

**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

_____ 2024 року

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

на тему: «Забезпечення розвитку підприємства в сучасних умовах»

виконав здобувач вищої освіти заочної форми навчання

Журба Олександр Олександрович

Керівник кваліфікаційної роботи

Яна РАДІОНОВА

Полтава – 2024 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	23
РОЗДІЛ 3. ШЛЯХИ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМСТВА В СУЧАСНИХ УМОВАХ	29
ВИСНОВКИ	39
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	41
ДОДАТКИ	45

ВСТУП

Актуальність теми. 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, що й зумовлює актуальність проведення даного дослідження.

Аспекти теорій розвитку, розвитку економічних систем викликали інтерес у багатьох дослідників, зокрема: В. Андрійчук, А. Балабанець, В. Василенко, Н. Васюткіна, С. Дунда, А. Капліна, О. Кононова, С. Оборська, С. Пакулін, Т. Ткаченко, В. Трегобчук та інших.

Зв'язок роботи з науковими темами. Бакалаврське дослідження виконане 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 дипломної роботи є обґрунтування напрямків формування механізму забезпечення розвитку підприємства, опрацювання заходів щодо удосконалення його діяльності у перспективі. Відповідно сформульованій меті дослідження, передбачається виконання таких завдань:

- оцінка теоретичних аспектів розвитку підприємства;
- дослідження підходів формування механізмів забезпечення розвитку суб'єкта господарювання;
- оцінка господарської діяльності підприємства;
- обґрунтування перспектив розвитку суб'єкта господарювання та механізмів їх реалізації;
- пропозиція низки заходів щодо підвищення результативності діяльності окремого підприємства.

Об'єктом дослідження є процес управління розвитком підприємства в

сучасних умовах.

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

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

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

Практичне значення одержаних результатів. Результати дослідження мають практичну цінність й можуть бути використані господарюючими суб'єктами при формуванні механізму забезпечення їх розвитку за сучасних умов динамічного середовища.

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

Публікації. За результатами проведеного дослідження опубліковано праці: «Задачі сучасного маркетингу підприємств агропродовольчої сфери», «Маркетингова стратегія підприємства агропродовольчої сфери як складова ефективної системи управління» у збірниках науково-практичних конференцій, 2024 р.

Структура та обсяг кваліфікаційної роботи. Кваліфікаційна робота виконана на 39 сторінках основного тексту, складається зі вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних джерел із 40 найменувань. Робота містить 6 таблиць, 5 рисунки та 11 додатків.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ УПРАВЛІННЯ РОЗВИТКОМ ПІДПРИЄМСТВА В СУЧАСНИХ УМОВАХ

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.

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 національної економіки нині потребує зміни стереотипів управління та характеру господарювання. Перш за все, це стосується діяльності, що визначає розвиток підприємства.

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

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 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).

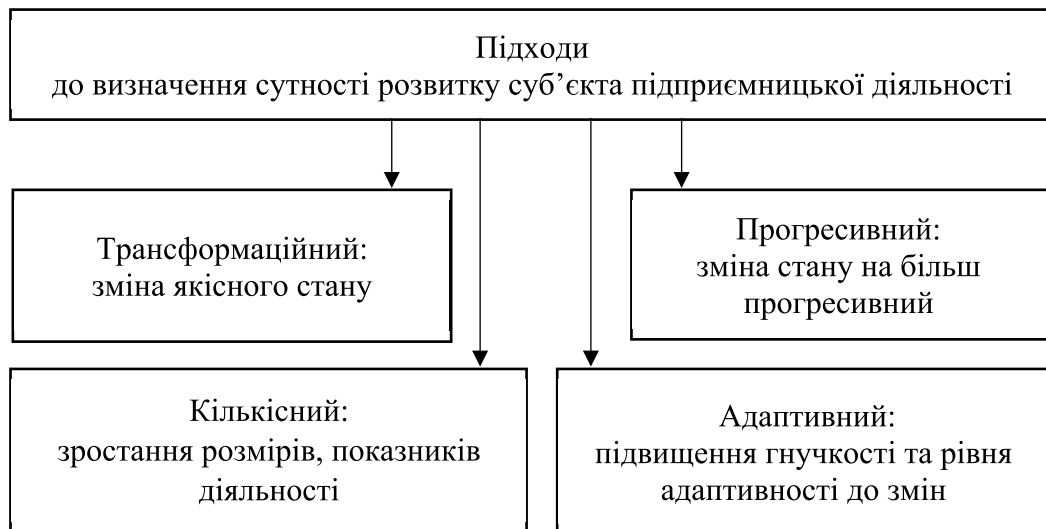


Рис. 1.1. Основні підходи до визначення сутності розвитку суб'єкта підприємницької діяльності [6, с. 237-238]

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

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].

