

Міністерство освіти і науки України
Сумський державний університет

КАФЕДРА ЕКОНОМІКИ, ПІДПРИЄМНИЦТВА
ТА БІЗНЕС-АДМІНІСТРУВАННЯ

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА БАКАЛАВРА

Тема: Аналіз підприємницького середовища малого та середнього бізнесу в
Україні

Спеціальність 076 «Підприємництво, торгівля та біржова діяльність»
Освітня програма 6.076 «Підприємництво, торгівля та біржова діяльність»

Завідувач кафедри: _____ / Карінцева О. І. /

Керівник роботи: _____ / Тур О. М. /

Виконавець: _____ / Льюченко М. О. /
П.І.Б.

Група: _____ / ПЕ--81ш /
шифр

Суми 2022

ЗМІСТ

РЕФЕРАТ	3
ВСТУП	4
РОЗДІЛ 1. РОЛЬ ПІДПРИЄМНИЦЬКОГО СЕРЕДОВИЩА У РОЗВИТКУ БІЗНЕСУ.....	6
1.1. Підприємницьке середовище як економічна категорія	6
1.2. Структура підприємницького середовища та вплив його елементів на розвиток бізнесу.....	7
РОЗДІЛ II. ТЕОРЕТИЧНІ ПІДХОДИ ДО АНАЛІЗУ ПІДПРИЄМНИЦЬКОГО СЕРЕДОВИЩА МАЛОГО ТА СЕРЕДНЬОГО БІЗНЕСУ В УКРАЇНІ.....	10
2.1. Методичні підходи до аналізу підприємницького середовища бізнесу	10
2.2. SWOT-аналіз як основний інструмент дослідження підприємницького середовища розвитку бізнесу	12
РОЗДІЛ 3. ПІДПРИЄМНИЦЬКЕ СЕРЕДОВИЩЕ СУЧАСНОГО БІЗНЕСУ НА ПРИКЛАДІ ТОВ «АГРОФІРМА УКРАЇНА»	16
3.1. Організаційно-економічна характеристика підприємства	16
3.2. SWOT-аналіз підприємницького середовища ТОВ «Агрофірма Україна»	18
3.3. Перспективи та подальші шляхи розвитку підприємства	26
ВИСНОВКИ.....	30
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	32

РЕФЕРАТ

Кваліфікаційна робота бакалавра містить 30 сторінок основного тексту, 3 розділи, 1 рисунок, 5 таблиць, список використаної літератури 24 найменувань.

Метою роботи є дослідження понять «малий бізнес» і «мале підприємництво», визначення умов розвитку середовища підприємства, що формує його структуру та аналіз факторів які впливають на розвиток малого бізнесу в Україні.

Об'єктом дослідження є суспільно-економічна ситуація та відносини, що сформувалися навколо підприємницького корпусу в Україні.

Предметом дослідження є зовнішні та внутрішні чинники середовища розвитку підприємства.

У першому розділі «Роль підприємницького середовища у розвитку бізнесу» було розглянуто сутність та зміст підприємницького середовища, досліджено склад зовнішнього та внутрішнього оточення фірми.

У другому розділі «Теоретичні підходи до аналізу підприємницького середовища малого та середнього бізнесу в Україні» розглянуто основні методи аналізу підприємницького середовища і зокрема приділено увагу такому методу як SWOT-аналіз.

У третьому розділі «Підприємницьке середовища сучасного бізнесу на прикладі ТОВ «Агрофірма Україна»» проведено господарської діяльності підприємства і на цій основі проаналізовано вплив факторів зовнішнього і внутрішнього середовища на його економічний стан.

Ключові слова: підприємницьке середовище, внутрішнє та зовнішнє оточення підприємства, SWOT-аналіз, малий та середній бізнес.

ВСТУП

Середовище підприємства в Україні характеризується різноплановими виклаками які диктує нинішній час. Середовище підприємства розвивається в умовах затяжної економічної кризи, нестабільної нормативно-правової бази, воєнного стану, а це несприятливо впливає на інвестиційний клімат в Україні і на розвиток бізнесу у тому числі.

Оцінку розвитку середовища підприємства та сприятливості бізнес клімату в Україні та світі здійснюють міжнародні організації. Наприклад Світовий банк розглядає сприятливість середовища підприємства на світовому рівні. В Україні аналізом підприємницька сфера та дослідженням ролі середовища підприємства в розвитку бізнесу займається Інститут економічних досліджень.

Актуальність даної теми полягає в тому, що підприємство як господарюючий суб'єкт, на даному етапі становлення в Україні ринкових відносин, займає своє важливе місце поруч з іншими суб'єктами підприємництва.

В даний час підприємства в Україні знаходяться в не найкращому фінансовому становищі. Це водночас є як наслідком, так і причиною існуючого на сьогодні економічного розвитку в Україні та війни що триває на разі.

Об'єктом дослідження є суспільно-економічна ситуація та відносини, що сформувалися навколо підприємницького корпусу в Україні.

Предметом дослідження є зовнішні та внутрішні чинники середовища розвитку підприємства.

Метою даної роботи є дослідження понять «малий бізнес» і «мале підприємство», визначення умов розвитку середовища підприємства, що формує його структуру та аналіз факторів які впливають на розвиток малого бізнесу в Україні.

Задачі роботи:

- Дослідити поняття «малий бізнес», «мале підприємництво»;
- Вивчити фактори зовнішнього та внутрішнього середовища підприємства;
- Провести економічний аналіз роботи малого підприємства та проаналізувати його оточення;
- Розглянути основні методи аналізу зовнішнього та внутрішнього середовища підприємства.

При написанні роботи використано такі методи: абстрактнологічний, наукового узагальнення, аналізу і синтезу. Робота виконана із використанням наукових праць вітчизняних та закордонних науковців, нормативно правові акти з питань розвитку підприємницького корпусу, статистичні дані підприємства ТОВ «Агрофірма Україна».

РОЗДІЛ 1. РОЛЬ ПІДПРИЄМНИЦЬКОГО СЕРЕДОВИЩА У РОЗВИТКУ БІЗНЕСУ

1.1. Підприємницьке середовище як економічна категорія

Зовнішнє середовище підприємства — сукупність факторів, що формують довгострокову доходність підприємства, на які воно не може вплинути зовсім або має незначний вплив [2].

Внутрішнє середовище підприємства — це сукупність факторів діяльності підприємства, які формують його довгострокову прибутковість і знаходяться під безпосереднім контролем керівників і персоналу підприємства [5].

Зовнішнє середовище в стратегічному управлінні є поєднанням двох незалежних компонентів: макросередовища та мікросередовища.

До основних факторів макросередовища належать: економічні; політична; юридичний; демографічні; натуральний; соціокультурні; фактори науково-технічного прогресу [12].

