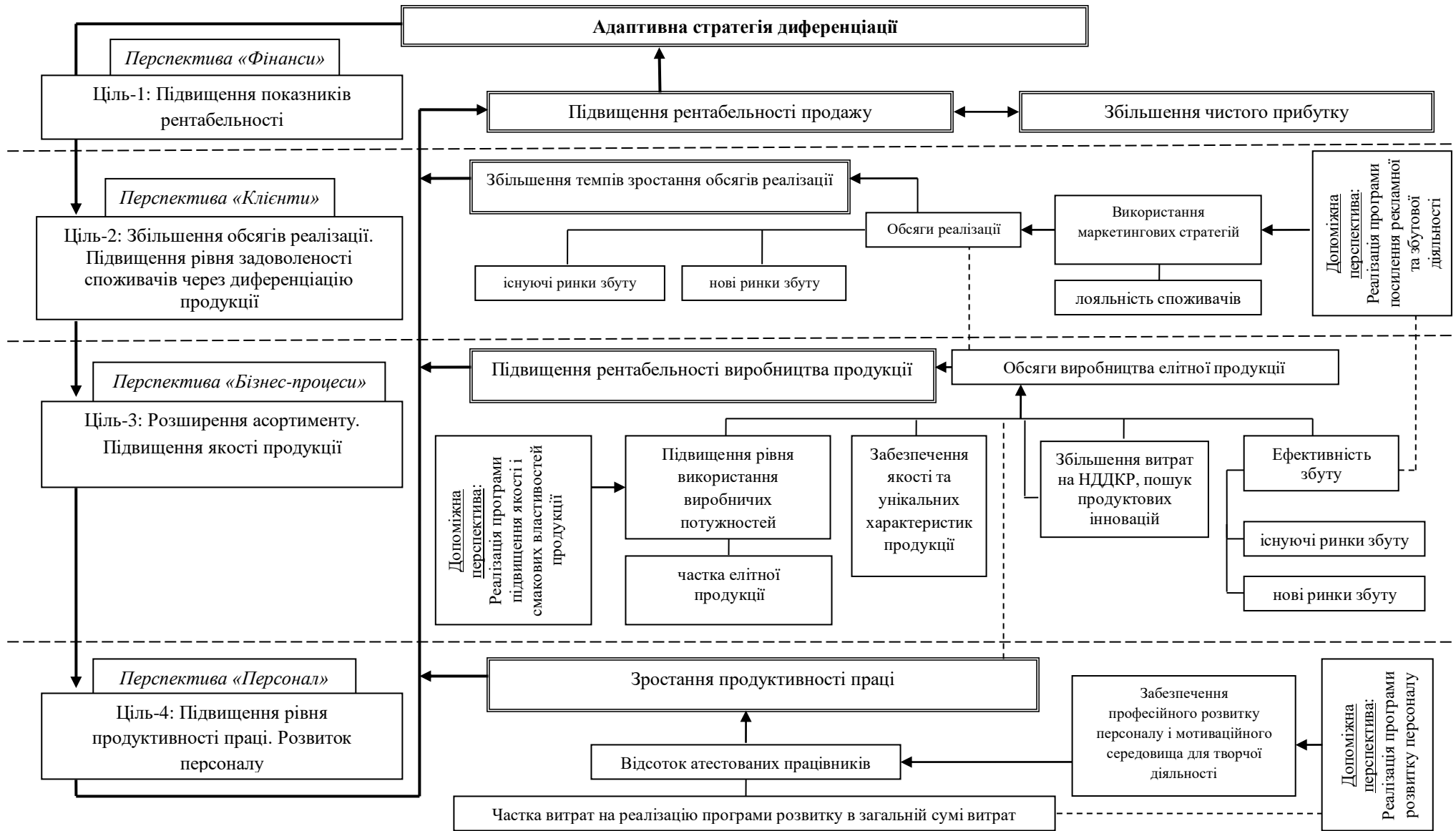


Рис. 3.12. Карта адаптивної стратегії диференціації

Примітка: узагальнено автором на основі [67]

Ризики при використанні цієї стратегії майже відсутні, адже будь який експеримент, який проводитиме підприємство свідчитиме про його унікальність у виготовленні своєї продукції, а також це буде основою його конкурентоспроможності відповідно до інших підприємств на тому ж споживчому ринку.

Ще однією стратегією, яку можуть застосовувати досліджувані підприємства є стратегія фокусування (рис. 3.13), яка в нашому випадку може бути прийнятою підприємствами СМП «Форум» та ТзОВ «Микулинецький хлібзавод», які за аналізом фінансової звітності, на сьогодні мають найменший рівень розвитку та займають доволі незначну частку ринку. Використання цієї стратегії передбачає спрямування підприємствами малого бізнесу своєї діяльності на певному сегменті ринку, зосереджуючи усі свої конкурентні переваги тільки в цьому напрямі.

Стратегія фокусування має значний зв'язок з інвестиційною адаптивною стратегією, оскільки її мета також полягає у покращенні фінансового стану та інвестиційної привабливості підприємства, що таким чином дозволить зберегти свої позиції на ринку. Вона має низку переваг і загроз. Так, до основної переваги використання такої стратегії належить процес, який дозволить зберегти свої конкурентні позиції у сегменті ринку певної території, особливо це є актуальним для підприємств малого бізнесу до якого належать і досліджувані нами підприємства, оскільки їх сегмент зазвичай не виходить за межі однієї громади чи регіону, а це дозволяє зберегти своїх споживачів, оскільки вони за довгий період функціонування підприємства звикають до його продукції.

Одним з головних недоліків є копіювання іншими підприємствами хлібопекарської галузі цієї стратегії, що може призвести до втрати позицій на ринку іншим підприємством. Особливо це є актуальним для тих підприємств, які зосереджують свою роботу на досить великій території (цілому регіоні), а не конкретно на певній громаді. Іншим недоліком є можливість замкнутого кола, коли споживачі прагнуть отримати новий товар, а підприємство його не створює, оскільки дотримується чітких умов прийнятої стратегії.

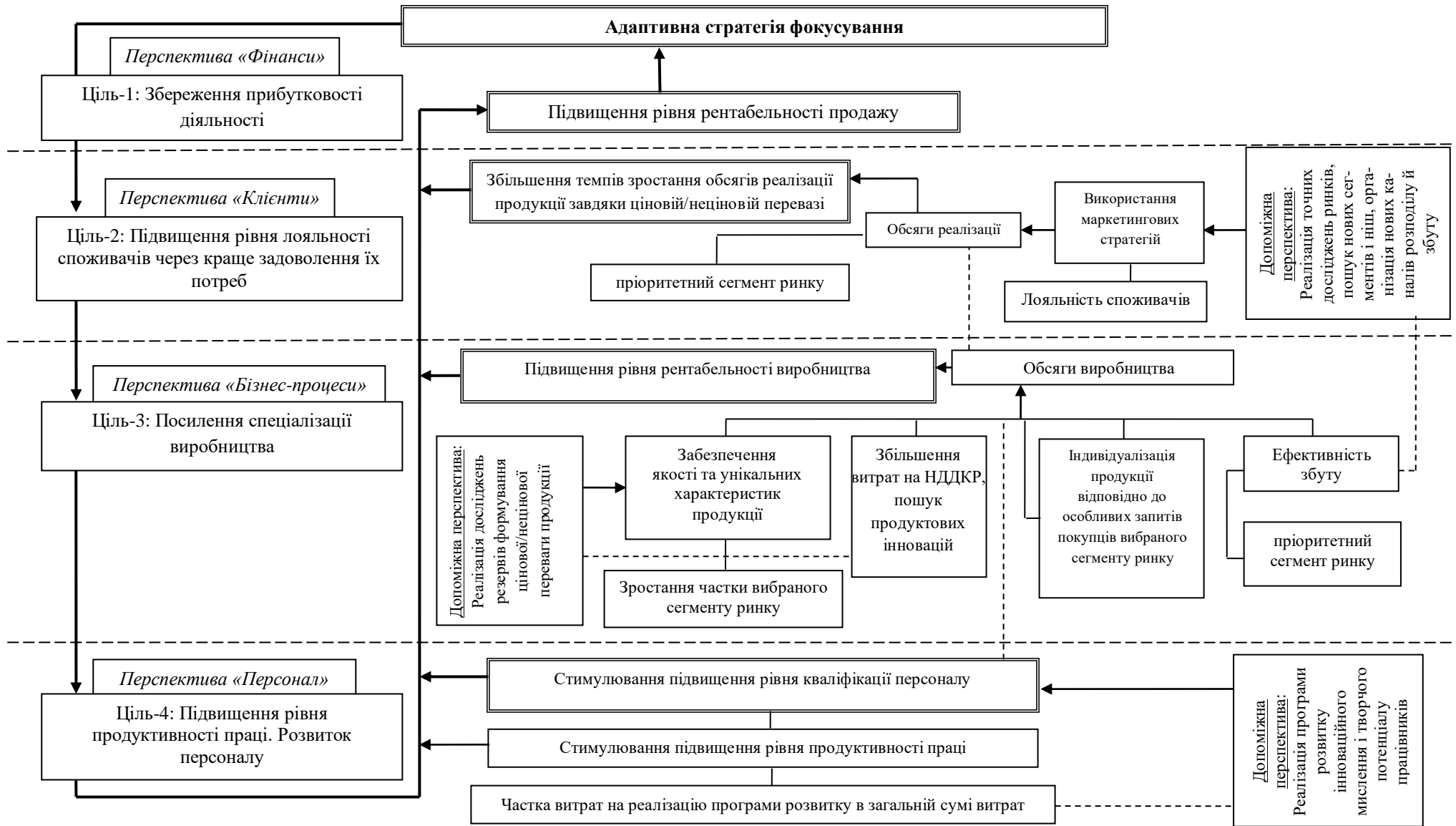


Рис. 3.13. Карта адаптивної стратегії фокусування

Примітка: узагальнено автором на основі [67]

Варто наголосити, що основі аналізу фінансової звітності було виявлено, що одне з досліджуваних підприємств ТЗОВ «Микулинецький хлібзавод» є досить економічно нестабільним. Однак, ми його відносимо до адаптивної стратегії фокусування, оскільки воно має усі шанси закріпитися на території та в майбутньому знайшовши своїх постійних споживачів активно розвиватися. У іншому випадку, якщо підприємство не зможе вийти на стабільний рівень розвитку, воно змушене буде застосувати адаптивну стратегію скорочення, яка застосовується у випадку реструктуризації чи закриття підприємства (рис. 3.14).



Рис. 3.14. Карта адаптивної стратегії скорочення

Примітка: узагальнено автором на основі [67]

Суть застосування адаптивної стратегії скорочення полягає у частковому збереженні підприємства на ринку, а якщо це не можливо, то у повільному

закритті його без значних і непередбачуваних витрат як для самого підприємства, так і для його споживачів.

Проаналізувавши фінансові результати досліджуваних нами підприємств ми можемо стверджувати, що серед них немає підприємств, яким на даний час потрібно було б застосовувати цю стратегію. Однак, вона є потрібною у тому випадку, коли підприємство матиме значні витрати на виготовлення продукції, окупність яких не відповідатиме бажаним результатам, і в такому випадку можна буде реструктуризувати підприємство скоротивши один напрям діяльності для того, щоб зберегти підприємство на плаву, не втратити своїх постійних споживачів та свій сегмент ринку.

Запропоновані адаптивні стратегії та карти можуть застосовуватися як малими, так і великими підприємствами різних видів економічної діяльності. Та варто зазначити, що специфіка галузі буде змінювати певні елементи, які запропоновані в картах стратегій, а також не вся система вимірників ефективності адаптивних стратегій розвитку буде використана для побудови таких стратегій.

На вибір адаптивної стратегії має вплив середовище, в якому знаходиться підприємство. В умовах децентралізації влади та добровільного об'єднання територіальних громад це питання є вкрай важливим, адже укрупнення територій призвело до зміни умов праці та зміни наповнення місцевих бюджетів. Оскільки на місцеві підприємства покладається багато надій як основних рушіїв забезпечення розвитку громад, то і вибираючи стратегію розвитку підприємство відштовхуватиметься від тих умов, де воно розташоване та внутрішніх і зовнішніх викликів, які його очікуватимуть реалізуючи вибрану адаптивну стратегію. Важливим моментом є те, що проаналізовані нами підприємства в процесі свого розвитку можуть переходити від застосування однієї стратегії на іншу, оскільки кожен період розвитку потребуватиме від них нових зважених управлінських рішень, впровадження інновацій або зміни ринкового середовища.

3.3. Сценарії перспективного розвитку підприємств малого бізнесу харчової промисловості в системі територіальних утворень на засадах використання адаптивних стратегій розвитку

Ефективне застосування адаптивних стратегій розвитку можливе за умови ефективного та правильного сценарного підходу до управління ними. Для того, щоб забезпечити конкурентоспроможність у стратегічній перспективі, підприємства повинні спрогнозувати майбутні можливості й загрози та інтегрувати їх у власну стратегію. Сценарний підхід передбачає проведення дослідження залежно від прогнозованої зміни ситуації, для яких базою прийняття управлінських рішень є розробка і аналіз альтернативних сценаріїв розвитку. Передбачення наперед ситуації дає можливість підготуватися до неї, врахувати як позитивні наслідки, так і негативні, вплив її на діяльність підприємства, а також, найважливіше – тримати ситуацію під контролем. Розроблені сценарії дають можливість зменшити час реагування на впровадження адаптивної стратегії розвитку щодо використання нових можливостей, на мінімізацію загроз, дозволяє діяти набагато швидше та впевненіше за конкурентів [75].

Розробка сценаріїв допомагає підприємствам керувати невизначеністю через моделювання альтернативних поглядів на майбутнє, для яких застосовуються відповідні стратегії та тактики.

Необхідність застосування сценарного підходу пов'язана зі складністю, а іноді й неможливістю точно сформулювати та структурувати проблему за допомогою традиційних. В таблиці 3.1 відображено основні відмінні характеристики сценарного та традиційного планування до формування стратегій розвитку підприємств.

Варто зазначити, що при розробці сценарного підходу потрібно користуватися запропонованою матрицею адаптивних стратегій, а також представленими вимірниками ефективності адаптивних стратегій розвитку.

Таблиця 3.1

Порівняльна характеристика базових параметрів сценарного і традиційного підходу до моделювання адаптивних стратегій розвитку

Традиційний підхід	<i>Трактування майбутнього</i>			Сценарний підхід	
	Майбутнє може передбачатися за допомогою експертних оцінок, методів прогнозу чи екстраполяції	?			На майбутнє впливають різні перемінні умови, тому воно завжди є непередбачуваним
	<i>Підхід до розробки стратегії</i>				
	Стратегія створюється в конкретні часові рамки і зазначається в стратегічному плані підприємства	?			Здійснюється побудова множини сценаріїв розвитку подій в майбутньому, на базі чого формуються і обираються стратегічні альтернативи, які будуть адекватні до кожного пропонуваного сценарію
	<i>Вибір ефективних стратегій</i>				
	Найкращі стратегічні рішення	?			В ситуаціях із значною невизначеністю рішення можуть відкладатися до моменту отримання ширшої інформації про проблему
	<i>Реалізація стратегії</i>				
	Після створення плану починається впровадження стратегії в життя	?			Стратегія перестає бути одномоментною і перетворюється в серію стратегічних рішень
	<i>Кількість прийнятих до реалізації стратегій</i>				
Реалізується єдина стратегія, яка вважається найбільш ефективною	?		Реалізація найбільш адекватної стратегії відповідно до зовнішніх і внутрішніх умов		
<i>Коригування стратегії</i>					
Коригування стратегії здійснюється в залежності від змін зовнішнього середовища	?		Не відбувається коригування стратегії, а здійснюється перехід до іншої альтернативної стратегії, яка також була розроблена на базі множини сценаріїв		

Примітка: сформовано автором на основі [80; 91]

Складання сценарію перспективного розвитку дозволяє підприємству малого бізнесу у мінливому ринковому середовищі, гнучко реагувати на зміни факторів і умов його функціонування на основі змодельованих варіантів розвитку майбутнього, тим самим збільшуючи виваженість і обґрунтованість управлінських рішень. В принципі, сценарій не є метою чи баченням, яке представляється як позитивне бажане майбутнє, гідне того, щоб до нього прагнути. Сценарій в обов'язковому порядку враховує можливість як

сприятливого, так і несприятливого розвитку тих чи інших майбутніх подій. Варто зазначити, що одноваріантні прогнози, як правило, досить жорстко задають єдину траєкторію майбутнього розвитку підприємства, а на практиці (особливо в умовах часткової або цілковитої невизначеності) вони здебільшого виявляються помилковими. Сценарний підхід для підприємства дає кілька приблизно однаково ймовірних, але значимо контрастних, варіантів майбутнього розвитку його зовнішнього середовища.

Традиційний та сценарний підхід до формування адаптивної стратегії розвитку підприємства малого бізнесу не виключають один одного, а лише органічно доповнюють. На нашу думку, основною відмінною характеристикою цих двох підходів є масштаб вивчення ситуації й інтервал прогнозу (рис. 3.15).

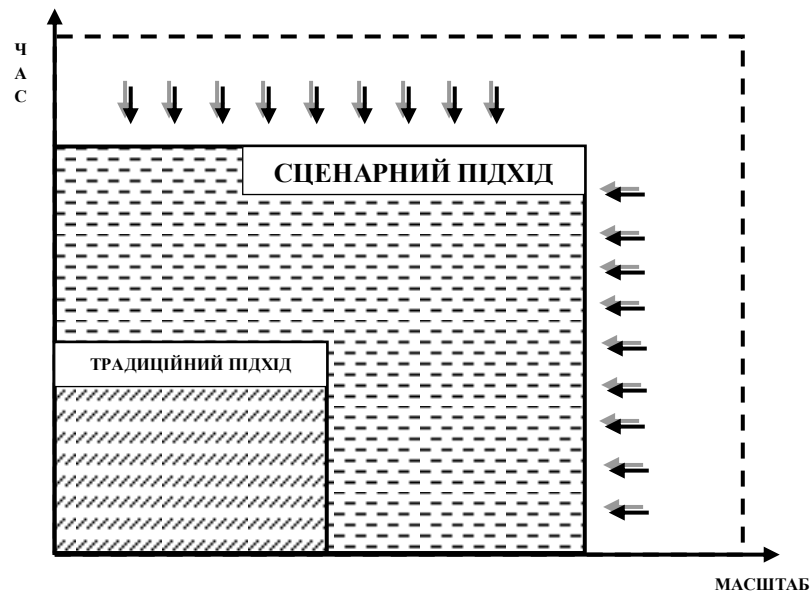


Рис. 3.15. Співвідносність сценарного і традиційного підходу до моделювання стратегій розвитку

Примітка: сформовано автором на основі [62]

Таким чином, основним змістом сценарного планування на підприємствах малого бізнесу в адаптаційних умовах та в умовах функціонування в ОТГ є конструювання варіантів розвитку майбутнього. Побудована на базі таких сценаріїв стратегія перестає бути жорстким планом і набуває необхідної гнучкості для того, щоб підприємство залишалося успішним в різних умовах функціонування. Адже так як зазначалося раніше, матриця

вибору пропонованих нами адаптивних стратегій (рис. 2.8) першочергово вбачає рівень адаптації самого підприємства до факторів впливу.

Основою сценарного планування є розробка альтернативних сценаріїв розвитку майбутнього виходячи з можливих оптимістичних, песимістичних та найбільш реалістичних припущень про розвиток ситуації. У міру реалізації основного плану, шляхом порівняння фактичного розвитку підприємства з параметрами розвитку за сценарієм, для реалізації поставлених цілей вибирається найбільш відповідна до реальної ситуації адаптивна стратегія. Вважаємо, що сценарний підхід може знайти застосування при формулюванні місії і цілей підприємств малого бізнесу харчової промисловості та при виборі однієї із запропонованих адаптивних стратегій чи карт розвитку підприємства.

Досліджувані нами підприємства ТзОВ «РМФ», ТзОВ «Герчак», ПП «Флюк», СМП «Форум» та ТзОВ «Микулинецький хлібзавод» в залежності від обраної адаптивної стратегії та карти стратегічного планування може використовувати різні варіанти сценаріїв розвитку:

Сценарій 1. Оптимістичний сценарій передбачає сприятливий розвиток економіки регіону хлібопекарської галузі. Такий сценарій можна охарактеризувати як «підйом на ринку». При оптимістичному сценарію росте попит на продукцію і відповідно за нею і ціна. Умовою розвитку такого сценарію є підтримка бізнесу зі сторони владних структур після розвитку останніх подій в країні та світі, сприятлива економічна кон'юнктура ринку, підвищення іміджу та конкурентоспроможності місцевих виробників, зростання експорту продукції, притік грошових надходжень в бюджет та інше. Сильні сторони проведеного SWOT-аналізу (розділ 2) підсилюють можливості та, враховуючи результати, здійснюють позитивний вплив на розвиток малого бізнесу в області.

Сценарій 2. Песимістичний сценарій характеризує загальне погіршення макроекономічної ситуації в країні і, зокрема, ситуації в даній галузі. Такий сценарій можна охарактеризувати як «конкуренція». В такому випадку розвитку подій розуміється, що на ринок виходять постійно нові конкуренти, в результаті чого зменшується попит на продукцію підприємства, яке повинно

тепер вже ділити ринок із іншими, збільшується норма витрат на оборотній капітал, міграція робочої сили в більш привабливі сусідні області, відтік інвестицій у перспективніші регіони, зменшення кількості суб'єктів бізнесу. Якщо в оптимістичному сценарії сильні сторони хлібопекарської галузі підсилювали можливості, то тут відбувається навпаки – підсилення слабких сторін наявними загрозами.

Сценарій 3. Реалістичний сценарій стверджує стабільність процесів в хлібопекарській галузі регіону. Такий сценарій характеризується збереженням своїх позицій на ринку. Попит на продукцію підприємства росте згідно темпів росту економіки в цілому. Ціни на продукцію збільшуються відповідно до темпів інфляції. Для підприємства при такому сценарію не потрібно в принципі нічого кардинально змінювати, адже і ринок загалом не міняється.

Для реалізації ефективного сценарію розвитку, підприємствам малого бізнесу ОТГ необхідно спочатку визначити найбільш оптимальну адаптивну стратегію свого розвитку. Оскільки її визначення та реалізація однозначно будуть здійснюватися в умовах невизначеності, тобто або будуть відомі фактори впливу середовища, або ж ні, то рекомендуємо застосувати критерії прийняття рішень на основі розрахунку кількісних вимірників ефективності адаптивних стратегій:

1) Критерій Лапласа (критерій оптимізму – *maximax*) [74; 77; 96]. Він використовується тоді, коли наслідки від прийнятого рішення щодо вибору адаптивної стратегії для підприємства можуть трапитися з однаковою ймовірністю. Відповідно, не можливо визначити який із запропонованих варіантів буде реалізовуватися:

$$K(AS_i) = \frac{1}{n} \sum_{j=1}^n x_{ij}, \quad i = 1 \dots m, \quad (3.2)$$

$$K_{\text{опт}} = \max \{K(AS_i), \quad i = 1 \dots m\}, \quad (3.3)$$

де $K(AS_i)$ – це критерій Лапласа для i -ої адаптивної стратегії, який визначається як середнє арифметичне значення по всіх факторах;

$K_{\text{опт}}$ – оптимальна стратегія.

2) Критерій Вальда (критерій песиміста – $\max\min$) [74; 77; 96]. Особливістю даного критерію є те, що вибір адаптивної стратегії відбувається на найгірших показниках від впровадження серед всіх запропонованих адаптивних стратегій розвитку. За допомогою критерію Вальда вибирають ту стратегію, яка гарантовано дає найкращий результат із найгірших:

$$K_{\text{опт}} = \max\{AS_i, i = 1 \dots m\}, \quad (3.4)$$

3) Критерій Севіджа (критерій втрат – $\min\max$) [74; 77; 96] націлений на мінімізацію збитків від втраченої вигоди та визначається на основі розрахунку мінімальних втрат під час реалізації адаптивної стратегії:

$$\Delta x_{ij} = \max_i x_{ij} - x_{ij}, \quad (3.5)$$

$$K(AS_i) = \max_j \Delta x_{ij}, \quad i = 1 \dots m, \quad (3.6)$$

$$K_{\text{опт}} = \min \{K(AS_i), i = 1 \dots m\}, \quad (3.7)$$

4) Критерій Гурвіца (критерій песимізму-оптимізму) [74; 77; 96] – вибір адаптивної стратегії розвитку на основі визначення середнього результату між найгіршим та найкращим значенням:

$$K(AS_i) = a \max_j x_{ij} + (1 - a) \min_j x_{ij}, \quad i = 1 \dots m, \quad (3.8)$$

$$K_{\text{опт}} = \max_i [a \max_j x_{ij} + (1 - a) \min_j x_{ij}, \quad i = 1 \dots m], \quad (3.9)$$

де a – коефіцієнт ймовірності від 0 до 1 (визначається експертним способом). Якщо $a \rightarrow 1$, то критерій Гурвіца наближається до критерію Вальде – $\max\min$, а якщо $a \rightarrow 0$ – до критерію Лапласа ($\max\max$).

Завдяки використанню вищезазначених критеріїв при виборі адаптивної стратегії розвитку, підприємства малого бізнесу можуть прийняти більш ефективніше рішення щодо подальшої роботи в умовах співпраці із споживачами регіону і владними структурами, адже саме така співпраця буде максимізувати підприємницькі успіхи регіону в умовах децентралізації (рис. 3.16).

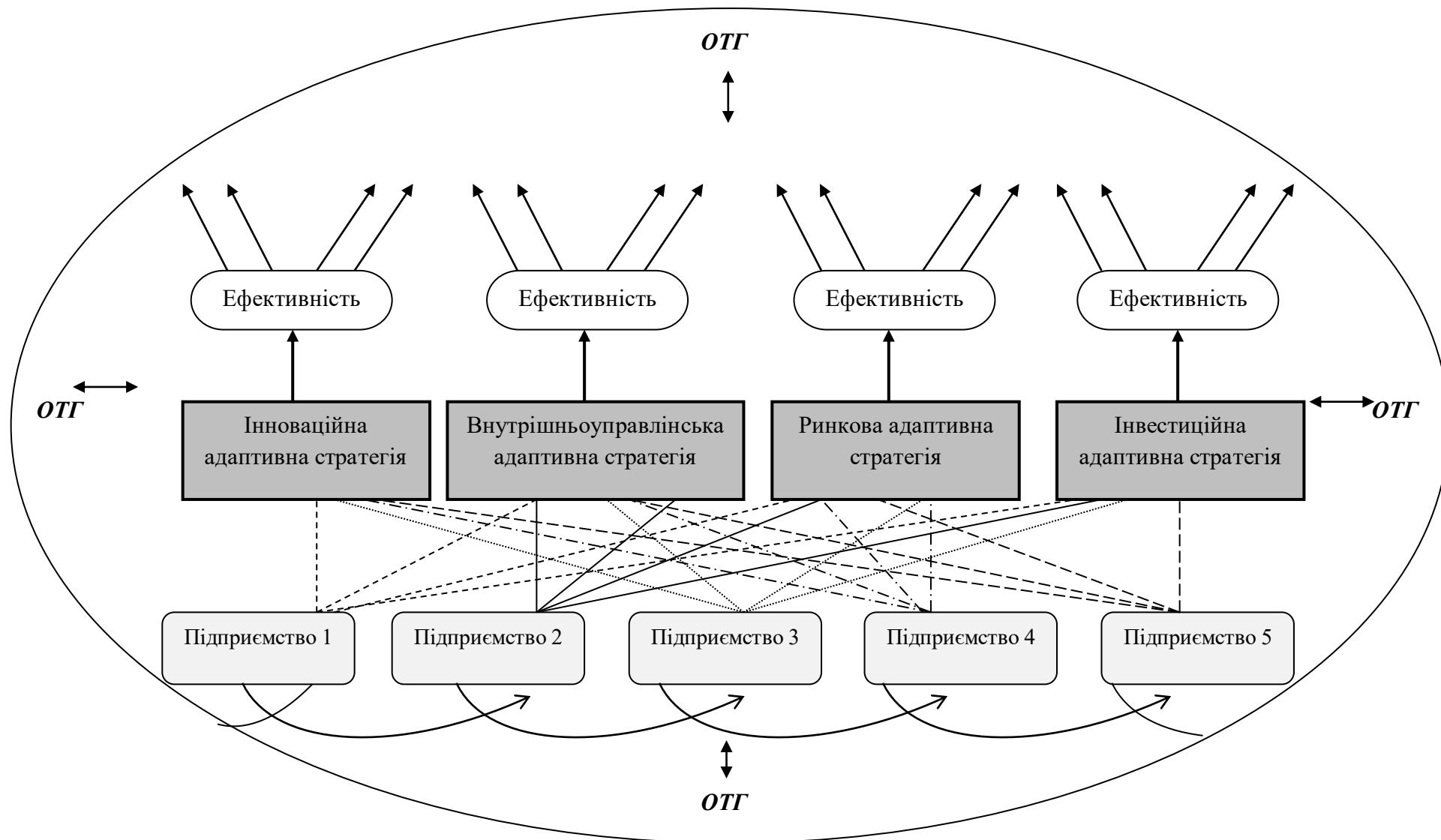


Рис. 3.16. Структурна співпраця суб'єктів ринку на місцевому рівні

Примітка: авторська розробка

У таблиці 3.2 відображено порівняльну характеристику реалізації адаптивних стратегій розвитку в умовах здійснення пропонованих сценаріїв на досягнення цілей розвитку хлібопекарської галузі області в межах ОТГ шляхом визначення спрямованості та ефективності впливу кожної стратегії.

Таблиця 3.2

Порівняльна характеристика напрямку впливу адаптивної стратегії в межах оптимістичного, песимістичного та реалістичного сценаріїв

№ з/п	Сценарій	Вплив адаптивних стратегій розвитку*
1	Оптимістичний	<p>Збільшення обсягу виробництва</p> <p>Потужне інвестиційне забезпечення</p> <p>Максимальна зайнятість населення</p> <p>Наповненість бюджету ОТГ</p> <p>Розширення кордонів збуту</p> <p>Зростання ВВП</p> <p>Протидія корупції</p> <p>Зростання ємності ринку</p> <p>— Інноваційна адаптивна стратегія розвитку — Внутрішньоуправлінська адаптивна стратегія розвитку — Ринкова адаптивна стратегія розвитку</p>
2	Песимістичний	
3	Реалістичний	

* ступінь впливу розраховувався експертним методом та виконує умову – max → 1

Варто зазначити, що при проведенні експертного дослідження було звернуто увагу на основні стратегічні напрями розвитку досліджуваних нами підприємств, зокрема чи мають ці підприємства стратегії розвитку. Якщо мають, – то на який період і чого вони прагнуть досягти по закінченні стратегії. Також аналізувалися фінансові показники, на основі чого визначалося, які з видів адаптивних стратегій можуть підходити підприємству та який сценарій варто використовувати у майбутньому для покращення розвитку підприємств.

Оскільки, впровадження адаптивних стратегій розвитку та імплементація їх у діяльність підприємств малого бізнесу в області буде відбуватися в умовах невизначеності спричиненої децентралізацією влади, ймовірно це може призвести до подальшого їхнього некерованого «розвитку» (рис. 3.17).

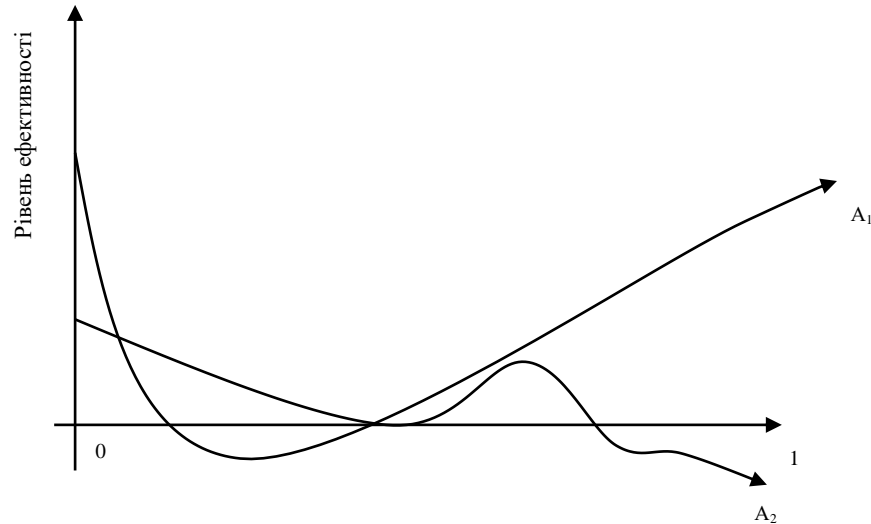


Рис. 3.17. Поведінка керованого та некерованого процесу на підприємстві в умовах децентралізації влади

Примітка: авторська розробка

Побудована крива змін може допомогти зрозуміти як керований та некерований процес може вплинути на підприємство. Крива A_1 показує процес впровадження спланованих адаптивних змін, де враховані всі можливі загрози та ризики, що могли б завадити їх впровадженню. Крива A_2 зображує процес адаптації, до якого підприємство не було готове, а також не враховано дестабілізуючі чинники або виділено мінімальні ресурси на їх попередження. В таких умовах процес невідконтрольний самому підприємству. Внаслідок цього, можна спрогнозувати, що спочатку рівень ефективності роботи підприємства буде зберігати свій нормальний стан, котрий для більшості зацікавлених сторін буде вже звиклий. Однак через певний час діяльність підприємства може бути підірвана небажанням самих працівників приймати ті ж зміни. Тому, що вони не зможуть, внаслідок затягування процесу впровадження змін, виконувати свою роботу ні за новими стандартами, ні за новими.

Висновки до розділу 3

1. Проведено оцінювання фінансових аспектів територіальних громад, в межах яких функціонують досліджувані підприємства малого бізнесу хлібопекарської галузі, за певними індикаторами – доходи і видатки загального фонду на одного мешканця; видатки на утримання апарату управління у розрахунку на одного мешканця; рівень дотаційності бюджетів; співвідношення видатків на утримання апарату управління із фінансовими ресурсами ОТГ; питома вага заробітної плати у видатках загального фонду бюджету ОТГ та питома вага капітальних видатків у загальному обсязі видатків.

2. Запропоновано комплекс напрямів державної підтримки підприємств малого бізнесу на місцевому рівні. При цьому в межах кожного напрямку виділено набір характерних йому форм підтримки для збільшення кількості суб'єктів господарювання, покращення економічного стану регіону, збільшення кількості нових робочих місць, максимізації надходжень до місцевого бюджету, активізації підприємницької ініціативи, залученості до розвитку кожного, а також для створення більш сприятливих та довірчих відносин між владою, бізнесом та населенням.

3. Побудовано структурно-логічну схему розвитку малого бізнесу на регіональному рівні, в якій представлено ключові елементи, такі як: кількість суб'єктів економічної діяльності в регіоні, рівень зайнятості та створення нових робочих місць, рівень надходжень у місцевий бюджет а також територіальна інфраструктура розміщення підприємств, які мають найбільший вплив на функціонування підприємств малого бізнесу.

4. За допомогою розробки імітаційної моделі запропоновано модель впровадження адаптивної стратегії розвитку під час впливу дестабілізуючих чинників середовища, а також звернуто увагу на процедуру застосування таких моделей. Зокрема, це відображено у частковій складності використання всіх запропонованих елементів імітаційної моделі, а також високопрофесійності осіб, які формують таку модель, оскільки вона має складатися з кількох етапів її реалізації.