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 [7, 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. 120].

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 [12; 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 В розглянемо видові появи соціально-економічного розвитку підприємства.

Однак саме теорія сталого розвитку нещодавно визначила теорію розвитку в більшості країн. 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.

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, «сталий розвиток – це розвиток, який відповідає поточним потребам, але не ставить під загрозу здатність майбутніх поколінь задовольняти свої потреби» [33; 36, с. 183].

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



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

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. 67].

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 [7, 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 [11, с. 130; 28, с. 57].

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 Цілей Сталого Розвитку [33]: обмежений відкритий доступ до інформації про сталий розвиток та Цілі Сталого Розвитку. 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 [12; 19, с. 95; 31, с. 214].

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 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. 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 сучасних підприємств України [22, с. 65].

Під управлінням розвитком підприємства у цій роботі розуміється процес зміни руху 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.

У сучасному суспільстві, яке змінюється щодня, організаційний розвиток вважається не лише результатом еволюції, а й результатом цілеспрямованих зусиль менеджерів. Управління розвитком стає все більш важливим у відносинах «функціональне управління – управління розвитком». У зв'язку з цим, необхідна трансформація системи управління, спрямована на підвищення ефективності діяльності та підтримання конкурентоспроможності

та стабільності підприємств у цілому.

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 [15, с. 68].

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

Отож, теоретичні та організаційні питання управління розвитком підприємства протягом останніх років широко розглядаються вітчизняними та зарубіжними науковцями, а в опублікованих дослідженнях з цієї проблеми особлива увага приділяється змісту процесу управління, змісту дослідження, вибору підходів та інструментів реалізації серед основних елементів найбільш ефективного управління розвитком підприємства.

РОЗДІЛ 2

ОЦІНКА СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ РОЗВИТКОМ ПІДПРИЄМСТВА В СУЧАСНИХ УМОВАХ

2.1. Організаційно-економічна характеристика підприємства

Сучасні виклики у вітчизняній економіці призвели до того, що управлінню розвитком підприємства загрожує постійна змінність ринкових умов господарювання, що вимагає оперативної реакції суб'єктів господарювання на ринкові зміни. Процес управління розвитком торгового підприємства – це сукупність цілеспрямованих і систематичних впливів на всі напрямки діяльності підприємства, спрямованих на підвищення рівня ефективності та якості його діяльності для досягнення поставлених цілей.

Значним питанням розвитку торгового підприємства є потреба у постійному вдосконаленні його системи управління, саме тому дослідимо умови функціонування та особливості діяльності підприємства, що розташоване у Полтавському районі.

Зокрема, підприємство, яке займається оптовою торгівлею хімічних продуктів, оптовою торгівлею зерна, необробленим тютюном, насінням і кормами для тварин, а також вирощуванням таких культур як пшениця, соняшник, соя, кукурудза на зерно та іншими видами роздрібною торгівлі поза магазинами.

Майно господарства складається з основних фондів, оборотних коштів та інших засобів, які відображаються в самостійному балансі. Майно перебуває на праві власності. Досліджуване підприємство самостійно планує і здійснює господарську та фінансову діяльність, розпоряджаються виробленою продукцією та прибутком. Досліджуване господарство здійснює незалежну, активну та систематичну діяльність для отримання прибутку та досягнення економічних і соціальних результатів.

Вся господарська діяльність регулюється статутом. Підприємство

зареєстроване як юридична особа в Державному реєстрі, має поточний рахунок, печатку та штамп.

Підприємство є самостійним суб'єктом господарювання з правами та обов'язками юридичної особи і має право здійснювати господарську діяльність відповідно до своєї мети і завдань, укладати договори і нести відповідальність за своїми зобов'язаннями.

