

**ПОЛТАВСЬКИЙ ДЕРЖАВНИЙ АГРАРНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
НАВЧАЛЬНО-НАУКОВИЙ ІНСТИТУТ ЕКОНОМІКИ,
УПРАВЛІННЯ, ПРАВА ТА ІНФОРМАЦІЙНИХ ТЕХНОЛОГІЙ
КАФЕДРА МЕНЕДЖМЕНТУ ІМ. І. А. МАРКІНОЇ**

Освітньо-професійна програма Менеджмент підприємства
Спеціальність 073 Менеджмент
Ступінь вищої освіти Бакалавр

**ДОПУСКАЄТЬСЯ ДО
ЗАХИСТУ**

Завідувач кафедри _____
Тетяна ВОРОНЬКО-НЕВІДНИЧА
_____ 2023 року

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

на тему: «Забезпечення розвитку підприємства в сучасних умовах»

виконав здобувач вищої освіти заочної форми навчання

Васько Валерій Леонідович

Керівник кваліфікаційної роботи

Олена ОВЧАРУК

Полтава – 2023 року

ЗМІСТ

ВСТУП	5
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ УПРАВЛІННЯ РОЗВИТКОМ ПІДПРИЄМСТВА В СУЧАСНИХ УМОВАХ	7
РОЗДІЛ 2. ОЦІНКА СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ РОЗВИТКОМ ПІДПРИЄМСТВА В СУЧАСНИХ УМОВАХ	17
2.1. Організаційно-економічна характеристика підприємства	17
2.2. Діагностика системи управління розвитком підприємства	22
РОЗДІЛ 3. ШЛЯХИ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМСТВА В СУЧАСНИХ УМОВАХ	28
ВИСНОВКИ	39
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	41
ДОДАТКИ	45

ВСТУП

Актуальність теми. Сучасний стан вітчизняної економіки характеризується кризовими наслідками внаслідок широкомасштабного вторгнення в Україну, постковідних умов, посиленням конкуренції, високим рівнем невизначеності та поширенням процесів глобалізації, що зумовлює актуальність проведення даного дослідження.

Різноманітними питаннями теорій розвитку, розвитку економічних систем займається низка дослідників, зокрема: В. Андрійчук, В. Василенко, Н. Васюткіна, А. Капліна, С. Оборська, С. Пакулін, Т. Ткаченко, В. Трегобчук, І. Хвостіна та інших.

Зв'язок роботи з науковими темами. Кваліфікаційна робота виконана відповідно до плану науково-дослідних робіт кафедри менеджменту ім. І. А. Маркіної за темою: «Стратегічний менеджмент безпекового розвитку інноваційно орієнтованої агропродовольчої сфери в умовах глобалізації економіки» (2022-2027 рр.).

Мета і завдання дослідження. Метою написання кваліфікаційної роботи є обґрунтування перспективних напрямків формування механізму забезпечення розвитку підприємства агропродовольчої сфери, опрацювання заходів щодо удосконалення його діяльності. Відповідно сформульованій меті дослідження, передбачається виконання таких завдань:

- проаналізувати теоретичні аспекти розвитку підприємства;
- визначити підходи формування механізмів забезпечення розвитку агроформування;
- оцінити господарську діяльність аграрного підприємства;
- обґрунтувати альтернативи розвитку суб'єкта господарювання та механізмів їх реалізації;
- запропонувати заходи щодо підвищення результативності діяльності досліджуваного підприємства.

Об'єктом дослідження є процес управління розвитком підприємства агропродовольчої сфери в сучасних умовах.

Предметом дослідження є формування механізму забезпечення розвитку підприємства за сучасних умов.

Методи дослідження. При вирішенні поставлених завдань на різних етапах роботи застосовувались специфічні методи та прийоми дослідження: графічний; абстрактно-логічний; монографічний; економіко-статистичний методи тощо.

Інформаційною базою є законодавство України, дослідження вітчизняних, зарубіжних учених, періодичні видання, річні звіти, баланс й статистична звітність основних економічних показників виробничо-господарської діяльності підприємства.

Практичне значення одержаних результатів. Результати даного дослідження мають практичну цінність і можуть бути використані підприємствами агропродовольчої сфери при формуванні механізму забезпечення розвитку підприємств за сучасних умов динамічного конкурентного середовища.

Апробація результатів дослідження. Основні результати дослідження за темою кваліфікаційної роботи оприлюднені у формі доповідей.

Публікації. За результатами проведеного дослідження опубліковано праці: «Основні чинники розвитку підприємства агропродовольчої сфери», «Управління конкурентоспроможністю підприємств агропродовольчої сфери за сучасних умов» у збірниках науково-практичних конференцій, 2022-2023 н.р.

Структура та обсяг кваліфікаційної роботи. Кваліфікаційна робота виконана на 37 сторінках основного тексту, складається зі вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних джерел із 40 найменувань. Робота містить 8 таблиць, 4 рисунки та 12 додатків.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ УПРАВЛІННЯ РОЗВИТКОМ ПІДПРИЄМСТВА В СУЧАСНИХ УМОВАХ

Сучасний стан вітчизняної економіки характеризується кризовими наслідками внаслідок широкомасштабного вторгнення в Україну, постковідних умов, посиленням конкуренції, високим рівнем невизначеності та розширенням процесів глобалізації, а також кризовим станом майже всіх галузей національного господарства.

Реалії української економіки визначають взаємодію суб'єкта господарювання із соціальним середовищем як пріоритетний фактор ефективного господарювання. В управлінні перевага віддається гуманістичному підходу, підвищується суспільно-корисна роль організацій, створюючи перспективи для розвитку окремих компаній, галузей і суспільства в цілому. Одночасно, розвиток аграрного сектору економіки нині потребує зміни стереотипів управління та характеру господарювання. Перш за все, це стосується діяльності, що визначає розвиток підприємства.

Різні питання, що забезпечують стійкий розвиток економічної системи, вивчаються в науковому співтоваристві у всьому світі. У випадку з Україною запровадження елементів концепції сталого розвитку є однаково актуальним з точки зору глобалізації та інтеграційних процесів. Важливою проблемою для суб'єкта підприємницької діяльності є розвиток, оскільки це є основною передумовою, яка забезпечує можливість виходу на новий ринок або збереження присутності на існуючому ринку.

У науковій літературі існує досить широке та неоднозначне тлумачення поняття «розвиток». У додатку Б нами наведені основні визначення даної дефініції.

Незважаючи на великий обсяг та доступність інформації, міжнародні комунікації та активний розвиток інформаційних технологій, процес прогнозування майбутнього стану економічної системи стає все більш

складним через низку факторів, які можуть впливати на її поведінку, (наприклад, вплив фінансової кризи може призвести до банкрутства та погіршити загальну соціально-економічну ситуацію).

Причиною є тенденція світового розвитку, а найголовніше сьогодні – це поступова глобалізація та особливості економічного розвитку кожної країни. Прискорення технологічного розвитку, посилення ролі людських ресурсів та зміна інших елементів сучасного виробництва є взаємопов'язаними питаннями рівноваги та динамічного розвитку [31, с. 216].

Тому кожна компанія повинна адаптуватися до цих змін для вдосконалення виробничих програм, логістичної інфраструктури, комерції, політики збуту та встановлення відповідних стратегій на майбутнє.

Загалом категорія «розвиток» характеризується якісними змінами на підприємстві, зокрема науковці трактують поняття «розвиток» як процес переходу з одного якісного та кількісного стану в інший [16, с. 85].

Дослідник [32, с. 100] запропонував вивчити розвиток підприємства з урахуванням складових потенціалу підприємства, а саме багатства підприємства, виробництва, збуту, фінансового потенціалу тощо.

В. Андрійчук визначає категорію «корпоративний розвиток» як такий розвиток подій. Це передбачає незворотні свідомі та регулярні зміни в економічній системі, порядок переходу від однієї країни до іншої, заснований на вдосконаленні технологій, технологій та організації праці, управлінські інновації тощо [1, с. 705].

Розглядаючи науковий підхід до трактування поняття «розвиток підприємства», багато вчених трактують його як унікальний процес змін у відкритих системах у просторі-часі, що характеризується постійними змінами в глобальних цілях. Формування нової децентралізованої структури (одна з альтернативних траєкторій розвитку підприємства) функції» [6, с. 236].

