

**НАЦІОНАЛЬНИЙ ТЕХНІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ УКРАЇНИ
«КИЇВСЬКИЙ ПОЛІТЕХНІЧНИЙ ІНСТИТУТ
імені ІГОРЯ СІКОРСЬКОГО»
ФАКУЛЬТЕТ МЕНЕДЖМЕНТУ ТА МАРКЕТИНГУ
КАФЕДРА МЕНЕДЖМЕНТУ ПІДПРИЄМСТВ**

«На правах рукопису»
УДК 658.5:334.716

До захисту допущено:
завідувача кафедри
_____ Вікторія ДЕРГАЧОВА
«09» грудня 2022 р.

МАГІСТЕРСЬКА ДИСЕРТАЦІЯ

**на здобуття ступеня магістра
за освітньо-професійною програмою
«Менеджмент і бізнес-адміністрування»
спеціальності 073 Менеджмент**

на тему: «Управління стратегічним розвитком малого підприємства»

Виконала:

студентка 2-го курсу, групи УВ-11мп
БАТИР Анна Олегівна

Науковий керівник:

доцент кафедри менеджменту підприємств,
к.е.н., доц. ШЕНДЕРІВСЬКА Ліна Петрівна

Рецензент:

професор кафедри промислового маркетингу
к.е.н., проф. ЗОЗУЛЬОВ Олександр Вікторович

*Засвідчую, що у цій магістерській
дисертації немає записок з праць
інших авторів без відповідних посилань*

Студентка _____

Київ – 2022

**НАЦІОНАЛЬНИЙ ТЕХНІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ УКРАЇНИ
«КИЇВСЬКИЙ ПОЛІТЕХНІЧНИЙ ІНСТИТУТ
імені ІГОРЯ СІКОРСЬКОГО»
ФАКУЛЬТЕТ МЕНЕДЖМЕНТУ ТА МАРКЕТИНГУ
КАФЕДРА МЕНЕДЖМЕНТУ ПІДПРИЄМСТВ**

Рівень вищої освіти – другий (магістерський)

Спеціальність – 073 Менеджмент

Освітньо-професійна програма «Менеджмент і бізнес-адміністрування»

ЗАТВЕРДЖУЮ
Завідувач кафедри
Вікторія ДЕРГАЧОВА
« 01 » вересня 2022 р.

ЗАВДАННЯ

на магістерську дисертацію студентці

БАТИР АННІ ОЛЕГІВНІ

- 1. Тема дисертації:** «Управління стратегічним розвитком малого підприємства», науковий керівник дисертації Шендерівська Ліна Петрівна, к.е.н., доц., затверджені наказом по університету від 10.11.2022 року № 4143-с.
- 2. Строк подання студентом дисертації:** 02 грудня 2022 року.
- 3. Об'єкт дослідження:** процес управління стратегічним розвитком підприємств.
- 4. Предмет дослідження** є теоретико-методичні і прикладні положення управління стратегічним розвитком підприємств.
- 5. Перелік завдань, які потрібно розробити:**
 - а) теоретико-методологічна частина:*
 - розглянути сутність та особливості стратегічного розвитку підприємства;
 - виявити фактори, що впливають на формування ефективної системи стратегічного розвитку підприємства;

- дослідити методологічний підхід до обґрунтування стратегії розвитку підприємства;

б) дослідницько-аналітична частина:

- охарактеризувати організаційно-господарську діяльність ПП «Фірма «Промавтоматика БС»;
- оцінити фінансові можливості забезпечення стратегічного розвитку підприємства;
- дослідити вплив факторів зовнішнього і внутрішнього середовищ на ефективність стратегічного розвитку підприємства;

в) рекомендаційна частина:

- визначити стратегічні напрями розвитку підприємства в контексті змін зовнішнього середовища;
- запроєктувати систему програмних заходів для забезпечення стратегічного розвитку ПП «Фірма «Промавтоматика БС»;
- обґрунтувати ефективність впровадження запропонованої програми стратегічного розвитку.

6. Орієнтовний перелік ілюстративного матеріалу

- 1) Організаційна структура на ПП «Фірма «Промавтоматика БС»;
- 2) Стратегічна карта цілей ПП «Фірма «Промавтоматика БС»;
- 3) Вплив сфери зовнішнього середовища на ПП «Фірма «Промавтоматика БС»;
- 4) Техніко-економічні показники роботи ПП «Фірма «Промавтоматика БС»;
- 5) Огляд ринку програмних продуктів для автоматизації управління взаємовідносинами з клієнтами, за допомогою впровадження CRM-системи;
- 6) SWOT-аналіз зовнішнього і внутрішнього середовищ ПП «Фірма «Промавтоматика БС»;
- 7) Стратегічні заходи реалізації стратегії ринкової ніші для ПП «Фірма «Промавтоматика БС»;
- 8) Програма організаційно-економічного розвитку ПП «Фірма «Промавтоматика БС»;

- 9) Витрати на впровадження проєкту ПП «Фірма «Промавтоматика БС»;
- 10) Конкурентоспроможність ПП «Фірма «Промавтоматика БС» після впровадження програми стратегічного розвитку.

7. Перелік публікацій:

- 1) Шендерівська Л., Батир А. Актуальні завдання стратегічного управління та цифровізації на підприємствах малого бізнесу. *Modern science: innovations and prospects*. Proceedings of the 14th International scientific and practical conference. SSPG Publish. Stockholm, Sweden. 2022. Pp. 21-27. URL: <https://sci-conf.com.ua/xiv-mizhnarodna-naukovo-praktichna-konferentsiya-modern-science-innovations-and-prospects-16-18-10-2022-stokgolm-shvetsiya-arhiv/>
- 8. Дата видачі завдання:** 28 серпня 2022 року.