Організаційна структура торговельного підприємства демонструє впорядковане розташування елементів управління та форму їх взаємозв'язку, при цьому, перетворюючи існуючу структуру на систему. Директор вирішує всі питання діяльності, несе відповідальність за виконання рішень.

Щоб отримувати прибуток і бути достатньо конкурентоспроможним, підприємству потрібен чіткий план. Зокрема, необхідні чіткі та недвозначні заходи, спрямовані на посилення конкурентоспроможності підприємства.

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

Таблиця 2.1

Характеристика та динаміка загальної структури персоналу в підприємстві за категоріями зайнятих, 2021-2023 рр.

Показники	Роки			2023 р. до 2021 р., %
	2021	2022	2023	
Штатні працівники (кадри), осіб	4	6	5	125,0
у т. ч. до загальної кількості працівників, %	100,0	100,0	100,0	x
Управлінські кадри – всього, осіб	1	1	1	100,0
до загальної кількості працівників, %	25,0	16,7	20,0	x

Згідно даних розрахунку табл. 2.1 частка управлінського персоналу в загальній структурі становить в 2021 р. – 25,0 %, в 2022 р. – 16,7 %, в 2023 р. – 20,0 %, при цьому спостерігається динаміка до незначного коливання

загальної кількості працівників загалом (5 осіб у 2023 р.).

Проаналізуємо віковий склад працівників (табл. 2.2).

Таблиця 2.2

Характеристика та динаміка вікової структури персоналу в підприємстві, 2021-2023 рр.

Показники	Роки						2023 р. до 2021р., (+, -)
	2021		2022		2023		
	осіб	пит. вага, %	осіб	пит. вага, %	осіб	пит. вага, %	
Молодь віком 15-24 роки	0	0,0	1	16,7	2	40,0	2
25-40 років	2	50,0	2	33,3	1	20,0	-1
41-50 років	1	25,0	2	33,3	2	40,0	1
Передпенсійні роки	1	25,0	1	16,7	0	0,0	-1
Разом	4	100,0	6	100,0	5	100,0	1

Дослідивши дані табл. 2.2, дійшли висновку, що керівництво підприємства надає перевагу в наданні робочих місць досвідченим працівникам. Відтак, за 2021-2023 рр. найбільша частка в віковій структурі належить працівникам вікових категорій 25-40 років та 41-50 років (по 34,4 % за досліджуваний період).

Найменша частка належить молодим працівникам у віці 15-24 роки (0,0 % – в 2021 р., 16,7 % – в 2022 р., 40,0 % – у 2023 р.). Працівників передпенсійного віку до підприємства також залучають, зокрема, 16,7 % у 2022 р. та 40,0 % у 2023 р. складає дана категорія працівників.

Охарактеризуємо персонал за статтю у торговельному підприємстві (табл. 2.3).

Дані табл. 2.3 свідчать про значну частку чоловіків у структурі персоналу: 59,0 % – у 2019 р., 65,6 % – у 2020 р., 64,3 % – у 2021 р. Нерівномірна частка чоловіків в структурі персоналу пов'язана з специфікою діяльності господарюючого суб'єкту.

Вартісний показник продуктивності праці виражає вартість виробленої продукції на одного середньооблікового працівника за певний період часу.

При застосуванні вартісних показників позитивним є зв'язок з господарською діяльністю підприємства.

Таблиця 2.3

**Динаміка характеристики персоналу підприємства за статтю,
2021-2023 рр.**

Показники	Роки						2023 р. до 2021 р., (+, -)
	2021		2022		2023		
	осіб	пит. вага, %	осіб	пит. вага, %	осіб	пит. вага, %	
Чоловіки	2	50,0	4	66,7	3	60,0	+1
Жінки	2	50,0	2	33,3	2	40,0	0
Разом	4	100,0	6	100,0	5	100,0	+1

Показник собівартості характеризує собівартість продукції, виробленої за певний період і із розрахунку на одного робітника. При застосуванні вартісних показників діагностика господарської діяльності підприємства є позитивною.

