

ДЕРЖАВНИЙ УНІВЕРСИТЕТ ТЕЛЕКОМУНІКАЦІЙ

НАВЧАЛЬНО–НАУКОВИЙ ІНСТИТУТ ТЕЛЕКОМУНІКАЦІЙ

Кафедра системного аналізу

Пояснювальна записка

до магістерської роботи

на ступінь вищої освіти магістр

на тему: «Системний аналіз внутрішніх проблем розвитку малого бізнесу»

Виконав: студент 6 курсу, групи САДМ-61
спеціальності

124 Системний аналіз

(шифр і назва спеціальності)

Машигін А-О.А.

(прізвище та ініціали)

Керівник Козаченко С.Я.

(прізвище та ініціали)

Рецензент _____

(прізвище та ініціали)

Нормоконтроль _____

(прізвище та ініціали)

Київ – 2022

ДЕРЖАВНИЙ УНІВЕРСИТЕТ ТЕЛЕКОМУНІКАЦІЙ

Навчально–науковий інститут телекомунікацій

Кафедра Системного аналізу

Ступінь вищої освіти «Магістр»

Спеціальність підготовки 124, Системний аналіз

ЗАТВЕРДЖУЮ

Завідувач кафедри
Системного аналізу

Т.Б.Гордієнко

“ ” 2022 року

З А В Д А Н Н Я **НА МАГІСТЕРСЬКУ РОБОТУ СТУДЕНТУ**

Машигін Артур Андрійович

(прізвище, ім'я, по батькові)

1. Тема роботи: Системний аналіз внутрішніх проблем розвитку малого бізнесу

Керівник роботи Козаченко Сергій Якович, д.т.н., кандидат економ. наук

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

затверджені наказом вищого навчального закладу від“ ” 2022 року №

2. Строк подання студентом роботи 25 грудня 2022 року

3. Вихідні дані до роботи

3.1 Науково-технічна література та електронні джерела

3.2 Інформація щодо проблем розвитку бізнесу, що є на даний момент

3.3 Роль малого бізнесу в Економіці

4. Зміст розрахунково-пояснювальної записки (перелік питань, які потрібно розробити).

4.1. Пошук ключової інформації

4.2. Аналіз рішень для внутрішніх проблем

4.3. Класифікація проблем розвитку

4.4. Розробка концепту управління

5. Перелік графічного матеріалу

5.1 Об'єкт, мета, предмет магістерської роботи

5.2 Актуальність роботи
5.3 Задачі магістерської роботи
5.4 Ідентифікація проблеми
5.5 Концепт компанії
5.6 Систематизація проблем
5.7 Прийняття допущень
5.8 Вхідні дані для моделі системи управління
5.9 Результати побудови моделі
5.10 Описання моделі розвитку
5.11 Метрика результатів побудови моделі
5.12 Апробація роботи
5.13 Висновки

6. Дата видачі завдання 1 листопада 2022 року

КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

№ з/п	Назва етапів магістерської Роботи	Строк виконання етапів роботи	Примітка
1	Підбір науково-технічної літератури	7 днів	Виконав
2	Пошук інформації про внутрішні проблеми розвитку малого бізнесу	1 тиждень	Виконав
3	Визначення актуальності дослідження	3 дні	Виконав
4	Пошук та аналіз ключової інформації	1 місяць	Виконав
5	Збір даних управління компанії	1 тиждень	Виконав
6	Систематизація проблем	5 днів	Виконав
7	Розробка обов'язкових демонстраційних матеріалів	3 дні	Виконав
8	Попередній захист роботи		Виконав
9	Пред'явлення роботи в деканат		Виконав

Студент

Машигін А-О.А.
(прізвище та ініціали)

Керівник роботи

Козаченко С.Я.
(прізвище та ініціали)

ДЕРЖАВНИЙ УНІВЕРСИТЕТ ТЕЛЕКОМУНІКАЦІЙ
ПОДАННЯ
ГОЛОВІ ДЕРЖАВНОЇ ЕКЗАМЕНАЦІЙНОЇ КОМІСІЇ
ЩОДО ЗАХИСТУ МАГІСТЕРСЬКОЇ КВАЛІФІКАЦІЙНОЇ РОБОТИ

Направляється студент Машигін А-О.А. до захисту магістерської роботи
(прізвище та ініціали)

спеціальності 124 Системний аналіз

(шифр і назва спеціальності)

на тему: «Системний аналіз внутрішніх проблем розвитку малого бізнесу»

Магістерська робота і рецензія додаються.

Директор ННІТ

Кравченко В.І.

(підпис)

Довідка про успішність

Машигін А-О.А. за період навчання в Навчально-науковому інституті телекомунікацій
(прізвище та ініціали)

з 2021 року до 2022 року повністю виконав навчальний план за напрямом підготовки, магістр, 124, системний аналіз з таким розподілом оцінок за:

національною шкалою: відмінно %, добре %, задовільно %;

шкалою ECTS: А %; В %; С %; D %; E %.

Провідний фахівець інституту

(підпис)

(прізвище та ініціали)

Висновок керівника магістерської роботи

Студент показав свою підготовку разом із володінням теоретичного матеріалу із розумінням методики розробки і впровадження програмних засобів, адже якісно вміє володіти новими комп'ютерними технологіями та вміє детально користуватися навчальною, довідковою і науково-технічною літературами. Позитивними рисами дипломної роботи є актуальність, системність та послідовність викладеної інформації. Тема дипломної роботи розкрита, основні положення та висновки достатньо обґрунтовані. Всі поставлені задачі виконано.

Магістерська робота виконана на високому рівні і заслуговує оцінку «відмінно», а студенту – присвоєння кваліфікації Магістр з системного аналізу.

Керівник роботи

(підпис)

Козаченко С.Я.

(прізвище та ініціали)

« » 2022 року

Висновок кафедри про магістерську роботу

Магістерську роботу розглянуто. Студент Машигін А-О.А. допускається
(прізвище та ініціали)

до захисту даної роботи в Державній екзаменаційній комісії.

Завідувач кафедри Системного аналізу

(назва)

(підпис)

Т.Б. Гордієнко

(прізвище та ініціали)

« » 2022 року

ВІДГУК РЕЦЕНЗЕНТА

на магістерську роботу

студента Машигіна Артура-Олександра Андрійовича
на тему: «Системний аналіз внутрішніх проблем розвитку малого бізнесу»

Актуальність:

Актуальність дослідження полягає у цінності аналізу внутрішніх проблем розвитку малого бізнесу, оскільки кожен бізнес зустрічається з цим на етапі розвитку, та інформації про це недостатньо, або взагалі не підходить.

Позитивні сторони:

Магістерська робота студента _____ виконано відповідно до поставленого завдання та в повному обсязі. В роботі чітко та стисло викладено основні принципи сучасних досліджень нейронних мереж для прогнозування погоди, проведено аналіз існуючих систем. В роботі розроблено нейромережу, яка розраховує ймовірність появи небезпечних погодних явищ. Також проведено порівняння з погодою в американському місті Оклахома-сіті.

Магістерська робота, її пояснювальна записка, графічний матеріал виконані з дотриманням відповідних вимог.

Недоліки:

1. В роботі було допущено незначні помилки.
2. В роботі можна представити більше графічних даних

Висновок: магістерська робота заслуговує оцінку "відмінно", а студент – Машигін А-О.А. гідний присвоєння кваліфікації магістр з системного аналізу.

Якість магістерської роботи	
виконано на замовлення підприємства	
виконано за тематикою НДР	
виконано з макетом	
має практичну цінність	+

Підпис рецензента

 (Прізвище, ініціали)

 (посада, науковий ступінь, вчене звання)

ПЕРЕЛІК УМОВНИХ СКОРОЧЕНЬ

МСП – Мале та середнє підприємництво

ЦУФ – Центральні Управлінські Функції

ЦФН – Центральні Функціональні Напрямки

РРЗ - Розширення ринків збуту

ЗАП - Збільшення асортименту продукції

НБН – Новий бізнес напрямок

РЕФЕРАТ

Текстова частина дипломної роботи: 46 сторінки та включає 13 ілюстрацій, 1 таблицю, 2 формули та 15 інформаційних джерел.

Об'єкт дослідження – малий бізнес.

Предмет дослідження – проблеми розвитку малого бізнесу.

Мета роботи – висвітлення внутрішні проблеми розвитку малого бізнесу.

Методи дослідження – аналіз існуючої інформації для рішення проблем з розвитку, та побудова моделей на власному досвіді.

Отримані результати – проаналізовано та виявлено проблеми. А також розроблено концепт(модель) системного аналізу внутрішніх проблем розвитку малого бізнесу

Наукова новизна одержаних результатів – Описання внутрішніх проблем малого бізнесу, на основі власних результатів аналізу та думок.

Практичне значення одержаних результатів – дасть можливість власникам бізнесу при бажанні розвитку, оцінити свої можливості на базі розробленої моделі, або знайти причину проблеми, та саме на якому етапі і в якій управлінській сфері вона сталася.

