

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
Тернопільський національний економічний університет
Факультет аграрної економіки і менеджменту
Кафедра менеджменту біоресурсів і природокористування

ДАЦКЕВИЧ Андрій Яцекович

Організаційно-економічне регулювання розвитку малого підприємництва в сфері автосервісу / Organizational and Economic Adjusting of Small Business Development in Car Service Sphere

Спеціальність – 8.03060101 “Менеджмент організацій і адміністрування”
Магістерська програма – Менеджмент технічного сервісу

Магістерська робота

Виконав студент групи
МТС_{зм}-21
А. Я. Дацкевич

Науковий керівник:
д.т.н., професор
Ю. В. Дзяди́кевич

Магістерську роботу допущено
до захисту:

“___” _____ 20__ р.

В.о. завідувача кафедри
_____ Р.Б. Гевко

ТЕРНОПІЛЬ – 2017

ЗМІСТ

| | с. |
|---|----|
| ВСТУП | 3 |
| РОЗДІЛ 1 ОСНОВНІ ТЕНДЕНЦІЇ РОЗВИТКУ МАЛОГО ПІДПРИЄМНИЦТВА В СФЕРІ АВТОСЕРВІСУ | 6 |
| 1.1. Сучасні підходи до аналізу сутності та ролі малого бізнесу в макроекономічному середовищі | 6 |
| 1.2. Основні проблеми розвитку вітчизняного малого підприємництва | 13 |
| 1.3. Стратегія управління малим бізнесом в сучасних умовах: кредитування та фінансування | 20 |
| 1.4. Основні принципи організації виробництва в автосервісі | 32 |
| 1.5. Методика аналізу виробничого потенціалу підприємства та організації виробництва на ньому | 36 |
| 1.6. Основні шляхи підвищення і ефективного використання потенціалу малого автосервісного бізнесу | 40 |
| Висновок до першого розділу | 50 |
| РОЗДІЛ 2 АНАЛІЗ ВИРОБНИЧОЇ ДІЯЛЬНОСТІ | |
| СТО ПП «Андрейков» | 52 |
| 2.1. Загальна характеристика СТО ПП «Андрейков» | 52 |
| 2.2. Комплексний аналіз виробничої діяльності СТО ПП «Андрейков» | 57 |
| 2.2.1. Аналіз зовнішнього середовища підприємства | 57 |
| 2.2.2. Аналіз внутрішнього середовища СТО ПП «Андрейков» | 65 |
| 2.3. Аналіз системи надання послуг СТО ПП «Андрейков» | 75 |
| Висновок до другого розділу | 78 |
| РОЗДІЛ 3 РОЗРОБКА ТА ОБҐРУНТУВАННЯ ШЛЯХІВ ПОКРАЩЕННЯ ВИРОБНИЧОГО ПОТЕНЦІАЛУ | |
| СТО ПП «Андрейков» | 79 |
| 3.1. Розробка ефективної виробничої стратегії підприємства | 79 |
| 3.2. Стратегія впровадження на СТО ПП «Андрейков» нових видів послуг та оцінка їх ефективності | 83 |
| Висновок до третього розділу | 95 |
| ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ | 96 |
| ПЕРЕЛІК ПОСИЛАНЬ | 98 |

ВСТУП

В останні роки в Україні відбувається процес інтенсивного розвитку малого бізнесу: розширюються сфери його функціонування і перелік виконуваних ним функцій. Підвищуються питома вага і роль малих фірм в розробці і виробництві наукомісткої високотехнологічної продукції. Все більш міцні позиції малий бізнес займає в сфері послуг. Стає більш активним, багатогранним взаємодія малих фірм з великим бізнесом. Зростає роль малого бізнесу у вирішенні соціально-економічних проблем, таких, як створення нових робочих місць і скорочення рівня безробіття, підготовка висококваліфікованих кадрів.

Малий бізнес, таким чином, стає тим сектором економіки, який самостійно, або у взаємодії з великими фірмами та державними організаціями, здатний брати безпосередню участь у формуванні та стимулюванні позитивних соціально-економічних процесів, значною мірою визначають вигляд і тенденції розвитку індустріальних країн в майбутні десятиліття.

Розширення можливостей і посилення впливу малого бізнесу обумовлюють необхідність більш активного використання його потенціалу.

Тема управління виробничим потенціалом підприємства вельми важлива як в теоретичному, так і практичному плані. Знання виробничих потенціалів підприємств дозволяє визначити сумарний потенціал галузі і народного господарства, створює основу для забезпечення спряженості суміжних підприємств і виробництв. Величина виробничого потенціалу являє собою характеристику матеріальних умов відновлення продукції і підвищення її якості і може бути основою для прогнозування обсягів промислового виробництва.

Виробничий потенціал як показник ресурсного потенціалу відіграє велику інформативну роль. За допомогою такого роду комплексних показників усуваються протиріччя, що виникають при оцінці різноспрямованого руху складових його елементів. Співвіднесення величини потенціалу з кінцевими результатами функціонування дає комплексне уявлення про рівень використання виробничих ресурсів і резервах підвищення ефективності виробництва.

Дослідженню проблем формування, оцінювання та управління виробничим потенціалом підприємств присвятили свої наукові праці відомі вчені: І. Ансофф, О. В. Ареф'єва, О. Ф. Балацький, Б. Є. Бачевський, А. Е. Воронкова, В. М. Гриньова, П. Друкер, М. А. Іванов, Л. А. Квятковська, Н. С. Краснокутська, Є. В. Лапін, М. Портер, І. П. Отенко, П. Г. Перерва, Є. В. Попов, М. М. Салун, Л. В. Соколова, А. А. Томпсон, О. С. Федонін, Н. І. Чухрай та ін., роботи яких стали основою для здійснення теоретичних і практичних досліджень.

Актуальність роботи. Зміцнення господарської самостійності і відповідальності первинних ланок промислового комплексу вимагає зосередження уваги на конкретних умовах виробництва і економічних зв'язках, що встановилися. Як основна ланка народногосподарського комплексу, підприємство концентрує в собі усі ресурси виробництва. Тут розгортаються головні економічні процеси, створюється і примножується національне багатство, формується матеріальний дохід суспільства, забезпечується рішення економічних і соціальних завдань, складаються ефективні виробничі і соціальні стосунки. Нині технології, за допомогою яких підприємство може оцінювати свій поточний стан і виробляти ефективні і результативні стратегії майбутнього розвитку, зазнають значних змін, оскільки без об'єктивної і науково обґрунтованої оцінки внутрішніх і зовнішніх виробничих можливостей підприємства і сформованого на її основі ефективного управління виробництвом неможливо отримати позитивний ефект від використання наявних ресурсів. Тому, ефективне управління виробничим потенціалом є актуальним завданням для сучасного менеджменту.

Мета дослідження: обґрунтування теоретичних основ, методичних рекомендацій і науково-практичних пропозицій з управління розвитком автосервісних підприємств, як представників малого бізнесу.

Задачі дослідження. Для досягнення поставленої мети вирішувались наступні задачі:

- проаналізовано суть і роль малого бізнесу в макроекономічному середовищі та основні проблеми його розвитку;

- досліджено методичний підхід до управління ефективністю використання виробничого потенціалу автосервісного підприємства з урахуванням впливу внутрішнього та зовнішнього середовища;
- визначено показники оцінювання ефективності використання виробничого потенціалу автосервісних підприємств;
- розглянуто шляхи ефективного управління виробничим потенціалом автосервісних підприємств;
- проаналізовано виробничий потенціал автосервісного підприємства;
- запропоновано заходи по покращенню виробничого потенціалу автосервісного підприємства.

Об'єктом дослідження є процес управління виробничим потенціалом автосервісного підприємства.

Предмет дослідження: теоретичні, методичні та практичні аспекти управління малим автосервісним підприємством з урахуванням особливостей впливу на нього внутрішнього і зовнішнього середовища.

Методи дослідження. Для досягнення визначеної мети і завдань у роботі було використано загальнонаукові і спеціальні методи дослідження: абстрактно-логічний метод, системний підхід, методи аналізу і синтезу, ресурсно-функціональний, потенціально-ресурсний, багатовимірний факторний аналіз.

Практична значущість роботи полягає в тому, що проведений аналіз виробничої діяльності підприємства, запропоновані шляхи покращення виробничого потенціалу підприємства є досить ефективними і плануються до впровадження на підприємстві.

Обсяг та структура роботи. Магістерська робота складається із вступу, чотирьох розділів, висновків та пропозицій, списку використаних джерел. Зміст викладено на 102 сторінках основного тексту. Перелік посилань містить 51 джерело.

РОЗДІЛ 1

ОСНОВНІ ТЕНДЕНЦІЇ РОЗВИТКУ МАЛОГО ПІДПРИЄМНИЦТВА В СФЕРІ АВТОСЕРВІСУ

1.1. Сучасні підходи до аналізу сутності та ролі малого бізнесу в макроекономічному середовищі

В даний час в економічній літературі можна виділити кілька напрямків в розумінні змісту малого підприємництва. З терміном «малий бізнес», прийнятим в сучасних зарубіжних і вітчизняних дослідженнях, зв'язуються, в основному, невеликі розміри підприємств, хоча використовуються і деякі якісні критерії. Однак, як показує практика, кожен з висунутих критеріїв малого бізнесу рано чи пізно зазнає критики або спростувань. Тому спроби виділити якийсь основний критерій малого бізнесу в літературі не припиняються.

Так, В. Рубе називає головними якісними критеріями для розмежування підприємств різних розмірів, по-перше, ставлення власника підприємства до праці і управління підприємством, а по-друге - ступінь його контакту з персоналом. При цьому ґрунтується вона на досвіді законодавчого регулювання бізнесу в розвинених країнах, насамперед у Франції. Однак законодавство фіксує dokonane явище; внутрішня ж мотивація фірмоутворення, його соціальні причини, суть малого бізнесу залишаються при цьому не проясненими. Відчуваючи недостатність наведених якісних критеріїв, В. Рубе змушений процитувати думку англійського економіста Ф. Кларка, який ще чверть століття тому писав: «Суть дрібного підприємництва полягає не стільки в отриманні максимального прибутку, скільки в задоволенні, одержуваному людьми від таких нематеріальних чинників, як незалежність, творчий характер роботи і особливо образ життя, які ніколи не можна виміряти в цифрах прибутків і збитків» [23].

Хоча В. Рубе незгідний з цією точкою зору, притримуючись думки марксистських дослідників про нестійкість, особистої участі господаря у виробництві і нездатності до «монополістичної конкуренції» як про головні

риси малого бізнесу, висновок Ф. Кларка не можна визнати безпідставним [26]. Недавні обстеження мотивації випускників провідних шкіл бізнесу, таких як Гарвард або Стенфорд, показали, що «багато хто з них готові розглядати пропозиції роботи при вдвічі меншій стартовій зарплаті, ніж в великих фірмах, за умови участі в прибутках і в управлінні нової або швидкозростаючою підприємницької організації» [23]. Ці дані, наведені в доповіді американського професора Р. Хісріка, підтверджуються і іншими дослідженнями, в результаті яких авторами робиться висновок про те, що «для висококваліфікованих фахівців ступінь задоволеності працею обернено пропорційна величині організації, в якій вони працюють» [14].

Важливо відзначити, що ці тенденції стають очевидними не тільки для «Нового Світу», а й для Японії з її традиціями «довічного найму» (багато в чому, вже не актуальними) і орієнтацією молодих людей з вищою освітою на роботу у великій корпорації. Дослідження показали, що ступінь задоволеності працею на японських малих підприємствах вище, ніж на великих фірмах (зокрема, за такими параметрами, як можливості для реалізації здібностей, система оцінки персоналу, придатність набутих навичок для роботи в інших компаніях і т.д.). Тому не випадково, що в останні роки все більше число випускників не лише шкіл, а й університетів при виборі роботи віддають перевагу не великим, а дрібним і середнім фірмам [15].

Але, яким би не був важливим фактор задоволеності від роботи в малому підприємстві, він не може сам по собі пояснити причини утворення і повсюдного зростання числа малих підприємств в світі. Невеликий розмір малих підприємств допомагає виявляти і розвивати здібності та навички працівників швидше, ніж у великих компаніях. Але в той же час, малі підприємства дають дуже недостатню гарантію постійної зайнятості. Важливим є і те, що в умовах малого бізнесу рядовий співробітник обмежений в можливостях кар'єрного зростання. Це в свою чергу вступає в протиріччя з базовим принципом малого бізнесу - прагненням громадян до самореалізації і економічної активності. Тому причини зростання малого підприємництва в

світі, що відбувається і в умовах підйому економіки, і в умовах рецесії, повинні бути розглянуті комплексно, виходячи з базових макроекономічних тенденцій, що сприяють посиленню позицій малого бізнесу в процесі переходу до постіндустріального суспільства.

У вітчизняній літературі існує ряд методологічних підходів до аналізу сутності малого підприємництва. В рамках одного з них, запропонованого В. Афанасьєвою та Е. Криловою, сутність малого підприємництва пов'язується з органічно властивою йому конкурентної природою.

Цією категорією, інакше кажучи, охоплюються такого роду ділові підприємства, які по-перше, є юридично самостійними і незалежними в прийнятті рішень, і, по-друге, не домінують в якій-небудь сфері господарської діяльності [8].

Такі твердження, по суті, базуються на прийнятті того факту, що мала фірма діє в контексті досконалої конкуренції. На практиці, однак, багато малі фірми успішно розвиваються, знаходячи свої ніші в інших ринкових структурах. Тому цілком можна погодитися з фахівцями, які помічають, що такі фірми не відчують особливої конкуренції [13].

У запропонованому трактуванні мале підприємництво слабо пов'язане з вмістом підприємницької функції. В результаті будь-яка конкурентна діяльність фактично ототожнюється з підприємництвом, хоча їх співвідношення є більш складним. А саме, конкуренція може розглядатися скоріше як зовнішня сила, яка підштовхує процес створення нововведень. Весь процес появи нововведень включає дві частини: об'єктивний процес змін і процес свідомої діяльності людей - власне підприємництво, що прискорює процес змін. Визнаючи справедливість такого підходу, не можна не погодитися з тим, що процеси конкуренції та підприємництва однозначно не збігаються.

На необхідність пов'язувати аналіз малого підприємництва з вмістом самого підприємництва справедливо вказує В. Савченко. Він відзначає, що «мале підприємництво», передбачає не просто відносно невеликі розміри підприємства і масштаби господарської діяльності, а й обов'язкове базування

останньої на особливо ризиковій і інноваційній основі, на повній економічній відповідальності, на персоніфікованому і гнучкому управлінні та організації відтворення з метою отримання максимального підприємницького доходу з одиниці витраченого капіталу» [16].

В підтримку цього підходу А. Шулус визначає економічну сутність малого підприємництва двома обставинами: по-перше, воно об'єктивно існує як сектор економіки, що утворюється сукупністю малих підприємств і в цій якості представляє громадську форму дрібного виробництва в умовах ринку; по-друге, воно є особливим типом підприємницької діяльності. Отже, дрібне виробництво і складові його підприємства (малий бізнес) утворюють організаційно-технічну сторону виробництва, а мале підприємництво відноситься до його соціально-економічного виміру [14].

На нашу думку, методологічна позиція А. Шулуса представляється найбільш обґрунтованою, тому що базується на виявленні двох сторін суспільного виробництва: продуктивних сил і виробничих відносин. У той же час вона вимагає уточнення з боку визначення малого підприємництва як економічної категорії.

Як нам видається, економічний зміст поняття «мале підприємництво» становить сукупність економічних відносин, що складаються між суб'єктами суспільного виробництва з приводу ініціативної, самостійної, особливо ризикової та інноваційної господарської діяльності на малих підприємствах. Областю дії цих відносин виступають різні сфери і галузі економіки.

Мале підприємництво включає в себе широке коло економічних відносин, що складаються між різними суб'єктами, залученими в процес інноваційного відтворення на малих підприємствах. Основними групами суб'єктів цих відносин виступають наймані працівники на малих підприємствах, підприємці, а також держава. В силу цього виділяються три блоки економічних відносин малого підприємництва: наймані працівники - підприємці; підприємці - підприємці; підприємці - держава.

Відмінною рисою економічних відносин малих підприємців і найманих працівників є їх особливий, персоніфікований характер, заснований на невеликому числі учасників і безпосередньої трудової діяльності підприємця по організації виробництва. Такі відносини є конкурентними по своїй природі, і перш за все в області оплати праці. Нерозвиненість інституціональної структури в системі малого підприємництва перешкоджає рівноправності подібних відносин. Разом з тим особливий інноваційний клімат, зацікавленість працівників у загальному протидіяти конкуренції і створити атмосферу співробітництва.

Розвиток малого підприємництва в рамках ринкової системи ускладнило відносини між підприємцями. Спочатку відносини між підприємцями в цій сфері носили переважно хаотичний конкурентний характер і будувалися за схемою «мале підприємство (підприємець) - мале підприємство». В даний час можна виділити два стійких види відносин: між самими підприємцями в сфері малого бізнесу, а також між підприємцями малого та великого бізнесу. Особливості сучасного інноваційного процесу в сфері малого підприємництва змінюють зміст цих відносин у напрямку гнучкого поєднання гострої конкурентної боротьби і взаємовигідного співробітництва. Зміни, що відбуваються економічних відносин свідчать про їх впорядкування та розвиток.

Самоорганізація економічних відносин, в тому числі і малого підприємництва, доповнюється організацією (управлінням), так як в цих системах діють люди, свідомо ставлять собі цілі, які керуються певними ціннісними орієнтаціями, що мають свої мотиви. Це є впорядкуючим впливом на економічну систему з боку суспільства і його органів управління - держави. У взаємовідносинах малого бізнесу з державою є діалектичний взаємозв'язок: з одного боку, мале підприємство має значну частку самостійності та незалежності в силу відносної емансипації від державних органів і великих підприємств. Більш того, останнім він є прямим конкурентом і знаходиться в стані як взаємодії, так і протиборства.

З іншого боку, малий бізнес, як ніякий інший суб'єкт економіки потребує державної підтримки і державного стимулювання. Тому в повній мірі незалежним мале підприємництво бути не може. У будь-якому випадку малі підприємства змушені співпрацювати з владою і великим бізнесом, особливо з питань кредитування, отримання державних і муніципальних замовлень, інформаційної та правової підтримки.

Економічні відносини малого підприємництва мають чітко виражену відтворювальну структуру. У сфері безпосереднього виробництва їх зміст визначається виробництвом товарів і послуг на інноваційній основі, пошуком нових комбінацій ефективного поєднання факторів виробництва.

Особливістю інноваційного виробництва на підприємствах виступає його високі ризиковість і інтенсивність інновацій, обмежений характер застосовуваних ресурсів, особлива роль і якість підприємницького чинника, гнучкість та ін. В фазах обміну і розподілу, найбільшою мірою стикаються із зовнішнім середовищем підприємництва, інноваційні відносини формуються перш за все по приводу ринкового процесу. Інновації в споживанні (формування нових потреб, форм споживання товарів і послуг, індивідуалізація споживання і т.д.) інтенсивно генеруються малим підприємництвом, і, в свою чергу, надають на нього зворотний вплив. Виконуючи загальне підприємницьке призначення, мале підприємництво в силу своєї хаотичності і високого динамізму забезпечує гнучкість економічної системи по відношенню до зовнішніх впливів. Економіка, в якій відсутня певна частка хаосу, розвиватися не може.

Сучасними тенденціями розвитку системи малого підприємництва виступають інтенсивні внутрішньо-системні (в рамках дрібного виробництва) і міжсистемні (з великим виробництвом) процеси кооперування і комбінування виробничої діяльності. При цьому невеликі масштаби господарської діяльності малих підприємств, їх близькість до споживачів і тяжіння до локальних ринків обумовлюють розгорнення системи малого підприємництва на регіональному рівні.

Малі підприємства є досить гнучкі форми господарювання, здатні оперативно відгукуватися на економічні «виклики» сучасності, чуйно вловлювати кон'юнктуру ринку. У той же час, малий бізнес є надзвичайно ризикованою сферою діяльності. Він схильний до дії економічних спадів, він гостріше сприймає ті чи інші господарські проблеми, оскільки на відміну від великого і середнього бізнесу у нього немає «страхувального» потенціалу. До недавнього часу малі фірми функціонували переважно на внутрішньому ринку. У сучасних умовах дедалі глибша втягування національних економік у світові господарські процеси і їх глобалізація створюють об'єктивні основи для просторового поширення малих підприємств у світовій економіці [18].

Серед факторів, що сприяють посиленню позицій малого бізнесу в економіках розвинутих держав, є технологічні, економічні та соціальні. До технологічних факторів відноситься стрімкий прогрес техніки і технології, розширення діапазону їх застосування. Новітнє обладнання в сучасних умовах стає доступним для все більшої кількості фірм, в тому числі і малих. До числа найважливіших економічних факторів належать: зростання платоспроможного попиту, його диференціація, підвищення ефективності дрібносерійного виробництва. Соціальні чинники розвитку фірм малого бізнесу - зміна ціннісних установок представників різних верств суспільства, підвищення рівня їх освіти і професійної підготовки. Це породжує прагнення до самореалізації і особистої свободи, посилює економічну активність населення.

Перераховані фактори роблять свій вплив на формування системи малого бізнесу практично всіх сучасних промислово розвинених держав. Поряд з цим чітко проявляється дія специфічних факторів, притаманних окремій країні або групі країн. До числа цих факторів відносяться як соціально-культурні, так і політико-економічні, що відображають специфіку державного управління системою малого підприємництва.

1.2. Основні проблеми розвитку вітчизняного малого підприємництва

Як відзначають фахівці, в даний час в Україні існує два комплекси проблем, вельми актуальних з точки зору розвитку малого бізнесу.

Перший комплекс проблем пов'язаний зі специфікою економічного розвитку України, з пріоритетами господарювання, які традиційно склалися. Так, по-перше, слід зазначити обтяжену галузеву структуру економіки, в якій абсолютно домінуючу роль відіграють базові галузі промисловості, а останнім часом - ще більш вузька група капіталомістких сировинних галузей і галузей першої переробки з низькою доданою вартістю, породжує інвестиційний бар'єр для формування нових підприємницьких структур. При цьому влада змушена орієнтуватися на співпрацю і підтримку з боку найбільш сильних господарських агентів, переважно великих державних і олігархічних структур та об'єднань, фінансово-промислових груп, банківських угруповань, залишаючи тим самим мале підприємництво поза рамками реальної державної економічної політики.