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

Таблиця 2.4

**Динаміка показників продуктивності праці підприємства,
2021-2023 рр., тис. грн**

Показники	Роки			2023 р. до 2021 р., (+, -)
	2021	2022	2023	
Чистий дохід від реалізації продукції (робіт, послуг)	10635,40	14699,40	17036,30	+6400,90
на 1 середньорічного працівника	2658,85	2449,90	3407,26	+748,41
Чистий прибуток (+), збиток (-)	280,60	379,50	9,90	-270,7
на 1 середньорічного працівника	70,15	63,25	1,98	-68,17

Проаналізувавши дані табл. 2.4, необхідно зазначити, що чистий дохід від реалізації продукції (робіт, послуг) підприємства зріс з 10635,40 тис. грн у 2021 р. до 17036,30 тис. грн, або на 6400,90 тис. грн 60,2 %, за рахунок зростання обсягу реалізації продукції, послуг за даний період.

Чистий прибуток протягом 2021-2023 рр. знизився на 270,7 тис. грн або

на 96,5 %, зокрема, у 2021 р. чистий прибуток підприємства склав 280,60 тис. грн, у 2023 р. – 9,90 тис. грн відповідно. Проте, даний показник в розрахунку на одного працівника зазнав зменшення на 68,17 тис. грн (97,2 %) внаслідок зниження чистого доходу та чистого прибутку відповідно.

У сучасних умовах рушійною силою розвитку підприємства є конкуренція між суб'єктами ринку. Кінцевою метою будь-якого бізнесу є досягнення бажаних результатів у конкурентній боротьбі на основі конкурентоспроможності його послуг і продуктів. Крім того, поточна діяльність сучасних підприємств обов'язково має бути підпорядкована досягненню стратегічних цілей.

Оцінимо динаміку виробничо-комерційної діяльності торгового підприємства за даними табл. 2.5.

Таблиця 2.5

Динаміка виробничо-комерційної діяльності підприємства, 2021-2023 рр.

Показники	Роки			2023 р. до 2021 р., %
	2021	2022	2023	
Чистий дохід від реалізації продукції (робіт, послуг), тис. грн	10635,40	14699,40	17036,30	160,2
Вартість товарів і послуг, придбаних підприємством для перепродажу, тис. грн	8992,5	13115,5	9951,8	110,7
на 1 працівника, зайнятого у виробництві, тис. грн	2658,85	2449,90	3407,26	128,1
Собівартість реалізованої продукції, тис. грн	7990,40	9838,30	11621,60	173,1
Чистий прибуток (збиток), тис. грн	280,60	379,50	9,90	3,5
Рівень рентабельності (збитковості), %	3,5	3,9	0,1	-

Проаналізувавши дані табл. 2.5, необхідно зазначити, що у 2023 р. порівняно з 2021 р. виробництво товарної продукції підприємства зросло на 60,2 %, одночасно, зростання вартості товарів і послуг, придбаних господарством для перепродажу становить 11,7 % або 959,3 тис. грн. На величину прибутку впливають багато факторів, адже вона відображає усі сторони діяльності торгового підприємства. Зокрема, чистий прибуток у 2021 р. становив 280,60 тис. грн, а в 2023 р. чистий прибуток склав 9,90 тис.

грн, що вказує на зниження прибутковості господарства на 96,5 % відповідно.

Собівартість реалізованої продукції у 2023 р. склала 11621,60 тис. грн, що більше порівняно з 2021 р. на 3631,2 тис. грн або на 73,1 % відповідно. Рівень рентабельності протягом досліджуваного періоду коливався, у середньому за три роки складає 2,5 %, так 2021 р. даний показник склав 3,5 %, тоді як у 2023 р. рівень рентабельності склав 0,1 % відповідно.