Календарний план

<i>№ з/п</i>	<i>Назва етапів виконання магістерської дисертації</i>	<i>Строк виконання етапів магістерської дисертації</i>	<i>Примітка</i>
1.	Збір необхідної інформації, освоєння методології наукового дослідження, формулювання цілей і завдань	29.08.2022- 08.09.2022	
2.	Вивчення теоретико-методичних засад за обраною тематикою дослідження	09.09.2022 – 09.10.2022	
3.	Надання характеристики господарської діяльності підприємства	01.09.2022 – 15.09.2022	
4.	Аналіз господарської діяльності підприємства та напрямів досліджуваної тематики	16.09.2022 – 30.09.2022	
5.	Підготовка та надання на перевірку другого розділу роботи	01.10.2022 – 11.10.2022	
6.	Розроблення практичних рекомендацій для покращення господарської діяльності підприємства за напрямом дослідження	12.10.2022 – 17.10.2022	
7.	Обґрунтування розроблених практичних рекомендацій та надання на перевірку третього розділу роботи	24.10.2022 – 01.11.2022	
8.	Оформлення магістерської дисертації на здобуття ступеня магістра	02.11.2022 – 01.12.2022	

Студент

Анна БАТИР

Науковий керівник

Ліна ШЕНДЕРІВСЬКА

РЕФЕРАТ

Магістерська дисертація на тему: «Управління стратегічним розвитком малого підприємства» містить 135 сторінок, 33 таблиці, 26 рисунків. Перелік посилань нараховує 74 найменування.

Актуальність теми. У нинішніх умовах компаніям стало набагато складніше продавати свої товари і послуги та утримувати клієнтів. Ускладнюється конкуренція у внутрішньому середовищі країни також з іноземними компаніями. У зв'язку з тим, що рівень обслуговування клієнтів має прямий вплив на частку, яку підприємство займає на ринку, то компаніям доводиться приділяти все більше уваги ефективному управлінню взаємодії з клієнтами.

Управління стратегічним розвитком є вітально необхідним для підприємств, адже в умовах високих темпів науково-технічного прогресу важливо синхронізувати розвиток підприємства з урахуванням прогресивних надбань в управлінні, операційній діяльності, товарній пропозиції, маркетинговій політиці тощо. В умовах напруженої конкурентної боротьби підприємства можуть успішно розвиватися завдяки виробленню довгострокової стратегії розвитку, яка дозволяла б ефективно функціонувати. У зв'язку з цим очевидно, що актуальність реалізації принципів стратегічного управління обумовлена тим, що розробка стратегії розвитку є надзвичайно важливою для більшості українських компаній, які стикаються з труднощами розвитку, кризовими явищами і конкурентним тиском у здійсненні своєї діяльності.

Метою дослідження є обґрунтування теоретико-методичних положень і розробка практичних рекомендацій щодо управління стратегічним розвитком підприємств. Відповідно до визначеної мети ставляться і вирішуються такі **завдання**:

- 1) вивчити теоретичні та методичні основи розробки стратегії організації;
- 2) дослідити внутрішнє і зовнішнє середовища функціонування підприємства;
- 3) проаналізувати фінансово-господарську діяльність;

- 4) розглянути існуючі стратегічні заходи, що застосовуються в даний час;
- 5) розглянути методіку визначення виконання стратегічних заходів;
- 6) розробити заходи, спрямовані на удосконалення управління стратегічним розвитком підприємства.

Об'єктом дослідження є процес управління стратегічним розвитком підприємств.

Предметом дослідження є сукупність теоретико-методичних засад і прикладних рекомендацій щодо управління стратегічним розвитком підприємств.

Методи дослідження. У роботі використані методи: класифікації – для характеристики типових стратегій підприємств; системний аналіз – для обґрунтування релевантних напрямів удосконалення управління стратегічним розвитком підприємства; метод спостереження – для дослідження управління взаєминами підприємства з клієнтами; конкурентний аналіз – для визначення перспектив підприємства щодо формування стратегічних конкурентних переваг; SWOT-аналіз – для оцінки можливостей розвитку підприємства, передбачення ризиків; метод порівняння – для уточнення поняття управління стратегічним розвитком підприємства. Результати дослідження представлено у графіках, таблицях та діаграмах.

Наукова новизна отриманих результатів. Полягає в поглибленні теоретичних положень та розробці практичних рекомендацій щодо удосконалення управління стратегічним розвитком підприємства, зокрема, запропоновані заходи для удосконалення управління стратегічним розвитком підприємства, уточнено поняття управління стратегічним розвитком підприємства.

Практичне значення отриманих результатів полягає в удосконаленні системи продажів шляхом впровадження інформаційної системи на підприємство ПП «Фірма «Промавтоматика БС», розробці digital-стратегії для підприємства.

Ключові слова: стратегія, управління, стратегічний розвиток, малі підприємства, стратегічні підходи, стратегічні цілі, CRM-системи.

ABSTRACT

The master's thesis on the topic: “Strategic development management at small enterprise” contains 135 pages, 33 tables, 26 Figures. The list of links includes 74 names.

Relevance of the topic. In the current environment, it has become much more difficult for companies to sell their products and services and retain customers. Competition in the domestic environment of the country is also becoming more difficult with foreign companies. Due to the fact that the level of customer service has a direct impact on the share that the company occupies in the market, companies have to pay more and more attention to effective management of customer interaction.