Зокрема, науковці В. Василенко, Т. Ткаченко вважають, що розвиток

підприємства – це не одноразовий перехід для досягнення «найкращого» (а отже, вічного) стану системи, а процес, який з часом не зупиняється. Це не завжди відбувається постійно, це часто динамічно, долаючи кризи різного масштабу» [5, с. 129].

Отож, наразі сформовано чотири підходи до визначення природи, сутності розвитку підприємства як економічна категорія (рис. 1.1).

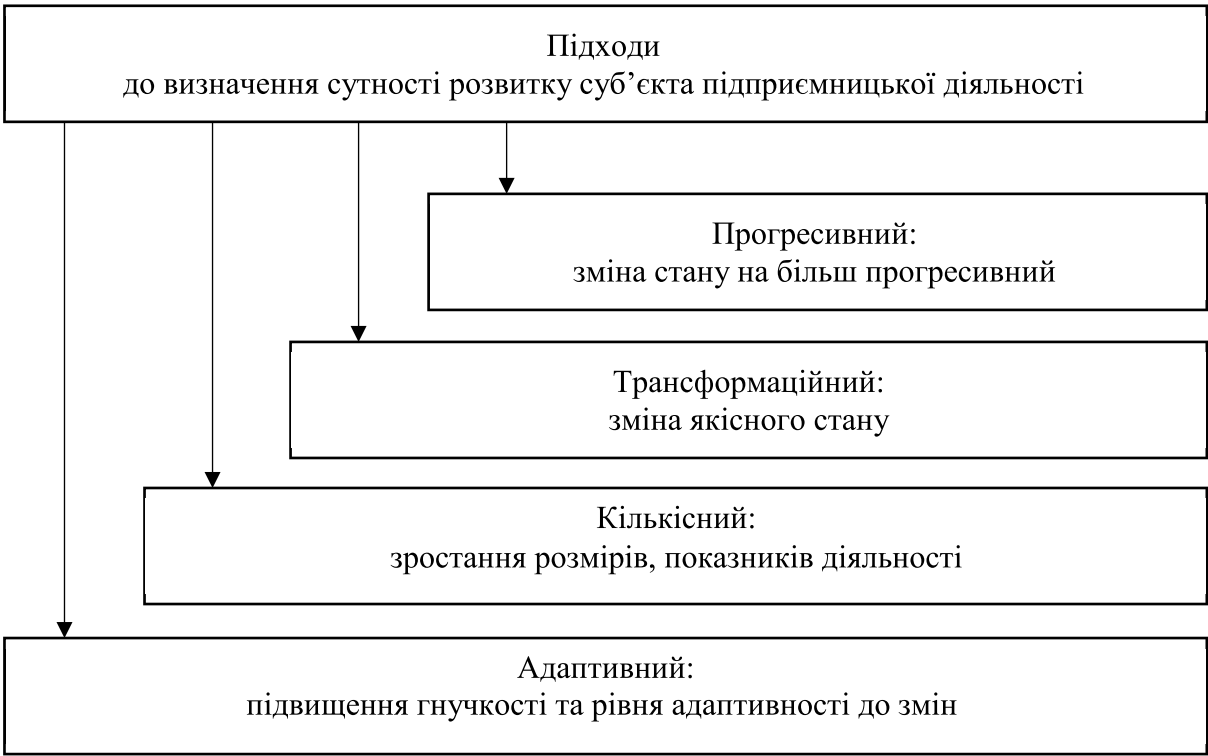


Рис. 1.1. Основні підходи до визначення сутності розвитку суб'єкта підприємницької діяльності [6, с. 237-238]

Еволюція компанії може базуватися на різноманітних сценаріях, результатах, часових рамках, моделях тощо. Більше того, ми погоджуємось з думкою А. Капліної, яка говорить про те, що з точки зору сучасної наукової картини світу, еволюція системи характеризується двома рівнями еволюції: перший характеризується стабільністю, лінійністю, передбачуваністю, а другий характеризується нестабільністю та нелінійністю [17, с. 59].

Іншими словами, особливостями розвитку підприємства в нинішній

ситуації є нелінійність, багатоваріантність (альтернативність), імовірнісна, непередбачувана, конструктивна роль хаосу (безладу), випадковість нових появ [39, с. 30; 40, с. 372].

На думку дослідників В. Василенко, Т. Ткаченко, аналізуючи фактори розвитку, їх необхідно класифікувати за ринковими одиницями (додаток В).

Для формування механізму розвитку підприємства методологічною та інформаційною базою є цілісний аналіз факторів.

Механізм розвитку суб'єкта підприємницької діяльності дозволяє:

- отримати конкурентну перевагу. Цей механізм спрямований на якісні та кількісні цілі, реалізацію цільового підходу;
- налаштування механізмів, що забезпечують організаційний розвиток при появі нових проблем у господарській діяльності підприємства, проблем суспільства і екологічних проблем, виявлення нових тенденцій; здатності уникати хаосу в процесі досягнення цілей розвитку.

Що стосується законів організації, то їх вперше сформулював О. Богданов. За його твердженнями, розвиток – це незворотна навмисна і природна зміна матерії та свідомості. Можливо, саме тому прийнято розрізняти дві форми розвитку: еволюційну та революційну.

Розглянемо теорію розвитку підприємств різних авторів. Так, за теорії спрямованого розвитку, розвиток підприємства розглядається як індивідуальний у залежності від його здатності щодо адаптації до змін. Підприємство переходить від одного стану до іншого, досягаючи стану рівноваги [37, с. 328].

У теорії циклічного розвитку підприємств розвиток підприємств є результатом циклічного розвитку світової та національної економік із спадом та падінням [8, с. 68].

Прихильники теорії життєвого циклу підприємства розглядають розвиток підприємства через конкретний життєвий цикл, що

характеризується такими етапами, як народження, ріст, стабілізація та занепад.

Теорія «втрати права розвитку». Якщо в майбутньому економічні ресурси будуть надмірно сконцентровані, розвиток припиниться, що призведе до дефіциту коштів у поточному періоді [19, с. 96].

У «оборотній» теорії розвитку компанії перебувають на межі занепаду, а перспективи розвитку невизначені.

Теорія «генерування ідей за відсутності нового бізнесу». Якщо менеджер не може реалізувати ідею розвитку, розвиток зупиниться [2, с. 23; 20, с. 152; 36, с. 150].

Тому українським підприємствам потрібно будувати систему управління підприємствами на основі сталого розвитку. Таке управління не тільки сприяє фінансовій стабільності, конкурентоспроможності та ефективному функціонуванню ринку, а й дозволяє організації виробництва зменшити шкідливі викиди в атмосферу та покращити умови праці та соціальний статус усього населення [11; 20, с. 149; 26, с. 115; 31, с. 201].

Соціально-економічний розвиток господарюючого суб'єкту залежить від економічного зростання, що викликає якісні зміни в економіці України, одночасно, сприяє її загальному розвитку та розвитку людського капіталу, корпоративної культури тощо. За допомогою додатку Д розглянемо видові появи соціально-економічного розвитку підприємства.

Однак саме теорія сталого розвитку нещодавно визначила теорію розвитку в більшості країн. На думку В. Трегобчука, «Концепція сталого економічного розвитку визнана світовим національним співтовариством домінуючою ідеологією людської цивілізації XXI століття, стратегічним напрямком матеріального, соціального та духовного прогресу суспільства» [38, с. 31].

Щоб оцінити доцільність розвитку, слід також врахувати умови та фактори, що впливають. Зручність групування факторів на економічні, екологічні, технологічні та соціальні обумовлюється принципами розвитку

підприємства. Слід мати на увазі, що цими факторами можуть бути: зовнішні та внутрішні.

Обов'язковим є врахування загальної ситуації компанії та її можливості на момент впровадження механізму.

Відповідно, необхідно оцінити наявність основних елементів (рис. 1.2).