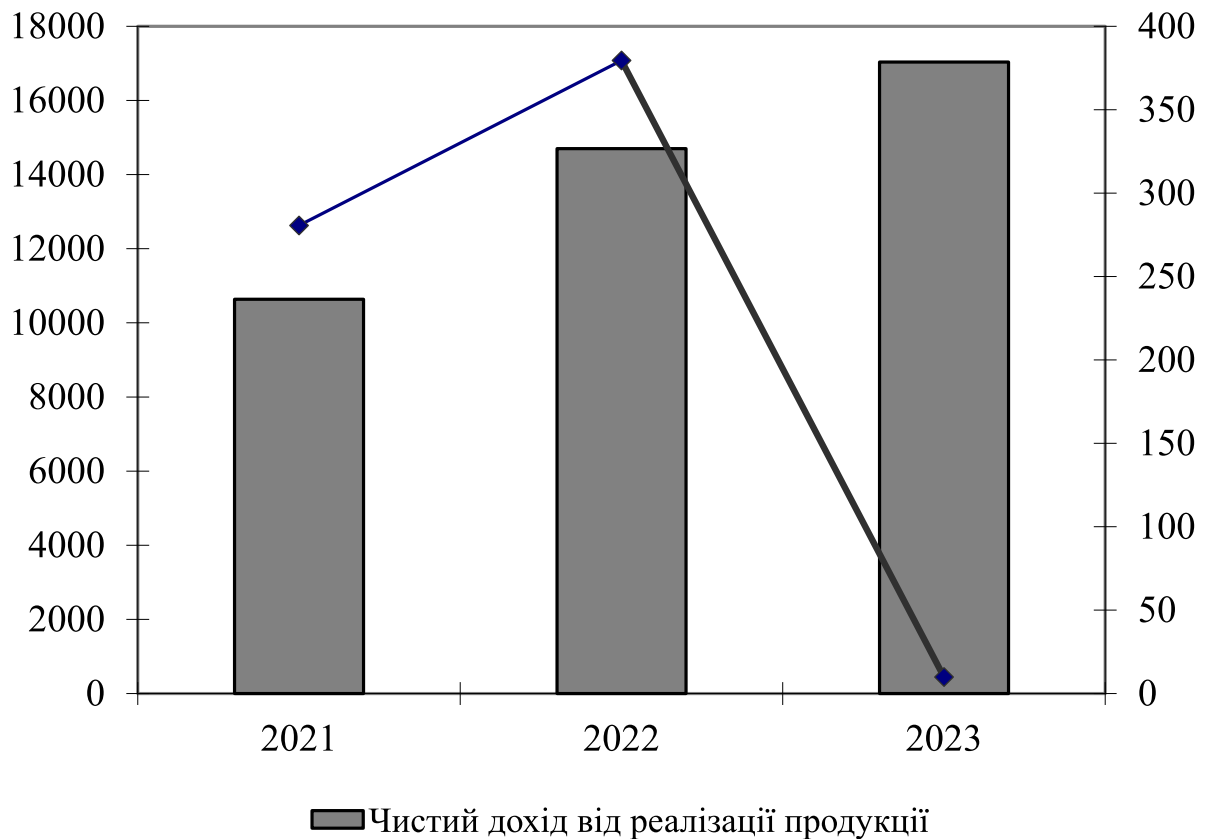


Рис. 2.1. Динаміка чистого доходу від реалізації продукції та чистого прибутку підприємства, 2021-2023 рр., тис. грн

Проаналізувавши рівень забезпеченості господарства основними факторами виробництва й, дослідивши його фінансовий стан суб'єкта господарювання за досліджуваний 2021-2023 рр. маємо можливість запропонувати заходи щодо удосконалення господарської діяльності підприємства, розраховувати економічну ефективність від заходів, що нами рекомендується на перспективу.

Відтак, управління розвитком базується на оцінці поточного стану,

розумінні вимог і можливих напрямів розвитку, постановці цілей і виборі інструментів для їх досягнення, а також паралельному контролю та координації самого процесу управління.

Разом з тим, сучасні умови вимагають від керівників, менеджерів торгових підприємств пошуку або формування нового підходу до діагностики у системі менеджменту підприємства, на предмет розроблення ефективних, результативних управлінських рішень, спрямованих на ліквідацію проблем або використання шансів зовнішнього та внутрішнього середовища функціонування торгового підприємства в контексті його розвитку й формування різнострокових перспектив.

2.2. Діагностика системи управління розвитком підприємства

На сучасному етапі досліджуване торгове підприємство інвестує у виробництво та продаж найбільш перспективної продукції. Припинення фінансування призведе до того, що господарство не матиме жодних перспектив для збільшення прибутку в майбутньому, що може свідчити про зниження конкурентоспроможності підприємства і продукції.