По-друге, серйозною перешкодою для розвитку малого бізнесу є жорстка модель фінансової стабілізації. Вона концептуально заснована на регулюванні попиту шляхом обмеження зростання грошової маси, включаючи мінімізацію особистих доходів у вигляді заробітної плати та взагалі доходів домашніх господарств, а також посилення податкового режиму. В результаті виникло серйозне протиріччя між названими механізмами і декларованими цілями стимулювання конкурентних засад в економіці за рахунок лібералізації цін і зовнішньоекономічних зв'язків, приватизації державної власності і демонополізації. У самій теорії формування ефективного конкурентного механізму розвитку ринкового господарства передбачає не придушення купівельної спроможності, а наявність досить ємного попиту і реальних (в тому числі податкових) стимулів підприємницької діяльності.

В результаті в новій вітчизняній господарській системі малий бізнес є сателітом великого капіталу і господарських структур, він заповнює в

основному ніші, непривабливі для більших суб'єктів економічного життя, його потенціал використовується для виконання найбільш складних, важких і найменш вигідних операцій або ж для виведення грошових потоків великих підприємств з-під контролю державних органів.

Серйозні проблеми малому бізнесу в Україні створює і нестабільність політичної обстановки. Постійні конфлікти між суб'єктами політичного життя, кадрові перестановки в уряді країни, коливання економічного курсу держави - все це істотно ускладнює реалізацію навіть середньострокових, не кажучи вже про довгострокові програми розвитку малого підприємництва, ставить під питання процес інвестування коштів в мале підприємництво.

Наступний комплекс проблем безпосередньо пов'язаний з положенням малого бізнесу в Україні. Перш за все, слід відзначити відсутність продуманої стратегії формування та розвитку малого бізнесу в нашій державі. На даний момент можна говорити лише про фрагментарне відтворення заходів, що мали місце за кордоном, причому фрагменти ці недостатньо опрацьовані українськими законодавцями, не мають відповідного фінансового забезпечення та погано вписуються в структуру виконавчої влади в соціально-економічному контексті.

Також, основи малого бізнесу підриває громіздкість і корумпованість адміністративного апарату. На сьогоднішній момент близько 15 державних і урядових організацій мають право контролювати ті чи інші аспекти діяльності підприємця. Більшість відповідних законодавчих актів недосконалі, вимагають підзаконних нормативних документів, що створює сприятливі умови для зловживань бюрократії.

Крім того, на думку ряду вітчизняних вчених, українське господарське законодавство містить ряд колізій і протиріч. Так процес реєстрації малого підприємства регулюється одночасно декількома нормативними актами, законами та указами Президента. Все це призводить до довільного тлумачення тих чи інших нормативних положень чиновниками, сприяє порушенням і зловживанням в процесі реєстрації малого підприємства. До речі, не

виключено, що саме ця обставина призводить до того, що українські офіційні кола блокують проекти перетворення процедури легалізації малого бізнесу з реєстраційної в дозвільну.

Не менш важливою перешкодою на шляху становлення системи малого бізнесу в Україні є проблема фінансування. Для більшості малих підприємств вкрай утруднений доступ до фінансових джерел. А високі темпи інфляції і перевага короткострокових кредитів, практично виключають інвестиційну діяльність за рахунок залучення коштів. Більш того, найважливіший механізм ринкової економіки - позика під відкриття нового бізнесу - також фактично відсутня в Україні. Прагнення ж малих підприємств отримати довгострокові разові кредити під повне технічне оснащення виробництва, зустрічає протидію банків, які в умовах економічної нестабільності, високої інфляції, кризи неплатежів вважають за краще не йти на ризик кредитування малих фірм, рахуючи за краще працювати з великими корпоративними клієнтами, здатними привернути урядові гарантії під свої проекти, генерувати масштабні грошові потоки, які, проходячи через банк-кредитор, служать непрямой гарантією повернення наданих коштів.

У підсумку в структурі джерел первісного капіталу для малих фірм домінує прибуток від торгово-посередницьких операцій, включаючи і доходи від кримінальних і неконтрольованих державою. У той же час, традиційні для західних країн форми залучення коштів - кредити, пайові вкладення, оренда (лізинг), бюджетні вкладення - не отримали в Україні широкого поширення і не вносять істотного внеску у вирішення проблеми мобілізації коштів для розвитку.

Серйозних збитків розвитку малого і середнього бізнесу завдає недосконала система оподаткування. Розрахунки показують, що навіть в ідеальних умовах, коли не потрібно погашати банківський кредит, платити акцизи, нести витрати на охорону і т.д., мале підприємство сплачує у вигляді податків, нарахувань на фонд заробітної плати і інших обов'язкових платежів до бюджету і позабюджетні фонди до 90% виручки. Більш того, податковий

тягар є не підйомним і для комерційних банків, які беруть участь у фінансуванні проектів малого бізнесу. Причому це стосується навіть сум, що переводяться регіональними фондами підтримки малого підприємництва в рахунок компенсації упущеної вигоди банків, якщо останні видають кредити малим підприємствам на більш пільгових у порівнянні із середнім рівнем умовах.

В результаті мале підприємництво в Україні розвивається неоднозначно.

З одного боку, в наявності різке зростання значущості малих підприємств, збагачення їх функцій. З іншого боку, можна відзначити тенденцію зниження життєздатності малих форм підприємництва.

Більш того, негативна динаміка чисельності малих фірм супроводжується несприятливою галузевою і регіональною структурами українського малого підприємництва. Частка промислових малих підприємств, до яких можна віднести і автосервіс застигла на позначці в 14%, а в регіональному аспекті зберігається надконцентрація малих фірм лише в великих центрах. Ситуація в сфері малого бізнесу характеризується невизначеністю. Статистика стверджує, що зростання українського малого підприємництва практично загальмувався.

Україна за часткою зайнятості в малому бізнесі істотно відстає від розвинених країн. Згідно з статистикою, кількість зайнятих на малих і середніх підприємствах в розвинених країнах становить від 57% США до 81% Італія від загальної чисельності в промисловості і торгівлі. До того ж українські малі підприємства розташовані в основному (до 25%) в столиці та інших великих обласних центрах. Тому в регіонах, особливо з високим рівнем безробіття, першочергове завдання підйому економіки повинна бути пов'язана з прискореним розвитком малого і середнього бізнесу.

У сфері матеріального виробництва малий бізнес представлений в основному в харчовій промисловості, окремих видах виробництва побутових приладів, вузлів, комплектуючих для житлового фонду, деревообробці і т.п.

Також, варто відмітити, що автосервісний малий бізнес орієнтований на імпортні запчастини, він стає вразливим в результаті стрибкоподібних

підвищень курсу долара. Тому дані малі підприємства мають звертати особливу увагу на диверсифікацію постачальників.

Також слід підкреслити, що останнім часом для подібних підприємств стає вигідним закуповувати обладнання у вітчизняного виробника, як з міркувань дешевизни, так і внаслідок простоти ремонту і модернізації.

Проблемною стороною діяльності даного бізнесу є його відносно висока для малого підприємництва капіталомісткість. Сума необхідних інвестицій в обладнання та інфраструктуру така, що рентабельність на вкладений капітал тут становить приблизно 10-12% річних. Тому фінансувати створення подібного малого підприємства на основі комерційних позикових ресурсів при нинішніх ставках відсотків вкрай важко.

Ситуація могла б принципово змінитися, якби малі автосервісні підприємства налагоджували контакти з вітчизняними інноваційними фірмами і отримували від них доступ до конкурентоспроможних розробок, що дозволило б максимально знизити частку імпортного компонента в обладнанні. Тоді загальна вартість необхідних інвестицій в проект могла б знизитися настільки, що річний прибуток на вкладений капітал був би в районі 25%.

Це дозволило б розширити коло потенційних інвесторів за рахунок тих економічних учасників інвестиційного ринку, які шукають стабільні і надійні сфери вкладання свого капіталу з перспективою отримання прибутку.

Іншою можливістю підвищення ефективності малого бізнесу в даній сфері є подолання анклавного типу відтворення основного капіталу, який перешкоджає інтеграції малого бізнесу з іншими, більшими структурами. Орієнтація переважно на зарубіжні поставки призводить до того, що українські підприємці сплачують в ціні вартість технологій і обладнання в тому числі й іноземні витрати на податки з них.

При цьому відбувається перерозподіл прибутку на користь іноземного виробника технологій за рахунок високої ціни відповідного обладнання, а також втрата здатності здійснювати подальший розвиток на основі вітчизняних

інновацій, скорочення інвестиційних надходжень у вітчизняний інноваційний сектор, його занепад і відокремлення від реального сектора.

У виробничому секторі надзвичайно важливо забезпечити органічну взаємодію малих підприємств з великим бізнесом, особливо в сфері франчайзингових, лізингових і венчурних відносин. В рамках цих відносин малий бізнес є свого роду дослідним майданчиком для апробації нових можливостей і технологій.

При взаємодії з інноваційним та великим бізнесом, мале підприємництво отримує можливість вийти зі стану локальності і автаркії, оскільки його внутрішні можливості для вдосконалення і розширення незначні, а можливості зовнішні (тобто можливості його партнерів) є чи не єдиним і перспективним варіантом розвитку.

Крім того, необхідно відзначити неоднорідність автосервісних малих підприємств з точки зору їх відтворювального позиціонування. В даний час склалися дві групи підприємств. При цьому одна з них орієнтована на дорогі імпортні технології і щонайменше часткові поставки сировини і комплектуючих з-за кордону.

Дані підприємства мають відносно високу капіталомісткість, низьку рентабельність і анклавний характер. Вони практично не пов'язані з вітчизняними виробниками обладнання і технологій, а також не беруть участі в субпідрядних або інших, специфічних для малого бізнесу організаційно-правових відносинах із середнім і великим підприємництвом.

Друга ж група підприємств орієнтована на впровадження вітчизняних перспективних розробок і придбання вітчизняного обладнання. Ці підприємства краще інтегровані в економічну систему України, мають більш високі економічні результати своєї діяльності.

Критичним етапом, з точки зору різкого розмежування між цими групами малих підприємств, став серпень 2008 р. До початку кризи саме анклавні підприємства переважали в економіці України. Однак падіння курсу гривні по відношенню до долара, а відповідно подорожчання імпорту обладнання в

гривневому еквіваленті, кардинальним чином змінило ситуацію. Після 2008 р зростає число підприємств, інтегрованих в технологічне та організаційно-правове поле України.

Діяльність автосервісних малих підприємств з точки зору надання послуг набагато активніша і різноманітніша, ніж у виробничому секторі. На сьогоднішній день найбільшими напрямками розвитку вітчизняного малого бізнесу є торгівля запчастинами, громадське обслуговування, транспортні послуги, консалтинг.

У сфері послуг пріоритети автосервісного малого бізнесу значною мірою відрізняються від інтересів подібних підприємств в сфері матеріального виробництва. У сфері послуг бізнес широко не використовує дорогі машинні технології. Тому до його потреб у зазначеній сфері відносяться, перш за все, наступні:

- забезпечення доступу до дешевих орендних приміщень;
- надання малих (але в той же час, дешевих) кредитів для покриття стартових витрат;
- забезпечення лояльності з боку перевіряючих і контролюючих інстанцій;
- законодавча підтримка.

Специфіка малого бізнесу в сфері послуг полягає в тому, що він більш незалежний і автономний від середнього та великого підприємництва, ніж виробничий. Йому не потрібна включеність в відтворювальні ланцюжки, для яких потрібно та чи інша кооперація з більшими партнерами. Однак він більшою мірою залежить від співпраці з державними структурами. При цьому діалог з державою ведеться навколо таких проблем, як фінансова підтримка діяльності малих підприємств, зниження бюрократичного пресингу і нагляду, правове забезпечення активності малих підприємців. Що ж стосується проблеми фінансової підтримки малого бізнесу, то тут взаємодія не зводиться лише до пошуку будь-яких прямих форм субсидування. Діалог іде з приводу

широкого кола питань, включаючи невеликі кредити по за ошадними ставками відсотка, орендних площах з прийнятними цінами орендної плати.

Справа в тому, що однією з головних витрат малого бізнесу в сфері надання послуг, є саме орендна плата. За оцінками експертів, в Україні в автосервісі частка витрат на оренду в виручці становить 8% в порівнянні з витратами на видаткові матеріали (10%). А в магазинах, які торгують запчастинами, орендна плата сягає 35-40%) від виручки і являє собою взагалі найбільшу статтю витрат.

Тому малим підприємствам в сфері автопослуг так важливо домогтися підтримки (особливо правової) з боку держава саме в цій галузі. Однак їхні зусилля наштовхуються на протидію бюрократичного лобі, яке зацікавлене в збереженні правової невизначеності в сфері оренди, оскільки це дає їм значні можливості для різного роду маніпуляцій і адміністративного тиску.

1.3. Стратегія управління малим бізнесом в сучасних умовах: кредитування та фінансування

Незважаючи на те, що офіційний курс українського керівництва в останнє десятиліття орієнтований на побудову в Україні економічної моделі, що відповідає всім ознакам сучасної ринкової держави, а також враховує інноваційність економічного розвитку XXI ст., проте, ситуація в області розвитку малого бізнесу в Україні до сих пір залишається вельми неясною і суперечливою.

З одного боку, діяльність малого підприємництва традиційно вважається відносно незалежною і відокремленою, системою малого бізнесу розглядається як один з каталізаторів формування конкурентного середовища. З іншого боку, малий бізнес потребує державної і громадської підтримки і гарантій для свого малого бізнесу.

На думку фахівців, дана дилема повинна вирішуватися в такий спосіб. Підтримка малого бізнесу з боку держави не повинна носити

«патерналістського» характеру. Навпаки, вона повинна полягати у встановленні рівних і незмінних правил гри. Малі підприємства повинні користуватися пільгами в податковій сфері, в амортизаційних відрахуваннях, необхідно максимально чітко визначити склад витрат, які малі підприємства можуть відносити на собівартість продукції і т.п.

Як зазначалося раніше, малі підприємства мають значний запас гнучкості і мобільності. При цьому вони, як і будь-який господарюючий суб'єкт, відчувають серйозний вплив економічних спадів і криз. Малі підприємства також схильні до набагато більшого ризику, ніж великі або середні підприємства.

Гнучкість малих підприємств проявляється в двох аспектах. З одного боку, це можливість більш гнучкого перепрофілювання виробництва або зміни сфери діяльності підприємства. Правда, в цьому випадку така гнучкість вимагає додаткових вкладень, контролю з боку інших структур, наявності запасів сировини і матеріалів, товарних залишків (малі підприємства змушені мати певний запас для зниження ризику неритмічності закупівель або поставок), використання механізмів підтримки. Крім того, тут є додаткові проблеми, які часто позбавляють мале підприємство можливості маневру: франчайзинг; нерозвиненість вторинного ринку нерухомості; непристосованість приміщень; зношеність обладнання.

З іншого боку, гнучкість малих підприємств виражається в оперативності реагування на зміну ринкової кон'юнктури, модифікації існуючих виробів або послуг, появі нової номенклатури виробів. Специфіка малих підприємств дає можливість бути ближче до споживача, знати ринок і виробництво, забезпечити короткі лінії зв'язків всередині підприємства, мінімізувати вкладення для внесення змін до випуску продукції. У той же час, малі підприємства не повинні залишати поза увагою і свої «вразливі» моменти: вимога мінімізації витрат, відсутність коштів на наукові дослідження, низький рівень підготовки управлінського персоналу.

Слід враховувати також і низький рівень витрат на малих підприємствах, що часто вступає в протиріччя з відсутністю реальної можливості зниження витрат. Властиві малим підприємствам низькі витрати є його перевагою в звичайних умовах. Однак як недолік вони починають проявлятися в двох випадках: коли підприємство входить в фазу зростання, а також коли воно відчуває на собі вплив кризи або спаду.

Низька потреба малого бізнесу в фінансових ресурсах, з одного боку, перекривається низькою можливістю залучення додаткових позик. У той же час, у разі зростання підприємства або необхідності його оперативного реагування на запити ринку, може виникнути потреба в додаткових фінансових вливаннях.

Однією з особливостей малого підприємництва є діяльність на спеціалізованих ринках, можливість орієнтуватися на «хвости» кривої розподілу. Але, в той же час, відчувається загальна ненасиченість ринку якісними товарами. Дане протиріччя проявляється особливо гостро в сучасних умовах. Можливості, які відкриває перед малим підприємством ринкова економічна система, виділяють йому специфічні ареали діяльності, змушуючи орієнтуватися на спеціалізовані ринки, індивідуальні потреби. Однак в цілому в Україні спостерігається загальна ненасиченість ринку якісними споживчими товарами. Це дозволяє малому бізнесу орієнтуватися в своїй діяльності на більш широке коло потенційних споживачів. Необхідно враховувати і той факт, що універсальність і всебічність працівників сфери малого підприємництва, з одного боку, робить вузьким місцем створення прогресивних форм потокового виробництва, що дозволило б в перспективі домогтися економії витрат за рахунок зростання виробництва, з іншого. При цьому невеликий розмір малого підприємства допомагає виявляти і розвивати здібності працівників швидше, ніж у великих компаніях. Однак даний сектор економіки дає занадто слабкі гарантії як постійну зайнятість, так і можливостей кар'єрного росту. Тут відчувається така риса малого підприємництва, як прагнення його власників тримати «під контролем» управління підприємством в цілому і ключові керівні

посади. Тому на малих підприємствах розподіл ролей багато в чому залежить від ступеня близькості того чи іншого співробітника керівнику підприємства (найчастіше на керівні посади тут призначаються члени сім'ї або друзі).

Безсумнівно, малі підприємства мають значний інноваційний потенціал. Однак практично всі з них відчувають брак коштів на самостійні наукові дослідження. Все це призводить до чималих проблем. Так необхідність тримати витрати на низькому рівні не дозволяє розвивати інноваційну сторону діяльності. Крім того, інноваційність малих підприємств стримують складнощі з придбанням і висока вартість сучасного наукового обладнання; висока вартість початкових вкладень в науково-технічній сфері; високий ризик і тривалий підготовчий період.

Отже, пошук інвестиційних ресурсів є важливим завданням для малих підприємств, в іншому випадку - процес їх становлення буде надмірно тривалим. У держави достатніх коштів для цього немає і навряд чи вони будуть, але є державна власність. Це призводить до необхідності частина її не виставляти на аукціонах на продаж, а здавати малим підприємствам на конкурсній основі в довгострокову оренду (лізинг), при цьому пріоритет повинен належати підприємницьким структурам у регіонах зі сприятливим підприємницьким кліматом.

Можливо також створення спеціальної мережі комерційних банківських структур для фінансування малих підприємств. Для підвищення зацікавленості банків у такій діяльності необхідно передбачити, крім загальних (зменшення ставки відсотка хоча б в 1,5 рази), додаткову систему пільг і пріоритетів, наприклад, рекомендувати повне або часткове звільнення від податків прибутку банків, отриманої від вкладення коштів в малий бізнес, а також визначити порядок компенсації комерційним банкам пільг по цільових кредитах для підприємств малого бізнесу.

Залучення коштів приватних інвесторів у малий бізнес і зведення їх ризикованості до мінімуму можливо тільки при використанні спеціалізованих фондів і відповідного законодавства, що регулюватиме їх діяльність.

Основним джерелом залучення коштів у державні і регіональні фонди може стати капітал приватних інвесторів, який можна акумулювати через облігаційні позики. Однак облігації під малий бізнес будуть не ліквідними, а отже, і непривабливими для приватних, особливо іноземних, інвесторів, якщо мале підприємство не отримає податкових пільг. В іншому випадку прибутковість (ліквідність) можлива лише за рахунок вибудови фінансових пірамід.

Важливим елементом цілеспрямованої політики в сфері малого бізнесу має стати забезпечення його тісного зв'язку з процесом приватизації. У програму приватизації необхідно передбачити можливість участі малих підприємств. Також, одним з варіантів санації великих підприємств, приватизованих чи радикально реорганізованих через їх банкрутство, потрібно передбачити можливість їх перетворення в систему (об'єднання) малих підприємств.

Виключно важливим завданням є створення більш сприятливих умов для залучення іноземного капіталу до участі в процесі приватизації шляхом забезпечення відповідних гарантій і пільг малому підприємству, включаючи надання права на володіння контрольним пакетом акцій.

Як показав проведений аналіз, фінансування малих підприємств в країнах з розвинутою ринковою економікою здійснюється за рахунок як внутрішніх, так і зовнішніх джерел. Українська економіка, перебуваючи на шляху модернізації та транзиту, також прагне до того, щоб перейняти досвід у своїх західних партнерів. Відповідно до вітчизняного законодавства, як зовнішніх джерел фінансування можуть використовуватися цільові банківські вклади, паї, акції, технології, машини, кредити, товарні знаки, інтелектуальні цінності. Основними внутрішніми джерелами залучення коштів є фінансові ресурси і внутрішньогосподарські резерви підприємця-інвестора, тобто прибуток, а також амортизаційні відрахування, грошові накопичення і заощадження підприємців, кошти від страхування діяльності, грошові суми, що отримуються як неустойка, штрафи і т.п. До неформального ринку позикових капіталів

(внутрішнє джерело фінансування) відноситься позика грошей у рідних і знайомих. Цим джерелом користуються значне число підприємців в нашій країні.

Відповідно до програми підтримки підприємництва фінансування і розвиток інфраструктури малого бізнесу повинні здійснюватися через Фонд підтримки підприємництва та розвитку конкуренції з антимонопольної політики і підтримки нових економічних структур. Участь Фонду у фінансуванні - часткова. Один з головних принципів його діяльності - умова зворотності коштів. Фонду надано право виступати заставодавцем, поручителем, гарантом за зобов'язаннями підприємств.

Коротко опишемо механізм кредитування малих підприємств. Спочатку проводиться відбір представлених в Фонд проектів і програм. На цьому етапі головне завдання - виявити проекти, що відповідають державним економічним пріоритетам. Надалі операції безпосередньо по кредитуванню і контроль за їх використанням здійснюються Фондом спільно з банками на місцях.

Фонд бере на себе певні зобов'язання, що дозволяють: надавати банківські гарантії малим підприємствам для отримання кредитів в комерційних банках; збільшувати ресурси для кредитування малого бізнесу за рахунок коштів генерального банку; керувати банківською системою підтримки підприємництва; отримувати дивіденди на вкладений капітал.

Банк виділяє кредитні ресурси строго відповідно до переліку проектів, затвердженим в установленому порядку Фондом, і в межах коштів кредитної лінії. Розмір маржі, стягнутої банком, встановлюється в міжбанківському договорі і не може перевищувати 5%.