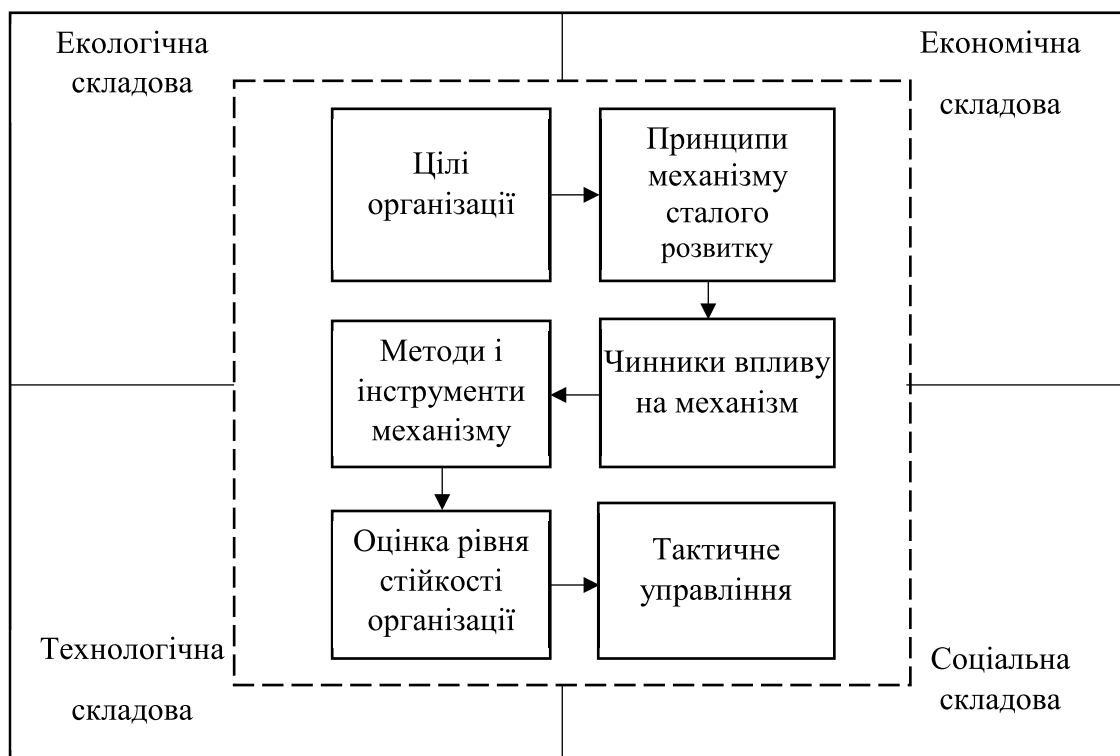


Рис. 1.2. Система базових компонентів механізму розвитку підприємств [3, с. 41]

Україна визнала концепцію сталого розвитку пріоритетом та прийняла національну стратегію сталого розвитку, засновану на необхідності балансу між навколишнім середовищем, суспільством та економікою. Згідно з дослідженнями, «сталый розвиток – це розвиток, який відповідає поточним потребам, але не ставить під загрозу здатність майбутніх поколінь задовольняти свої потреби» [33; 36, с. 183].

Вперше питання сталого розвитку було представлено на Конференції ООН з навколишнього середовища та розвитку в Ріо-де-Жанейро в

1992 році. Представники 179 країн сформулювали програму економічного та соціального розвитку людства на наступне століття – «Порядок денний на XXI століття» [36, с. 16].

В основі цієї програми лежить концепція сталого розвитку, заснована на «модифікації біосфери та використанні людських, фінансових, живих та неживих ресурсів для задоволення потреб людини та покращення якості життя» [18, с. 99].

На Всесвітньому саміті з питань сталого розвитку 2002 року в Йоганнесбурзі було прийнято «План впровадження рішень на високому рівні», що підтверджує конкретні дії та терміни реалізації [36, с. 208].

Таким чином, наша країна долучилася до світових зусиль щодо забезпечення сталого розвитку відповідно до глобальних цілей сталого розвитку. Національний звіт «Цілі сталого розвитку: Україна» був розроблений та затверджений у вересні 2017 року. Документ визначає 86 цілей розвитку та 172 основні показники для досягнення цілей сталого розвитку з урахуванням деталей національного розвитку.

Очевидно, що передумовою досягнення Цілей сталого розвитку є існування розвиненої національної інституційної структури управління сталим розвитком. Саме це дозволяє визначити національних уповноважених з цілей сталого розвитку, встановити статистичні спостереження в цій галузі та запровадити ефективну систему моніторингу та контролю, включаючи парламентський контроль за діяльністю уряду для досягнення сталого розвитку [22, с. 65; 24, с. 119; 33].

Звичайно, сучасні компанії – це динамічні та відкриті системи, і їх діяльність залежить від умов зовнішнього середовища, в якому вони працюють. В даний час зовнішнє середовище кожного бізнесу характеризується непередбачуваною швидкістю змін.

Місія кожного бізнесу, перш за все, підтримувати його в актуальному стані та вдосконалювати. Саме це забезпечує конкурентоспроможність компанії на ринку. Для цього діяльність підприємства повинна бути

спрямована на створення умов для постійного розвитку. Практика показує, що найбільш успішними є ті компанії, які приділяють значну увагу підвищенню своєї конкурентоспроможності [9, с. 68].

Тому саме теорія сталого розвитку визначає теорію розвитку в більшості країн. Україна також визнала концепцію сталого розвитку пріоритетом та прийняла національну стратегію сталого розвитку, засновану на необхідності балансу між навколишнім середовищем, суспільством та економікою.

Концепція сталого розвитку передбачає новий підхід до подолання проблем глобальної та національної систем, що вимагають значних змін у всіх сферах суспільного життя, особливо у розвитку та функціонуванні підприємств. Україна сформувала основу сталого розвитку відповідно до глобальних цілей сталого розвитку [13, с. 130; 28, с. 55].

Залучення бізнесу до реалізації Порядку денного на 2030 рік необхідно як суспільству в цілому, так і самому бізнесу. Зрештою, ця співпраця матиме синергетичний ефект.

Однак слід зазначити одну з проблем з українськими підприємствами, які досягають ЦСР [33]: обмежений відкритий доступ до інформації про сталий розвиток та ЦСР. Вона в першу чергу фокусує бізнес на короткотермінових цілях і стримує ставлення до вирішення соціально важливих завдань, які можуть мати позитивний вплив у довгостроковій перспективі.

Останнє в основному пов'язано з нестабільною політичною ситуацією, відсутністю довіри та взаєморозуміння між бізнесом, владою та суспільством та партнерськими відносинами між ними.

На сучасному етапі визначено національні цілі сталого розвитку та національні показники для досягнення цілей сталого розвитку, більшість з яких можна кількісно визначити. Основа моніторингу закладена в цій галузі. Визначено місію приведення стратегій та планів соціально-економічного розвитку країни у відповідність до цілей сталого розвитку

[36, с. 236].

Роль бізнесу є вирішальною для досягнення цілей сталого розвитку. Перш за все, компанії залучатимуть додаткове фінансування для створення інфраструктури (модернізація), що має важливе значення для більшості цілей сталого розвитку, та нових активів (модернізації), особливо тих, що безпечні з точки зору впливу на навколишнє середовище або дорогих технологій, що є важливими для досягнення певного ефекту в застосуванні [14; 19, с. 95; 31, с. 214].

Позитивною рисою сучасного бізнесу є соціальна відповідальність. Слід визнати, що теорія корпоративної соціальної відповідальності вже давно вивчається представниками українських підприємств. У сучасному контексті соціальна відповідальність бізнесу є частиною корпоративної стратегії компанії [12, с. 38].

Тому варто відзначити характерну динаміку сучасного національного бізнесу, таку як прагнення покращити ситуацію в регіонах, в яких функціонує бізнес, включаючи контекст соціальної відповідальності та ЦСР. Більшість компаній є відкритими соціально-економічними системами, саме тому зовнішні та внутрішні фактори мають на них великий вплив.

Розвиток – це цілісна і багатовимірна концепція, і для її досягнення потрібні інтеграція, ідентифікація, координація та постійне вдосконалення цілей, стратегій та механізми функціонування суб'єкта підприємницької діяльності.

Таким чином, сучасні українські підприємства агропродовольчої сфери розвиваються в умовах радикального прискорення та зростаючої складності внутрішньофірмових і, особливо, зовнішніх відносин.