Strategic development management is vital for enterprises, because in conditions of high rates of scientific and technological progress, it is important to synchronize the development of the enterprise, taking into account progressive achievements in management, operational activities, product offer, marketing policy, etc. In the context of intense competition, enterprises can develop successfully by developing a long-term development strategy that would allow them to function effectively. In this regard, it is obvious that the relevance of implementing the principles of strategic management is due to the fact that the development of a development strategy is extremely important for most Ukrainian companies that face development difficulties, crisis phenomena and competitive pressure in the implementation of their activities.

The purpose of the study is to substantiate theoretical and methodological provisions and develop practical recommendations for managing the strategic development of enterprises.

In accordance with the defined goal, the following **tasks** are set and solved:

- 1) study the theoretical and methodological foundations of developing organization's strategy;
- 2) investigate the internal and external environment of the enterprise's functioning;
- 3) analyze financial and economic activities;
- 4) review the existing strategic measures currently being applied;

5) Consider the methodology for determining the implementation of strategic measures;

6) develop measures aimed at improving the management of strategic development of the enterprise.

The object of research is the process of managing the strategic development of enterprises.

The subject of the research is a set of theoretical and methodological foundations and applied recommendations for managing the strategic development of enterprises.

Research methods. The paper uses methods of classification – to characterize the typical strategies of enterprises; system analysis – to substantiate the relevant directions of improving the management of strategic development of the enterprise; observation method – to study the management of relations between the enterprise and customers; competitive analysis – to determine the prospects of the enterprise for the formation of strategic competitive advantages; SWOT analysis – to assess the development opportunities of the enterprise, to anticipate risks; comparison method - to clarify the concept of strategic development management under the conditions of the enterprise; method of comparison – to clarify the concept of strategic development management under the conditions of the enterprise. The results of the study are presented in graphs, tables and diagrams.

Scientific novelty of the results obtained. It consists in deepening theoretical provisions and developing practical recommendations for improving the management of strategic development of the enterprise, in particular, measures are proposed to improve the management of strategic development of the enterprise, the concept of Strategic Development Management is clarified.

The practical significance of the results obtained is to improve the sales system by implementing an information system at the Enterprise PE "firm "Promavtomatika BS", developing a digital strategy for the enterprise.

Keywords: *strategy, management, strategic development, small enterprises, strategic approaches, strategic goals, CRM - systems.*

ЗМІСТ

ВСТУП	11
РОЗДІЛ 1 ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ РОЗРОБКИ СТРАТЕГІЇ РОЗВИТКУ МАЛОГО ПІДПРИЄМСТВА	13
1.1 Стратегічні альтернативи в системі стратегічного менеджменту підприємств	13
1.2 Стратегічне планування на сучасному етапі розвитку економіки.....	24
1.3 Моделі управління стратегічним розвитком підприємства	29
Висновки до розділу 1.....	39
РОЗДІЛ 2 ДОСЛІДЖЕННЯ СТРАТЕГІЧНОГО ПОТЕНЦІАЛУ ПП «ФІРМА «ПРОМАВТОМАТИКА БС»	41
2.1 Аналіз діяльності ПП «Фірма «Промавтоматика БС».....	41
2.2 Діагностика передумов впровадження системи стратегічного розвитку на ПП «Фірма «Промавтоматика БС».....	60
2.3 Оцінювання потенційних фінансових можливостей забезпечення стратегічного розвитку на ПП «Фірма «Промавтоматика БС».....	69
Висновки до розділу 2.....	76
РОЗДІЛ 3. ПРОЄКТ З ПІДВИЩЕННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА НА ОСНОВІ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ВЗАЄМОВІДНОСИНАМИ З КЛІЄНТАМИ НА ПП «ФІРМА «ПРОМАВТОМАТИКА БС»	79
3.1 Обґрунтування необхідності стратегічного планування на підприємстві.....	91
3.2 Розробка організаційної стратегії щодо підвищення ефективності діяльності підприємства.....	92
3.3 Економічна ефективність реалізації запропонованого проєкту на ПП «Фірма «Промавтоматика БС».....	107
Висновки до розділу 3.....	121
ВИСНОВКИ	123
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	126

ВСТУП

Актуальність теми. Малий бізнес виконує важливу роль у вирішенні стратегічних завдань української економіки. Мале підприємництво сприяє розвитку ринкового механізму і конкуренції, зростанню зайнятості, формуванню середнього класу, дозволяє у короткі терміни перебудувати виробництво і прискорити інноваційні процес. Ускладнюється конкуренція у внутрішньому середовищі країни також з іноземними компаніями. У зв'язку з тим, що рівень обслуговування клієнтів має прямий вплив на частку, яку підприємство займає на ринку, то компаніям доводиться приділяти все більше уваги ефективному управлінню взаємодії з клієнтами.

У той же час даний вид бізнесу має свої особливості. Це обмеженість фінансових, майнових і інформаційних можливостей, дефіцит висококваліфікованих фахівців та ефективного захисту прав та інтересів суб'єктів малого підприємництва, які в силу зазначених та інших особливостей не можуть обійтися без державної підтримки.

Теоретичну і методологічну основу дослідження складають праці вітчизняних і зарубіжних авторів у сфері стратегічного управління та менеджменту організації. При вивченні теоретичних основ дослідження організаційної культури використовувалися праці і роботи Г. О. Швиданенко [20], М.Г. Саєнко [21], К. М. Воронич [22], Д.О. Горєлов [19], С.Ф. Большенко [19]. А. Маршалл [1], Д. Міллер [23] та інших.