Основними вимогами, які пред'являються до підприємств при розгляді їх заявок на отримання кредиту будуть наступні. Зокрема, передбачається, що питома вага кредиту в загальній сумі фінансування проекту повинна, як правило, складати 50% (але не більше 70%). Іншу частину коштів підприємець має вишукувати сам, за рахунок інших джерел, в першу чергу, як правило, власних. Чим більше частка інвестора в фінансуванні проекту, тим нижче

відсоткова ставка по кредиту. Максимальний термін реалізації проекту та погашення кредитів - 1,5 роки (для окремих проектів - 2 роки).

Для отримання кредиту суб'єкти малого підприємництва надають відповідні документи в регіональні органи, які в місячний термін, провівши незалежну експертизу проекту, виносять висновок про доцільність виділення на нього коштів. Потім на їх основі формується регіональна програма, яка направляється до виконавчої дирекції Фонду.

Дане джерело фінансування залишається основним. Також в разі сполучення тих чи інших проектів з проектами регіональних програм залучалися і кошти з місцевих бюджетів. З другорядних джерел фінансування можна назвати ресурси комерційних банків, гранти та спонсорську допомогу міжнародних банків і організацій (ЄБРР, ТАСІС та ін.), Зарубіжних структур і фінансових інститутів (USAID).

Позабюджетними джерелами фінансування прямо або побічно виступають: гарантійні фонди; кошти на інвестиції, одержувані в ході поставки імпортного обладнання на реалізацію проектів за рахунок зв'язаних кредитів з подальшою передачею обладнання в лізинг; інвестиційні кошти на основі надання вітчизняними виробниками товарного кредиту суб'єктам малого підприємництва в розстрочку під гарантію; кошти від випуску цінних паперів (векселі, облігації та ін.)

Функціонування малих підприємств і кредитних установ у ринковій економіці, з одного боку, вимагає вирішення проблеми розробки критеріїв платоспроможності позичальника, а з іншого - проведення аналізу умов надання кредитів і принципів їх використання.

При розрахунку кредитоспроможності підприємства використовуються наступні показники його фінансово-господарської діяльності: коефіцієнт фінансового покриття - він характеризує загальну кредитоспроможність підприємства-відношення поточних активів до поточних зобов'язань; коефіцієнт поточної ліквідності - відношення грошових коштів, коштів у розрахунках і оборотних активів підприємства до поточних зобов'язань;

коефіцієнт абсолютної ліквідності - відношення грошових коштів підприємства до поточних зобов'язань; коефіцієнт співвідношення власних коштів і залученого капіталу - він характеризує фінансову стійкість підприємства; коефіцієнт оборотних коштів - відношення власних коштів до підсумку балансу.

Клас кредитоспроможності клієнтів визначається шляхом зіставлення значень фінансових коефіцієнтів, отриманих на основі показників балансу, з критеріальним рівнем, характерним для даного класу їхнього рейтингу.

В якості показників таких рівнів використовуються середньогалузеві значення фінансових коефіцієнтів. На підставі поданого досьє клієнта і його гарантій від комерційного банку останньому потрібно розробляти власні плани фінансування малих і середніх підприємств, встановлюючи обсяг і термін їх кредитування. Розглянемо слідуєчий порядок надання кредитів малому бізнесу:

1. Складання досьє клієнтів.
2. Розробка бізнес плану фінансування.
3. Порівняння кредиту з результатами діяльності малого підприємства, коли позичкою покривається 50-80% його затрат.
4. Визначення класу кредитоспроможності малого підприємства.
5. Вибір відсоткової ставки по кредиту (може бути постійною чи змінною).
6. Розрахунок терміну окупності кредиту.
7. Прийняття рішення по термінах кредитування.
8. Визначення регулярності погашення кредиту.
9. Складання контракту про повернення кредиту.
10. Перевірка та контроль етапів виконання контракту.
11. У разі затримки погашення кредиту або невиконання умов контракту - спільні дії по врегулюванню ситуації.

Що ж стосується кредитування малого бізнесу через комерційні недержавні структури, перш за все, банки, то тут виникають ще більші труднощі. На відміну від державних структур, вони не пов'язані будь-якими

«ідеологічними» або «нормативними» зобов'язаннями, і тому вкрай неохоче йдуть на контакти з «неперспективним» малим підприємництвом. При цьому «неперспективність» малих підприємств полягає в тому, що комерційні банки лякаються занадто високих ризиків в сфері малого бізнесу, відсутність у малих підприємств реального майнової застави і т.п. Тому в даний час активно дискутується проблема створення гарантійних фондів, співзасновниками яких можуть стати як державні структури, так і міжнародні фінансові організації.

При цьому забезпечення по кредитах має покривати 100% суми кредиту і відсотки по ньому. В якості застави банки мають право отримувати не тільки нерухомість, дорогоцінні метали, депозити і т.п., але також і особисте майно позичальника. У процесі всього терміну кредитування позичальник регулярно контролюється прикріпленим кредитним експертом.

У число найважливіших положень методики входить вимога швидкої обробки кредитних заявок: з моменту подачі заявки в банк до проведення аналізу на місці роботи потенційного позичальника має пройти не більше 3 днів. Принциповим є і те, що при зверненні за кредитом від позичальника не вимагається надання бізнес-плану.

Потрібно більш широко використовувати і нетрадиційні види фінансових послуг. Приблизна схема фінансування малого автосервісного підприємства за допомогою лізингового кредиту полягає в наступному: підприємство хоче придбати нове обладнання; банк оплачує цю послугу, тобто 100%) вартості обладнання; підприємство або бере його у банку в оренду, або використовує лізинговий кредит з подальшим викупом. Термін подібного кредиту складає від 2 до 6 років. Існує також лізинг нерухомості: будівництво будівлі банком і здача його в оренду підприємству з умовою його подальшого викупу. При факторингових операціях при несплаті вимог платником вони переуступаються факторинговому відділу банку, і останній платить визначений у договорі відсоток від суми вимог. Таким чином, в даному випадку відбувається переуступка простроченої заборгованості.

Зовнішнім позабюджетним джерелом фінансування малих підприємств, крім комерційних банків, може бути приватне чи спонсорське фінансування. В розвинених країнах нерідко за малою фірмою стоїть велика приватна корпорація, що зацікавлена в результатах її роботи, як правило, венчурні компанії, що беруть на себе ризики конструкторської, технологічної та проектної розробки новітніх технологій, професійного та промислового їх освоєння.

Головним стимулом венчурного інвестування є прибуток від приросту вартості акцій компанії. Кредитори розраховують на те, що остання, швидко досягнувши стадії серійного виробництва нової оригінальної продукції, почне приносити підвищенні прибутки. В даному випадку фінансисти, які надали кредит в обмін на акції підприємства, зможуть з великою вигодою реалізувати свою частку цінних паперів. Незважаючи на те, що багато венчурних фірм зазнають краху (відповідно надані їм кошти, доводиться списувати як збитки), прибуток, отриманий від успішно реалізованих проектів, виправдовує ризики.

Використання венчурного капіталу поки не одержало широкого поширення у вітчизняній підприємницькій практиці, хоча українське законодавство передбачає можливість участі в інвестиційній діяльності як приватних осіб, так і підприємств різних організаційно-правових форм.

Ще одним зовнішнім позабюджетним джерелом фінансування малих підприємств може служити спільне інвестування. Наприклад, у ФРН банками і страховими компаніями створюються спеціальні фірми, що беруть участь в капіталі дрібних і середніх підприємств. Спільне інвестування в нашій країні можливо через договори-підряди по фінансуванню якої-небудь розробки. Залежно від характеру виконуваних робіт і досягнутих між сторонами домовленостей фінансування виробляється шляхом часткової попередньої оплати (авансування) чи передоплати [18].

Особливий інтерес також представляє таке зовнішнє джерело фінансування, як залучення капіталу через випуск і розміщення акцій та інших цінних паперів за посередництва інвестиційних установ. Основним недоліком

акціонування як методу залучення додаткових інвестицій є можливість часткової або повної втрати фінансованим підприємством-емітентом самостійності.

Комерційні банки можуть співробітничати між вітчизняними фінансово-промисловими групами та малими і середніми підприємствами через контрактні, субпідрядні, орендні відносини. Це дозволило б об'єднати мобільність, гнучкість, ініціативність малого бізнесу і міць та вплив великих підприємств.

Фінансуванню малого бізнесу можуть сприяти кредитні програми і численні регіональні, міські, цільові фонди.

Оскільки діяльність самих малих підприємств орієнтована головним чином на місцевий ринок, багато фінансових питань необхідно вирішувати за участю місцевих органів влади. Останні повинні визначити основні напрямки підтримки підприємництва, розробити комплекс необхідних заходів, вишукати матеріально-технічні і фінансові ресурси для їх реалізації за рахунок регіональних джерел.

Велику роль в організації фінансування малого бізнесу в регіонах могли б зіграти суспільства взаємного кредиту та торгово-промислові палати, які виступають в якості гарантів кредиту. Товариство взаємного кредиту - об'єднання страхової організації і банку для фінансування малих підприємств. Йому надається право проводити всі короткострокові банківські операції, крім видачі цільових кредитів, насамперед товарно-комісійні, облік і забезпечення векселів. Названі громадські структури повинні також давати комерційним банкам або міським фондам свої рекомендації з кредитування окремих підприємств після відповідної перевірки їх фінансового стану. У цих випадках кредит може видаватися без застави.

Також одним з рішень проблеми фінансування можуть стати створювані малими підприємствами кредитні кооперативи або кредитні спілки. Даний соціально-фінансовий механізм забезпечує «прозорий» доступ до кредитів і заощаджень. Ця практика набула широкого поширення по всьому світу. За

відомостями Всесвітньої ради кредитних спілок, в 40 тис. Таких спілок, що працюють більш ніж в 80 країнах, полягає близько 100 млн. пайовиків. Їх загальні заощадження становлять 350 млрд. доларів, а сума виданих спілками позик коливається навколо цифри в 276 млрд. доларів.

Специфіка кредитних спілок полягає наступному. Дані об'єднання можуть створюватися жителями одного будинку або мікрорайону (управи), працівниками однієї організації. Рішення в кредитних спілках, як і в інших кооперативах приймаються колективно, на зборах. Кожен з пайовиків незалежно від величини внеску має на зборах тільки один голос. Кредитні спілки можуть вкладати тимчасово вільні кошти в різні цінні папери.

У той же час, на думку фахівців, кредитні спілки виконують «антилюмпенізуючу» роль і тому вони можуть бути корисні в умовах руйнування системи підготовки кадрів робітників і майстрів масових професій для промислових і будівельних підприємств.

Підводячи підсумки, слід зробити висновок про те, що фінансування федеральних і регіональних програм підтримки малого підприємництва залишається однією із слабких ланок державної політики в цій сфері.

Система правового та ресурсного забезпечення державної підтримки малого підприємництва стала перешкодою на шляху розвитку сектора малого підприємництва, консервуючи його стагнацію і пробуксовку в ряді регіонів на фазі «розтягнутого» старту. Крім того, серйозною проблемою є і те, що Уряду не вдалося в умовах високого рівня інфляції і високих фінансових ризиків забезпечити підтримку малого бізнесу з боку комерційних банків. Також не вирішується і проблема спрощення доступу малих підприємств до фінансово-кредитних та інвестиційних ресурсів.

1.4. Основні принципи організації виробництва в автосервісі

Значним досягненням сучасної теорії організації виробництва вважається виявлення та опис законів організації високоефективних виробничих процесів.

Охарактеризуємо закон впорядкованого руху предметів праці на виробництві. Без попереднього погодження руху деталей по міжцехових і внутрішньоцехових технологічних маршрутах неможливо планувати подальший хід виробництва.

Впорядкований рух предметів праці на виробництві досягається завдяки двом принципам організації виробництва: стандартизація та типізація міжцехових і внутрішньоцехових технологічних процесів та маршрутів.

Тобто спочатку проектується типова схема руху предметів праці на виробництві (ТСР ПП) [12].

Проектування та використання ТСР ПП здійснюється на базі конструкторсько-технологічного класифікатора автосервісних робіт на всю виробничу програму ремонту автомобілів, що забезпечує використання всього потенціалу автосервісного підприємства в певних напрямках надання послуг.

ТСР ПП дозволяє більш ніж в десятки разів скоротити кількість різних міжділянкових і технологічних маршрутів.

Застосування ТСР ПП дозволяє різко скоротити кількість внутрішньовиробничих зв'язків між ділянками, в значній мірі зменшує складність і трудомісткість процесів планування та управління на виробництві, також, створює потрібну організаційну базу для погодження термінів виконання ремонтних робіт з повним завантаженням ремонтних ділянок і виробничих підрозділів за мінімального комплектного виробництва.

Підвищенню впорядкованості руху автомобілів по автосервісному підприємстві сприяє раціональний почерговий запуску їх у ремонт. Впорядкування такого запуску ремонту за різними його критеріями забезпечує або скорочення тривалості загального циклу обслуговування автомобілів, або

зменшення внутрішньозмінних простоїв на робочих місцях, або підвищує стійкість здійснення виробничого процесу по запланованих графіках.

Для ефективної організації надання автосервісних послуг на підприємствах застосовують закон безперервного ходу виробничого процесу. В умовах непотокового автосервісного обслуговування дуже важливо забезпечити безперервне завантаження ремонтної дільниці. Це підтверджує і більш глибокий аналіз затрат виробництва від години простою ремонтної дільниці та години пролежування партії запчастини чи деталей. За умов налагодженого потокового виробництва, навпаки, простій робочого місця, приведе до затримка кожної ремонтної дільниці, яка бере участь у потоковому виробництві [8].

Порівнюючи втрати виробництва через годину простою ремонтної дільниці чи від години пролежування запчастин і деталей ми можемо сформулювати ряд правил по вибору ефективного календарного методу організації виробничого процесу: для всіх типів виробництва година простою робочого місця і година пролежування деталей чи запчастин протиставляються одна одній не тільки як компенсатори, які вирівнюють тривалість ремонтної операцій, але і як різні по величині затрати виробництва. При непотоковому виробництві, виробничий процес організовується по принципу безперервного завантаження робочого місця на противагу принципу безперервного руху деталей та запчастин в потоковому виробництві. Вибір необхідного принципу організації виробництва (безперебійне завантаження робочого місця або безперебійний рух деталей та запчастин) для конкретних умов визначається завдяки співвідношенню затрат виробництва від простою ремонтної дільниці чи від пролежування деталей та запчастин.

Розглянемо прояви закону ритму ремонтно-виробничого циклу на автосервісі. Даний закон проявляється завжди, коли в процесі виробництва чи ремонту окремого виробу або автомобіля створюється щодо їх виробничого

циклу (час їх виробництва чи ремонту) нерівномірне споживання ресурсів, робочого часу робітників і устаткування.

Закон ритму ремонтно-виробничого циклу - це об'єктивно існуюча сукупність причинно-наслідкових зв'язків між вимірами виробничої програми автосервісного підприємства (склад, терміни, пріоритети, пропорції об'єктів виробництва, структура трудомісткості), з одного боку та структурою елементів ремонту, що споживаються на виробництві з іншого.

Закон ритму ремонтно-виробничого циклу – це є суттєві зв'язки, що виявляються при узгодженні та гармонізації кількісних організаційно-технологічних пропорцій елементів ремонтно-виробничого процесу (деталі, запчастини, працівники та робочі місця), які поєднуються, в просторі та часі і залежать від вимірів виробничої програми та від особливості організації виробництва на автосервісному підприємстві і на кожній ремонтній дільниці.

Роботи потрібно взаємозв'язувати як по термінах так і за обсягами і структурою використовуваних ресурсів в часі та просторі [9].

Виділяють три можливі методи моделювання ритму виробництва [8]:

Статистичний. Застосовують статистичне моделювання ремонтного процесу і на його базі розробляють нормативи календарного розподілу трудомісткості ремонту згідно ремонтно-виробничого циклу.

Статичний метод базується на попередньо збудованій статичній моделі виробництва. Рекомендують поопераційну схему входження в ремонт складальних операцій, деталей та запчастин і т.д.

Динамічний метод дозволяє з значною достовірністю встановити гранично імовірнісні (найтриваліші) строки виконання ремонтних робіт.

Закон календарної синхронізації циклів процесів ремонту та їх частин включає чергові аспекти:

Синхронізація циклів в технологічних операціях розглядає календарну організацію всіх форм в потоковому виробництві, що побудовані за принципом безперервного руху деталей та запчастин - синхронізацію тривалості деталеоперацій в даному випадку здійснюють за рахунок простою робочого

місця, але це є неефективно, адже година простою робочого місця вартує дорожче, а ніж година пролежування деталей чи запчастин. Тому організують паралельно-послідовний рух деталей чи запчастин, за умови, що всі мікропростої робочих місць сконцентровані.

У цілому за будь-якої форми організації виробництва нерівності в тривалості технологічних операцій вирівнюють до деякої календарної межі, або за рахунок пролежування деталей та запчастин, або за рахунок простою робочих місць, або за рахунок і того і іншого водночас.

Синхронізацію циклу виготовлення деталей чи запчастин розглядають в такому ракурсі: якщо при виготовленні деталей чи запчастин застосовується однакова кількість операцій, то такі цикли вирівнюють завдяки вирівнюванню тривалості даних операцій. Деталі у виробничих підрозділах як правило виготовляють комплектами, це означає, що тривалість циклу виготовлення кожної деталі з комплекту дорівнює тривалості виготовлення всього комплекту деталей [12].

Синхронізацію тривалості комплектооперацій в процесі виготовлення комплекту деталей розглядають як синхронізацію комплектооперацій, що автоматично скорочує тривалість циклу виготовлення комплектів деталей чи запчастин.

Ще для ефективної організації виробничого процесу вчені розглядають: закон емерджентності основних та допоміжних виробничих процесів і закон резервування ресурсів для виробництва.

Застосування вищерозглянутих законів організації виробничого процесу дає змогу спланувати та підтримувати ритмічну роботу ремонтно-виробничих підрозділів автосервісного підприємства, тобто роботу на кшталт раціональної організації виробничого процесу, при якій процес виготовлення окремої деталі чи запчастини, чи їх комплектів а також виконання окремих замовлень поєднують з наперед створеним планом. Таке поєднання дозволяє забезпечити ритмічну роботу і безперервне відновлення всього виробничого циклу одночасно (паралельно) на всіх виробничих підрозділах і робочих місцях у

строгій відповідності до планової пропорційності, технологічної прямоточності та економічно обґрунтованої надійності випуску виробів у встановлені строки і за належної якості.

Організація та підтримка ритмічної роботи автосервісного підприємства та його ремонтних дільниць дозволяє: скоротити традиційні затрати ресурсів, робочого часу працівників і устаткування, забезпечує конкурентні переваги - лідерство за мінімумом затрат, гарантований час виконання замовлення, індивідуалізація послуги за вимогою замовника, гнучке регулювання об'єму виробництва, розширення сервісних послуг та інші переваги.

1.5. Методика аналізу виробничого потенціалу підприємства та організації виробництва на ньому

Організація виробництва представляє певну систему раціонального з'єднання речовинних і особистих елементів виробництва для випуску продукції. До аналізу організації виробництва і технічного розвитку підприємства відноситься [18]:

- аналіз рівня спеціалізації виробництва;
- аналіз виробничої структури підприємства;
- аналіз організації виробничих процесів;
- аналіз рівня технічної підготовки;
- аналіз рівня матеріальної підготовки;
- аналіз наукової організації праці.

Аналіз рівня спеціалізації є визначенням питомої ваги продукції, відповідної виробничому профілю підприємства в загальному об'ємі випуску. При плануванні інших видів виробництва продукції необхідно враховувати призначення планованої продукції. Певні види продукції збільшують стабільність доходів, оскільки добре розкуповуються в період спаду і в період підйому ділової активності. Дуже важливо правильно спланувати додатковий асортимент виробництва продукції.

Метою аналізу технічного розвитку і організації виробництва є пошук резервів підвищення якості продукції, що значною мірою визначає виживаність підприємства в умовах ринкової економіки. Якість продукції - найважливіший показник діяльності підприємства.

Починають аналіз з попереднього огляду - визначають роль і місце підприємства, що вивчається, в регіоні. Роль і місце підприємства визначають по вигляду, об'єму і якості продукції, що випускається, або послуги, по ефективності її застосування, її значенні в забезпеченні населення. Загальний огляд підприємства дає можливість, не вникаючи у внутрішні зв'язки і зміст показників, охарактеризувати його діяльність і якість продукції, що випускається ним (послуги).

Технологія розвитку і організація виробництва визначає результати і ефективність діяльності підприємства який залежить від безлічі чинників. Серед них основні такі:

- організація системи управління;
- впровадження прогресивної техніки і технології, методів організації виробництва і праці;
- комп'ютеризація і автоматизація виробництва і управління.

Методика аналізу технічного розвитку і організації виробництва вимагає розробки системи аналітичних показників, що характеризують перераховані чинники.

Всі показники можна розділити на три групи:

1. показники організаційно-технічного рівня виробництва;
2. показники економічної ефективності і її вдосконалення (фондовіддача і фондомісткість, продуктивність праці, матеріаломісткість, рівень собівартості, фондоозброєність праці, якість продукції, рентабельність продукції, що випускається, і т.д.);
3. показники рівня управління (структура апарату управління, ступінь централізації функцій управління, рівень технічної оснащеності інженерної і

управлінської праці, коефіцієнт ефективності виробництва, рівень соціального розвитку кадрів і т.д.).

Для ефективного проведення аналізу всі показники необхідно розглядати в динаміці і у взаємозв'язку. Вплив зміни чинників, що визначають технічний розвиток і організацію виробництва підприємства, на основні економічні показники діяльності підприємства вивчається за допомогою методів кореляційно-регресійного і дисперсійного аналізу [16].

Для аналізу технічного розвитку використовуватимемо наступні показники:

- коефіцієнт введення (надходження) основних засобів (Квв.):

$$Квв. = ОЗзп. / ОЗ кр. \quad (1.1)$$

де ОЗ вв. - вартість основних засобів, що знов поступили, за рік;

ОЗ к.р. - вартість основних засобів на кінець року

Коефіцієнт введення (надходження) показує частку знов введених основних засобів за досліджуваний рік у вартості основних засобів на кінець року.

- коефіцієнт вибуття основних засобів (Квиб.):

$$Квиб. = ОЗ виб. / ОЗ п.р. \quad (1.2)$$

де ОЗ виб. - вартість вибулих основних засобів за рік;

ОЗ п.р. - вартість основних засобів на почало роки.