5. Обґрунтовано можливості використання оптимальних конкурентних стратегій для кожного з досліджуваних підприємств хлібопекарської галузі регіону, що дало змогу розробити адаптивні стратегічні карти розвитку для кожного з них. Доведено, що в умовах різних внутрішніх та зовнішніх факторів впливу доцільним є застосування стратегії диференціації, стратегії лідерства у витратах, стратегії фокусування чи стратегії скорочення.

6. Запропонована загальна модель зміни сталої стратегії розвитку підприємства на адаптивну, яка складається з таких основних структурних етапів як: генеральної ідеї щодо змін, формування ініціатив до покращення, прийняття рішення та розробка планів щодо впровадження адаптивної стратегії розвитку.

7. Проведено порівняльні характеристики базових параметрів сценарного і традиційного підходів до моделювання адаптивних стратегій розвитку на основі чого розроблено сценарії перспективного розвитку підприємств малого бізнесу в умовах децентралізації за допомогою критеріїв прийняття управлінських рішень в умовах невизначеності – критерію оптимізму, песимізму, втрат та песимізму-оптимізму.

8. Основні положення розділу 3 опубліковані в наукових працях [40; 50-51].

ВИСНОВКИ

У дисертаційній роботі наведено теоретичне узагальнення та принципово нове вирішення наукового завдання щодо використання адаптивного моделювання для генерування та розробки адаптивних стратегій розвитку підприємств малого бізнесу харчової промисловості, зокрема хлібопекарської галузі, в умовах добровільних територіальних громад.

Узагальнення та систематизація результатів дисертаційного дослідження дозволили сформулювати такі висновки, які відповідають поставленій меті:

1. На основі систематизації наукових досліджень обґрунтовано теоретико-методичні засади функціонування підприємств малого бізнесу в Україні в умовах процесу дерегуляції та децентралізації, що дозволило визначити власне трактування дефініції «малий бізнес», «адаптація підприємства» та «адаптивна стратегія», які відповідає сучасним викликам та процесам реформування.

2. Шляхом узагальнення понятійного апарату з проблематики стратегічного управління підприємством в умовах адаптації сформовано авторське трактування поняття адаптивної стратегії, під якою слід розуміти стратегію, спрямовану на розвиток підприємства у майбутньому в умовах невизначеності ринкового середовища, що передбачає лише відправну проектну дію, вибір щодо прийняття наступних рішень залежить від результатів попередніх робіт, а заключний ефект – від кожного пройденого етапу. Таким чином, основна функція адаптивної стратегії розвитку проявляється в утриманні підприємства на рівні безперервного розвитку, адекватно реагуючи на стан і зміни в зовнішньому та внутрішньому середовищі.

3. Аналіз сутності та основних цілей державної та регіональної підтримки малого бізнесу в Україні дозволив виявити основні етапи еволюції нормативно-правового забезпечення його діяльності, а також визначити нові передумови розвитку підприємництва, які будуть залежати від децентралізації

влади, а також тих управлінських рішень, що прийматимуть територіальними органами влади.

4. Досліджено методичний інструментарій щодо вибору стратегії адаптивного розвитку підприємств малого бізнесу в умовах територіальних громад із використанням коефіцієнта адаптаційних можливостей та показників фінансового стану підприємства для доцільного визначення адаптивної стратегії.

5. Виявлено, що відповідно до вимог, які висуваються до бізнес-структур малого бізнесу в процесі адаптації індикатори стратегічного управління можна звести до ключових блоків – продукт, управління, ринок та фінанси. Таке узагальнення дозволило запропонувати такі види адаптивних стратегій розвитку – інноваційну, внутрішньоуправлінську, ринкову та інвестиційну.

6. Проведено оцінювання фінансових аспектів територіальних громад, в межах яких функціонують досліджувані підприємства малого бізнесу хлібопекарської галузі, за певними індикаторами – доходи і видатки загального фонду на одного мешканця; видатки на утримання апарату управління у розрахунку на одного мешканця; рівень дотаційності бюджетів; співвідношення видатків на утримання апарату управління із фінансовими ресурсами ОТГ; питома вага заробітної плати у видатках загального фонду бюджету ОТГ та питома вага капітальних видатків у загальному обсязі видатків.

7. З метою активізації підприємницького потенціалу в Тернопільській області та створення сприятливого довірчого бізнес-клімату визначено способи підтримки підприємств малого бізнесу на місцевому рівні, концентрація яких повинна приділятися таким напрямкам як відкриття нових підприємств малого бізнесу, стимулювання інвестицій в підприємство, сприяння експорту продукції, створення нових робочих місць, заохочення інноваційної діяльності, розвиток підприємств малого бізнесу проблемних зон.

8. Для визначення практик впровадження та оцінки ефективності застосованих адаптивних стратегій розвитку використано економіко-

математичне моделювання на засадах використання регресійного аналізу. Встановлено, що ефективне застосування адаптивних стратегій розвитку можливе за умови правильного сценарного підходу до управління ними. На засадах такого підходу розроблено сценарії перспективного розвитку підприємств малого бізнесу в умовах децентралізації за допомогою критеріїв прийняття управлінських рішень в умовах невизначеності – критерію оптимізму, песимізму, втрат та песимізму-оптимізму.

9. Для модернізації використання адаптивних стратегій розвитку запропоновано застосування імітаційного моделювання. Завдяки такому методу розроблено імітаційну модель впровадження адаптивної стратегії розвитку під час нестабільних умов на ринку господарювання. Доведено, що одним з конкурентоспроможних способів використання стратегуванні на рівні підприємств малого бізнесу є розробка адаптивних стратегічних карт розвитку із застосуванням стратегії диференціації, стратегії лідерства у витратах, стратегії фокусування чи стратегії скорочення.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Азізов С.П., Камінський П.К. Організація аграрного виробництва і бізнесу : підр. для студ. вищ. навч. закл. К. : Фенікс, 2006. 790 с.
2. Алексеева Н.И. Стратегическое планирование экономического поведения торгового предприятия в условиях кризиса : дис. ... д-ра экон. наук : 08.00.05. Донецк, 2019. 506 с.
3. Андрущенко Г.О. Малі підприємства : критерії визначення. *Формування ринкових відносин*. 2009. № 10. С. 245-248.
4. Ансофф И. Стратегическое управление : сокр. пер. с англ. / науч. ред. и авт. предисл. Л.И. Евенко. М. : Экономика, 1989. 519 с.
5. Ашаді Н. Д. Стратегічне планування діяльності підприємства: автореферат дисертації на здобуття наукового ступеня кандидата економічних наук: 08.06.01 / Харківський національний економічний університет. Харків, 2004. 22 с.
6. Баланович А. М. *Обґрунтування стратегій розвитку промислового підприємства на основі ринкових тенденцій*: дис. ... канд. экон. наук : 08.00.04. Харків: Харківський національний економічний університет імені Семена Кузнеця. 2018, 343 с.
7. Баланс (форма № 1) на 31 грудня 2015 р. ТзОВ «Микулинецький хлібзавод».
8. Баланс (форма № 1-м) на 31 грудня 2014 р. СМП «Форум».
9. Баланс (форма № 1-м) на 31 грудня 2014 р. ТзОВ «Герчак».
10. Баланс (форма № 1-м) на 31 грудня 2014 р. ТзОВ «РМФ».
11. Баланс (форма № 1-м) на 31 грудня 2015 р. ПП «Флюк».
12. Баланс (форма № 1-м) на 31 грудня 2015 р. СМП «Форум».
13. Баланс (форма № 1-м) на 31 грудня 2015 р. ТзОВ «Герчак».
14. Баланс (форма № 1-м) на 31 грудня 2015 р. ТзОВ «РМФ».
15. Баланс (форма № 1-м) на 31 грудня 2016 р. ПП «Флюк».
16. Баланс (форма № 1-м) на 31 грудня 2016 р. СМП «Форум».
17. Баланс (форма № 1-м) на 31 грудня 2016 р. ТзОВ «Герчак».

18. Баланс (форма № 1-м) на 31 грудня 2016 р. ТЗОВ «Микулинецький хлібзавод».
19. Баланс (форма № 1-м) на 31 грудня 2016 р. ТЗОВ «РМФ».
20. Баланс (форма № 1-м) на 31 грудня 2017 р. ПП «Флюк».
21. Баланс (форма № 1-м) на 31 грудня 2017 р. СМП «Форум».
22. Баланс (форма № 1-м) на 31 грудня 2017 р. ТЗОВ «Микулинецький хлібзавод».
23. Баланс (форма № 1-м) на 31 грудня 2017 р. ТЗОВ «РМФ».
24. Баланс (форма № 1-м) на 31 грудня 2018 р. ПП «Флюк».
25. Баланс (форма № 1-м) на 31 грудня 2018 р. СМП «Форум».
26. Баланс (форма № 1-м) на 31 грудня 2018 р. ТЗОВ «Герчак».
27. Баланс (форма № 1-м) на 31 грудня 2018 р. ТЗОВ «Микулинецький хлібзавод».
28. Баланс (форма № 1-м) на 31 грудня 2018 р. ТЗОВ «РМФ».
29. Баланс (форма № 1-мс) на 31 грудня 2017 р. ТЗОВ «Герчак».
30. Бережна Ю. Г., Матичак П. П. *Формування стратегії розвитку суб'єктів господарювання*: матеріали Звітної наук.-практ. конф. Луганського національного аграрного університету (26 лютого 2020 р.). Харків, 2020. С. 308.
31. Болюх М.А., Бурчевський В.З. та ін. Економічний аналіз : навч. посібник. За заг. ред. акад. НАНУ, проф. М.Г. Чумаченка. 2-е вид., перероб. і доп. К. : КНЕУ, 2003. 412 с.
32. Браунинг П. *Современные экономические теории*. М. : Экономика, 1987. 342 с.
33. Буднік М. Адаптація промислових підприємств до ринкових умов господарювання : дис. ... канд. екон. наук : спец. 08.06.01 «Економіка, організація і управління підприємствами» / Харківський держ. економічний ун-т. Х., 2002. 199 с.
34. Варналій З.С. *Мале підприємництво : основи теорії і практики* : 4-те вид. К. : Т-во «Знання», КОО, 2008. 302 с.

35. Варналій З.С. *Мале підприємництво : основи теорії і практики*. К.: Знання, 2001. 277 с.
36. Васильєва Л.М. Розвиток малого підприємництва в зарубіжних країнах. *Держава та регіони*. 2010. № 2. С. 55-58.
37. Вдовенко С.М., Лаптії Т.М. Вдосконалення критеріїв визначення суб'єктів малого підприємництва в Україні. *Інвестиції : практика та досвід*. 2014. № 1. С. 47-52.
38. Галушко Е.С., Галушко С.А., Лопат'єв П.С. Модель формування стратегії адаптації підприємств. *Вісник Донбаської державної машинобудівної академії*. № 1 (26), 2012. С. 54-59.
39. Глин Дж. *Стратегія бізнеса*. Новосибірськ : ПЭ и ООП СОРАН, Canterbury business School, 2010.
40. Голич Н.В. Державна підтримка розвитку малого бізнесу в Україні та країнах ЄС. *Економіка і управління в умовах глобалізації : матеріали VIII міжнар. наук.-практ. інтернет-конф.* (Кривий Ріг, 15 травня 2019 року) / М-во освіти і науки України, Донец. нац. ун-т економіки і торгівлі імені Михайла Туган-Барановського. Кривий Ріг: ДонНУЕТ, 2019. С. 384-387.
41. Голич Н.В. Інноваційний вектор регіонів в умовах децентралізації. *Проблеми формування та розвитку інноваційної інфраструктури : матеріали V міжнар. наук.-практ. конф.* (Львів, 23-25 травня 2019). НУ «ЛП». Львів : Видавництво Львівської політехніки, 2019. С. 71.
42. Голич Н.В. Особливості просування реформи децентралізації в регіонах України : Proceedings of the 12th International conference «Science and Society» (Hamilton, June 7). Accent Graphics Communication & Publishing. Hamilton, Canada. 2019. Pp. 411-413.
43. Голич Н.В. Особливості розвитку малого бізнесу в соціальній сфері. *Економіка і менеджмент 2020: перспективи інтеграції та інноваційного розвитку : зб. наук. праць Міжнар. наук.-практ. конф.*, 2-3 квіт. 2020 р. : у 7 т. Дніпро : Видавець Біла К.О., 2020. С. 60-61.

44. Голич Н.В., Панухник О.В. Адаптація як фактор розвитку підприємств малого бізнесу. *Формування механізму зміцнення конкурентних позицій національних економічних систем у глобальному, регіональному та локальному вимірах* : матеріали IV міжнар. наук.-практ. конф. (Тернопіль, 31 березня 2020). ТНТУ. Тернопіль : ФОП Паляниця В.А., 2020. С. 45-46.

45. Голич Н.В., Панухник О.В. Державна підтримка трансферу інноваційних процесів в малому бізнесі. *Формування механізму зміцнення конкурентних позицій національних економічних систем у глобальному, регіональному та локальному вимірах* : матеріали III міжнар. наук.-практ. конф. (Тернопіль, 5 квітня 2019 року). ТНТУ. Тернопіль : ФОП Паляниця В. А., 2019. С. 114-115.

46. Голич Н.В., Панухник О.В. Малий бізнес в системі розвитку територіальних громад: закордонний досвід. *Актуальні задачі сучасних технологій* : зб. тез доповідей міжнар. наук.-техн. конф. Молодих учених та студентів (Тернопіль, 28-29 листоп. 2018 року) в 3-х томах / М-во освіти і науки України, Терн. націон. техн. ун-т ім. І. Пулюя [та ін]. Тернопіль : ФОП Паляниця В.А., 2018. Т. 3. С. 154-155.

47. Голич Н.В., Панухник О.В. Малий бізнес як стимулююча складова економічного зростання території в умовах децентралізації. *Формування механізму зміцнення конкурентних позицій національних економічних систем у глобальному, регіональному та локальному вимірах* : матеріали II міжнар. наук.-практ. конф. (Тернопіль, 29-30 березня 2018). ТНТУ. Тернопіль: ФОП Паляниця В.А., 2018. С. 107-108.

48. Голич Н.В., Панухник О.В. Особливості використання адаптивного моделювання стратегій розвитку підприємств малого бізнесу в умовах децентралізації. *Часопис економічних реформ. Науково-виробничий журнал*. 2020. Харків, № 3(39). С. 17-29. URL: <https://chasopys.jimdofree.com/%D0%B0%D1%80%D1%85%D1%96%D0%B2-%D0%B2%D0%B8%D0%B4%D0%B0%D0%BD%D0%BD%D1%8F-archive-publications/>

49. Голич Н.В., Панухник О.В. Погляд на категорію «малий бізнес» у призмі сучасного бачення та європейських підходів. *Галицький економічний вісник*. Тернопіль: Тернопільський нац. техн. ун-т. 2019. № 3 (58). С. 90-97. URL: <http://galicianvisnyk.tntu.edu.ua/?art=618>

50. Голич Н.В., Панухник О.В. Процес децентралізації як чинник розвитку бізнес-середовища територіальних громад. *Соціально-економічні проблеми і держава*. – Тернопіль: Тернопільський нац. техн. ун-т. 2019. Вип. 2 (21). С. 112-121. URL: <http://sepd.tntu.edu.ua/images/stories/pdf/2019/19hmvstg.pdf>

51. Голич Н.В., Панухник О.В. Реалії розвитку малого бізнесу Тернопільщини в умовах інституційної невизначеності. *Інноваційна економіка. Науково-виробничий журнал*. 2019. Тернопіль, № 1-2 (78). С. 162-167. URL: <http://inneco.org/index.php/inneco.ua/article/view/25>

52. Голич Н.В., Панухник О.В. Розвиток малого бізнесу в Україні. *Фундаментальні та прикладні проблеми сучасних технологій* : матеріали міжнар. наук.-техн. конф. (Тернопіль, 22-24 травня 2018). Тернопіль, ТНТУ. С. 300-301.

53. Головне управління статистики у Тернопільській області. URL: <http://www.te.ukrstat.gov.ua/>

54. Гончарук Т.В. Зарубіжний досвід розвитку підприємницьких структур та можливості його використання в Україні. *Ефективна економіка*. 2017. Вип. 9. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=5772>

55. Господарський кодекс України : офіц. вид. : станом на 16 січня 2003 р., № 436-IV. Київ : Відомості Верховної Ради України. URL: <http://zakon2.rada.gov.ua/laws/show/436-15>

56. Гродовський О. В. Механізм оцінювання економічної стратегії промислових підприємств у ринковому середовищі (на прикладі підприємств машинобудування): автореф. дис. ... канд. екон. наук. : 08.00.04. Хмельницький, 2010. 22 с.

57. Гросул В.А., Круглова О.А., Рачкован О.Д. Обґрунтування напрямів адаптивного розвитку підприємства. *Фінансово-кредитна діяльність* :

проблеми теорії та практики. 2017. Том 1, № 22. С. 151-157. URL: <https://doi.org/10.18371/fcaptr.v1i22.109942>.

58. Дадак О.О., Гачек Т.С., Дудяк Р.П. Стан малого та середнього бізнесу в сучасних умовах господарювання. *Науковий вісник Львів. нац. ун-ту ветер. медиц. та біотехнологій ім. С.З. Гжицького*. Львівський НУВМБТ ім. С. З. Гжицького. Львів, 2011. Т. 13, № 1(47), ч. 2. С. 425-431.

59. Децентралізація в Україні. URL: <https://decentralization.gov.ua/>

60. Довгальова О.В., Балабенко О.В. Управління малим бізнесом : підручник / Донбас. нац. акад. буд-ва і архіт. Макіївка; Донецьк : Цифрова типографія, 2011. 298 с.

61. Дружилов С. А. Становление профессионализма человека как реализация индивидуального ресурса профессионального развития. Новокузнецк : Изд-во ИПК, 2002. 242 с.

62. Донець Л. І., Давидюк І. В. Стратегічне планування як базова складова стратегічного управління малими підприємницькими структурами. Вісник Запорізького національного університету. Економічні науки, 2010 №4(8), С. 16-22.

63. Економічний енциклопедичний словник: У 2 т., т. 1 / С.В. Мочерний, Я.С. Ларіна, О.А. Устенко, С.І. Юрій; за ред. С.В. Мочерного. Львів: Світ, 2011. 616 с

64. Єдиний державний реєстр нормативно-правових актів : сайт. Міністерство юстиції України. URL: <https://www.reestrnpa.gov.ua/REESTR/RNAweb.nsf/webActByDate?OpenView>

65. Жукевич С. Аналіз стратегічних позицій та вибір стратегії розвитку підприємства в транзитивних умовах господарювання. URL: http://dspace.wunu.edu.ua/jspui/bitstream/316497/18100/1/%D0%A1%D1%82%D0%B0%D1%82%D1%82%D1%8F_%D0%96%D1%83%D0%BA%D0%B5%D0%B2%D0%B8%D1%87_%D0%A7%D0%B5%D1%80%D0%BD%D1%96%D0%B2%D1%86%D1%96.PDF

66. Журавель Ю.В. Етапи удосконалення стратегічного планування підприємств харчової промисловості. *Соціально-економічні проблеми сучасного періоду України*. Львів, 2016. Вип. 6 (128). С. 184–190.

67. Журавель Ю.В. Стратегічне планування на підприємствах харчової промисловості : дис. ... канд. екон. наук : 08.00.04. Львів, 2018. 237 с.

68. Звіт Антимонопольного комітету України за 2017 рік : Розпорядження Антимонопольного комітету України. 298 с.

69. Іванух Р.А., Дусановський С.Л., Білан Є.М. Аграрна економіка і ринок : монографія. Тернопіль : «Збруч», 2003. 305 с.

70. Ільчук М.М., Іщенко Т.Д. Підприємницька діяльність та агробізнес : підручник. К. : Вища освіта, 2006. 543 с.

71. Казюк Я., Венцель В., Герасимчук І. Джерела доходів місцевих бюджетів. *Центральний офіс реформ при Мінрегіоні*. 2019. URL: <https://decentralization.gov.ua/uploads/library/file/369/2019.pdf>

72. Калайков И. Цивилизация и адаптация. М. : Прогресс, 1984. 240 с.

73. Карлоф Б. Деловая стратегия : пер. с англ. ; науч. ред. и авт. послесл. В.А. Приписнов. Москва : Экономика, 1991. 239 с.

74. Катренко А.В., Пасічник В.В., Пасько В.П. Теорія прийняття рішень : підручник. К. : ВНУ, 2009. 447 с.

75. Ковальчук С.В. Застосування сценарного підходу до впровадження маркетингових стратегій управління персоналом у діяльність машинобудівних підприємств. *Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки*. № 6, Том 1. 2017. С. 7-16.

76. Круглянко А.В. Стратегічні аспекти розвитку малих підприємств в умовах циклічних коливань економіки України. *Вісник Чернівецького торговельно-економічного інституту. Економічні науки*. 2013. Вип. 2. С. 195-201.

77. Лабскер Л.Г., Ященко Н.А. Теория игр в экономике, финансах и бизнесе : учебник. М. : КНОРУС, 2016. 526 с.

78. Лайчук С.М. Класифікація підприємств малого бізнесу в Україні та за кордоном : порівняльний аспект. *Вісник ЖДТУ*. 2007. № 4(42). С. 211-216.

79. Ландіна Т. Організаційно-економічні механізми адаптації підприємства до умов ринку. К. : Наукова думка, 1994. 283 с.
80. Лень Т.В. Маркетингові стратегії управління персоналом підприємства : дис. ... канд. екон. наук : 08.00.04. Хмельницький, 2016. 227 с.
81. Лимар О.Ф., Дема Д.І. Кількісна та якісна характеристика суб'єктів малого підприємництва в країнах Європейського Союзу. *Вісник Житомирського національного агроекологічного університету*. 2011. № 2 (2). С. 149-155.
82. Мариненко Н.Ю. Управління адаптивним розвитком виробничо-господарських структур : дис. ... д-ра. екон. наук : 08.00.04. Тернопіль, 2017. 403 с.
83. Мельник А.О. Становлення та розвиток поняття «адаптація підприємства». *Вісник Технологічного університету Поділля*. 2004. № 1, Ч. 2, Т. 2. С. 135-138.
84. Мескон М.Х., Альберт М., Хедоури Ф. Основы менеджмента : пер. с англ. Л.И. Евенко. М. : Дело, 2004. 482 с.
85. Минцберг Г. Стратегический процесс. Концепции, проблемы, решения / Генри Минцберг, Джеймс Брайан Куинн, Сумантра Гошал. Серия «Теория и практика менеджмента». Пер. с англ.; под. ред.. Ю.Н. Каптуревского. СПб. : Питер, 2001. 318 с.
86. Мних Є.В. Економічний аналіз : підручник. К. : Центр навч. літератури, 2003. 412 с.
87. Моніторинг процесу децентралізації влади та реформування місцевого самоврядування станом на 10 січня 2020 року. Децентралізація : сайт. URL: <https://decentralization.gov.ua/mainmonitoring>
88. Мосьпан Н.В. Формування стратегій автотранспортних підприємств по обслуговуванню разових замовлень на перевезення вантажів у міжміському сполучення : дис. ... канд. техн. наук : 05.22.01. Харків, 2018. 212 с.

89. Мащакевич М. Феномен малого підприємництва у контексті розвитку цілісної економічної системи (продовження). *Молодь і ринок*. 2012. № 7(90). С. 101-105.

90. Назаркевич О. Б., Карп'як М. О., Попадинець Н. М. Інклюзивний розвиток малого підприємництва в сільських територіальних громадах. *Міжнародний науковий журнал «Інтернаука»*. Серія: «Економічні науки». 2019. №11. С.125-131.

91. Омаров Шахин Анвер-Оглы. Особенности использования сценарного подхода при формировании стратегии развития компании. *Проблеми економіки*. № 4. 2011. С. 139-142. URL: http://www.problecon.com/pdf/2011/4_0/139_142.pdf.

92. Офіс розвитку МСП / Міністерство розвитку економіки, торгівлі та сільського господарства України. URL: <https://sme.gov.ua/sme-development-office/>

93. Офіційний веб-сайт Міністерства розвитку економіки, торгівлі та сільського господарства України. URL: <https://www.me.gov.ua/>

94. Офіційний сайт Державної служби статистики України. URL: <http://www.ukrstat.gov.ua/>

95. Пастухова Е.А. Адаптація економічної системи до змін середовища. *Сучасні наукомісткі технології*. 2006. № 5. С. 77-80.

96. Петров Е. Г., Новожилова М.В., Гребінник І.В. Методи і засоби прийняття рішень у соціально-економічних системах : навч. посібник. К. : Техніка, 2004. 256 с.

97. Підтримка бізнесу. Офіційний сайт Тернопільської обласної державної адміністрації. URL: <http://www.oda.te.gov.ua/main/ua/publication/content/26830.htm>

98. Податковий кодекс України : Кодекс України від 02.12.2010 р. № 2755-VI. *Верховна Рада України*. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2755-17>

99. Попадинець Н.М. Використання стратегічного планування для забезпечення ефективної діяльності підприємств харчової промисловості.

Соціально-економічні проблеми сучасного періоду України. 2018. Вип. 2(130). С. 82-85.

100. Попадинець Н.М. Стратегічне планування економічного розвитку підприємства харчової промисловості: зарубіжний досвід. *Сумський національний аграрний університет*. 2018. Випуск 4. С. 132-136. Серія «Економіка і менеджмент».

101. Попадинець Н.М. Передумови формування і реалізації стратегії інноваційного розвитку підприємств сфери торгівлі. *Вісник Національного університету «Львівська політехніка» серія: «Менеджмент та підприємництво в Україні: етапи становлення і проблеми розвитку»*. №875. 2017, Львівська Політехніка. С. 89-95.

102. Попович П.Я. Економічний аналіз діяльності суб'єктів господарювання : підручник. 3-тє вид., перероб. і доп. Затверджено МОН. К. : Знання, 2008. 630 с.

103. Про бухгалтерський облік та фінансову звітність в Україні : Закон України від 16.07.1999 р. № 996-XIV (зі змінами та доповненнями). *Верховна Рада України*. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/996-14>

104. Про внесення змін до Податкового кодексу України та деяких законодавчих актів України щодо податкової реформи : Закон України № 71-VIII від 28.12.2014 р. *Верховна Рада України*. URL: <https://tax.gov.ua/zakonodavstvo/podatkove-zakonodavstvo/zakoni-ukraini/63462.html>

105. Про внесення змін до Указу Президента України від 03.07.1998 р. № 727 «Про спрощену систему оподаткування, обліку та звітності суб'єктів малого підприємництва» (втратив чинність) : Указ Президента України від 28.06.1999 р. № 746/99. *Верховна Рада України*.

106. Про Концепцію державної політики розвитку малого підприємництва : Постанова Кабінету Міністрів України від 03.04.1996 р. № 404 (втратила чинність). *Кабінет Міністрів України*. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/404-96-%D0%BF#Text>

107. Про підприємництво : Закон України від 07.02.1991 р. № 698-ХІІ. Верховна Рада УРСР. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/698-12#Text>
108. Про Програму державної підтримки підприємництва в Україні : Постанова Кабінету Міністрів України від 17.03.1993 р. № 201 (втратила чинність). *Кабінет Міністрів України*. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/201-93-%D0%BF#Text>
109. Про розвиток та державну підтримку малого та середнього підприємництва в Україні : Закон України від 22.03.2012 р. № 4618-VI. *Верховна Рада України*. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/4618-17#Text>
110. Про спрощену систему оподаткування, обліку та звітності суб'єктів малого підприємництва : Указ Президента № 727/98 від 03.07.1999 р. *Верховна Рада України*. URL: <http://sfs.gov.ua/arhiv/podatkova-baza-do-nabrannya-chinnosti-podatkovim-kodeksom/normativno-pravova-baza/ukazi-prezidenta-ukraini/arhiv-ukaziv-prezidenta-ukraini/ukazi-prezidenta-ukraini-za-1999-rik-/60612.html>
111. Про схвалення Концепції реформування місцевого самоврядування та територіальної організації влади в Україні : Розпорядження Кабінету Міністрів України від 01.04.2014 р. № 333-р. URL: <http://zakon2.rada.gov.ua/laws/show/333-2014-%D1%80>
112. Про схвалення Стратегії розвитку малого і середнього підприємництва в Україні на період до 2020 року : Розпорядження від 24.05.2017 р. № 504-р. *Кабінет Міністрів України*. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/504-2017-%D1%80#Text>
113. Програма (COSME) Competiveness of Small and Medium Enterprises на 2014-2020 роки. URL: <https://eu-ua.org/cosme>
114. Програма Горизонт 2020. European Comission. URL: <https://ec.europa.eu/programmes/horizon2020/h2020-sections>
115. Програма для управлінських кадрів сфери підприємництва України (Fit for partnership with Germany). URL: https://ukraine.managerprogramm.de/?page_id=9

116. Програми Європейського Союзу підтримки приватного сектору в Україні – EU SURE. European Commission. URL: https://ec.europa.eu/info/business-economy-euro/economic-and-fiscal-policy-coordination/financial-assistance-eu/funding-mechanisms-and-facilities/sure_en
117. Проект Unlimit Ukraine by the European Business Association. URL: <http://unlimitukraine.com.ua/>
118. Проект Стратегії розвитку Тернопільської області на період 2021-2027 роки та план заходів з її реалізації у 2021-2023 роках. URL: <http://www.tet-rada.org/list/?type=view&id=12259>
119. Пудсакулич В.Р. Методи ідентифікації малих підприємств : зб. наук. ст. VII Всеукраїнської науково-практичної Інтернет-конференції «Сучасний соціокультурний простір 2009». Ужгород, 2009. С. 45-51.
120. Розвиток промисловості для забезпечення зростання та оновлення української економіки : науково-аналітична доповідь / за ред. Л.В. Дейнеко. НАН України, ДУ «Ін-т екон. та прогнозув.. НАН України». Київ, 2018. 158 с.
121. Рубе В.А. Малий бізнес: історія, теорія, практика. М. : ТЕИС, 2000. 231 с.
122. Румельт Р. Хорошая стратегия, плохая стратегия. В чем отличие и почему это важно : пер. с англ. О. Медведь. М.: Манн, Иванов и Фербер, 2014. 448 с.
123. Савченко В.Е. Феномен предпринимательства (экспериментальный спецкурс). *Российский экономический журнал*. 1996. № 1. С.40-46.
124. Сахаров В.Є., Белінська Я.В., Зав'ялова О.В. та ін. Малий та середній бізнес / під ред. В. Є. Сахарова. К. : ВНЗ «Національна академія управління», 2003. 368 с.
125. Серова І.А., Шаповалова В.О. Бізнес-статистика : конспект лекцій І. Харків : Вид. ХНЕУ, 2009. 88 с.
126. Скурихин В., Забродский В., Колейченко Ю. Проектирование систем адаптивного управления производством. Х. : Вища школа, 1984. 387 с.

127. Соколова Л.В. Теорія і практика адаптації підприємств до мінливого бізнес-середовища : монографія. Харків : ХНУРЕ, 2004. 288 с.
128. Стадник В.В., Йохна М.А., Соколюк Г.О. Стратегія диверсифікації в управлінні міжнародною конкурентоспроможністю підприємства : монографія. Хмельницький : ХНУ, 2013. 202 с.
129. Стеценко І.В. Моделювання систем : навч. посіб. М-во освіти і науки України, Черкас. держ. технолог. ун-т. Черкаси : ЧДТУ, 2010. 399 с.
130. Стратегія розвитку малого та середнього підприємництва Тернопільської області на 2016-2020 роки / Офіційний сайт Тернопільської районної державної адміністрації. URL: http://www.oda.te.gov.ua/data/upload/publication/main/ua/2917/proekt_mcp2016_2020.pdf
131. Стратегія розвитку Тернопільської області на період до 2020 року. URL: <http://www.oda.te.gov.ua/data/up-load/publication/main/ua/main/strateg2020z.pdf>
132. Субботин А. Основные принципы научной организации управления промышленным производством. К. : Техніка, 1970. 84 с.
133. Сухарська Л.В. Організація фінансового забезпечення розвитку територіальних громад : дис. ... канд. з держ. упр. : 25.00.04. Київ, 2019. 235 с.
134. Таранова Е.В. Стратегии адаптации предприятий легкой промышленности к инновационным изменениям. *Социологические исследования*. 2008. № 9. С. 47-52.
135. Тищенко А.Н., Иванов А.Н., Иванов Ю.Б. [и др.] Формирование конкурентной позиции предприятия в условиях кризиса : монографія. Харьков : ИНЖЕК, 2007. 376 с.
136. Томпсон А., Стрикленд Дж. Стратегический менеджмент. Искусство разработки и реализации. М. : Юнити, 1998. 576 с.
137. Україна у 2020-2021 роках: наслідки пандемії : консенсус-прогноз. № 51 / Департамент стратегічного планування та макроекономічного прогнозування. Київ, 2020. 35 с.
138. Цыпкин Я. Адаптация и обучение в автоматизированных системах. М. : Наука, 1968. 400 с.

139. Шарапудинов Г.М. Механизмы адаптации предприятия в условиях перехода к рыночной экономике : дис. ... канд. экон. наук : 08.00.05. Махачкала : Ин-т соц.-экон. исслед. Дагестанского науч. центра РАН, 2000. 148 с.

140. Шимановська-Діанич Л.М. Інноваційна стратегія розвитку підприємств харчової промисловості України. Науковий вісник Полтавського університету економіки і торгівлі. Серія «Економічні науки». 2018. № 2. С.39-46.

141. Щоквартальна оцінка ділового клімату. Аналітичний звіт за результатами опитування керівників промислових підприємств в Україні. 2019. № 4 (70). URL: http://www.ier.com.ua/ua/publications/regular_products/business_idea_industry?pid=6277

142. Щорічна оцінка ділового клімату 2016 : Національний та регіональний виміри. Інститут економічних досліджень та політичних консультацій : сайт. 2016. URL: http://www.ier.com.ua/ua/sme_development/ABCA?pid=5789

143. Экономико-математический энциклопедический словарь / Гл. ред. В. И. Данилов-Данильян. М. : ИНФРА-М, 2003. – 688 с.

144. Commission Recommendation of 6 May 2003 concerning the definition of micro, small and medium-sized enterprises (notified under document number C (2003) 1422). *Official Journal of the European Union L124*. 2003. Pp. 36-41.

145. Doing Business 2019. Training for Reform / International Bank for Reconstruction and Development. The World Bank, 2019. 311 pp. URL: https://www.doingbusiness.org/content/dam/doingBusiness/media/Annual-Reports/English/DB2019-report_web-version.pdf

146. EU4Business. Веб-сайт. URL: <https://eu4business.eu/projects/>

147. Europe 2020. A strategy for smart, sustainable and inclusive growth. European Commission. 2010. URL: http://ec.europa.eu/europe2020/index_en.htm

148. Global Food Security Index 2019. The Economist Intelligence Unit, URL: <https://foodsecurityindex.eiu.com/Country/Details#Ukraine>

149. Grosul V., Askerov T. (2019). Research and systematization of specific expressions of the adaptation of retail trade enterprise. *Technology audit and*

production reserves. 2019. No. 1/4(45). Pp. 38-43. DOI: 10.15587/2312-8372.2019.160956

150. Holych N. (2019). Sensitivity of small business of Ukraine to dynamic changes of the global environment. *Business Risk in Changing Dynamics of Global Village 2 (BRCDGV 2019): Monograph*. Edited N. Marynenko, P. Kumar, I. Kramar. Nysa: Publishing Office University of Applied Sciences in Nysa. Poland. 2019, 514 p. Pp. 305-311. URL: <http://elartu.tntu.edu.ua/handle/lib/29283>

151. Irtysheva I., Stehnei M., Popadynets N. et al. Business Process Management in the Food Industry Under the Conditions of Economic Transformations. *Management Science Letters*, 2020. №10(14). pp. 3243-3252.