Факторами мікросередовища є: споживачі; постачальники; конкуренти; посередники та контактні аудиторії [12].

Внутрішнє середовище в стратегічному середовищі ототожнюється з економічним потенціалом, який слід розглядати як внутрішні можливості підприємства у виробництві товарів і послуг та прибутку.

Внутрішнє середовище підприємства визначається внутрішніми факторами всередині підприємства, які безпосередньо впливають на процес перетворення (виробництво товарів, послуг) та функціонування підприємства.

Внутрішні фактори — це ситуаційні фактори всередині підприємства, які постійно перебувають у полі зору керівників: цілі, структура підприємства, його завдання, технології та люди [7].

1.2. Структура підприємницького середовища та вплив його елементів на розвиток бізнесу

Будь-яке підприємство розглядається як група людей зі спільними цілями, яких люди не змогли б досягти поодинож, вони досягають на підприємстві, тому його можна розглядати як засіб досягнення мети. Мета – це перший фактор внутрішнього середовища. Мета — це конкретний кінцевий стан або очікувані результати групи людей, які організовані певним чином. Такі кінцеві результати виробляються в процесі планування і надходять до учасників виробництва. Різні види бізнесу мають різні цілі. Якщо метою є отримання прибутку, то компанії створюють продукти або надають послуги. Якщо підприємства є неприбутковими, їх метою є виконання своєї мети в межах виділеного бюджету [11].

Великі підприємства є багатоцільовими. Для отримання прибутку велике підприємство ставить цілі в різних напрямках, тобто розробляє дерево цілей. Це може бути розробка нових продуктів, найвища якість послуг, навчання, визначення ринку тощо.

Для досягнення кінцевої мети компанії в її підрозділах ставлять різні цілі. Вони координуються менеджерами в рамках спільної мети.

Другим фактором внутрішнього середовища є структура підприємства. Під структурою підприємства розуміють кількість, склад його підрозділів, ступені управління в єдиній взаємопов'язаній системі. Структура встановлює такі співвідношення рівнів управління та функціональних підрозділів, що дозволяють найбільш ефективно досягати мети підприємства. Цьому сприяє спеціалізований поділ праці. Характерною особливістю спеціалізованого поділу праці є те, що відповідна робота покладається на спеціалістів, тобто тих, хто вміє її виконувати найкраще. Так, праця розподіляється між економістами, технологами, механіками, енергетиками і т. д. При виробництві будь-якого товару праця поділяється на численні дрібні операції, що також є специфічною спеціалізацією праці [16].

Для успішної групової роботи в регіоні пошук відокремлення роботи з координації від безстрокового виконання завдань. Так виділяється структура адміністративних органів, повна формальна субпідрядна робота. Керівник, який знаходиться на вищому рівні ієрархії, може перейти до свого підлеглого декілько нижчого рівня, а по своїй лінії - до нижчого рівня, і так далі до виконавчого персоналу. Наприклад, керівник виробничого відділу може відвідати свого підлеглого керівника цехів, цехів, лабораторій. Начальники відділів підпорядковуються майстрам відділу, майстрам. Усі підприємства проходять через субпідряд до рівня вищестоящего персоналу.

Огляд великих сучасних підприємств роботи чітко перетинається по горизонталі і вертикалі, тоді винною є крайня необхідність створення певної форми механізмів координації діяльності міжнародних підприємств і співпідпорядкування. Така координація безпечна не лише в інтересах виробництва харчових продуктів, а й в інтересах виробничої практики в цій сфері.

Для дозволеного узгодження формули і доведення її до точки приймання до її продукції. Це лише одна з помилок координаційних механізмів.

Третій внутрішній чинник це постановка завдань – певні роботи які мають бути виконані в часно. При розробці програми роботи підприємства вказуються завдання, які небхідні для досягнення мети. Важливо, щоб деякі завдання відповідали встановленому технологічному і робочому режиму, тоді програма буде виконана ефективно [7].

Четвертий фактор – технологія як засіб перетворення сировини на певні продукти та послуги. Це є поєднанням робочих навичок, обладнання, інфраструктури, інструментів і технічних знань для здійснення перетворень матеріалів, інформації людьми [19].

Будь-які виробничі завдання неможливо виконати без використання специфічної техніки. Вона виступає інструментом перетворення матеріалу на вході виробничого процесу, у форму на виході.

Важливе місце у технології займають стандартизація та механізація, які

значно здешевлюють виробництво та ремонтні роботи, оскільки припускають використання машин та механізмів замість людей. Використання у виробництві стандартних комплектуючих, заміна людей механізмами та використання конвеєрних ліній змінили обов'язки менеджерів, що в свою чергу вплинуло на суть управління виробництвом.

П'ятий фактор внутрішнього підприємницького середовища – люди. Людська змінна розглядається в управлінні за такими напрямками: поведінка людей, керівник у ролі лідера, вплив керівника на поведінку працівників та груп працівників [22].

РОЗДІЛ II. ТЕОРЕТИЧНІ ПІДХОДИ ДО АНАЛІЗУ ПІДПРИЄМНИЦЬКОГО СЕРЕДОВИЩА МАЛОГО ТА СЕРЕДНЬОГО БІЗНЕСУ В УКРАЇНІ

2.1. Методичні підходи до аналізу підприємницького середовища бізнесу

Для визначення раціональності запланованих дій, прибутковості та ризикованості майбутніх чи минулих операцій слід провести ретельний аналіз господарської діяльності. Тільки на цій основі можна дати оцінку бізнесу, ухвалити збалансовані управлінські рішення. Бізнес-аналіз пов'язаний із багатьма аспектами. Визначення майбутніх шансів на успіх, мінімізація або запобігання ризику в мінливому ринковому середовищі — надзвичайно важлива функція бізнес-лідерства [4].

Аналіз господарської діяльності це перевірка даних про економічні дії та процеси, що відбуваються на підприємстві. Це засіб орієнтації підприємця на ринку, визначення місця фірми серед конкурентів.

Системний аналіз діяльності дозволяє оцінити стан підприємства, зробити його діяльність рентабельною. Бізнес-аналіз дозволяє вирішити такі завдання [18]:

1. Оцінити ефективність діяльності.
2. Врахувати фактори, що впливають на величину прибутку.
3. Запобігти бізнес-ризикам.
4. Виявити зміни у собівартості виробництва та реалізації товарів, розробити стратегію ціноутворення.
5. Знайти раціональні напрями розвитку бізнесу.

Залежно від мети аналізу на практиці розрізняють різні його види. Найбільш вживаними є стратегічний та оперативний, експрес-аналіз та детальний аналіз господарської діяльності.