Розвиток торгового підприємства – це не що інше, як правильний розподіл різноманітних ресурсів, насамперед грошових, за допомогою яких досягається вдосконалення не тільки діяльності суб'єкта господарювання, але й досліджуються його перспективи.

Діагностика діяльності торгового підприємства – 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.

Безумовно, господарюючі суб'єкти, які розробили систему управління

розвитком, мають вищі результати господарювання. До того ж, поточна діяльність сучасних торгових підприємств обов'язково повинна бути підпорядкована досягненню стратегічних цілей, а найвищим управлінським рівнем – є персонал, що має стратегічне мислення.

Виробництво та реалізація продукції впливає на фінансові результати підприємств. Крім того, продаж продукції – є основним джерелом доходу для досліджуваного товариства.

Щоб забезпечити розвиток господарюючого суб'єкту, 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 торгового підприємства в порядку зменшення їх важливості (додаток Д).

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 Е).

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 торгового 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 торгового підприємства (додаток Ж).

Найбільш слабкими сторонами господарської діяльності торгового підприємства, 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.

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 торгового підприємства 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 торгового 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 суб'єкта господарювання складається з наступних складових (додатку II).

Оскільки розвиток торгового підприємства 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.

Аналіз системи управління розвитком торгового підприємства дозволив зробити висновок, що діяльність на сучасному етапі здійснюється у недостатньому обсязі.

У табл. 2.6 наведемо підсумкову оцінку системи управління розвитком торгового підприємства з точки зору досягнення цілей у сфері фінансово-

економічної діяльності, науково-технічного розвитку тощо.

Таблиця 2.6

Оцінка системи управління розвитком підприємства, 2021-2023 рр.

Складові розвитку	Джерело інформації	Характеристика
Місія торгового підприємства	Статут торгового підприємства	Забезпечення якісною продукцією споживачів
Мета торгового підприємства		Виробництво та продаж якісної продукції з метою отримання прибутку у довгостроковій перспективі
Методи і інструменти	Річна звітність	<p>Впровадження прогресивних технологій відбувається згідно плану.</p> <p>Забезпеченість необоротними активами має специфічну структуру активів, що є виправданим з точки зору специфіки господарської діяльності.</p> <p>Використання основних виробничих засобів: недостатнє, показники фондівдачі мають тенденцію до скорочення, а показники фондомісткості до зростання.</p> <p>Ділова активність: коливається протягом досліджуваного періоду.</p> <p>Фінансова результативність: існують незначні ризики. Чистий прибуток коливається (+280,6 0 тис. грн – у 2021 р., +379,50 тис. грн – у 2022 р., +9,90 тис. грн – у 2023 р.).</p> <p>Рівень рентабельності: за показниками ефективності господарської діяльності коливається (3,5 % – у 2021 р., 3,9 % – у 2022 р., 0,1 % – у 2023 р.)</p>
Принципи механізму стійкого розвитку	Звіт у сфері стійкого розвитку	Відсутні
Чинники дії на розвиток	Річний звіт	Зміни відношення курсу гривні до інших валют у зв'язку з тим, що торгове підприємство певну частину устаткування, інструментів і частково матеріалів та палива закуповує за валюту
Оцінка рівня стійкості торгового підприємства	Звіт у сфері стійкого розвитку	Діяльність здійснюється в недостатньому обсязі
Оперативне управління – внесення корективів координація	Річний звіт	Здійснюється з урахуванням можливих ризиків господарювання

Отримані результати досліджень допоможуть сформулювати перелік цілей і завдань, виділити ключові напрями по встановленню розвитку, сформулювати його механізм на перспективу тощо, що розглянуто нами у наступній частині кваліфікаційної роботи.

Опрацювавши аналітичні дані, показники діяльності, необхідно виділити наступні завдання для торгового підприємства 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.

Таким чином, процес управління розвитком торгового підприємства включає функцію управління, і кожен із цих напрямків включає різноманітні об'єкти, завдання та інструменти досягнення поставлених цілей господарства.

РОЗДІЛ 3

ШЛЯХИ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМСТВА В СУЧАСНИХ УМОВАХ

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.