Апробація роботи представлена в науково-практична конференція «Проблеми комп'ютерної інженерії» 1 грудня 2022 року, ДУТ "Конференція онлайн", Київ, Україна.

ЗМІСТ

ВІДГУК РЕЦЕНЗЕНТА	5
Підпис рецензента.....	5
ПЕРЕЛІК УМОВНИХ СКОРОЧЕНЬ.....	6
ЗМІСТ	8
ВСТУП	10
ЗАВДАННЯ ДОСЛІДЖЕННЯ	11
1 ПОНЯТТЯ ТА АНАЛІТИЧНИЙ ОГЛЯД ПРОБЛЕМ РОЗВИТКУ МАЛОГО БІЗНЕСУ НА ОСНОВІ ДАНИХ З МЕРЕЖІ ІНТЕРНЕТ	12
1.1 Поняття малого бізнесу.....	12
1.2 Роль малого бізнесу в економіці України	15
1.3 Проблеми розвитку що описані в мережі інтернет	19
2 ОПИС ПРОБЛЕМ РОЗВИКУ МАЛОГО БІЗНЕСУ	23
2.1 Класифікація проблем розвитку бізнесу	23
2.2 Рівні рішення проблем.....	25
2.3 Стратегічні управлінські рішення.....	27
3 ФОРМУВАННЯ ПРИРОСТІВ ФУНКЦІОНАЛЬНОГО НАПРАВЛЕННЯ	28
3.1 Методологічний підхід до будування моделі	28
3.2 Допущення, прийняті для формування списку завдань на вирішення стратегічних управлінських рішень.	32
3.3 Метрика результатів побудованої моделі.	33
3.4 Аналіз отриманих результатів (метрики) з моделі та експертних оцінок у публікаціях.....	38
ВИСНОВКИ	42
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	43
Додаток А. Таблична органіграма системи управління.....	45
Додаток Б. Кількісна функціональна нагрузка	46
Додаток В. Перелік зауважень нормоконтролера.....	47

ВСТУП

Насамперед я сам являюсь власником малого бізнесу і багато починаючих підприємців, як правило заходь на ринок з ідеєю, можливо з мінімальним початковим капіталом, або обладнанням, з планами та баченням. Вибрали нішу ринку та почали працювати.

На етапі розвитку підприємства власник стикається з низками проблем, такі як кількість задач які падають на нього і багато хто не можуть с ними справитись, залишаючись на місці, або закривають бізнес.

Розвиток малого бізнесу сприяє ринку, за рахунок швидкої переоцінки стану. Вони сприяють подальшому розвитку науки, технологічного процесу, також висока оборотність ресурсів, можливість використання місцевих сировинних ресурсів, що для великих виробничих підприємств є економічно не вигідним.

Актуальність даної розробки полягає в цінності наукових досліджень внутрішніх проблем розвитку, оскільки інформації про неї недостатньо, або взагалі відсутньої.

По перше, це допоможе зрозуміти власникам як правильно розвивати та планувати бізнес.

По друге, допоможе підприємцям в розвитку нових напрямлень, збільшенню асортименту та іншого.

Тому, в даній роботі хочеться зацентувати увагу саме на внутрішніх проблемах, оскільки багато джерел інформації вказують на зовнішні проблеми на які майже немає впливу. Також хочеться проаналізувати 3основних напрямки розвитку, та зробити висновки.

ЗАВДАННЯ ДОСЛІДЖЕННЯ

В рамках магістерської роботи необхідно:

1. Підібрати необхідну технічну літературу
2. Проаналізувати актуальність даної роботи
3. Здійснити пошук інформації про проблеми розвитку бізнесу
4. Класифікувати проблеми, описати рівні рішення проблем
5. Зробити висновки чому малий бізнес попадає під проблеми з розвитком
6. Розробити модель внутрішніх проблем розвитку малого бізнесу
7. Описати модель внутрішніх проблем малого бізнесу
8. Зробити висновки

1 ПОНЯТТЯ ТА АНАЛІТИЧНИЙ ОГЛЯД ПРОБЛЕМ РОЗВИТКУ МАЛОГО БІЗНЕСУ НА ОСНОВІ ДАНИХ З МЕРЕЖІ ІНТЕРНЕТ

1.1 Поняття малого бізнесу

Оскільки підприємницька діяльність має різний масштаб, підприємництво можна поділити на мале, середнє та велике. Світовий досвід показує, що МСП і великі компанії не виключають один одного, а взаємодоповнюють один одного. Останнє, з одного боку, пояснюється тим, що вагомим фактором зовнішнього середовища МСП є великі фірми. Розташування великого підприємництва, навпаки, визначається двома факторами:

- Провідна роль у ринковій системі;
- Великий потенціал підтримки з боку малого бізнесу

Через більш широкі форми економічної інтеграції.

Тісні зв'язки між великими та малими підприємствами є сприятливими умовами для розвитку обох, що дає плідні результати на рівні національної економіки.

Тому не дивно, що західні економіки вже давно базуються на двох основах: великі організаційні та економічні структури та малі та середні підприємства. Перший забезпечує стабільність і керованість, відкриваючи шлях для широкомасштабного впровадження науково-технічних інновацій. По-друге, це створює конкурентне середовище та пропонує гнучкість та індивідуалізацію виробництва.

Відповідно до ст. Відповідно до Закону України від 19 жовтня 2000 р. «Про державну підтримку малого підприємництва» № 1, № 2063-III під малим підприємством розуміється юридична особа. , середня кількість працівників за звітний період (календарний рік) не перевищує 50 осіб, а річний дохід не перевищує 500 000 євро.

Природу малого бізнесу в 21 столітті можна визначити двома факторами: Це особливий вид підприємницької діяльності.

Світова практика переконливо свідчить, що навіть у країнах з розвинутою ринковою економікою МСП мають значний вплив на розвиток національних економік. оскільки:

1. Забезпечте гнучкість, необхідну ринковим умовам, і створить глибокий досвід і співпрацю.
2. Здатний не тільки швидко заповнити сформовану нішу в споживчому секторі, але і відносно швидко окупитися.
3. Створити конкурентну атмосферу.

МСП мають переваги та недоліки. перевага:

- Низькі адміністративні витрати (поєднання та обмін заняттями, що сприяє найбільш раціональному використанню робочого часу)
- Розвитку науково-технічного прогресу сприяє малий підприємницький дух
- Відсутність потреби у великому стартовому капіталі
- Висока швидкість обороту ресурсів
- Швидко реагуйте на потреби споживачів

Недоліками є:

- Структура МСП досить нестабільна
- Залучення особистих коштів передбачає значний комерційний ризик
- Малі та середні підприємства сильно страждають від економічних коливань
- Сприйнятливність до останніх досягнень НТР слабка
- Обмежені фінансові ресурси

- Функціонування малого бізнесу значною мірою залежить від рівня інфляції
- Низька продуктивність праці та прихована інтенсифікація

Серед факторів, що впливають на нестабільність малого бізнесу, можна виділити:

1. Обмеженість фінансових ресурсів
2. Вразливість до ринкових умов
3. Нестабільність доходів
4. Слабка сегментація своєї частки ринку
5. Висока вразливість до несприятливих економічних факторів
6. Швидкість банкрутства
7. Конкуренція великого бізнесу
8. Вузьке коло споживачів і постачальників
9. Походження ресурсів і ринок
10. Високі фізичні та розумові навантаження

МСП – це самостійна діяльність суб'єктів малого підприємництва та громадян – підприємців (фізичних осіб) будь-якої форми власності з метою одержання прибутку та на власний ризик.

Він створюється на основі власного досвіду і планів і є практично будь-якою діяльністю (виробничою, комерційною, фінансовою, страховою тощо) зазначеного суб'єкта господарювання з метою реалізації власних економічних інтересів.

МСП як інституційний сектор економіки давно став домінуючим.

Виробництво та обсяги виробництва в основних країнах світу маленькі фірми забезпечують гнучкість і стабільність економічної системи, наближаються до конкретних потреб споживачів, одночасно задовольняючи їх важливу соціальну роль, забезпечуючи робочі місця та джерела доходи значної верстви населення.

Країни по-різному розглядають концепцію МСП, але в усіх вони в основному розглядаються з точки зору числових показників. Наприклад, в Україні сума валового доходу від реалізації продукції (робіт, послуг) за цей період. Термін не перевищує 60 мільйонів гривень, а кількість працівників на рік не перевищує 50 осіб.

1.2 Роль малого бізнесу в економіці України

Досвід розвинутих країн показує, що малий бізнес відіграє важливу роль в економіці, і його розвиток впливає на економічний розвиток, насичення ринку та якісні товари, створює нові та додаткові можливості для зайнятості, тобто вирішує багато економічних та соціальних проблем та ін. проблеми. В усіх економічно розвинутих країнах розвивається малий бізнес, дедалі більше здібних людей починають займатися малим та мікро-підприємництвом.