Коефіцієнт вибуття показує частку вибулих основних засобів за досліджуваний рік у вартості основних засобів на почало роки.

- коефіцієнт оновлення (Коно.):

$$Коно = ОЗ н / ОЗ к.р. \quad (1.3)$$

де ОЗн. - вартість нових основних засобів за рік;

ОЗ к.р. - вартість основних засобів на кінець року

- коефіцієнт змінності (Кзм.):

$$K_{зм} = T_{зм} / У \quad (1.4)$$

де $T_{зм}$ - загальна кількість відпрацьованих верстато-змін за добу;

$У$ - кількість встановленого устаткування.

Коефіцієнт змінності показує скільки змін в середньому працює 1 одиницю устаткування за певний період.

- коефіцієнт заміни (Кз.):

$$K_z = OЗ_{виб.} / OЗ_{вв.}, \quad (1.5)$$

де $OЗ_{виб.}$ - вартість вибулих в результаті зносу основних засобів;

$OЗ_{вв.}$ - вартість основних засобів, що знов поступили, за рік;

Коефіцієнт заміни показує частку основних засобів, що вводяться, направляються на заміну вибулих.

- коефіцієнт зносу

$$K_z = Z_n / OЗ_{п.}, \quad (1.6)$$

де Z_n — сума зносу основних засобів;

$OЗ_{п.}$ — первісна вартість основних засобів на початок періоду.

Чим нижчий коефіцієнт зносу, то ліпшим є технічний стан, основних засобів. Спрацьовані (застарілі) основні засоби зумовлюють і необхідність застосування застарілих технологічних процесів, що призводить до неконкурентоспроможності продукції підприємства.

- коефіцієнт сортності, який розраховується наступним чином:

$$K_{сорт} = \text{вартість продукції} / \text{ціна I сорту} \quad (1.7)$$

Коефіцієнт сортності показує на скільки виконаний план за якістю продукції.

Таким чином, аналіз технічного розвитку і організації виробництва є комплексним процесом по виявленню сильних і слабких сторін виробничої діяльності підприємства, а також за допомогою даного аналізу складаються і формуються прогнози на подальшу виробничу діяльність підприємства.

1.6. Основні шляхи підвищення і ефективного використання потенціалу малого автосервісного бізнесу

Мале підприємство в Україні, як і в інших країнах не розвивається ізольовано і автономно. В ході своєї діяльності суб'єкти малого бізнесу змушені вступати в комунікацію з іншими учасниками економічного процесу. Особливе місце в цих відносинах займає держава і органи державної влади. З огляду на відносну слабкість малих підприємств, їх вразливість по ряду важливих параметрів, вони повинні підтримувати стійкі зв'язки з адміністративними структурами, прагнучи забезпечити собі режим найбільшого сприяння, або, принаймні, лояльність з боку «можновладців».

У той же час, влада в цілому також зацікавлена у відносно благополучному розвитку малого бізнесу, оскільки в цьому випадку вона, з одного боку, закриває «економічні дірки», які виникли внаслідок радикального реформування, а з іншого, робить значний внесок в національну економіку.

Однією з найбільш продуктивних форм такої взаємодії вважається система державного і муніципального замовлення для малого підприємництва. В її реалізації проявляється сучасна тенденція до «дифузії» державного і приватного сектора економіки.

Традиційно вважається, що подібні замовлення є свого роду «благодійною акцією» держави, спрямованої на стимулювання активності малого бізнесу. Проте, як показує вітчизняна та зарубіжна практика такого роду взаємодія є взаємовигідною.

Так державні та муніципальні замовлення сприяють позитивній реструктуризації малого бізнесу, «його виходу з вузької ніші торгово-

посередницької діяльності, зближенню з реальним сектором економіки, активному проникненню в інноваційну сферу» [9]. Крім того, виконання державного замовлення дозволяє розширити коопераційні та інтеграційні контакти малого, середнього і великого бізнесу, що сприяє формуванню позитивного підприємницького клімату в економіці. У той же час велика гнучкість і ефективність малого підприємництва дозволяють йому якісно виконати замовлення, оперативно перебудуватися під виконання того чи іншого вигідного проекту.

Найбільш інтенсивне співробітництво спостерігається між малими підприємствами і місцевими (муніципальними) органами самоврядування. Так, за період з січня до вересня 2015 р малі підприємства взяли участь у виконанні замовлень в якості постачальників. на 15,7% загального числа розподілених державних і муніципальних замовлень. Одночасно і вартість укладених контрактів виявилася набагато вище при безпосередніх контактах між малим бізнесом та місцевими органами виконавчої влади - вона більш ніж в 3 рази перевищувала загальну вартість контрактів з органами виконавчої влади.

У той же час, навіть в даній сфері щодо «паритетної» взаємодії малого бізнесу і держави, є серйозні диспропорції і труднощі. Мабуть, однією з найбільш значущих є проблема взаємної довіри даних суб'єктів економічного життя.

Зокрема, нерідко катастрофічних для нормального функціонування малого підприємництва виявляється дефіцит державного, регіонального та місцевого бюджетів. Недолік коштів, нерідко, не дозволяє замовникам (тобто державним структурам) вчасно і в повній мірі проплачувати виконання замовлення. Це ставить постачальників товарів і послуг у вкрай важке становище і в ряді випадків є причиною відмови підприємств від участі в реалізації державних і муніципальних проектів.

Серйозні обмеження містять і самі положення конкурсів на розміщення замовлень на поставки товарів, виконання робіт, надання послуг для державних потреб. Відповідно до них, жорстко обмежується коло учасників конкурсу.

Учасником конкурсу може виступати лише виконавець, який володіє відповідними виробничими потужностями, обладнанням і трудовими ресурсами, необхідними для виробництва товарів (робіт, послуг). В результаті від участі в конкурсі усуваються торгово-посередницькі фірми, виробники комплектуючих, субпідрядники тощо.

Ще однією проблемою є незацікавленість міністерств і відомств у встановленні контактів з малими підприємствами з питань розміщення державних замовлень. Тому на державному рівні пріоритетними одержувачами держзамовлення виявляються переважно великі підприємства.

Крім того, відсутні конкретні організаційні механізми залучення підприємств малого бізнесу до участі у виконанні держзамовлень, а також реєстр суб'єктів малого підприємництва по галузях для запрошення на відкриті і закриті конкурси в області держпостачань. Таким чином, у наявності інформаційна ізоляція структур малого бізнесу, дискримінація по відношенню до них з боку великих підприємств і «старого» чиновництва. Подібна ситуація цілком з'ясовна. Бюрократія прагне не допустити конкуренції в сфері розміщення замовлень, лобіюючи інтереси «своїх» підприємств (нерідко «дочірніх» малих підприємств). В результаті інформація про проведення того чи іншого конкурсу просто блокується, а «сторонні» економічні структури під тим або іншим приводом виключаються з числа учасників.

Крім «суб'єктивних» труднощів малого бізнесу, існує також цілий ряд проблем «об'єктивних», пов'язаних з «зародковим» станом малого підприємництва в Україні. Зокрема, більшість структур малого бізнесу не мають кваліфікованого кадрового забезпечення, що дозволяє оперативно відслідковувати інформацію про розміщення державного (муніципального) замовлення. На даний момент подібний пошук здійснюється децентралізовано і спорадично, найчастіше за рахунок наявних «зв'язків» в бюрократичному середовищі. Більш того, проблеми виникають у суб'єктів малого бізнесу і при подачі заявок на конкурс, під час доопрацювання і підписання контракту з державним замовником і т.п. Таким чином, в ситуації, що вимагає прийняття

кваліфікованих управлінських рішень, вітчизняні малі підприємства часто виявляються неспроможними.

Незважаючи на існування цілого ряду законодавчих і нормативних актів, що регулюють процес розміщення державних замовлень і участь в них малого бізнесу, бюрократичні структури часто ігнорують подібні документи. Так ні в регламенті торгів, ні в їх методичному забезпеченні не передбачені заходи щодо створення умов для залучення до участі малого підприємництва. Ігнорується і вимога закону про підтримку малого бізнесу, що закріплює за ним не менше ніж 15% квоту від загального обсягу державних поставок загальногромадянського призначення на основі конкурсів, що проводяться між суб'єктами малого підприємництва.

Все вищевикладене дозволяє зробити висновок про те, що адміністративне, правове та інформаційне забезпечення участі малого підприємництва в держзамовленні є недосконалим.

На думку значної частини економічного співтовариства, вдосконалення даної системи має відбуватися за кількома напрямками.

Так, по-перше, необхідно зняти обмеження на види товарів, що поставляються і послуг, що входять в сферу компетенції малого бізнесу.

По-друге, необхідно законодавчо закріпити положення про першочерговість оплати державою продукції, товарів і послуг, поставлених малими підприємствами, оскільки в іншому випадку їх руйнування стає неминучим.

По-третє, важливим є поширення системи квотування обсягів поставок з державних закупівель на субконтрактних рівнях. Хоча тут потрібна додаткова робота в напрямку визначення пріоритетності тих чи інших квот. На думку сучасних українських економістів, тут повинна діяти гнучка схема: якщо малий бізнес може самостійно виконати ті чи інші поставки, то квота повинна діяти на контрактному рівні, якщо ж ні, то перекладається на субконтрактний рівень з обов'язковим закріпленням цього факту в договорі державного замовника з генеральним підрядником. Отже, малі підприємства в будь-якому випадку

зможуть реалізувати своє право на 15% квоту або на первинному, або на вторинному рівні.

По-четверте, для посилення позицій малого підприємництва в сфері державних закупівель доцільним видається його тісний контакт із середнім бізнесом, більш орієнтованим на реальний сектор економіки.

По-п'яте, важливим є налагодити свого роду «аудит» розподілу замовлень через створення відповідної спеціальної служби. Дана служба виконувала б як контролюючі та наглядові, так і караючі функції.

У розвинених країнах вплив малого бізнесу на політичні та соціокультурні процеси виражається в його ролі: а) амортизатора соціальної напруженості, оскільки саме мале підприємництво є фундаментальною основою формування «середнього класу» і, отже, ослаблення притаманної ринковій економіці тенденції до соціальної диференціації; б) джерела кваліфікованих кадрів, що охоплює переважну більшість місць виробничого навчання.

Сучасний український бізнес відчуває вплив ряду негативних факторів, як власне економічного характеру, так і політикоадміністративного. Причому деякі проблеми сягають своїм корінням в радянський період, а деякі породжені умовами соціально-економічної модернізації.

Незважаючи на свою достатню численність, малий бізнес в Україні слабкий ще й тому, що до цих пір він не консолідований політично і економічно, не має своїх структур підтримки.

Все це призводить до того, що малий бізнес (на відміну від великого) змушений виконувати волю адміністративних органів, а не здійснювати з ними рівноправне і взаємовигідне партнерство.

Серйозною проблемою є також відсутність взаєморозуміння між малим бізнесом і адміністративно-бюрократичним апаратом. Більшість з українських «міцних господарників» отримувало економічну освіту і набувало практичний досвід роботи ще в умовах планової економіки. Тому для них властиво

нерозуміння значення і навіть зневажливе ставлення до даного сектору, значно поступається в силі і вплив великої індустрії.

Але незважаючи на вищесказане в даний час на ринку переважають малі СТО, які, по суті являються, не станціями, а ремонтними майстернями або пунктами технічного обслуговування. Серед таких СТО багато слабких і погано оснащених компаній. Їх подальша перспектива є досить сумнівною хоч би через те, що автосервіс – як бізнес для інвесторів є досить перспективним і привабливим, тому планується створення сучасних підприємств, серед яких не залишиться місця для слабаків.

Для вдалого інвестування в СТО потрібно добре знати ринок авто послуг і тенденції його розвитку. Оновлення автопарку в свою чергу веде до зміни структури ринку автосервісу, зокрема до збільшення питомої ваги авторизованих СТО. Потрібно відмітити, що зростання парку автомобілів не призводить до прямого збільшення об'ємів автопослуг: надійність, довговічність і ремонтпридатність сучасних автомобілів збільшується, а отже об'єми автопослуг скорочуються.

Розвиток сервісних центрів проходить по двох фронтах: швидко розвивається так званий фірмовий сервіс, у зв'язку з продажем транспортних засобів, і незалежні СТО, що ремонтує і обслуговує техніку в післягарантійний період.

Авторизований сервісний містить в собі так званий передовий досвід і сучасні нові технології надання автопослуг. Щоб забезпечити конкурентну перевагу, виробники націлюються на розширення ринку, щоб збільшити кількість продажів автомобілів і запчастин, збільшуючи обсяг послуг сервісу. Основна мета цього напрямку - здійснювати політику ринку та послуг компанії, щоб забезпечити рівень якості, досягнутий компанією. Основні труднощі в її вирішенні полягає в підготовці кадрів, через що виробники першого етапу привілейованих орендних підприємств. Після того, як команда, яка працює дилером, показала свою здатність виконати вимоги виробника, вона може

переключитися на довгострокові дилерські відносини і будувати свій власний автосервіс.

Проте, хороші перспективи мають авторемонтні майстерні, що дає їм можливість успішно конкурувати з фірмовими сервісними станціями у розвинених країнах. Переваги незалежного СТО:

- потенційним маркетинговим потенціалом таких СТО є всі клієнти в районі її розташування, цей фактор слід враховувати при виборі місця розташування СТО;

- зниження інвестицій у зв'язку з відсутністю виставкового залу. Якщо в майбутньому планується укласти дилерський контракт СТО повинно передбачати розширення потужностей;

- не потрібно інвестицій в закупівлю автомобілів, а іноді і в запчастини.

Недоліком є відсутність інформації про автомобіль технології дилерського ремонту. Він може бути усунений, якщо СТО увійде в мережевий сервіс.

Планування будівництва навіть найпростіших СТО сьогодні повинно вестися в рамках високих вимог і відповідати всім стандартам. Ретельно пророблена конструкція, технологічні та архітектурні рішення важливі для цього виду бізнесу, бо в майбутньому більшість з них може стати дилером або сервісним партнером. Це припущення ґрунтується на об'єктивних законах розвитку парку автомобілів. З часом 45-50 % автомобільного парку будуть мати дилерську тривалість життя, яка становить 5 років. Це означає, що частка авторизованих СТО збільшиться до 40%. Консультації з представниками обраної марки допоможе в розробці враховувати його вимоги і закласти їх в проект. Це в кінцевому рахунку дозволить автосервісу без будь-яких змін у проекті, стати фірмовою станцією технічного обслуговування.

Найбільш перспективний і в той же час найдорожчий варіант є створення дилера на основі договору з виробником або дистриб'ютором. Перш ніж розглядати питання інвестицій в компанію, потрібно проаналізувати ситуацію на ринку і перспективи розвитку конкретної марки автомобіля. Ми повинні

знати, скільки автомобілів цієї марки в регіоні частка автомобілів з терміном служби 5-7 років, яка динаміка зростання парку.

Автосервіс бізнес який, ймовірно розвивається на базі можливостей (не тільки фінансові), а будь-яких інших, розроблених на основі ознак конкретних компаній і людей. Автосервіс, як малий бізнес часто розробляються за такою схемою: хтось насмілився зняти невелику кімнату і вмонтував в ній підйомник. Тоді виникла необхідність в іншому підйомнику, шиномонтажі, стенді для регулювки геометрії коліс і т.д. З часом, власники сервісних центрів починають розуміти, що зараз він будував би свій автосервіс по-іншому. Він відмовляється від свого задуму і починає реконструкцію, чи будівництво нового автосервісу, відповідно до вимог продажів технології обслуговування. Якщо підприємець достатньо розуміється на автомобільному бізнесі, то знає, що сервіс не є найбільш економічно ефективним видом діяльності: 60-70% доходів є від продажу транспортних засобів, 20-25% - продаж запасних частин і матеріалів, і тільки 10-15% - автопослуги. У Європейському Союзі, навпаки, рентабельність транспортних засобів значно знизилася рентабельність запасних частин та обслуговування - збільшилася. В цілому в ЄС із загальним річним обсягом продажів на автомобільному ринку 500 млрд. євро до 80,5 % від обороту (а не прибутку) дають автомобілі, 11,7 % - Запасні частини, 7,5 % - автосервіс [93]. Найбільш економічно ефективними і прибутковими є станції з повним циклом продажів: автомобілі, запчастини, аксесуари, обслуговування та ремонт автомобілів. Багато хто розуміє, наскільки вигідно організувати повний цикл продажів тільки після отримання з часом досвіду і можливостей.

Аналіз автомобільного ринку показує, що в розвинених регіонах, в основному, побудовані дилерських станцій в інших - незалежні універсальні або спеціалізовані станції. Враховуючи, що частка дилерських станцій повинна досягти рівня 40-50% від загального числа станцій, із створенням незалежної служби доцільно передбачити для свого майбутнього перетворення в дилерську СТО.

Проектування та створення станцій з повним циклом продажів є привабливим і цікавим, але не завжди можливо і з точки зору розвитку ринку, і з точки зору інвестицій. Таким чином, велика робота по створенню станцій пов'язана з підприємством (як універсальними, так і спеціалізованими), зайнятим безпосередньо з обслуговуванням і ремонтом автотранспортних засобів. Відповідно до нашого аналізу вигідно створити велику компанію.

Що стосується універсальної станції технічного обслуговування, термін окупності практично не залежить від її потужності. Таким чином, зі збільшенням потужності збільшується ризик втрати через неповне завантаження, сезонні коливання, зменшення навантаження вранці і ввечері, у вихідні дні. Великі СТО більш чутливі до соціальних і економічних збоїв. У всьому світі автосервіс - це невеликі підприємства з середнім числом працівників 5-20 чоловік, на 60-70 % з цих станцій не більше 6 осіб. Навіть серед дилерських компаній, наприклад в Німеччині, близько 30 % мають чисельність персоналу 5 чол. Великі підприємства або центри - зазвичай спеціалізуються, або по моделях автомобілів або за видами робіт.

В даний час більшість дилерів мають більші потужності, і тенденцію подальшого зростання. Якийсь час, таке становище на ринку триватиме, але завжди прийде час, коли великі станції збанкрутують і будуть замінені станціями середнього і низької потужності. Цей момент настане тоді, коли в тому ж місті чи регіоні буде достатня кількість дилерів того ж виробника.

Великі СТО але не універсальні, і мультибрендові вигідні при обслуговуванні декількох марок автомобілів.

Доцільність будівництва малих станцій технічного обслуговування (не дилерських) очевидна. Це пов'язано з фактором економії витрат і стабільності завантаження. Маленька СТО не вимагає будівництво офісних приміщень, приміщень для індивідуальних клієнтів і таблиці замовлень. Один офіс надає повністю освоїти всі функції. Крім того, спрощена схема бухгалтерського обліку та оподаткування дозволяє обійтися без бухгалтера і касира. Слід мати на увазі, що наш автомобільний ринок перебуває в стані розвитку. Будь-яке

рішення потребують зміни з плином часу: через великі динаміки парку може бути необхідно для збільшення пропускної здатності. У зв'язку з цим, і безперервна оцінка землі, на етапі створення підприємства повинна забезпечувати резервну область.

Ще одна яскрава тенденція - створення автомобільних сервісних комплексів, таких як шиномонтаж, мийка, заправки, невелика СТО. Він створює широкий спектр послуг: АЗС, автомийка, сервіс, мотелі, магазинчики, кавярні, парковка, кімнати відпочинку і т.д. При створенні таких систем з точки зору бізнесу сервіс вважається комплексом для певних категорій клієнтів.

При створенні авторизований центри в слаборозвиненому ринку часто мають проблеми з планування потужностей. Але перспектива продажів і розвитку потенціалу очевидна. За таких обставин, можливо кілька варіантів:

- придбання ділянки землі з перспективою поступового розвитку потенціалу;
- будівництво автоцентру запланованого на перспективу поступового розвитку у зростанні автопарку;
- будівництво автоцентру запланованого на майбутній здатності мультибрендової концепції його розвитку.

Автосервісний бізнес починається з малого, як правило, з адаптованого приміщення, що отримано за непотрібністю. Пізніше ця послуга розвивається, і стикається з проблемою відсутності виробничих площ. У своїй роботі починає мати великий вплив місце розташування (часто незручно), та не найкраще сусідство. Таким чином, навіть при виборі пристосованих будівель, знайте, що є багато умов, які здійснюватимуть значний вплив на СТО і що потрібно враховувати при створенні автосервісних підприємств.

Висновок до першого розділу

Важливо констатувати, що малий бізнес в українській економіці виконує ряд значущих завдань. Так він сприяє підвищенню гнучкості і мобільності виробництва, збільшення його обсягів та диверсифікації, послабленню інфляційних та стагнаційних процесів, нормалізації ціноутворення, створення справді конкурентного середовища. Важливим є і той факт, що мале підприємництво є універсальним: воно активно проявляє себе не тільки в економічній, але і соціальної і, опосередковано, в політичній сферах. Малий бізнес допомагає владі формувати опору сучасної конкурентної економіки - середній клас, сприяє закріпленню ринкових цінностей в свідомості українців, залучає до участі у підприємницькій діяльності широкі верстви населення. Крім того, малий бізнес пом'якшує проблему безробіття в країні, допомагає населенню щодо благополучно пережити складнощі перехідного періоду.

У сучасній Україні не створені умови, які дійсно б сприяли не тільки збільшенню кількості малих підприємств, а й їх ефективному розвитку. Одна з причин такого становища полягає в низькому рівні самоорганізації малих підприємств для захисту власних інтересів.

Український малий бізнес активно сприймає і реагує на запити нової економічної дійсності. Це проявляється як у розвитку сучасних форм підприємницької активності в сфері малого підприємництва (інноваційний бізнес), так і в прагненні до інтеграції своїх зусиль із західними партнерами. При цьому, не дивлячись на всі труднощі початкового становлення, малий бізнес є більш адаптованим до вимог сучасної ринкової економіки, ніж середній і великий. З огляду на, що над ним не висить тягар колишньої, адміністративно-командної економіки, малий бізнес має всі можливості відразу, без попередньої підготовки і «перебудови» включатися в ринкові процеси.

У той же час, український малий бізнес стикається з рядом об'єктивних і суб'єктивних проблем в своєму розвитку. Так до об'єктивних можна віднести: обмежені можливості кредитування; жорстке оподаткування; низький рівень

матеріально-технічного та інтелектуального забезпечення малого бізнесу; нерозвиненість «профільного» законодавства. Серед же основних суб'єктивних проблем можна відзначити: його залежність від влади; низьку соціальну активність суб'єктів малого бізнесу; вплив кримінального та напівкримінального «тіньового» середовища.