Стратегічний аналіз направлений на аналіз переваг підприємства, його здатність досягти успіху, уникнути ризиків, втрат, які можуть з'явитися у довгостроковій перспективі [23].

Дана методика аналізу включає виявлення позитивних і негативних сторін роботи підприємства, оцінку якісних особливостей розвитку в умовах ринку. При цьому характер стратегічних цілей фірми визначає частоту проведення аналізу. Це може бути рік, півроку, квартал або аналіз у випадках кардинальних змін ринкової ситуації, появи нових технологій та інше.

Підприємець постійно стикається з потребою у проведенні оперативного аналізу, який ще називають витратним. Він спрямований на дослідження діяльності підприємства та його підрозділів. Характерною рисою операційного аналізу є цілісність та комплексність. Складові оперативного аналізу такі [24]:

1. Аналіз ефективності роботи фірми за показниками: прибуток, обсяг продажу та обсяг наданих послуг.
2. Аналіз витрат на виробництво та реалізацію товарів – матеріальні витрати, фонд оплати праці тощо.
3. Аналіз ринкового продукту – частка товарів та послуг проти конкурентами.

Оперативний аналіз дозволяє оцінити стан підприємницької діяльності через зіставлення результатів діяльності з ефективністю використання ресурсів підприємства, собівартістю виробництва товарів або послуг [15].

Аналізі господарської діяльності супроводжується дослідженням зовнішніх чинників. Перші дві позиції компонент операційного аналізу показують збільшення або зменшення витрат, зміна виручки і прибутку, які можуть не залежати від зусиль підприємця. Зміни може бути викликані зміною конкурентного ринкового середовища: появою нових технологій, товарів, матеріалів. Затримка з переходом підприємства на випуск нового продукту може викликати збільшення прибутку через д зниження конкурентного тиску. Проте невчасне оновлення товарів або впровадження нових продуктів призведе до погіршення результатів роботи підприємства.

Ааналіз підприємницької діяльності може бути об'єктивним лише за умови оцінки всіх складових його середовища – внутрішнього та зовнішнього.

2.2. SWOT-аналіз як основний інструмент дослідження підприємницького середовища розвитку бізнесу

SWOT-аналіз широко використовується в економічній та управлінській аналітиці. Його універсальність дозволяє застосовувати його на різних щабелях управління і для різноманітних об'єктів: аналіз товарів, підприємств, конкурентів, міст, регіонів тощо. Методологія SWOT-аналізу полягає в наступному [4]:

- виділення сильних та слабких сторін внутрішнього середовища;
- можливості та загрози підприємства у зовнішньому його середовищі за факторами, які не мають кількісної оцінки.

На практиці більшість аналітиків та економістів-управлінців, що працюють у режимі запобігання кризи фірми, застосовують цей варіант, не розуміючи дослідницької мети SWOT-аналізу. Інші фахівці добре обізнані про можливості SWOT-аналізу, але в умовах кризи ухвалення рішень змушені проводити під тиском та здійснюється поверхневий аналіз. Як правило, і в першому, і в другому випадку дослідження завершується на середині, обмежуючись описом внутрішнього та зовнішнього оточення фірми. На перший погляд SWOT-аналіз може освоїти й аналітик-початківець. Але для цього необхідні комплексні економічні знання, досвід та інтуїція. Зазначимо, що у науковій літературі зміст SWOT-аналізу передбачає крім зазначених вище моментів й складання матриці SWOT-аналізу. Є різні модифікації. Розвиток теорії аналізу та антикризового менеджменту вимагає покращання SWOT-аналізу [4; 3].

У науковій літературі SWOT-аналіз описується як інструмент дослідження компонентів внутрішнього середовища підприємства зазвичай має поверхневий характер, виділяючи лише деякі області, які слід зазначити. Як виняток можна розглянути роботи запропоновані Сімкіним Л. та Діббом С. у книзі «Практичний посібник із сегментації ринку». Але він не відображає всіх сторін національного підприємництва хоча б тому, що не включає такий

важливий блок, як фінанси. В рамках проведення аналізу варто розглянути організаційну культуру фірми. Однак цьому питанню не приділяють необхідної уваги. Розглядаючи питання вдосконалення SWOT-аналізу пропонуємо зробити групування факторів внутрішнього середовища фірми згідно його функцій [11]:

- Виробнича діяльність: якість, обсяг, витрати, технології та засоби виробництва, екологія виробництва тощо.

- Маркетинг: товар, ціноутворення, просування, продажі, сегментація та диверсифікація ринків, позиціонування, товарні знаки, бренди, і т.д.

- Менеджмент: організаційна структура, стиль керівництва, компетентність і досвід керівника, розподіл повноважень, інформаційне забезпечення менеджменту, тощо.

- Фінанси: фінансова політика, фінансове планування, рентабельність, ліквідність, фінансова стійкість, і т. д.

- Персонал: освіта, трудові навички, умови праці, заробітна плата, соціально-економічний захист персоналу, плинність кадрів, зростання кваліфікації працівників, найм на роботу, тощо.

- Постачання: менеджмент запасів, робота з постачальниками, зберігання запасів, тощо.

- Взаємодія з клієнтами: фіксація замовлень, сервіс, довідка для клієнтів, гарантійне і після гарантійне обслуговування, форми оплати та розтрочки, знижки, доставка та монтаж товару, прийом та заміна старого товару і т.д.

- Можливості підприємства його ресурси та інфраструктура: власна база сировини, електро-, водо- та тепlopостачання, власні склади, географічне положення фірми, і так далі.

- Інноваційна діяльність фірми: інтелектуальний потенціал, науковий потенціал, патенти, винаходи, ліцензії, ноу-хау тощо.

Запропоновані складові внутрішнього середовища фірми є містким з нашого погляду та характеризує його стан внутрішнього оточення з різних сторін. Дане групування дає можливість аналітику акцентувати увагу на тих

чи інших аспектах діяльності. Зауважимо, що в економічній системі все пов'язано і складно виділити важливі та неважливі групи але використання запропонованих блоків дає можливість побачити перш за все слабкі сторони. Перевага SWOT-аналізу, як методу, полягає в тому, що він дозволяє сформулювати набір складових внутрішнього середовища в залежності від поставленої мети, а саме вивчення маркетингової діяльності фірми, дослідження проблем менеджменту, аналіз інвестиційної привабливості чи діагностика конкурентоспроможності фірми [10].