Мале підприємництво, як інституційний сектор економіки, давно домінувало в обсягах виробництва та випуску продукції у великих країнах світу. Мале та мікропідприємництво - це самостійна, систематична та активна господарська діяльність, яка здійснюється малими підприємствами та фізичними особами з метою одержання прибутку та на власний ризик. По суті, це будь-яка діяльність (виробнича, комерційна, фінансова, страхова тощо) комерційного суб'єкта, спрямована на його власні економічні інтереси.

Сутність і значення малого підприємництва полягає в тому, що воно є провідною галуззю ринкової економіки; формує основу дрібного виробництва;

визначає швидкість економічного розвитку, структуру та якісні характеристики ВВП; корегує економічну структуру, відновлює економіку. коштує швидко, а ринок вільно обирає; споживчі товари та послуги, які задовольняють повсякденні потреби, впроваджують інновації та збільшують можливості працевлаштування; відрізняються високою мобільністю та раціональним управлінням; формують новий соціальний клас підприємців; сприяють послабленню монополій і розвитку конкуренції.

Розглядаючи роль малого бізнесу в ринковій економіці, слід підкреслити наступне. По-перше, внесок малого бізнесу у формування конкурентного середовища неоціненний. Цивілізоване конкурентне середовище характеризується динамічною відповідальністю та ризиками підприємців, які перетворюються на соціальні двигуни економічного розвитку. Антимонопольний малий бізнес допомагає створювати конкурентні відносини. В умовах вузької спеціалізації та використання сучасних технологій вона виступає ефективним конкурентом, руйнуючи монопольне середовище великих компаній. По-друге, малі підприємства забезпечують гнучкість економіки завдяки здатності швидко адаптуватися до мінливих умов ринку. По-третє, малі підприємства стають лідерами в НТП, сприяючи прискореному впровадженню новітніх технологій і бізнес-ідей для виробництва наукомісткої продукції.

По-четверте, малий бізнес зробив величезний внесок у вирішення проблеми зайнятості. Загальновідомо, що переваги малого бізнесу пов'язані з участю у виробничому процесі більшості працездатного населення. Очевидно, що малий бізнес має набагато менше працівників, ніж великий. Проте порівняно з великими підприємствами кількість малих підприємств об'єктивно більша. По-п'яте, важливою функцією малого підприємництва є розрядка соціальної напруги та демократизація ринкових відносин, оскільки він є основою формування середнього класу.

З отриманих даних видно, що розвиток малого та середнього підприємництва в українській економіці є рушійною силою виведення її на рівень конкурентоспроможних країн. Однак, як виявилось, є багато факторів, які стримують розвиток малого бізнесу в Україні. Це недосконале законодавство, надмірні податки, поширена корупція та відсутність державної підтримки.

Для виконання своїх функцій МСП потребують відповідної організаційної форми та відповідного фінансового забезпечення, тому важливо знайти найкращі варіанти співпраці малого бізнесу з іншими секторами економіки, особливо з великими корпоративними структурами, а також з державою. Для цього пропонується використовувати досвід, набутий в основних країнах світу.

Для ефективного розвитку українського малого бізнесу необхідно створити ефективний механізм взаємодії держави та підприємницького сектору. Той факт, що малий бізнес досі не відіграє значної ролі в українській економіці, свідчить про його відсутність. Це також яскраво свідчить про те, що вони ще не стали одним із важливих засобів усунення ринкової диференціації окремих товарів, створення нових робочих місць і зниження рівня безробіття, активізації інноваційних процесів, розвитку конкуренції та швидкого насичення ринків товарів і послуг.

Становлення малого бізнесу в Україні – процес тривалий, він повинен мати певні етапи, виходячи з економічного стану країни, проблем на макро та мікрорівні. Для встановлення ефективного національного регулювання розвитку малого підприємництва необхідно вирішити актуальні проблеми сталого економічного розвитку країни :

- на загальнодержавному рівні заохочувати суб'єктів господарювання до впровадження добровільної політики КСВ та надавати підтримку державі для реалізації заходів щодо визначення ефективності КСВ

- створювати сприятливі фінансові та організаційні умови для сприяння органам місцевого самоврядування Розвиток малого бізнесу та його соціальної відповідальності;

- Земство розглядає можливість створення постійно діючих громадських дорадчих органів місцевого самоврядування та корпоративних структур і працівників недержавного сектора економіки в 54 регіонах (областях, районах, містах)

- центри соціального партнерства для оперативного вирішення нагальних проблем малого підприємництва;

- органи місцевого самоврядування розробляють та реалізують спільно з представниками малого підприємництва програми з пріоритетних напрямів розвитку малого підприємництва для вирішення соціально-економічних проблем;

Органи місцевого самоврядування розглядають можливість створення Можливість центрів реалізовувати стратегічні завдання місцевого значення. Тому роль і функція малого підприємництва полягає не тільки в тому, що воно є одним із найважливіших дієвих чинників соціально-економічного розвитку, а й у тому, що в його основі лежить ринкова модель господарювання.

Його важливою функцією є сприяння соціальній і політичній стабільності суспільства, тобто надання можливості вільного вибору шляхів і засобів для гарантування добробуту власників. Мале підприємництво є одним із ефективних засобів вирішення таких соціально-економічних проблем: прискорення структурної перебудови економіки, забезпечення ринку товарами та послугами, створення конкурентного середовища, створення нових робочих місць через само зайнятість, ефективне використання сировинних ресурсів. Держава має підтримувати розвиток українського малого бізнесу шляхом

створення комфортних умов для розвитку, надання фінансової допомоги тощо. На жаль, вітчизняна організаційно-фінансова кредитна система недостатньо розвинена і тому потребує більшої уваги з боку влади.

1.3 Проблеми розвитку що описані в мережі інтернет

В сучасних умовах української економіки важливе місце посідає питання формування ринкових інститутів, основним питанням яких є розвиток підприємництва. Питанням економічної політики за умови модернізації економіки є формування та розвиток різних форм малих підприємств, великих і середніх підприємств.

Малі підприємства є провідним сектором ринкової економіки, і малі підприємства визначають швидкість економічного і соціального розвитку країни, структуру і якість валового національного продукту. Поки що розвиток малого підприємництва в Україні залишається на низькому рівні. Така ситуація спричинена слабким доступом до фінансування та повільним зростанням конкуренції. Податкова система також не ідеальна.

Сучасна податкова система держави створила «гарні» умови для переходу малого бізнесу в тіньову економіку. Більшість підприємств приховують свої доходи, щоб зменшити податки. Неефективне оподаткування розглядається як перешкода для розвитку малого бізнесу. На жаль, Україна належить до тих країн, де відкриття бізнесу є дуже ризикованою справою з великими неформальними витратами. Наразі спостерігається позитивна тенденція до загальної неповаги до закону, зміцнення неформальних відносин, породжених корупцією та хабарництвом.

Корупція є основною проблемою, яка гальмує розвиток підприємницької діяльності в Україні.

Державна фінансова політика підтримки МСП не створює умов для необхідного розвитку інфраструктури, яка стимулює їх ефективніше функціонування та проникнення в нові сектори економіки. З кожним роком збільшується обсяг міжнародної допомоги, створюються нові бізнес-центри та кредитні лінії, але інвестиції міжнародних коштів у розвиток малого та середнього підприємництва у вітчизняній економіці в рази менші, ніж в інших європейських країнах.

Це пояснюється низьким ступенем свободи ведення бізнесу в Україні. Найгірші показники індексу економічної свободи наша країна має у сфері «правова система та захист прав власності». Це є додатковим свідченням того, що основним джерелом перешкод на макроекономічному рівні є відсутність чітко оформленої та законодавчо обґрунтованої державної підтримки сектору МСП.

Зараз у суспільстві формується об'єктивна думка, що діючий в Україні законодавчий акт спрямований на те, щоб заплутати бізнесменів. Сучасна макроекономічна ситуація створює додаткові труднощі для малого бізнесу.

Перша з них – це відсутність грошей і висока вартість кредитних ресурсів. Відсотки по позиках для бізнесу перевищують 25-30%, тому позичати можуть лише прибуткові підприємства. Банківські установи рідко кредитують малий бізнес і з підозрою ставляться до корпоративних позичальників і проводять різноманітні перевірки.

Друга перешкода – низька купівельна спроможність населення, зміщення споживчих пріоритетів і, як наслідок, падіння обсягів продажів.

Третя перешкода – криза ліквідності та криза не платежів. Малий бізнес сьогодні існує в ситуації, коли він винен своїм контрагентам, а не навпаки. Нам доводиться працювати з багатьма торговими партнерами щодо боргів,

відсутності квитанцій, бартеру тощо. Фактичних платежів дуже мало, а гроші в системі не обертаються. Бізнес-середовище для МСП в Україні є дуже мінливим і непередбачуваним.

Тому вплив зовнішньої екологічної нестабільності на діяльність малих підприємств може призвести до великих збитків і банкрутств. Згідно з Державною програмою прискорення розвитку малого і середнього підприємництва в Україні основними факторами, що стримують його розвиток, є: Посилення адміністративних бар'єрів (реєстрація, ліцензування, сертифікація, системи управління, регулювання лізингу тощо).