Метою дослідження є обґрунтування теоретико-методичних положень і розробка практичних рекомендацій щодо управління стратегічним розвитком підприємств. Виходячи з мети дослідження були сформовані наступні **завдання**:

- 1) вивчити теоретичні та методичні основи розробки стратегії організації;
- 2) дослідити внутрішнє і зовнішнє середовища функціонування підприємства;
- 3) проаналізувати фінансово-господарську діяльність;
- 4) розглянути існуючі стратегічні заходи, що застосовуються в даний час;
- 5) розглянути методіку визначення виконання стратегічних заходів;

б) розробити заходи, спрямовані на удосконалення управління стратегічним розвитком підприємства.

Об'єктом дослідження є процес управління стратегічним розвитком підприємств.

Предметом дослідження є сукупність теоретико-методичних засад і прикладних рекомендацій щодо управління стратегічним розвитком підприємств.

Методи наукового дослідження. У роботі використані методи: класифікації – для характеристики типових стратегій підприємств; системний аналіз – для обґрунтування релевантних напрямів удосконалення управління стратегічним розвитком підприємства; метод спостереження – для дослідження управління взаєминами підприємства з клієнтами; конкурентний аналіз – для визначення перспектив підприємства щодо формування стратегічних конкурентних переваг; SWOT-аналіз – для оцінки можливостей розвитку підприємства, передбачення ризиків; метод порівняння – для уточнення поняття управління стратегічним розвитком підприємства. Результати дослідження представлено у графіках, таблицях та діаграмах.

Наукова новизна. Полягає в поглибленні теоретичних положень та розробці практичних рекомендацій щодо удосконалення управління стратегічним розвитком підприємства, зокрема, запропоновані заходи для удосконалення управління стратегічним розвитком підприємства, уточнено поняття управління стратегічним розвитком підприємства.

Практична значимість роботи. Реалізація стратегії розвитку, запропонованої в даній роботі, дозволить організації вийти на новий рівень розвитку, підвищити конкурентоспроможність запропонованих послуг, поліпшити економічні показники діяльності ПП «Фірма «Промавтоматика БС». Розроблені методичні інструменти та практичні рекомендації з розробки стратегії розвитку ПП «Фірма «Промавтоматика БС» можуть бути використані на промислових підприємствах з виготовлення деталей кондиціонування та витяжних систем.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ РОЗРОБКИ СТРАТЕГІЇ РОЗВИТКУ МАЛОГО ПІДПРИЄМСТВА

1.1 Стратегічні альтернативи в системі стратегічного менеджменту підприємств

Сучасні швидко мінливі умови ведення бізнесу обумовлені високою динамічністю і нестабільністю зовнішнього середовища, що посилюється конкуренцією та іншими значущими змінами, що спонукає компанії застосовувати нові технології та інструменти і знаходити найбільш оптимальні шляхи подальшого розвитку. Тому одним з головних завдань будь-якої організації є розробка і реалізація проєкту розвитку, який, в свою чергу, буде основним в ефективній боротьбі в постійно мінливому економічному середовищі.

Важливим для розвитку підприємства є чітка постановка цілей розвитку, спрямування усіх зусиль і потенціалу підприємства на кінцевий результат [67].

Розробка стратегій спочатку являла собою частину військового мистецтва і охоплювала питання підготовки і ведення воєн, мистецтво або науку бути полководцем [17].

Для розуміння сутності стратегії важливо дослідити трактування даного поняття з точки зору психології, ділових відносин, економіки.

Необхідно зазначити, що на сьогодні в науці немає єдиного визначення поняття «стратегія підприємства». Наведемо деякі з них:

– постановка цілей і вироблення відповідних заходів щодо їх досягнення [67];

– система організаційно-економічних заходів по досягненню довгострокових цілей підприємства

- дослідження майбутнього, аналіз можливих сценаріїв розвитку підприємства;

Стратегія – це діяльність, спрямована на отримання планованого результату з урахуванням перспективи довготривалого розвитку [40, с. 14].

Всі визначення мають певну схожість між собою, а саме:

- взаємодія групи людей;
- формулювання і структурування плану дій;
- постановка цілей і перспектив;
- постійна взаємодія із зовнішнім середовищем і коригування дій;
- контроль якості виконання вищим керівництвом.

Отже, для розробки ефективної стратегії, менеджери повинні володіти достеменною інформацією про стан зовнішнього і внутрішнього середовищ компанії, про їхню взаємодію, про нові ринкові можливості, які виникають під впливом високих темпів науково-технічного прогресу; про потенціал підприємства і напрями його реалізації для максимального використання ринкових можливостей.

Системи внутрішньофірмового управління формувалися в міру зростання бізнесу і нестабільності зовнішнього середовища від управління на основі гіпотези до стратегічного менеджменту. Однак система внутрішньофірмового управління розвивалася стосовно до великого бізнесу. Управління малим підприємством, як і раніше, здійснюється в більшості випадків на рівні висунення і апробації гіпотези вирішення проблеми [6].

Таким чином, для вибору стратегії необхідним є вивчення діяльності підприємства з метою об'єктивної оцінки результатів і виявлення можливостей подальшого підвищення його ефективності.