152. Marynenko N. Enterprise's structural components analysis under pre-adaptation. *Journal Association 1901 "SEPIKE"*. Frankfurt, Deutschland, Los Angeles, USA. 2016. Vol. 14. Pp. 109-113.

153. Marynenko N. The comprehensive approach to the enterprise's adaptation in the process of development: managerial aspect. *Baltic Journal of Economic Studies*. Riga : Izdevnieciba «Baltija Publishing». 2016. Volume 2, Number 2 (May). Pp. 92-95.

154. Miles R.E., Snow C.C. *Organizational Strategy, Structure and Process*. McGraw-Hill : N.Y. 1978.

155. Nicolas C. Siropolis. *Small business management. A guide to entrepreneurship*. Houghton Mifflin Company. Boston. 1997. Pp. 672.

156. Panukhnyk O.V., Marynenko N.Y., Kramar I.Y. Synthesis of effective components of the mechanism of managing adaptive development of production and economic organizations. *Naukovyi Visnyk Natsionalnoho Hirnychoho Universytetu*. 2017. № 4. Pp. 151-156.

157. Pavlykivska O., Marushchak L., Kilyar O. The world practice of governments support the small business : lessons for Ukraine / *Cogito, Multidisciplinary Research Journal*, 2020. Vol. XII, no. 1 / March. Pp. 110-131.

158. Sharplin A. *Strategic Managemen*. New York: McGraw-Hill Book Company, 1985. 267 p.

159. Siryk, Z., Popadynets, N., Pityulych, M. et al. Decentralization of local self-government under the conditions of administrative-territorial reform in Ukraine. *Accounting*, 2021, 7(4), pp. 781–790.

160. Steiner G.A. *Top management Planning*. Toronto, Collier Mac-Millan Canada, Ltd. 1969. 34 p.

161. Strutynska, I., Kozbur, H., Dmytrotsa, L., Bodnarchuk, I., Hlado, O. Small and Medium Business Structures Clustering Method Based on Their Digital Maturity. *IEEE International Scientific-Practical Conference Problems of Infocommunications, Science and Technology (PIC S&T)*, Kyiv, Ukraine. 2019. Pp. 278-282.

162. Strutynska I., Sorokivska O., Kuzhda T. Research and methodological foundations of innovative clusters' formation with involvement of small business enterprises. *Business Economics*. 2017. Vol. 52, Issue 4 (2). P. 560–567.

163. Velu H.A.F. The Development Process of the Personally Managed Enterprise. European Foundation for Management Development's, 10th Seminar on Small Business, 1980. Pp. 1-21.

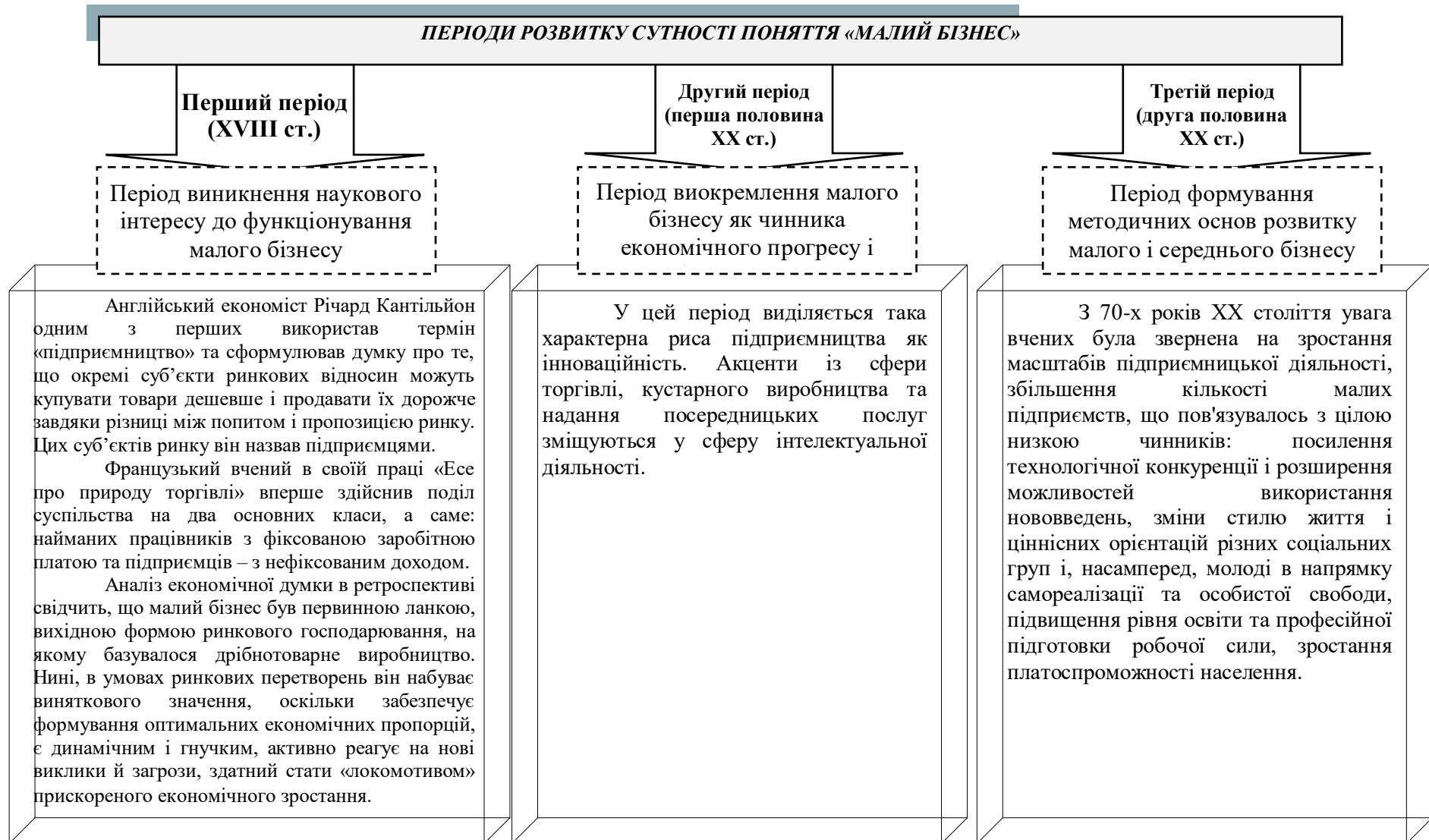
164. Wootton S., Home T. *Strategic Planning The Nine Step Programme*. Kogan Page, 1997. – 215 p.

165. Zhuravel Yu. Application of foreign experience in strategic planning by domestic enterprises / Perspectives – *Journal on Economic Issues*. 2017. №1. C. 107–116.

166. Zhuravel Yu. SWOT–analysis as a tool of strategic planning. *Innovations in Science and Education: “Challenges of our time”* Collection of scientific papers. London: IASHE 2017. C. 5–7.

ДОДАТКИ

Основні історико-теоретичні періоди розвитку сутності поняття «малий бізнес»



Примітка: узагальнено автором на основі джерела [3]

Хронологія формування нормативно-правової бази малого бізнесу в Україні [145]

№ з/п	Нормативно-правовий документ	Статус документа
<i>1</i>	<i>2</i>	<i>3</i>
1991		
1.	Закон України «Про підприємництво» від 07.02.1991 р. № 698-ХІІ	Частково втратив чинність на підставі Господарського кодексу
2.	Постанова Верховної Ради України «Про порядок введення в дію ЗУ «Про підприємництво» від 26.02.1991 р. № 785-ХІІ	Чинний
3.	Закон України «Про підприємства в Україні» від 27.03.1991 р. № 887-ХІІ	Втратив чинність на підставі Господарського кодексу України від 01.01.2004 р. № 436-ІV
1992		
4.	Постанова Кабінету Міністрів України «Питання Державного комітету України по сприянню малим підприємствам і підприємництву» від 29.06.1992 р. № 358	Втратила чинність на підставі Постанови Кабінету Міністрів України від 01.06.1995 р. № 386-95-п
1993		
5.	Постанова Кабінету Міністрів України «Програма державної підтримки підприємництва в Україні» від 17.03.1993 р. № 201	Втратив чинність на підставі Постанови Кабінету Міністрів України від 03.04.1996 р. № 404
1994		
6.	Доповідь Президента України Верховній Раді України «Про основні засади економічної та соціальної політики» (19.10.1994 р.)	-
1995		
7.	Указ Президента України «Про реформування системи державної підтримки підприємництва» від 15.03.1995 р. № 226/95	Чинний
8.	Щорічна Доповідь Президента України Верховній Раді України «Головні засади державної політики щодо розвитку приватного сектору та підприємництва, насамперед малого та середнього підприємництва» (04.04.1995 р.)	-
9.	Нарада в Адміністрації Президента України «Питання розвитку в Україні малого підприємництва» за участю Президента України (01.12.1995 р.)	-

Продовження Додаток Б

<i>1996</i>		
10.	Постанова Кабінету Міністрів України «Концепція державної політики розвитку малого підприємництва» від 03.04.1996 р. № 404	Втратив чинність на підставі Постанови Кабінету Міністрів України від 25.08.2004 р. № 1109
11.	Конституція України, ст. 42 «Конституційне закріплення свободи підприємницької діяльності» (28.06.1996 р.)	Чинна
<i>1997</i>		
12.	Постанова Кабінету Міністрів України «Програма розвитку малого підприємництва в Україні на 1997-1998 роки» від 29.01.1997 р. № 86	Чинний
13.	Указ Президента України «Про утворення Державного комітету України з питань розвитку підприємництва» від 29.07.1997 р. № 737/97	Чинний
14.	Угода про підтримку і розвиток малого підприємництва в державах-учасниках СНД від 17.01.1997 р.	Чинний
<i>1998</i>		
15.	Указ Президента України «Про усунення обмежень, що стримують розвиток підприємницької діяльності» від 03.02.1998 р. № 79/98	Втратив чинність на підставі Указу Президента від 24.04.2004 р. № 477/2004
16.	Указ Президента України «Про державну підтримку малого підприємництва» від 12.05.1998 р. № 456/98	-
17.	Указ Президента України «Про спрощену систему оподаткування, обліку та звітності суб'єктів малого підприємництва» від 03.07.1998 р. № 727/98	Дію припинено згідно із Законом України від 04.11.2011 р. № 4014-VI
18.	Указ Президента України «Про деякі заходи з дерегулювання підприємницької діяльності» від 23.07.1998 р. № 817/98	Чинний
19.	Розпорядження Кабінету Міністрів «Про зміни у діючій системі статистичного обліку і порядку подання статистичної звітності суб'єктами підприємницької діяльності» від 21.09.1998 р. № 760-р	-
<i>1999</i>		
20.	Постанова Кабінету Міністрів України «Про порядок координації проведення планових виїзних перевірок фінансово-господарської діяльності суб'єктів підприємницької діяльності контролюючими органами» від 29.01.1999 р. № 112	Втратив чинність на підставі Постанови Кабінету Міністрів України від 21.07.2005 р. № 619
21.	Закон України «Про ратифікацію Угоди про підтримку і розвиток малого підприємництва в державах-учасниках СНД» від 08.04.1999 р. № 582-XIV	Чинний

Продовження Додаток Б

22.	Указ Президента України «Про запровадження Дозвільної системи у сфері підприємницької діяльності» від 20.05.1999 р. № 539/99	Чинний
23.	Указ Президента України «Про особливості оподаткування новостворених суб'єктів малого підприємництва» від 28.06.1999 р. № 745/99	Не набрав чинності
24.	Указ Президента України «Про внесення змін до Указу Президента України «Про спрощену систему оподаткування, обліку та звітності суб'єктів малого підприємництва» від 28.06.1999 р. № 746/99	Втратив чинність на підставі Закону України «Про внесення змін до Податкового кодексу України та деяких інших законодавчих актів України щодо спрощеної системи оподаткування, обліку та звітності» від 01.01.2012 р. № 4014-VI
2000		
25.	Закон України «Про ліцензування певних видів господарської діяльності» від 01.06.2000 р. № 1775-III	Втратив чинність на підставі Закону України «Про ліцензування видів господарської діяльності» від 28.06.2015 р. № 222-VIII
26.	Європейська хартія малих підприємств: міжнародний документ № 994_860 від 19.06.2000 р.	-
27.	Указ Президента України «Про сприяння підготовці управлінських кадрів для сфери підприємництва» від 03.07.2000 р. № 849/2000	Чинний
28.	Указ Президента України «Про заходи забезпечення підтримки та подальшого розвитку підприємницької діяльності» від 15.07.2000 р. № 906	Чинний
29.	Закон України «Про державну підтримку малого підприємництва» від 19.10.2000 р. № 2063-III	Втратив чинність на підставі Закону України від 22.03.2012 р. № 4618-VI
30.	Закон України «Про Національну програму сприяння розвитку малого підприємництва в Україні» від 21.12.2000 р. № 2157-III	Чинний
2001		
31.	Розпорядження Кабінету Міністрів «Про заходи щодо виконання Національної програми сприяння розвитку малого підприємництва в Україні на 2002 рік» від 26.09.2001 р. № 463-р	Чинний
2002		
32.	Розпорядження Кабінету Міністрів «Про затвердження заходів щодо виконання Національної програми сприяння розвитку малого підприємництва в Україні на 2003 рік» від 16.11.2002 р. № 654-р	Чинний

Продовження Додаток Б

2003		
33.	Постанова Верховної Ради України «Про проведення парламентських слухань на тему: «Проблемні питання розвитку підприємництва в Україні: регуляторна політика держави та заходи щодо підтримки малого та середнього бізнесу»» від 20.02.2003 р. № 532- IV	-
34.	Закон України «Про державну реєстрацію юридичних осіб та фізичних осіб-підприємців» від 15.05.2003 р. № 775-IV	Чинний
35.	Постанова Верховної Ради України «Про рекомендації парламентських слухань на тему: «Проблемні питання розвитку підприємництва в Україні: регуляторна політика держави та заходи щодо підтримки малого та середнього бізнесу»» від 19.06.2003 р. № 990- IV	-
36.	Розпорядження Кабінету Міністрів «Про затвердження заходів щодо виконання Національної програми сприяння розвитку малого підприємництва в Україні на 2004 рік» від 26.12.2003 р. № 809-р	Чинний
2004		
37.	Розпорядження Кабінету Міністрів «Про затвердження заходів щодо виконання Національної програми сприяння розвитку малого підприємництва в Україні на 2005 рік» від 17.11.2004 р. № 860-р	Чинний
2005		
38.	Постанова Верховної Ради України «Про прийняття за основу проекту Закону України про внесення зміни до ст. 4 Закону України «Про підприємництво» (щодо обмеження у здійсненні підприємницької діяльності)» від 07.07.2005 р. № 2769- IV	-
39.	Закон України «Про підприємництво» зі змінами та доповненнями від 18.10.2005 р. № 2984-IV	Чинний
40.	Розпорядження Кабінету Міністрів України «Про внесення змін до заходів щодо виконання Національної програми сприяння розвитку малого підприємництва в Україні на 2005 рік» від 15.12.2005 р. № 519-р	Чинний
2006		
41.	Розпорядження Кабінету Міністрів України «Про затвердження заходів щодо виконання Національної програми сприяння розвитку малого підприємництва в Україні на 2006 рік» від 15.02.2006 р. № 81-р	Чинний
42.	Закон України «Про підприємництво» зі змінами та доповненнями від 23.02.2006 р. № 3502- IV	Чинний
2007		
43.	Розпорядження Кабінету Міністрів України «Про затвердження заходів щодо виконання Національної програми сприяння розвитку малого підприємництва в Україні на 2007 рік» від 31.01.2007 р. № 28-р	Чинний

Продовження Додаток Б

2008		
44.	Розпорядження Кабінету Міністрів України «Про затвердження заходів щодо виконання Національної програми сприяння розвитку малого підприємництва в Україні на 2008 рік» від 22.02.2008 р. № 319-р	Чинний
45.	Указ Президента України «Питання впровадження в Україні принципів Європейської хартії малих підприємств» від 02.07.2008 р. № 603/2008	-
46.	Постанова Кабінету Міністрів України «Про запровадження в Україні принципів Європейської хартії для малих підприємств» від 02.07.2008 р. № 587	Чинний
47.	Розпорядження Кабінету Міністрів України «Про затвердження плану із впровадження в Україні принципів Європейської хартії для малих підприємств на друге півріччя 2008 р. - 2009 р.» від 17.09.2008 р. № 1245-р	Чинний
48.	Закон України «Про державну підтримку малого підприємництва» зі змінами та доповненнями від 18.09.2008 р. № 523-VI	Чинний
2009		
49.	Розпорядження Кабінету Міністрів України «Про затвердження плану заходів з виконання у 2009 році Національної програми сприяння розвитку малого підприємництва в Україні» від 18.02.2009 р. № 176-р	Чинний
50.	Постанова Кабінету Міністрів «Про сплату внесків на загальнообов'язкове державне пенсійне страхування фізичними особами – суб'єктами підприємницької діяльності, які обрали особливий спосіб оподаткування» від 14.04.2009 р. № 366	Втратила чинність на підставі Постанови Кабінету Міністрів України від 24.03.2010 р. № 278
51.	Постанова Кабінету Міністрів України «Про затвердження Порядку реєстрації організацій, діяльність яких спрямована на задоволення потреб суб'єктів малого та середнього підприємництва» від 21.05.2009 р. № 510	Втратила чинність на підставі Постанови Кабінету Міністрів України від 28.11.2012 р. № 1107
52.	Розпорядження Кабінету Міністрів України «Про затвердження плану заходів з підтримання експортної діяльності суб'єктів малого та середнього підприємництва» від 21.05.2009 р. № 569-р	Чинний
53.	Постанова Кабінету Міністрів України «Про заходи щодо запровадження системи електронної державної реєстрації юридичних осіб та фізичних осіб-підприємців» від 21.05.2009 р. № 551	Чинний
2010		
54.	Проект Розпорядження Кабінету Міністрів «про затвердження заходів щодо виконання Національної програми сприяння розвитку малого підприємництва в Україні на 2010 рік» від 24.02.2010 р. № 274-р	Чинний

Продовження Додаток Б

55.	Розпорядження Кабінету Міністрів України «Про внесення зміни до плану заходів з підтримання експортної діяльності суб'єктів малого та середнього підприємництва» від 12.10.2010 р. № 1978-р	Чинний
56.	Розпорядження Кабінету Міністрів України «Про затвердження плану заходів щодо впровадження принципів Акта з питань малого бізнесу для Європи» від 20.10.2010 р. № 2000-р	Чинний
2011		
57.	Розпорядження Кабінету Міністрів України «Про затвердження плану заходів з виконання у 2011 році Національної програми сприяння розвитку малого підприємництва в Україні» від 06.04.2011 № 273-р	Чинний
58.	Постанова Кабінету Міністрів України «Про затвердження Порядку використання коштів, передбачених у державному бюджеті для здійснення заходів з виконання Національної програми сприяння розвитку малого підприємництва в Україні» від 27.07.2011 р. № 795	Чинний
2012		
59.	Постанова Кабінету Міністрів України «Про внесення змін до Порядку використання коштів, передбачених у державному бюджеті для мікрокредитування суб'єктів малого підприємництва» від 07.03.2012 № 184	Чинний
60.	Закон України «Про розвиток та державну підтримку МСП в Україні» від 22.03.2012 р. № 4618-VI	Чинний
61.	Розпорядження Кабінету Міністрів України «Про затвердження плану заходів з виконання у 2012 році Національної програми сприяння розвитку малого підприємництва в Україні» від 31.05.2012 № 331-р	Чинний
2013		
62.	Розпорядження Кабінету Міністрів України «Про затвердження плану заходів з виконання у 2013 році Національної програми сприяння розвитку малого підприємництва в Україні» від 13.02.2013 р. № 64-р	Чинний
63.	Розпорядження Кабінету Міністрів України «Про схвалення Концепції Загальнодержавної програми розвитку МСП на 2014-2024 рр.» від 28.08.2013 р. № 641	Втратило чинність на підставі Розпорядження Кабінету Міністрів України від 24.05.2017 р. № 504
2014		
64.	Проект Закону України «Про Загальнодержавну програму розвитку малого і середнього підприємництва на 2014-2024 рр.» від 21.01.2014 р. № 4003	Відкликано 27.02.2014 р.

Продовження Додаток Б

65.	Закон України «Про внесення змін до Податкового кодексу України та деяких законодавчих актів України щодо податкової реформи» від 28.12.2014 року № 71- VIII	Чинний
2015		
66.	Указ Президента України «Про Стратегію сталого розвитку «Україна - 2020» від 12.01.2015 р. № 5/2015	Чинний
2016		
67.	Постанова Верховної Ради України «Про Рекомендації парламентських слухань на тему «Розвиток підприємництва в Україні та підтримка малого і середнього бізнесу» від 13.04.2016 р. № 1090-VIII	Чинний
68.	Розпорядження Кабінету Міністрів України «Про затвердження плану дій щодо імплементації кращих практик якісного та ефективного регулювання, відображених Групою Світового банку у методології рейтингу «Ведення бізнесу» від 16.12.2015 р. № 1406-р (в редакції розпорядження Кабінету Міністрів України № 926-р від 23.11.2016 р.)	Втратило чинність на підставі Розпорядження Кабінету Міністрів України від 04.12.2019 р. № 1413-р
2017		
69.	Розпорядження Кабінету Міністрів України «Про схвалення Стратегії розвитку малого та середнього підприємництва в Україні на період до 2020 року» від 24.05.2017 р. № 504	Чинний
2018		
70.	Наказ Мінекономрозвитку «Про утворення Офісу розвитку малого і середнього підприємництва при Міністерстві економічного розвитку і торгівлі України» від 16.10.2018 р. № 1500	Чинний
71.	Розпорядження Кабінету Міністрів України «Деякі питання реалізації Стратегії розвитку малого і середнього підприємництва в Україні на період до 2020 року» від 10.05.2018 р. № 292-р	Чинний
2019		
72.	Постанова Кабінету Міністрів України «Про утворення Координаційної ради з питань розвитку мікропідприємництва та малого підприємництва» від 28.10.2019 р. № 892	Чинний
2020		
73.	Постанова Кабінету Міністрів України «Про затвердження Порядку надання фінансової державної підтримки суб'єктам мікропідприємництва та малого підприємництва» від 24.01.2020 р. № 28	Чинний
74.	Постанова Кабінету Міністрів України «Про внесення змін до Порядку надання фінансової державної підтримки суб'єктам мікропідприємництва та малого підприємництва» від 17.06.2020 р. № 535	Чинний
75.	Розпорядження Кабінету Міністрів України «Про підписання Угоди про фінансування заходу «EU4BUSINESS: Підтримка малих та середніх підприємств (МСП) в Україні» від 01.07.2020 р. № 818-р	Чинний

Паспорт реформи децентралізації влади в Україні [38]

№ з/п	Мета реформи	Стратегічна ціль	Операційна ціль	Завдання
1	Створення безпечного та комфортного середовища для життя людини в Україні шляхом побудови ефективної системи влади	Створення ефективної системи влади	Розмежування повноважень між ОМС та державними органами влади	Створення просторової територіальної основи для діяльності ОМС та МОДВ
			Секторальне розмежування повноважень	
			Формування структури та повноважень ОМС	
			Формування територіальних органів загальної юрисдикції (МДА або префектур)	
			Створення належних матеріальних, фінансових та організаційних умов для діяльності ОМ	Децентралізація фінансових ресурсів – фіскальна децентралізація
			Ефективне управління фінансовими ресурсами на місцевому рівні	
			Управління земельними ресурсами	
			Управління природними ресурсами	
			Управління комунальною інфраструктурою	
			Забезпечення відкритості та прозорості у вирішенні питань місцевого значення	Забезпечення механізмів реалізації громадянами своїх конституційних прав на участь у вирішенні питань місцевого значення
			Створення системи взаємодії ОМС з громадськими організаціями	
			Створення системи комунікацій між ОМС та МОДВ	
			Забезпечення публічності та прозорості бюджетного процесу	
			Створення системи відповідальності	Створення системи державного контролю за діяльністю ОМС
			Створення системи координації діяльності територіальних органів виконавчої влади	
Створення системи громадського контролю за діяльністю влади				

Продовження Додаток В

2		Створення умов для динамічного, збалансованого розвитку України та її регіонів	Підвищення рівня конкурентоспроможності регіонів	Підвищення ролі та функціональних можливостей міст у подальшому розвитку регіонів
				Створення умов для поширення позитивних процесів розвитку міст на інші території, розвиток сільської місцевості
				Підвищення ефективності використання внутрішніх факторів розвитку регіонів
			Територіальна соціально-економічна інтеграція і просторовий розвиток	Виконання завдань і здійснення заходів, спрямованих на вирішення актуальних проблемних питань Донецької та Луганської областей, Автономної Республіки Крим та м. Севастополя
				Забезпечення комфортного та безпечного життєвого середовища для людини незалежно від місця її проживання
				Розвиток міжрегіонального співробітництва
		Ефективне державне управління у сфері регіонального розвитку	Удосконалення системи стратегічного планування регіонального розвитку на загальнодержавному та регіональному рівні	
			Підвищення якості державного управління регіональним розвитком	
			Посилення міжгалузевої координації в процесі планування та реалізації державної регіональної політики	
			Інституційне забезпечення регіонального розвитку	
3	Забезпечення надання якісних та доступних послуг	Державні стандарти надання послуг	Актуалізація державних стандартів (нормативів) якості послуг	
			Розробка та впровадження системи фінансування державних стандартів (нормативів) якості послуг	
			Розробка системи контролю по наданню послуг	
		Спроможність надання послуг	Забезпечення належної інфраструктури для надання послуг	
			Забезпечення професійності надання послуг	
			Запровадження організаційної та інституційної спроможності	

Характеристика показників фінансового стану підприємства

№ з/п	Показник	Рекомендоване значення	Формула	Характеристика
1	2	3	4	5
Показники прибутковості (рентабельності) підприємства				
1	<i>Рентабельність активів, %</i>	Позитивною динамікою є зростання значення показника.	Рентабельність активів = (Чистий прибуток / Середньорічна вартість активів) * 100%	Характеризує, наскільки ефективно підприємство використовує свої активи для отримання прибутку, тобто показує, який прибуток приносить кожна гривня, вкладена в активи підприємства.
2	<i>Рентабельність власного капіталу, %</i>	0,13-0,24	Рентабельність власного капіталу = (Чистий прибуток / Середньорічна вартість власного капіталу) * 100%	Чиста рентабельність власного капіталу є головним інвестиційним показником, що характеризує норму прибутку на власний капітал. Такий показник найкраще визначає результативність діяльності підприємства, показуючи, скільки прибутку приносить кожна гривня власного капіталу.
3	<i>Рентабельність продукції, %</i>	Позитивною динамікою є зростання значення показника.	Рентабельність продукції = (Валовий прибуток / Собівартість реалізованої продукції) * 100%	Показує, скільки отримано прибутку з кожної гривні, витраченої на виробництво.
4	<i>Валова рентабельність продажу, %</i>	Позитивною динамікою є зростання значення показника.	Валова рентабельність продажу = (Валовий прибуток / Виручка від реалізації продукції) * 100%	Цей показник визначає рівень, на який підприємство може збільшити операційний прибуток, шляхом зниження адміністративних витрат та витрат на збут.
5	<i>Операційна рентабельність продажу, %</i>	Позитивною динамікою є зростання значення показника.	Операційна рентабельність продажу = (Операційний прибуток / Виручка від реалізації продукції) * 100%	Показує рентабельність підприємства після вирахування витрат на виробництво та збут продукції.

6	<i>Рентабельність діяльності, %</i>	Позитивною динамікою є зростання значення показника.	Рентабельність діяльності = (Чистий прибуток / Виручка від реалізації продукції) * 100%	Показує, скільки чистого прибутку надходить підприємству в кожній гривні від продажу продукції, товарів, робіт, послуг. Даний коефіцієнт характеризує вплив структури капіталу та фінансування підприємства на його рентабельність.
Показники оцінки фінансової стійкості підприємства				
7	<i>Коефіцієнт автономії (концентрації власного капіталу, фінансової незалежності)</i>	вище 0,5	Коефіцієнт фінансової незалежності = Власний капітал/Валюта балансу	Характеризує частку власного капіталу в загальній вартості авансованого капіталу (джерел фінансування) підприємства. Зростання результату означає підвищення фінансової стійкості підприємства та є позитивним моментом.
8	<i>Коефіцієнт фінансової залежності</i>	менше 2	Коефіцієнт фінансової залежності = Валюта балансу/Власний капітал	Є оберненим до коефіцієнта фінансової автономії. Зростання результату в динаміці свідчить про збільшення частки залучених коштів у фінансуванні підприємства. Якщо його значення знижується до 1, то це означає, що власники повністю фінансують своє підприємство.
9	<i>Коефіцієнт концентрації позикового капіталу</i>	менше 1	Коефіцієнт концентрації позикового капіталу = Позиковий капітал/Валюта балансу	Показує частку залученого майна в активах підприємства та ступінь залежності підприємства від кредиторів. Зростання цього показника за часом, означає посилення залежності підприємства від зовнішніх інвесторів, що є негативною тенденцією.

Продовження Додаток Г

10	<i>Коефіцієнт фінансового ризику (фінансового левериджу)</i>	менше 1	Коефіцієнт фінансового ризику (фінансового левериджу) = Позиковий капітал/Власний капітал	Характеризує величину залученого капіталу в розрахунку на 1 грн. власного капіталу. Чим вище його значення, тим вищий ризик вкладання капіталу в підприємство.
11	<i>Коефіцієнт фінансової стабільності</i>	вище 1	Коефіцієнт фінансової стабільності = Власний капітал/Позиковий капітал	Характеризує покриття боргів власним капіталом.
12	<i>Коефіцієнт фінансової незалежності капіталізованих джерел</i>		Коефіцієнт фінансової незалежності капіталізованих джерел = Власний капітал / (Довгострокові зобов'язання + Власний капітал)	Показує відсоток власного капіталу в капіталізованих джерелах
13	<i>Коефіцієнт довгострокової заборгованості</i>	Підвищення результату свідчить, з одного боку, про посилення залежності від зовнішніх кредиторів, а з іншого – про ступінь фінансової надійності підприємства та довіри до нього банків та населення.	Коефіцієнт довгострокової заборгованості = Довгострокові зобов'язання / (Довгострокові зобов'язання + Власний капітал)	Характеризує загальну капіталізацію підприємства, оскільки суму довгострокових зобов'язань та власного капіталу називають ще загальною капіталізацією підприємства. Показує відсоток довгострокових зобов'язань у капіталізованих джерелах.
14	<i>Коефіцієнт фінансування (стабільності, співвідношення залучених і власних коштів)</i>	<1 зменшення	Коефіцієнт фінансування (стабільності, співвідношення залучених і власних коштів) = Залучений капітал + Короткострокові кредити банків / Власний капітал	Характеризує частку залученого капіталу у сумі власного капіталу

Продовження Додаток Г

15	<i>Коефіцієнт структури довгострокових вкладень</i>	Позитивною динамікою є зменшення значення показника.	Коефіцієнт структури довгострокових вкладень = Довгострокові зобов'язання / Необоротні активи	Показує, яка частина основних коштів та інших поза обігових активів профінансована зовнішніми інвесторами, тобто в якомусь сенсі належить їм, а не власникам підприємства
16	<i>Коефіцієнт маневреності власного капіталу</i>	Позитивною тенденцією вважається невелике зростання його в динаміці.	Коефіцієнт маневреності власного капіталу = Власні оборотні кошти/Власний капітал	Характеризує ступінь мобільності власного капіталу, тобто показує ту частину власного капіталу, яка знаходиться в обігу та використовується для фінансування поточної діяльності. Для забезпечення гнучкості при використанні власних коштів підприємства, результат коефіцієнта має бути досить високим.
17	<i>Коефіцієнт співвідношення необоротних і оборотних коштів</i>	0,5 – 0,8	Коефіцієнт співвідношення необоротних і оборотних коштів = Необоротні кошти / Власний капітал	Характеризує частку оборотних активів у вартості необоротних активів
Показники платоспроможності та ліквідності підприємства				
18	<i>Коефіцієнт поточної ліквідності</i>	1 - 3, збільшення	Коефіцієнт поточної ліквідності = Оборотні активи / Поточні зобов'язання	Характеризує здатність компанії відповідати за поточними зобов'язаннями за допомогою оборотних активів
19	<i>Коефіцієнт проміжної ліквідності</i>	0,7-0,8	Коефіцієнт проміжної ліквідності = (Поточні фінансові інвестиції + Грошові кошти та їх еквіваленти + Векселі одержані + Дебіторська заборгованість) / Поточні зобов'язання	Засвідчує потенційну здатність підприємства погасити свої поточні зобов'язання при умові отримання від дебіторів всієї суми короткострокової заборгованості.

Продовження Додаток Г

20	<i>Коефіцієнт абсолютної ліквідності (грошової платоспроможності, миттєвої ліквідності)</i>	0,2-0,35	Коефіцієнт абсолютної ліквідності = (Поточні фінансові інвестиції + Грошові кошти та їх еквіваленти)/Поточні зобов'язання	Характеризує, яка частка короткострокових зобов'язань може бути, за необхідності, негайно погашена за рахунок наявних грошових коштів.
21	<i>Коефіцієнт швидкої (термінової) ліквідності</i>	1 – 0,8	Коефіцієнт швидкої (термінової) ліквідності = (Грошові кошти + короткострокові фінансові вкладення + дебіторська заборгованість) / Короткострокові зобов'язання	Вимірює здатність компанії вчасно погасити свої короткострокові зобов'язання за допомогою високоліквідних активів
Показники ділової активності підприємства				
22	<i>Коефіцієнт оборотності активів</i>	Позитивною динамікою є зростання значення показника.	Коефіцієнт оборотності активів = Чистий дохід/Середня величина активів	Показує скільки отриманого чистого доходу на одиницю коштів, інвестованих в активи.
24	<i>Коефіцієнт оборотності дебіторської заборгованості</i>	Зростання цього коефіцієнта, свідчить про поліпшення платіжної дисципліни та (або) скорочення обсягів продажу продукції з відстроченням платежу за строками або за вартістю угод.	Коефіцієнт оборотності дебіторської заборгованості = Чистий дохід/ Середні залишки дебіторської заборгованості та коштів у розрахунках	Показує швидкість обороту дебіторської заборгованості за аналізований період.

Продовження Додаток Г

23	<i>Коефіцієнт оборотності запасів</i>	Позитивною динамікою є зростання значення показника.	Коефіцієнт оборотності запасів = Собівартість реалізованої продукції/ Середні залишки запасів	Дає можливість встановити швидкість обороту запасів для забезпечення виконання завдання з продажу готової продукції.
25	<i>Коефіцієнт оборотності оборотних активів</i>		Коефіцієнт оборотності оборотних активів = Чистий дохід/Середня величина оборотних активів	Характеризує суму доходу, яка отримується з кожної гривні оборотних активів, тобто ефективність використання оборотних ресурсів підприємства.
26	<i>Коефіцієнт оборотності кредиторської заборгованості</i>	Зростання цього коефіцієнта може відображати поліпшення платіжної дисципліни у відношеннях з постачальниками, бюджетом та іншими кредиторами чи (або) скорочення закупівель з відстроченням платежу (комерційного кредиту постачальників).	Коефіцієнт оборотності кредиторської заборгованості = Собівартість реалізованої продукції/ Середні залишки поточних зобов'язань	Показує, скільки разів виникає заборгованість та сплачується підприємством за період, що аналізується.
27	<i>Тривалість оборотності активів, дні</i>		Тривалість оборотності активів = 360 днів/Коефіцієнт оборотності активів	Характеризує кількість днів, яка необхідна для перетворення оборотних активів у грошову форму.