Світова практика показує, що 12% МСП перетворюються на великі компанії. На жаль, в Україні це лише поодинокі випадки, оскільки розвиток малого бізнесу дійсно загальмований. Середня тривалість життя українських МСП не надто значна. Вважається, що життєвий цикл МСП становить у середньому від 3 до 5 років. 50-80% українських МСП збанкрутують. Для того, щоб український МСП процвітав, країні необхідно створити надійну та ефективну підтримку.

Така допомога включає такі фактори, як: Удосконалення ринкової інфраструктури. Запровадження дієвих та дієвих схем пільг для малих підприємств. Залучення представників МСП до реалізації науково-технічних, соціально-економічних програм. Тому МСП відіграють важливу роль в економіці нашої країни, оскільки є невід'ємною частиною соціально-економічної системи. Проте їх нормальний розвиток можливий лише за наявності збалансованої національної системи та правових заходів.

Також маємо відмітити статистику реєстрації та закриття малого бізнесу в Україні. Будемо розглядати період з 2017 по 2022 рік, бо наданий момент статистики не є правдивою.

Як свідчить статистика у 2021 році 44 тисячі нових підприємців розпочали свою діяльність, а майже 12 тисяч — припинили.

Таблиця 1 – Статистика даних малих бізнесів

Рік	2017	2018	2019	2020	2021
Відкриття	40240	37131	42582	38925	83257
Закриття	14375	11457	13667	9380	12673
Загальна кількість	1 765 457	1 840 461	1 888 951	1 911 406	1 983 269

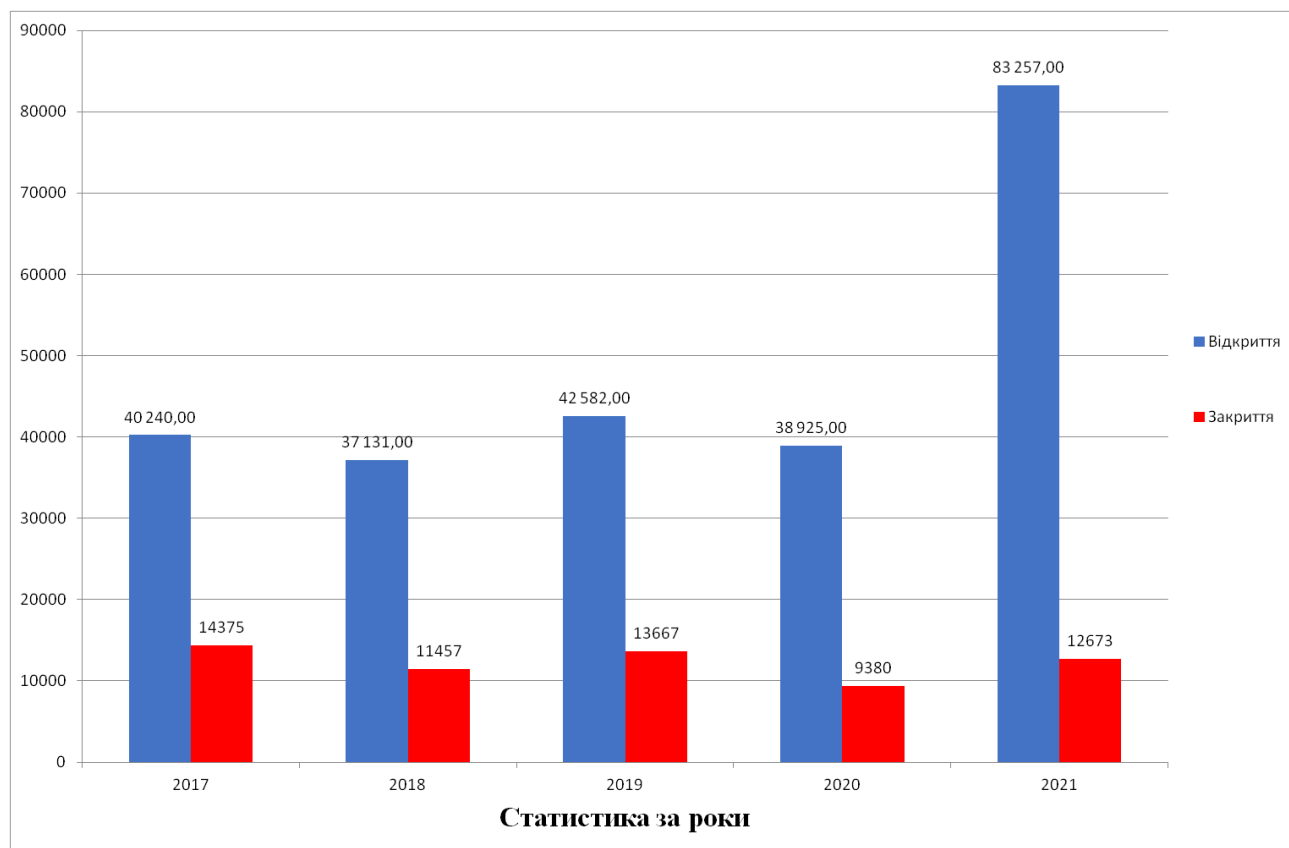


Рисунок 1- Статистика відкриття/закриття МСП

2 ОПИС ПРОБЛЕМ РОЗВИКУ МАЛОГО БІЗНЕСУ

2.1 Класифікація проблем розвитку бізнесу

Проблеми розвитку бізнесу поділяються за двома видами:

- Зовнішні:

- На рівні законодавства – податки, зростання цін, низький рівень платоспроможності населення, корупція та інше...
- Клімат, впливає на транспортну логістику бізнесу
- Таможня
- Неопрацьовані законодавства з питань розвитку бізнесу
- Високі податки, що заставляють більшість людей працювати в тіньовому секторі
- Недостатня фінансова підтримка з боку держави
- Недосконалість системи підготовки
- Недосконалість системи обліку та статистичної звітності малого бізнесу

В джерелах інформації описані проблеми нормативно-правового забезпечення, загрози екологічній безпеці, які пов'язані з виробничими процесами, зберіганням та використанням виготовленої продукції.

Аналізуючи джерела інформації про проблеми розвитку малого бізнесу, можемо зробити висновок, що:

Зовнішні проблеми не стосуються описання теми диплому, оскільки вплинути на них майже неможливо. Тому будемо розглядати внутрішні проблеми, які взяті на основі набутих знань.

- Внутрішні проблеми:
 - Системи планування
 - Побудова системи керування
 - Функціональний розвиток персоналу
 - Систематизація проблем
 - Центральні Управлінські функції
 - Контроль процесів
 - Аналіз
 - Планування
 - Мотивація
 - Адміністрування
 - Системи комунікацій

Внутрішні проблеми розвитку ми змінюємо на рівні підприємства

Саме з цими проблемами стикаються власники бізнесу, під час розширення, або розвитку нових бізнес напрямлень, як правило в малому бізнесі через нехтуванням системи адекватності управління. Власник сам замінює багато управлінських посад, через це на нього падає дуже велика кількість задач, при цьому збиваються всі терміни, недостатній аналіз, погана система планування, та інше.

Орієнтуватись на саму структуру підприємства також хибне рішення, потрібно взяти в увагу бізнес-процеси, кінцевими цілями яких є створення продуктів або надання послуг, які представляють цінність для споживачів (клієнтів). Потім правильно спів-ставити їх серед центральними функціональними напрямками.

2.2 Рівні рішення проблем

Важливо зауважити, що успіх рішення в значній мірі залежить від результатів аналізу проблемної ситуації. Як правило, процес дослідження ситуації та розроблення рішення включає аналіз наступних факторів: сфера діяльності, терміни виконання, цілі задачі прийняття рішень, перелік осіб прийняття рішень, унікальність управлінської ситуації, рівень повноти вхідної інформації, рівень ризику та ступінь невизначеності.

Завдяки аналізу проблем розвитку малого бізнесу, можемо зробити такі висновки:

Є 3 рівня рішення проблем:

- **Операційний рівень** – синонім якого основна діяльність компанії.

Рівень направлений на зміни якості предметів праці, планування або надходження інформації, виробництва нової лінії продукту, контролю операцій або зберігання.

Поняття "виробництво" і "операція" взаємозамінні, а "операція" включає виробництво продукції та надання послуг.

Приклад:

- Переговори з ключовими постачальниками продукту
 - Переговори з інвесторами
 - Розробка нової системи мотивації
 - Розробка системи мотивації
- **Стратегічний рівень** - рівень на якому оцінюється зовнішнє середовище, процес формулювання цілей, ухвалення рішень та направлення на створення і утримання конкурентних переваг, для забезпечення прибутку в довгостроковій перспективі.

Рішення яке оприділяє розвиток компанії в довгостроковим розвитку від 3 до 5 років в середньому. Етапи стратегічного планування частково співпадають у часі та сприяють взаємний вплив.