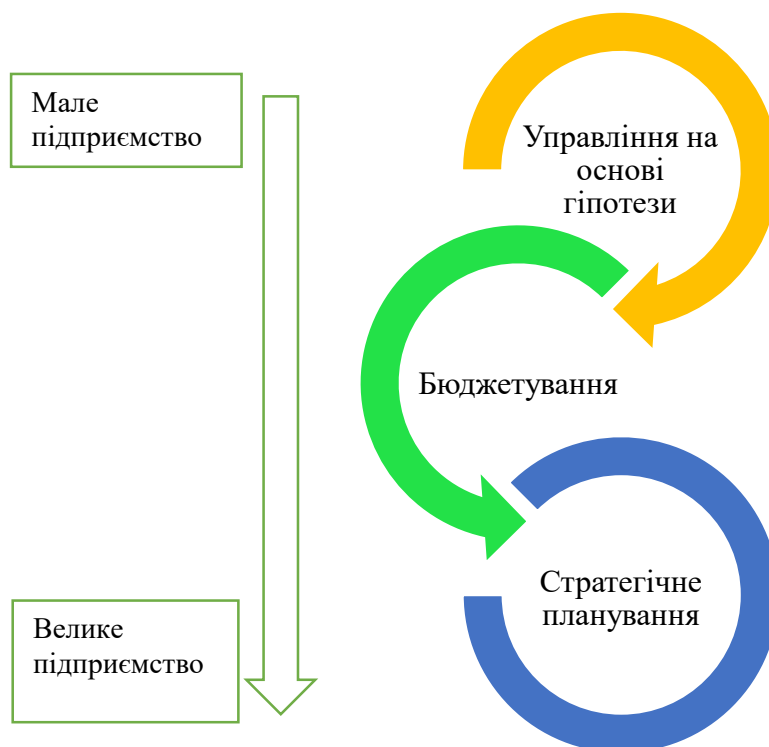


Рисунок 1.1 – Розвиток системи внутрішньофірмового управління

Джерело: сформовано автором

Передумовами якісного зростання підприємств малого бізнесу є формування внутрішніх і зовнішніх факторів. До зовнішніх умов належить реалізація заходів державної підтримки, а основним внутрішнім ресурсом є розвиток і модернізація системи управління малим підприємством [51].

Спираючись на практику управління, можна припустити, що стратегічне управління має важливе значення для малих підприємств. Обмеженість резервів малих підприємств актуалізує стратегічне управління і планування. Стратегічна програма дій створює умови для прогресивного розвитку підприємства і його рентабельність як перспективну, так і короткострокову [44].

Стратегічне управління дає можливість своєчасно реагувати на зміни зовнішнього середовища. В основі стратегічних рішень лежить вибір такої тактики, яка сприятиме стабільній роботі підприємства. Система стратегічного менеджменту дає підприємствам малого бізнесу значну кількість переваг рис.

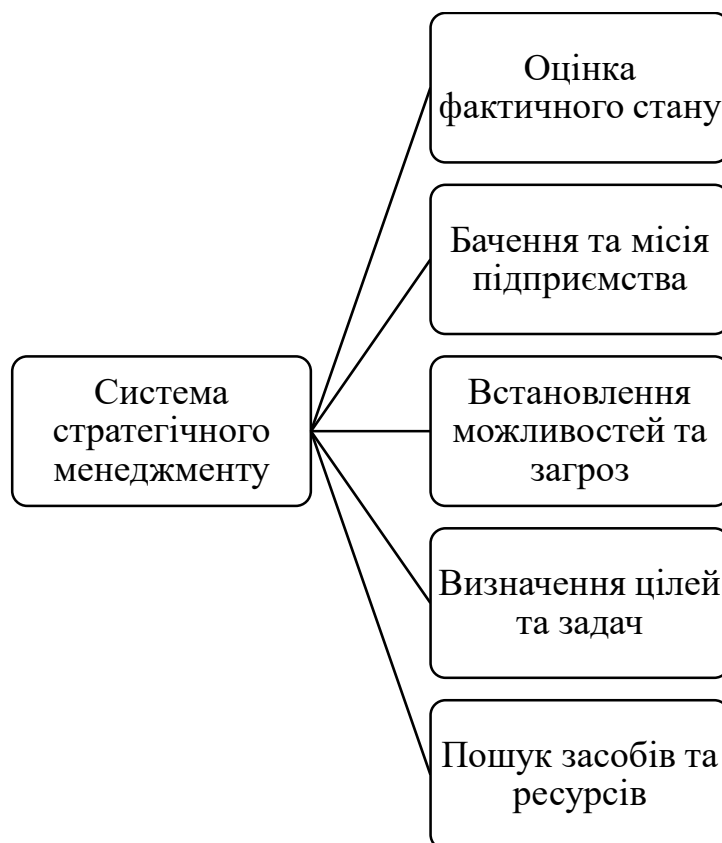


Рисунок 1.2 – Можливості для малого підприємства в рамках використання системи стратегічного менеджменту

Джерело: сформовано автором

У процесі стратегічного планування потрібно уникати хибного підходу - розробки нових планів на основі коригування попередніх планів. Адже стратегічний розвиток – це передусім пошук нових можливостей, пропозиція інноваційних продуктів ринку, інноваційні зміни за різними напрямками діяльності підприємства.

Отже, стратегія – це усвідомлено обрана поведінка підприємства на ринку. Виходячи з цього, можна дати наступне визначення: стратегія – це дії підприємства по виявленню і використанню ринкових можливостей, релевантному формуванню, використанню і розвитку потенціалу, і досягненню результатів, які впливають на позицію на ринку.

Управління стратегічним розвитком підприємства – це процес пристосування до умов довкілля та активного впливу на його стан. Розширене

трактування, включає процес пристосування зовнішнього середовища-ринку до умов, що виникають внаслідок процесу розвитку підприємства.

Під розвитком розуміється незворотний перехід об'єкта в новий якісний стан. Якщо розглядати розвиток стосовно стратегії, то можна виділити кілька аспектів розвитку підприємства:

- економічний розвиток;
- техніко-технологічний;
- розвиток корпоративної культури;
- організаційно-управлінський розвиток.