Окрім вивчення внутрішнього середовища слід досліджувати і зовнішні фактори. Зовнішнє оточення включає те, що фірма не зможе контролювати, але все одно впливає на її роботу. Цей вплив буває позитивним і негативним. Складові зовнішнього середовища ділять на можливості та загрози. Питання аналізу зовнішнього середовища лишаються недостатньо опрацьованими в теоретико-науковому плані і не використовуються на практиці, відсутні підходи до його вивчення з урахуванням регіонального і галузевого аспектів. Фактори зовнішнього середовища найчастіше призводять до банкрутства фірми. Загально визнана класифікація факторів зовнішнього середовища відсутня. Тому застосування SWOT-аналізу не дає бажаного ефекту. З нашого погляду групування чинників зовнішнього оточення можна представити так [3; 4]:

- Адміністративно-політичні чинники: взаємовідносини фірми і держави в особі національних, регіональних і місцевих органів влади, які позначаються на роботі підприємства: підзвітність, протистояння, лобізм, корупція, швидкість політичних змін тощо.
- Регулятивно-законодавчі чинники: здійснюються через регулюючу функцію державних органів влади: ліцензії, дозволи, квоти, субсидії, податкові пільги, обмеження і так далі.
- Економіко-соціальні чинники: стан та розвиток економіки, купівельна здатність споживачів, економічні кризи, економічний бум, попит та пропозиція тощо.

- Суспільне оточення фірми: це діяльність екологічних організацій, організації по захисту прав споживачів, ЗМІ, спілки експертів та ін.
- Економічна конкуренція: кількість конкурентів та їх активність, частка ринку конкурентів, монополізація ринку, поява нових конкурентів, товари замітники і тому подібне.
- Техніко-наукові чинники: поява нової техніки, доступність нових технологій, патентні та ліцензійні відносини тощо.
- Природні чинники: кліматичні умови, доступ до природних умов, географічне розташування тощо.

Слід зазначити SWOT-аналіз для окремої фірми є суто індивідуальним, може включати варіації розглянутих вище елементів. Кожен аналітик робить свій набір на користь ти чи інших чинників в залежності від глибини аналізу та наявності необхідної інформації. Якщо серед розглянутих виявляться складові що не є перевагою чи недоліком, то вони в SWOT-аналізі не беруться до уваги.

РОЗДІЛ 3. ПІДПРИЄМНИЦЬКЕ СЕРЕДОВИЩЕ СУЧАСНОГО БІЗНЕСУ НА ПРИКЛАДІ ТОВ «АГРОФІРМА УКРАЇНА»

3.1. Організаційно-економічна характеристика підприємства

Аграрні підприємства Мелітопольського району Запорізької області за формою власності є різними, відрізняються й розмірами, структурою. Для проведення дослідження в роботі проведемо аналіз одного з провідних сільськогосподарських підприємств ТОВ «Агрофірма Україна».

Товариство з обмеженою відповідальністю «Агрофірма Україна» створено шляхом викупу КСП «Україна» 31 грудня 1999 року. Відповідно до Статуту, підприємство організоване та діє на підставі Законів України «Про підприємства в Україні», «Про власність», Господарського кодексу України та інших законодавчих актів України.

ТОВ «Агрофірма Україна» – юридична особа та має відокремлене майно, самостійний баланс, розрахункові та інші рахунки в банках, печатку, логотип та товарний знак тощо.

Основною метою роботи підприємства є:

- вирощування, заготівля, переробка та реалізація сільгосп продукції, а саме продукції рослинництва, тваринництва тощо;
- виробництво продукції тваринництва, зокрема молочного тваринництва, розведення ВРХ, розведення та відгодівлі свиней;
- виробництво комбікорму та інших харчових добавок;
- організація внутрішніх та міжнародних перевезень вантажів;
- зовнішньоекономічна діяльність та інші супутні види діяльності, що не суперечать законодавству України.

Прибуток підприємства окрім сум у відносинах з державним бюджетом та сум, що спрямовані на створення та поповнення резервних фондів підприємства, оплату інших витрат, розподіляється між власниками фірми пропорційно до їхніх часток у статутному капіталі.

Вищий орган ТОВ «Агрофірма Україна» –загальні збори учасників товариства. Всі питання діяльності фірми вирішує директор, окрім питань віднесених до компетенції загальних зборів. Директор призначається на посаду до 5 років та затверджується зборами учасників. Роботу директора у питаннях фінансів та господарської роботи контролює ревізор який також обирається зборами учасників.

Усі громадяни, що працюють на умовах контракту є персоналом підприємства.

Функції керівництва роботою підприємства здійснюються підрозділами апарату управління та окремими працівниками. Організаційні відносини між працівниками та керівництвом фірми визначають його оргструктуру.

Організаційна структура управління ТОВ «Агрофірма Україна» наведена на рисунку 3.1.



Рисунок 3.1 – Оргструктура управління ТОВ «Агрофірма Україна».

ТОВ «Агрофірма Україна» територіально знаходиться в с. Новгородківка Мелітопольського району Запорізької області.

3.2. SWOT-аналіз підприємницького середовища ТОВ «Агрофірма Україна»

Для оцінки внутрішніх та зовнішніх чинників роботи підприємства проаналізуємо господарську діяльність фірми. З нашого погляду доцільно почати з аналізу забезпеченості земельними фондами, основними та оборотними засобами та аналізу виготовленої продукції.

Ресурсний потенціал фірми представляє собою – сукупність виробничих ресурсів (земельні, трудові, матеріальні, технічні). Аналіз ресурсного потенціалу почнемо з вивчення динаміки і структури земельного фонду ТОВ «Агрофірма Україна» яка подана в таблиці 3.1.

Таблиця 3.1 – Динаміка та структура земельного фонду ТОВ «Агрофірма Україна» за 2017 – 2021 роки

Угіддя	2017 р.		2018 р.		2019 р.		2020 р.		2021 р.		2021 р. у % до 2017 р.
	га	%	га	%	га	%	га	%	га	%	
Загальна земельна площа	4798	100	4798	100	4798	100	4762	100	4801	100	100,1
Всього сільськогосподарських угідь	4798	100	4798	100	4798	100	4762	100	4801	100	100,1
із них: рілля	4418	92,1	4418	92,1	4418	92,1	4382	92,0	4421	92,1	100,1
сінокоси	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
пасовища	380	7,9	380	7,9	380	7,9	380	8,0	380	7,9	100

Аналіз даних таблиці 3.1 показує, що структура земельних угідь фірми за останні роки суттєво змінилась. Загальна площа земельних ресурсів ТОВ «Агрофірма Україна» зросла аж на 3 га або на 0,1%. Площа ріллі також суттєво зросла – на 3 га (0,1%).

Для визначення виробничого потенціалу вважаємо що треба проаналізувати динаміка складу та структури випуску продукцію яка наведена в таблиці 3.2.

Таблиця 3.2 - Динаміка складу й структури випуску товарів ТОВ «Агрофірма Україна» за 2017 – 2021 р.