Примітка: сформовано автором на основі джерела [74-76]

Кількість підприємств, кількість зайнятих та найманих працівників у харчовій промисловості за підгалуззями промисловості (2010-2017 рр.) [37]

№ з/п		Роки	Кількість підприємств, одиниць	Кількість зайнятих працівників, тис. осіб	З них кількість найманих працівників, тис. осіб
1	2	4	5	6	7
1	Виробництво харчових продуктів, напоїв і тютюнових виробів, з них:	2014	5528	350,8	349,4
		2015	5502	321,0	319,5
		2016	5104	313,7	312,5
		2017	5498	323,6	322,3
		2018	5715	323,0	321,5
1.1	виробництво харчових продуктів	2014	4886	311,7	310,5
		2015	4909	283,4	282,1
		2016	4581	277,7	276,7
		2017	4956	290,7	289,6
		2018	5148	289,2	287,9
-1.2	виробництво м'яса та м'ясних продуктів	2014	750	52,7	52,5
		2015	762	49,4	49,1
		2016	691	46,3	46,1
		2017	751	57,8	57,6
		2018	775	57,3	57,1
-1.3	перероблення та консервування риби, ракоподібних і молюсків	2014	193	5,9	5,9
		2015	181	4,9	4,9
		2016	171	6,5	6,5
		2017	171	7,1	7,0
		2018	173	7,2	7,1

Продовження Додаток Д

<i>1</i>	<i>2</i>	<i>3</i>	<i>4</i>	<i>5</i>	<i>6</i>
1.4	перероблення та консервування фруктів і овочів	2014	335	19,4	19,3
		2015	325	15,8	15,7
		2016	297	14,3	14,2
		2017	316	14,3	14,3
		2018	337	13,9	13,8
1.5	виробництво олії та тваринних жирів	2014	471	26,4	26,3
		2015	508	25,4	25,3
		2016	535	27,9	27,8
		2017	590	27,8	27,7
		2018	627	28,1	27,9
1.6	виробництво молочних продуктів	2014	401	55,3	55,2
		2015	392	50,3	50,2
		2016	355	49,0	48,9
		2017	380	50,7	50,6
		2018	401	50,2	50,1
1.7	виробництво продуктів борошномельно-круп'яної промисловості, крохмалів та крохмальних продуктів	2014	657	15,6	15,4
		2015	678	16,3	16,1
		2016	651	17,0	16,9
		2017	682	16,7	16,5
		2018	682	16,3	16,1
1.8	виробництво хліба, хлібобулочних і борошняних виробів	2014	1158	74,4	74,1
		2015	1133	68,8	68,5
		2016	1007	63,6	63,4
		2017	1036	61,6	61,3
		2018	1075	62,9	62,6

1	2	3	4	5	6
1.9	виробництво інших харчових продуктів	2014	669	56,3	56,1
		2015	677	45,9	45,8
		2016	638	47,6	47,5
		2017	756	49,2	49,1
		2018	801	48,0	47,7
- 1.10	виробництво готових кормів для тварин	2014	252	5,7	5,7
		2015	253	6,6	6,5
		2016	236	5,5	5,4
		2017	274	5,5	5,5
		2018	277	5,2	5,1
1.11	виробництво напоїв	2014	633	34,6	34,4
		2015	583	33,7	33,5
		2016	513	32,4	32,2
		2017	528	30,0	29,8
		2018	548	30,7	30,5
1.12	виробництво тютюнових виробів	2014	9	4,5	4,5
		2015	10	3,9	3,9
		2016	10	3,6	3,6
		2017	14	2,9	2,9
		2018	19	3,0	3,0

Примітка:

- найбільше значення показника в межах даної підгалузі;
- найменше значення показника в межах даної підгалузі.

Основні показники діяльності малих підприємств по містах та районах в Тернопільській області у 2016 році [92]

	Кількість малих підприємств		Кількість малих підприємств на 10 тис. осіб наявного населення	Кількість зайнятих працівників		Кількість найманих працівників	
	одиниць	у % до загального показника відповідного району		одиниць	у % до загального показника відповідного району	одиниць	у % до загального показника відповідного району
Тернопільська область	4017	94,6	38	27447	38,6	25898	37,3
м. Тернопіль	1823	94,4	84	12325	34,6	11760	33,5
м. Бережани	71	95,9	36	525	60,9	504	59,9
м. Кременець	70	90,9	33	505	35,8	487	35,0
м. Чортків	83	92,2	28	459	36,6	428	35,0
райони							
Бережанський	29	93,5	14	-	-	-	-
Борщівський	184	95,8	27	931	54,6	836	51,9
Бучацький	109	93,2	17	627	31,4	583	29,9
Гусятинський	161	94,7	27	1098	55,4	1000	53,1
Заліщицький	124	96,9	26	869	66,9	787	64,7
Збаразький	137	94,5	24	951	52,0	891	50,4
Зборівський	109	96,5	26	873	75,6	835	74,8
Козівський	105	98,1	28	-	-	592	75,8
Кременецький	53	98,1	11	-	-	419	85,9
Лановецький	73	93,6	25	528	43,3	481	41,1
Монастириський	48	98,0	17	-	-	284	73,2
Підволочиський	119	92,2	28	1055	26,9	1008	26,0
Підгаєцький	43	100,0	23	208	100,0	187	100,0
Теребовлянський	215	93,5	33	1572	44,2	1492	42,9
Тернопільський	308	94,8	46	2108	25,6	1974	24,4
Чортківський	76	91,6	17	596	40,9	553	39,1
Шумський	77	92,8	23	611	51,1	581	50,0

	Витрати на персонал		Обсяг реалізованої продукції		Рентабельність діяльності	
	млн грн	у % до загального показника відповідного району	млн грн	у % до загального показника відповідного району	Рівень рентабельності (збитковості) операційної діяльності, %	Рівень рентабельності (збитковості) усієї діяльності, %
Тернопільська область	999,5	27,6	15416,6	33,3	13,2	-5,4
м. Тернопіль	460,9	25,1	5995,2	24,2	6,5	-2,5
м. Бережани	21,5	50,8	177,3	75,1	0,7	-1,0
м. Кременець	15,4	28,0	272,8	27,8	40,0	36,3
м. Чортків	15,4	21,8	81,5	34,2	6,2	10,7
Райони						
Бережанський	-	-	-	-	-	-
Борщівський	39,7	48,1	468,0	47,4	16,0	4,7
Бучацький	18,9	18,5	152,1	14,8	13,2	9,3
Гусятинський	38,9	40,4	482,8	37,0	-21,0	-53,8
Заліщицький	23,3	54,3	295,7	47,8	26,7	20,3
Збаразький	33,1	46,2	946,6	52,5	26,6	21,1
Зборівський	31,2	70,7	601,0	63,5	14,3	7,1
Козівський	-	-	-	-	-	-
Кременецький	-	-	-	-	-	-
Лановецький	15,3	32,9	185,9	38,9	31,3	28,8
Монастириський	-	-	-	-	-	-
Підволочиський	30,5	21,5	631,8	37,9	18,2	-0,1
Підгаєцький	9,7	100,0	181,0	100,0	4,2	-26,1
Теребовлянський	53,5	40,1	1030,9	41,1	26,9	22,9
Тернопільський	88,4	14,5	1999,8	42,6	18,9	8,9
Чортківський	29,1	36,2	706,5	40,7	26,8	-14,5
Шумський	20,9	32,4	363,7	37,1	24,6	24,8

	Фінансові результати до оподаткування					Чистий прибуток (збиток)				
	фінансовий результат (сальдо), млн грн	підприємства, які одержали прибуток		підприємства, які одержали збиток		фінансовий результат (сальдо), млн грн	підприємства, які одержали прибуток		підприємства, які одержали збиток	
		у % до загальної кількості підприємств	фінансовий результат, млн грн	у % до загальної кількості підприємств	фінансовий результат, млн грн		у % до загальної кількості підприємств	фінансовий результат, млн грн	у % до загальної кількості підприємств	фінансовий результат, млн грн
Тернопільська область	-612,6	76,6	1520,9	23,4	2133,4	-686,3	76,3	1449,8	23,7	2136,1
м. Тернопіль	-64,8	73,3	307,6	26,7	372,4	-105,2	73,0	269,2	27,0	374,5
м. Бережани	-831,7	-	-	-	-	-1,8	-	-	-	-
м. Кременець	61,9	77,1	63,9	22,9	1,9	60,9	77,1	62,9	22,9	1,9
м. Чортків	7,6	-	-	-	-	7,2	-	-	-	-
Райони										
Бережанський	-	-	-	24,1	3,2	-	-	-	24,1	3,2
Борщівський	27,8	75,3	61,7	24,7	33,9	23,3	75,3	57,3	24,7	33,9
Бучацький	11,5	74,1	14,1	25,9	2,6	11,2	74,1	13,9	25,9	2,7
Гусятинський	-1009,9	80,6	51,2	19,4	1061,1	-1011,7	80,6	49,4	19,4	1061,1
Заліщицький	45,3	-	-	-	-	44,7	-	-	-	-
Збаразький	92,3	84,2	103,8	15,8	11,5	90,5	84,2	101,9	15,8	11,5
Зборівський	38,4	-	-	-	-	37,0	-	-	-	-
Козівський	-	-	-	19,2	84,3	-	-	-	19,2	84,3
Кременецький	-	75,5	10,2	-	-	-	75,5	9,9	-	-
Лановецький	35,8	-	-	-	-	34,6	-	-	-	-
Монастирський	-	-	-	39,6	16,5	-	-	-	39,6	16,5
Підволочиський	1,6	85,2	72,9	14,8	71,4	-0,3	85,2	71,1	14,8	71,4
Підгаєцький	-77,9	81,4	9,1	18,6	86,9	-78,5	81,4	8,5	18,6	86,9
Теребовлянський	164,4	-	-	-	-	162,9	-	-	-	-
Тернопільський	100,6	-	-	-	-	86,9	-	-	-	-
Чортківський	-101,8	88,0	100,3	12,0	202,0	-102,3	88,0	99,9	12,0	202,0
Шумський	67,1	-	-	-	-	66,9	-	-	-	-

Фінансово-економічні показники діяльності досліджуваних підприємств (2014-2018 рр.), тис. грн

№ з/п	Показники	Рік				
		2014	2015	2016	2017	2018
1	2	3	4	5	6	7
СМП «Форум»						
1.	Чистий дохід від реалізації продукції	896	923,2	969,1	1074,6	1239
2.	Собівартість реалізованої продукції	830	857,4	897,8	969,4	1094,1
3.	Інші операційні доходи	-	8,9	9,4	8,2	-
4.	Інші операційні витрати	54	51,6	68,1	99,6	130,5
5.	Інші доходи	-	-	-	-	-
6.	Інші витрати	2	-	-	-	-
7.	Фінансові результати до оподаткування:					
	- прибуток	10	23,1	12,6	13,8	14,4
	- збиток	-	-	-	-	-
8.	Чистий:					
	- прибуток	8	18,9	10,3	11,3	11,8
	- збиток	-	-	-	-	-
9.	Основні засоби:					
	- знос	67	69,8	72,1	77,1	82,7
	- первісна вартість	118	118	118	125,3	125,3

<i>I</i>	<i>2</i>	<i>3</i>	<i>4</i>	<i>5</i>	<i>6</i>	<i>7</i>
ПП «Флюк»						
1.	Чистий дохід від реалізації продукції	1564,4	2227,9	2355,1	2798,2	4168,7
2.	Собівартість реалізованої продукції	1645	2000,7	2348,1	2996	3641,3
3.	Інші операційні доходи	12	10,9	200	637,5	285
4.	Інші операційні витрати	92,3	111,2	74,9	389,2	541,6
5.	Інші доходи	195,9	-	-	3,9	2,2
6.	Інші витрати	-	-	7,3	7,7	7,8
7.	Фінансові результати до оподаткування: - прибуток - збиток	35 -	126,9 -	124,8 -	46,7 -	265,2 -
8.	Чистий: - прибуток - збиток	28,7 -	104,1 -	102,3 -	38,3 -	217,5 -
9.	Основні засоби: - знос - первісна вартість	268,8 519,4	268,9 776,9	268,9 875,2	268,9 1262	447,6 1695,6
ТзОВ «Микулинецький хлібзавод»						
1.	Чистий дохід від реалізації продукції	6039	6503	1847,6	955	580
2.	Собівартість реалізованої продукції	4032	5886	1847,6	955	580
3.	Інші операційні доходи	57	318	216	300	300
4.	Інші операційні витрати	908	157	276	290	296

Продовження Додаток Ж

1	2	3	4	5	6	7
5.	Інші доходи	-	-	-	-	-
6.	Інші витрати	-	-	-	-	-
7.	Фінансові результати до оподаткування:					
	- прибуток	-	-	-	10	4
	- збиток	312	578	60	-	-
8.	Чистий:					
	- прибуток	-	-	-	10	4
	- збиток	312	578	60	-	-
9.	Основні засоби:					
	- знос	543	572	572	622	622
	- первісна вартість	689	689	689	689	689
ТзОВ «РМФ»						
1.	Чистий дохід від реалізації продукції	3054	4666,1	8179,2	11563,7	11774,2
2.	Собівартість реалізованої продукції	2661,1	3994,3	6805,9	10379,9	10894,8
3.	Інші операційні доходи	2	1,2	3	3	1,8
4.	Інші операційні витрати	78,5	179	160,6	1,9	52,1
5.	Інші доходи	-	340,1	59,3	25,5	-
6.	Інші витрати	130,3	37,6	-	925,5	53,6
7.	Фінансові результати до оподаткування:					
	- прибуток	184,3	796,5	1272,3	282,2	775,5
	- збиток	-	-	-	-	-

1	2	3	4	5	6	7
8.	Чистий: - прибуток - збиток	123,4 -	653,1 -	1043,3 -	231,4 -	635,9 -
9.	Основні засоби: - знос - первісна вартість	615,9 2721,5	1021,1 4016,8	1535,8 4914,5	2084 6492,7	2897,1 8082,1
ТзОВ «Герчак»						
1.	Чистий дохід від реалізації продукції	1105,5	1136,4	1535	3522,8	5347,4
2.	Собівартість реалізованої продукції	871,4	878,3	1111	2521,9	3638,4
3.	Інші операційні доходи	-	-	-	79,8	10,3
4.	Інші операційні витрати	165,7	182,1	319	846,1	1326,1
5.	Інші доходи	-	-	-	-	-
6.	Інші витрати	-	-	-	-	-
7.	Фінансові результати до оподаткування: - прибуток - збиток	68,4 -	76 -	105 -	234,6 -	393,2 -
8.	Чистий: - прибуток - збиток	56,1 -	62,3 -	86 -	192,4 -	322,4 -
9.	Основні засоби: - знос - первісна вартість	138 494	205,5 524,3	355 887	477,2 1346,4	663 1509,3

Примітка: сформовано автором на основі фінансової звітності об'єктів дослідження

Додаток К

Додаток К.1

10901106

Додаток 1
до Положення (стандарту) бухгалтерського
обліку 25 "Фінансовий звіт суб'єкта малого
підприємства"

ФІНАНСОВИЙ ЗВІТ
суб'єкта малого підприємства

Підприємство **ПРИВАТНЕ ПІДПРИЄМСТВО Ф.ЛЮК**Територія **Бережани**Організаційно-правова форма господарювання **приватне підприємство**Вид економічної діяльності **виробництво хліба та хлібопродуктів**Середня кількість працівників **21**

Одиниця виміру: тис. грн з одним десятковим знаком

Адреса, телефон **47501 ТЕРНОПІЛЬСЬКА ОБЛ. М. БЕРЕЖАНИ ВУЛ. ЗОЛОЧИВСЬКА БУД. 6**

Дата (рік, місяць, число)

за ЄДРПОУ

за КОАТУУ

за КОПФГ

за КВЕД

КОДИ

25.02.2016

30363091

6110500000

120

10.71

Балансна **31 грудня** **2015** року

Форма № 1-м

Код за ДКУД **1801006**

Актив	Код рядка	На початок звітного періоду	На кінець звітного періоду
1	2	3	4
I. Необоротні активи			
Незавершені капітальні інвестиції	1005	-	-
Основні засоби:	1010	250,6	508
первісна вартість	1011	519,4	776,9
знос	1012	(268,8)	(268,9)
Довгострокові біологічні активи:	1020	-	-
Довгострокові фінансові інвестиції:	1030	-	-
Інші необоротні активи	1090	-	-
Усього за розділом I	1095	250,6	508
II. Оборотні активи			
Запаси	1100	41	109,4
у тому числі готова продукція	1103	-	-
Поточні біологічні активи	1110	-	-
Дебіторська заборгованість за товари, роботи, послуги:	1125	122,5	180,1
Дебіторська заборгованість за розрахунками з бюджетом	1135	3,6	6,6
у тому числі з податку на прибуток	1136	-	,7
Інша поточна дебіторська заборгованість	1155	-	161,8
Поточні фінансові інвестиції	1160	-	-
Грошові кошти та їх еквіваленти	1165	6,2	26,5
Витрати майбутніх періодів	1170	-	-
Інші оборотні активи	1190	-	96,7
Усього за розділом II	1195	173,3	581,1
III. Необоротні активи, утримувані для продажу, та групи вибуття	1200	-	-
Баланс	1300	423,9	1089,1
Пасив			
1	2	3	4
I. Власний капітал			
Зареєстрований (паіновий) капітал	1400	350	350
Додатковий капітал	1410	-	254,1
Резервний капітал	1415	-	-
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	1420	-148,7	-44,7
Неоплачений капітал	1425	(4)	(-)
Усього за розділом I	1495	197,3	589,4
II. Довгострокові зобов'язання, цільове фінансування та забезпечення			
1595	-	-	-
III. Поточні зобов'язання			
Короткострокові кредити банків	1600	-	-
Поточна кредиторська заборгованість за:			
довгостроковими зобов'язаннями	1610	-	-
товари, роботи, послуги	1615	204,4	206,9
розрахунками з бюджетом	1620	6,1	22,7
у тому числі з податку на прибуток	1621	6,1	22,7
розрахунками зі страхування	1625	5,6	3,4
розрахунками з оплати праці	1630	10,5	9,3
Доходи майбутніх періодів	1665	-	-
Інші поточні зобов'язання	1690	-	287,4
Усього за розділом III	1695	226,6	529,7
IV. Зобов'язання, пов'язані з необоротними активами, утримуваними для продажу, та групами вибуття			
1700	-	-	-
Баланс	1900	423,9	1089,1

Продовження Додаток К.1

2. Звіт про фінансові результатиза рік р.

Форма № 2-м

Код за ДКУД

Стаття	Код рама	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	3	4
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	2000	2227,9	1564,4
Інші операційні доходи	2120	10,9	12
Інші доходи	2240	-	195,9
Разом доходи (2000 + 2120 + 2240)	2280	2238,8	1772,3
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	2050	(2000,7)	(1645)
Інші операційні витрати	2180	(111,2)	92,3
Інші витрати	2270	(-)	(-)
Разом витрати (2050 + 2180 + 2270)	2285	(2111,9)	(1737,3)
Фінансовий результат до оподаткування (2268 - 2285)	2290	126,9	35
Податок на прибуток	2300	(22,8)	(6,3)
Чистий прибуток (збиток) (2290 - 2300)	2350	104,1	28,7

Керівник

(підпис)
(підпис)

**ПЕРЕЦЬКА ГАЛИНА
ЯРОСЛАВІВНА**

(підпис та прізвище)

**ПЕРЕЦЬКА ГАЛИНА
ЯРОСЛАВІВНА**

(підпис та прізвище)

М.П.

Головний
бухгалтер

Продовження Додаток К.1

Додаток 1
до Положення (стандарту) бухгалтерського обліку 25
"Фінансовий звіт суб'єкта малого підприємництва"

ФІНАНСОВИЙ ЗВІТ
суб'єкта малого підприємництва

Підприємство		Дата (рік, місяць, число)		КОДИ		
				2017	1	1
ПП "Флюк"				за ЄДРПОУ		
Територія	Бережани			за КОАТУУ	6110500000	
Організаційно-правова форма господарювання		Приватне підприємство		за КОПФГ	120	
Вид економічної діяльності		Виробництво хліба та хлібобулочних виробів; виробництво борошняних кондитерських виробів, тортів і тістечок нетривалого зберігання		за КОДУ		
Середня кількість працівників, осіб		28		за КВЕД	10.71	
Одиниця виміру:	тис. грн з одним десятковим знаком					
Адреса, телефон		47501, Тернопільська обл., м. Бережани, вул. Золочівська буд.6		(03548)21285		

I. Баланс на 31.12.2016 р.

		Форма № 1-м	Код за ДКУД	1801006
Актив	Код рядка	На початок звітного року	На кінець звітного періоду	
1	2	3	4	
I. Необоротні активи				
Незавершені капітальні інвестиції	1005			
Основні засоби	1010	508	606,3	
первісна вартість	1011	776,9	875,2	
знос	1012	(268,9)	(268,9)	
Довгострокові біологічні активи	1020			
Довгострокові фінансові інвестиції	1030			
Інші необоротні активи	1090			
Усього за розділом I	1095	508	606,3	
II. Оборотні активи				
Запаси	1100	109,4	109	
у тому числі готова продукція	1103			
Поточні біологічні активи	1110			
Дебіторська заборгованість за продукцію, товари, роботи, послуги	1125	180,1	232,4	
Дебіторська заборгованість за розрахунками з бюджетом	1135	6,6	6,3	
у тому числі з податку на прибуток	1136	,7	2,6	
Інша поточна дебіторська заборгованість	1155	161,8	110,7	
Поточні фінансові інвестиції	1160			
Гроші та їх еквіваленти	1165	26,5	24,7	
Витрати майбутніх періодів	1170			
Інші оборотні активи	1190	96,7	93,3	
Усього за розділом II	1195	581,1	576,4	
III. Необоротні активи, утримувані для продажу, та групи вибуття	1200			
Баланс	1300	1089,1	1182,7	

Продовження Додаток К.1

Пасив	Код рядка	На початок звітного року	На кінець звітного періоду
1	2	3	4
I. Власний капітал			
Зареєстрований (пайовий) капітал	1400	350	350
Додатковий капітал	1410	254,1	254,1
Резервний капітал	1415		
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	1420	-44,7	50,8
Неоплачений капітал	1425	()	()
Усього за розділом I	1495	559,4	654,9
II. Довгострокові зобов'язання, цільове фінансування та забезпечення			
III. Поточні зобов'язання			
Короткострокові кредити банків	1600		
Поточна кредиторська заборгованість за:			
довгостроковими зобов'язаннями	1610		
товари, роботи, послуги	1615	206,9	160,7
розрахунками з бюджетом	1620	22,7	21,9
у тому числі з податку на прибуток	1621	22,7	21,9
розрахунками зі страхування	1625	3,4	5,4
розрахунками з оплати праці	1630	9,3	18,8
Доходи майбутніх періодів	1665		
Інші поточні зобов'язання	1690	287,4	321
Усього за розділом III	1695	529,7	527,8
IV. Зобов'язання, пов'язані з необоротними активами, утримуваними для продажу, та групами вибуття			
Баланс	1900	1089,1	1182,7

2. Звіт про фінансові результати
за **2016**

Стаття	Код рядка	Форма № 2-м Код за ДКУД 1801007	
		За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	3	4
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	2000	2355,1	2227,9
Інші операційні доходи	2120	200	10,9
Інші доходи	2240		
Разом доходи (2000 + 2120 + 2240)	2280	2555,1	2238,8
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	2050	(2348,1)	(2000,7)
Інші операційні витрати	2180	(74,9)	(111,2)
Інші витрати	2270	(7,3)	()
Разом витрати (2050 + 2180 + 2270)	2285	(2430,3)	(2111,9)
Фінансовий результат до оподаткування (2280 – 2285)	2290	124,8	126,9
Податок на прибуток	2300	(22,5)	(22,9)
Чистий прибуток (збиток) (2290 – 2300)	2350	102,3	104

Керівник

(підпис)

Перецька Галина Ярославівна

(ініціали, прізвище)

Головний бухгалтер

(підпис)

Перецька Галина Ярославівна

(ініціали, прізвище)

Продовження Додаток К.1

Додаток 1
до Положення (стандарту) бухгалтерського обліку 25
"Фінансовий звіт суб'єкта малого підприємства"

ФІНАНСОВИЙ ЗВІТ
суб'єкта малого підприємства

Підприємство	Дата (рік, місяць, число)	КОДИ		
		2018	1	1
ПІП "Флюк"	за ЄДРПОУ			
Територія: Бережани	за КОАТУУ	6110500000		
Організаційно-правова форма господарювання: Приватне підприємство	за КОПФГ	120		
Вид економічної діяльності: Виробництво хліба та хлібобулочних виробів; виробництво борошняних кондитерських виробів, тортів і тістечок нетривалого зберігання	за КОДУ			
Середня кількість працівників, осіб: 28	за КВЕД	10.71		
Одиниця виміру: тис. грн з одним десятковим знаком				
Адреса, телефон: 47501, Тернопільська обл., м. Бережани, вул. Золочівська буд.6	(03548)21285			

І.Баланс на 31122017 р.

Актив	Код рядка	На початок звітного року	На кінець звітного періоду	Форма № 1-м	Код за ДКУД	1801006
				1	2	3
I.Необоротні активи						
Незавершені капітальні інвестиції	1005					
Основні засоби	1010	606,3	993,1			
первісна вартість	1011	875,2	1262			
знос	1012	(268,9)	(268,9)			
Довгострокові біологічні активи	1020					
Довгострокові фінансові інвестиції	1030					
Інші необоротні активи	1090					
Усього за розділом I	1095	606,3	993,1			
II. Оборотні активи						
Запаси	1100	109	97,1			
у тому числі готова продукція	1103					
Поточні біологічні активи	1110					
Дебіторська заборгованість за продукцію, товари, роботи, послуги	1125	232,4	255,5			
Дебіторська заборгованість за розрахунками з бюджетом	1135	6,3	38,9			
у тому числі з податку на прибуток	1136	2,6				
Інша поточна дебіторська заборгованість	1155	110,7	54,7			
Поточні фінансові інвестиції	1160					
Гроші та їх еквіваленти	1165	24,7	18,7			
Витрати майбутніх періодів	1170					
Інші оборотні активи	1190	93,3	72,6			
Усього за розділом II	1195	576,4	537,5			
III. Необоротні активи, утримувані для продажу, та групи вибуття	1200					
Баланс	1300	1182,7	1530,6			

Продовження Додаток К.1

Пасив	Код рядка	На початок звітного року	На кінець звітного періоду
1	2	3	4
I. Власний капітал			
Зареєстрований (пайовий) капітал	1400	350	350
Додатковий капітал	1410	254,1	254,1
Резервний капітал	1415		
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	1420	50,8	49,3
Неоплачений капітал	1425	()	()
Усього за розділом I	1495	654,9	653,4
II. Довгострокові зобов'язання, цільове фінансування та забезпечення			
III. Поточні зобов'язання			
Короткострокові кредити банків	1600		
Поточна кредиторська заборгованість за:			
довгостроковими зобов'язаннями	1610		
товари, роботи, послуги	1615	160,7	313,5
розрахунками з бюджетом	1620	21,9	10,2
у тому числі з податку на прибуток	1621	21,9	8,4
розрахунками зі страхування	1625	5,4	13,5
розрахунками з оплати праці	1630	18,8	16
Доходи майбутніх періодів	1665		
Інші поточні зобов'язання	1690	321	524
Усього за розділом III	1695	527,8	877,2
IV. Зобов'язання, пов'язані з необоротними активами, утримуваними для продажу, та групами вибуття	1700		
Баланс	1900	1182,7	1530,6

2. Звіт про фінансові результати
за **2017**

Стаття	Код рядка	Форма № 2-м Код за ДКУД 1801007	
		За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	3	4
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	2000	2798,2	2355,1
Інші операційні доходи	2120	637,5	200
Інші доходи	2240	3,9	
Разом доходи (2000 + 2120 + 2240)	2280	3439,6	2555,1
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	2050	(2996)	(2348,1)
Інші операційні витрати	2180	(389,2)	(74,9)
Інші витрати	2270	(7,7)	(7,3)
Разом витрати (2050 + 2180 + 2270)	2285	(3392,9)	(2430,3)
Фінансовий результат до оподаткування (2280 – 2285)	2290	46,7	124,8
Податок на прибуток	2300	(8,4)	(22,5)
Чистий прибуток (збиток) (2290 – 2300)	2350	38,3	102,3

Керівник

(підпис)

Головний бухгалтер

Перецька Галина Ярославівна

(ініціали, прізвище)

Перецька Галина Ярославівна

Продовження Додаток К.1

Додаток 1
до Положення (стандарту) бухгалтерського обліку 25
"Фінансовий звіт суб'єкта малого підприємництва"

ФІНАНСОВИЙ ЗВІТ
суб'єкта малого підприємництва

Підприємство	Дата (рік, місяць, число)		КОДИ		
ПП "Флюк"			2019	1	1
Територія	Бережани	за ЄДРПОУ			
Організаційно-правова форма господарювання	Приватне підприємство	за КОАТУУ	6110500000		
Вид економічної діяльності	Виробництво хліба та хлібобулочних виробів; виробництво борошнених кондитерських виробів, тортів і тістечок нетривалого зберігання	за КОПФГ	120		
Середня кількість працівників, осіб	28	за КОДУ			
Одиниця виміру:	тис. грн з одним десятковим знаком	за КВЕД	10.71		
Адреса, телефон	47501, Тернопільська обл., м. Бережани, вул. Золочівська буд.6	0354821285			

I. Баланс на 31.12.2018 р.

Актив	Код рядка	На початок звітного року	На кінець звітного періоду
1	2	3	4
I. Необоротні активи			
Незавершені капітальні інвестиції	1005		
Основні засоби	1010	993,1	1248
первісна вартість	1011	1262	1695,6
знос	1012	(268,9)	(447,6)
Довгострокові біологічні активи	1020		
Довгострокові фінансові інвестиції	1030		
Інші необоротні активи	1090		
Усього за розділом I	1095	993,1	1248
II. Оборотні активи			
Запаси	1100	97,1	99,3
у тому числі готова продукція	1103		
Поточні біологічні активи	1110		
Дебіторська заборгованість за продукцію, товари, роботи, послуги	1125	255,5	222,5
Дебіторська заборгованість за розрахунками з бюджетом	1135	38,9	
у тому числі з податку на прибуток	1136		
Інша поточна дебіторська заборгованість	1155	54,7	52,8
Поточні фінансові інвестиції	1160		
Гроші та їх еквіваленти	1165	18,7	199,5
Витрати майбутніх періодів	1170		
Інші оборотні активи	1190	72,6	106,7
Усього за розділом II	1195	537,5	680,8
III. Необоротні активи, утримувані для продажу, та групи вибуття	1200		
Баланс	1300	1530,6	1928,8

Продовження Додаток К.1

Пасив	Код рядка	На початок звітного року	На кінець звітного періоду
1	2	3	4
I. Власний капітал			
Зареєстрований (паіовий) капітал	1400	350	350
Додатковий капітал	1410	254,1	644,1
Резервний капітал	1415		
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	1420	49,3	266,6
Неоплачений капітал	1425	()	()
Усього за розділом I	1495	653,4	1260,7
II. Довгострокові зобов'язання, цільове фінансування та забезпечення			
III. Поточні зобов'язання			
Короткострокові кредити банків	1600		
Поточна кредиторська заборгованість за:			
довгостроковими зобов'язаннями	1610		
товари, роботи, послуги	1615	313,5	385,4
розрахунками з бюджетом	1620	10,2	88,4
у тому числі з податку на прибуток	1621	8,4	47,7
розрахунками зі страхування	1625	13,5	12,6
розрахунками з оплати праці	1630	16	37,4
Доходи майбутніх періодів	1665		
Інші поточні зобов'язання	1690	524	144,3
Усього за розділом III	1695	877,2	668,1
IV. Зобов'язання, пов'язані з необоротними активами, утримуваними для продажу, та групами вибуття	1700		
Баланс	1900	1530,6	1928,8

2. Звіт про фінансові результати
за **2018**

Стаття	Код рядка	Форма № 2-м Код за ДКУД 1801007	
		За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	3	4
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	2000	4168,7	2798,2
Інші операційні доходи	2120	285	637,5
Інші доходи	2240	2,2	3,9
Разом доходи (2000 + 2120 + 2240)	2280	4455,9	3439,6
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	2050	(3641,3)	(2996)
Інші операційні витрати	2180	(541,6)	(389,2)
Інші витрати	2270	(7,8)	(7,7)
Разом витрати (2050 + 2180 + 2270)	2285	(4190,7)	(3392,9)
Фінансовий результат до оподаткування (2280 – 2285)	2290	265,2	46,7
Податок на прибуток	2300	(47,7)	(8,4)
Чистий прибуток (збиток) (2290 – 2300)	2350	217,5	38,3

Керівник

(підпис)

Малярчук Микола Ярославич

(ініціали, прізвище)

Головний бухгалтер

(підпис)

Малярчук Микола Ярославич

(ініціали, прізвище)

Додаток К.2

J0901106

14032498

Додаток 1
до Положення (стандарту) бухгалтерського
обліку 25 "Фінансовий звіт суб'єкта малого
підприємства"

ФІНАНСОВИЙ ЗВІТ
суб'єкта малого підприємства

Підприємство СМП "Форум"

Територія м. Тернопіль

Організаційно-правова форма господарювання колективна

Вид економічної діяльності хлібопекарня

Середня кількість працівників 19

Одиниця виміру: тис. грн з одним десятковим знаком

Адреса, телефон м. Тернопіль вул. Шенгінського 2

Дата (рік, місяць, число)

за ЄДРПОУ

за КОАТУУ

за КОПФГ

за КВЕД

КОДИ

25.02.2015

14032498

6110100000

995

10.71

254980

Баланс

на 31.12.2014 2014 року

Форма № 1-м

Код за ДКУД

1801006

Актив	Код разра	На початок звітного періоду	На кінець звітного періоду
1	2	3	4
I. Необоротні активи			
Незвершені капітальні інвестиції	1005	-	-
Основні засоби:	1010	54.0	51.0
первісна вартість	1011	118.0	118.0
знос	1012	(64.0)	(67.0)
Довгострокові біологічні активи:	1020	-	-
Довгострокові фінансові інвестиції:	1030	-	-
Інші необоротні активи	1090	-	-
Усього за розділом I	1095	54.0	51.0
II. Оборотні активи			
Запаси	1100	48.0	91.0
у тому числі готова продукція	1103	35.0	35.0
Поточні біологічні активи	1110	-	-
Дебіторська заборгованість за товари, роботи, послуги:	1125	17.0	13.0
Дебіторська заборгованість за розрахунками з бюджетом	1135	-	-
у тому числі з податку на прибуток	1136	-	-
Інша поточна дебіторська заборгованість	1155	-	-
Поточні фінансові інвестиції	1160	-	-
Грошові кошти та їх еквіваленти	1165	32.0	32.0
Витрати майбутніх періодів	1170	-	-
Інші оборотні активи	1190	-	-
Усього за розділом II	1195	97.0	136.0
III. Необоротні активи, утримувані для продажу, та групи вибуття	1200	-	-
Баланс	1300	151.0	187.0
Пасив			
I. Власний капітал			
Зареєстрований (пайовий) капітал	1400	49.0	49.0
Додатковий капітал	1410	-	-
Резервний капітал	1415	-	-
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	1420	-121.0	-114.0
Неоплачений капітал	1425	(-)	(-)
Усього за розділом I	1495	-72.0	-65.0
II. Довгострокові зобов'язання, цільове фінансування та забезпечення			
III. Поточні зобов'язання			
Короткострокові кредити банків	1600	-	-
Поточна кредиторська заборгованість за:			
довгостроковими зобов'язаннями	1610	-	43.0
товари, роботи, послуги	1615	201.0	183.0
розрахунками з бюджетом	1620	7.0	10.0
у тому числі з податку на прибуток	1621	-	-
розрахунками зі страхування	1625	4.0	5.0
розрахунками з оплати праці	1630	11.0	11.0
Доходи майбутніх періодів	1665	-	-
Інші поточні зобов'язання	1690	-	-
Усього за розділом III	1695	223.0	252.0
IV. Зобов'язання, пов'язані з необоротними активами, утримуваними для продажу, та групами вибуття	1700	-	-
Баланс	1900	151.0	187.0

Продовження Додаток К.2

2. Звіт про фінансові результатиза р.