Приклад:

- Впровадження нових технологій
- Вихід на новий ринок
- Введення нових продуктів
- Введення нових систем

- **Оперативні рівень** – рівень на якому обумовлюється діяльність бізнесу, як правило планування на 2-3 доби, або декаду.

Складна планова система яка поділяється на три підсистеми, функціональну, елементну та організаційну.

Функціональне управління виробництвом виділяється:

1. На рівні підприємства воно полягає в організації руху предметів у межах часу.
2. Поелементно, залежно від рівня змінюється за складом і кваліфікацією управлінського персоналу; аналітичним забезпеченням завдань планування виробництва; складом і кількістю використовуваних комплексів технічних засобів; складом календарно-планових нормативів; планово-розрахунковими одиницями, що використовуються при виробництві; складом і змістом планової та облікової документації; характером і напруженістю інформаційних потоків.
3. Організаційна система здійснює свої функції через планово-диспетчерський відділ на рівні підприємства, планово-диспетчерське бюро на рівні цеху, планово-управлінський персонал діляниці (бригади) на низовому рівні.

Приклад:

- Кількість робочих змін
- Закупка сировини, або продукції
- Аналіз виробничої ситуації

Проблеми починаються з стратегічного рішення, на других рівнях буде дуже складно вирішити проблему, тільки спростити її

Друга проблема, коли прийняли правильне стратегічне рішення, але на операційному не правильно вирішили. Не правильне рішення на другому етапі добавляють проблем.

2.3 Стратегічні управлінські рішення

Стратегічними називають, рішення які мають значення майбутнього розвитку бізнесу в цілях досягнення найвищого результату та досягнення цілей організації.

Взагалі стратегія це типова поведінка організації на етапі досягнення цілей власником, та його розумінні в розширенні бізнесу.

По результатам аналізу публікацій по проблемам розвитку малого бізнесу, було виділено три найбільш типових стратегічних управлінських рішень, які найбільш часто приймаються у всіх компаніях:

1. Збільшення асортименту продукції [ЗАП]
2. Розширення ринків збуту [РРЗ]
3. Створення нового бізнес - напрямку [НБН]

Саме ці три рішення допоможуть наглядно показати зв'язок нових задач між центральними управлінськими функціями та центральними функціональними напрямками які зображені на моделі системного управління(Рисунок 2).

Це зв'язано с тим що власники хочуть получить прибуток, але це і є помилка

3 ФОРМУВАННЯ ПРИРОСТІВ ФУНКЦІОНАЛЬНОГО НАПРАВЛЕННЯ

3.1 Методологічний підхід до будування моделі

Для більшого розуміння внутрішніх проблем та аналізу причинно-слідчих зв'язків потрібно розробити базову модель(концепт) системи управління.

Модель має бути обмежена, тому видаляють ключові, які впливають на процес розвитку.

Для виявлення впливу факторів на стійкість розвитку малого бізнесу необхідно розробити початкову модель в якій були би відважені основні риси досліджуваної системи. В якості такої системи було вибрано функціональний концепт формування системи управління виробничої компанії(див. Рисунок 2) і в основі табличної органіграми лежить лінійно-функціональна структура(див. графічну органіграму

Концепт системи управління складається з центральних управлінських функцій та центральні функціональні напрямки.

До ЦУФ входять:

- Управлінський облік
- Планування
- Аналіз
- Організаційний розвиток
- Мотивація
- Контроль процесів

- Адміністрування

- Комунікації

До ЦФН входять:

- Маркетинг

- Збут та логістика

- Закупівля та логістика

- Виробництво

- Служба головного інженера

- Технологія

- IT

- Бухгалтерський облік

- Фінанси

- HR

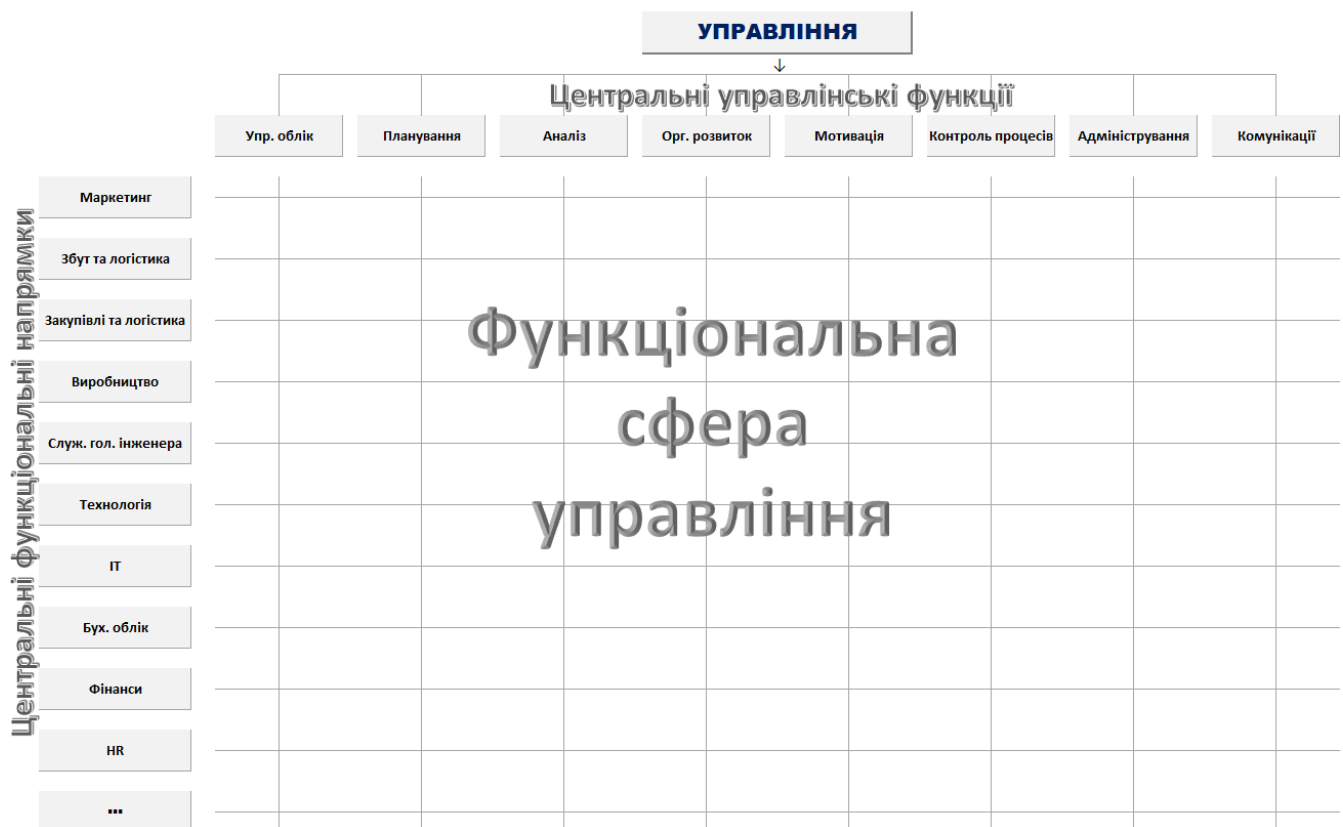


Рисунок 2 Модель системи управління

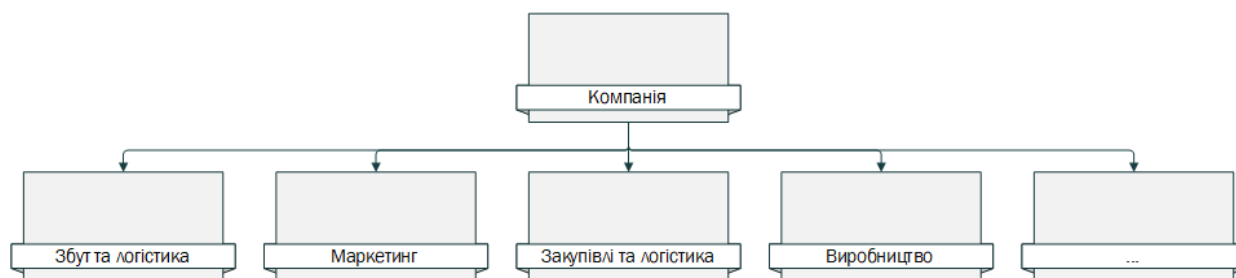


Рисунок 3 - Міжфункціональні процеси в компанії

Центральні функції компанії ▼	Функції компанії ▼	Функції управління ▼
Управлінські функції	Компанія	Упр. облік
Управлінські функції	Компанія	Планування
Управлінські функції	Компанія	Аналіз
Управлінські функції	Компанія	Орг. розвиток
Управлінські функції	Компанія	Мотивація
Управлінські функції	Компанія	Контроль процесів
Управлінські функції	Компанія	Адміністрування
Управлінські функції	Компанія	Комунікації
Центральні функції	Маркетинг	Упр. облік
Центральні функції	Маркетинг	Планування
Центральні функції	Маркетинг	Аналіз
Центральні функції	Маркетинг	Орг. розвиток
Центральні функції	Маркетинг	Мотивація
Центральні функції	Маркетинг	Контроль процесів
Центральні функції	Маркетинг	Адміністрування
Центральні функції	Маркетинг	Комунікації
Центральні функції	Маркетинг	Прямі функції
Центральні функції	Збут та логістика	Упр. облік
Центральні функції	Збут та логістика	Планування
Центральні функції	Збут та логістика	Аналіз
Центральні функції	Збут та логістика	Орг. розвиток
Центральні функції	Збут та логістика	Мотивація
Центральні функції	Збут та логістика	Контроль процесів
Центральні функції	Збут та логістика	Адміністрування
Центральні функції	Збут та логістика	Комунікації
Центральні функції	Збут та логістика	Прямі функції
Центральні функції	Закупівлі та логістика	Упр. облік

Рисунок 4 – Побудова моделі системи управління

Результат побудови такої моделі на першому етапі її формування є таблична органіграма (Додаток А. Таблична органіграма системи управління)

Так як люба система буде знаходитись в рівновазі до тих пір, поки буде дотримуватись закону адекватності: управляюча система повинна бути адекватна управлінській [3].