Відповідно до основних напрямів державної підтримки, що дозволяє реалізовувати потенційний ефект від розвитку малого бізнесу, відносяться:

- формування сприятливого підприємницького клімату;
- усунення нормативно-правових, адміністративних та організаційних бар'єрів;
- розширення доступу малого підприємництва до фінансових ресурсів;
- розвиток лізингу обладнання та технологій;
- системний розвиток інфраструктури для надання малим підприємствам інтегральної фінансової, матеріальної, інформаційної, консультаційної та організаційно-методичної допомоги.

Доцільність будівництва малих станцій технічного обслуговування (не дилерських) очевидна. Це пов'язано з фактором економії витрат і стабільності завантаження. Маленька СТО не вимагає будівництво офісних приміщень, приміщень для індивідуальних клієнтів і таблиці замовлень. Крім того, спрощена схема бухгалтерського обліку та оподаткування дозволяє обійтися без бухгалтера і касира. Але слід мати на увазі, що наш автомобільний ринок перебуває в стані розвитку, тому при плануванні малого СТО потрібно враховувати можливість його подальшого розширення.

РОЗДІЛ 2

АНАЛІЗ ВИРОБНИЧОЇ ДІЯЛЬНОСТІ СТО ПП «Андрейков»

2.1. Загальна характеристика СТО ПП «Андрейков»

Станція технічного обслуговування приватне підприємство «Андрейков» створена в м. Здолбунів, Рівненської області, займається ремонтом та обслуговуванням легкових автомобілів. Метою діяльності даного підприємства є надання якісних послуг з обслуговування та виконання різноманітних ремонтних робіт автомобілів, а також отримання прибутку від реалізації запасних частин до легкових автомобілів тощо. На ринку автосервісу підприємство вже понад 13 років, і встигло зарекомендувати себе, як надійний та стабільний партнер.

Підприємство засновано в 2002 році, як станція технічного обслуговування машин (СТО), з метою покращення обслуговування та ремонту легкових автомобілів в м. Здолбунів, Рівненської області по вулиці Шосова, 95.

Повна назва підприємства: Приватне підприємство «Андрейков»

Скорочена назва підприємства: ПП «Андрейков».

Місце знаходження підприємства: Україна, 35703 Рівненська обл.,
м. Здолбунів, вул. Шосова, 95.

Метою діяльності підприємства є реалізація економічних, соціальних, професійних і творчих інтересів підприємця і працівників, отримання прибутку від діяльності по задоволенню суспільних потреб, напрямки і форми якої визначаються чинним законодавством та даним Статутом.

Предметом діяльності підприємства є:

✓ Надання послуг по технічному обслуговуванню, діагностуванню та усуненню несправностей, регулюванню та технічній наладці легкових та вантажних автотранспортних засобів;

✓ Надання послуг населенню та іншим замовникам власним транспортом;

- ✓ Виробництво та реалізація машин, обладнання, знарядь, нових запчастин до автомобілів;
- ✓ Створення і поповнення обмінного фонду вузлів та агрегатів;
- ✓ Брокерська, дилерська, торгово-посередницька та комерційна діяльність;
- ✓ Здійснення оптової, роздрібною та комісійною торгівлі, організація громадського харчування;
- ✓ Надання різних послуг населенню;
- ✓ Бартерні операції;
- ✓ Будівельні, будівельно-монтажні, ремонтні, пуско-налагоджувальні та інші подібного роду роботи;
- ✓ Укладення договорів та інших актів з юридичними та фізичними особами, в тому числі іноземцями;
- ✓ Купівля, продаж, передача в оренду, орендування рухомого і нерухомого майна;
- ✓ Операції з цінними паперами, з нерухомістю та земельними ділянками;
- ✓ Зовнішньоекономічна діяльність.

Підприємство може здійснювати і іншу діяльність по виробництву і закупці товарів, наданню послуг, вчиненню дій з цінними паперами, валютою та іншими цінностями, які не суперечать чинному законодавству.

Підприємство має право здійснювати експортні та імпорتنі операції, необхідні для його господарської діяльності на умовах і в порядку визначеному діючим законодавством.

Підприємство є юридичною особою його державної реєстрації.

Підприємство здійснює свою діяльність відповідно до чинного законодавства України та діючого Статуту.

Майно підприємства складається з основних засобів та оборотних коштів, а також цінностей, вартість яких відображено в балансі підприємства.

Підприємство є власником:

- ✓ Майна, переданого йому засновниками у власність;

✓ Продукції, виробленої підприємством в наслідок господарської діяльності;

✓ Іншого майна набутого на підставах, не заборонених чинним законодавством;

✓ Отриманих прибутків.

Ризик випадкової загибелі або пошкодження майна, що є власністю підприємства або передане йому в користування, несе підприємство.

Підприємство має самостійний баланс, розрахунковий, валютний та інші рахунки в банках, печатку зі своєю назвою, штамп, фірмові бланки та інші необхідні атрибути.

Підприємство має право продавати, передавати безкоштовно, обмінювати, передавати в оренду юридичним та фізичним особам засоби виробництва, будівлі, споруди та інші матеріальні цінності, використовувати та відчужувати їх іншими способами, якщо це не суперечить чинному законодавству України та даному Статуту.

Підприємство має право укладати угоди (контракти), зокрема угоди купівлі-продажу, підяду, страхування майна, перевезення, зберігання, доручення і комісії тощо, набувати майнових та особистих немайнових прав, нести обов'язки, виступати в суді, арбітражному суді та третейському суді.

На підприємстві налагоджена швидка та ефективна доставка запасних частин до всіх видів техніки та обладнання, а також є можливість замовлення запчастин по каталогу. Постійно зростає асортимент товару є можливість індивідуального замовлення. Постійним клієнтам діє система знижок. На підприємстві працюють кваліфіковані спеціалісти, які завжди докладуть максимум зусиль, щоб найкраще зрозуміти побажання та потреби клієнтів. Всі ці показники роблять СТО ПП «Андрейков» конкурентоспроможним підприємством здатним забезпечити будь-який попит на ринку автосервісних послуг.

Організаційна структура СТО ПП «Андрейков» побудована за лінійно-функціональним принципом, який припускає відсутність дублювання зусиль і

споживання ресурсів у функціональних блоках. (рис. 2.1). Але головний інженер і заступник директора по виробництву по суті займаються рішенням одних і тих же задач, тільки з розділенням по об'єктах, тобто відбувається дублювання функцій. Таким чином, стоїть завдання оцінки обґрунтованості і ефективності подібного розділення повноважень.

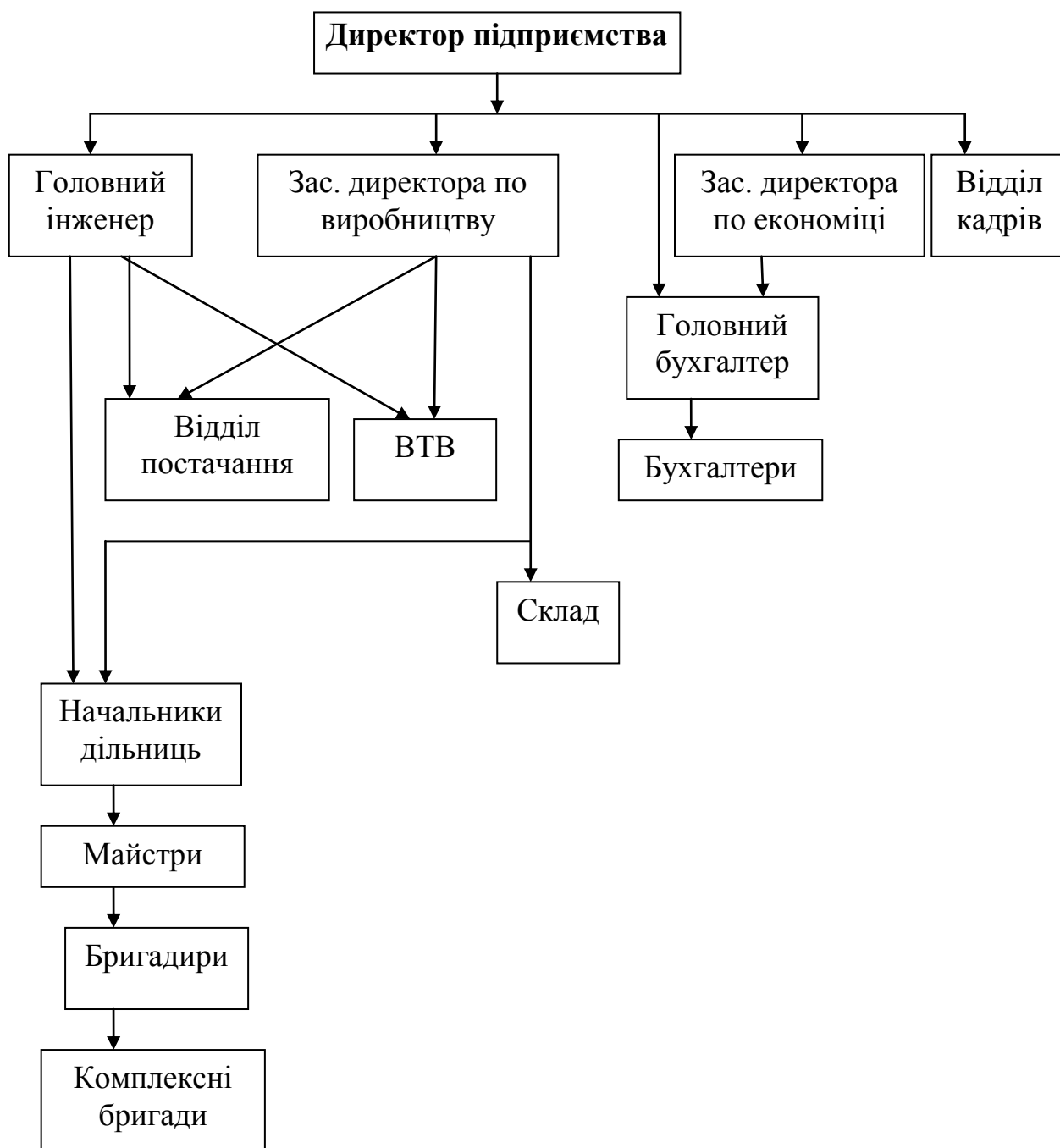


Рисунок 2.1 - Організаційна структура СТО ПП «Андрейков»

На підприємстві відсутній відділ маркетингу, маркетингова діяльність фактично не здійснюється, і в штаті підприємства немає співробітників, що цілеспрямовано виконують маркетингові функції. Відділ постачання займається лише такою діяльністю, як вибір і робота з постачальниками. Деякі функції маркетингу приймає на себе директор. Посадові обов'язки співробітників чітко не прописані ні в одному документі. Розподіл повноважень і обов'язків співробітників здійснюється відповідно до порядку, що склався, чи ж по вказівці директора.

Відділ постачання виконує функції забезпечення виробництва матеріально-технічними ресурсами, здійснюють вхідний контроль матеріалів, деталей, конструкцій, устаткування і інших ресурсів. Виробничо-технічний відділ здійснює підготовку виробничого процесу, контроль виробничої діяльності, складає графіки забезпечення підприємства матеріально-технічними ресурсами, контролюючи їх своєчасне надходження, комплектність і якість, бере участь в здійсненні кошторисної діяльності, розробці проектів виробництва робіт. Бухгалтерія здійснює бухгалтерський облік господарської діяльності, контроль за правильним витрачанням матеріальних цінностей і грошових коштів, веде роботу по забезпеченню строгого дотримання штатної, фінансової, касової, платіжної і розрахункової дисципліни. У обов'язки начальників ділянок входить координація дій виконробів на місцях, які в свою чергу проводять інструктаж і контроль діяльності майстрів і комплексних бригад.

2.2. Комплексний аналіз виробничої діяльності

СТО ПП «Андрейков»

2.2.1. Аналіз зовнішнього середовища підприємства

Методологія комплексного аналізу припускає проведення аналізу зовнішнього та внутрішнього середовища підприємства і на першому етапі виявлення можливостей і загроз у зовнішньому середовищі, а також сильних і слабких сторін підприємства, а на другому - встановлення ланцюжків взаємозв'язку між можливостями та загрозами з одного боку, та сильними і слабкими сторонами підприємства з іншого.

Метою вивчення зовнішнього середовища підприємства є виявлення загроз (факторів несприятливого впливу) і можливостей (факторів сприятливого впливу) для підприємства. При аналізі макросередовища СТО ПП «Андрейков» необхідно провести вивчення й оцінити вплив на нього економічних, політичних, правових, демографічних, науково-технічних, природних і соціально-культурних факторів. При цьому визначимо стан розвитку економіки України, розвиток виробництва товарів та номенклатури підприємства, стан державного бюджету України, темпи інфляції, рівень безробіття, рівень податкових ставок, рівень дохідності населення країни, рівень політичної стабільності в суспільстві, стан лобістських груп, напрям розвитку політичної системи, характер політичної боротьби, ступінь суспільної підтримки урядової програми розвитку, законодавчі акти України, які регулюють діяльність підприємства, чисельність населення України, нововведення в галузі товарів, нововведення в галузі технології, нововведення в галузі менеджменту, стан природних ресурсів України, рівень освіти, соціальні умови життя тощо.

Спочатку проаналізуємо групу факторів (економічні, політичні, правові, демографічні, науково – технічні, природні, соціально – культурні) окремо по території України (табл. 2.1).

Як видно з таблиці, на сьогоднішній день основними факторами зовнішнього середовища на діяльність СТО ПП «Андрейков» є інфляція, платоспроможність попиту, політична нестабільність, темпи науково-технічного прогресу та наявність кваліфікованої робочої сили.

Аналіз впливу факторів макросередовища на СТО ПП «Андрейков»

| Група факторів | Фактор | Прояв впливу фактора (зміна фактора, стан) | Характер впливу фактора на підприємство (+,-) | Оцінка ступеня впливу факторів на підприємство, у балах |
|----------------|---|--|---|---|
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| Економічні | Рівень платоспроможного попиту | Зростання купівельної спроможності | «+» | 3 |
| | Інфляційні процеси | Знецінення грошових ресурсів | «->» | 3 |
| | Податкова система | Оплата різних податків висока | «->» | 1 |
| | Рівень безробіття | Великий, немає необхідності покращувати умови праці | «+» | 1 |
| Політичні | Політична стабільність | Політична нестабільність | «->» | 3 |
| Правові | Законодавча база для регулювання підприємницької діяльності | Недоліки законодавства в цілому негативно впливають на функціонування галузі, проте входження України у 2008 році в СОТ дає певні перспективи по наповненню ринку більш дешевою технікою | «->» | 1 |

Продовження таблиці 2.1

| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
|------------------|---|--|-----|---|
| Демографічні | Наявна та потенційна кількість робочої сили | Високий рівень безробіття дає можливість вибору та поповнення персоналу | «+» | 1 |
| | Кваліфікаційні характеристики робочої сили | Брак на ринку висококваліфікованої та невідбагливої робочої сили | «-» | 2 |
| Науково-технічні | Темпи науково-технічного прогресу | Значні в галузі с/г техніки, що заставляє постійно освоювати нові технології обслуговування та ремонту | «-» | 2 |
| | Скорочення «життєвого циклу» технологій | Необхідність створення системи швидкого реагування на зміни в обслуговуванні та ремонті | «-» | 2 |
| Природні | Забруднення довкілля | Незначне | «-» | 1 |

У таблиці 2.2 “Перелік можливостей і загроз макросередовища для СТО ПП «Андрейков» відповідно кожному фактору необхідно відобразити можливі варіанти рішень (реакцій) підприємства на прояв даних факторів. Таким чином, аналіз факторів макрооточення завершується виявленням можливостей і загроз у макросередовищі стосовно підприємства і систематизацією їх у таблицю 2.2.

Перелік можливостей і загроз макросередовища для СТО ПП «Андрейков»

| Фактори макросередовища | Оцінка ступеня впливу фактора на підприємство, (у балах) | Можливі варіанти відповідних дій підприємства |
|---|--|---|
| <u>Можливості</u> | | |
| 1. Зростання покувної спроможності споживачів та можливості розширення ринку послуг | 3 | Розширення асортименту послуг з ремонту с/г техніки |
| 2. Зменшення податкового тиску | 2 | Можливість зменшення ціни, або отримання додаткового прибутку при існуючій системі |
| 3. Зниження темпів інфляції | 1 | Дозволить підприємству отримувати більші прибутки |
| 4. Нововведення у галузі | 3 | Збільшення асортименту продукції та послуг з її обслуговування |
| <u>Загрози</u> | | |
| 1. Введення в дію несприятливих для підприємства законодавчих актів | 2 | Додаткові витрати часу на отримання необхідних дозволів та значні обмеження в діяльності підприємства |
| 2. Зростання податкового тиску | 1 | Зниження цін та зменшення прибутку |
| 3. Посилення позицій конкурентів | 2 | Скорочення обсягів збуту послуг |
| 4. Підвищення темпів інфляції | 3 | Зменшить прибутки підприємства |

Як видно з таблиці 2.2, зовнішні можливості (9 балів) СТО ПП «Андрейков» оцінюються вище, аніж загрози (8 балів).

Аналіз безпосереднього оточення підприємства передбачає виявлення та аналіз тих факторів зовнішнього середовища, з якими підприємство знаходиться в безпосередній взаємодії. В стратегічному аналізі пріоритетними факторами мікро середовищі є: споживачі, конкуренти та постачальники. Якщо необхідно, вивчають також посередників, закордонних партнерів, ринок робочої сили. Метою аналізу факторів безпосереднього оточення підприємства є виявлення можливостей і загроз для підприємства в мікросередовищі.

Основним видом діяльності СТО ПП «Андрейков» є ремонт автомобілів. Підприємство працює в сфері обслуговування споживачів в м. Рівне та в західному регіоні України. Його споживачами є автотранспортні підприємства та фізичні особи. Також підприємство отримує значні замовлення на обслуговування відповідної техніки виграючи тендери на обслуговування. При цьому договори укладаються на обслуговування відповідної техніки не лише у м. Рівне та по області, а й по інших регіонах України. Проте приймаючи участь у тендері на обслуговування певної техніки фірма враховує і транспортні витрати. Якщо вони надто високі, то можлива відмова від пропозицій. Або передача частини робіт з обслуговування конкурентам.

Конкурентами підприємства є майстерні та фірми, що надають гарантійне та післягарантійне обслуговування по ремонту автомобілів. Основними конкурентами СТО ПП «Андрейков» виступають невеликі майстерні, що розташовані у м. Рівне та районах області а також велика кількість приватних ремонтних майстрів. Проте на сьогоднішній день ці фірми не мають такої кількості високоосвіченого персоналу і діагностичної та ремонтної апаратури, яка сконцентрована у СТО ПП «Андрейков». Тому вони програють підприємству конкурентній боротьбі.

Всі інші необхідні ресурси: робоча сила, електроенергія, тепло енергія і вода – місцеві. Проте практично усе ремонтне оснащення, запасні частини, основні та допоміжні матеріали для обслуговування і ремонту фірма отримує від іноземних виробників. Оцінювальну шкалу постачальників СТО ПП «Андрейков» здійснимо в таблиці 2.3.

Оцінювальна шкала постачальників СТО ПП «Андрейков»

| Показники | Фірми постачальники комплектуючих | Рівне-обленерго | Рівнетеп-локомуненрго | Рівневодоканал |
|---|--|--|---------------------------------------|--|
| Репутація та імідж | Дуже добра репутація, добрий імідж, 3 бали | Добра репутація, добрий імідж, 2 бали | Добра репутація, добрий імідж, 2 бали | Добра репутація, високий імідж, 2 бали |
| Рівень каналу розподілу | Однорівневий, 3 бали | Однорівневий, 3 бали | Однорівневий, 3 бали | Однорівневий, 3 бали |
| Доступність територіальна та комунікативна | Існує добрий зв'язок з підприємством, 1 бал | Підприємство-постачальник розміщене недалеко, налагоджений добрий комунікативний зв'язок, 3 бали | | |
| Концентрованість постачальника на роботі | Підприємства-постачальники зацікавлені в довгостроковій роботі з певною кількістю клієнтів, а особливо з підприємством, 2 бали | | | |
| Надання гарантій якості товару, що постачається | Підприємство-постачальник надає гарантії якості продукції, що постачаються для підприємства, 2 бали | | | |
| Умови постачання та форми розрахунків | Давальницька сировина, розрахунки після виконання замовлення, 3 бали | Ціна в договорі фіксована з 100% попередньою оплатою чи нестала, 2 бали | | |
| Обов'язковість виконання умов постачання | Є окремі порушення умов постачання та графіка завезення товарів, 1 бал | Є окремі, проте незначні порушення умов постачання та графіка завезення товарів, 1 бал | | |

Для узагальнення результатів аналізу факторів мікросередовища СТО ПП «Андрейков» та їх оцінювання складаємо таблицю 2.4.

Таблиця 2.4

Оцінювання факторів мікросередовища СТО ПП «Андрейков»

| Група факторів | Фактори | Прояв (стан фактора) | Характер впливу фактора на підприємство (+/-) | Оцінка фактора за ступенем впливу на підприємство у балах |
|----------------|---|----------------------|---|---|
| Споживачі | 1. Стан і тенденції розвитку цільового ринку | Розширюється | + | 3 |
| | 2. Стан і тенденції попиту на послуги підприємства | Зростає попит | + | 3 |
| | 3. Ступінь мінливості потреб, вимог, смаків покупців | Високий | + | 3 |
| | 4. Торгова сила покупців | Велика | + | 3 |
| | 5. Ступінь прихильності покупців до товарів і послуг підприємства | Висока прихильність | + | 3 |
| Постачальники | 1. Конкурентна сила постачальників | Середня | - | 2 |
| | 2. Ступінь привабливості постачальників | Середній | + | 2 |
| | 3. Доцільність договірної політики | Висока | + | 3 |
| Конкуренти | 1. Стан конкурентної боротьби в сфері діяльності підприємства | Активна боротьба | - | 3 |
| | 2. Сила конкурентного тиску | Значна | - | 3 |
| | 3. Число активних конкурентів | Велике | - | 3 |

Отже, як узагальнення можна зробити висновок, що на СТО ПП «Андрейков» на сьогоднішній день найбільший вплив мають споживачі і їх зростаючі потреби, а також зростаюча конкуренція. Розширення кола постачальників дозволяє товариству мати кращий вибір і знижувати закупівельні ціни на запасні частини та ремонтне обладнання і оснащення.