Форма № 2-м

Код за ДКУД

Стаття	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	3	4
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	2000	896.0	913.0
Інші операційні доходи	2120	-	-
Інші доходи	2240	-	-
Разом доходи (2000 + 2120 + 2240)	2280	896.0	913.0
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	2050	(830.0)	(847.0)
Інші операційні витрати	2180	(54.0)	54.0)
Інші витрати	2270	(2.0)	(8.0)
Разом витрати (2050 + 2180 + 2270)	2285	(886.0)	(909.0)
Фінансовий результат до оподаткування (2268 - 2285)	2290	10.0	4.0
Податок на прибуток	2300	(2.0)	(2.0)
Чистий прибуток (збиток) (2290 - 2300)	2350	8.0	2.0

Керівник

(підпис)

Періг Михайло Володимирович

(ініціали та прізвище)

Головний бухгалтер

(підпис)

Слободян Оріслава Антонівна

(ініціали та прізвище)

М.П.

Продовження Додаток К.2

10901106

Додаток 1
до Положення (стандарту) бухгалтерського
обліку 25 "Фінансовий звіт суб'єкта малого
підприємництва"

ФІНАНСОВИЙ ЗВІТ
суб'єкта малого підприємництва

Підприємство **СПІЛЬНЕ МАЛЕ ПІДПРИЄМСТВО "ФОРУМ"**

Територія _____

Організаційно-правова форма господарювання _____

Вид економічної діяльності _____

Середня кількість працівників _____

Одиниця виміру: тис. грн з одним десятковим знаком

Адреса, телефон **46008 ТЕРНОПІЛЬСЬКА ОБЛ. М. ТЕРНОПІЛЬ ВУЛ. ШЕПТИЦЬКОГО БУД. 2****+380352254980**

Дата (рік, місяць, число)
за ЄДРПОУ
за КОАТУУ
за КОПФГ
за КВЕД

КОДИ
25.02.2016
14032498
6110100000
995
10.71

Балансна **31 ГРУДНЯ** **2015** року

Форма № 1-м

Код за ДКУД

1801006

Актив	Код рядка	На початок звітного періоду	На кінець звітного періоду
1	2	3	4
I. Необоротні активи			
Незавершені капітальні інвестиції	1005	-	-
Основні засоби:	1010	50,9	48,2
первісна вартість	1011	118	118
знос	1012	(67,1)	(69,8)
Довгострокові біологічні активи:	1020	-	-
Довгострокові фінансові інвестиції:	1030	-	-
Інші необоротні активи	1090	-	-
Усього за розділом I	1095	50,9	48,2
II. Оборотні активи			
Запаси	1100	90,9	130,2
у тому числі готова продукція	1103	40,9	28,2
Поточні біологічні активи	1110	-	-
Дебіторська заборгованість за товари, роботи, послуги:	1125	12,8	7,8
Дебіторська заборгованість за розрахунками з бюджетом	1135	-	-
у тому числі з податку на прибуток	1136	-	-
Інша поточна дебіторська заборгованість	1135	-	-
Поточні фінансові інвестиції	1160	-	-
Грошові кошти та їх еквіваленти	1165	32	16,4
Витрати майбутніх періодів	1170	-	-
Інші оборотні активи	1190	-	-
Усього за розділом II	1195	135,7	154,4
III. Необоротні активи, утримувані для продажу, та групи вибуття	1200	-	-
Баланс	1300	186,6	202,6
Пасив			
1	2	3	4
I. Власний капітал			
Зареєстрований (паізовий) капітал	1400	49,3	49,3
Додатковий капітал	1410	-	-
Резервний капітал	1415	-	-
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	1420	-114,2	-95,3
Неоплачений капітал	1425	(-)	(-)
Усього за розділом I	1495	-64,9	-46
II. Довгострокові зобов'язання, цільове фінансування та забезпечення			
III. Поточні зобов'язання			
Короткострокові кредити банків	1600	-	-
Поточна кредиторська заборгованість за:			
довгостроковими зобов'язаннями	1610	42,8	-
товари, роботи, послуги	1615	183,2	226,4
розрахунками з бюджетом	1620	10,2	12,1
у тому числі з податку на прибуток	1621	-	-
розрахунками зі страхування	1625	4,7	3,1
розрахунками з оплати праці	1630	10,6	7
Доходи майбутніх періодів	1665	-	-
Інші поточні зобов'язання	1690	-	-
Усього за розділом III	1695	251,5	248,6
IV. Зобов'язання, пов'язані з необоротними активами, утримуваними для продажу, та групами вибуття	1700	-	-
Баланс	1900	186,6	202,6

Продовження Додаток К.2

2. Звіт про фінансові результатиза р.

Форма № 2-м

Код за ДКУД

Стаття	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	3	4
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	2000	923,2	895,6
Інші операційні доходи	2120	8,9	-
Інші доходи	2240	-	-
Разом доходи (2000 + 2120 + 2240)	2280	932,1	895,6
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	2050	(857,4)	(830)
Інші операційні витрати	2180	(51,6)	54,3
Інші витрати	2270	(-)	(1,8)
Разом витрати (2050 + 2180 + 2270)	2285	(909)	(886,1)
Фінансовий результат до оподаткування (2268 - 2285)	2290	23,1	9,5
Податок на прибуток	2300	(4,2)	(2)
Чистий прибуток (збиток) (2290 - 2300)	2350	18,9	7,5

Керівник

 (підпис)
ПЕРІГ ГАННА МИХАЙЛІВНА

(ініціали та прізвище)

М.П.

Головний бухгалтер

 (підпис)
**СЛОБОДЯН ОРИСЛАВА
АНТОНІВНА**

(ініціали та прізвище)

Продовження Додаток К.2

J0901106

14032498

Додаток 1
до Положення (стандарту) бухгалтерського
обліку 25 "Фінансовий звіт суб'єкта малого
підприємства"

ФІНАНСОВИЙ ЗВІТ
суб'єкта малого підприємства

Підприємство **СПІЛЬНЕ МАЛЕ ПІДПРИЄМСТВО "ФОРУМ"**

Територія _____

Організаційно-правова форма господарювання _____

Вид економічної діяльності _____

Середня кількість працівників _____

Одиниця виміру: тис. грн з одним десятковим знаком

Адреса, телефон **46008 ТЕРНОПІЛЬСЬКА ОБЛ. М. ТЕРНОПІЛЬ ВУЛ. ШЕПТИЦЬКОГО БУД. 2**

Дата (рік, місяць, число)
за ЄДРПОУ
за КОАТУУ
за КОПФГ
за КВЕД

КОДИ	
24.02.2017	
14032498	
6110100000	
995	
10.71	

+380352254980

Балансна року

Форма № 1-м

Код за ДКУД

Актив	Код рядка	На початок звітного періоду	На кінець звітного періоду
1	2	3	4
I. Необоротні активи			
Незвершені капітальні інвестиції	1005	-	-
Основи засоби:	1010	48.2	45.9
первісна вартість	1011	118.0	118.0
знос	1012	(69.8)	(72.1)
Довгострокові біологічні активи:	1020	-	-
Довгострокові фінансові інвестиції:	1030	-	-
Інші необоротні активи	1090	-	-
Усього за розділом I	1095	48.2	45.9
II. Оборотні активи			
Запаси	1100	130.2	124.1
у тому числі готова продукція	1103	28.2	29.6
Поточні біологічні активи	1110	-	-
Дебіторська заборгованість за товари, роботи, послуги:	1125	7.8	11.0
Дебіторська заборгованість за розрахунками з бюджетом	1135	-	-
у тому числі з податку на прибуток	1136	-	-
Інша поточна дебіторська заборгованість	1155	-	-
Поточні фінансові інвестиції	1160	-	-
Грошові кошти та їх еквіваленти	1165	16.4	23.7
Витрати майбутніх періодів	1170	-	-
Інші оборотні активи	1190	-	-
Усього за розділом II	1195	154.4	158.8
III. Необоротні активи, утримувані для продажу, та групи вибуття	1200	-	-
Баланс	1300	202.6	204.7

Пасив	Код рядка	На початок звітного періоду	На кінець звітного періоду
1	2	3	4
I. Власний капітал			
Зареєстрований (пайовий) капітал	1400	49.3	49.3
Додатковий капітал	1410	-	-
Резервний капітал	1415	-	-
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	1420	-95.3	-85.0
Неоплачений капітал	1425	(-)	(-)
Усього за розділом I	1495	-46.0	-35.7
II. Довгострокові зобов'язання, цільове фінансування та забезпечення			
III. Поточні зобов'язання			
Короткострокові кредити банків	1600	-	-
Поточна кредиторська заборгованість за:			
довгостроковими зобов'язаннями	1610	226.4	215.5
товари, роботи, послуги	1615	-	-
розрахунками з бюджетом	1620	12.1	13.0
у тому числі з податку на прибуток	1621	-	-
розрахунками зі страхування	1625	3.1	1.9
розрахунками з оплати праці	1630	7.0	10.0
Доходи майбутніх періодів	1665	-	-
Інші поточні зобов'язання	1690	-	-
Усього за розділом III	1695	248.6	240.4
IV. Зобов'язання, пов'язані з необоротними активами, утримуваними для продажу, та групами вибуття	1700	-	-
Баланс	1900	202.6	204.7

Продовження Додаток К.2

2. Звіт про фінансові результати

за 2016 р.

Форма № 2-м

Код за ДКУД

Стаття	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	3	4
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	2000	969.1	923.2
Інші операційні доходи	2120	9.4	8.9
Інші доходи	2240	-	-
Разом доходи (2000 + 2120 + 2240)	2280	978.5	932.1
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	2050	(897.8)	(857.4)
Інші операційні витрати	2180	(68.1)	51.6)
Інші витрати	2270	(-)	(-)
Разом витрати (2050 + 2180 + 2270)	2285	(965.9)	(909.0)
Фінансовий результат до оподаткування (2268 - 2285)	2290	12.6	23.1
Податок на прибуток	2300	(2.3)	(4.2)
Чистий прибуток (збиток) (2290 - 2300)	2350	10.3	18.9

Керівник

(підпис)

ПЕРІГ ГАННА МИХАЙЛІВНА

(ініціали та прізвище)

Головний бухгалтер

(підпис)

**СЛОБОДЯН ОРИСЛАВА
АНТОНІВНА**

(ініціали та прізвище)

М.П.

Продовження Додаток К.2

J0901106

14032498

Додаток 1
до Положення (стандарту) бухгалтерського
обліку 25 "Фінансовий звіт суб'єкта малого
підприємства"

ФІНАНСОВИЙ ЗВІТ
суб'єкта малого підприємства

Підприємство СПІЛЬНЕ МАЛЕ ПІДПРИЄМСТВО "ФОРУМ"

Територія _____

Організаційно-правова форма господарювання _____

Вид економічної діяльності _____

Середня кількість працівників _____

Одиниця виміру: тис. грн з одним десятковим знаком

Адреса, телефон 46008 ТЕРНОПІЛЬСЬКА ОБЛ. М. ТЕРНОПІЛЬ ВУЛ. ШЕНТИЦЬКОГО БУД. 2

Дата (рік, місяць, число)

за ЄДРПОУ

за КОАТУУ

за КОПФГ

за КВЕД

КОДИ
27.02.2018
14032498
6110100000
995
10.71

+ 380352254980

Баланс

на 31.12 2017 року

Форма № 1-м

Код за ДКУД

1801006

Актив	Код радян	На початок звітної періоду	На кінець звітної періоду
1	2	3	4
I. Необоротні активи			
Незавершені капітальні інвестиції	1005	-	-
Основні засоби:	1010	45.9	48.2
первісна вартість	1011	118.0	125.3
знос	1012	(72.1)	(77.1)
Довгострокові біологічні активи:	1020	-	-
Довгострокові фінансові інвестиції:	1030	-	-
Інші необоротні активи	1090	-	-
Усього за розділом I	1095	45.9	48.2
II. Оборотні активи			
Запаси	1100	124.1	143.1
у тому числі готова продукція	1103	29.6	36.2
Поточні біологічні активи	1110	-	-
Дебіторська заборгованість за товари, роботи, послуги:	1125	11.0	13.1
Дебіторська заборгованість за розрахунками з бюджетом	1135	-	-
у тому числі з податку на прибуток	1136	-	-
Інша поточна дебіторська заборгованість	1155	-	-
Поточні фінансові інвестиції	1160	-	-
Грошові кошти та їх еквіваленти	1165	23.7	23.1
Витрати майбутніх періодів	1170	-	-
Інші оборотні активи	1190	-	-
Усього за розділом II	1195	158.8	179.3
III. Необоротні активи, утримувані для продажу, та групи вибуття	1200	-	-
Баланс	1300	204.7	227.5
Пасив			
I. Власний капітал			
Зареєстрований (пайовий) капітал	1400	49.3	49.3
Додатковий капітал	1410	-	-
Резервний капітал	1415	-	-
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	1420	-85.0	-73.7
Неоплачений капітал	1425	(-)	(-)
Усього за розділом I	1495	-35.7	-24.4
II. Довгострокові зобов'язання, цільове фінансування та забезпечення			
III. Поточні зобов'язання			
Короткострокові кредити банків	1600	-	-
Поточна кредиторська заборгованість за:			
довгостроковими зобов'язаннями	1610	215.5	218.5
товари, роботи, послуги	1615	-	-
розрахунками з бюджетом	1620	13.0	15.0
у тому числі з податку на прибуток	1621	2.3	2.5
розрахунками зі страхування	1625	1.9	3.5
розрахунками з оплати праці	1630	10.0	14.9
Доходи майбутніх періодів	1665	-	-
Інші поточні зобов'язання	1690	-	-
Усього за розділом III	1695	240.4	251.9
IV. Зобов'язання, пов'язані з необоротними активами, утримуваними для продажу, та групами вибуття	1700	-	-
Баланс	1900	204.7	227.5

Продовження Додаток К.2

2. Звіт про фінансові результати

за _____ рік _____ 2017 р.

Форма № 2-м

Код за ДКУД 1801007

Стаття	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	3	4
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	2000	1074.6	969.1
Інші операційні доходи	2120	8.2	9.4
Інші доходи	2240	-	-
Разом доходи (2000 + 2120 + 2240)	2280	1082.8	978.5
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	2050	(969.4)	(897.8)
Інші операційні витрати	2180	(99.6)	68.1)
Інші витрати	2270	(-)	(-)
Разом витрати (2050 + 2180 + 2270)	2285	(1069.0)	(965.9)
Фінансовий результат до оподаткування (2268 - 2285)	2290	13.8	12.6
Податок на прибуток	2300	(2.5)	(2.3)
Чистий прибуток (збиток) (2290 - 2300)	2350	11.3	10.3

Керівник

(підпис)

ПЕРІГ ГАННА МИХАЙЛІВНА

(ініціали та прізвище)

Головний бухгалтер

(підпис)

**СЛОБОДЯН ОРИСЛАВА
АНТОНІВНА**

(ініціали та прізвище)

М.П.

Продовження Додаток К.2

Додаток 1
до Положення (стандарту) бухгалтерського обліку 25
"Фінансовий звіт суб'єкта малого підприємництва"

ФІНАНСОВИЙ ЗВІТ
суб'єкта малого підприємництва

Підприємство	Дата (рік, місяць, число)		КОДИ		
СМП Форум			2019	1	1
Територія	Тернопіль	за ЄДРПОУ			
Організаційно-правова форма господарювання	Коллективне підприємство	за КОАТУУ	6110100000		
Вид економічної діяльності	Виробництво хліба та хлібобулочних виробів	за КОПФГ	130		
Середня кількість працівників, осіб	12	за КОДУ			
Одиниця виміру:	тис. грн з одним десятковим знаком	за КВЕД	10.71		
Адреса, телефон	46000 УКРАЇНА, Тернопільська область, м. Тернопіль, Шептицького, 2		0352254980		

I. Баланс на 31.12.2018 р.

	Форма № 1-м	Код за ДКУД	1801006
Актив	Код рядка	На початок звітного року	На кінець звітного періоду
1	2	3	4
I. Необоротні активи			
Незавершені капітальні інвестиції	1005		
Основні засоби	1010	48,2	42,6
первісна вартість	1011	125,3	125,3
знос	1012	(77,1)	(82,7)
Довгострокові біологічні активи	1020		
Довгострокові фінансові інвестиції	1030		
Інші необоротні активи	1090		
Усього за розділом I	1095	48,2	42,6
II. Оборотні активи			
Запаси	1100	143,1	227,2
у тому числі готова продукція	1103	36,2	41,9
Поточні біологічні активи	1110		
Дебіторська заборгованість за продукцію, товари, роботи, послуги	1125		
Дебіторська заборгованість за розрахунками з бюджетом	1135	13,1	5,3
у тому числі з податку на прибуток	1136		
Інша поточна дебіторська заборгованість	1155		
Поточні фінансові інвестиції	1160		
Гроші та їх еквіваленти	1165	23,1	25,9
Витрати майбутніх періодів	1170		
Інші оборотні активи	1190		
Усього за розділом II	1195	179,3	258,4
III. Необоротні активи, утримувані для продажу, та групи вибуття	1200		
Баланс	1300	227,5	301

Продовження Додаток К.2

Пасив	Код рядка	На початок звітного року	На кінець звітного періоду
1	2	3	4
I. Власний капітал			
Зареєстрований (пайовий) капітал	1400	49,3	100
Додатковий капітал	1410		
Резервний капітал	1415		
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	1420	-73,7	-61,9
Неоплачений капітал	1425	()	()
Усього за розділом I	1495	-24,4	38,1
II. Довгострокові зобов'язання, цільове фінансування та забезпечення			
III. Поточні зобов'язання			
Короткострокові кредити банків	1600		
Поточна кредиторська заборгованість за:			
довгостроковими зобов'язаннями	1610	218,5	226,8
товари, роботи, послуги	1615		
розрахунками з бюджетом	1620	15	16,5
у тому числі з податку на прибуток	1621	2,5	2,6
розрахунками зі страхування	1625	3,5	2,9
розрахунками з оплати праці	1630	14,9	16,7
Доходи майбутніх періодів	1665		
Інші поточні зобов'язання	1690		
Усього за розділом III	1695	251,9	262,9
IV. Зобов'язання, пов'язані з необоротними активами, утримуваними для продажу, та групами вибуття	1700		
Баланс	1900	227,5	301

2. Звіт про фінансові результати
за **Рік 2018**

Стаття	Код рядка	Форма № 2-м Код за ДКУД 1801007	
		За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	3	4
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	2000	1239	1074,6
Інші операційні доходи	2120		8,2
Інші доходи	2240		
Разом доходи (2000 + 2120 + 2240)	2280	1239	1082,8
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	2050	(1094,1)	(969,4)
Інші операційні витрати	2180	(130,5)	(99,6)
Інші витрати	2270	()	()
Разом витрати (2050 + 2180 + 2270)	2285	(1224,6)	(1069)
Фінансовий результат до оподаткування (2280 – 2285)	2290	14,4	13,8
Податок на прибуток	2300	(2,6)	(2,5)
Чистий прибуток (збиток) (2290 – 2300)	2350	11,8	11,3

Керівник

(підпис)

Головний бухгалтер

(підпис)

Періг Ганна Михайлівна

(ініціали, прізвище)

Слободян Орислава Антонівна

(ініціали, прізвище)

Додаток К.3

10901106

Додаток 1
до Положення (стандарту) бухгалтерського
обліку 25 "Фінансовий звіт суб'єкта малого
підприємства"

ФІНАНСОВИЙ ЗВІТ
суб'єкта малого підприємства

Підприємство ТзОВ "Герчак"

Територія _____

Організаційно-правова форма господарювання _____

Вид економічної діяльності _____

Середня кількість працівників _____

Одиниця виміру: тис. грн з одним десятковим знаком

Адреса, телефон Тернопільська обл Чортківський р-н с.Пробіжна вул Вітвінського 71

Дата (рік, місяць, число)
за ЄДРПОУ
за КОАТУУ
за КОПФГ
за КВЕД

КОДИ	
09.02.2015	
37512513	
6125586700	
240	
10.72	

0964501374

Баланс

на 31 грудня 2014 року

Форма № 1-м

Код за ДКУД

1801006

Актив	Код рядка	На початок звітного періоду	На кінець звітного періоду
1	2	3	4
I. Необоротні активи			
Незавершені капітальні інвестиції	1005	14,3	14,3
Основні засоби:	1010	475,5	356
первісна вартість	1011	493,9	494
знос	1012	(18,4)	(138)
Довгострокові біологічні активи:	1020	-	-
Довгострокові фінансові інвестиції:	1030	-	-
Інші необоротні активи	1090	-	-
Усього за розділом I	1095	489,8	370,3
II. Оборотні активи			
Запаси	1100	124,3	115,8
у тому числі готова продукція	1103	44	20,5
Поточні біологічні активи	1110	-	-
Дебіторська заборгованість за товари, роботи, послуги:	1125	55	109,9
Дебіторська заборгованість за розрахунками з бюджетом	1135	2	-
у тому числі з податку на прибуток	1136	-	-
Інша поточна дебіторська заборгованість	1155	23	89
Поточні фінансові інвестиції	1160	-	-
Грошові кошти та їх еквіваленти	1165	4	3,7
Витрати майбутніх періодів	1170	13,6	36,6
Інші оборотні активи	1190	22,9	3,1
Усього за розділом II	1195	241,2	357,1
III. Необоротні активи, утримувані для продажу, та групи вибуття	1200	-	-
Баланс	1300	731	727,4
Пасив			
1	2	3	4
I. Власний капітал			
Зареєстрований (пайовий) капітал	1400	588,5	588,5
Додатковий капітал	1410	-	-
Резервний капітал	1415	-	-
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	1420	-3	55,8
Неоплачений капітал	1425	(-)	(-)
Усього за розділом I	1495	588,2	644,3
II. Довгострокові зобов'язання, цільове фінансування та забезпечення			
III. Поточні зобов'язання			
Короткострокові кредити банків	1600	-	-
Поточна кредиторська заборгованість за:			
довгостроковими зобов'язаннями	1610	-	-
товари, роботи, послуги	1615	110	51,2
розрахунками з бюджетом	1620	9,1	19,1
у тому числі з податку на прибуток	1621	-	12,3
розрахунками зі страхування	1625	4,6	4
розрахунками з оплати праці	1630	10,1	8,8
Доходи майбутніх періодів	1665	-	-
Інші поточні зобов'язання	1690	9	-
Усього за розділом III	1695	142,8	83,1
IV. Зобов'язання, пов'язані з необоротними активами, утримуваними для продажу, та групами вибуття	1700	-	-
Баланс	1900	731	727,4

Продовження Додаток К.3

2. Звіт про фінансові результати
за р.

Форма № 2-м

Код за ДКУД

Стаття	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	3	4
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	2000	1105,5	995,4
Інші операційні доходи	2120	-	-
Інші доходи	2240	-	-
Разом доходи (2000 + 2120 + 2240)	2280	1105,5	995,4
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	2050	(871,4)	(853,5)
Інші операційні витрати	2180	(165,7)	83,5)
Інші витрати	2270	(-)	(-)
Разом витрати (2050 + 2180 + 2270)	2285	(1037,1)	(937)
Фінансовий результат до оподаткування (2268 - 2285)	2290	68,4	58,4
Податок на прибуток	2300	(12,3)	(11)
Чистий прибуток (збиток) (2290 - 2300)	2350	56,1	47,4

Керівник

(підпис)
(підпис)

Герчак Т.І.

(ініціали та прізвище)
(ініціали та прізвище)

М.П.

--

Головний бухгалтер

Продовження Додаток К.3

70901106

Додаток 1
до Положення (стандарту) бухгалтерського
обліку 25 "Фінансовий звіт суб'єкта малого
підприємства"

ФІНАНСОВИЙ ЗВІТ
суб'єкта малого підприємства

Підприємство **ТОВАРИСТВО З ОБМЕЖЕНОЮ ВІДПОВІДАЛЬНІСТЮ "ГЕРЧАК"**

Територія

Організаційно-правова форма господарювання **товариство з обмеженою відповідальністю**Вид економічної діяльності **виробництво сухарів, печива, пирогів і тістечок тривалого застосування**Середня кількість працівників **14**

Одиниця виміру: тис. грн з одним десятковим знаком

Адреса, телефон **48520 ТЕРНОПІЛЬСЬКА ОБЛ. ЧОРТКІВСЬКИЙ РАЙОН С. ПРОБІЖНА ВУЛ. ВІТІНСЬКОГО БУД. 71**

Дата (рік, місяць, число)

за ЄДРПОУ

за КОАТУУ

за КОПФГ

за КВЕД

КОДИ	
26.02.2016	
37512513	
6125586700	
240	
10.72	

Балансна **31.12** **2015** року

Форма № 1-м

Код за ДКУД

1801006

Актив	Код рядка	На початок звітного періоду	На кінець звітного періоду
1	2	3	4
I. Необоротні активи			
Незавершені капітальні інвестиції	1005	14,3	14,3
Основні засоби:	1010	356	318,8
первісна вартість	1011	494	524,3
знос	1012	(138)	(205,5)
Довгострокові біологічні активи:	1020	-	-
Довгострокові фінансові інвестиції:	1030	-	-
Інші необоротні активи	1090	-	-
Усього за розділом I	1095	370,3	333,2
II. Оборотні активи			
Запаси	1100	115,8	210,8
у тому числі готова продукція	1103	20,5	19,1
Поточні біологічні активи	1110	-	-
Дебіторська заборгованість за товари, роботи, послуги:	1125	108,9	202,9
Дебіторська заборгованість за розрахунками з бюджетом	1135	0	-
у тому числі з податку на прибуток	1136	-	-
Інша поточна дебіторська заборгованість	1155	89	67,5
Поточні фінансові інвестиції	1160	-	-
Грошові кошти та їх еквіваленти	1165	3,7	3
Витрати майбутніх періодів	1170	36,6	36,6
Інші оборотні активи	1190	3,1	-
Усього за розділом II	1195	357,1	518,1
III. Необоротні активи, утримувані для продажу, та групи вибуття	1200	-	-
Баланс	1300	727,4	851,3
Пасив			
1	2	3	4
I. Власний капітал			
Зареєстрований (пайовий) капітал	1400	588,5	588,5
Додатковий капітал	1410	-	-
Резервний капітал	1415	-	-
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	1420	55,8	118,1
Неоплачений капітал	1425	(-)	(-)
Усього за розділом I	1495	644,3	706,6
II. Довгострокові зобов'язання, цільове фінансування та забезпечення			
1595	1595	-	-
III. Поточні зобов'язання			
Короткострокові кредити банків	1600	-	-
Поточна кредиторська заборгованість за:			
довгостроковими зобов'язаннями	1610	-	-
товари, роботи, послуги	1615	51,2	115,8
розрахунками з бюджетом	1620	19,1	16,5
у тому числі з податку на прибуток	1621	1,2	-
розрахунками зі страхування	1625	4	3,8
розрахунками з оплати праці	1630	8,8	8,5
Доходи майбутніх періодів	1665	-	-
Інші поточні зобов'язання	1690	-	-
Усього за розділом III	1695	83,1	144,6
IV. Зобов'язання, пов'язані з необоротними активами, утримуваними для продажу, та групами вибуття	1700	-	-
Баланс	1900	727,4	851,2

Продовження Додаток К.3

2. Звіт про фінансові результатиза р.

Форма № 2-м

Код за ДКУД

Стаття	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	3	4
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	2000	1136,4	1105,5
Інші операційні доходи	2120	-	-
Інші доходи	2240	0	0
Разом доходи (2000 + 2120 + 2240)	2280	1136,4	1105,5
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	2050	(878,3)	(871,4)
Інші операційні витрати	2180	(182,1)	165,7)
Інші витрати	2270	(-)	(-)
Разом витрати (2050 + 2180 + 2270)	2285	(1060,4)	(1037,1)
Фінансовий результат до оподаткування (2268 - 2285)	2290	76	68,4
Податок на прибуток	2300	(13,7)	(12,3)
Чистий прибуток (збиток) (2290 - 2300)	2350	62,3	56,1

Керівник

ГЕРЧАК ТАРАС ІГОРОВИЧ

(ініціали та прізвище)

М.П.

Головний
бухгалтер

ГЕВКАЛЮК ОРЕСТ ВАСИЛЬОВИЧ

(ініціали та прізвище)

Продовження Додаток К.3

10901106

Додаток 1
до Положення (стандарту) бухгалтерського
обліку 25 "Фінансовий звіт суб'єкта малого
підприємства"

ФІНАНСОВИЙ ЗВІТ
суб'єкта малого підприємства

Підприємство **ТОВАРИСТВО З ОБМЕЖЕНОЮ ВІДПОВІДАЛЬНІСТЮ "ГЕРЧАК"**

Територія _____

Організаційно-правова форма господарювання **тов**Вид економічної діяльності **виробництво сухарів, печива, пирогів і тістечок тривалого зберігання**Середня кількість працівників **14**

Одиниця виміру: тис. грн з одним десятковим знаком

Адреса, телефон **48520 ТЕРНОПІЛЬСЬКА ОБЛ. ЧОРТКІВСЬКИЙ РАЙОН С. ПРОБІЖНА ВУЛ. ВІТВІНСЬКОГО БУД. 71**

Дата (рік, місяць, число)
за ЄДРПОУ
за КОАТУУ
за КОПФГ
за КВЕД

КОДИ	
24.02.2017	
37512513	
6125586700	
240	
10.82	

Балансна **31.12** **2016** року

Форма № 1-м

Код за ДКУД **1801006**

Актив	Код рядка	На початок звітного періоду	На кінець звітного періоду
1	2	3	4
I. Необоротні активи			
Незавершені капітальні інвестиції	1005	14	16
Основні засоби:	1010	318	532
первісна вартість	1011	524	887
знос	1012	(206)	(355)
Довгострокові біологічні активи:	1020	-	-
Довгострокові фінансові інвестиції:	1030	-	-
Інші необоротні активи	1090	-	-
Усього за розділом I	1095	332	548
II. Оборотні активи			
Запаси	1100	211	190
у тому числі готова продукція	1103	19	13
Поточні біологічні активи	1110	-	-
Дебіторська заборгованість за товари, роботи, послуги:	1125	203	217
Дебіторська заборгованість за розрахунками з бюджетом	1135	-	22
у тому числі з податку на прибуток	1136	-	-
Інша поточна дебіторська заборгованість	1155	67	91
Поточні фінансові інвестиції	1160	-	-
Грошові кошти та їх еквіваленти	1165	-	3
Витрати майбутніх періодів	1170	37	-
Інші оборотні активи	1190	-	-
Усього за розділом II	1195	518	523
III. Необоротні активи, утримувані для продажу, та групи вибуття	1200	-	-
Баланс	1300	850	1071
Пасив			
1	2	3	4
I. Власний капітал			
Зареєстрований (пайовий) капітал	1400	589	589
Додатковий капітал	1410	-	-
Резервний капітал	1415	-	-
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	1420	118	204
Неоплачений капітал	1425	(-)	(-)
Усього за розділом I	1495	707	793
II. Довгострокові зобов'язання, цільове фінансування та забезпечення			
III. Поточні зобов'язання			
Короткострокові кредити банків	1600	-	-
Поточна кредиторська заборгованість за:			
довгостроковими зобов'язаннями	1610	-	-
товари, роботи, послуги	1615	115	96
розрахунками з бюджетом	1620	16	1
у тому числі з податку на прибуток	1621	14	-
розрахунками зі страхування	1625	4	3
розрахунками з оплати праці	1630	8	11
Доходи майбутніх періодів	1665	-	-
Інші поточні зобов'язання	1690	-	167
Усього за розділом III	1695	143	278
IV. Зобов'язання, пов'язані з необоротними активами, утримуваними для продажу, та групами вибуття			
Баланс	1900	850	1071

Продовження Додаток К.3

2. Звіт про фінансові результатиза рік р.

Форма № 2-м

Код за ДКУД

Стаття	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	3	4
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	2000	1535	1136
Інші операційні доходи	2120	-	-
Інші доходи	2240	-	-
Разом доходи (2000 + 2120 + 2240)	2280	1535	1136
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	2050	(1111)	(878)
Інші операційні витрати	2180	(319)	182)
Інші витрати	2270	(-)	(-)
Разом витрати (2050 + 2180 + 2270)	2285	(1430)	(1060)
Фінансовий результат до оподаткування (2268 - 2285)	2290	105	76
Податок на прибуток	2300	(19)	(14)
Чистий прибуток (збиток) (2290 - 2300)	2350	86	62

Керівник

 (підпис)
ГЕРЧАК ТАРАС ІГОРОВИЧ

(ініціали та прізвище)

М.П.

Головний
бухгалтер

 (підпис)
ГЕВКАЛЮК ОРЕСТ ВАСИЛЬОВИЧ

(ініціали та прізвище)

Продовження Додаток К.3

Додаток 2
до Положення (стандарту) бухгалтерського обліку 25
"Фінансовий звіт суб'єкта малого підприємництва"

СПРОЩЕНИЙ ФІНАНСОВИЙ ЗВІТ
суб'єкта малого підприємництва

Підприємство	Дата (рік, місяць, число)	КОДИ		
ТзОВ "Герчак"		2018	1	1
Територія	ТЕРНОПІЛЬСЬКА	за ЄДРПОУ		
Організаційно-правова форма господарювання	Товариство з обмеженою відповідальністю	за КОАТУУ	6125586701	
Вид економічної діяльності	Виробництво сусарів і сухого печива; виробництво борошняних кондитерських виробів, тортів та тістечок тривалого зберігання	за КОПФГ	240	
Середня кількість працівників, осіб	24	за КВЕД	10.72	
Одиниця виміру:	тис. грн з одним десятковим знаком			
Адреса, телефон	вулиця Вітвінського, буд. 71, ТЕРНОПІЛЬСЬКА обл., 48520	0976539138		

1. Баланс на 31.12.2017 р.