Проведеним дослідженням доведено, що сировинний ухил структури виробництва, розрахований переважно на потреби експорту, зробив агропродовольчу сферу, промисловість й вітчизняну економіку залежними від кон'юнктури зовнішніх ринків, одночасно, стримуючи розвиток

внутрішнього ринку. При цьому, протягом останнього століття в багатьох країнах з ринковою економікою відбулося економічне зростання, а разом з ним покращився рівень життя населення. Економіка цих країн розвивалася нерівномірно, але економічний розвиток мав не хаотичний, а хвилеподібний характер. Підйоми неминуче чергувалися зі спадами, іноді серйозними економічними депресіями з високим рівнем безробіття. Тому об'єктивною необхідністю є подальше дослідження щодо розробки механізму управління розвитком підприємств агропродовольчої сфери України.

Під управлінням розвитком підприємства агропродовольчої сфери у цій роботі розуміється процес зміни руху агропідприємства у позитивному напрямі, що виникає під впливом зовнішнього та внутрішнього середовища, задля виконання його місії та досягнення стратегічних цілей підвищення рівня сталого розвитку за усіма сферами діяльності (соціальна, економічна, екологічна тощо).

Пріоритетною умовою й результативного використання інструментів й важелів управління розвитком є певний взаємозв'язок та взаємо доповнення, одночасне обґрунтоване застосування з переважанням тієї групи або виду інструменту, що матиме найбільшу вагомість для досягнення стратегічних цілей розвитку господарюючого суб'єкта відповідно до їх прийнятих до впровадження інвестиційно-інноваційних проєктів.

РОЗДІЛ 2

ОЦІНКА СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ РОЗВИТКОМ ПІДПРИЄМСТВА В СУЧАСНИХ УМОВАХ

2.1. Організаційно-економічна характеристика підприємства

В сучасних умовах значно зростає роль удосконалення системи менеджменту на вітчизняних підприємствах агропродовольчої сфери. Це визначає пріоритетну роль, яку відіграє упровадження концепції розвитку в управлінні підприємством у веденні результативної діяльності.

Сучасні виклики у вітчизняній економіці призвели до того, що управлінню розвитком підприємства агропродовольчої сфери загрожує постійна змінність ринкових умов господарювання, що вимагає оперативної реакції суб'єктів господарювання на ринкові зміни.

Основною проблемою розвитку підприємства агропродовольчої сфери є потреба у постійному вдосконаленні його системи управління, саме тому дослідимо умови функціонування та особливості діяльності підприємства, що займається вирощуванням зернових культур, бобових культур, насінням олійних культур, переробкою, торгівлею, пакуванням, послугами автопарку і тракторного парку працівникам підприємствам і громадянам тощо.

Майно даного господарства складається з основних фондів, оборотних коштів та інших цінностей, які відображаються в самостійному балансі. Майно агроформування належить на правах власності.

Досліджуване підприємство самостійно планує і здійснює господарську та фінансову діяльність, розпоряджається виробленою продукцією і одержаним прибутком.

Суб'єкт господарювання здійснює самостійну, ініціативну, систематичну діяльність для отримання прибутку та досягнення економічних та соціальних результатів.

Уся господарська діяльність господарства підпорядкована статуту. Підприємство занесено до загальнодержавного реєстру як юридична особа, має розрахунковий рахунок, печатку, штамп.

Підприємство є самостійним господарським об'єктом з правами і обов'язками юридичної особи, має право займатися господарською діяльністю, виходячи з цілей і завдань, складати договори, нести відповідальність згідно своїх зобов'язань.

Управління персоналом здійснюється у межах організаційних структур, через які реалізується планомірний і систематичний вплив на поведінку членів колективу господарюючого суб'єкту та відносини між ними. Організаційна структура агропідприємства демонструє упорядковане розташування його управлінських елементів та форму їх взаємозв'язку, перетворюючи існуючу структуру на систему.

Функціональні підрозділи (бухгалтерію, планово-економічну службу, відділ кадрів) очолюють функціональні менеджери, які мають право у межах своїх повноважень приймати управлінські рішення та віддавати розпорядження у підприємстві (додаток Е). За лінійно-функціонального управління при лінійному менеджері агроформування діють групи фахівців, об'єднаних у відділи за функціональною ознакою.

Директор вирішує всі питання діяльності, несе відповідальність за виконання рішень. Організаційна структура підприємства побудована за лінійно-функціональною схемою, але при цьому забезпечується спеціалізований чіткий поділ праці за спеціальностями.

Для підприємств агропродовольчої сфери природно-економічні умови, місцезнаходження підприємств є визначальними факторами при виборі виробничого напрямку.

Детальніше розглянемо земельний фонд агроформування за досліджуваний 2020-2022 рр. Склад земельних угідь характеризує структура, під якою розуміють відсоткове співвідношення та динаміку зміни її складу (табл. 2.1).

Таблиця 2.1

Динаміка земельного фонду підприємства, 2020 – 2022 рр., га

Показники	Роки			2022 р. до 2020 р., %
	2020	2021	2022	
Загальна земельна площа	5690,0	5690,0	5693,0	100,1
в т. ч. сільськогосподарські угіддя	5668,0	5668,0	5671,0	100,1
Рілля	5609,0	5609,0	5610,0	100,0

Аналізуючи дані табл. 2.1, можна зазначити, що площа землекористування агроформування є орендованою і у 2022 р. складала 5693,0 га, з них 5610,0 га займає рілля (98,5 %). За період з 2020 р. по 2022 р. в підприємстві площа земельних угідь незначно зросла, а саме на 3,0 га (0,1 %). Таку динаміку можна пояснити коливанням пайових часток членів підприємства.

Важливим завданням кожного господарства є найбільш повне і раціональне використання на протязі року працездатних робітників з урахуванням віку, статі, кваліфікацій та індивідуальних особливостей.

Дослідимо показники руху робочої сили у агроформуванні. Кількісний аналіз тенденцій оцінки і використання трудових ресурсів дозволяє визначати шляхи підвищення їх ефективності. Кількість працівників у підприємстві – це специфічний набір працівників з якісним та своєчасним виконанням фізичного розвитку, знань, практичних навичок, необхідних для управління виробництвом, технічного забезпечення робіт.

Таблиця 2.2

**Динаміка чисельності трудових ресурсів підприємства,
2020 – 2022 рр., осіб**

Показники	Роки			2022 р. до 2020 р.	
	2020	2021	2022	(+; -)	%
Середня кількість працівників	186	188	195	+9	104,8
Середньорічна кількість працівників, зайнятих у сільськогосподарському виробництві (у рослинництві)	180	181	187	+7	103,9

Як свідчать дані табл. 2.2, у 2022 р. порівняно з 2020 р., у агропідприємстві середньорічна чисельність працівників, зайнятих у сільськогосподарському виробництві зросла на 7 осіб (3,9 %) за рахунок загальної чисельності працівників.

Проаналізуємо динаміку виробничо-комерційної діяльності підприємства агропродовольчої сфери за даними табл. 2.3.

Таблиця 2.3

**Динаміка виробничо-комерційної діяльності підприємства,
2020-2022 рр.**

Показники	Роки			2022 р. до 2020 р., %
	2020	2021	2022	
Виробництво товарної продукції, тис. грн	227449,0	333663,0	171697,0	75,5
на 1 працівника, зайнятого у виробництві, тис. грн	1222,84	1774,80	880,49	72,0
Собівартість реалізованої продукції, тис. грн	199136,0	188846,0	110962,0	55,7
Чистий прибуток (збиток), тис. грн	+9206,0	+79397,0	+52629,0	у 5,7 рази
Рівень рентабельності виробництва (збитковості), %	4,6	42,0	47,4	-

Проаналізувавши дані табл. 2.3, необхідно зазначити, що у 2022 р. порівняно з 2020 р. виробництво товарної продукції агроформування зменшилося на 24,5 % або 55752,0 тис. грн. На величину прибутку впливають багато факторів, адже вона відображає усі сторони діяльності підприємства.

У 2022 р. чистий прибуток склав 52629,0 тис. грн, що вказує на зростання прибутковості господарства на 43423,0 тис. грн, та можна пояснити сприятливою кон'юнктурою на ринку за останній маркетинговий рік.