Як підсумок у таблиці 2.5 відображено перелік можливостей і загроз безпосереднього оточення СТО ПП «Андрейков».

Таблиця 2.5

Перелік можливостей і загроз безпосереднього оточення
СТО ПП «Андрейков»

| Фактори | Оцінка ступеня впливу фактора на підприємство, у балах | Можливі варіанти відповідних дій підприємства |
|--|--|--|
| 1 | 2 | 3 |
| <u>Можливості (група факторів сприятливого впливу)</u> | | |
| 1. Вихід на нові ринки або сегменти ринку | +2 | Підприємство має можливість вийти на ринок інших областей |
| 2. Послаблення позицій постачальників | +2 | Для підприємства це означає меншу залежність від конкретного постачальника та зниження закупівельних цін |
| 3. Підвищення попиту на продукцію підприємства | +3 | Для підприємства це означає збільшення доходів |

Продовження таблиці 2.5

| 1 | 2 | 3 |
|---|-------------------------------|---|
| <p><u>Загрози (група факторів несприятливого впливу)</u></p> <p>1. Поява нових конкурентів</p> <p>2. Посилення конкурентного тиску</p> <p>3. Посилення позицій (торгової сили) покупців</p> | <p>-2</p> <p>-3</p> <p>-2</p> | <p>В галузі існує велика кількість конкурентів, але вони обслуговували свій сегмент, а поява нового конкурента змінює існуючу ситуацію, яка всіх влаштувала</p> <p>Для підприємства це означає агресивнішу конкурентну боротьбу, а, отже, більші витрати на збут</p> <p>Підприємство більш залежатиме від покупців, їх смаків, вподобань, що означає постійні зміни і витрати</p> |

2.2.2. Аналіз внутрішнього середовища СТО ПП «Андрейков»

Для визначення ефективності управління трудовими ресурсами

СТО ПП «Андрейков» проведемо короткий аналіз руху трудових ресурсів, їх використання, зокрема продуктивності праці та трудомісткості продукції. Характеристика руху кадрів представлена в таблиці 2.6.

Характеристика руху кадрів СТО ПП «Андрейков»

| Показники | 2014 рік | 2015 рік | Відхилення | |
|---|----------|----------|------------|--------|
| | | | +/- | % |
| Середня облікова чисельність працівників, осіб | 24 | 25 | 1 | 104,17 |
| Прийнято працівників, осіб | 2 | 3 | 1 | 150,00 |
| Вибуло працівників, осіб, | 1 | 2 | 1 | 200,00 |
| у тому числі: | | | | |
| - за власним бажанням та звільнено за порушення трудової дисципліни | 1 | 2 | 1 | 200,00 |
| - звільнено за скороченням штатів | 0 | 0 | 0 | - |
| Коефіцієнт обороту щодо прийому | 0,08 | 0,12 | 0,04 | 144,00 |
| Коефіцієнт обороту щодо вибуття | 0,04 | 0,08 | 0,04 | 192,00 |
| Коефіцієнт плинності кадрів | 0,04 | 0,08 | 0,04 | 192,00 |
| Коефіцієнт загального обігу кадрів | 0,13 | 0,20 | 0,08 | 160,00 |

Проводячи аналіз таблиці 2.6 слід відзначити, що в загальному чисельний склад СТО ПП «Андрейков» за останні роки не зазнав суттєвих змін. Коефіцієнт обороту щодо прийому у звітному році збільшився у порівнянні з попереднім на 44%. Коефіцієнти обороту щодо вибуття та плинності кадрів зросли на 92%. Коефіцієнт загального обігу кадрів у 2015 році зріс на 60% у порівнянні з минулим роком. Тобто рух кадрів посилюється, але є досить низьким.

Проведемо порівняльний аналіз фактичних показників використання робочого часу з плановими (кількість відпрацьованих людино-днів (людино-годин); середня кількість днів роботи одного робітника; середня тривалість робочого дня; середня кількість годин роботи одного робітника; зміна фонду робочого часу з планом за рахунок: зміни числа робітників, зміни середньої кількості днів, відпрацьованих одним робітником, зміни середньої тривалості робочого дня) (таблиця 2.7).

Рівень використання робочого часу у СТО ПП «Андрейков»

| Показники | 2014 рік | 2015 рік | Відхилення | |
|--|----------|----------|------------|--------|
| | | | +/- | % |
| Кількість відпрацьованих л/днів всіма робітниками | 5448,00 | 5561,50 | 113,50 | 102,08 |
| Кількість відпрацьованих л/год. всіма робітниками | 43584,00 | 44492,00 | 908,00 | 102,08 |
| Середньооблікова чисельність робітників, чол. | 24 | 25 | 1 | 104,17 |
| Показники використання робочого часу | | | | |
| Середня кількість днів роботи 1-го робітника (п.1/п.3) | 227,00 | 222,46 | -4,54 | 98,00 |
| Середня кількість годин роботи 1-го робітника (п.2/п.3). | 1816,00 | 1779,68 | -36,32 | 98,00 |

У 2015 році величина відпрацьованого часу у СТО ПП «Андрейков» зросла на 2,08%, що спричинило зменшення середньої кількості днів роботи в розрахунку на 1-го працівника.

Проведемо аналіз продуктивності праці і аналіз трудомісткості продукції в таблиці 2.8. Продуктивність праці – головний фактор зростання обсягів виробництва та найважливіша характеристика ефективності використання трудових ресурсів товариства. Узагальнюючими показниками продуктивності праці є виробіток продукції на одного працюючого за певний відрізок часу або витрати робочого часу на одиницю продукції. Трудомісткість продукції – це величина затрат робочого часу на одиницю або весь обсяг виготовленої продукції. Трудомісткість продукції визначається як відношення фонду робочого часу витраченого для виготовлення визначеного виду продукції на кількість виробів цього найменування в натуральному або умовно-натуральному вираженні.

Динаміка показників продуктивності праці та трудомісткості продукції у
СТО ПП «Андрейков»

| Показники | 2014 рік | 2015 рік | Відхилення | |
|--|----------|----------|------------|--------|
| | | | +/- | % |
| Товарна продукція, тис. грн. | 740,20 | 2373,00 | 1632,80 | 320,59 |
| Середньооблікова чисельність штатних працівників облікового складу, чол. | 24 | 25 | 1 | 104,17 |
| Середньорічний виробіток одного працюючого, тис. грн./чол. | 30,84 | 94,92 | 64,08 | 307,77 |
| Середня кількість годин роботи одного працівника, год. | 1816,00 | 1779,68 | -36,32 | 98,00 |
| Середньо годинний виробіток одного працюючого, грн. | 16,98 | 53,34 | 36,35 | 314,05 |
| Відпрацьовано всіма працівниками, люд.-год. | 43584,00 | 44492,00 | 908,00 | 102,08 |
| Питома трудомісткість на 1 тис. грн., год. | 58,88 | 18,75 | -40,13 | 31,84 |

Аналізуючи таблицю 2.8 можна відмітити, що продуктивність праці зросла на 314,05% у звітному році, що є позитивним явищем. Також позитивним фактором, який можна вважати за покращення менеджменту підприємства, є значне зниження трудомісткості продукції.

Проаналізуємо рух та технічний стан основних засобів за попередній і звітний роки (таблиця 2.9), та проведемо аналіз їх використання (таблиця 2.10). При вивченні основних засобів важливе значення має аналіз їх руху та технічного стану. Для цього розраховуємо коефіцієнти: оновлення, який відображає інтенсивність оновлення основних фондів та вираховується як відношення вартості основних фондів, що поступили за звітний період до їх вартості на кінець цього періоду; вибуття, який характеризує суть інтенсивності вибуття основних фондів із сфери виробництва і розраховується як відношення

вартості основних фондів, що вибули за звітний період до їх вартості на початок цього періоду; приросту, який характеризує рівень приросту основних фондів чи окремих його груп за певний період і розраховується як відношення вартості приросту основних фондів до їх вартості на початок цього періоду; зносу, який визначається як відношення суми зносу до початкової вартості основних фондів; придатності, який визначається як відношення залишкової вартості основних фондів до початкової.

Таблиця 2.9

Показники руху основних засобів СТО ПП «Андрейков»

| Показники | 2014 рік | 2015 рік | Відхилення | |
|--------------------------------------|----------|----------|------------|--------|
| | | | +/- | % |
| Наявність на початок року, тис. грн. | 987,60 | 1036,50 | 48,90 | 104,95 |
| Знос, тис. грн. | 206,80 | 235,10 | 28,30 | 113,68 |
| Первісна вартість, тис. грн. | 1194,40 | 1271,60 | 77,20 | 106,46 |
| Надійшло за рік, тис. грн. | 100,00 | 300,00 | 200,00 | 300,00 |
| Вибуло за рік, тис. грн. | 22,80 | 15,80 | -7,00 | 69,30 |
| Наявність на кінець року, тис. грн. | 1036,50 | 1114,10 | 77,60 | 107,49 |
| Коефіцієнт оновлення | 0,10 | 0,27 | 0,17 | 279,10 |
| Коефіцієнт вибуття | 0,02 | 0,02 | -0,01 | 66,03 |
| Коефіцієнт зносу | 0,17 | 0,18 | 0,01 | 106,78 |
| Коефіцієнт приросту | 0,08 | 0,27 | 0,20 | 350,77 |
| Коефіцієнт придатності | 0,82 | 0,72 | -0,10 | 87,85 |

Як видно з таблиці 2.9, позитивними факторами руху основних засобів СТО ПП «Андрейков» є значне зростання коефіцієнту оновлення – на 179,10%. Проте негативним фактором є скорочення придатності основних засобів, зростання коефіцієнтів зносу та вибуття.

Для характеристики технічного рівня СТО ПП «Андрейков» в процесі аналізу потрібно використати також показники фондоозброєності,

енергоозброєності та інші. Їх розраховують як відношення відповідно середньої вартості основних виробничих фондів та кількості використаної на виробничі цілі електроенергії до середньої чисельності робітників в найбільшу зміну (мається на увазі те, що робітники зайняті в інших змінах, використовують ті ж засоби праці). Найважливішими узагальнюючими показниками ефективності використання основних виробничих фондів є фондвіддача та фондомісткість. Фондовіддача характеризує виробництво продукції на одиницю середнього обсягу основних виробничих фондів за період, що аналізується. Фондомісткість – показник обернений показнику фондвіддачі. При розрахунку фондвіддачі можуть використовуватись як вартісні так і натуральні вимірники обсягу продукції та основних виробничих фондів. З метою більш глибокого аналізу ефективності використання основних фондів, показники фондвіддачі та фондомісткості потрібно визначити по всіх основних фондах та їх активної частини (таблиця 2.10).

Таблиця 2.10

Динаміка фондвіддачі, фондомісткості та фондоозброєності

| Показники | 2014 рік | 2015 рік | Відхилення | |
|------------------------------------|----------|----------|------------|--------|
| | | | +/- | % |
| Фондовіддача основних фондів | 0,73 | 2,21 | 1,48 | 301,73 |
| Фондомісткість продукції | 1,37 | 0,45 | -0,91 | 33,14 |
| Фондоозброєність основними фондами | 42,17 | 43,01 | 0,84 | 102,00 |

Виходячи з приведених розрахунків, можна зробити висновок, що у звітному 2015 році покращились показники, що відображають використання основних засобів, зокрема фондвіддача основних фондів зросла на 201,73%, що спричинило скорочення фондомісткості продукції на 76,86%.

Ми виконали аналіз фінансового стану СТО ПП «Андрейков» і дані розрахунку представили в таблиці 2.11. Можна відмітити, що СТО ПП «Андрейков» має повністю неліквідний баланс, усі показники абсолютної, поточної та загальної ліквідності не досягають нормативних значень проте у

звітному році покращуються. Що стосується показників фінансової стійкості, то можна зробити висновок, що усі показники погіршуються. Проте показники ділової активності СТО ПП «Андрейков» у 2015 році значно покращуються.

Таблиця 2.11

Показники фінансового стану СТО ПП «Андрейков»

| Показники | Реком. знач. | 2014 рік | 2015 рік | Відхилення | |
|--|-----------------|----------|----------|------------|---------|
| | | | | +- | % |
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 |
| Показники ліквідності | | | | | |
| Коефіцієнт абсолютної ліквідності | > 0,2 | 0,00 | 0,04 | 0,04 | 3747,52 |
| Коефіцієнт поточної ліквідності | > 1 | 0,19 | 0,39 | 0,20 | 203,13 |
| Коефіцієнт загальної ліквідності (покриття) | 2 | 0,42 | 0,57 | 0,14 | 133,45 |
| Показники фінансової стійкості | | | | | |
| Коефіцієнт фінансової незалежності (автономії) | > 0,5 | 0,16 | 0,12 | -0,03 | 78,97 |
| Коефіцієнт фінансової залежності | < 0,5 | -0,84 | -0,88 | -0,03 | 103,88 |
| Коефіцієнт фінансової стабільності | | 0,18 | 0,14 | -0,04 | 76,02 |
| Коефіцієнт фінансового ризику | | 5,43 | 7,15 | 1,71 | 131,54 |
| Коефіцієнт загальної заборгованості | | 0,84 | 0,88 | 0,03 | 103,87 |
| Коефіцієнт мобільності (маневрування) оборотного капіталу | 0,5 | -3,13 | -3,10 | 0,03 | 99,05 |
| Частка основного капіталу у власному | | 4,13 | 4,10 | -0,03 | 99,28 |
| Коефіцієнт концентрації власного капіталу | max | 0,16 | 0,12 | -0,03 | 78,97 |
| Коефіцієнт концентрації позиченого капіталу | min | 0,84 | 0,88 | 0,03 | 103,87 |

Продовження таблиці 2.11

| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 |
|---|-----|---------|--------|---------|--------|
| Коефіцієнт співвіднош. позиченого і власного капіталу | min | 5,43 | 7,15 | 1,71 | 131,54 |
| Показники ділової активності | | | | | |
| Коефіцієнт ділової активності | max | 0,39 | 0,93 | 0,53 | 236,04 |
| Коеф. ефектив. використання фін. ресурсів | | 0,33 | 0,77 | 0,44 | 235,94 |
| Тривалість обігу фін. ресурсів (днів) | | 1115,88 | 472,96 | -642,92 | 42,38 |
| Коеф. оборотн. оборотного капіталу | | 2,19 | 2,43 | 0,25 | 111,20 |
| Тривалість одного обороту оборотного капіталу (днів) | | 166,84 | 150,04 | -16,81 | 89,93 |
| Коефіцієнт забезпечення власними коштами | | -1,35 | -0,97 | 0,39 | 71,54 |
| Доля оборотного капіталу, % | | 35,87 | 49,73 | 13,86 | 138,64 |
| Доля власного оборотного капіталу, % | max | -135,44 | -76,42 | 59,02 | 56,42 |
| Рентабельність власного капіталу, % | max | -66,17 | 7,37 | 73,54 | - |
| Рентабельність капіталу, % | max | -10,28 | 1,01 | 11,29 | - |
| Рентабельність продукції, % | max | -13,58 | 1,14 | 14,73 | - |

Наведемо і проаналізуємо основні техніко-економічні показники діяльності СТО ПП «Андрейков» (таблиці 2.12), зокрема динаміку виробництва та збуту продукції, її собівартості та рентабельності, прибутковості та зміни основних виробничих фондів і їх активної частини, зміни чисельності працівників та продуктивності праці, фондівіддачі основних засобів тощо.

Аналіз результатів господарської діяльності СТО ПП «Андрейков»

| Показники | 2014 рік | 2015 рік | Відхилення | |
|---|----------|----------|------------|--------|
| | | | +/- | % |
| Дохід (виручка) від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг), тис. грн. | 740,20 | 2373,00 | 1632,80 | 320,59 |
| Чистий дохід (виручка) від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг), т. грн. | 617,10 | 1977,50 | 1360,40 | 320,45 |
| Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг), тис. грн. | 714,10 | 1957,30 | 1243,20 | 274,09 |
| Валовий прибуток, тис. грн. | -97,00 | 20,20 | 117,20 | -20,82 |
| Чистий прибуток, тис. грн. | -97,00 | 22,40 | 119,40 | -23,09 |
| Вартість основних фондів, тис. грн. | 1036,50 | 1114,10 | 77,60 | 107,49 |
| Чисельність працівників, чол. | 24,00 | 25,00 | 1,00 | 104,17 |
| Фондоозброєність основними фондами, тис. грн./чол. | 42,17 | 43,01 | 0,84 | 102,00 |
| Фондовіддача основних виробничих фондів | 0,73 | 2,21 | 1,48 | 301,73 |
| Фондомісткість продукції | 1,37 | 0,45 | -0,91 | 33,14 |
| Продуктивність праці одного працюючого, тис. грн. | 16,98 | 53,34 | 36,35 | 314,05 |
| Трудомісткість продукції, год./грн. | 58,88 | 18,75 | -40,13 | 31,84 |
| Рентабельність виробництва, % | -0,08 | 0,02 | 0,09 | -21,48 |
| Рентабельність продукції, % | -13,58 | 1,14 | 14,73 | -8,43 |

Керуючись даними показниками можна відмітити, що СТО ПП «Андрейков» у 2015 році в порівнянні з 2014 роком значно наростило обсяги виробництва і реалізації наданих послуг - на 220,59%; збільшились прибутки на 119,40 тис. грн.; зросла вартість виробничих фондів на 7,49%; збільшилась

фондовіддача і підвищилась продуктивність праці; значно підвищились рентабельність виробництва і продукції. Загалом можна відмінно оцінити ефективність менеджменту фірми. Проте для її подальшого розвитку необхідно залучати інвестиції і розширювати сферу послуг. Це дозволить підприємству отримувати додаткові прибутки і в подальшому забезпечувати собі ефективне становище на ринку.

Для встановлення сильних і слабких сторін СТО ПП «Андрейков» складемо і проаналізуємо таблицю 2.13.

Таблиця 2.13

Перелік сильних і слабких сторін СТО ПП «Андрейков»

| Сильні сторони підприємства | Слабкі сторони підприємства |
|--|--|
| <p>Наявність розвинутої системи комунікацій</p> <p>Значний досвід роботи на ринку</p> <p>Наявність відповідних технологій та кадрів відповідної кваліфікації</p> <p>Наявність інформаційної бази для проведення ремонтних та інших видів робіт</p> | <p>Недостатність ремонтного оснащення</p> <p>Недостатність кваліфікованого персоналу</p> <p>Відсутність технологій ремонту нових видів продукції</p> |

Отже, для покращення ситуації в СТО ПП «Андрейков» необхідно оновлювати парк ремонтного оснащення, впроваджувати технології ремонту сучасних імпортних виробів, вдосконалювати систему обслуговування населення і забезпечувати низькі витрати виробництва. Крім того, підприємство може освоювати нові види діяльності, пов'язані із реалізацією та обслуговуванням сільськогосподарської техніки. Це дозволить підприємству в подальшому збільшувати прибутки і стабільно працювати на ринку.

2.3. Аналіз системи надання послуг СТО ПП «Андрейков»

Основним видом діяльності СТО ПП «Андрейков» є продаж, запуск та ремонт автомобілів. Підприємство працює в сфері технічного обслуговування споживачів в м. Рівне та області. Його споживачами є автотранспортні підприємства Рівненської області та частково західного регіону. Також підприємство отримує значні замовлення на обслуговування відповідної сільськогосподарської техніки виграючи тендери на обслуговування. При цьому договори укладаються на обслуговування відповідної техніки не лише у м. Рівне та по області, а й по інших регіонах України. Проте приймаючи участь у тендері на обслуговування певної техніки фірма враховує і транспортні витрати. Якщо вони надто високі, то можлива відмова від пропозицій. Або передача частини робіт з обслуговування конкурентам.

Обсяги послуг з року в рік зростають, що спричинено появою платоспроможного попиту населення і зростанням потреби в обслуговуванні та ремонті різноманітної техніки. Також за останні роки появилась значна кількість зернозбиральних комбайнів та тракторів імпортного виробництва б/у. Це також сприяє постійному підвищенню попиту на шиноремонт вантажних автомобілів і сільськогосподарської техніки.

Наведемо асортимент надання послуг, ремонту та технічного обслуговування:

- I категорія ремонту:

1. Капітальний ремонт двигуна, який потребує розкомплектування агрегату і заміни елементів механічних частин і вузлів, та інших елементів і блоків які входять до складу виробу.

2. Встановлення програмного забезпечення.

3. Ремонт паливної апаратури з періодичним проявленням дефектів, який потребує розкомплектування.

4. Налагоджування електрогідравлічних систем, що потребують вимірювань і розкомплектування.

5. Ремонт ходової частини тракторів.

- II категорія ремонту:

1. Заміна швидкозношувальних елементів та деталей.
2. Технічне обслуговування з заміною фільтрів та мастильних матеріалів.
3. Чистка системи обмолоту зернозбиральних комбайнів.
4. Діагностика техніки (без розкомплектування).
5. Технічні консультації для замовників, навчання користування сільськогосподарською технікою.

- Додаткові умови:

1. Виклик сервісної служби, - 228 грн. за 1 год. (обслуговування з заміною фільтрів та мастильних матеріалів).
2. За терміновий ремонт в день замовлення вартість роботи зростає на 40%.
3. Вартість деталей в даному прейскуранті не врахована і стягується додатково.
4. Гарантія на виконану роботу - 3 місяці. На техніку, що досягла свого економічно-доцільного терміну експлуатації (5 років), гарантія надається на 1 тиждень.
5. На техніку, що була у користуванні за кордоном і ввезена в Україну, гарантія не поширюється.
6. За збереження відремонтованої техніки більше 7 днів після повідомлення власника стягується 50 грн./день.
7. На техніку, що досягла свого економічно-доцільного терміну експлуатації (5 років), та у випадку великої складності ремонтних робіт вартість ремонту може бути збільшена і нарахована по калькуляції за узгодженням з клієнтом, або у послугах може бути відмовлено.

Вартість послуг СТО ПП «Андрейков» постійно зростає, що спричинено інфляційними процесами, подорожчанням запасних частин іноземного виробництва. Прейскурант на надання послуг СТО ПП «Андрейков» подано в додатку, а вартість послуг ремонту та обслуговування техніки представлено в таблиці 2.14.