Види товарів та види діяльності	2017 р.		2018 р.		2019 р.		2020 р.		2021 р.		2021 р. у % до 2017 р.
	тис. грн.	%	тис. грн.	%	тис. грн.	%	тис. грн.	%	тис. грн.	%	
Рослинництво - всього	2744,5	56,25	1475,6	36,11	2291,7	52,62	2152,3	47,95	2636,9	52,86	96,08
В тому числі:											
Зернові і зернобобові	1956,3	40,09	567,6	13,89	1250,0	28,7	1244,0	27,71	2036,6	40,83	104,10
Соняшник	417,5	8,56	366,0	8,96	772,0	17,72	619,6	13,80	517,5	10,37	123,95
Овочі	33,1	0,68	44,5	1,09	36,2	0,83	16,0	0,36	11,7	0,02	35,35
Соя	-	-	3,2	0,07	77,8	1,79	132,3	2,95	-	-	-
Баштанні	-	-	-	-	4,7	0,11	2,3	0,05	16,7	0,03	-
Інша продукція	337,6	6,92	494,5	12,10	151,0	3,47	138,1	3,08	54,4	0,11	16,11
Тваринництво - всього	1807,6	37,05	1748,0	42,78	1279,5	29,38	1636,7	36,46	1940,3	38,90	107,34
В тому числі:											
ВРХ	535,2	10,97	518,5	12,69	696,4	15,99	516,8	11,51	479,7	9,62	89,63
Свині	834,7	17,11	770,8	18,86	233,9	5,37	686,1	15,29	731,3	14,66	87,61
Молоко	363,4	7,45	456,7	11,18	349,2	8,02	432,2	9,63	562,0	11,27	154,65
Мед	-	-	-	-	-	-	1,1	0,02	2,0	0,04	-
Інша продукція	74,3	1,52	2,0	0,05	-	-	0,5	0,01	165,3	3,31	222,48
Промислова продукція	66,4	1,36	158,6	3,88	368,9	8,47	162,0	3,61	186,1	3,73	280,27
Реалізація іншої товарів, робіт і послуг	338,4	6,94	703,7	17,22	415,5	9,54	537,6	11,98	224,8	4,51	66,43
Всього по підприємству	4879,4	100	4085,9	100	4355,6	100	4488,6	100	4988,1	100	102,23

Аналіз показників таблиці 3.2, вказує на зростання загального обсягу

випуску товарів, а саме на 108,7 тис. грн. чи 2,23%, що вважається позитивним показником роботи фірми. Така зміна, перш за все, спричинена зростанням обсягів товарів тваринництва яка збільшилася на 132,7 тис. грн. чи 7,34%.

Суттєве зростання обсягу реалізації продукції спостерігається по молоку – на 198,6 тис. грн. або 54,65%. Обсяги реалізації м'яса великої рогатої худоби напроти скоротилися на 55,5 тис. грн. чи 10,37 %, м'яса свиней – на 103,4 тис. грн. або 12,39 %.

Обсяги виробництва товарів рослинництва, також скоротилися – на 107,6 тис. грн. або 3,92 %. Такі зміни обумовлені скороченням обсягів виробництва, і як наслідок, реалізації саме овочів (на 21,4 тис. грн. чи 64,65 %).

Обсяги виробництва та реалізації зернових культур зросли на 80,3 тис. грн. чи 4,1 %; соняшнику – на 100 тис. грн. або 23,95 %.

Забезпеченість трудовими ресурсами одна із найважливіших економічних показників економіки (табл. 3.3).

Досягнутий рівень продуктивність праці в кожній фірмі характеризує ефективність витрат праці працівників, та водночас і ефективність використання трудових ресурсів загалом.

Сисельність працюючих скоротилася на 34,85 % або на 84 особи. Прямі витрати праці зросли на 12% або 33 тис. людино-годин, це суттєво вплинуло на обсяг виробітку одного працівника: середньорічна зросла на 51,66%, середньоденна та середньогодинна знизилася на 11,62 % та 11,64 % відповідно.

У сільському господарстві, як і в інших галузях матеріального виробництва, засоби виробництва є необхідним інструментом реалізації виробничого процесу поруч із робочою силою. До засобів виробництва відносять засоби праці та інструменти праці.

Проведемо оцінку руху та ефективності використання основних і обігових коштів фірми. Основні показники використання основних фондів наведено у табл. 3.4.

Таблиця 3.3 – Забезпеченість ТОВ «Агрофірма Україна» трудовими ресурсами та ефективність їх використання за 2017 – 2021 рр.

Показники	2017 р.	2018 р.	2019 р.	2020 р.	2021 р.	2021 р. у % до 2017 р.
Середньорічна чисельність працівників, чол.	241	198	184	159	157	65,15
Прямі витрати праці, тис. люд.-год.	273	227	199	225	306	112,09
Відпрацьовано 1 робітником за рік люд.-днів	162	164	155	202	278	171,60
Середня тривалість робочого дня, год.	7	7	7	7	7	100
Вартість валової товарів в порівняльних цінах 2000 р., тис. грн.	4368,02	2928,16	3128,61	3595,05	4314,60	98,78
Виробіток 1 робітника:						
- середньорічний, тис. грн.	18,12	14,79	17,00	22,61	24,48	151,66
- середньодобовий, грн.	111,85	90,18	109,68	111,93	98,85	88,38
- середньогодинний, грн.	15,98	12,88	15,67	15,99	14,12	88,36
Коефіцієнт використання річного фонду робочого часу	0,65	0,66	0,62	0,81	1,11	170,77

Скорочення середньорічної вартості основних засобів сільгосп призначення становило 27,53 % або 2590,85 тис. грн. Фондовіддача за аналізуємий період збільшилася на 36,96 % або 0,17 грн., а отже на 1 грн. вартості основних фондів стало припадати на 0,17 грн. більше товарної продукції, що вказує на зростання ефективності використання основних фондів фірми.

Проте фондомісткість скоротилася на 26,51 % чи 0,57 грн., а фондоозброєність зросла аж на 11,22 %. Фондозабезпеченість фірми скоротилася на 27,55 %.

Таблиця 3.4 – Забезпеченість основними фондами і ефективність їх використання на ТОВ «Агрофірма Україна» за 2017 – 2021 рр.