В якості навантаження на управлінську систему будемо розглядати функціональне навантаження, яке виникає в слідстві прийнятих управлінських рішень. Для того, щоб фіксувати ці зміни в управлінській системі, необхідно:

Побудувати функціональну органіграму управління виробничим підприємством.

Виділити стратегічні рішення, які найбільш часто приймаються власниками малого бізнесу, причому ці рішення повторюються в тій чи іншій формі щорічно, регулярно.

За кожним стратегічним рішенням необхідно сформувати список завдань, які необхідно реалізувати, щоб виконати прийняті рішення.

Так як завдання мають різну функціональну адресність, їх необхідно на функціональній моделі пов'язати з конкретними функціональними напрямками, які їх реалізовуватимуть.

На сформованій функціональній моделі з прив'язаними функціональними завданнями необхідно побудувати звіти, якими можна було б чітко бачити, яке функціональне навантаження на систему управління викликає прийняття того чи іншого стратегічного управлінського рішення.

3.2 Допущення, прийняті для формування списку завдань на вирішення стратегічних управлінських рішень.

1.1. Збільшення асортименту продукції [ЗАП]

1. Збільшення асортименту продукції [ЗАП]

1.1. Нова продукція не створює нової продуктової категорії

1.2. Нова продукція вимагає змін у геометрії упаковки

1.3. Етикетки та упаковки не виготовляються в компанії

1.4. Компанія не має у своєму розпорядженні вільні складські площі для нової готової продукції.

1.5. Нова продукція вимагає доповнення закупівель нового сировини/комплектуючих

1.6. Компанія не має вільних складських площ для додаткового сировини/комплектуючих

1.2. Розширення ринків збуту [РРЗ]

2. Розширення ринків збуту [РРЗ]

2.1. Компанія має два канали збуту: оптовий та роздрібний (власна торгова мережа)

2.2. Компанія є національним виробником

2.3. Компанія будує свою політику продажу, ґрунтуючись на регіональних представництвах

1.3. Створення нового бізнес - напрямку [НБН]

3. Створення нового бізнес - напрямку [НБН]

- 3.1. Новий бізнес-напрямок пов'язаний з новим виробництвом
- 3.2. Продукція нового виробництва не дозволяє використовувати склади для готової продукції.
- 3.3. Етикетки та упаковки не виготовляються в компанії
- 3.4. Нова продукція вимагає доповнення закупівель нового сировини/комплектуючих
- 3.5. Компанія не має вільних складських площ для додаткового сировини/комплектуючих
- 3.6. Необхідні виробничі потужності не сумісні з технологічними можливостями наявних потужностей
- 3.7. Планується мати два канали збуту: оптовий та роздрібний (власна торгова мережа)
- 3.8. Компанія будує свою політику продажу, ґрунтуючись на регіональних представництвах

3.3 Метрика результатів побудованої моделі.

Оцінка функціонального навантаження у такого роду моделей не піддається суворим кількісним оцінкам. Тим не менш, отримати правильні висновки з отриманої моделі можна, якщо побудувати модель кількісного навантаження завдань у розрізі прийнятих управлінських рішень (Додаток Б. Кількісна функціональна навантаження) і провести логічний аналіз причинно-слідчих

зв'язків, ґрунтуючись на характеристиках процесів, що відбуваються в системі управління компаній.

Отримати такі дані можна шляхом досліджень публікацій про проблеми зростання малого бізнесу. У таких публікаціях досить багато однотипних експертних оцінок проблем, з якими стикаються управлінці.

Найчастіше згадані проблеми, з якими стикається управління в компаніях:

1. Висока завантаженість управлінського персоналу, що призводить до постійної наднормативної роботи
2. Недостовірні дані в інформаційно-облікових системах призводять до надто частих переробок існуючих функціональних планів (плани продажів, плани закупівель, плани виробництва, фінансові плани, ін.)
3. Відводяться нереальні терміни на виправлення чи підготовку нових планів та звітів
4. Неможливо оперативно затвердити підготовлені функціональні рішення через надмірну зайнятість першого керівника
5. Часті та тривалі робочі наради у керівництва на тему узгодження між функціональних планів («Збут - Виробництво – Закупівлі», «Спільне використання транспорту зовнішньої та внутрішньої логістики», «Коректування політики знижок та мотивацій у збуті», ін.)
6. Висока плінність управлінських кадрів
7. Низький професійний рівень фахівців, що працює в управлінській сфері
8. Система виробництва страждає від надто частої переналагодження виробничого обладнання

Результат цих проблем:

1. Занадто довгі комунікації між управлінцями у невеликих компаніях
2. Падіння продуктивності у виробництві
3. Падіння якості продукції, що випускається
4. Проблеми в управлінні прямими та опосередкованими витратами (великі труднощі з утриманням маржинальності на стабільному рівні)
5. Часті порушення графіків поставок сировини та її якості
6. Багато незавершених проектів (надлишок проектів)
7. Недофінансування операційної та інвестиційної діяльності компанії
8. Неефективна система оплати управлінської праці, що часто змінюється.
9. Провальні спроби впровадження потужніших ERP систем

Для початку розберемо кожне стратегічне рішення окремо:

При створенні нового бізнес напрямку, задіяні наступні управлінські функції: планування, управлінський облік, прямі функції, органи розвитку, мотивація та адміністрування. На діаграмі показано кількість задач, які приймаються на кожному рівні



Рисунок 5 - Створення нового бізнес напрямку

Так виглядає діаграма розширення ринків збуту:

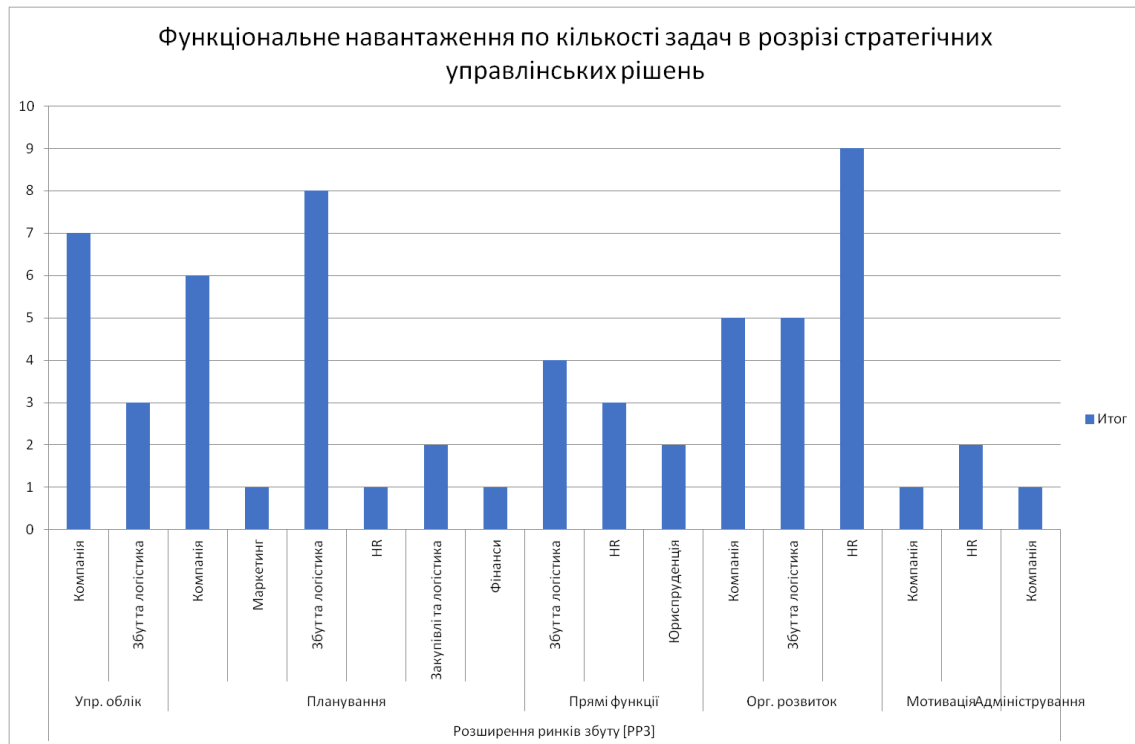


Рисунок 6 - Розширення ринку збуту

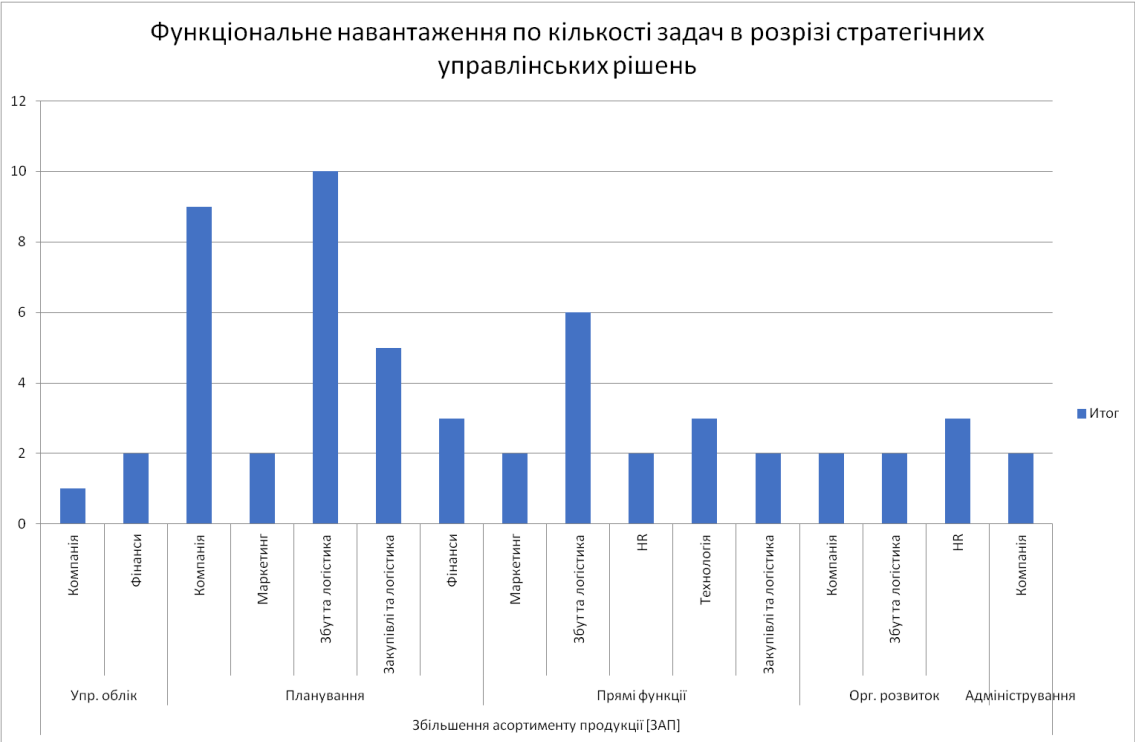


Рисунок 7 - Збільшення асортименту продукту



Рисунок 8 - Загальні функціональні навантаження

На діаграмі загальних функціональних навантажень можемо побачити виділені основні стратегічні рішення разом, та порівняти кількість задач які припадають на кожен відділ керування підприємством.

Всі діаграми побудовані на базі таблиці (див. Додаток Б.)

3.4 Аналіз отриманих результатів (метрики) з моделі та експертних оцінок у публікаціях

Грунтуючись на законі адекватності в управлінні – керуюча система має бути адекватною керованою, ми можемо зробити таке припущення, що перед прийняттям стратегічних управлінських рішень системи управління в компаніях малого бізнесу перебували в рівновазі. Дане твердження можна показати на окремому функціональному напрямку, наприклад «Збут і логістика» (див.Рисунок 9) Аналогічні процеси також відбуватимуться і за всіма іншими функціональними напрямками.

$$F_{n[0]} \leq N_0$$

Формула 1 - адекватність системи управління

де:

$F_{n[0]}$ – базове функціональне навантаження

N_0 – базова кількість спеціалістів

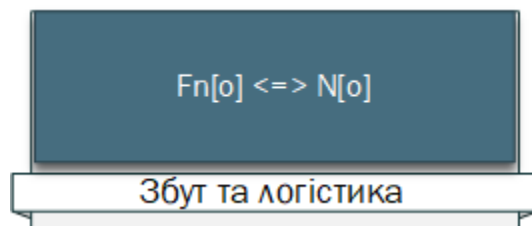


Рисунок 9 – Адекватність Збуту та логістики

Це відповідає дійсності на стадії становлення підприємства. З певного моменту часу, коли власники зрозуміли, що комерційний напрямок бізнесу відбувся, вони починають приймати стратегічні рішення, які викликають розбалансування між збільшенням функціонального навантаження та можливостями персоналу його сприйняти.

Якби приріст функціонального навантаження був адекватним функціональному приросту фахівців, то проблем із функціональним навантаженням на фахівців функціональних напрямів не було б, тобто, ми мали б таке співвідношення:

$$\frac{F_{n0}}{N_0} \leq \frac{\Delta F_n}{\Delta N} \quad \text{Формула 2 – Правильного співвідношень навантажень}$$

Збільшення асортименту продукції [ЗАП] (Рисунок 10)

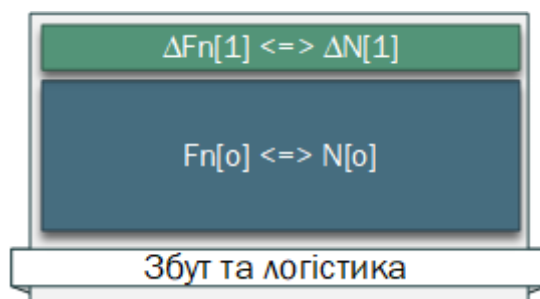


Рисунок 10 – Адекватність збільшення асортименту продукції

Розширення ринків збуту [РРЗ] (Рисунок 11)



Рисунок 11 – Розширення ринків збуту

Створення нового бізнес напрямку [НБН] (Рисунок 12)



Рисунок 12 – Створення нового бізнес напрямку

Але всі перераховані вище проблеми в компаніях малого бізнесу викликані саме порушенням закону адекватності керуючої та керованої систем.

Аналізуючи проблеми в компаніях та їх наслідки, пов'язані зі стратегічними рішеннями, можна стверджувати, що на практиці відбувалися такі співвідношення (Рисунок 13).

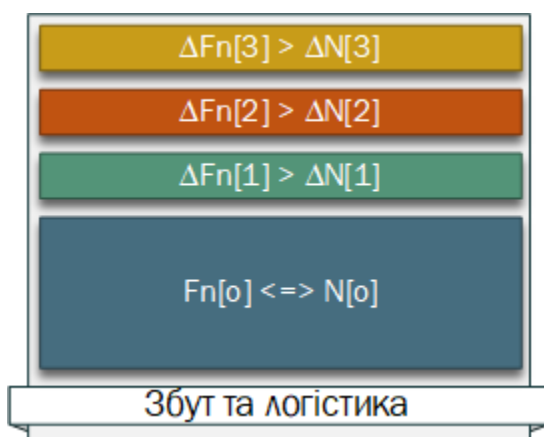


Рисунок 13 – Неправильне співвідношення адекватності

Причина виникнення таких співвідношень у функціональних напрямках компанії викликана бажанням власників збільшити прибуток та своєчасно не нести витрати на додаткових функціональних фахівців. Коли процеси в компанії стають критично проблемними, тоді ухвалюються рішення про пошук додаткових функціональних фахівців. Але практика свідчить, що такі правильні рішення у багатьох компаніях приймаються надто пізно.

ВИСНОВКИ

В результаті виконання дипломної роботи було виявлено основні внутрішні проблеми малого бізнесу.

В першому розділі було проведено дослідження актуальності виявлення внутрішніх проблем, описано теоретичну складову. Провівши певні дослідження та аналіз інформації, можна з впевненістю сказати, що визначення внутрішніх проблем на даний момент є одним з найважливіших напрямків у розвитку бізнесу.

В другому розділі роботи описуються саме внутрішні проблеми, їх класифікація, рівні рішень та основні напрямки розвитку бізнесу. На базі яких можна зробити модель системи управління, яка допоможе в кращому розумінні рішень задач.