З вищевикладеного можна зробити висновок, що розробка стратегії дозволяє вирішити низку завдань:

- ефективно сформулювати умови реалізації бізнесу;
- об'єднати дії і рішення менеджерів і всього персоналу;
- надати всім процесам загальну спрямованість;
- створити єдиний план дій.

У таблиці 1.1 наведені основні характеристики типових стратегій зростання, які поділяються на три групи.

Таблиця 1.1 – Характеристика типових стратегій зростання

Назва	Цільове призначення	Умови застосування
1	2	3
Стратегії концентрованого зростання		
Захоплення ринку	Збільшення частки організації на традиційному ринку	<ul style="list-style-type: none"> - Поточний ринок не насичений продуктом компанії. - Існує потенційна можливість збільшення обсягу споживання у традиційних клієнтів - При використанні методу збільшення масштабів виробництва-збільшується вага стратегічних переваг.
Розвиток ринку	Запуск продукції компанії на нових стратегічно значущих ринках	<ul style="list-style-type: none"> - Поява нових каналів збуту - Позитивний вектор розвитку організації - Наявність нових ненасичених ринків збуту

Продовження табл. 1.1

1	2	3
Розвиток продукту	Збільшення обсягів реалізації товару за рахунок поліпшення якісних характеристик продукту	<ul style="list-style-type: none"> - На діючому ринку великий вплив технологічних змін - Конкуренти пропонують продукти кращої якості за оптимальною ціною - Застосування наукових досліджень
Стратегії інтегрованого зростання		
Пряма інтеграція	Контроль дистриб'юторської мережі або збільшення частки власності	<ul style="list-style-type: none"> - Обмеженість посередників у формуванні стратегічних переваг організації для участі в конкурентній боротьбі. - Галузь, в якій діє організація знаходиться в стадії активного зростання і розширення ринку збуту. - Стабільне виробництво.
Зворотна інтеграція	Наявність мети в отриманні контролю над постачальниками сировини	<ul style="list-style-type: none"> - Слабкий вплив постачальників. - Галузь, в якій діє організація перебуває в стадії активного зростання і розширення ринку збуту - Необхідність налагоджених зв'язків з постачальниками сировини і матеріалів.
Стратегії диверсифікованого зростання		
Концентрична диверсифікація	Організація нових виробництв рамках профілю організації	<ul style="list-style-type: none"> - Пропозиція нових профільних продуктів за високими конкурентними цінами. - Традиційні товари втратили свою ефективність і знаходяться в стадії вмирання. - Сильна управлінська команда в організації
Конгломератна диверсифікація	Організація виробництва нових продуктів, не в рамках профілю організації	<ul style="list-style-type: none"> - На традиційному ринку є тренд до зниження обсягів продажів і прибутку. - Насиченість ринку збуту продукції
Горизонтальна диверсифікація	Організація виробництва нових непрофільних продуктів, але для традиційних споживачів	<ul style="list-style-type: none"> - Додавання в портфель компанії нових непрофільних продуктів. - Галузь має високу конкуренцію або галузь має низький рівень розвитку. - Класичні канали просування використовуються для нових продуктів

Джерело: сформовано на основі [3, с. 36]

Стратегії зростання будуть актуальними для підприємств України у післявоєнний період. Але для суб'єктів певних видів діяльності в нинішніх умовах війни є можливості реалізації стратегії зростання. Зокрема, це діяльність, пов'язана з ресурсним забезпеченням, а саме: виробництво/продаж/оренда генераторів, засобів живлення, сонячних/USB освітлювальних приладів, газових плит; або виготовлення/продаж воєнної

амуніції та ін.

Кризовий стан економіки України, що є наслідком тривалої гібридної війни росії проти України, та її гострої фази, починаючи з моменту повномасштабного воєнного вторгнення російської федерації на територію незалежної держави, актуалізує реалізацію антикризових стратегій.

З об'єктивних причин даний тип стратегії включає: зниження обсягів виробництва і продажів, зменшення частки ринку, скорочення каналів просування. Антикризові стратегії мають як позитивні, так і негативні сторони [71]:

- зміна структури ресурсів організації для зміни вектора напрямку сфери діяльності;
- витрати, пов'язані зі звільненням співробітників і перерозподілу структури основних засобів;
- витрати, пов'язані з ймовірною релокацією підприємства;
- зміна стратегії та її складових;
- неможливість використання ліквідованих ресурсів.

Опис антикризових стратегій представлено в таблиці 1.2.

Таблиця 1.2 – Характеристика антикризових стратегій

Назва	Сутність
1	2
Скорочення витрат (економія)	Застосування тарифно-преміальної заробітної плати основних співробітників. Фінансування стратегії полягає в системі прогнозування руху грошових потоків, зміні структури боргових зобов'язань і механізмів обсягів продажів організації. Зниження витрат включає в себе: облік, класифікацію та аналіз причин виникнення поточних витрат. Скорочення активів: вилучення, раціоналізація, продаж основних активів. Продаж одного з основних напрямів діяльності. Скорочення витрат.
Поворот	Зміна структури цін. Зміна орієнтації в продукції і споживчому ринку. Пропозиція нового товару. Зміна структури асортименту або скорочення продуктової лінійки.
Вихід	Передача частини інвестицій дочірній компанії або підрозділу компанії.
Ліквідація	Повне припинення діяльності

Джерело: сформовано на основі [14, с. 40]

Стратегія ліквідації організації - застосовна в разі, якщо жодна з антикризових стратегій не призводить до бажаного результату. У даній ситуації відбувається продаж активів компанії для мінімізації втрат. Також існує проміжний варіант стратегії - стратегія підтримки [28].