Вартість послуг з монтажу, ремонту та обслуговування кондиціонерів

СТО ПП «Андрейков»

| Назва послуг і запчастин | Вартість, грн. |
|---|---------------------------|
| Ремонт електросхем, системи автоматики, механічних вузлів та деталей із їх заміною, за 1 год. | 150,00 |
| Технічне обслуговування з заміною фільтрів та мастильних матеріалів, за 1 год. | 128,00 |
| Ремонт ходової частини колісного трактора, за 1 год. | 140,00 |
| Діагностика та ремонт електрогідравлічних систем, за 1 год. | 160,00 |
| Ремонт механічної частини зернозбирального комбайна, за 1 год. | 140,00 |
| Встановлення програмного забезпечення | 600,00 |
| Діагностика паливної системи | 120,00 |
| Виявлення витoku системи безконтактного змащування комбайна | 280,00 |
| Налаштування молотильної системи зернозбирального комбайна | 1100,00 |
| Заправка охолоджувальної системи двигуна, за 1 год. | 210,00 |
| Заправка-ремонт гідронасосів | 300,00 |
| Транспортні витрати за межами Рівного на 1 км (з розрахунку в одну сторону) | додатково 2,40 грн/км. |

Система надання послуг СТО ПП «Андрейков» відрізняється від систем надання послуг конкурентів вищою оперативністю, кращою якістю, надійністю та вартістю. У цій фірмі сконцентровані кращі спеціалісти Рівненської області із ремонту техніки. Вони регулярно проходять стажування, що організовуються провідними виробниками техніки, здають екзамени і отримують сертифікати, які регулярно підтверджують. Таким чином спеціалісти фірми постійно поновлюють свої знання і отримують вміння ремонту нових зразків техніки. Спеціалісти фірми, професійність яких засвідчується незалежним тестуванням і сертифікатами провідних світових виробників, в змозі працювати будь-де. СТО ПП «Андрейков» створює для них відповідні умови, з метою надання клієнтам високопрофесійного та оперативного обслуговування.

Висновок до другого розділу

Станція технічного обслуговування приватне підприємство «Андрейков» створена в м. Здолбунів, Рівненської області, займається ремонтом та обслуговуванням автомобілів. Метою діяльності даного підприємства є надання якісних послуг з обслуговування та виконання різноманітних ремонтних робіт автомобілів, а також отримання прибутку від реалізації запасних частин до автомобілів тощо.

Аналіз виробничої діяльності підприємства показав, що у звітному 2015 році покращились показники, що відображають використання основних засобів, зокрема фондівіддача основних фондів зросла на 201,73%, що спричинило скорочення фондомісткості продукції на 76,86%. Можна відмітити, що СТО ПП «Андрейков» має повністю неліквідний баланс, усі показники абсолютної, поточної та загальної ліквідності не досягають нормативних значень проте у звітному році покращуються. Що стосується показників фінансової стійкості, то можна зробити висновок, що усі показники погіршуються. Проте показники ділової активності СТО ПП «Андрейков» у 2015 році значно покращуються.

СТО ПП «Андрейков» у 2015 році, в порівнянні з 2014 роком, значно наростила обсяги виробництва і реалізації наданих послуг - на 220,59%; збільшились прибутки на 119,40 тис. грн.; зросла вартість виробничих фондів на 7,49%; збільшилась фондівіддача і підвищилась продуктивність праці; значно підвищились рентабельність виробництва і продукції.

Виконавши аналіз діяльності СТО ПП «Андрейков» можна зробити висновок, що для покращення ситуації необхідно оновлювати парк ремонтного оснащення, впроваджувати сучасні технології ремонту, вдосконалювати систему обслуговування населення і забезпечувати низькі витрати виробництва. Крім того, підприємство може освоювати нові види діяльності, пов'язані із реалізацією та обслуговуванням техніки в інших регіонах. Це дозволить підприємству в подальшому збільшувати прибутки і стабільно працювати на ринку.

РОЗДІЛ 3

РОЗРОБКА ТА ОБҐРУНТУВАННЯ ШЛЯХІВ ПОКРАЩЕННЯ ВИРОБНИЧОГО ПОТЕНЦІАЛУ СТО ПП «Андрейков»

3.1. Розробка ефективної виробничої стратегії підприємства

Щоб розробити ефективну стратегію підприємства потрібно виявити виробничо-економічні можливості системи та ціль організації. Дана причина виробничого функціонування організації і буде її місією. Місія реалізується через стратегії. Стратегія – це план, створений для виконання місії. Для розробки стратегії визначають розвиток фірми за допомогою аналізу. Один з методів проведення такого аналізу – це PEST - аналіз, що розглядає загрози і можливості зовнішнього середовища, а потім аналізує сильні та слабкі сторони організації. Ідея PEST - аналізу полягає в тому, щоб визначити можливості, які відповідають сильним сторонам організації, або хоча б визначити потенційні моменти, які при допомозі менеджменту можна розвинути. Аналогічно керівництво шукає спосіб виявлення слабких сторін підприємства.

Ефективний спосіб розробити план для досягнення конкурентної переваги – це виявити загрози і можливості зовнішнього середовища та сумістити сильні сторони та можливості при запобіганні загроз зовнішнього середовища, і локалізації власних слабких сторін. При цьому організація визначає, як максимізувати допустимі можливості та мінімізувати загрози. Стратегія неперервно оцінюється по рівню задоволення споживачів з врахуванням конкурентної реальності. Процедура, з допомогою якої це досягається, показана на рис. 3.1.

Місія і розробка стратегії вимагають, щоб організація знайшла можливості в зовнішньому середовищі, для яких вона була створена, тобто визначила свою унікальну компетентність і унікальний шлях використання ресурсів для задоволення потреб ринку (рис.3.2).



Рисунок 3.1 - Впровадження стратегії через специфічні функціональні рішення

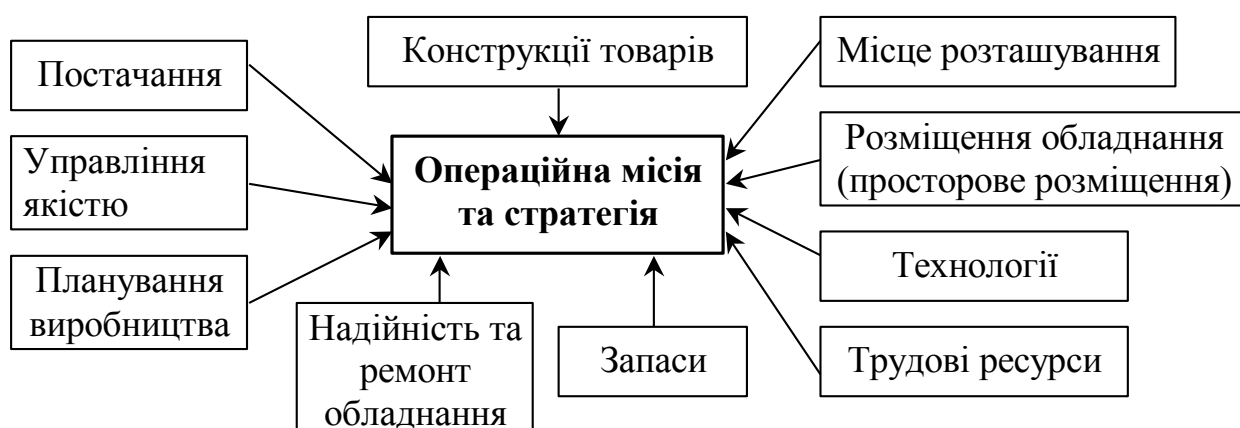


Рисунок 3.2 - Компоненти операційної місії та стратегії

Аналізуючи місію СТО ПП «Андрейков» слід відзначити, що вона полягає у наданні послуг споживачам, які заключаються в ремонті та обслуговуванні легкових автомобілів. Надання даних послуг є основним продуктом підприємства і всі дії направлені на забезпечення ефективного процесу їх виготовлення і нарощування обсягів при забезпеченні низької собівартості і високої якості.

Стратегічні рішення мають тенденцію до довготривалості і можуть вимагати більше одного року для впровадження. Тактичні рішення можна модифікувати і змінювати значно частіше. Обидва типи рішень підтримують операційну місію і стратегії організації.

Розглянемо стратегічні рішення, в яких формує власну політику СТО ПП «Андрейков»:

Стратегія товару - визначає процес виготовлення (трансформації). Дана стратегія полягає у вдосконаленні технологічного процесу і розширення асортименту послуг (шиноремонт, рихтувально-фарбувальні роботи, обслуговування мікроавтобусів). Згідно такої стратегії всі дії підприємства є направлені на підвищення ефективності основного процесу надання послуги, її здешевлення і підвищення продуктивності.

Стратегія процесу – це можливості процесу, які доступні для виробництва послуги. Підприємство приділяє мало уваги технічному вдосконаленню свого обладнання. На підприємстві вже давно не проводились роботи по значному оновленню технологічного обладнання. Мало приділяється уваги сучасним технологіям, а також енергозбереженню і підвищенню соціального рівня робітників.

Стратегія вибору місця розташування. Підприємство розташовано в місті Здолбунів, який є районним центром. Підприємство розташовано поблизу траси, яка досить густо завантажена автомобілями, до підприємства є зручні під'їзди. В регіоні є достатня кількість працівників, які можуть працювати допоміжними робітниками і відчувається гостра потреба у висококваліфікованих кадрах, які могли б працювати на сучасному обладнанні.

Стратегія розміщення. Стратегія розміщення підприємства підпорядкована технологічному процесу ремонту автомобілів, тому всі підрозділи побудовані за типовою схемою.

Стратегія людських ресурсів. В плані трудових ресурсів підприємство відчуває потребу у висококласних спеціалістах, які могли б працювати на сучасному діагностичному обладнанні, також підприємству потрібний висококваліфікований зварювальник і виробничий менеджер по даному напрямку. В Рівному є достатня кількість вищих і спеціальних навчальних закладів, які розпочали підготовку кадрів в даному напрямку, але ця підготовка почалася недавно і дані спеціалісти, ще непідготовлені. в області існує значний рівень безробіття, а тому не існує проблеми з забезпеченням низько кваліфікованими кадрами.

Постачання. Значних проблем із запчастинами і супутніми матеріалами не існує. Основні незручності полягають в контролі за їх якістю і їх збереженням при довготривалому зберіганні. Підприємство має спеціально обладнане приміщення для складування запчастин.

Тактичні рішення забезпечують на підприємстві:

Тактику управління запасами. Скільки запчастин на який час постачати. Ці рішення безпосередньо пов'язані з тактикою оперативно-виробничого планування.

Тактика оперативно-виробничого планування. Ефективне планування виробництва визначає потребу в трудових ресурсах та виробничих потужностях на певний період на підприємстві для надання відповідної кількості послуг.

Тактика якості. Рішення щодо визначення необхідного рівня якості приймає головний інженер підприємства, який слідкує за технологічними процесами надання послуг і коректує їх, також він відслідковує закупівлю якісних запчастин.

Тактика надійності та ремонту. Ця тактика стосується рішень по надійності, ремонтпридатності, обслуговуванню та інше. Правильне управління ремонтом і обслуговуванням дозволяє економити значні суми і

уникати непланових зупинок. Зайняті вирішенням цих проблем керівник підприємства, головний інженер, головний механік та ін.

Успішна стратегія СТО ПП «Андрейков» залежить від ефективної роботи по розширенню асортименту послуг, удосконаленню як технологічного обладнання так і технології, підвищенню якості послуг.

3.2. Стратегія впровадження на СТО ПП «Андрейков» нових видів послуг та оцінка їх ефективності

Як було визначено в попередньому розділі, СТО ПП «Андрейков» – це одне з ремонтно – механічних підприємств м. Здолбунів, метою діяльності якого є надання якісних послуг з технічного обслуговування ремонту легкових автомобілів, а також реалізація запасних частин до них. Підприємство має значну кількість споживачів, вигідне місце розташування і займає досить значні площі, що дозволяє в перспективі реалізовувати проекти з розширення виробничих потужностей та асортименту послуг.

На сьогоднішній день основними проблемами підприємства є:

- наростання конкуренції на даному ринку послуг за рахунок відкриття значної кількості приватних автомобільних майстерень, які часто працюють напівлегально і взагалі не сплачують, або не сплачують у повному обсязі податків, що робить їхні послуги дешевшими;

- значна фізична та моральна зношеність обладнання та оснащення, яке використовується при наданні послуг;

- низький рівень офіційної заробітної плати, що спонукає для усунення явища плинності кадрів дозволяти підприємству працівникам частину послуг виконувати неофіційно (поза касою).

В сучасних умовах підприємству необхідно утриматись на ринку і розвиватися. Для цього необхідно провести оновлення зношеного обладнання і розширити асортимент послуг, а також підвищувати якість виконуваних робіт з технічного обслуговування та ремонту автомобілів, розширити асортимент

автозапчастин і проводити постійну рекламну кампанію для залучення нових клієнтів.

Ключем до розробки продуктів обслуговування є відповідне визначення предметів у пакеті послуг. Відповідно повинна забезпечуватися доречна суміш кожного з цих компонентів. Але недостатньо визначити показники доброго обслуговування в загальному виді, треба також зазначити стандарти. Ці стандарти повинні охоплювати кожний показник із пакету товар-послуги; вони мають бути визначені конкретно і дозволяти вимірювання. Стандарти можуть, таким чином, використовуватись як основа для навчання, контролю якості, вимірювання параметрів управління. При розробці послуг керівництво СТО ПП «Андрейков» повинно уважно вивчати сподівання клієнта. Кожна послуга робиться як цикл обслуговування. Цикл розпочинається з пункту, з якого клієнт має перший контакт із системою надання послуг. Він продовжується з кожним наступним контактом, в який клієнт вступає з будь-яким працівником підприємства.

Основною метою роботи з клієнтами в СТО ПП «Андрейков» повинно стати забезпечення такої сервісної стратегії, при якій би клієнт розумів і відчував, що весь процес обслуговування фірми направлений не на заробіток грошей, а на задоволення його потреб. Тобто вся операційна і маркетингова складова фірми, зокрема адміністрація, виробничий персонал, виробничі площі та обладнання, взагалі будь-які ресурси організації є направленими на задоволення лише його потреб. Тому для покращення системи обслуговування СТО ПП «Андрейков» потрібно розробити і впровадити чітку систему контролю та оцінювання роботи персоналу, вести постійну роботу по вдосконаленні професійних та маркетингових навичок в роботі персоналу, а також розширити у відповідності з існуючими та потенційними потребами асортимент послуг з технічного обслуговування та ремонту автомобілів.

В Україні зростає кількість автомобілів і відповідно зростає попит на їх технічне обслуговування і кількість СТО, які пропонують дані послуги, але крім легкових автомобілів також росте парк ватажних авто і особливо

малотоннажних та мікроавтобусів, які теж потребують сервісу. Враховуючи можливості СТО ПП «Андрейков», а саме пристосованість його приміщень та обладнання для обслуговування мікроавтобусів, пропонуємо даному підприємству заключити договір з власниками маршрутних таксі на технічне обслуговування їх транспорту.

За статистичними даними парк мікроавтобусів і вантажних автомобілів становить близько 17% від загального парку автомобілів, а це приблизно 12 тис. одиниць техніки, що потребує сервісного обслуговування 70% від яких складають автобуси особливо малого класу «Газель», «Мерседес», «Форд» і ін, і малого класу типу «ПАЗ», «Богдан», «Еталон». Майже 85% автоперевізників, які володіють даними автобусами не мають своєї ремонтної бази, через це обслуговування і ремонт автобусів виконують або самі водії, або нечисленні СТО, що мають відповідне обладнання. Враховуючи вище сказане можна говорити про значну ефективність запровадження на СТО ПП «Андрейков» послуги по обслуговуванню мікроавтобусів. Для початку ми пропонуємо підприємству організувати шиномонтаж даних автомобілів, дана послуга є дуже популярна враховуючи стан наших доріг, а також необхідність сезонної заміни шин.

Підприємство вже надає послуги по шиномонтажу, але тільки для легкових автомобілів. В місті є досить великий незадоволений попит на вантажний шиномонтаж, оскільки через місто проходить значний потік вантажних автомобілів.

Процес ремонту вантажної шини, як здається на перший погляд, нічим особливо не відрізняється від ремонту легкової, хіба що в питанні трудомісткості, але насправді, все кардинально не так, починаючи від ваги шини і закінчуючи експлуатаційним тиском, який в рази вище ніж у легкових шин (7-9 атм проти 1,8-2,2 атм).

Відповідно, кваліфікація оператора з ремонту вантажних шин повинна бути на порядок вище. Потрібно більш тривале навчання персоналу для роботи

на вантажному сервісі, гамма використовуваних матеріалів і устаткування значно більше і ширше.

Значні розміри і вагу має «вантажний» домкрат. Адже його вантажопідйомність повинна розраховувати на підйом завантаженого автомобіля або напівпричепа - тому що навряд чи хтось стане розвантажувати машину тільки заради зміни колеса. Для зняття вантажного колеса, при необхідності, використовується гідрозйомник.

Так само, шиномонтажна станція повинна бути обладнана потужним (гвинтовим) компресором, для швидкого та ефективного монтажу шини на диск і доведення робочого тиску до оптимального значення.

Обладнання яке існує на підприємстві не може надавати дану послугу, тому ми пропонуємо для вантажних автомобілів і автобусів, розділити цю послугу окремо для легкових і вантажних автомобілів закупивши додаткове обладнання. Купівля даного обладнання дозволить підприємству розширити свої можливості, а також збільшить потужність шиномонтажної ділянки. Зараз на ринку автосервісного обладнання є досить широкий вибір шиномонтажних і балансувальних стендів. На нашу думку СТО ПП «Андрейков» потрібно закупити обладнання італійської фірми Butler, яка є одним із лідерів по виробництву шиномонтажного обладнання. Обладнання даної фірми характеризується високою якістю, надійністю і продуктивністю при достатньо помірній ціні.

З основного обладнання ми пропонуємо закупити важкий шиномонтажний стенд Navigator 11 рис. 3.3 призначений для монтажу і демонтажу шин тракторів і вантажівок вартістю 90400 грн. Даний стенд характеризується електрогідравлічним приводом, пересувним пультом керування, без ступеневим самоцентруючим універсальним зажимним пристроєм з гідроприводом. Особливістю даного стенду є те, що він здатен працювати з надважкими шинами (1500 кг), що дозволить підприємству залучити до свого сервісу і важку сільськогосподарську техніку, що є немаловажними фактом в даному районі.



Рисунок 3.3 - Шиномонтажний стенд Navigator 11

А також вантажний балансувальний стенд WB 690 рис. 3.4 вартістю 58800 грн. З допоміжного обладнання пропонуємо закупити: пневмопідіймач для коліс esolift combi вартістю 23700 грн. і колонку для заповнення шин азотом nitroprofi вартістю 21300 грн.



Рисунок 3.4 - Вантажний балансувальний стенд WB 690

Розглянемо основні характеристики даного обладнання табл. 3.1.

Таблиця 3.1.

Технічні характеристики обладнання фірми Butler

| № п/п | Назва параметру | Значення |
|---|--------------------------|----------|
| 1 | 2 | 3 |
| Шиномонтажний стенд Navigator 11 | | |
| 1 | Габаритні розміри, м | 2,7×1,5 |
| 2 | Ø дисків коліс, дюйм | 14-26 |
| 3 | Ø колеса, max, дюйм | 90,5 |
| 4 | Ширина колеса, мм | 70 |
| 5 | Двигун, кВт | 3 |
| 6 | Вага, кг | 943 |
| Вантажний балансувальний стенд WB 690 | | |
| 1 | Габаритні розміри, м | 1,8×1,5 |
| 2 | Ø дисків коліс, дюйм | 8-30 |
| 3 | Ø колеса, max, мм | 1300 |
| 4 | Ширина колеса, мм | 76,2 |
| 5 | Вага колеса, кг | 250 |
| 6 | Потужність, кВт | 2 |
| 7 | Вага, кг | 350 |
| Пневмопідіймач для коліс ecolift combi | | |
| 1 | Габаритні розміри, м | 1,6×1,1 |
| 2 | Висота підйому, мм | 100-750 |
| 3 | Макс. Ширина колеса, мм | 550 |
| 4 | Макс. Діаметр колеса, мм | 850 |
| 5 | Макс. Маса колеса, кг | 70 |
| 6 | Тиск повітря, бар | 8-12 |
| 7 | Вага, кг | 140 |

Продовження таблиці 3.1

| 1 | 2 | 3 |
|--|--------------------------------------|---------|
| Колонка для заповнення шин азотом nitroprofi | | |
| 1 | Габаритні розміри, м | 0,8×0,8 |
| 2 | Висота, м | 1,7 |
| 3 | Генерація азоту з чистотою більше, % | 95 |
| 4 | Об'єм ресивера, л | 50 |
| 5 | Маса, кг | 30 |

Проведемо підрахунок витрат на придбання і встановлення обладнання з шиномонтажу таблиця 3.2.

Таблиця 3.2

Затрати на закупівлю обладнання та облаштування поста шиномонтажу
автомобілів у СТО ПП «Андрейков»

| № п/п | Складові витрат | Значення, тис. грн. |
|----------|---|------------------------|
| 1. | Витрати на купівлю обладнання | 194,2 |
| 2. | Витрати на транспортування | 9,7 |
| 3. | Витрати на пристосування господарської будівлі під пост | 24,5 |
| 4. | Витрати на проведення монтажних робіт | 9,7 |
| 5. | Витрати на проведення пуско-налагоджувальних робіт | 4,8 |
| | Разом | 242,9 |

Середні розцінки на виконання шиномонтажних робіт для мікроавтобусів і вантажівок на СТО:

1. Перевірка тиску в шинах – безкоштовно.
2. Регулювання тиску в шині накачаної повітрям – 1,0 грн.
3. Регулювання тиску в шині накачаної інертним газом – 3,0 грн.
4. Зняття / встановлення колеса – 10 грн.
5. Накачування колеса R15 інертним газом – 15 грн.

6. Накачування колеса R16 інертним газом – 18 грн.

7. Балансування колеса – 12 грн.

Ціна послуги при ремонті колеса коливатиметься в залежності від марки авто та виду роботи в межах від 50 грн. до 140 грн. Середня вартість послуги при «перезуванні» авто становитиме 120 грн. При середньому навантаженні 12 авто в день (із зніманням і ремонтом колеса) в звичайні дні і 25 авто в сезон «перезування» орієнтовний річний прибуток приймемо на рівні 303120 грн.

Підрахуємо витрати на експлуатацію даного обладнання

Розрахунок кількості працівників і фонду оплати праці.

Розрахунок кількості робочих місць для обслуговування шиномонтажної дільниці.

$$P_{м.р.р} = \frac{T\delta}{\Phi_{рм} \cdot C} = \frac{3650}{2025 \cdot 1} = 1,8$$

де C - кількість робочих змін.