Собівартість реалізованої продукції у 2020 р. склала 199136,0 тис. грн, тоді як у 2022 р. – 110962,0 тис. грн або на 44,3 % відповідно. Рівень рентабельності виробництва протягом досліджуваного

періоду зріс, так 2020 р. рівень збитковості виробництва склав 4,6 %, тоді як у 2022 р. рівень рентабельності виробництва склав 47,4 % відповідно. Тобто, рівень рентабельності виробництва зріс на 42,8 %, що пов'язане із пришвидшеним зниженням собівартості продукції у порівнянні із зниженням виробництва товарної продукції.

Вартісні показники продуктивності праці характеризують вартість продукції, що вироблена протягом певного періоду, та припадає на одного середньооблікового працівника, зайнятого у сільськогосподарському виробництві. У застосуванні вартісних показників позитивним є їх ув'язка із економічною діяльністю підприємства.

Проаналізуємо показники продуктивності праці у досліджуваному аграрному господарстві Кременчуцького району за допомогою даних наступної табл. 2.4.

Таблиця 2.4

**Динаміка показників продуктивності праці підприємства,
2020-2022 рр., тис. грн**

Показники	Роки			2022 р. до 2020 р., (+,-)
	2020	2021	2022	
Чистий дохід від реалізації продукції (робіт, послуг)	227449,0	333663,0	171697,0	-55752,0
в рослинництві	227449,0	333663,0	171697,0	-55752,0
на 1 середньорічного працівника	1222,84	1774,80	880,49	-342,35
Чистий прибуток (+), збиток (-)	+9206,0	+79397,0	+52629,0	+43423,0
на 1 середньорічного працівника	+49,49	+422,30	+269,89	+220,4

Проаналізувавши дані табл. 2.4, необхідно зазначити, що чистий дохід від реалізації продукції (робіт, послуг) підприємства зменшився з 227449,0 тис. грн до 171697,0 тис. грн, або на 55752,0 тис. грн внаслідок зменшення обсягу виробництва і реалізації за даний період.

Чистий прибуток протягом 2020-2022 рр. зріс на 43423,0 тис. грн, тоді як у 2020 р. чистий прибуток підприємства склав 9206,0 тис. грн. Результати розрахунків свідчать про зростання продуктивності праці в

господарстві за рахунок достатнього темпу пришвидшення реалізації продукції підприємства, а також, відповідно, зростання кількості працівників.

Отож, рівень забезпеченості господарства основними факторами виробництва та його фінансовий стан, дають підстави стверджувати, що суб'єкта господарювання за 2020-2022 рр. має можливості для удосконалення власної господарської діяльності.

Проаналізувавши рівень забезпеченості господарства основними факторами виробництва й, дослідивши його фінансовий стан суб'єкта господарювання за досліджуваний нами період дає змогу удосконалювати господарську діяльність підприємства, розраховувати економічну ефективність від заходів, що нами рекомендуються у перспективі.

Сучасні умови вимагають від керівників, менеджерів підприємств агропродовольчої сфери пошуку або формування нового підходу до діагностики у системі менеджменту агропідприємства, на предмет розроблення ефективних, результативних управлінських рішень, спрямованих на ліквідацію проблем або використання шансів зовнішнього та внутрішнього середовища функціонування аграрного підприємства в контексті його розвитку й формування різнострокових перспектив.

2.2. Діагностика системи управління розвитком підприємства

Діагностика діяльності підприємства агропродовольчої сфери – це процеси ідентифікації, аналізу й оцінювання стану агропідприємства і тенденцій його зміни за відповідними бізнес-індикаторами з метою розроблення рекомендацій усунення проблемних моментів і слабких сторін функціонування суб'єкту господарювання для забезпечення якісно нового рівня його розвитку та формування перспектив у сфері його управління.

На сучасному етапі досліджуване підприємство агропродовольчої

реалізація продукції зазнала коливання, що пояснюється низькою ціною на продукцію для підприємства.

У діяльності підприємства агропродовольчої сфери використовує канал нульового рівня, тобто пряму систему розподілу – «виробник-споживач» та однорівневий канал – «виробник-гуртовик-споживач».

Щоб забезпечити розвиток агроформування, необхідна систематична оптимізація технологічних процесів на базі нових технологій, якісного обладнання, реалізації можливостей, використання сильних сторін, нівелювання слабких тощо.

Одним із найважливіших та дієвих методів вимірювання в стратегічному плануванні є SWOT-аналіз, що ґрунтується на співставленні сильних і слабких сторін, а також загроз і можливостей, що супроводжують діяльність підприємств.

Першим етапом SWOT-аналізу буде оцінка сильних та слабких сторін діяльності агроформування в порядку зменшення їх важливості (додаток Ж).

Наступним етапом SWOT-аналізу буде визначення та оцінка ринкових перспектив та небезпек за допомогою матриці сприятливих можливостей та загроз. Перелік слабких та сильних сторін кожного суб'єкта підприємницької діяльності індивідуальний, але насправді це коротке, об'єктивне та принципове пояснення.

Метою зовнішнього аналізу є перелік, аналіз та остаточний вибір стратегій для альтернативних стратегічних рішень. Ці рішення повинні бути зосереджені на використанні можливостей та захисті від загроз, спричинених зміною навколишнього середовища (додаток З).

Після цього, групуємо їх у дві групи: «Сприятливі можливості» та «Зовнішні загрози». Оцінка цих двох параметрів проводилася за 10-бальною шкалою. Визначимо найважливіші для агропідприємства загрози та найперспективніші можливості, які знаходяться у верхньому правому квадранті (обведеному пунктирною лінією). Саме їх ми і використаємо при

побудові матриці SWOT-аналізу.

Таким чином, кожен із факторів отримав дві координати, які зможемо відкласти по осях матриці сприятливих можливостей та загроз аграрного господарства.

Матриця структурована таким чином: можливості реєструються у лівому верхньому куті матриці, а загрози зовнішньому середовищу підприємства – у лівому нижньому куті. Вгорі введенні сильні та слабкі сторони аграрного підприємства (додаток І).

Найбільш слабкими сторонами господарської діяльності агроформування, в першу чергу, є відсутність чітких цілей, стратегій розвитку та ведення конкурентної боротьби, організація збуту, відсутність ефективної системи стимулювання покупців, порушення технологій виробництва та високий ступінь зносу основних засобів.

Стратегічними перевагами та можливостями для розвитку господарства можливим є зазначення наступних:

- наближеність до ринків збуту розширює можливості розвитку;
- сприятливе бізнес-середовище забезпечує високий рівень ділової активності населення та створює умови для активної адаптації економіки до змін умов ведення бізнесу;
- нарощування обсягів виробництва та збуту продукції на внутрішніх і зовнішніх ринках (додаток К).

У свою чергу, обмеженнями та загрозами виступають такі перелічені складові, як:

- 1) обмеженість упровадження інноваційних форм організації виробництва;
- 2) недостатній рівень стійкості розвитку та її конкурентоспроможності як наслідок дії сукупності факторів;
- 3) недостатня захищеність виробників від зростаючої конкуренції іноземних виробників під впливом процесів глобалізації;
- 4) досить висока енергомісткість виробництва при нестабільності

цін на основні енергоносії на світовому й вітчизняному ринках;

5) нестабільна цінова ситуація на ринку паливно-мастильних матеріалів тощо.

До стратегічних завдань на сучасному етапі діяльності агропідприємства слід віднести:

- раціональне використання ресурсного потенціалу підприємства;
- підвищення конкурентоспроможності продукції на основі активізації інноваційно-інвестиційних процесів;
- впровадження заходів з енергозбереження й раціонального використання паливно-енергетичних ресурсів;
- визначення стратегічно важливих проєктів і джерел їх фінансування.

Важливим завданням у діяльності аграрного підприємства є аналіз і прогнозування середовища та кон'юнктури ринків з метою формування конкурентних позицій, синхронізації власних управлінських рішень з об'єктивними змінами зовнішнього середовища.

Таким чином, система управління розвитком агроформування складається з наступних складових (рис. 2.1).