Стратегія підтримки - спрямована на збереженні стабільності. Стратегія досяжна за умови збереження обсягів продажів і частки ринку організації за рахунок якості, сервісу, цін на товари і послуги. Даний вид стратегії застосовується в компаніях з тривалим життєвим циклом продукції, наприклад важке машинобудування, і в галузях, де відмова від здійснення змін не є одночасною загрозою існуванню організації [47].

Стратегія підтримки має низький рівень ризику, тому що вона орієнтована на поточну продукцію і освоєні ринки.

Далі розглянемо основні складові даної стратегії:

- помірне інвестування в продукцію компанії, яке проводиться на мінімальному рівні для підтримки необхідного рівня конкурентоспроможності продукції [47];
- оптимізація портфеля продукції компанії за рахунок вибору рентабельних сегментів ринку, що мають мінімальний ризик. Далі проводиться закріплення рівня інвестиції за кожною групою товарів [47].

Стратегії зростання визначаються наступним переліком:

- стратегії концентрованого зростання передбачають збільшення компанії, часто, через проникнення і захоплення частки в нових сегментах ринку. Підприємство залишається в рамках поточної галузі, але розробляє новий продукт або напрям роботи на ринку, що змінює характер її діяльності. В даному випадку, компанія або розширює своє становище на ринку початкового присутності, або переходить в новий сегмент. Компанія посилює позиції через поширення продукту і збільшення частки продажів в сегменті присутності. Основний акцент

стратегічного розвитку тут робиться на маркетинг і горизонтальну інтеграцію, при якій фірма намагається встановити контроль над своїми конкурентами. Також компанія може виходити зі своїм продуктом на нові ринки, використовуючи схожі інструменти, або ж розробляти новий продукт з реалізацією в освоєному сегменті [47];

- Стратегії інтегрованого зростання застосовуються компаніями, не здатними застосовувати інструменти концентрації в силу потужного конкурентного оточення [47];
- Стратегії диверсифікованого зростання застосовуються компаніями, для яких подальша присутність на ринку з поточними продуктивним рядом є невігідною або неможливою [47].

Іншим напрямом диверсифікації виступає конгломерація. Дана стратегія представляється найбільш складною в реалізації, так як пов'язана з розширенням масштабів діяльності компанії при розширенні і вимог до компетенції персоналу та менеджменту [66]. Крім того, тут активним чином вплив робить фактор стану ринків реалізації та їх кореляції. На сьогодні застосування такої стратегії розвитку можуть собі дозволити тільки дійсно великі компанії [23]. Вона належить до найбільш капіталомістких, що пов'язано з організацією нового виробництва, і потребує великих трудозатрат на маркетингові дослідження на передпроектному етапі, та значних інвестицій у комплекс маркетингу загалом на різних етапах життєвого циклу.

Стратегії концентрації, інтеграції та диверсифікації виступають інструментами зростання компанії. Але в поточних обставинах ринку необхідно припускати і можливості спаду і скорочень. Внаслідок цього, в окрему групу виділяються стратегії скорочення, застосовні у випадках, коли стійкість компанії знаходиться під загрозою. Реалізація стратегій скорочень пов'язано зі значними втратами і жертвами для компанії.

При цьому, в рамках стратегій скорочення бізнесу компанії можуть вибрати кілька напрямів.

Компанія може вдатися до ліквідації, коли основною метою стратегії виступає відповідь за існуючими зобов'язаннями. Компанія може сконцентруватися на максимізації поточного доходу, приймаючи факт подальшого відходу з ринку [71].

Якщо компанія зацікавлена в збереженні бізнесу, вона вдається до стратегії скорочення. Згідно з цією стратегією ліквідовуються окремі напрями діяльності, йдеться передусім про ті, які приносять компанії збитки. Адже збереження збиткових виробництв призводить до зростання збитків. Або компанія може продати окремі напрями діяльності, дочірні підприємства тощо. Таким чином бізнес скорочується і може відбутися його переорієнтація. Стратегія скорочення може стати результатом неефективної диверсифікації, коли один з підрозділів не корелює з іншими. Така стратегія звуження може використовуватися і при концентрації компанії на певному продукті, коли частина виробництва приноситься в жертву заради розвитку іншої лінійки [23].

При розробці стратегії розвитку підприємства враховуються такі принципи, які являють собою базис для політики управління підприємством. Далі розглянемо передбачувані принципи:

1) принцип розробки стратегії на основі науково-аналітичного передбачення. Принцип заснований на потребі в проведенні аналізу діяльності організації, комплексного вивчення ситуації на ринку, на якому функціонує організація і її динаміки [43];

2) принцип узгодженості зовнішніх і внутрішніх факторів розвитку організації. Прийняте стратегічне рішення, засноване на впливі тільки зовнішніх або тільки внутрішніх факторів призводить до неузгодженості дій для поліпшення позиції організації на ринку, що в свою чергу, може вести до помилкового типу розвитку [43];

3) принцип співвідношення стратегії і тактики контролю над підприємством. Даний принцип є певною аксіомою в управлінні компанією,

тому що для покращення успішності діяльності підприємства потрібна стратегія поведінки підприємства на ринку, підкріплена ефективною тактикою. Взаємозв'язок даних понять полягає в обліку реальних можливостей вирішення тактичних завдань [43];

4) принцип пріоритету людського фактора. Причина криється в тому, що без розуміння важливості сприйняття стратегії і тактики, як керівництва до дії її співробітниками, неможливий повноцінний розвиток організації [43];

5) принцип узгодженості в організованості стратегічного обліку і контролю. Полягає у важливості розуміння співробітниками завдань, які повинні складатися з чітко сформульованих стратегій організації. Проблема в нерозумінні завдань, що стоять перед персоналом, призводить до неоднозначних трактувань сенсу [43];

б) принцип відповідності стратегії і наявних ресурсів організації. Узгодженість у забезпеченості ресурсами підприємства та стратегією є основою для успіху реалізації стратегії розвитку [43];

Підкреслюється необхідність балансу між наявними технологіями і послідовністю вирішення конкретних завдань, пов'язаних зі стратегічною метою. При застосуванні даних принципів компанія буде мати успіх на ринку.