Показники	2017 р.	2018 р.	2019 р.	2020 р.	2021 р.	2021 р. у % до 2017 р.
Вартість валової товарів в порівняльних цінах 2000 р., тис. грн.	4368,02	2928,16	3128,61	3595,05	4314,6	98,78
Середньорічна вартість основних фондів сільськогосподарського призначення, тис. грн.	9409,9	8075,2	6760,8	6581,1	6819,05	72,47
Площа сільськогосподарських угідь, га	4798	4798	4798	4762	4801	100,06
Середньорічна чисельність робітників, чол.	241	198	184	159	157	65,15
Фондовіддача, грн.	0,46	0,36	0,46	0,55	0,63	136,96
Фондомісткість, грн.	2,15	2,76	2,16	1,83	1,58	73,49
Фондоозброєність, тис. грн.	39,05	40,78	36,74	41,39	43,43	111,22
Фондозабезпеченість, тис. грн.	1,96	1,68	1,41	1,38	1,42	72,45

Оборотні кошти – основа виробництва. Вони повністю споживаються протягом виробничого циклу та переносять свою вартість на готову продукцію фірми. Оборотні кошти повністю змінюються в процес виробництва продукції і змінюють свої фізичні властивості. Тому ефективність використання обігових коштів має велике значення для будь-якої фірми. Проведемо аналіз використання обігових коштів (див. таблиця 3.5).

Таблиця 3.5 – Показники ефективності використання обігових коштів на ТОВ «Агрофірма Україна» за 2017 – 2021 рр.

Показники	2017 р.	2018 р.	2019 р.	2020 р.	2021 р.	2021 р. у % до 2017 р.
Чистий дохід (виручка від реалізації), тис. грн.	4879,4	4085,9	4355,6	4488,6	4988,1	102,2
Середньорічна вартість оборотних засобів, тис. грн.	4904,65	5657,75	6242,1	6437,5	6292,15	128,37
Коефіцієнт оборотності	0,99	0,72	0,70	0,70	0,79	79,80
Коефіцієнт закріплення	1,01	1,38	1,43	1,43	1,26	124,75
Тривалість одного обороту, днів	364	500	514	514	456	125,27
Коефіцієнт ефективності обороту оборотних засобів	13,47	11,32	12,14	12,52	13,81	102,52

Середньорічна вартість обігових коштів зросла на 1387,5 тис. грн. чи 28,37 %. Коефіцієнт їх обіговості скоротився на 0,2 оберти на рік, що складає 79,8 % від аналогічного періоду у 2017 року. Тривалість одного обороту обігових коштів зросла на 92 дні чи на 25,27 %. Ефективність обороту коштів збільшилася на 2,52 %. Зростання тривалості обороту оборотних коштів говорить про низьку ефективність їх використання та скорочення виробництва товарів: товари не реалізуються, довго залишаються на складах і тому суттєво погіршується якість товарів. Проте в загальному аналіз показників свідчить про ефективне використання оборотних коштів.

Проаналізуємо облікову політику ТОВ «Агрофірма Україна». Підприємство веде оперативний облік, податковий облік та бухгалтерський облік своєї господарської діяльності та збирає статистичну інформацію,

передає свою фінансову звітність та зібрану статистичну інформацію щодо своєї роботи та інші дані визначені законом до відповідних державних органів та служб. Директор та головний бухгалтер фірми несуть персональну відповідальність за ведення облікової політики.

Облікова політика представляє собою сукупність принципів, методів та процедур, які застосовує фірма для складання та подання фінансової звітності. Облікова політика реалізується через систему внутрішніх документів та наказів про облікову політику, за ведення якої несе відповідальність головний бухгалтер фірми. Директор ТОВ «Агрофірма Україна» затверджує накази про облікову політику і несе персональну відповідальність за зміст наказу.

В бухгалтерській службі фірми працює головний бухгалтер, бухгалтер по рослинництву та тваринництву, бухгалтер-касир, бухгалтер матеріального відділу, бухгалтер переробних цехів, бухгалтер по взаєморозрахунках, бухгалтер по механізації та автоматизації. Кожен бухгалтер має посадову інструкцію, в якій зазначено задачі, обов'язки, права та обов'язки кожного з них.

Кожен бухгалтер отримує із Звітом про рух товарів та матеріалів первинні данні по своїх ділянках роботи. Первинні данні містяться в облікових документах які підлягають перевірці щодо здійсненої господарської операції, правильності та повноти їх оформлення, наявності всіх підписів, печаток, тощо.

Для упорядкування руху документів і їх своєчасного отримання з метою оформлення первинних документів наказом керівника фірми визначається графік розробки документів, який містить дату отримання необхідних документів від матеріально відповідальних осіб, прийом їх на облік і передачу в обробку.

Рахунки також є важливим джерелом необхідної бухгалтерської інформації для оперативного управління та впливу на стан та рух виробничих засобів, наявність і зміни джерел фінансування. Повне відображення бухгалтерським обліком показників можливе завдяки визначеній системі

рахунків що відображають господарські операції. З цією метою створено план бухгалтерських рахунків.

Планом бухгалтерських рахунків встановлено так звані синтетичні рахунки та субрахунки. Синтетичні та субрахунки у плані бухгалтерських рахунків згруповані у наступні класи: 1) необоротні активи; 2) запаси; 3) кошти, розрахунки та інші активи; 4) власний капітал, 5) довгострокові зобов'язання; 6) поточні зобов'язання, 7) доходи і результати; 8) витрати за елементами; 9) витрати діяльності.

В окремий клас «0» виділено позабалансові рахунки та субрахунки

Підприємство застосовує в своїй роботі 3-х та 4-х цифрові коди бухгалтерських рахунків та застосовують всі з 1-го по 9-й коаси, окрім 8-го. В цілому на підприємстві використовується в роботі бухгалтерами приблизно 35 робочих рахунків.

На підприємстві використовується журнально-ордерну форма обліку. Реєстри бухгалтерського обліку – журнали-ордери. Це накопичувальні відомості де систематизуються та групуються документи і ведуться в хронологічному порядку по кореспондуючим рахункам.

Журнали-ордери відображують однорідні за економічним змістом операції, а також ті операції, які тісно пов'язані між собою. Тому низка журналів-ордерів (2с.-г., 3с.-г., 4с.-г., 11с.-г., 12с.-г., 15с.-г.) передбачено для використання в обліку операцій за кредитами в декільках синтетичних рахунках.

Узагальнення даних журналів-ордерів та їх взаємна перевірка правильності здійснюється завдяки Головній книзі

Фінансовий рік фірми як правило завершується 31 грудня. Після цієї дати закривають всі рахунків та підраховують собівартість вироблених фірмою товарів.

За результатами складають фінансову звітність, яка включає такі форми: Баланс, Звіт про фінансові результати, Звіт про власний капітал, Примітки до річної звітності тощо.

3.3. Перспективи та подальші шляхи розвитку підприємства

З 2000 року в законодавстві було визначено правові основи та напрями державної підтримки підприємств. Було прийнято низку Законів України «Про державну підтримку малого підприємництва» і «Про Національну програму сприяння розвитку малого підприємництва в Україні», які прямо стосуються проблем розвитку підприємницького корпусу в Україні.