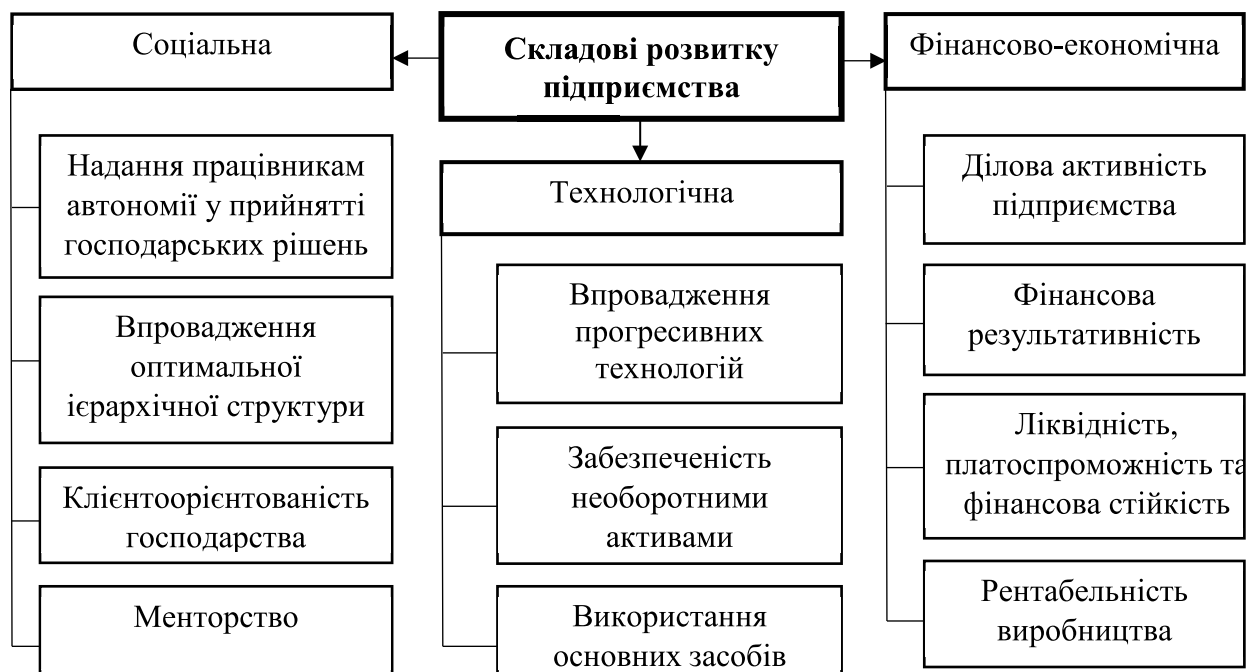


Рис. 2.1. Існуючі складові системи управління розвитком підприємства, що потребують удосконалення, 2020-2022 рр.

Оскільки розвиток підприємства агропродовольчої сфери розглядається за економічною, соціальною й екологічною складовими, важелі управління, варто розглядати за кожною із них.

Проаналізувавши діяльність господарства, можна зробити висновок, що існує достатня кількість інструментів, які дозволяють забезпечити розвиток господарства у перспективі.

Опрацювавши аналітичні дані, показники діяльності, необхідно виділити наступні завдання для підприємства АПК на перспективний період:

- оптимізація частини виробничих процесів, модернізація застарілого устаткування, удосконалення існуючих технологій, що застосовуються;

- активізація питань менторства, тобто постійного навчання й удосконалення управлінських, виробничих, комерційних навичок, дослідження позитивного та негативного досвіду колег господарства;

- щорічне збільшення обсягів виробництва за рахунок зростання продуктивності праці;

- поширення клієнтоорієнтованості господарської діяльності тощо.

У додатку М наведемо підсумкову оцінку системи управління розвитком агроформування з точки зору досягнення цілей у сфері фінансово-економічної діяльності, науково-технічного розвитку тощо.

Отож, аналіз системи управління розвитком агроформування дозволив зробити висновок, що діяльність на сучасному етапі здійснюється у недостатньому обсязі. Отримані результати досліджень допоможуть сформулювати перелік цілей і завдань, виділити ключові напрями по встановленню розвитку, сформувати його механізм на перспективу тощо, що розглянуто нами у наступній частині кваліфікаційної роботи.

РОЗДІЛ 3

ШЛЯХИ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМСТВА В СУЧАСНИХ УМОВАХ

Сучасна ситуація в агропродовольчій сфері вимагає удосконалення системи управління підприємством, що дозволяє значно зменшити непередбачуваність ринку, конкуренцію та вчасно здійснити відповідні зміни всередині організації. Зокрема, під час дослідження нами виявлено потребу у впровадженні низки практичних заходів, що мають призвести до зростання рівня стійкості агроформування, забезпечення його розвитку довгостроковій перспективі.

На основі здійсненого у розділі 2 кваліфікаційної роботи результатів застосування SWOT-аналізу підприємства з'ясовано, що є необхідність у розробці напрямів ефективності управління підприємством.

Нами запропоновано агроформуванню обрати стратегію стабілізації (обмеженого зростання) як корпоративну (загальну) стратегію.

Вказана стратегія передбачає збереження існуючих високих позицій на ринках збуту, захист власних інтересів від основних конкурентів в умовах жорсткої й недобросовісної конкуренції, прагнення до зниження витрат діяльності та цін на продукцію з метою покращення фінансових результатів діяльності й нарощування конкурентоспроможності підприємства в умовах динамічного та доволі несприятливого зовнішнього середовища для господарюючого суб'єкту.

Вибір такої стратегії, перш за все, обумовлюється тим, що агроформування функціонує у несприятливих умовах зовнішнього середовища (в умовах економічної і політичної кризи в країні, жорсткої й недобросовісної конкуренції у галузі, низької платоспроможності населення як потенційного покупця), при яких пріоритетним для підприємства є саме збереження вже досягнутих позицій на ринках збуту, високого рівня конкурентоспроможності й позитивних фінансових

результатів діяльності.

Щодо стратегії конкуренції, вважаємо, що господарство варто обрати стратегію диференціації, що передбачає пропонування на ринку товарів, послуг, які за своїми якісними характеристиками відрізняються від товарів конкурентів, що й обумовлює попит на ці товари.

Кадрову стратегію агропідприємству пропонуємо спрямувати на реалізацію кадрової політики підприємства із формування персоналу з вузькою спеціалізацією та високою кваліфікацією, а також перенавчання персоналу, забезпечення соціальних гарантій, реалізації напрямів менторства, впровадження клієнтоорієнтованості, надання працівникам автономії щодо прийняття оптимальних господарських рішень тощо.

Відносно товарної стратегії агроформуванню можна запропонувати обрати стратегію диференціації товару, послуг що передбачає наявність великої кількості різновидів, асортименту продукції для забезпечення його значної конкурентоспроможності та формування високого попиту на нього.

Щодо інноваційної стратегії пропонуємо господарству обрати традиційну стратегію, яка спрямована на удосконалення техніки, технологій та продукції, послуг підприємства на основі вже існуючої технологічної бази.

Отже, для удосконалення діяльності підприємству необхідно розглянути такі стратегічні альтернативи, а саме стратегії інтеграції, як посилення контролю над постачанням сировини, стратегію диференціації, стратегію корпоративної єдності, вдосконалення маркетингових комунікацій, забезпечення лояльності клієнтів, клієнтоорієнтованості тощо.

Відповідно, на основі здійсненого аналізу є доцільним внесення пропозиції щодо удосконалення функціональної маркетингової стратегії, яка включає комунікації з покупцями, а саме: до-, під час, - та післяпродажного обслуговування.

Деталізуємо за функціональними напрями удосконалення діяльності підприємства (додаток М).

Відповідно до представленої схеми на рис. 3.1, система стратегічного управління формує верхній, зовнішньо орієнтований рівень управлінської ієрархії підприємства; за рахунок системи корпоративного управління створюється нижній, внутрішньо орієнтований рівень управлінської ієрархії.



Рис. 3.1. Рекомендований процес формування стратегії розвитку підприємства, 2024-2028 рр.

Очевидно, запропоновані цілі удосконалення управління діяльністю, зокрема якісне обслуговування споживачів сприятимуть оптимізації діяльності підприємства в цілому.