Приймаємо $P_{м.р.р} = 2$

Розрахунок кількості робітників.

$$P_{ш} = \frac{T\delta}{\Phi_{р}} = \frac{3650}{1800} = 2,03$$

Як бачимо для обслуговування шиномонтажної дільниці потрібно двох робітників і також потрібно прийняти ще одного допоміжного робітника. Використання високоякісного обладнання дозволяє використовувати робітників не високої кваліфікації. На даному обладнанні можуть працювати робітники не вище 4-го розряду

Приймаємо $P_{ш} = 2$ - 4-го розряду

Визначаємо погодинну заробітну плату

$$ЗП_{ноч} = T_{ноч} \cdot C_2 \cdot 0,01, \text{ грн.},$$

де $T_{ноч}$ – трудомісткість поста, $T_{ноч}=1848$

C_2 – середня година ставка

C_2 – ставку приймаємо за даними підприємства для робітників

$$C_2 = \frac{\sum N_1 \cdot C_1 \cdot K_d}{\sum N_1} = \frac{2 \cdot 625 \cdot 1.16}{2} = 725 \text{ коп.},$$

$$З_{ноч} = 1848 \cdot 725 \cdot 0.01 = 13398 \text{ (грн.)}$$

Визначаємо премію за виконання виробничих завдань і високу якість робіт

$$ЗП_{np} = \frac{ЗП_{ноч} \cdot H_{np}}{100}, \text{ грн.},$$

де H_{np} – норма премії

$$H_{np} = 40\%$$

$$ЗП_{np} = \frac{13398 \cdot 40}{100} = 5359 \text{ (грн.)}$$

Визначаємо фонд заробітної плати за робочий час

$$\Phi ЗП_{p.ч} = ЗП_{ноч} + З_{np}, \text{ грн.}$$

$$\Phi ЗП_{n.p.} = 13398 + 5359 = 18757 \text{ (грн.)}$$

Визначаємо фонд заробітної плати за відпустку

$$\Phi ЗП_{від} = \frac{\Phi ЗП_{p.ч.} \cdot D_{відн}}{D_{кл} - D_{св}} = \frac{18757 \cdot 24}{365 - 10} = 1268 \text{ (грн.)},$$

де $D_{відн}$ – дні відпустки, $D_{відн} = 24$ дн.

$D_{к}$ – дні календарні = 365 дн.

$D_{св}$ – дні святкові = 10 дн.

Визначаємо загальний фонд заробітної плати робітника

$$\Phi ЗП = \Phi ЗП_{p.ч.} + \Phi ЗП_{відн.} = 18757 + 1268 = 20025.$$

Визначаємо середню заробітну плату

$$ЗП_{сер} = \frac{\Phi ЗП}{N_p \cdot 12} = \frac{20025}{1 \cdot 12} = 1668,75 \text{ грн.}$$

Визначення фонду ЗП допоміжних робітників

$$\Phi ЗП_{др} = N_{др} \cdot \Phi_{р.ч} \cdot C_2 \cdot K_{пр} \cdot 1,066 \cdot 0,01 \text{ грн.,}$$

де $\Phi_{р.ч}$ - фонд робочого часу = 1800 год.

C_2 - годинна тарифна ставка робітника 2-го розряду – 443,4 коп.

1,066 – коефіцієнт що враховує ЗП за відпустку

$K_{пр}$ - розміри премії = 1,4

$$\Phi ЗП_{др} = 2 \cdot 1800 \cdot 443,4 \cdot 1,4 \cdot 1,066 \cdot 0,01 = 23822 \text{ (грн.)}$$

Визначення загального фонду оплати праці

$$\Phi ОП_{заг} = \Phi ЗП + \Phi ЗП_{др}, \text{ грн.,}$$

$$\Phi ОП_{заг} = 40050 + 23822 = 63872 \text{ (грн.)}$$

Відрахування на соціальні страхування від ЗП

$$Взн = \Phi ОП_{заг} \cdot 0,375 = 63872 \cdot 0,375 = 23952 \text{ (грн.)}$$

Загальні витрати на оплату праці становлять

$$E_{зн} = 63872 + 23952 = 87824 \text{ грн.}$$

Розрахунок витрат основних видів енергії

Розрахунок річної витрати силової електроенергії на виробничі потреби

$$W_{в} = \frac{N_{об} \cdot \Phi_{об} \cdot K_з \cdot K_n}{\eta_{ккд} \cdot \eta_{в}}, \text{ кВт/год.};$$

де $N_{об}$ - встановлена потужність обладнання, кВт $N_{об} = 5$ кВт

$\Phi_{об} = 1800$ год. - річний однозмінний фонд роботи обладнання

$K_з = 0.7 \dots 0.8$ - коефіцієнт завантаження

$Kn=0.6...0.7$ - коефіцієнт попиту

$\eta_{ккд}=0.92...0.96$ - коефіцієнт ККД

$\eta_{в}=0.95...0.97$ -коефіцієнт втрат в електроенергії

$$W_{в} = \frac{5 \cdot 1800 \cdot 0,75 \cdot 0,7}{0,94 \cdot 0,96} = 5236,04, \text{ кВт/рік};$$

Розрахунок річної витрати електроенергії на освітлювальну зону

$$W_{осм} = \frac{R \cdot F_{нос} \cdot Q}{1000}, \text{ кВт/год.};$$

де R - норма витрат електроенергії на 1 м^2 підлоги $R=15...20 \text{ Вт/м}^2$

$$F_{нос}=60\text{ м}^2$$

Q - річний фонд роботи освітлення при однозмінній роботі протягом року $Q = 800$ год.

$$W_{осм} = \frac{15 \cdot 60 \cdot 800}{1000} = 720, \text{ кВт/рік};$$

Розрахунок загальної витрати електроенергії

$$W_{заг}=W_{в}+W_{осм}=5236,04+720=5956,04 \text{ кВт/рік}$$

Вартість одного кіловата становить 0,32 грн., отже витрати на оплату електроенергії становитимуть

$$E_{затр} = 5956,04 \cdot 0,32 = 1905,93 \text{ грн.}$$

Амортизаційні нарахування визначаються за формулою

$$A = B_0 \cdot K_a = 194200 \cdot 0,15 = 29130 \text{ грн.}$$

де B_0 – первісна вартість об'єкта (обладнання що планується закупити);

K_a – коефіцієнт амортизації.

Загальна вартість обслуговування даного обладнання становитиме

$$E_{заг} = 87824 + 1906 + 29130 = 118860 \text{ грн.}$$

Проведемо підрахунок чистого річного прибутку від діяльності шиномонтажного поста (таблиця 3.3).

Таблиця 3.3

Підрахунок чистого річного прибутку від діяльності шиномонтажного поста
для вантажних автомобілів

| Показники | Ефективність проекту, грн. |
|--------------------------|----------------------------|
| Дохід від надання послуг | 303120 |
| ПДВ | 45468 |
| Чистий дохід | 257652 |
| Виробничі витрати | 118860 |
| Прибуток | 138792 |
| Податок на прибуток | 34698 |
| Чистий прибуток | 104094 |

Отже, річний економічний ефект становить 104094 грн.

Для реалізації даного проекту підприємству потрібно 242,9 тис. грн. на закупівлю оснащення, проведення будівельно–ремонтних, монтажних та інших робіт. Ці кошти можна позичити в банку під заставу під 2,5 % місячних. Крім того, при оформленні кредиту банку сплачується комісія за розрахункове обслуговування в розмірі 1,5 % від суми кредиту, тобто 3643 грн., яку підприємству доцільно також взяти в кредит, оскільки в нього немає достатніх коштів. Отже, проведемо розрахунок платежів по погашенню кредиту виходячи з надходжень чистого місячного прибутку у розмірі 8675 грн. та суми кредиту в розмірі 246543 грн. При використанні кредиту (підрахунок терміну окупності проводимо з використанням пакету програми Excel) термін окупності становитиме 28 місяців. Враховуючи, що експлуатаційний термін даного комплексу 5 років, підприємство, ще на протязі трьох років зможе отримувати непоганий прибуток.

Висновок до третього розділу

Успішна стратегія СТО ПП «Андрейков» залежить від ефективної роботи по розширенню асортименту послуг, удосконаленню як технологічного обладнання так і технології, підвищенню якості послуг.

Ми пропонуємо запровадити на СТО ПП «Андрейков» послугу по шиномонтажу вантажних автомобілів та мікроавтобусів.

Обладнання яке існує на підприємстві не може надавати дану послугу, тому ми пропонуємо для вантажних автомобілів і автобусів, розділити цю послугу окремо для легкових і вантажних автомобілів закупивши додаткове обладнання. Купівля даного обладнання дозволить підприємству розширити свої можливості, а також збільшить потужність шиномонтажної ділянки. На нашу думку СТО ПП «Андрейков» потрібно закупити обладнання італійської фірми Butler, що є одним із лідерів по виробництву шиномонтажного обладнання. З основного обладнання ми пропонуємо закупити важкий шиномонтажний стенд Navigator 11 призначений для монтажу і демонтажу шин тракторів і вантажівок, А також вантажний балансувальний стенд WB 690. З допоміжного обладнання пропонуємо закупити: пневмопідіймач для коліс ecolift combi і колонку для заповнення шин азотом nitroprofi.

Для реалізації даного проекту підприємству потрібно 242,9 тис. грн. на закупівлю оснащення, проведення будівельно–ремонтних, монтажних та інших робіт. Ці кошти пропонуємо взяти в банку під заставу під 2,5 % місячних.

Розрахований річний економічний ефект від впровадження даної послуги становитиме 104094 грн.

Розрахований нами термін окупності буде 28 місяців. Враховуючи, що експлуатаційний термін даного комплексу 5 років, підприємство, ще на протязі трьох років зможе отримувати непоганий прибуток.

ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ

Український малий бізнес активно сприймає і реагує на запити нової економічної дійсності. Це проявляється як у розвитку сучасних форм підприємницької активності в сфері малого підприємництва (інноваційний бізнес), так і в прагненні до інтеграції своїх зусиль із західними партнерами. Малий бізнес є більш адаптованим до вимог сучасної ринкової економіки, ніж середній і великий. З огляду на, що над ним не висить тягар колишньої, адміністративно-командної економіки, малий бізнес має всі можливості відразу, без попередньої підготовки і «перебудови» включитися в ринкові процеси.

У той же час, український малий бізнес стикається з рядом об'єктивних і суб'єктивних проблем в своєму розвитку. Так до об'єктивних можна віднести: обмежені можливості кредитування; жорстке оподаткування; низький рівень матеріально-технічного та інтелектуального забезпечення малого бізнесу; нерозвиненість «профільного» законодавства. Серед же основних суб'єктивних проблем можна відзначити: його залежність від влади; низьку соціальну активність суб'єктів малого бізнесу.

Виробничий потенціал малого автосервісного підприємства є сукупністю ресурсів, якими воно розпоряджається на свій розсуд. Кількість та якість цих ресурсів, а також їх інтеграція характеризують виробничу здатність підприємства. Управління виробничим потенціалом підприємства – це організація дій по координації сукупності необхідних для функціонування або розвитку підприємства різних ресурсів, головним чином економічних, безпосередньо пов'язаних з функціонуванням виробництва і прискоренням науково-технічного прогресу.

Аналіз виробничої діяльності підприємства показав, що у звітному 2015 році покращились показники, що відображають використання основних засобів, зокрема фондівіддача основних фондів зросла на 201,73%, що спричинило скорочення фондомісткості продукції на 76,86%. Можна відмітити, що СТО ПП «Андрейков» має повністю неліквідний баланс, усі показники абсолютної,

поточної та загальної ліквідності не досягають нормативних значень проте у звітному році покращуються. Що стосується показників фінансової стійкості, то всі показники погіршуються. Проте показники ділової активності СТО ПП «Андрейков» у 2015 році значно покращуються.

СТО ПП «Андрейков» у 2015 році, в порівнянні з 2014 роком, значно наростила обсяги виробництва і реалізації наданих послуг - на 220,59%; збільшилися прибутки на 119,40 тис. грн.; зросла вартість виробничих фондів на 7,49%; збільшилась фондвіддача і підвищилась продуктивність праці; значно підвищилися рентабельність виробництва і продукції.

Для покращення ситуації ми пропонуємо запровадити на СТО ПП «Андрейков» послугу по шиномонтажу вантажних автомобілів та мікроавтобусів.

Для цього СТО ПП «Андрейков» потрібно закупити обладнання італійської фірми Butler, що є одним із лідерів по виробництву шиномонтажного обладнання. З основного обладнання ми пропонуємо закупити важкий шиномонтажний стенд Navigator 11 призначений для монтажу і демонтажу шин тракторів і вантажівок, А також вантажний балансувальний стенд WB 690. З допоміжного обладнання пропонуємо закупити: пневмопідіймач для коліс ecolift combi і колонку для заповнення шин азотом nitroprofi.

Для реалізації даного проекту підприємству потрібно 242,9 тис. грн. на закупівлю оснащення, проведення будівельно-ремонтних, монтажних та інших робіт. Ці кошти пропонуємо взяти в банку під заставу під 2,5 % місячних.

Розрахований річний економічний ефект від впровадження даної послуги становитиме 104094 грн.

Розрахований нами термін окупності буде 28 місяців. Враховуючи, що експлуатаційний термін даного комплексу 5 років, підприємство, ще на протязі трьох років зможе отримувати непоганий прибуток.

ПЕРЕЛІК ПОСИЛАНЬ

1. Абчук В.А. Менеджмент: учебник. – СПб.: Издательство «Союз», 2008. – 463 с.
2. Авдеенко В. И., Котлов В. А. Производственный потенциал промышленного предприятия / В. И. Авдеенко, В. А. Котлов. - М.: Экономика, 2009. - 208 с.
3. Алексахин В.И. Малый бизнес: Экономические особенности, модели рыночного равновесия, анализ деловой активности. М., 2010. - 159 с.
4. Анализ и диагностика финансово-хозяйственной деятельности предприятия: учебное пособие для вузов / Под ред. П. П. Табурчака, В. М. Тумина, М. С. Сапрыкина – Ростов н/Д.: Феникс, 2012.-352 с.
5. Анискин Ю.П. Организация и управление малым бизнесом. М., - 2011.- 160 с.
6. Ареф'єва О. В. Управління потенціалом розвитку промислових підприємств: Монографія / О.В. Ареф'єва, О.В. Коренков. – К.: ГРОТ, 2009. – 200 с.
7. Архипов В.М., Верховская О.Р. Стратегическое планирование в малом бизнесе. СПб., - 2005.- 71 с.
8. Басовский Л. Е. Менеджмент: учебное пособие. М., 2010.- 330 с.
9. Бердникова Т. Б. Анализ и диагностика финансово-хозяйственной деятельности предприятия: учебное пособие./ Т. Б. Бердникова – М.: ИНФРА-М, 2012.-215 с.
10. Беломестнов В. Г. Управление потенциалом промышленного предприятия / В. Г. Беломестнов, М. М. Егоров // Российское предпринимательство. — 2011. — № 4 Вып. 2 (182). — с. 74-78.
11. Бухин Б. Л. Введение в механику пневматических шин. - М.: Химия, 2008, -224 с.

12. Василенко В. О., Ткаченко Т. І. Виробничий (операційний) менеджмент: Навчальний посібник. За ред. В. О. Василенка. – Київ: ЦУЛ, 2013. – 532 с.

13. Васильев В. И. Опыт создания и деятельности малых и средних предприятий в развитых капиталистических странах и странах СЭВ. М., - 2009. -36 с.

14. Виноградський М. Д., Виноградська А. М., Шканова О. М. Менеджмент в організації: Навч. посіб. для студ. екон. спец. вузів. –К.: Кондор. – 2002. – 654с.

15. Вітровий А. О. Напрямки розвитку автосервісу в Україні // Збірник тез доповідей наукової конференції професорсько-викладацького складу «Економічні, правові, інформаційні та гуманітарні проблеми розвитку» Тернопіль ТНЕУ 2009. –С. 26-28.

16. Вівчарик О., Вітровий А. Основні проблеми та шляхи розвитку малого бізнесу в автосервісі //Матеріали міжнародної науково-практичної конференції за участю іноземних студентів «Розвиток аграрного бізнесу в умовах глобалізації» 15-17 квітня 2016р. Тернопіль, ТНЕУ, - 2016, С. 42 – 44.

17. Гевко Р. Б., Вітровий А. О. Основні організаційно-технічні принципи створення і модернізації СТО // Матеріали наукової конференції професорсько-викладацького складу „Економічні, правові, інформаційні та гуманітарні проблеми розвитку України в умовах проведення системних реформ”. Секція № 6. Удосконалення економічного механізму в агропромисловому комплексі при різних умовах власності. 11 квітня 2012р. Тернопіль, ТНЕУ, - 2012, С. 40 – 42.

18. Горелик О. М. Производственный менеджмент: принятие и реализация управленческих решений.- М.: КНОРУС, 2009. – 272 с.

19. Дерлоу, Дес Ключові управлінські рішення. Технологія прийняття рішень: Пер. з англ. – К.: Всеуито, Наукова думка, 2011. – 242 с.

20. Дилфорт Д. Производственный и операционный менеджмент. - Минск, 2009. - 448 с.

21. Донец Ю. Ю. Эффективность использования производственного потенциала. / Ю. Ю. Донец. - Киев.: Знание, 2014. - 123 с.

22. Евенко Д. Л. Мелкий бизнес в Западной Европе: Научно-аналитический обзор. М.: ИНИОН, - 2011. - 31 с.
23. Иванов Н. И. Производственный потенциал: обновление и использование / Н. И. Иванов – Киев, 2014. – 160 с.
24. Кантор В. Е. Управление производственным потенциалом промышленного предприятия в рыночных условиях: [Электронный ресурс] / В. Е. Кантор // Известия Иркутской государственной экономической академии, 2010. – № 6. – Режим доступа: <http://eizvestia.isea.ru/pdf.aspx?id=13959>
25. Кігель В. Р. Математичні методи ринкової економіки: Навч. посібник. К.: Кондор, 2013. – 158 с.
26. Кеннет Дж. Кук. Малый бизнес: стратегическое планирование. М., - 2008. - 168 с.
27. Коровкин В.В., Кузнецова Г.В. Предприятия малого бизнеса: Государственное регулирование, бухгалтерский учет, налогообложение, отчетность. М.,- 2007.-383 с.
28. Кузнецов Ю. В. Проблемы теории и практика менеджмента. – Санкт-Петербург: Издательство С.-Петербургского университета. – 2007. – 208 с.
29. Лапин Е. В. Оценка экономического потенциала предприятия. / Е.В.Лапин. - Сумы: ИТД «Университетская книга», 2014. – 360с.
30. Любушин Н. П. Комплексный экономический анализ хозяйственной деятельности: учебное пособие. – Издание 2-е, переработанное и дополненное/ Н.П. Любушина. – М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2005.-448 с.
31. Макаренко М. В., Махалина О. М. Производственный менеджмент. - М.: Эконом-ПРО, 2009. - 456 с.
32. Маркова В. Д., Кузнецова С. А. Стратегический менеджмент. - М.: Инфра-М, Сибирское соглашение, 2008. – 415 с.
33. Марков О., Михайличенко А. Развитие через превосходство в сервисе //Авто&сервис. -2007 №11. –С. 74-76.
34. Марков О. Д. Станции технического обслуживания автомобилей. –К.: Кондор, 2008. -536с.

35. Менеджмент организации: Учеб.пособие/Под ред. Румянцевой З.П., Саломатина Н.А., Акбердин Р.З. и др.. – Москва: Инфра-М, 2006. – 432 с.
36. Немцов В. Д., Довгань Л. Є., Сініок Г. Ф. Менеджмент організацій: Навч. посібник. – К.: ТОВ “УВПК “ЕксОб”, 2012. – 392 с.
37. Новицкий Н. И. Организация производства на предприятиях: учебное пособие/ Н. И. Новицкий – М.: «Финансы и статистика», 2009. -391 с.
38. Основи операційного менеджменту // За заг. ред. Сумець О. М. – К.: ВД «Професіонал», 2008. – 677 с.
39. Производственный менеджмент: Учебник /Под ред. Козловского В. А. – Москва: Инфра-М, 2009. – 574 с.
40. Производственный менеджмент. Управление предприятием: Учеб. пособие / Под ред. С.А. Пелиха. – Минск: БГЭУ, 2006. – 555 с.
41. Протасов В. Ф. Анализ деятельности предприятия / фирмы/: производство, экономика, финансы, инвестиции, маркетинг: учебное пособие для вузов/ В.Ф. Протасов – М.: Финансы и статистика, 2006.-536 с.
42. Розум Р. І., Вітровий А. О. Проблеми і перспективи розвитку технічного сервісу в сьгоднішніх умовах // Матеріали першої міжнародної науково-практичної конференції молодих учених «Теоретична і прикладна економіка: задачі та перспективи» Тернопіль 2008. –С. 178-179.
43. Старовойтов М. К., Фомин П. А. Особенности оценки потенциала промышленных предприятий. / М. К.Старовойтов, П. А. Фомин // Проблемы теории и практики управления. – 2013. - № 6. – с.16 – 22.
44. Соснін О. С., Казарцев В. В. Виробничий і операційний менеджмент: Навч. посібник. – К.: В-во Європ. ун-ту, 2012. – 147 с.
45. Теория системного менеджмента: Учебник /Под общ. ред. П. В. Журавлева, Р. С. Седегова, В. Г. Янчевского. – Москва: Издательство «Экзамен», 2008. – 512 с.
46. Толпежников Р. А. Проблемы управления совокупным потенциалом промышленных предприятий: / Р. А. Толпежников // Вісн. Приазов. держ. техн. ун-ту. – 2006. – Вип. 16. – С. 307-310.

47. Шевченко Д. К. Проблемы эффективности использования потенциала. / Д. К. Шевченко. - Владивосток.:Изд. Дальневост. ун-та, 2004. 154 с.
48. Broadburd R.M., Ross D.R. Can Small Firms Find and Defend Strategic Niches? //Review of Economics and Statistics (Amsterdam). - 1989. - V. 71 .- N 12.
49. Dracker J.S., Keats B.W., Pearson J.N. Planning and Financial Performance among Small in a Growth Industry //Strategic Management Journal. - 1989. -V. 9. - N. 6.
50. Shama A. Private Sector Management: The Case of Russia //Journal of Small Business Management.- 2001. - 39(2). - P. 183-192.
51. State Statistic Service of Ukraine (2014), available at: <http://www.ukrstat.gov.ua/> (Accessed 5 May 2011)