	Форма № 1-мс	Код за ДКУД	1801006
Актив	Код рядка	На початок звітного року	На кінець звітного періоду
1	2	3	4
I. Необоротні активи			
Основні засоби	1010	548,7	869,2
первісна вартість	1011	903,6	1346,4
знос	1012	(354,9)	(477,2)
Інші необоротні активи	1090		
Усього за розділом I	1095	548,7	869,2
II. Оборотні активи			
Запаси	1100	190,1	299,6
Інша поточна дебіторська заборгованість	1155	329,5	775,5
Гроші та їх еквіваленти	1165	2,7	60
Інші оборотні активи	1190		
Усього за розділом II	1195	522,3	1135,1
Баланс	1300	1071	2004,3
Пасив	Код рядка	На початок звітного року	На кінець звітного періоду
1	2	3	4
I. Власний капітал			
Капітал	1400	588,5	588,5
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	1420	204,3	327
Усього за розділом I	1495	792,8	915,5
II. Довгострокові зобов'язання, цільове фінансування та забезпечення	1595		
III. Поточні зобов'язання			
Короткострокові кредити банків	1600		
Поточна кредиторська заборгованість за:			
товари, роботи, послуги	1615	96,3	235,1
розрахунками з бюджетом	1620	1,2	126,9
розрахунками зі страхування	1625	2,7	4,5
розрахунками з оплати праці	1630	10,8	55,3
Інші поточні зобов'язання	1690	167,2	667
Усього за розділом III	1695	278,2	1088,8
Баланс	1900	1071	2004,3

Продовження Додаток К.3

2. Звіт про фінансові результати
за **Рік 2017**

Форма № 2-мс Код за ДКУД 1801007

Стаття	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	3	4
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	2000	3522,8	1535,2
Інші доходи	2160	79,8	
Разом доходи (2000 + 2240)	2280	3602,6	1535,2
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	2050	(2521,9)	(1111,1)
Інші витрати	2165	(846,1)	(318,9)
Разом витрати (2050 + 2165)	2285	3368	1430
Фінансовий результат до оподаткування (2280 – 2285)	2290	234,6	105,2
Податок на прибуток	2300	(42,2)	(18,9)
Витрати (доходи), які зменшують (збільшують) фінансовий результат після оподаткування	2310		
Чистий прибуток (збиток) (2290 – 2300 – (+) 2310)	2350	192,4	86,3

Керівник

(підпис)

Герчак Тарас Ігорович

(ініціали, прізвище)

Головний бухгалтер

(підпис)

Тантала Володимир Миколайович

(ініціали, прізвище)

Продовження Додаток К.3

Додаток 1
до Положення (стандарту) бухгалтерського обліку 25
"Фінансовий звіт суб'єкта малого підприємництва"

ФІНАНСОВИЙ ЗВІТ
суб'єкта малого підприємництва

Підприємство	Дата (рік, місяць, число)	КОДИ	
ТзОВ "Герчак"	за ЄДРПОУ	2019	1 1
Територія	за КОАТУУ	6125586701	
Організаційно-правова форма господарювання	за КОПФГ	240	
Вид економічної діяльності	за КОДУ		
Середня кількість працівників, осіб	за КВЕД	10.72	
Одиниця виміру:	тис. грн з одним десятковим знаком		
Адреса, телефон	вулиця Вітвінського, буд. 71, ТЕРНОПІЛЬСЬКА обл., 48520 0976539138		

1.Баланс на 31122018 р.

	Форма № 1-м	Код за ДКУД	1801006
Актив	Код рядка	На початок звітного року	На кінець звітного періоду
1	2	3	4
I.Необоротні активи			
Незавершені капітальні інвестиції	1005		
Основні засоби	1010	869,2	846,3
первісна вартість	1011	1346,4	1509,3
знос	1012	(477,2)	(663)
Довгострокові біологічні активи	1020		
Довгострокові фінансові інвестиції	1030		
Інші необоротні активи	1090		
Усього за розділом I	1095	869,2	846,3
II. Оборотні активи			
Запаси	1100	299,6	445,6
у тому числі готова продукція	1103	73,8	105,8
Поточні біологічні активи	1110		
Дебіторська заборгованість за продукцію, товари, роботи, послуги	1125	773,4	794,9
Дебіторська заборгованість за розрахунками з бюджетом	1135	2,1	
у тому числі з податку на прибуток	1136		
Інша поточна дебіторська заборгованість	1155	60	131,9
Поточні фінансові інвестиції	1160		
Гроші та їх еквіваленти	1165		39,1
Витрати майбутніх періодів	1170		
Інші оборотні активи	1190		
Усього за розділом II	1195	1135,1	1411,5
III. Необоротні активи, утримувані для продажу, та групи вибуття	1200		
Баланс	1300	2004,3	2257,8

Продовження Додаток К.3

Пасив	Код рядка	На початок звітного року	На кінець звітного періоду
1	2	3	4
I. Власний капітал			
Зареєстрований (пайовий) капітал	1400	588,5	588,5
Додатковий капітал	1410		
Резервний капітал	1415		16,1
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	1420	327	633,3
Неоплачений капітал	1425	()	()
Усього за розділом I	1495	915,5	1237,9
II. Довгострокові зобов'язання, цільове фінансування та забезпечення			
III. Поточні зобов'язання			
Короткострокові кредити банків	1600		
Поточна кредиторська заборгованість за:			
довгостроковими зобов'язаннями	1610		
товари, роботи, послуги	1615	235,1	371,1
розрахунками з бюджетом	1620	126,9	99,9
у тому числі з податку на прибуток	1621	42,2	70,8
розрахунками зі страхування	1625	4,5	10,3
розрахунками з оплати праці	1630	55,3	62,1
Доходи майбутніх періодів	1665		
Інші поточні зобов'язання	1690	667	476,5
Усього за розділом III	1695	1088,8	1019,9
IV. Зобов'язання, пов'язані з необоротними активами, утримуваними для продажу, та групами вибуття	1700		
Баланс	1900	2004,3	2257,8

2. Звіт про фінансові результати
за **Рік 2018**

Стаття	Код рядка	Форма № 2-м Код за ДКУД 1801007	
		За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	3	4
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	2000	5347,4	3522,8
Інші операційні доходи	2120	10,3	79,8
Інші доходи	2240		0
Разом доходи (2000 + 2120 + 2240)	2280	5357,7	3602,6
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	2050	(3638,4)	(2521,9)
Інші операційні витрати	2180	(1326,1)	(846,1)
Інші витрати	2270	()	(0)
Разом витрати (2050 + 2180 + 2270)	2285	(4964,5)	(3368)
Фінансовий результат до оподаткування (2280 – 2285)	2290	393,2	234,6
Податок на прибуток	2300	(70,8)	(42,2)
Чистий прибуток (збиток) (2290 – 2300)	2350	322,4	192,4

Керівник

(підпис)

Герчак Тарас Ігорович

(ініціали, прізвище)

Головний бухгалтер

(підпис)

Тантала Володимир Миколайович

(ініціали, прізвище)

Додаток К.4

10900108

Додаток 1
до Національного положення (стандарту) бухгалтерського обліку
1 «Загальні вимоги до фінансової звітності»

Підприємство	ТОВАРИСТВО З ОБМЕЖЕНОЮ ВІДПОВІДАЛЬНІСТЮ "МИКУЛИНЕЦЬКИЙ ХЛІБЗАВОД"	Дата (рік, місяць, число)	КОДИ
Територія	48120 ТЕРНОПІЛЬСЬКА ОБЛ. ТЕРЕБОВЛЯНСЬКИЙ РАЙОН СМТ. МИКУЛИНЦІ ВУЛ. САНАТОРНА БУД. 1	за ЄДРПОУ	09.03.2016 5510906
Організаційно-правова форма господарювання		за КОАТУУ	6125055400
Вид економічної діяльності	38	за КОПФГ	240
Середня кількість працівників		за КВЕД	10.71
Адреса, телефон			
		+30335151442	

Одиниця виміру: тис. грн. без десяткового знака (окрім розділу IV Звіту про фінансові результати (Звіту про сукупний дохід) (форма N 2), грошові показники якого наводяться в гривнях з копійками)

Складено (зробити позначку "✓" у відповідній клітинці):
за положеннями (стандартами) бухгалтерського обліку

за міжнародними стандартами фінансової звітності

Баланс (Звіт про фінансовий стан)
на 31 грудня 2015 року

Форма № 1

Код за ДКУД 1801001

Актив	Код ринку	На початок звітного періоду	На кінець звітного періоду
1	2	3	4
I. Необоротні активи			
Нематеріальні активи:	1000	-	-
первісна вартість	1001	-	-
накопичена амортизація	1002	-	-
Незавершені капітальні інвестиції	1005	-	-
Основні засоби:	1010	146	117
первісна вартість	1011	689	689
знос	1012	543	572
Інвестиційна нерухомість:	1015	-	-
первісна вартість	1016	-	-
знос	1017	-	-
Довгострокові біологічні активи:	1020	-	-
первісна вартість	1021	-	-
накопичена амортизація	1022	-	-
Довгострокові фінансові інвестиції:	1030	-	-
які обліковуються за методом участі в капіталі інших підприємств			
інші фінансові інвестиції	1035	-	-
Довгострокова дебіторська заборгованість	1040	-	-
Відстрочені податкові активи	1045	-	-
Гудвіл	1050	-	-
Відстрочені аквізиційні витрати	1060	-	-
Залишок коштів у централізованих страхових резервних фондах	1065	-	-
Інші необоротні активи	1090	-	-
Усього за розділом I	1095	146	117
II. Оборотні активи			
Запаси	1100	1395	28
Виробничі запаси	1101	1386	28
Незавершене виробництво	1102	-	-
Готова продукція	1103	9	-
Товари	1104	-	-
Поточні біологічні активи	1110	-	-
Депозити перестрадування	1115	-	-
Векселі одержані	1120	-	-
Дебіторська заборгованість за продукцію, товари, роботи, послуги	1125	239	335
Дебіторська заборгованість за розрахунками:	1130	2	-
за виданими авансами			
з бюджетом	1135	62	-
у тому числі з податку на прибуток	1136	8	-
з нарахуваннях доходів	1140	-	-
із внутрішніх розрахунків	1145	-	-
Інша поточна дебіторська заборгованість	1155	-	102
Поточні фінансові інвестиції	1160	-	-
Грошові кошти та їх еквіваленти:	1165	-	154
Готівка	1166	-	-
Рахунки в банках	1167	-	-
Витрати майбутніх періодів	1170	-	-
Частина перестрадування у страхових резервах:	1180	-	-
у тому числі в:	1181	-	-
резервах довгострокових зобов'язань			
резервах збитків або резервах належних виплат	1182	-	-
резервах незароблених премій	1183	-	-
інших страхових резервах	1184	-	-
Інші оборотні активи	1190	5	-
Усього за розділом II	1195	1703	619
III. Необоротні активи, утримувані для продажу, та групи вибуття	1200	-	-

Продовження Додаток К.4

Баланс	1300	1849	736
Пасив	Код рядка	На початок звітної періоду	На кінець звітної періоду
1	2	3	4
I. Власний капітал			
Зареєстрований (пайовий) капітал	1400	74	74
Внески до незареєстрованого статутного капіталу	1401	-	-
Капітал у дооцінках	1405	-	-
Додатковий капітал	1410	218	218
Емісійний дохід	1411	-	-
Накопичені курсові різниці	1412	-	-
Резервний капітал	1415	-	-
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	1420	584	1120
Неоплачений капітал	1425	(-)	(-)
Вилучений капітал	1430	(19)	(19)
Інші резерви	1435	-	-
Усього за розділом I	1495	311	847
II. Довгострокові зобов'язання і забезпечення			
Відстрочені податкові зобов'язання	1500	-	-
Пенсійні зобов'язання	1505	-	-
Довгострокові кредити банків	1510	-	-
Інші довгострокові зобов'язання	1515	-	-
Довгострокові забезпечення	1520	-	-
Довгострокові забезпечення витрат персоналу	1521	-	-
Цільове фінансування	1525	-	-
Благодійна допомога	1526	-	-
Страхові резерви	1530	-	-
у тому числі:	1531	-	-
резерв довгострокових зобов'язань			
резерв збитків або резерв належних виплат	1532	-	-
резерв незароблених премій	1533	-	-
інші страхові резерви	1534	-	-
Інвестиційні контракти	1535	-	-
Призовий фонд	1540	-	-
Резерв на виплату джек-поту	1545	-	-
Усього за розділом II	1595	-	-
III. Поточні зобов'язання і забезпечення			
Короткострокові кредити банків	1600	-	-
Векселі видані	1605	-	-
Поточна кредиторська заборгованість за: довгостроковими зобов'язаннями	1610	-	-
товари, роботи, послуги	1615	1991	1197
розрахунками з бюджетом	1620	91	-
у тому числі з податку на прибуток	1621	-	-
розрахунками зі страхування	1625	15	1
розрахунками з оплати праці	1630	32	1
за одержаними авансами	1635	-	-
за розрахунками з учасниками	1640	19	19
із внутрішніх розрахунків	1645	-	-
за страховою діяльністю	1650	-	-
Поточні забезпечення	1660	-	-
Доходи майбутніх періодів	1665	-	-
Відстрочені комісійні доходи від перестраховиків	1670	-	-
Інші поточні зобов'язання	1690	12	365
Усього за розділом III	1695	2160	1583
IV. Зобов'язання, пов'язані з необоротними активами, утримуваними для продажу, та групами вибуття	1700	-	-
V. Чиста вартість акцій недержавного пенсійного фонду	1800	-	-
Баланс	1900	1849	736

Керівник

(підпис)
(підпис)

ТРОЯН СТЕПАН МАТВІЙОВИЧ

(підписи та прізвище)

ДЕМБІЧАК ОКСАНА МИКОЛАЇВНА

(підписи та прізвище)

М.П.

Головний
бухгалтер

* Визначення в порядку, встановленому центральним органом виконавчої влади, що реалізує державну політику у сфері статистики.

Продовження Додаток К.4

Додаток 1
до Положення (стандарту) бухгалтерського обліку 25
"Фінансовий звіт суб'єкта малого підприємництва"

ФІНАНСОВИЙ ЗВІТ
суб'єкта малого підприємництва

Підприємство	Дата (рік, місяць, число)	КОДИ		
		2017	1	1
ТОВ " Микулинецький хлібзавод "	за ЄДРПОУ			
Територія	ТЕРНОПІЛЬСЬКА	за КОАТУУ	6125055400	
Організаційно-правова форма господарювання	приватна	за КОПФГ	240	
Вид економічної діяльності	Виробництво хліба та хлібобулочних виробів; виробництво борошняних кондитерських виробів, тортів і тістечок нетривалого зберігання	за КОДУ		
Середня кількість працівників, осіб	2	за КВЕД	10.71	
Одиниця виміру:	тис. грн з одним десятковим знаком			
Адреса, телефон	вулиця Санаторна, буд. 1, смт. МИКУЛИНЦІ, ТЕРЕБОВЛЯНСЬКИЙ РАЙОН, ТЕРНОПІЛЬСЬКА обл., 48120	0355151136		

I.Баланс на 31122016 р.

Актив	Код рядка	На початок звітного року	На кінець звітного періоду	Форма № 1-м	Код за ДКУД	1801006
				1	2	3
I.Необоротні активи						
Незавершені капітальні інвестиції	1005	0				
Основні засоби	1010	117	117			
первісна вартість	1011	689	689			
знос	1012	(572)	(572)			
Довгострокові біологічні активи	1020	0				
Довгострокові фінансові інвестиції	1030	0				
Інші необоротні активи	1090	0				
Усього за розділом I	1095	117	117			
II. Оборотні активи						
Запаси	1100	28				
у тому числі готова продукція	1103	0				
Поточні біологічні активи	1110	0				
Дебіторська заборгованість за продукцію, товари, роботи, послуги	1125	335	183			
Дебіторська заборгованість за розрахунками з бюджетом	1135	0				
у тому числі з податку на прибуток	1136	0				
Інша поточна дебіторська заборгованість	1155	102				
Поточні фінансові інвестиції	1160	0				
Гроші та їх еквіваленти	1165	154	5			
Витрати майбутніх періодів	1170	0				
Інші оборотні активи	1190	0				
Усього за розділом II	1195	619	188			
III. Необоротні активи, утримувані для продажу, та групи вибуття	1200	0				
Баланс	1300	736	305			

Продовження Додаток К.4

Пасив	Код рядка	На початок звітного року	На кінець звітного періоду
1	2	3	4
I. Власний капітал			
Зареєстрований (пайовий) капітал	1400	74	74
Додатковий капітал	1410	218	218
Резервний капітал	1415	0	
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	1420	-1120	-1180
Неоплачений капітал	1425	(19)	(19)
Усього за розділом I	1495	-847	-907
II. Довгострокові зобов'язання, цільове фінансування та забезпечення			
III. Поточні зобов'язання			
Короткострокові кредити банків	1600	0	
Поточна кредиторська заборгованість за:			
довгостроковими зобов'язаннями	1610	19	19
товари, роботи, послуги	1615	1197	1190,8
розрахунками з бюджетом	1620	0	
у тому числі з податку на прибуток	1621	0	
розрахунками зі страхування	1625	1	,2
розрахунками з оплати праці	1630	1	2
Доходи майбутніх періодів	1665	0	
Інші поточні зобов'язання	1690	365	
Усього за розділом III	1695	1583	1212
IV. Зобов'язання, пов'язані з необоротними активами, утримуваними для продажу, та групами вибуття	1700	0	
Баланс	1900	736	305

2. Звіт про фінансові результати
за Рік 2016

Стаття	Код рядка	Форма № 2-м Код за ДКУД 1801007	
		За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	3	4
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	2000	1847,6	6503
Інші операційні доходи	2120	216	318
Інші доходи	2240		
Разом доходи (2000 + 2120 + 2240)	2280	2063,6	6821
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	2050	(1847,6)	(5886)
Інші операційні витрати	2180	(276)	(1513)
Інші витрати	2270	()	()
Разом витрати (2050 + 2180 + 2270)	2285	(2123,6)	(7399)
Фінансовий результат до оподаткування (2280 – 2285)	2290	-60	-578
Податок на прибуток	2300	()	()
Чистий прибуток (збиток) (2290 – 2300)	2350	-60	-578

Керівник

(підпис)

Троян Степан Матвійович

(ініціали, прізвище)

Головний бухгалтер

(підпис)

Дембічак Оксана Миколаївна

(ініціали, прізвище)

Продовження Додаток К.4

Додаток 1
до Положення (стандарту) бухгалтерського обліку 25
"Фінансовий звіт суб'єкта малого підприємництва"

ФІНАНСОВИЙ ЗВІТ
суб'єкта малого підприємництва

Підприємство	Дата (рік, місяць, число)		КОДИ		
ТОВ " Микулинецький хлібзаовд "			2018	1	1
Територія	ТЕРНОПІЛЬСЬКА	за ЄДРПОУ			
Організаційно-правова форма господарювання	приватна	за КОАТУУ	6125055400		
Вид економічної діяльності	Виробництво хліба та хлібобулочних виробів; виробництво борошнених кондитерських виробів, тортів і тістечок нетривалого зберігання	за КОПФГ	240		
Середня кількість працівників, осіб	2	за КОДУ			
Одиниця виміру:	тис. грн з одним десятковим знаком	за КВЕД	10.71		
Адреса, телефон	вулиця Санаторна, буд. 1, смт. МИКУЛИНЦІ, ТЕРЕБОВЛЯНСЬКИЙ РАЙОН, ТЕРНОПІЛЬСЬКА обл., 48120	0355151136			

I.Баланс на 31122017 р.

	Форма № 1-м	Код за ДКУД	1801006
Актив	Код рядка	На початок звітного року	На кінець звітного періоду
1	2	3	4
I.Необоротні активи			
Незавершені капітальні інвестиції	1005	0	
Основні засоби	1010	117	67
первісна вартість	1011	689	689
знос	1012	(572)	(622)
Довгострокові біологічні активи	1020	0	
Довгострокові фінансові інвестиції	1030	0	
Інші необоротні активи	1090	0	
Усього за розділом I	1095	117	67
II. Оборотні активи			
Запаси	1100	0	
у тому числі готова продукція	1103	0	
Поточні біологічні активи	1110	0	
Дебіторська заборгованість за продукцію, товари, роботи, послуги	1125	183	153
Дебіторська заборгованість за розрахунками з бюджетом	1135	0	
у тому числі з податку на прибуток	1136	0	
Інша поточна дебіторська заборгованість	1155	0	
Поточні фінансові інвестиції	1160	0	
Гроші та їх еквіваленти	1165	5	14
Витрати майбутніх періодів	1170	0	
Інші оборотні активи	1190	0	
Усього за розділом II	1195	188	167
III. Необоротні активи, утримувані для продажу, та групи вибуття	1200	0	
Баланс	1300	305	234

Продовження Додаток К.4

Пасив	Код рядка	На початок звітного року	На кінець звітного періоду
1	2	3	4
I. Власний капітал			
Зареєстрований (пайовий) капітал	1400	74	74
Додатковий капітал	1410	218	218
Резервний капітал	1415	0	
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	1420	-1180	-1170
Неоплачений капітал	1425	(19)	(19)
Усього за розділом I	1495	-907	-897
II. Довгострокові зобов'язання, цільове фінансування та забезпечення			
III. Поточні зобов'язання			
Короткострокові кредити банків	1600	0	
Поточна кредиторська заборгованість за:			
довгостроковими зобов'язаннями	1610	19	19
товари, роботи, послуги	1615	1190,8	1109,2
розрахунками з бюджетом	1620	0	
у тому числі з податку на прибуток	1621	0	
розрахунками зі страхування	1625	,2	,5
розрахунками з оплати праці	1630	2	2,3
Доходи майбутніх періодів	1665	0	
Інші поточні зобов'язання	1690	0	
Усього за розділом III	1695	1212	1131
IV. Зобов'язання, пов'язані з необоротними активами, утримуваними для продажу, та групами вибуття			
Баланс	1900	305	234

2. Звіт про фінансові результати
за **Рік 2017**

Стаття	Код рядка	Форма № 2-м Код за ДКУД 1801007	
		За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	3	4
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	2000	955	1847,6
Інші операційні доходи	2120	300	216
Інші доходи	2240		0
Разом доходи (2000 + 2120 + 2240)	2280	1255	2063,6
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	2050	(955)	(1847,6)
Інші операційні витрати	2180	(290)	(276)
Інші витрати	2270	()	(0)
Разом витрати (2050 + 2180 + 2270)	2285	(1245)	(2123,6)
Фінансовий результат до оподаткування (2280 – 2285)	2290	10	-60
Податок на прибуток	2300	()	(0)
Чистий прибуток (збиток) (2290 – 2300)	2350	10	-60

Керівник

(підпис)

Троян Степан Матвійович

(ініціали, прізвище)

Головний бухгалтер

(підпис)

Дембічак Оксана Миколаївна

(ініціали, прізвище)

Продовження Додаток К.4

Додаток 1
до Положення (стандарту) бухгалтерського обліку 25
"Фінансовий звіт суб'єкта малого підприємництва"

ФІНАНСОВИЙ ЗВІТ
суб'єкта малого підприємництва

Підприємство	Дата (рік, місяць, число)	КОДИ	
ТОВ "Микулинський хлібзавод"	за ЄДРПОУ	2019	1 1
Територія	за КОАТУУ	6125055400	
Організаційно-правова форма господарювання	за КОПФГ	240	
Вид економічної діяльності	за КОДУ		
Середня кількість працівників, осіб	за КВЕД	10.71	
Одиниця виміру:			
Адреса, телефон			
ТЕРНОПІЛЬСЬКА	48120, ТЕРНОПІЛЬСЬКА, вулиця Санаторна, 1	0355151953	
приватна	Виробництво хліба та хлібобулочних виробів; виробництво борошняних кондитерських виробів, тортів і тістечок нетривалого зберігання		
2	тис. грн з одним десятковим знаком		

І.Баланс на 31122018 р.

	Форма № 1-м	Код за ДКУД	1801006
Актив	Код рядка	На початок звітного року	На кінець звітного періоду
1	2	3	4
I.Необоротні активи			
Незавершені капітальні інвестиції	1005		
Основні засоби	1010	67	67
первісна вартість	1011	689	689
знос	1012	(622)	(622)
Довгострокові біологічні активи	1020		
Довгострокові фінансові інвестиції	1030		
Інші необоротні активи	1090		
Усього за розділом I	1095	67	67
II. Оборотні активи			
Запаси	1100		
у тому числі готова продукція	1103		
Поточні біологічні активи	1110		
Дебіторська заборгованість за продукцію, товари, роботи, послуги	1125	153	181
Дебіторська заборгованість за розрахунками з бюджетом	1135		
у тому числі з податку на прибуток	1136		
Інша поточна дебіторська заборгованість	1155		
Поточні фінансові інвестиції	1160		
Гроші та їх еквіваленти	1165	14	4
Витрати майбутніх періодів	1170		
Інші оборотні активи	1190		
Усього за розділом II	1195	167	185
III. Необоротні активи, утримувані для продажу, та групи вибуття			
Баланс	1300	234	252

Продовження Додаток К.4

Пасив	Код рядка	На початок звітного року	На кінець звітного періоду
1	2	3	4
I. Власний капітал			
Зареєстрований (пайовий) капітал	1400	74	74
Додатковий капітал	1410	218	218
Резервний капітал	1415		
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	1420	-1170	-1156
Неоплачений капітал	1425	(19)	(19)
Усього за розділом I	1495	-897	-883
II. Довгострокові зобов'язання, цільове фінансування та забезпечення			
III. Поточні зобов'язання			
Короткострокові кредити банків	1600		
Поточна кредиторська заборгованість за:			
довгостроковими зобов'язаннями	1610	19	19
товари, роботи, послуги	1615	1109,2	1112,5
розрахунками з бюджетом	1620		
у тому числі з податку на прибуток	1621		
розрахунками зі страхування	1625	,5	,7
розрахунками з оплати праці	1630	2,3	2,8
Доходи майбутніх періодів	1665		
Інші поточні зобов'язання	1690		
Усього за розділом III	1695	1131	1135
IV. Зобов'язання, пов'язані з необоротними активами, утримуваними для продажу, та групами вибуття	1700		
Баланс	1900	234	252

2. Звіт про фінансові результати
за **Рік 2018**

Стаття	Код рядка	Форма № 2-м Код за ДКУД 1801007	
		За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	3	4
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	2000	580	955
Інші операційні доходи	2120	300	300
Інші доходи	2240		
Разом доходи (2000 + 2120 + 2240)	2280	880	1255
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	2050	(580)	(955)
Інші операційні витрати	2180	(296)	(290)
Інші витрати	2270	()	()
Разом витрати (2050 + 2180 + 2270)	2285	(876)	(1245)
Фінансовий результат до оподаткування (2280 – 2285)	2290	4	10
Податок на прибуток	2300	()	()
Чистий прибуток (збиток) (2290 – 2300)	2350	4	10

Керівник

(підпис)

Троян Степан Матвійович

(ініціали, прізвище)

Головний бухгалтер

(підпис)

Дембічак Оксана Миколаївна

(ініціали, прізвище)

Додаток К.5

Додаток 1
до Положення (стандарту) бухгалтерського обліку 25
"Фінансовий звіт суб'єкта малого підприємства"

ФІНАНСОВИЙ ЗВІТ
суб'єкта малого підприємства

Підприємство	Дата (рік, місяць, число)		КОДИ		
ТОВ "РМФ"			2015	1	1
Територія			за ЄДРПОУ		
Організаційно-правова форма господарювання	Товариство з обмеженою відповідальністю		за КОАТУУ		
Вид економічної діяльності	Виробництво сухарів і сухого печива; виробництво борошняних кондитерських виробів, тортів і тістечок тривалого зберігання		6125010100		
Середня кількість працівників, осіб	36		за КОПФГ		
Одиниця виміру:	тис. грн з одним десятковим знаком		240		
Адреса, телефон	48100 Тернопільська обл., м. Теремовля, вул. Січових Стрільців, 57		за КОДУ		
			за КВЕД		
			10.72		
			0352 43-38-82		

I. Баланс на 31.12.2014 р.

	Форма № 1-м	Код за ДКУД	1801006
Актив	Код рядка	На початок звітного року	На кінець звітного періоду
1	2	3	4
I. Необоротні активи			
Незавершені капітальні інвестиції	1005	25200	500
Основні засоби	1010	1140500	2105600
первісна вартість	1011	1619800	2721500
знос	1012	(479300)	(615900)
Довгострокові біологічні активи	1020		
Довгострокові фінансові інвестиції	1030		
Інші необоротні активи	1090		
Усього за розділом I	1095	1165700	2106100
II. Оборотні активи			
Запаси	1100	1804600	1546200
у тому числі готова продукція	1103	7300	3100
Поточні біологічні активи	1110		
Дебіторська заборгованість за товари, роботи, послуги	1125	576600	491100
Дебіторська заборгованість за розрахунками з бюджетом	1135	95800	
у тому числі з податку на прибуток	1136		
Інша поточна дебіторська заборгованість	1155	806300	301700
Поточні фінансові інвестиції	1160		
Гроші та їх еквіваленти	1165	77700	384800
Витрати майбутніх періодів	1170		
Інші оборотні активи	1190		
Усього за розділом II	1195	3361000	2723800
III. Необоротні активи, утримувані для продажу, та групи вибуття			
Баланс	1300	4526700	4829900

Продовження Додаток К.5

Пасив	Код рядка	На початок звітнього року	На кінець звітнього періоду
1	2	3	4
I. Власний капітал			
Зареєстрований (пайовий) капітал	1400	1500000	3000000
Додатковий капітал	1410		
Резервний капітал	1415		
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	1420	299500	422900
Неоплачений капітал	1425	()	()
Усього за розділом I	1495	1799500	3422900
II. Довгострокові зобов'язання, цільове фінансування та забезпечення			
III. Поточні зобов'язання			
Короткострокові кредити банків	1600		
Поточна кредиторська заборгованість за:			
довгостроковими зобов'язаннями	1610		
товари, роботи, послуги	1615	561200	248700
розрахунками з бюджетом	1620		8700
у тому числі з податку на прибуток	1621		
розрахунками зі страхування	1625	13800	12200
розрахунками з оплати праці	1630	27300	26000
Доходи майбутніх періодів	1665		
Інші поточні зобов'язання	1690	225200	245600
Усього за розділом III	1695	827500	541200
IV. Зобов'язання, пов'язані з необоротними активами, утримуваними для продажу, та групами вибуття			
Баланс	1900	4526700	4829900

2. Звіт про фінансові результати
за Рік 2014

Стаття	Код рядка	Форма № 2-м Код за ДКУД 1801007	
		За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	3	4
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	2000	3054000	3722500
Інші операційні доходи	2120	200	25700
Інші доходи	2240		
Разом доходи (2000 + 2120 + 2240)	2280	3054200	3748200
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	2050	(2661100)	(3390100)
Інші операційні витрати	2180	(78500)	(112800)
Інші витрати	2270	(130300)	(43100)
Разом витрати (2050 + 2180 + 2270)	2285	(2869900)	(3546000)
Фінансовий результат до оподаткування (2268 – 2285)	2290	184300	202200
Податок на прибуток	2300	(60900)	(13100)
Чистий прибуток (збиток) (2290 – 2300)	2350	123400	189100

Керівник

(підпис)

Смільський Володимир Ігорович

(ініціали, прізвище)

Головний бухгалтер

(підпис)

Козак Наталія Львівна

(ініціали, прізвище)

Продовження Додаток К.5

70901106

Додаток 1
до Положення (стандарту) бухгалтерського
обліку 25 "Фінансовий звіт суб'єкта малого
підприємства"

ФІНАНСОВИЙ ЗВІТ
суб'єкта малого підприємства

Підприємство **ТОВАРИСТВО З ОБМЕЖЕНОЮ ВІДПОВІДАЛЬНІСТЮ "РМФ"**

Дата (рік, місяць, число)

Територія _____

за ЄДРПОУ

Організаційно-правова форма господарювання _____

за КОАТУУ

Вид економічної діяльності _____

за КОПФГ

Середня кількість працівників _____

за КВЕД

Одиниця виміру: тис. грн з одним десятковим знаком

Адреса, телефон **48100 ТЕРНОПІЛЬСЬКА ОБЛ. ТЕРЕБОВЛЯНСЬКИЙ РАЙОН М. ТЕРЕБОВЛЯ
ВУЛ. СІЧОВИХ СТРІЛЬЦІВ БУД. 57****433882**

КОДИ	
Дата (рік, місяць, число)	02.03.2016
за ЄДРПОУ	22602774
за КОАТУУ	6125010100
за КОПФГ	240
за КВЕД	10.72

Баланс
на **31.12** **2015** року

Форма № 1-м

Код за ДКУД

1801006

Актив	Код рядка	На початок звітного періоду	На кінець звітного періоду
1	2	3	4
I. Необоротні активи			
Незвершені капітальні інвестиції	1005	,5	,5
Основні засоби:	1010	2105,6	2995,7
первісна вартість	1011	2721,5	4016,8
знос	1012	(615,9)	(1021,1)
Довгострокові біологічні активи:	1020	-	-
Довгострокові фінансові інвестиції:	1030	-	-
Інші необоротні активи	1090	-	-
Усього за розділом I	1095	2106,1	2996,2
II. Оборотні активи			
Запаси	1100	1546,2	1653,6
у тому числі готова продукція	1103	3,1	-
Поточні біологічні активи	1110	-	-
Дебіторська заборгованість за товари, роботи, послуги:	1125	491,1	854
Дебіторська заборгованість за розрахунками з бюджетом	1135	-	20,4
у тому числі з податку на прибуток	1136	-	-
Інша поточна дебіторська заборгованість	1155	301,7	157,7
Поточні фінансові інвестиції	1160	-	-
Грошові кошти та їх еквіваленти	1165	384,8	121,3
Витрати майбутніх періодів	1170	-	-
Інші оборотні активи	1190	-	-
Усього за розділом II	1195	2723,8	2807
III. Необоротні активи, утримувані для продажу, та групи вибуття			
Баланс	1300	4829,9	5803,2
Пасив			
I. Власний капітал			
Зареєстрований (пайовий) капітал	1400	3000	4000
Додатковий капітал	1410	-	-
Резервний капітал	1415	-	-
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	1420	422,9	1076
Неоплачений капітал	1425	(-)	(326)
Усього за розділом I	1495	3422,9	4750
II. Довгострокові зобов'язання, цільове фінансування та забезпечення			
III. Поточні зобов'язання			
Короткострокові кредити банків	1600	-	-
Поточна кредиторська заборгованість за:			
довгостроковими зобов'язаннями	1610	-	-
товари, роботи, послуги	1615	248,7	114,3
розрахунками з бюджетом	1620	8,7	143,4
у тому числі з податку на прибуток	1621	-	143,4
розрахунками зі страхування	1625	12,2	11,1
розрахунками з оплати праці	1630	2,6	22,5
Доходи майбутніх періодів	1665	-	-
Інші поточні зобов'язання	1690	245,6	254,3
Усього за розділом III	1695	541,2	545,6
IV. Зобов'язання, пов'язані з необоротними активами, утримуваними для продажу, та групами вибуття			
Баланс	1900	4829,9	5803,2

Продовження Додаток К.5

2. Звіт про фінансові результатиза р.

Форма № 2-м

Код за ДКУД

Стаття	Код радка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	3	4
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	2000	4666,1	3054
Інші операційні доходи	2120	1,2	,2
Інші доходи	2240	340,1	-
Разом доходи (2000 + 2120 + 2240)	2280	5007,4	3054,2
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	2050	(3994,3)	(2661,1)
Інші операційні витрати	2180	(179)	78,5
Інші витрати	2270	(37,6)	(130,3)
Разом витрати (2050 + 2180 + 2270)	2285	(4210,9)	(2869,9)
Фінансовий результат до оподаткування (2268 - 2285)	2290	796,5	184,3
Податок на прибуток	2300	(143,4)	(60,9)
Чистий прибуток (збиток) (2290 - 2300)	2350	653,1	123,4

Керівник

(підпис)

СМІЛЬСЬКИЙ ВОЛОДИМИР
ІГОРОВИЧ

(ініціали та прізвище)

КОЗАК НАТАЛІЯ ЛЬВІВНА

(ініціали та прізвище)

М.П.