Реалії сьогодення висувають нові вимоги до управління розвитком підприємства. Сьогодні все більшої актуальності набуває нова концепція управління розвитком підприємства, яка відрізняється від класичної концепції та полягає у визнанні та оцінці невизначеності функціонування підприємства та його середовища. Переходячи від прагнення досягти стабільності до гнучкості, нині використовуються як якісні, так і кількісні показники, щоб забезпечити довгострокову ефективність діяльності торгового підприємства .

Разом з тим, сучасна ситуація в зовнішньому середовищі 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 торгового підприємства, 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 господарюючому суб'єкту 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 господарюючий суб'єкт 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 торговому підприємству 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 господарюючому суб'єкту 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 напрямками удосконалення діяльності підприємства (додаток М).

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

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.

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 господарюючого суб'єкту 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 торгового підприємства 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».

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

Суть стратегії даного підприємства 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 даного 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;
- 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 Полтавського 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 торговому підприємстві (табл. 3.1).

Отже, прогнозований бюджет на впровадження CRM-системи для досліджуваного товариства у 2025 р. складає 216,50 тис. грн. За допомогою даних рис. 3.1 узагальнимо ймовірні ризики та ефекти від впровадження CRM-системи для підприємства на 2025-2029 рр.

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.

Таблиця 3.1

Прогнозований бюджет на впровадження CRM-системи для підприємства, 2025 р.

Показники	Вартість, тис. грн
CRM-консалтинг	113,00
Формування технічного завдання	6,00
Налаштування системи	144,50
Ліцензування	45,00
Технічна підтримка	20,00
Всього	216,50

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 3,0% 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.