Головними цілями політики України у сфері економіки були та залишаються досягнення швидкого економічного росту, зростання життєвого рівня громадян, вільне встановлення курсу національної валюти, забезпечення зовнішньоекономічної рівноваги тощо. Досягнути зазначених цілей стане можливим із підтримкою розвитку підприємницького корпусу [5].

Правовою базою розвитку підприємництва як основи економіки країни є конституційне право кожного громадянина країни займатися підприємницькою діяльністю. Відповідно до статті 42 Конституції України кожен з нас має право займатися підприємництвом та тими видами діяльності які не заборонені законодавством. Підприємництво виконує і соціальну функцію. Майже 9,8 млн українців працює у підприємницькій сфері [1].

Звертаючи увагу на фундаментальні Закони України що регулюють підприємницьку діяльність можна зробити висновок, що по-перше, прийняття Закону України «Про засади державної регуляторної політики у сфері господарської діяльності» дало поштовх до формування нової системи державного менеджменту, підвищилася прозорість процедур із прийняття управлінських рішень [13].

По-друге, ліцензування стало важливою формою регулювання бізнесу з боку державних органів. Діяльність держави та підприємств у сфері ліцензування в Україні визначено Законом України «Про ліцензування певних видів господарської діяльності» [1]. Цим Законом встановлено єдиний порядок ліцензування всіх видів діяльності в підприємстві на території нашої країни, а також єдиний перелік видів діяльності, що підлягають згідно

закону ліцензуванню. Саме зазначеним Законом введено ефективну систему захисту прав підприємців через реалізацію права щодо досудового оскарження підприємцями дій органів що здійснюють ліцензування [21].

По-третє, для скорочення кількості адміністративних бар'єрів під час проведення процедури реєстрації бізнесу було прийнято Закон України «Про державну реєстрацію юридичних осіб та фізичних осіб-підприємців» [2].

По-четверте, у зв'язку з тим що видача дозвільних документів обтяжена широким переліком дозволів, була непрозорою та складною це призвело до прийняття нового Закону «Про дозвільну систему у сфері господарської діяльності», а це дало поштовх до реформи дозвільної системи. Реалізація цих заходів дозволила зменшити витрати часу та фінансів підприємців на проходження різного роду дозвільних процедур. Проведені вибіркові дослідження показали, що загальна тривалість процедури отримання різного роду дозвільних документів скоротилася в 2,4 рази, а загальні витрати підприємців – у 2 рази [7].

По-п'яте, вагомим кроком на шляху удосконалення державного управління діяльності підприємств стало прийняття Закону України «Про основні засади державного нагляду (впливу) у сфері господарської діяльності». Цим Законом встановлено принципи і норми, що регулюють відносини між органами державної влади та підприємцями при здійсненні перевірок їхньої господарської діяльності [4].

По-шосте, завдяки впровадженню з 2007 року нової державної бюджетної програми часткового відшкодування відсоткових ставок за кредитами стало можливим надати фінансово-кредитну допомогу українському бізнесу при реалізації ними інвестиційних проектів [16].

По-сьоме, стимулювання та розвиток підприємництва також здійснюється завдяки впровадженню єдиного податку. Єдиний податок був запроваджено Указом Президента України «Про спрощену систему оподаткування, обліку та звітності суб'єктів малого підприємництва» ще 1998 році. Спрощена система оподаткування в Україні існує майже 30 років і досвід

її використання показує реальний позитивний вплив на стимулювання роботи підприємців по всій країні. Розвиток підприємництва – важлива економіко-політична задача, реалізація якої вимагає цілісної системної методології з точки зору як національного бюджету і податків, так і загального ставлення держави до бізнесу [8].

Реальний розвиток підприємництва є неминучим, проте, він значно залежить від реального стану всієї економічної системи України. Становлення підприємництва в Україні як малого так і середнього є тривалим процесом, який повинен мати визначену етапність, яка диктується економічним станом України, проблемами що є на макро- та мікрорівнях. Розвиток підприємництва в Україні тормозить ряд факторів: спад товарного виробництва; ріст цін; інфляційні процеси; низька платоспроможність населення країни; рекет; корпоративність; корупція, та інше. Тому частка малих та середніх підприємств у ВВП України за останні роки становить 3,5 %. Виручка від реалізації товарів (робіт, послуг) виробничих підприємств як малих та і середніх складає лише 0,3 % від загальнонаціонального обсягу товарів промисловості [9].

Все це свідчить про слабкий розвиток матеріальної, технічної, фінансової, управлінської та кадрової складової діяльності малого і середнього бізнесу, а це є результатом від'ємної рентабельності його роботи. Так як перебудова економіки України є безсистемною в питаннях її адаптації до ринкових відносин, в яких повинні переважати соціальні орієнтири, необхідним є створення дієвих механізмів змін, що стимулювали би підприємців збільшувати обсяги виробництва і підвищувати його загальну ефективність, оновлювати матеріально-технічну базу підприємства. Проте формування підприємницького корпусу в українській економіці натикається на низку перешкод: по-перше, реформи, не відповідають економічному розвитку підприємництва; по-друге, домінування соціально-економічних та політичних змін в економіці призводить до зростання невизначеності підприємницької діяльності; по-третє, недосконале інституційне середовище

підприємництва спричиняє обмеження свобод підприємницької діяльності.

Згадані перешкоди стосуються всього підприємницького середовища. Розглядаючи позитивні і негативні сторони розвитку малого та середнього підприємництва в Україні, можна побачити, що кількісні та якісні оцінки його розвитку зведені до найнижчих показників. Бути підприємцем в сучасній Україні це подвиг.

ВИСНОВКИ

Проведене дослідження у представленій вище роботі дає можливість зробити наступні висновки.

SWOT-аналіз має велике значення для проведення стратегічного планування в аграрному підприємстві, так як ця методика є ефективною та доступною для здійснення оцінки стану проблемної управлінської ситуації. SWOT-аналіз дає можливість систематизувати проблемні ситуації; розуміти структуру виробничих ресурсів, на які слід спиратися при удосконаленні діяльності і розвитку фірми на найближчу перспективу; слідкувати за загальним станом зовнішнього середовища бізнесу; виокремлювати та використовувати нові потенційні можливості швидше, ніж конкуренти; обирати ефективні напрями розвитку і уникати соціально-економічних небезпек; приймати виважені управлінські рішення, які стосуються розвитку малого та середнього бізнесу.

Використання SWOT-аналізу дозволяє визначити причинно наслідкові зв'язки між сильними і слабкими сторонами роботи підприємства, які йому притаманні та між зовнішніми можливостями і загрозами. Отже, при плануванні заходів по підвищенню конкурентоспроможності підприємства і зокрема аграрного слід поєднувати внутрішні можливості (його сильні і слабкі сторони) і зовнішню ситуацію (можливості і загрози). Тому поєднання негативних та позитивних чинників, які впливають на роботу підприємства як ззовні, так і всередині, дозволяє правильно оцінити можливості, які відкриваються перед підприємством.