Головний
бухгалтер

(підпис)

Продовження Додаток К.5

10901106

Додаток 1
до Положення (стандарту) бухгалтерського
обліку 25 "Фінансовий звіт суб'єкта малого
підприємства"

ФІНАНСОВИЙ ЗВІТ
суб'єкта малого підприємства

Підприємство **ТОВАРИСТВО З ОБМЕЖЕНОЮ ВІДПОВІДАЛЬНІСТЮ "РМФ"**

Територія _____

Організаційно-правова форма господарювання _____

Вид економічної діяльності _____

Середня кількість працівників **31**

Одиниця виміру: тис. грн з одним десятковим знаком

Адреса, телефон **48100 ТЕРНОПІЛЬСЬКА ОБЛ. ТЕРЕБОВЛЯНСЬКИЙ РАЙОН М. ТЕРЕБОВЛЯ
ВУЛ. СІЧОВИХ СТРІЛЬЦІВ БУД. 57**

Дата (рік, місяць, число)
за ЄДРПОУ
за КОАТУУ
за КОПФГ
за КВЕД

КОДИ	
28.02.2017	
22602774	
6125010100	
240	
10.72	

Баланс
на **31.12** **2016** року

Форма № 1-м

Код за ДКУД **1801006**

Актив	Код рядка	На початок звітного періоду	На кінець звітного періоду
1	2	3	4
I. Необоротні активи			
Незавершені капітальні інвестиції	1005	,5	,5
Основні засоби:	1010	2995,7	3378,7
первісна вартість	1011	4016,8	4914,5
знос	1012	(1021,1)	(1535,8)
Довгострокові біологічні активи:	1020	-	-
Довгострокові фінансові інвестиції:	1030	-	-
Інші необоротні активи	1090	-	-
Усього за розділом I	1095	2996,2	3379,2
II. Оборотні активи			
Запаси	1100	1653,6	4388,9
у тому числі готова продукція	1103	-	-
Поточні біологічні активи	1110	-	-
Дебіторська заборгованість за товари, роботи, послуги:	1125	854	1248,4
Дебіторська заборгованість за розрахунками з бюджетом	1135	20,4	279,7
у тому числі з податку на прибуток	1136	-	-
Інша поточна дебіторська заборгованість	1155	157,7	559,3
Поточні фінансові інвестиції	1160	-	-
Грошові кошти та їх еквіваленти	1165	121,3	302,8
Витрати майбутніх періодів	1170	-	-
Інші оборотні активи	1190	-	-
Усього за розділом II	1195	2807	6779,1
III. Необоротні активи, утримувані для продажу, та групи вибуття	1200	-	-
Баланс	1300	5803,2	10158,3

Пасив	Код рядка	На початок звітного періоду	На кінець звітного періоду
1	2	3	4
I. Власний капітал			
Зареєстрований (пайовий) капітал	1400	4000	7500
Додатковий капітал	1410	-	-
Резервний капітал	1415	-	-
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	1420	1076	2119,4
Неоплачений капітал	1425	(326)	(904)
Усього за розділом I	1495	4750	8715,4
II. Довгострокові зобов'язання, цільове фінансування та забезпечення			
III. Поточні зобов'язання			
Короткострокові кредити банків	1600	-	-
Поточна кредиторська заборгованість за:			
довгостроковими зобов'язаннями	1610	-	489,8
товари, роботи, послуги	1615	114,3	241,8
розрахунками з бюджетом	1620	143,4	229
у тому числі з податку на прибуток	1621	143,4	229
розрахунками зі страхування	1625	11,1	9,5
розрахунками з оплати праці	1630	22,5	37,3
Доходи майбутніх періодів	1665	-	-
Інші поточні зобов'язання	1690	254,3	278,7
Усього за розділом III	1695	545,6	1286,1
IV. Зобов'язання, пов'язані з необоротними активами, утримуваними для продажу, та групами вибуття	1700	-	-
Баланс	1900	5803,2	10158,3

Продовження Додаток К.5

2. Звіт про фінансові результатиза р.

Форма № 2-м

Код за ДКУД

Стаття	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	3	4
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	2000	8179,2	4666,1
Інші операційні доходи	2120	,3	1,2
Інші доходи	2240	59,3	340,1
Разом доходи (2000 + 2120 + 2240)	2280	8238,8	5007,4
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	2050	(6805,9)	(3994,3)
Інші операційні витрати	2180	(160,6)	179)
Інші витрати	2270	(-)	(37,6)
Разом витрати (2050 + 2180 + 2270)	2285	(6966,5)	(4210,9)
Фінансовий результат до оподаткування (2268 - 2285)	2290	1272,3	796,5
Податок на прибуток	2300	(229)	(143,4)
Чистий прибуток (збиток) (2290 - 2300)	2350	1043,3	653,1

Керівник

(підпис)
(підпис)

**СМІЛЬСЬКИЙ ВОЛОДИМИР
ІГОРОВИЧ**

(ініціали та прізвище)

КОЗАК НАТАЛІЯ ЛЬВІВНА

(ініціали та прізвище)

М.П.

Головний
бухгалтер

Продовження Додаток К.5

10901106

Додаток 1
до Положення (стандарту) бухгалтерського
обліку 25 "Фінансовий звіт суб'єкта малого
підприємства"

ФІНАНСОВИЙ ЗВІТ
суб'єкта малого підприємства

Підприємство **ТОВАРИСТВО З ОБМЕЖЕНОЮ ВІДПОВІДАЛЬНІСТЮ "РМФ"**

Територія _____

Організаційно-правова форма господарювання _____

Вид економічної діяльності _____

Середня кількість працівників _____

Одиниця виміру: тис. грн з одним десятковим знаком

Адреса, телефон **48100 ТЕРНОПІЛЬСЬКА ОБЛ. ТЕРЕБОВЛЯНСЬКИЙ РАЙОН М. ТЕРЕБОВЛЯ
ВУЛ. СІЧОВИХ СТРІЛЬЦІВ БУД. 57**

Дата (рік, місяць, число)
за ЄДРПОУ
за КОАТУУ
за КОПФГ
за КВЕД

КОДИ	
28.02.2018	
22602774	
6125010100	
240	
10.72	

433882

Баланс

на 31.12 2017 року

Форма № 1-м

Код за ДКУД 1801006

Актив	Код рядка	На початок звітного періоду	На кінець звітного періоду
1	2	3	4
I. Необоротні активи			
Незавершені капітальні інвестиції	1005	,5	413,1
Основні засоби:	1010	3378,7	4408,7
первісна вартість	1011	4914,5	6492,7
знос	1012	(1535,8)	(2084)
Довгострокові біологічні активи:	1020	-	-
Довгострокові фінансові інвестиції:	1030	-	-
Інші необоротні активи	1090	-	-
Усього за розділом I	1095	3379,2	4821,8
II. Оборотні активи			
Запаси	1100	4388,9	4212,1
у тому числі готова продукція	1103	-	-
Поточні біологічні активи	1110	-	-
Дебіторська заборгованість за товари, роботи, послуги:	1125	1248,4	2190,7
Дебіторська заборгованість за розрахунками з бюджетом	1135	279,7	49,3
у тому числі з податку на прибуток	1136	-	-
Інша поточна дебіторська заборгованість	1155	559,3	1903,8
Поточні фінансові інвестиції	1160	-	-
Грошові кошти та їх еквіваленти	1165	302,8	130,6
Витрати майбутніх періодів	1170	-	-
Інші оборотні активи	1190	-	-
Усього за розділом II	1195	6779,1	8486,5
III. Необоротні активи, утримувані для продажу, та групи вибуття	1200	-	-
Баланс	1300	10158,3	13308,3
Пасив			
1	2	3	4
I. Власний капітал			
Зареєстрований (пайовий) капітал	1400	7500	9800
Додатковий капітал	1410	-	-
Резервний капітал	1415	-	-
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	1420	2119,4	2401,6
Неоплачений капітал	1425	(904)	(880,7)
Усього за розділом I	1495	8715,4	11320,9
II. Довгострокові зобов'язання, цільове фінансування та забезпечення			
1595	156,8	156,7	
III. Поточні зобов'язання			
Короткострокові кредити банків	1600	-	-
Поточна кредиторська заборгованість за:			
довгостроковими зобов'язаннями	1610	489,8	489,8
товари, роботи, послуги	1615	241,8	948,6
розрахунками з бюджетом	1620	229	-
у тому числі з податку на прибуток	1621	229	-
розрахунками зі страхування	1625	9,5	20
розрахунками з оплати праці	1630	37,3	62,4
Доходи майбутніх періодів	1665	-	-
Інші поточні зобов'язання	1690	278,7	309,9
Усього за розділом III	1695	1286,1	1830,7
IV. Зобов'язання, пов'язані з необоротними активами, утримуваними для продажу, та групами вибуття	1700	-	-
Баланс	1900	10158,3	13308,3

Продовження Додаток К.5

2. Звіт про фінансові результати
за 2017 р.

Форма № 2-м

Код за ДКУД

Стаття	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	3	4
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	2000	11563,7	8179,2
Інші операційні доходи	2120	,3	,3
Інші доходи	2240	25,5	59,3
Разом доходи (2000 + 2120 + 2240)	2280	11589,5	8238,8
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	2050	(10379,9)	(6805,9)
Інші операційні витрати	2180	(1,9)	160,6)
Інші витрати	2270	(925,5)	(-)
Разом витрати (2050 + 2180 + 2270)	2285	(11307,3)	(6966,5)
Фінансовий результат до оподаткування (2268 - 2285)	2290	282,2	1272,3
Податок на прибуток	2300	(50,8)	(229)
Чистий прибуток (збиток) (2290 - 2300)	2350	231,4	1043,3

Керівник

(підпис)
(підпис)

СМІЛЬСЬКИЙ ВОЛОДИМИР
ІГОРОВИЧ

(ініціали та прізвище)

КОЗАК НАТАЛІЯ ЛЬВІВНА

(ініціали та прізвище)

М.П.

Головний
бухгалтер

Продовження Додаток К.5

10901106

Додаток 1
до Положення (стандарту) бухгалтерського
обліку 25 "Фінансовий звіт суб'єкта малого
підприємства"

ФІНАНСОВИЙ ЗВІТ суб'єкта малого підприємства

Підприємство **ТОВАРИСТВО З ОБМЕЖЕНОЮ ВІДПОВІДАЛЬНІСТЮ "РМФ"**

Територія _____

Організаційно-правова форма господарювання _____

Вид економічної діяльності _____

Середня кількість працівників _____

Одиниця виміру: тис. грн з одним десятковим знаком

Адреса, телефон **48100 ТЕРНОПІЛЬСЬКА ОБЛ. ТЕРЕБОВЛЯНСЬКИЙ РАЙОН М. ТЕРЕБОВЛЯ
ВУЛ. СІЧОВИХ СТРІЛЬЦІВ БУД. 57**

Дата (рік, місяць, число)
за ЄДРПОУ
за КОАТУУ
за КОПФГ
за КВЕД

КОДИ
01.03.2019
22602774
6125010100
240
10.72

Баланс

на року

Форма № 1-м

Код за ДКУД

Актив	Код рядка	На початок звітного періоду	На кінець звітного періоду
1	2	3	4
I. Необоротні активи			
Незавершені капітальні інвестиції	1005	413,1	815,1
Основні засоби:	1010	4408,7	5185
первісна вартість	1011	6492,7	8082,1
знос	1012	(2084)	(2897,1)
Довгострокові біологічні активи:	1020	-	-
Довгострокові фінансові інвестиції:	1030	-	-
Інші необоротні активи	1090	-	-
Усього за розділом I	1095	4821,8	6000,1
II. Оборотні активи			
Запаси	1100	4212,1	4431,9
у тому числі готова продукція	1103	-	-
Поточні біологічні активи	1110	-	-
Дебіторська заборгованість за товари, роботи, послуги:	1125	2190,7	2121,3
Дебіторська заборгованість за розрахунками з бюджетом	1135	49,3	-
у тому числі з податку на прибуток	1136	-	-
Інша поточна дебіторська заборгованість	1155	1903,8	1328,8
Поточні фінансові інвестиції	1160	-	-
Грошові кошти та їх еквіваленти	1165	130,6	61
Витрати майбутніх періодів	1170	-	-
Інші оборотні активи	1190	-	-
Усього за розділом II	1195	8486,5	7943
III. Необоротні активи, утримувані для продажу, та групи вибуття	1200	-	-
Баланс	1300	13308,3	13943,1
Пасив			
1	2	3	4
I. Власний капітал			
Зареєстрований (пайовий) капітал	1400	9800	9800
Додатковий капітал	1410	-	-
Резервний капітал	1415	-	-
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	1420	2350,8	2986,7
Неоплачений капітал	1425	(880,7)	(733)
Усього за розділом I	1495	11270,1	12063,7
II. Довгострокові зобов'язання, цільове фінансування та забезпечення			
1595	1595	156,7	-
III. Поточні зобов'язання			
Короткострокові кредити банків	1600	-	-
Поточна кредиторська заборгованість за:			
довгостроковими зобов'язаннями	1610	489,8	489,8
товари, роботи, послуги	1615	948,6	812,7
розрахунками з бюджетом	1620	50,8	189,1
у тому числі з податку на прибуток	1621	50,8	139,6
розрахунками зі страхування	1625	20	21,2
розрахунками з оплати праці	1630	62,4	66,7
Доходи майбутніх періодів	1665	-	-
Інші поточні зобов'язання	1690	309,9	309,9
Усього за розділом III	1695	1891,5	1889,4
IV. Зобов'язання, пов'язані з необоротними активами, утримуваними для продажу, та групами вибуття			
1700	1700	-	-
Баланс	1900	13308,3	13943,1

Продовження Додаток К.5

2. Звіт про фінансові результатиза р.

Форма № 2-м

Код за ДКУД

Стаття	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	3	4
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	2000	11774,2	11563,7
Інші операційні доходи	2120	1,8	,3
Інші доходи	2240	-	25,5
Разом доходи (2000 + 2120 + 2240)	2280	11776	11589,5
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	2050	(10894,8)	(10379,9)
Інші операційні витрати	2180	(52,1)	1,9)
Інші витрати	2270	(53,6)	(925,5)
Разом витрати (2050 + 2180 + 2270)	2285	(11000,5)	(11307,3)
Фінансовий результат до оподаткування (2268 - 2285)	2290	775,5	282,2
Податок на прибуток	2300	(139,6)	(50,8)
Чистий прибуток (збиток) (2290 - 2300)	2350	635,9	231,4

Керівник

(підпис)
(підпис)

**СМІЛЬСЬКИЙ ВОЛОДИМИР
ІГОРОВИЧ**

(ініціали та прізвище)

КОЗАК НАТАЛІЯ ЛЬВІВНА

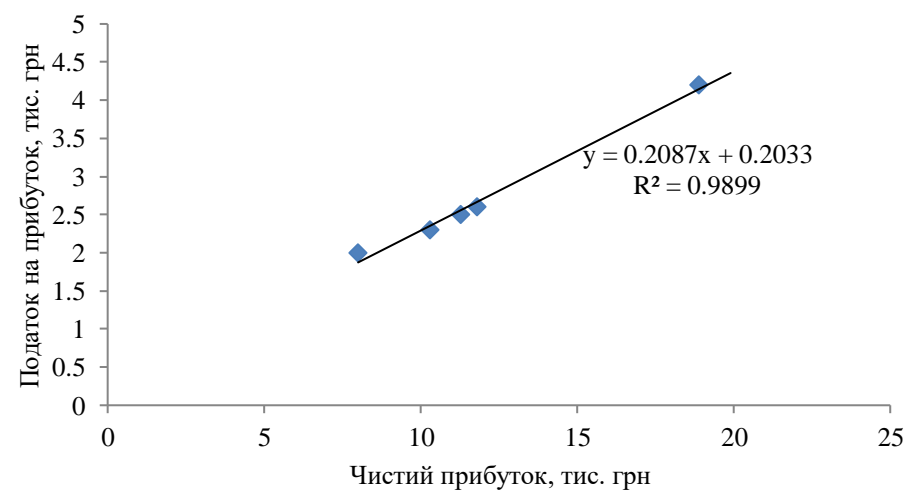
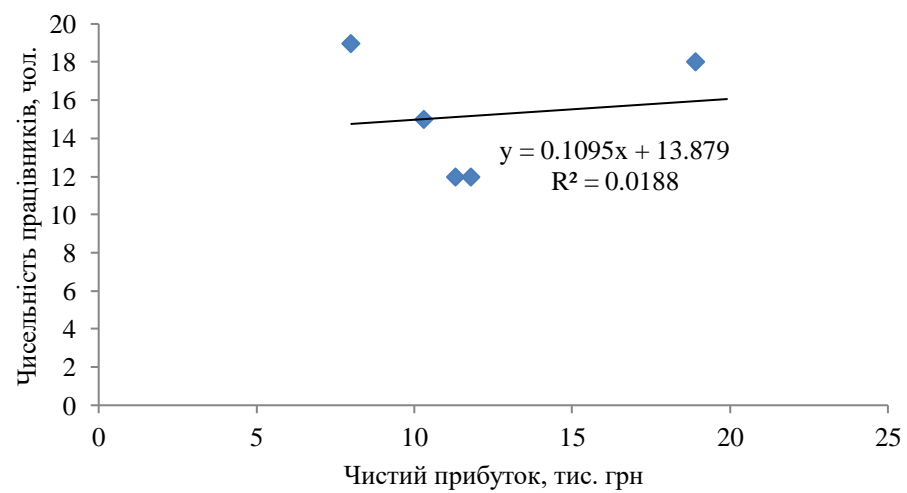
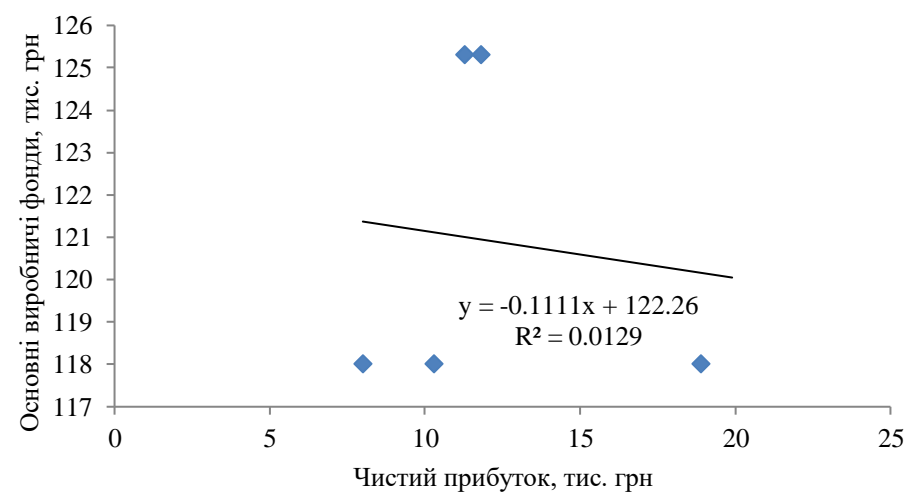
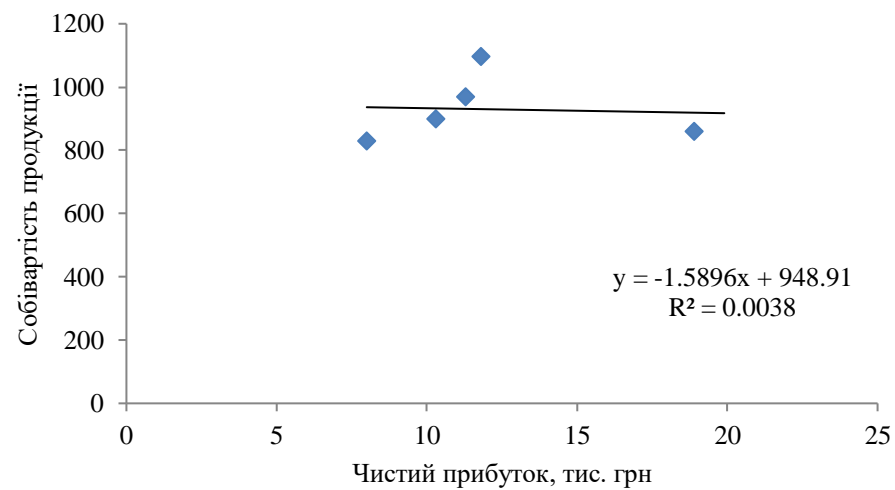
(ініціали та прізвище)

М.П.

Головний
бухгалтер

--

Спільне мале підприємство «Форум»



Спільне мале підприємство «Форум»

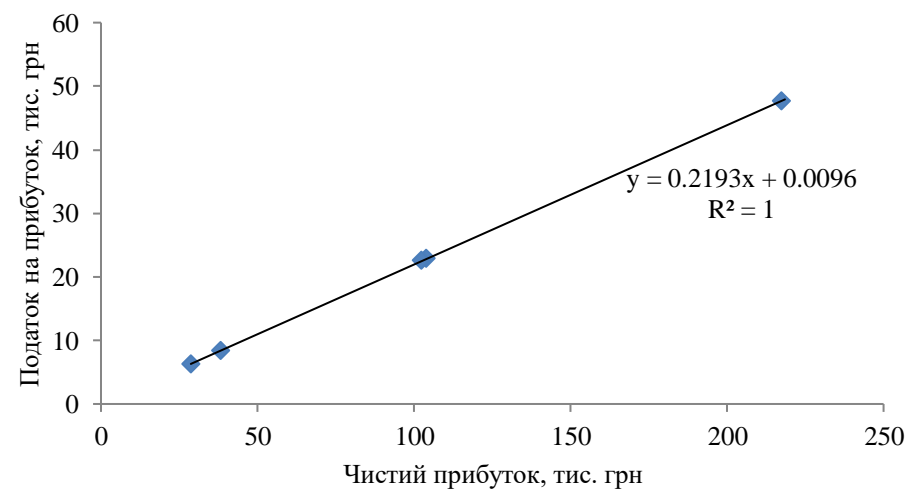
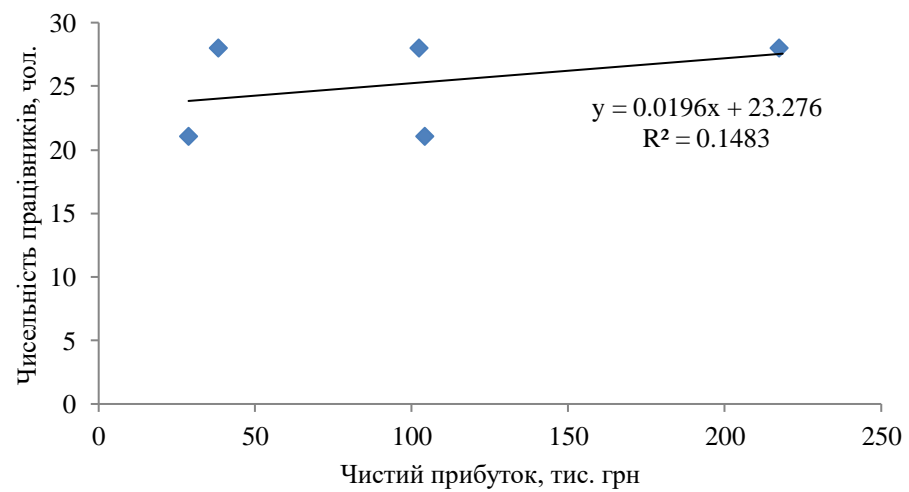
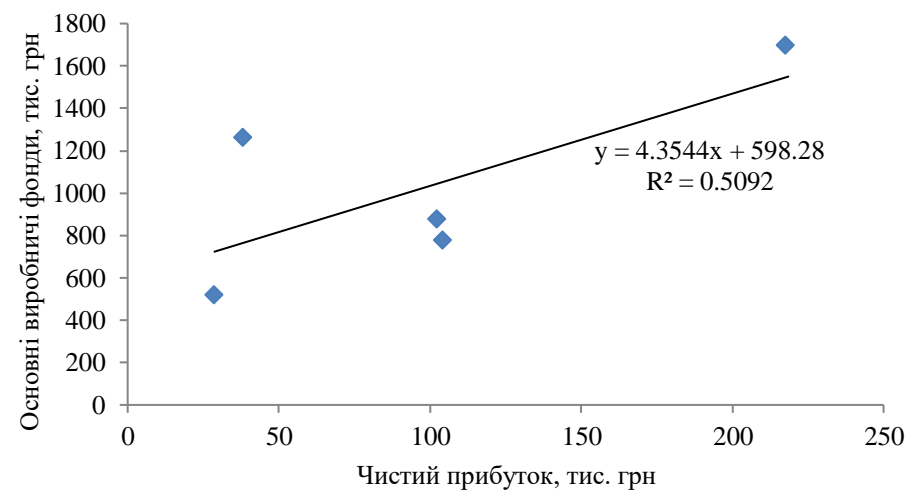
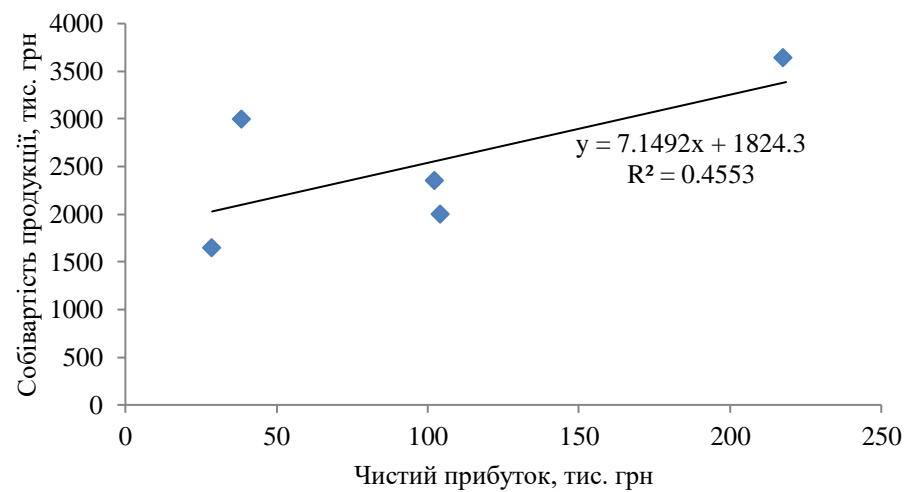
SUMMARY OUTPUT

<i>Regression Statistics</i>								
Multiple R								
	0,994927387							
R Square								
	0,989880506							
Adjusted R Square								
	0,986507341							
Standard Error								
	0,475439286							
Observations								5

<i>ANOVA</i>					
	<i>df</i>	<i>SS</i>	<i>MS</i>	<i>F</i>	<i>Significance F</i>
Regression	1	66,33387246	66,33387246	293,4575053	0,000433362
Residual	3	0,678127544	0,226042515		
Total	4	67,012			

	<i>Coefficients</i>	<i>Standard Error</i>	<i>t Stat</i>	<i>P-value</i>	<i>Lower 95%</i>	<i>Upper 95%</i>	<i>Lower 95,0%</i>	<i>Upper 95,0%</i>
Intercept	-0,842469471	0,782618939	-1,076474678	0,360573094	3,333112223	1,648173281	-3,333112223	1,648173
X Variable 1	4,743554953	0,276905336	17,13060143	0,000433362	3,862318588	5,624791317	3,862318588	5,624791

Приватне підприємство «Флюк»



Приватне підприємство «Флюк»

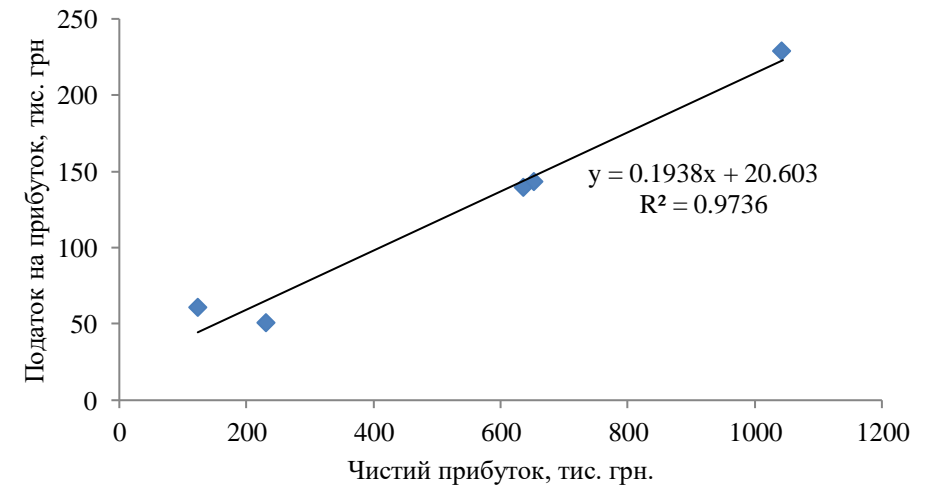
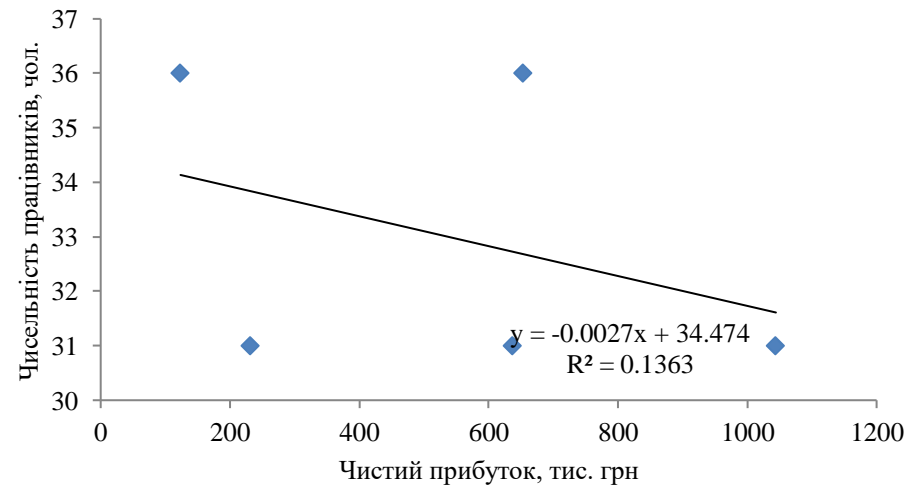
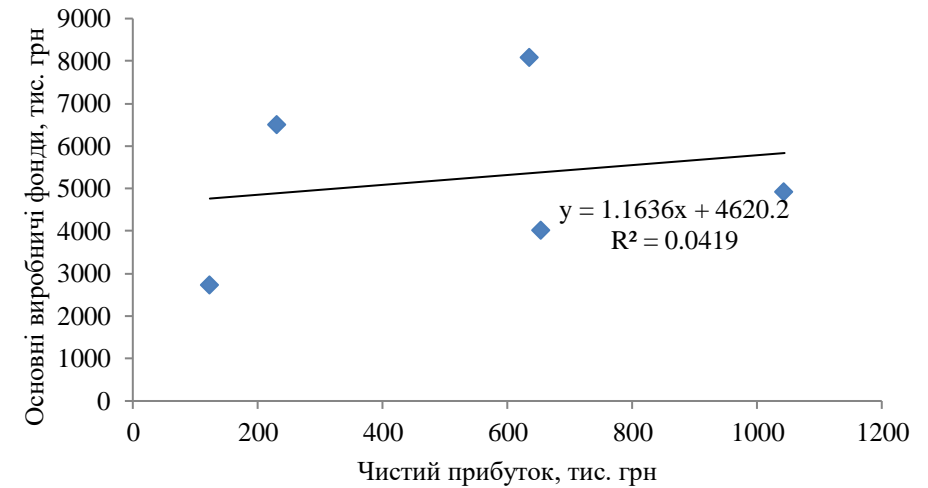
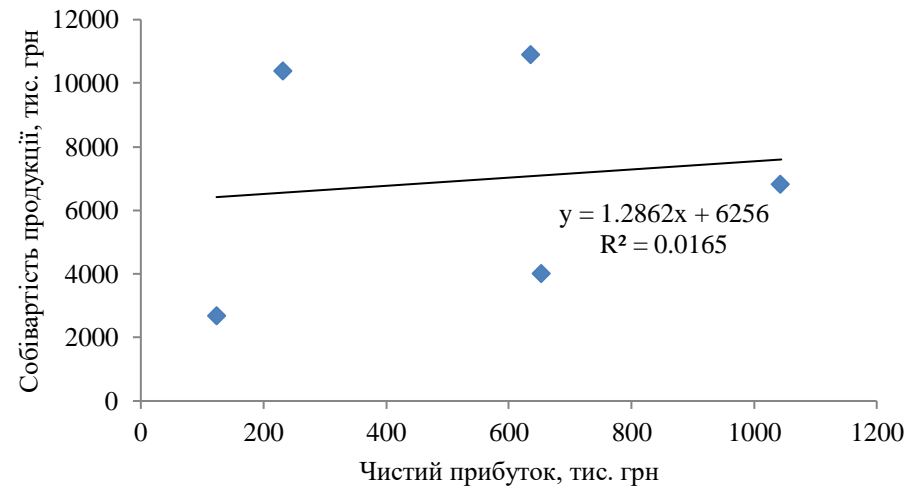
SUMMARY OUTPUT

<i>Regression Statistics</i>	
Multiple R	0,999997811
R Square	0,999995623
Adjusted R Square	0,999994163
Standard Error	0,182004993
Observations	5

ANOVA					
	<i>df</i>	<i>SS</i>	<i>MS</i>	<i>F</i>	<i>Significance F</i>
Regression	1	22702,26862	22702,26862	685334,5925	3,887E-09
Residual	3	0,099377452	0,033125817		
Total	4	22702,368			

	<i>Coefficients</i>	<i>Standard Error</i>	<i>t Stat</i>	<i>P-value</i>	<i>Lower 95%</i>	<i>Upper 95%</i>	<i>Lower 95,0%</i>	<i>Upper 95,0%</i>
Intercept	-0,04326178	0,14388426	-0,300670692	0,783298625	-0,50116571	0,414642151	-0,50116571	0,414642
X Variable 1	4,560040008	0,005508297	827,8493779	3,887E-09	4,54251015	4,577569867	4,54251015	4,57757

Товариство з обмеженою відповідальністю «РМФ»



Товариство з обмеженою відповідальністю «РМФ»