В третьому розділі було підібрано методологічний підхід, прийнято допущення та розроблено метрики результатів побудованої моделі. За результатами яких можна зробити висновок, що модель має достатню точність визначень оцінки кількості навантажень. Також можливо побачити кожен хід рішення задачі на різних рівнях компанії, за допомогою чого можливо виявити на якому етапі розвитку була зроблена помилка.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Система адекватності [Електронний ресурс] – Режим доступу:
<http://reci.pp.ua/printsip-adekvatnosti-15159.html>
2. Малий бізнес [Електронний ресурс] – Режим доступу:
https://pidru4niki.com/17190512/ekonomika/maliy_biznes
3. ПРОБЛЕМИ ТА ПЕРСПЕКТИВИ РОЗВИТКУ МАЛОГО БІЗНЕСУ В УКРАЇНІ [Електронний ресурс] – Режим доступу:
http://www.economy.in.ua/pdf/12_2018/16.pdf
4. СУЧАСНІ ПРОБЛЕМИ РОЗВИТКУ МАЛИХ ПІДПРИЄМСТВ В УКРАЇНІ [Електронний ресурс] – Режим доступу:
http://www.investplan.com.ua/pdf/21_2017/5.pdf
5. СУЧАСНІ ВИКЛИКИ СТАЛОГО РОЗВИТКУ БІЗНЕСУ [Електронний ресурс] – Режим доступу:
https://conf.ztu.edu.ua/wp-content/uploads/2021/02/zbirnyk_tez_05_06_11_2021.pdf
6. ОПЕРАТИВНЕ УПРАВЛІННЯ ВИРОБНИЦТВОМ [Електронний ресурс] – Режим доступу:
https://stud.com.ua/81315/menedzhment/operativne_upravlinnya_virobnitstvo
m Андрєєва Є. С.
7. Основи організації бізнесу. Навчальний посібник А.Мельников 2017
8. Економіка підприємств [Електронний ресурс] – Режим доступу:
https://osvita.ua/vnz/reports/econom_pidpr/
9. Стратегічне управління підприємством [Електронний ресурс] – Режим доступу:
https://pidru4niki.com/80563/ekonomika/operativne_upravlinnya_virobnitstvo
m

10. СУЧАСНІ АСПЕКТИ ПРИЙНЯТТЯ РІШЕНЬ З УПРАВЛІННЯ БІЗНЕС-ПРОЦЕСАМИ ПІДПРИЄМСТВА [Електронний ресурс] – Режим доступу:
<http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=4816>
11. Операційний менеджмент у системі управління підприємством [Електронний ресурс] – Режим доступу:
https://pidru4niki.com/12210605/menedzhment/operatsiyniy_menedzhment_sistemi_upravlinnya_pidpriyemstvom
12. Переваги і недоліки малих підприємств [Електронний ресурс] – Режим доступу:
https://pidru4niki.com/1419050260919/ekonomika/perevagi_nedoliki_malih_pidpriyemstv
13. Поняття управлінського рішення [Електронний ресурс] – Режим доступу:
https://pidru4niki.com/1484021040714/buhgalterskiy_oblik_ta_audit/ponyattya_upravlinskogo_rishennya
14. КОНЦЕПТУАЛЬНІ ЗАСАДИ КЛАСИФІКАЦІЇ БІЗНЕС-ПРОЦЕСІВ, ЯК ОСНОВИ ФОРМУВАННЯ БІЗНЕС-СИСТЕМИ ОРГАНІЗАЦІЇ [Електронний ресурс] – Режим доступу:
<http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=1558>
15. Принцип адекватності [Електронний ресурс] – Режим доступу:
<http://reci.pp.ua/printsip-adekvatnosti-15159.html>

Додаток А. Таблична органіграма системи управління

Частина 1

TD [F]	Функції компанії	Функції управління
1	Компанія	Упр. облік
2	Компанія	Планування
3	Компанія	Аналіз
4	Компанія	Орг. розвиток
5	Компанія	Мотивація
6	Компанія	Контроль процесів
7	Компанія	Адміністрування
8	Компанія	Комунікації
9	Маркетинг	Упр. облік
10	Маркетинг	Планування
11	Маркетинг	Аналіз
12	Маркетинг	Орг. розвиток
13	Маркетинг	Мотивація
14	Маркетинг	Прямі функції
15	Маркетинг	Контроль процесів
16	Маркетинг	Адміністрування
17	Маркетинг	Комунікації
18	Збут та логістика	Упр. облік
19	Збут та логістика	Планування
20	Збут та логістика	Аналіз
21	Збут та логістика	Орг. розвиток
22	Збут та логістика	Мотивація
23	Збут та логістика	Прямі функції
24	Збут та логістика	Контроль процесів
25	Збут та логістика	Адміністрування
26	Збут та логістика	Комунікації
27	Закупівлі та логістика	Упр. облік
28	Закупівлі та логістика	Планування
29	Закупівлі та логістика	Аналіз
30	Закупівлі та логістика	Орг. розвиток
31	Закупівлі та логістика	Мотивація
32	Закупівлі та логістика	Прямі функції
33	Закупівлі та логістика	Контроль процесів
34	Закупівлі та логістика	Адміністрування
35	Закупівлі та логістика	Комунікації
36	Виробництво	Упр. облік
37	Виробництво	Планування
38	Виробництво	Аналіз
39	Виробництво	Орг. розвиток
40	Виробництво	Мотивація
41	Виробництво	Прямі функції
42	Виробництво	Контроль процесів
43	Виробництво	Адміністрування
44	Виробництво	Комунікації

Частина 2 продовження

TD [F]	Функції компанії	Функції управління
72	Технологія	Упр. облік
73	Технологія	Планування
74	Технологія	Аналіз
75	Технологія	Орг. розвиток
76	Технологія	Мотивація
77	Технологія	Прямі функції
78	Технологія	Контроль процесів
79	Технологія	Адміністрування
80	Технологія	Комунікації
90	Бух. облік	Упр. облік
91	Бух. облік	Планування
92	Бух. облік	Аналіз
93	Бух. облік	Орг. розвиток
94	Бух. облік	Мотивація
95	Бух. облік	Прямі функції
96	Бух. облік	Контроль процесів
97	Бух. облік	Адміністрування
98	Бух. облік	Комунікації
99	Фінанси	Упр. облік
100	Фінанси	Планування
101	Фінанси	Аналіз
102	Фінанси	Орг. розвиток
103	Фінанси	Мотивація
104	Фінанси	Прямі функції
105	Фінанси	Контроль процесів
106	Фінанси	Адміністрування
107	Фінанси	Комунікації
108	Юриспруденція	Упр. облік
109	Юриспруденція	Планування
110	Юриспруденція	Аналіз
111	Юриспруденція	Орг. розвиток
112	Юриспруденція	Мотивація
113	Юриспруденція	Прямі функції
114	Юриспруденція	Контроль процесів
115	Юриспруденція	Адміністрування
116	Юриспруденція	Комунікації
117	HR	Упр. облік
118	HR	Планування
119	HR	Аналіз
120	HR	Орг. розвиток
121	HR	Мотивація
122	HR	Прямі функції
123	HR	Контроль процесів
124	HR	Адміністрування
125	HR	Комунікації

Додаток Б. Кількісна функціональна навантаження

Количественная функциональная нагрузка в разрезе стратегических решений			
Стратегічні управлінські рішення	F - управління & прями	F - Центральні	Кількість задач
Збільшення асортименту продукції [ЗАП]	Упр. облік	Компанія	1
	Упр. облік Итог		1
	Планування	Компанія	9
		Маркетинг	2
		Збут та логістика	10
		Закупівлі та логістика	5
	Планування Итог		26
	Прямі функції	Маркетинг	2
		Збут та логістика	6
		HR	2
		Технологія	3
		Закупівлі та логістика	2
	Прямі функції Итог		15
	Орг. розвиток	Компанія	2
		Збут та логістика	2
		HR	3
	Орг. розвиток Итог		7
	Адміністрування	Компанія	2
	Адміністрування Итог		2
Збільшення асортименту продукції [ЗАП] Итог			51
Розширення ринків збуту [РРЗ]	Упр. облік	Компанія	7
		Збут та логістика	3
	Упр. облік Итог		10
	Планування	Компанія	6
		Маркетинг	1
		Збут та логістика	8
		HR	1
		Закупівлі та логістика	2
	Планування Итог		18
	Прямі функції	Збут та логістика	4
		HR	3
	Прямі функції Итог		7
	Орг. розвиток	Компанія	5
		Збут та логістика	5
		HR	9
	Орг. розвиток Итог		19
	Мотивація	Компанія	1
		HR	2
	Мотивація Итог		3
	Адміністрування	Компанія	1
	Адміністрування Итог		1
Розширення ринків збуту [РРЗ] Итог			58
Створення нового бізнес - напрямку [НБН]	Упр. облік	Компанія	7
		Збут та логістика	3
		Виробництво	1
	Упр. облік Итог		11
	Планування	Компанія	7
		Маркетинг	2
		Збут та логістика	4
		HR	3
		Виробництво	2
	Планування Итог		18
	Прямі функції	Збут та логістика	2
		HR	3
		Закупівлі та логістика	1
		Виробництво	2
	Прямі функції Итог		8
	Орг. розвиток	Компанія	4
		Маркетинг	1

Додаток В. Перелік зауважень нормоконтролера

[illegible]