Аграрні підприємства заслуговують на особливу увагу та вимагають врахування таких чинників зовнішнього підприємницького середовища: національні сільгосп виробники мають можливість зайняти ринкову нішу на світовому продовольчому ринку, а саме з виробництва екологічно чистої аграрної продукції харчування; наявність суттєвих резервів зростання внутрішнього попиту на продукти харчування; підтримка держави сільгосп

виробника України в рамках виконання комплексу державних цільових програм.

Проведений в роботі SWOT-аналіз дає можливість констатувати, що аграрні підприємства України мають прагнути суттєво посилити свої конкурентні позиції щодо тих факторів, що є внутрішніми можливостями, з одночасною ліквідацією всіх власних слабких сторін.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Артюшок К.А. Графоаналітичний метод в оцінці стратегічного розвитку виробничого потенціалу підприємства [Електронний ресурс] / К.А. Артюшок, В.С. Артюшок. – Режим доступу: http://www.nbuv.gov.ua/portal/soc_gum/prvse/2010_1/17.pdf.
2. Афанасьєв, М. В. Стратегія підприємства [Текст] : навчальний посібник / М. В. Афанасьєв. – Х.: ІНЖЕК, 2007. – 269 с.
3. Балабанова Л. В. SWOT-аналіз – основа формування маркетингових стратегій: Навчальний посібник / Л. В. Балабанова. – 2-ге вид., випр. і доп. – К.: Знання, 2005. – 301 с.
4. Безродна О. С., Єрмейчук Р. А. Використання збалансованої системи показників і SPACE-аналізу для визначення стратегії банку // Економіка: фінанси, грошовий облік та кредит. – 2013. – №8. – С. 277-283.
5. Біляченко О. Л. Особливості оцінки програмного забезпечення, створеного власними силами підприємства [Електронний ресурс] / О. Л. Біляченко. – Режим доступу до ресурсу: <http://zsas.zhitomir.org/ru/forum/>.
6. Бойчик І. М. Економіка підприємства: Навч. посібник. — К.: Атіка, 2004.—480 с.
7. Бородаченко К. ВкусSPACEфический / К. Бородаченко // Бізнес. – 2009. – № 40 (871). – С. 39 – 41.
8. Василенко, В. А. Стратегічне управління [Текст] : навчальний посібник / В. А. Василенко, Т. І. Ткаченко. – К.: ЦНЛ, 2003. – 396 с.
9. Винниченко Н.В. Стратегічний аналіз розвитку сільськогосподарських підприємств / Н.В. Винниченко // Інтернаука. – 2017. – № 1 (23). – С. 37–38.
10. Галенко О. М., Різва Л. А. Стратегічний аналіз як ключовий елемент стратегічного управління // Електронне наукове фахове видання Ефективна економіка. – 2017. – № 7. – Дніпропетровськ: ДКС-Центр, 2017. [Електронний ресурс]. – Режим доступу :

<http://www.economy.nauka.com.ua/?op=1&z=5681>.

11. Гарафонова, О. І. Конкурентна стратегія: сутність та особливості формування на підприємствах легкої промисловості / О. І. Гарафонова // Соціально-економічний розвиток регіонів в контексті міжнародної інтеграції. – 2015 – №18 (7) С. 16-20.

12. Гершун А. Технологии сбалансированного управления / А. Гершун, М. Горский [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://ihtik.lib.ru>.

13. Гордієнко, П. Л. Стратегічний аналіз [Текст] : навчальний посібник / П. Л. Гордієнко, Л. Г. Дідковська, Н. В. Яшкіна. – 2-ге вид., перероб. і доп. – К.: Алерта, 2008. – 478 с.

14. Горєлов Д.О. Стратегія підприємства Д.О. Горєлов, С.Ф. Большенко. - Харків: Вид-во ХНАДУ, 2010. - 133 с.

15. Дончак Л.Г., Ціхановська О.М. Сутність та удосконалення стратегічного управління підприємством // Економіка. Управління. Інновації. , 2016. – Випуск № 2 (17). – Вінниця: ТНЕУ, 2016. – С. 143-146.

16. Ершова Р. Конкурентні стратегії технологічно орієнтованих підприємств / Р. Ершова. – Е.: УГТУ, 2012. – 230 с.

17. Заярна Н.М., Нечесанов М.Ю., Щербакова Н.С. Діагностика фінансового стану підприємства як основний елемент забезпечення його економічної безпеки // Торгівля і комерція : зб. наук. праць. – Львів : Вид-во ЛТЕУ, 2016. – Вип. 20. – С. 47-52.

18. Калінеску Т.В., Романовська Ю.А. Принципи побудови моніторингу реалізації механізму розвитку стратегічного потенціалу підприємства / Т.В. Калінеску, Ю.А. Романовська // Вісник Східноукраїнського національного університету імені Володимира Даля. - №8 (78). - 2004. - 274 с.

19. Кіндрацька Г.І. Стратегічний менеджмент: [навч. посіб. для студ. вищ. навч. закл.] / Кіндрацька Г.І. - К.: Знання, 2006. - 366 с.

20. Клейнер Г.Б. Підприємство у нестабільній економічній ситуації: ризику, стратегія, безпека / Клейнер Г.Б., Тамбовцев В.Л., Качалов Р.М. -М.:

Економіка. 1997. - 425 с.

21. Коновалова О.В. SWOT-аналіз як основний інструмент стратегічного керівництва, його переваги і недоліки / О.В. Коновалова, Т.І. Андрущакевич [Електронний ресурс]. – Режим доступу : http://www.rusnauka.com/3_SND_2010/Economics/58123.doc.htm.9

22. Мошенський С.З. Економічний аналіз : [підручник для студентів економічних спеціальностей ВНЗ] / С.З. Мошенський, О.В. Олійник ; за ред. Ф.Ф. Бутинця. – 2-ге вид., доп. і перероб. – Житомир : ПП «Рута», 2007. – 704 с.

23. Перфілова О.Є. Проблеми та особливості впровадження SWOT-аналізу в практику стратегічного керівництва вітчизняних підприємств / О.Є. Перфілова // Вісник Національного університету «Львівська політехніка». – 2008. – № 624 : Менеджмент та підприємництво в Україні: етапи становлення і проблеми розвитку. – С. 77–84.

24. Портер М.Е. Конкурентная стратегия: Методика анализа отраслей и конкурентов / М.Е. Портер ; пер. с англ. – М. : Альпина Бизнес Букс, 2005. – 454 с.