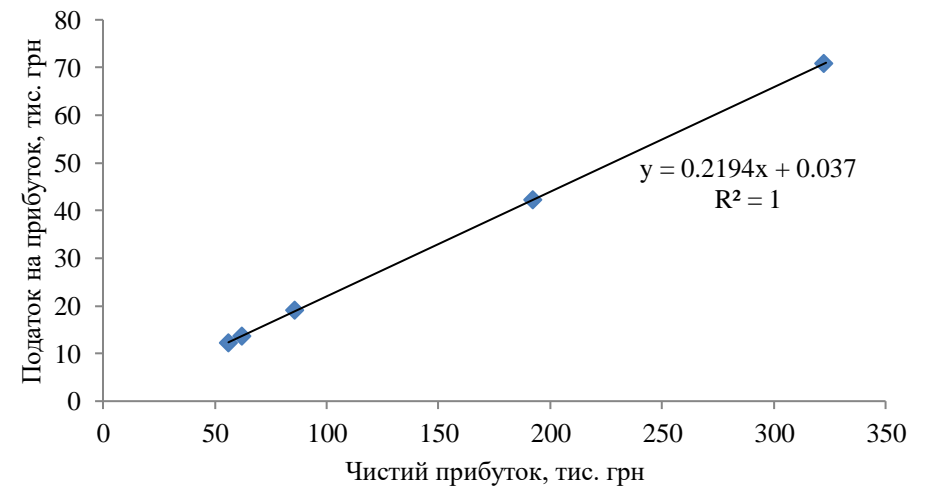
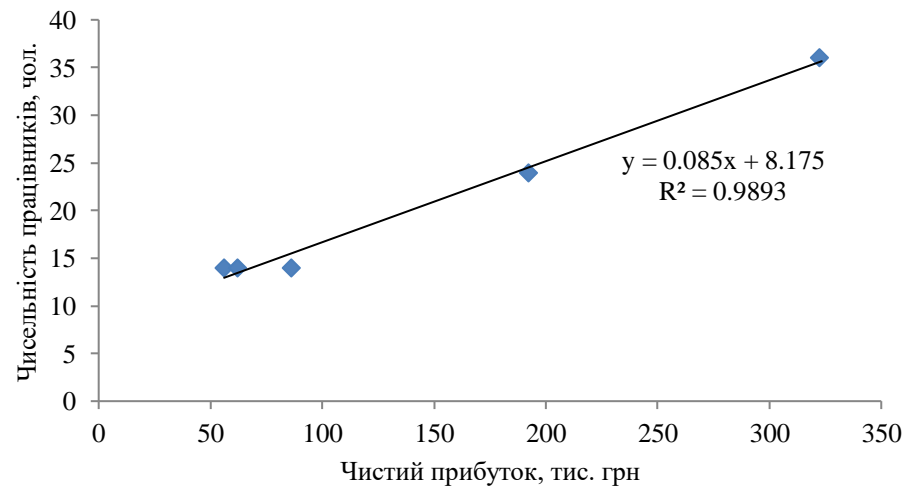
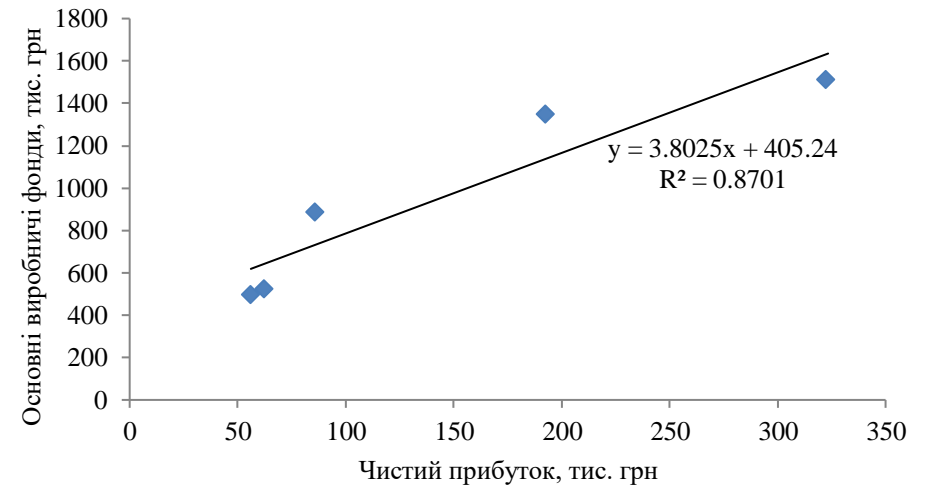
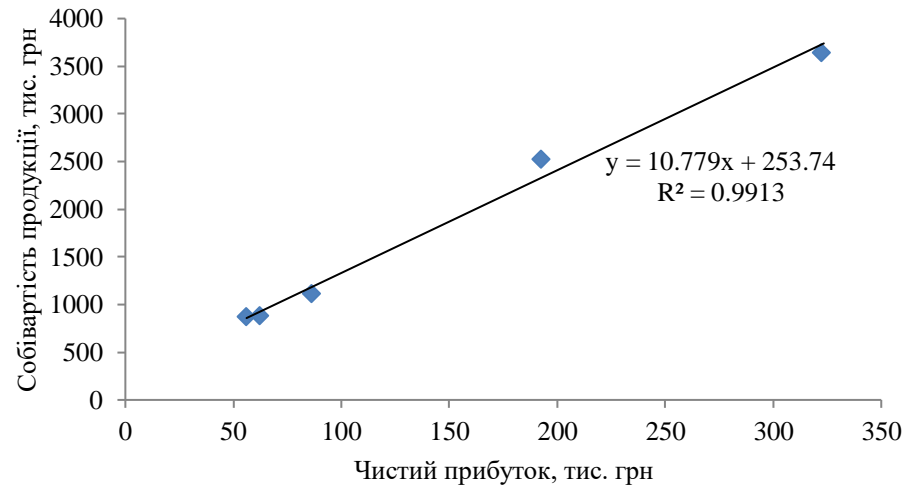
SUMMARY OUTPUT

<i>Regression Statistics</i>	
Multiple R	0,986717646
R Square	0,973611713
Adjusted R Square	0,964815617
Standard Error	69,17777603
Observations	5

ANOVA					
	<i>df</i>	<i>SS</i>	<i>MS</i>	<i>F</i>	<i>Significance F</i>
Regression	1	529698,8539	529698,8539	110,6868024	0,001833915
Residual	3	14356,69409	4785,564697		
Total	4	544055,548			

	<i>Coefficients</i>	<i>Standard Error</i>	<i>t Stat</i>	<i>P-value</i>	<i>Lower 95%</i>	<i>Upper 95%</i>	<i>Lower 95,0%</i>	<i>Upper 95,0%</i>
Intercept	-89,33607718	67,12729891	-1,330845701	0,275346984	302,9651016	124,2929472	-302,9651016	124,2929
X Variable 1	5,024499577	0,477578639	10,52077955	0,001833915	3,504631202	6,544367951	3,504631202	6,544368

Товариство з обмеженою відповідальністю «Герчак»



Товариство з обмеженою відповідальністю «Герчак»

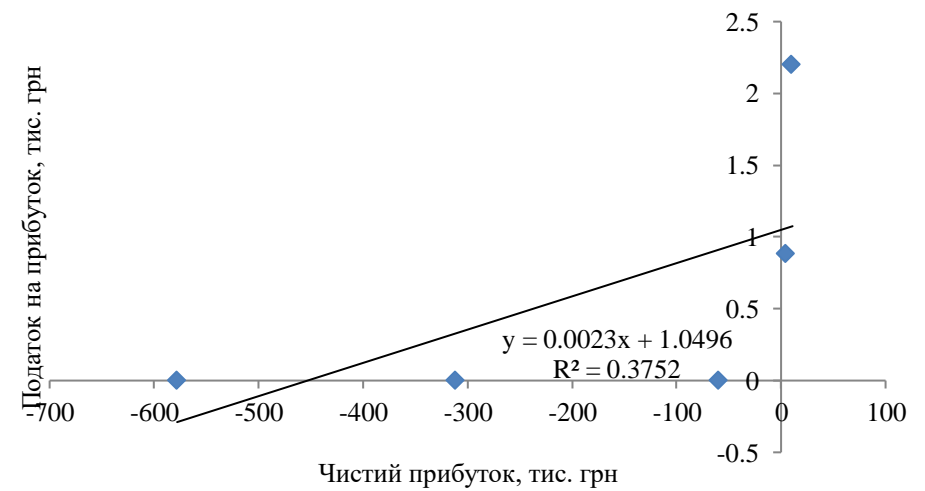
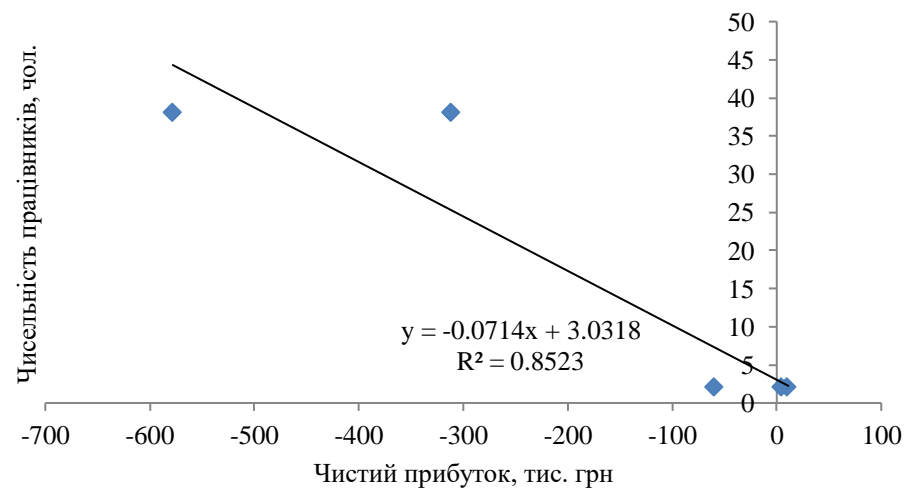
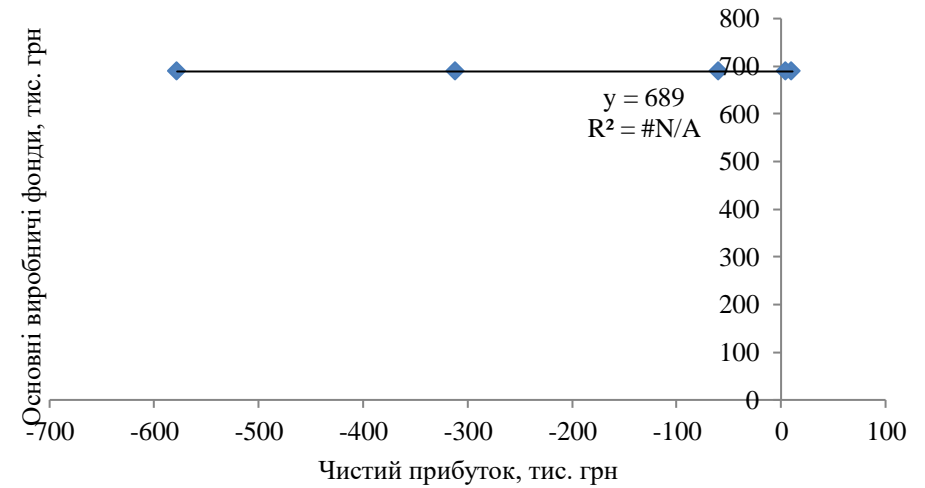
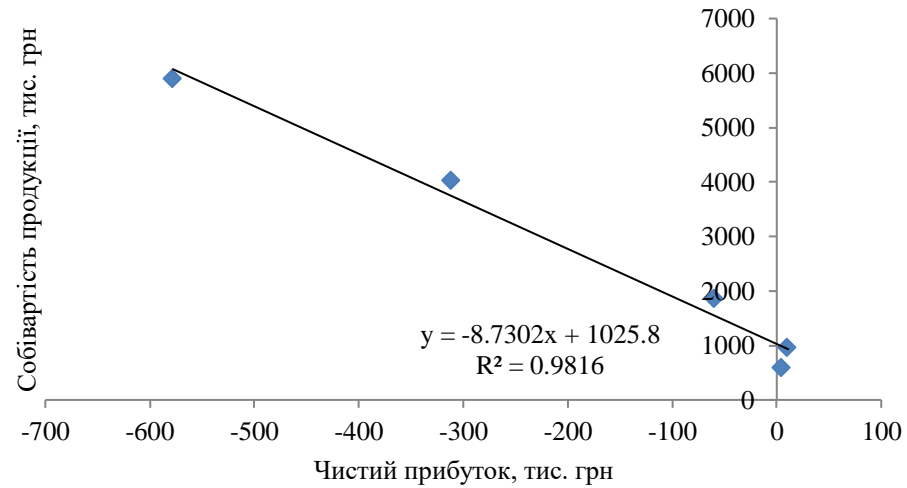
SUMMARY OUTPUT

<i>Regression Statistics</i>								
Multiple R		0,999997171						
R Square		0,999994342						
Adjusted R Square		0,999992456						
Standard Error		0,312963978						
Observations		5						

<i>ANOVA</i>						<i>Significance</i>		
	<i>df</i>	<i>SS</i>	<i>MS</i>	<i>F</i>	<i>F</i>			
Regression	1	51933,99816	51933,99816	530228,4808	5,7118E-09			
Residual	3	0,293839354	0,097946451					
Total	4	51934,292						

	<i>Coefficients</i>	<i>Standard Error</i>	<i>t Stat</i>	<i>P-value</i>	<i>Lower 95%</i>	<i>Upper 95%</i>	<i>Lower 95,0%</i>	<i>Upper 95,0%</i>
Intercept	-0,167674774	0,242283157	-0,692061206	0,538652891	0,938727912	0,603378364	-0,938727912	0,603378
X Variable 1	4,557204898	0,006258453	728,1678933	5,7118E-09	4,537287706	4,57712209	4,537287706	4,577122

Товариство з обмеженою відповідальністю «Микулинецький хлібзавод»



Товариство з обмеженою відповідальністю «Микулинецький хлібзавод»

SUMMARY OUTPUT

<i>Regression Statistics</i>								
Multiple R		0,990737149						
R Square		0,981560099						
Adjusted R Square		0,975413465						
Standard Error		39,97077119						
Observations		5						

<i>ANOVA</i>								
	<i>df</i>	<i>SS</i>	<i>MS</i>	<i>F</i>	<i>Significance F</i>			
Regression	1	255131,8124	255131,8124	159,6906759	0,001068677			
Residual	3	4792,987648	1597,662549					
Total	4	259924,8						

	<i>Coefficients</i>	<i>Standard Error</i>	<i>t Stat</i>	<i>P-value</i>	<i>Lower 95%</i>	<i>Upper 95%</i>	<i>Lower 95,0%</i>	<i>Upper 95,0%</i>
Intercept	111,8831738	29,65944351	3,772261395	0,032615323	17,49358732	206,2727602	17,49358732	206,2728
X Variable 1	-0,112432211	0,008897151	-12,63687762	0,001068677	0,140746917	-0,084117505	-0,140746917	-0,08412

Основні податки і збори, що належать до власних доходів ОТГ:

- ✓ податок на прибуток підприємств та фінансових установ комунальної власності;
- ✓ рентна плата за спеціальне використання лісових ресурсів (крім рентної плати за спеціальне використання лісових ресурсів в частині деревини, заготовленої в порядку рубок головного користування);
- ✓ рентна плата за спеціальне використання води водних об'єктів місцевого значення;
- ✓ рентна плата за користування надрами для видобування корисних копалин місцевого значення;
- ✓ рентна плата за користування надрами для видобування нафти, природного газу та газового конденсату;
- ✓ акцизний податок з реалізації суб'єктами господарювання роздрібною торгівлю підакцизних товарів;
- ✓ частина акцизного податку з виробленого в Україні та ввезеного на митну територію України пального;
- ✓ податок на майно, у тому числі податок на нерухоме майно, відмінне від земельної ділянки, плата за землю та транспортний податок;
- ✓ єдиний податок;
- ✓ збір за місця для паркування транспортних засобів;
- ✓ туристичний збір;
- ✓ частина чистого прибутку (доходу) комунальних унітарних підприємств та їх об'єднань, що вилучається до відповідного місцевого бюджету;
- ✓ плата за розміщення тимчасово вільних коштів місцевих бюджетів;
- ✓ адміністративні штрафи та інші санкції;
- ✓ плата за ліцензії на певні види господарської діяльності та сертифікати, що видаються виконавчими органами місцевих рад і місцевими органами виконавчої влади;
- ✓ адміністративний збір за проведення державної реєстрації юридичних осіб, фізичних осіб-підприємців та громадських формувань;
- ✓ плата за надання інших адміністративних послуг;
- ✓ адміністративний збір за державну реєстрацію речових прав на нерухоме майно та їх обтяжень;
- ✓ плата за видачу ліцензій на провадження господарської діяльності з випуску та проведення лотерей;
- ✓ надходження від орендної плати за користування цілісним майновим комплексом та іншим майном, що перебуває в комунальній власності;
- ✓ державне мито;
- ✓ орендна плата за водні об'єкти (їх частини), що надаються в користування на умовах оренди державними адміністраціями та місцевими радами;
- ✓ інші надходження;
- ✓ кошти від реалізації безхазяйного майна;
- ✓ надходження коштів від Державного фонду дорогоцінних металів і дорогоцінного каміння (золото, платина, дорогоцінне каміння / срібло) тощо.

Примітка: джерело [126].

СПИСОК ОПУБЛІКОВАНИХ ПРАЦЬ ЗА ТЕМОЮ ДИСЕРТАЦІЇ**1. Наукові праці, в яких опубліковані основні наукові результати дисертації****1.1. Монографії**

1. Holych N. (2019). Sensitivity of small business of Ukraine to dynamic changes of the global environment / Business Risk in Changing Dynamics of Global Village 2 (BRCDGV 2019) : Monograph. Edited N. Marynenko, P. Kumar, I. Kramar. Nysa : Publishing Office University of Applied Sciences in Nysa. Ternopol. 2019. Pp.305-311. URL: <http://elartu.tntu.edu.ua/handle/lib/29283> (0,39 друк. арк.).

1.2. Статті у наукових фахових виданнях України, у виданнях, які включені до міжнародних наукометричних баз даних, та в наукових періодичних виданнях іноземних держав

2. N. Holych (2020). Analytical basis for the development of adaptive strategies for the development of small business enterprises. New York. TK Meganom LLC. Innovative Solutions in Modern Science. 7(43). DOI: 10.26886/2414-634X.7(43)2020.10. ISSN 2414-634X. (0,64 друк. арк.). *(Міжнародна представленість та індексація журналу: Crossref (США), International DOI Foundation, CORE (Великобританія), Bielefeld Academic Search Engine (BASE) (Німеччина), ResearchBib (Японія), WorldCat (США), Google Scholar (США), Ulrichs Periodicals Directory (США), Scientific Indexing Services (SIS) (США)).*

3. Голич Н.В., Панухник О.В. Погляд на категорію «малий бізнес» у призмі сучасного бачення та європейських підходів. *Галицький економічний вісник*. Тернопіль: Тернопільський нац. техн. ун-т. 2019. № 3 (58). С. 90-97. URL: <http://galicianvisnyk.tntu.edu.ua/?art=618>. ISSN 2409-8892. (0,56 друк. арк., особистий внесок автора: 0,3 друк. арк., запропоновано власний погляд на трактування категорії «малий бізнес»). *(Міжнародна представленість та*

індексація журналу: Index Copernicus International SA (Польща), Google Scholar (США), EBSCOhost (США), ULRICHSWEB Global Serials Directory (США).

4. Голич Н.В., Панухник О.В. Реалії розвитку малого бізнесу Тернопільщини в умовах інституційної невизначеності. *Інноваційна економіка. Науково-виробничий журнал*. 2019. Тернопіль, № 1-2 (78). С. 162-167. URL: <http://inneco.org/index.php/inneco.ua/article/view/25>. ISSN 2309-1533. (0,58 друк. арк., особистий внесок автора: 0,3 друк. арк., запропоновано ймовірні шляхи економічного розвитку малого бізнесу на регіональному та загальнодержавному рівнях в умовах нестабільності). **(Міжнародна представленість та індексація журналу: Index Copernicus International SA (Польща)).**

5. Голич Н.В., Панухник О.В. Процес децентралізації як чинник розвитку бізнес-середовища територіальних громад. *Соціально-економічні проблеми і держава*. – Тернопіль: Тернопільський нац. техн. ун-т. 2019. Вип. 2 (21). С. 112-121. URL: <http://sepd.tntu.edu.ua/images/stories/pdf/2019/19hmvstg.pdf>. ISSN 2223-3822. (0,69 друк. арк., особистий внесок автора: 0,4 друк. арк., систематизовано сутність процесу «децентралізація», досліджено специфіку його впливу на стимулювання розвитку бізнес-середовища територіальних громад, а також окреслено вектори розвитку угруповань в умовах проведення реформи). **(Міжнародна представленість та індексація журналу: ULRICHSWEB Global Serials Directory (США), Index Copernicus International SA (Польща), Google Scholar (США), EBSCOhost (США), BASE – Bielefeld Academic Search Machine (Німеччина), Polish Scholarly Bibliography, Ministry of Science and Higher Education (Польща), Cosmos Impact Factor (Німеччина), Global Impact Factor (Австралія), Scientific Indexing Service (США)).**

6. Голич Н.В., Панухник О.В. Особливості використання адаптивного моделювання стратегій розвитку підприємств малого бізнесу в умовах децентралізації. *Часопис економічних реформ. Науково-виробничий журнал*. 2020. Харків, № 3(39). С. 17-29. URL: <https://chasopys.jimdofree.com/%D0%B0%D1%80%D1%85%D1%96%D0%B2->

%D0%B2%D0%B8%D0%B4%D0%B0%D0%BD%D0%BD%D1%8F-archive-publications/. ISSN 2221-8440. (0,89 друк. арк., особистий внесок автора: 0,45 друк. арк., запропоновано адаптивні стратегії розвитку підприємств малого бізнесу із застосуванням методичного інструментарію). (*Міжнародна представленість та індексація журналу: Index Copernicus International SA (Польща), Ulrich's Periodicals Directory (США), Research of Bible (Японія), Scientific Indexing Services (США – Австралія), Google Scholar (США), Crossref, WorldCat, Eurasian Scientific Journal Index, Open Academic Journal Index, International Innovative Journal Impact Factor*).

2. Опубліковані праці апробаційного характеру

7. Голич Н.В., Шепетюк Л.В. Окремі аспекти розвитку інноваційної діяльності малих підприємств на регіональному рівні : матеріали I Міжнародної науково-практичної конференції «Корпоративні фінанси: проблеми та перспективи інноваційного розвитку» (Київ, 21 червня 2017 р.). К., КНЕУ. 2017. С. 364-367. (0,12 друк. арк., особистий внесок автора: 0,06 друк. арк., описано шляхи інноваційного розвитку економіки країни).

8. Голич Н.В., Панухник О.В. Малий бізнес як стимулююча складова економічного зростання території в умовах децентралізації : матеріали II Міжнародної науково-практичної конференції «Формування механізму зміцнення конкурентних позицій національних економічних систем у глобальному, регіональному та локальному вимірах» (Тернопіль, 29-30 березня 2018 р.). ТНТУ. Тернопіль: ФОП Паляниця В.А., 2018. С. 107-108. (0,11 друк. арк., особистий внесок автора: 0,06 друк. арк., описано гальмівні фактори зростання малого бізнесу на загальнодержавному та регіональному рівнях).

9. Голич Н.В., Панухник О.В. Розвиток малого бізнесу в Україні : матеріали Міжнародної науково-технічної конференції «Фундаментальні та прикладні проблеми сучасних технологій» (Тернопіль, 22-24 травня 2018 р.). Тернопіль, ТНТУ. 2018. С. 300-301. (0,10 друк. арк., особистий внесок автора:

0,05 друк. арк., описано державні кроки стимулювання розвитку малого бізнесу).

10. Голич Н.В., Панухник О.В. Малий бізнес в системі розвитку територіальних громад: закордонний досвід. Актуальні задачі сучасних технологій : зб. тез доповідей міжнар. наук.-техн. конф. Молодих учених та студентів (Тернопіль, 28-29 листоп. 2018 р.) в 3-х томах / М-во освіти і науки України, Терн. націон. техн. ун-т ім. І. Пулюя. Тернопіль : ФОП Паляниця В.А., 2018. Т. 3. С. 154-155. *(0,14 друк. арк., особистий внесок автора: 0,07 друк. арк., охарактеризовано науково-теоретичні підходи до визначення малого бізнесу).*

11. Голич Н.В., Панухник О.В. Державна підтримка трансферу інноваційних процесів в малому бізнесі : матеріали III Міжнародної науково-практичної конференції «Формування механізму зміцнення конкурентних позицій національних економічних систем у глобальному, регіональному та локальному вимірах» (Тернопіль, 5 квітня 2019 р.). ТНТУ. Тернопіль : ФОП Паляниця В. А., 2019. С. 114-115. *(0,15 друк. арк., особистий внесок автора: 0,08 друк. арк., охарактеризовано кластерну економіку країни).*

12. Голич Н.В. Державна підтримка розвитку малого бізнесу в Україні та країнах ЄС. Економіка і управління в умовах глобалізації : матеріали VIII Міжнародної науково-практичної інтернет-конференції (Кривий Ріг, 15 травня 2019 р.) / М-во освіти і науки України, Донец. нац. ун-т економіки і торгівлі імені Михайла Туган-Барановського. Кривий Ріг: ДонНУЕТ, 2019. С. 384-387. *(0,15 друк. арк.).*

13. Голич Н.В. Франчайзинг як перспективна модель розвитку малого та середнього бізнесу : матеріали XV наукової конференції Гусятинського коледжу Тернопільського національного технічного університету імені Івана Пулюя (Гусятин, 16 травня 2019 р.). Тернопіль : Тернопільський національний технічний університет, 2019. С. 162-164. *(0,09 друк. арк.).*

14. Голич Н.В. Інноваційний вектор регіонів в умовах децентралізації : матеріали V Міжнародної науково-практичної конференції «Проблеми

формування та розвитку інноваційної інфраструктури» (Львів, 23-25 травня 2019 р.). НУ «ЛП». Львів : Видавництво Львівської політехніки, 2019. С. 71. *(0,09 друк. арк.)*.

15. Голич Н.В. Особливості просування реформи децентралізації в регіонах України : Proceedings of the 12th International conference «Science and Society» (Hamilton, June 7). Accent Graphics Communication & Publishing. Hamilton, Canada. 2019. Pp. 411-413. *(0,12 друк. арк.)*.

16. Голич Н.В., Панухник О.В. Адаптація як фактор розвитку підприємств малого бізнесу : матеріали IV Міжнародної науково-практичної конференції «Формування механізму зміцнення конкурентних позицій національних економічних систем у глобальному, регіональному та локальному вимірах» (Тернопіль, 31 березня 2020 р.). ТНТУ. Тернопіль : ФОП Паляниця В.А., 2020. С. 45-46. *(0,08 друк. арк., особистий внесок автора: 0,04 друк. арк., описано переваги і недоліки процесу адаптації на підприємствах малого бізнесу)*.

17. Голич Н.В. Особливості розвитку малого бізнесу в соціальній сфері. Економіка і менеджмент 2020: перспективи інтеграції та інноваційного розвитку : зб. наук. праць Міжнар. наук.-практ. конф., 2-3 квіт. 2020 р. : у 7 т. Дніпро : Видавець Біла К.О., 2020. С. 60-61. *(0,1 друк. арк.)*.



ДОВІДКА
про впровадження результатів дисертаційного дослідження
аспірантки кафедри економіки та фінансів
Тернопільського національного технічного університету
імені Івана Пулюя
Голич Наталії Василівни

Дисертаційна робота на тему: «Адаптивні стратегії розвитку підприємств малого бізнесу харчової промисловості в умовах децентралізації» заслуговує позитивної оцінки.

Сформовані пропозиції щодо удосконалення стратегічного управління підприємством в умовах децентралізації мають наукову і практичну цінність та рекомендуються для застосування широкому колу підприємств із врахуванням специфіки діяльності.

Рекомендовані висновки та пропозиції дисертаційної роботи використані при розробці Плану соціально-економічного розвитку Гусятинської територіальної громади на 2021 рік.

Довідка видана для подання за місцем вимоги.

Гусятинський селищний голова



Степан КАРПО



МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ВІДОКРЕМЛЕНИЙ СТРУКТУРНИЙ ПІДРОЗДІЛ
ГУСЯТИНСЬКИЙ ФАХОВИЙ КОЛЕДЖ
ТЕРНОПІЛЬСЬКОГО НАЦІОНАЛЬНОГО
ТЕХНІЧНОГО УНІВЕРСИТЕТУ
ІМЕНІ ІВАНА ПУЛЮЯ

48201, Україна, Тернопільська обл., смт. Гусятин, вул. Шевченка 3,
тел: (03557) 2-20-39, e-mail: guscollegetntu@ukr.net

від "12" 04 2021 р. № 01-06/115

Довідка
про впровадження результатів дисертаційної роботи
Голич Наталії Василівни
на тему «Адаптивні стратегії розвитку підприємств малого бізнесу
харчової промисловості в умовах децентралізації»
у навчальний процес ВСП «Гусятинський фаховий коледж ТНТУ»

Наукові положення та висновки дисертаційної роботи аспірантки кафедри економіки та фінансів Тернопільського національного технічного університету імені Івана Пулюя **Наталії Василівни Голич** впроваджено у навчальний процес ВСП «Гусятинський фаховий коледж ТНТУ» такими організаційно-управлінськими рішеннями:

- впроваджено при викладанні лекційних, семінарських та практичних занять дисциплін «Економіка підприємства» та «Основи бізнес-планування» на всіх спеціальностях коледжу;
- застосовано при курсовому та дипломному проектуванні спеціальностей 073 Менеджмент, 071 Облік та оподаткування, 274 Автомобільний транспорт, 181 Харчові технології, 133 Галузеве машинобудування освітньо-кваліфікаційного рівня «молодший спеціаліст»;
- використано при розробці навчальних посібників «Методичні рекомендації для поглибленого вивчення економічних дисциплін» (2019 р.), «Ділові ігри та ситуаційні вправи» (2020 р.) для студентів економічних спеціальностей коледжу.

Директор
к.т.н., доцент, д.е.н.



Костянтин Зеленський

ДОВІДКА

про впровадження науково-дослідних результатів дисертаційного дослідження

Голич Наталії Василівни

на тему:

«Адаптивні стратегії розвитку підприємств малого бізнесу харчової
промисловості в умовах децентралізації»

на здобуття наукового ступеня доктора філософії з економіки

У практичній діяльності ФОП Оплеті Богдана Михайловича використано рекомендації та пропозиції аспірантки кафедри економіки та фінансів Тернопільського національного технічного університету імені Івана Пулюя **Наталії Василівни Голич.**

Для можливості швидкого реагування до нових умов функціонування та з метою покращення економічного і соціального стану своєї роботи, за рекомендацією Голич Н.В., підприємцем використовувалася модель зміни стратегії розвитку на адаптивну на засадах реалізації методу імітаційного моделювання.

Ефективність рекомендацій Голич Н.В. доведено за результатами річного економічного ефекту.

30.03.2021 р.



Оплетя Б. М.



**Юридична адреса: Україна 48520 Тернопільська обл. Чортківський р-н.
с. Пробіжна вул. Вітвінського 71 тел. +38(067) 340-27-34**
**Адреса потужностей виробництва: Україна 48520 Тернопільська обл. Чортківський р-н.
с. Пробіжна вул. Вітвінського 71 тел. +38(067) 340-27-34**

e-mail: Gerchak@gmail.com

від 16.04.2021 р.

Довідка

про впровадження результатів дисертаційної роботи

Голич Наталії Василівни

на тему:

**«Адаптивні стратегії розвитку підприємств малого бізнесу харчової
промисловості в умовах децентралізації»**

Теоретичні та практичні результати дисертаційного дослідження аспірантки кафедри економіки та фінансів Тернопільського національного технічного університету імені Івана Пулюя Голич Наталії Василівни набули практичного застосування при оцінці ринкового становища ТзОВ «Герчак».

У роботі підприємства враховано пропозиції та рекомендації Голич Н.В. щодо використання методичного інструментарію імплементації адаптивних стратегій розвитку із врахуванням ринкової позиції підприємства та рівня його адаптації в умовах нестабільності.

Для можливості реагувати на мінливість ринкового середовища у роботі ТзОВ «Герчак» використано економіко-математичну модель, котра дала змогу підприємству забезпечити збалансованість своїх фінансових інтересів та виявити першочергові фактори впливу. Впровадження пропозиції на підприємстві дозволило отримати додатковий річний економічний ефект та можливість стабілізації його роботи в умовах децентралізації.

Результати наукового дослідження Голич Н.В. використані при розробці бізнес-плану ТзОВ «Герчак» та в подальшому будуть застосовуватися у практичній роботі підприємства.

Директор ТзОВ «Герчак»



Герчак Т.І.

ТОВАРИСТВО З ОБМЕЖЕНОЮ ВІДПОВІДАЛЬНІСТЮ «РМФ»

48100, Тернопільська обл., Тербовлянський р-н, м. Тербовля, вул. Січових Стрільців, буд. 57. Тел. (0352) 55-05-04.

Код ЗКПО 22602774, IBAN: UA 16 325365 0000000260070004675 в ПАТ «Кредобанк»

Вих. № 24

24.03.2021 р.

ДОВІДКА

про впровадження науково-дослідних результатів дисертаційної роботи

Голич Наталії Василівни

на здобуття наукового ступеня доктора філософії

за спеціальністю 051 – Економіка

(галузь знань 05 – Соціальні та поведінкові науки)

на тему «Адаптивні стратегії розвитку підприємств малого бізнесу харчової промисловості в умовах децентралізації»

Теоретичні та практичні результати дисертаційного дослідження аспірантки кафедри економіки та фінансів Тернопільського національного технічного університету імені Івана Пулюя Голич Наталії Василівни мають наукову і практичну цінність.

Зокрема, використання запропонованої Голич Н.В. матриці визначення адаптивних стратегій розвитку дозволило обрати досконалу послідовність реалізації заходів і своєчасно у відповідному обсязі направити ресурси підприємства в той перспективний вектор, який визначається ключовим в роботі.

Пропозиції і рекомендації наукового дослідження Голич Н.В. застосовано при розробці бізнес-плану ТзОВ «РМФ» та в подальшому будуть використовуватися у практичній роботі підприємства.

Ефективність рекомендацій Голич Н.В. доведено за результатами фінансово-господарської діяльності ТзОВ «РМФ».

Директор



Смільський В.І.



УКРАЇНА
МІСЦЕВЕ САМОВРЯДУВАННЯ
ХОРОСТКІВСЬКА МІСЬКА РАДА
 Чортківського району Тернопільської області

Адреса: 48240 м. Хоростків вул. Князя Володимира, 17
 тел. 5-13-37, 5-30-51, 5-11-39
 ел. адреса: horrada@ukr.net

вих. № 642/03-14

від 14.04.2021р.

**Голові спеціалізованої вченої ради
 по захисту дисертацій**

ДОВІДКА

про впровадження результатів дисертаційного дослідження

Голич Наталії Василівни

на тему «Адаптивні стратегії розвитку підприємств малого бізнесу харчової
 промисловості в умовах децентралізації»

Хоростківською міською територіальною громадою розглянуто пропозиції аспірантки Тернопільського національного технічного університету імені Івана Пулюя Голич Наталії Василівни щодо вдосконалення механізмів адаптації суб'єктів підприємницької діяльності в умовах децентралізації влади.

Рекомендовані висновки та пропозиції дисертаційної роботи мають наукову і практичну цінність та будуть враховані територіальною громадою як методологічне та прикладне підґрунтя при розробці Програми соціально-економічного розвитку Хоростківської міської територіальної громади на 2021 рік.

Довідка видана для подання за місцем вимоги.

Міський голова



Степан ГЛАДУН

від 05.04.2021 р.

**Голові спеціалізованої вченої ради
по захисту дисертацій**

ДОВІДКА

про впровадження результатів наукових досліджень

ГОЛИЧ НАТАЛІЇ ВАСИЛІВНИ

на здобуття наукового ступеня доктора філософії

за спеціальністю 051 – Економіка

(галузь знань 05 – Соціальні та поведінкові науки)

Приватне підприємство «Науково-виробниче об'єднання «Енергоощадні технології» розглянуло рекомендації аспірантки кафедри економіки та фінансів Тернопільського національного технічного університету імені Івана Пулюя Голич Наталії Василівни щодо удосконалення механізму впровадження адаптивних стратегій розвитку в умовах впливу дестабілізуючих чинників ринку.

Представлені розробки, з метою покращення економічного та соціального стану ПП «НВО «Енергоощадні технології», використані в процесі розроблення стратегії розвитку підприємства на період до 2025 року.

Директор підприємства



Іван ІСКЕРСЬКИЙ



МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ТЕРНОПІЛЬСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ ТЕХНІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
імені ІВАНА ПУЛЮЯ

вул. Руська, 56, м. Тернопіль, 46001. Тел. (0352)52-41-81. Факс (0352)25-49-83
<http://www.tntu.edu.ua>, E-mail: univ@tu.edu.ua. Код ЄДРПОУ 05408102

19.04.2021 № 2/28-814 На № _____ від _____

ДОВІДКА

Видана **Голич Наталії Василівні** про те, що вона брала активну участь у розробці матеріалів при виконанні держбюджетної кафедральної теми №ВК62-18 “Нарощування фінансово-економічного потенціалу суб’єктів економічних відносин як основа поступального розвитку територіально-господарських систем” (реєстраційний номер 0118U003481).

Проректор з наукової роботи



Павло МАРУЩАК

НДЧ: Дзюра В.О.
т. 51-97-24