Усі запропоновані стратегії в комплексі характеризують механізм розробки стратегії підприємства та сприятимуть виконанню його основних функцій.

Для забезпечення ефективного управління фінансовими ресурсами суб'єкта господарювання, на нашу думку, слід дотримуватись таких основних принципів фінансового менеджменту:

інтегрування із загальною системою управління підприємством – фінансовий менеджмент обов'язково повинен враховувати особливості інших видів функціонального менеджменту підприємства (виробничого менеджменту, інноваційного менеджменту, кадрового менеджменту) та ефективно із ними взаємодіяти, що сприятиме досягненню стійкості функціонування підприємства;

комплексний характер формування управлінських рішень – кожне управлінське рішення у складі фінансового менеджменту повинне сприяти досягненню його основних цілей та покращенню результатів фінансової діяльності підприємства;

плановість та системність у розробці управлінських рішень – кожне управлінське рішення фінансового менеджменту повинне бути спрямоване на раціональне використання фінансових ресурсів підприємства, відповідати тактиці й стратегії його фінансового менеджменту;

висока динамічність фінансового управління – фінансовий менеджмент підприємства повинен враховувати усі можливі зміни його внутрішнього та зовнішнього середовища й при потребі до них пристосовуватись;

варіативність підходів до розроблення окремих управлінських рішень – фінансовий менеджмент повинен передбачати прогнозування різних варіантів фінансового розвитку підприємства та розробку альтернативних фінансових рішень відповідно до цих варіантів;

орієнтація на стратегічні цілі розвитку підприємства – фінансовий менеджмент підприємства повинен спрямовуватись на реалізацію стратегії його довгострокового розвитку та досягнення стратегічних цілей підприємства.

Сам динамічний розвиток підприємства стає можливим завдяки узгодженню зовнішнього і внутрішнього рівнів управлінської ієрархії, яке відбувається на рівні формування цілей діяльності підприємства та визначення необхідних для їх досягнення ресурсів і компетенцій. Якщо на рівні стратегічного управління цілі узгоджуються із місією і зовнішніми умовами розвитку, то на рівні корпоративного управління наявні у підприємства ресурси і компетенції приводяться у відповідність із цілями.

При цьому у процесі взаємодії між корпоративним і стратегічним управлінням відбувається взаємне коригування, збалансування та оптимізація їх складових: цілей, результатів, набору стратегій, ресурсів та компетенцій.

Саме місія є першою ланкою у ланцюгу динамічного розвитку підприємства, адже її наявність визначає генеральний вектор його руху у зовнішньому середовищі як організаційно-економічної та бізнес-системи.

Місія агроформування вказує на те, за рахунок чого підприємство намагається забезпечити свій стійкий та безперервно-динамічний розвиток на безстроковому горизонті існування.

Таким чином, генеральною умовою щодо місії агропідприємства є можливість забезпечити сталість існування. Місія не повинна задавати кількісних орієнтирів розвитку, проте повинна давати достатньо чітку відповідь на питання: «за рахунок чого підприємство зможе забезпечити

собі безперервність існування та успішність проходження критичних точок на своєму шляху.

Особливо важливо звернути увагу керівництву господарюючого суб'єкту на заходи стимулювання збуту, знижки посередникам. Одночасно, набувають ваги й комплексні заходи комунікаційної політики.

Також можлива рекомендація для діяльності досліджуваного підприємства – продуктова інновація, пов'язана з вирощуванням нових сортів зернових і технічних культур, інновації у виробництві, спрямованих на зниження.

Суть стратегії агропідприємства полягає в подальшому розширенні охоплення ринку за рахунок більш ефективної реалізації продукції, розширення клієнтської бази та збільшення обсягів продажів.

CRM – це сучасна бізнес-стратегія, яка спрямована на збільшення зростання та прибутковості бізнесу організації шляхом підвищення лояльності клієнтів шляхом розуміння індивідуальних потреб протягом усього циклу взаємодії зі споживачами. CRM-система дозволяє організувати єдину базу даних для всієї цієї інформації та надавати менеджерам актуальну інформацію про переваги споживачів, їх фінансові можливості. Завдяки цьому менеджери можуть швидко підібрати найкращу пропозицію для кожного споживача.

Співвідношення стратегії товариства з цілями впровадження CRM свідчить про доцільність цього механізму. У цьому контексті слід зазначити, що ефект від впровадження CRM системи також може бути джерелом окупності проєкту.

За даними компанії Expert System, яка активно займається виробництвом лінійки CRM-рішень, витрати на впровадження CRM-системи окупаються протягом 3-4 місяців.

Витрати на автоматизацію зазвичай складаються з основних компонентів: вартість технічного забезпечення, вартість програмного забезпечення, вартість проєктування, вартість впровадження,

експлуатаційна вартість і вартість обслуговування. Витрати на впровадження системи складається з вартості навчання користувачів та вартості введення в експлуатацію.

У розрахунках можна припустити, що ці витрати можуть становити 20-50 % від вартості самої системи. Експлуатаційні витрати складаються з витрат на персонал, витрат на технічне обслуговування системи та операційних витрат системи.

Оцінки витрат на обслуговування системи залежать від багатьох факторів, таких як вік системи, архітектура системи та умови доставки. За деякими даними, витрати на обслуговування можуть досягати 80 % вартості системи. Витрати на впровадження CRM системи в бізнес-процеси підприємства Кременчуцького району розрахувати нескладно.

Дані витрати складаються із початкової закупівлі й налаштування апаратного та програмного забезпечення, розробки та впровадження CRM, закупівлі ліцензії програмного продукту, оновлення та модернізації системи, управління системою в цілому, навчання персоналу і технічної підтримки користувачів.

Розрахунки наводилися, виходячи з оціночної вартості програмного продукту і його обслуговування у досліджуваному підприємстві Кременчуцького району (табл. 3.1).

Таблиця 3.1

Прогнозований бюджет на впровадження CRM-системи для підприємства, 2024 р.

Показники	Вартість, тис. грн
CRM-консалтинг	112,00
Формування технічного завдання	6,00
Налаштування системи	144,00
Ліцензування	45,00
Технічна підтримка	20,00
Всього	215,00

Отже, прогнозований бюджет на впровадження CRM-системи для

досліджуваного товариства у 2024 р. складає 215,00 тис. грн.

За допомогою даних табл. 3.2 узагальнимо ймовірні ризики та ефекти від впровадження CRM-системи для підприємства на 2024-2028 рр.

Таблиця 3.2

Ймовірні ризики та ефекти від впровадження CRM-системи для підприємства, 2024-2028 рр.

Ймовірні ризики від впровадження CRM-системи	Ймовірні ефекти (скорочення ризиків)	Додаткові можливості
Невідповідності між функціональними особливостями системи та ключовими бізнес-процесами або функціональні «слабкі місця» в системі. У результаті споживачі змушені платити додатково за функції, які не будуть використовуватися найближчим часом, або платити додатково за вдосконалення системи	Скоротити наведені види ризиків	Скорочення витрат
Недооцінка або коригування розміру проєкту та неадекватна оцінка та результати обсягу вдосконалення – збільшення вартості впровадження або зниження ефекту впровадження через неможливість реалізувати всі завдання впровадження	Втрата вигідних (прибуткових) покупців	Збільшення обсягів продажів продукції
Переоцінка людських ресурсів підприємства – недостатня професійна підготовка працівників або неможливість найняти необхідних фахівців. Як наслідок – зростання вартості і строків впровадження CRM-системи	Погіршення відносин із партнерами або замовниками	Збільшення обсягу послуг, що надаються
Незадовільне управління проєктом впровадження і, як наслідок, зростання термінів впровадження	Знижена організаційна гнучкість	Продуктивність праці кожного менеджера по роботі зі споживачами збільшується у середньому в два рази
Опір змінам персоналу щодо введення, і як наслідок – зростання строків ефективності впровадження	Зниження мотивації персоналу, діяльність працівників усупереч цілям підприємства	Збільшення маржі
Відволікання працівників для участі в проєкті, і як наслідок – зниження ефективності роботи підприємства	Невиконання планів	Підвищення рівня задоволеності споживачів
Зниження ефективності впровадження через невідповідність рівня комп'ютерної грамотності спеціалістів і, як наслідок,	Зниження продуктивності,	Зниження адміністративних

збільшення періоду навчання та тривалості етапу адаптації нової технології	зниження ефективності бізнес-процесів	витрат і маркетинг
--	---------------------------------------	--------------------

У середньому показники за перші три роки використання даної системи становить 10 % приросту продажів у рік на одного менеджера. Це пов'язано з більш ефективними системами продажів і ефективнішими системами контролю, які дозволяють менеджерам більш ефективно використовувати свій робочий час.