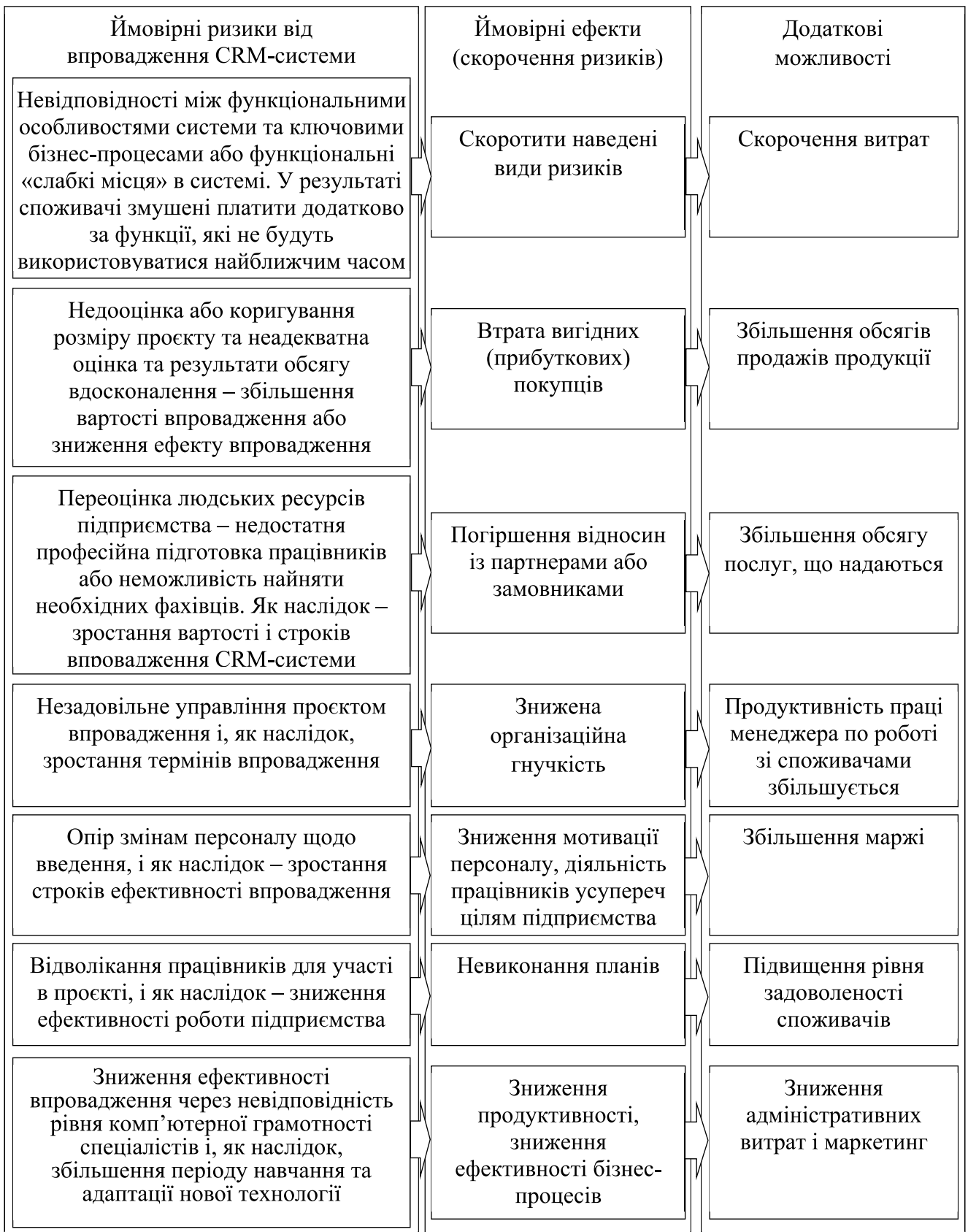


Рис. 3.1. Ймовірні ризики та ефекти від впровадження CRM-системи для підприємства, 2025-2029 рр.

Витрати часу на операційні завдання скорочуються до 80,0 %. Завдяки

різноманітним функціям CRM-системи та ергономіці продуманого інтерфейсу вона зручна для звичайних співробітників у таких сферах, як створення документів та планування робочого часу.

Для того, щоб ризики були виправдані, нижче в рис. 3.2 наведені очікувані прямі економічні ефекти від впровадження CRM.



Рис. 3.2. Прогнозовані переваги від впровадження CRM-системи підприємства, 2025-2029 рр.

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

Однак, оцінюючи ефективність CRM-системи, необхідно враховувати

можливість появи нових ризиків. Часто буває, що п не сприймають систему, і продуктивність праці падає на початку роботи.

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.

Таким чином, 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 сучасного підприємства 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. Розраховано, що у 2023 р. порівняно з 2021 р. виробництво товарної продукції підприємства зросло на 60,2 %, одночасно, зростання вартості товарів і послуг, придбаних господарством для переропродажу становить 11,7 % або 959,3 тис. грн.

2. На величину прибутку впливають багато факторів, адже вона відображає усі сторони діяльності торгового підприємства. Зокрема, чистий прибуток у 2021 р. становив 280,60 тис. грн, а в 2023 р. чистий прибуток склав 9,90 тис. грн, що вказує на зниження прибутковості господарства на 96,5 %.

3. Собівартість реалізованої продукції у 2023 р. склала 11621,60 тис. грн, що більше порівняно з 2021 р. на 3631,2 тис. грн або на 73,1 % відповідно. Рівень рентабельності протягом досліджуваного періоду коливався, у середньому за три роки складає 2,5 %, так 2021 р. даний показник склав 3,5 %, тоді як у 2023 р. рівень рентабельності склав 0,1 % відповідно.

4. Результати SWOT-аналізу доводять, що найбільш актуальними є стратегія стабілізації. До стратегічних завдань 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 тощо.

5. Аналіз системи управління розвитком досліджуваного господарства дозволив зробити висновок, що діяльність у сфері управління розвитком здійснюється в недостатньому обсязі. Одночасно, отримані результати допоможуть сформулювати перелік цілей і завдань, виділити ключові напрями по встановленню розвитку, сформувати його механізм тощо.

6. Деталізовано процес формування стратегії розвитку для досліджуваного суб'єкту, який утворює верхній, або зовнішньо орієнтований рівень управлінської ієрархії; тоді як за рахунок системи корпоративного управління формується нижній, або внутрішньо орієнтований рівень

управлінської ієрархії.

7. Доведено, що динамічний розвиток суб'єкта господарювання 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. Актуалізована потреба у впровадженні CRM, сучасної бізнес-стратегії, яка спрямована на збільшення зростання та прибутковості бізнесу досліджуваного підприємства шляхом підвищення лояльності споживачів і розуміння індивідуальних потреб протягом усього циклу взаємодії з ними.

9. 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 2024 р. складає 216,50 тис. грн.