Збільшення маржі пов'язане з кращим розумінням потреб споживачів, вищим рівнем їх задоволеності і, як наслідок, зменшенням потреби в додаткових знижках. У середньому показники за перші три роки становлять 1-3% на роботу після впровадження системи.

Зростання задоволеності відбувається завдяки тому, що споживачі оцінюють товариство як зосереджену на вирішенні конкретних проблем і приділяють більше уваги потребам споживачів. У середньому показники використання за перші 3 роки становить 3% на рік після впровадження системи.

Серед інших переваг застосування даної пропозиції доцільно відзначити, по-перше, автоматизація рутинних процесів призводить до економії коштів. По-друге, система дозволяє точніше визначати цільові сегменти споживачів, розуміти їх потреби і персоналізувати послуги для цих сегментів.

З точки зору прийняття управлінських рішень, час отримання актуальної та достовірної інформації про поточний стан бізнесу скорочується в рази. Менеджери можуть використовувати прогнозні дані, щоб приймати правильні рішення у потрібний час.

Витрати часу на операційні завдання скорочуються до 80%. Завдяки різноманітним функціям CRM-системи та ергономіці продуманого інтерфейсу вона зручна для звичайних співробітників у таких сферах, як створення документів та планування робочого часу.

Отож, швидке охоплення інноваціями сфери доступу до інформації та її поширення вимагає модернізації діяльності підприємств агропродовольчої сфери, зокрема, досліджуваного нами господарства Кременчуцького району.

Для того, щоб ризики були виправдані, нижче в таблиці (табл. 3.3) наведені очікувані прямі економічні ефекти від впровадження CRM.

Однак, оцінюючи ефективність CRM-системи, необхідно враховувати можливість появи нових ризиків. Часто буває, що підприємства не сприймають систему, і продуктивність праці падає на початку роботи.

Таблиця 3.3

**Прогнозовані переваги від впровадження CRM-системи підприємства,
2024-2028 рр.**

Прогнозовані зміни після впровадження CRM	Короткострокові ефекти (2024-2025 рр.)	Довгострокові ефекти (2024-2028 рр.)
Оптимізація організаційної структури підприємства	Удосконалення обслуговування	Підвищення задоволеності покупців, зростання доходів підприємства
Нова система мотивації персоналу підприємства	Збільшення продуктивності праці	Зростання доходів підприємства
Удосконалення підготовки персоналу	Удосконалення швидкості і якості обслуговування, оптимізація інформаційної підтримки	Підвищення задоволеності споживачів і персоналу підприємства
Єдина база даних	Поліпшення обслуговування та інформаційної підтримки	Удосконалення задоволеності споживачів та персоналу
Прогнозування, планування продажів продукції	Підвищення прибутковості продажів	Оптимізація управління, підвищення прибутковості підприємства

Оцінка ефективності впровадження CRM в сфері сервісу здійснюється за такими показниками:

- зміни ефективності роботи персоналу;
- усунення втрат;
- активне залучення споживачів;
- адміністративні витрати;
- зменшення втрат при звільненні працівника;

- імідж підприємства.

Отже, підсумовуючи, можна зробити висновок, що суб'єкта господарювання має сенс впроваджувати та реалізовувати CRM-систему. Це пояснюється тим, що були виявлені позитивні результати, які найкраще відображаються у роботі, як керівників, так й менеджерів:

1) поліпшення підготовки персоналу та відповідно підвищення швидкості обслуговування;

2) вся інформація оптимізована в одній базі, всі дані доступні працівникам відділу збуту;

3) посилення контролю над працівниками та чіткий внесок кожного працівника, що підвищує мотивацію та, як наслідок, продуктивність;

4) прогнозування та планування продажів є автоматизованими та більш точними, що призводить до підвищення прибутковості збуту. Крім того, якщо система CRM буде впроваджена в процес роботи, можна очікувати позитивних ефектів, таких як підвищення лояльності покупців, зростання вартості запасів і забезпечення конкурентної переваги на ринку.

Здійснене дослідження доводить, що управління розвитком підприємств агропродовольчої сфери спрямоване на підвищення ефективності виробничо-господарської діяльності, від рівня їх розвитку залежить процес виробництва матеріальних благ, а також задоволення потреб й життєвий рівень населення тощо.

ВИСНОВКИ

1. З'ясовано, що під управлінням розвитком підприємства агропродовольчої сфери у цій роботі розуміється процес зміни руху агропідприємства у позитивному напрямі, що виникає під впливом зовнішнього та внутрішнього середовища, задля виконання його місії та досягнення стратегічних цілей.

2. Розраховано, що у 2022 р. порівняно з 2020 р. виробництво товарної продукції агроформування зменшилося на 24,5 % або 55752,0 тис. грн. На величину прибутку впливають багато факторів, адже вона відображає усі сторони діяльності підприємства.

3. У 2022 р. чистий прибуток склав 52629,0 тис. грн, що вказує на зростання прибутковості господарства на 43423,0 тис. грн, та можна пояснити сприятливою кон'юктурою на ринку за останній маркетинговий рік.

4. Собівартість реалізованої продукції у 2020 р. склала 199136,0 тис. грн, тоді як у 2022 р. – 110962,0 тис. грн або на 44,3 % відповідно. Рівень рентабельності виробництва протягом досліджуваного періоду зріс, так 2020 р. рівень збитковості виробництва склав 4,6 %, тоді як у 2022 р. рівень рентабельності виробництва склав 47,4 % відповідно. Тобто, рівень рентабельності виробництва зріс на 42,8 %.

5. Застосувавши SWOT-аналіз для агроформування, з'ясовано, що найбільш актуальними є стратегія концентрованого росту. До стратегічних завдань суб'єкта господарювання слід віднести: раціональне використання ресурсного потенціалу підприємства; підвищення конкурентоспроможності продукції на основі активізації інвестиційних процесів; впровадження заходів з енергозбереження й раціонального використання паливно-енергетичних ресурсів; визначення стратегічно важливих інвестиційних проєктів і джерел їх фінансування тощо.

6. Аналіз системи управління розвитком організації дозволив

зробити висновок, що діяльність у сфері управління розвитком здійснюється в недостатньому обсязі. Отримані результати допоможуть сформулювати перелік цілей і завдань, виділити ключові напрями по встановленню розвитку, сформувати його механізм тощо

7. Рекомендовано процес формування стратегії розвитку для господарюючого суб'єкту, яка утворює верхній, або зовнішньо орієнтований рівень управлінської ієрархії; тоді як за рахунок системи корпоративного управління формується нижній, або внутрішньо орієнтований рівень управлінської ієрархії. Сам динамічний розвиток агроформування є можливим за рахунок узгодження як зовнішнього, так і внутрішнього рівнів управлінської ієрархії, що відбувається на основі формулювання цілей діяльності суб'єкта підприємницької діяльності та визначення необхідних для їх досягнення обсягу ресурсів й компетенцій.

8. Рекомендовано впровадження CRM, сучасної бізнес-стратегії, яка спрямована на збільшення зростання та прибутковості бізнесу організації шляхом підвищення лояльності споживачів і розуміння індивідуальних потреб протягом усього циклу взаємодії з ними. CRM-система дозволяє організувати єдину базу даних для всієї цієї інформації та надавати менеджерам актуальну інформацію про переваги споживачів, їх фінансові можливості. Завдяки цьому менеджери можуть швидко підібрати найкращу пропозицію для кожного споживача. Прогнозований бюджет на впровадження CRM-системи для товариства у 2023 р. складає 215,00 тис. грн.

9. Зауважено, що якщо на рівні стратегічного управління цілі узгоджуються із місією та регульованими умовами розвитку, то на рівнях корпоративного управління наявні у господарства ресурси та компетенції приводяться у відповідність із окресленими цілями.