Таким чином, стратегія розвитку підприємства – це визначення загального напрямку дій щодо досягнення цілей підприємства, зосереджених на поліпшенні показників економічного зростання та ефективності діяльності.

Управління стратегічним розвитком підприємств – це цілеспрямований вплив на діяльність підприємств з метою підвищення їх ефективності на основі застосування комплексу функцій управління, постійного удосконалення керованої і керуючої систем, системного здійснення інноваційної діяльності, що дозволяє набувати стратегічних конкурентних переваг.

1.2 Стратегічне планування на сучасному етапі розвитку економіки

Стратегічне планування здатне передбачити можливі ризики, які можуть з'явитися протягом процесу виробництва. Неможливо повністю виключити ризики в роботі компанії, але ними можна управляти при використанні ефективного передбачення: необхідно враховувати не тільки хід розвитку подій в організації, але і в окремих підрозділах, у конкурентів. У процесі планування повинні бути задіяні всі ланки управління, щоб уникнути збитку в компанії. Завдяки даним аспектам планування його необхідність зростає. Схематично структура стратегічного управління зображена на рис. 1.3

Передусім потрібно визначити стан середовища, оцінити тенденції його розвитку, спрогнозувати динаміку основних його показників. Аналіз середовища здійснюється за його складниками: мікросередовищем і макросередовищем організації.

Стратегічні цілі – це основні вектори діяльності фірми, які ведуть до досягнення її місії і бачення. Мета може бути одна або кілька, вони можуть бути глобальними або частковими [62].

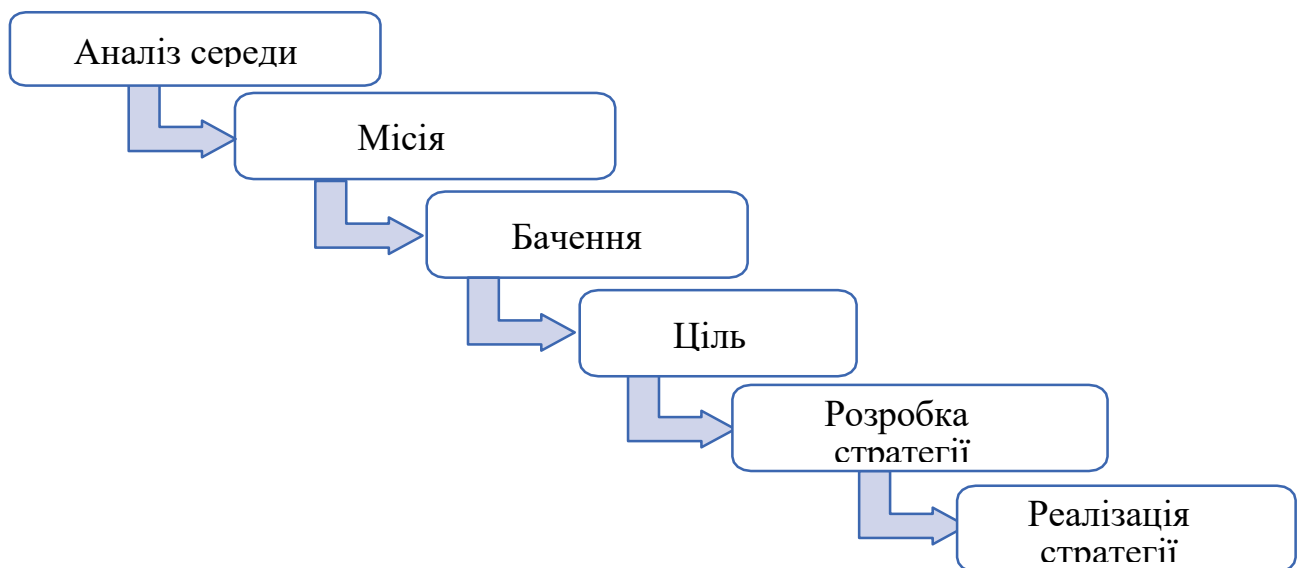


Рисунок 1.3 – Структура стратегічного управління

Джерело: сформовано на основі [34, С. 359–363]

Головною метою планування виступає забезпечення балансу між вхідним і вихідним потоками компанії. Від якості входу, тобто, якості і забезпеченості ресурсами, залежить вихід – це якість і обсяг товарної пропозиції компанії на ринку. Порушення балансу веде до дестабілізації діяльності і вимагає активних дій компанії і додаткових тимчасових і грошових витрат на відновлення. Так як всі три процеси – вхід, перетворення входу у вихід, а також вихід, – мають абсолютно різний характер, то одним з підрозділів планування виступає розробка стандартів діяльності та оперативних планів функціонування менеджменту по кожному з напрямків [18].

Діяльність в рамках макрооточення пов'язана з поведінкою в рамках життя галузі і ринку в цілому. Тут важливим аспектом реагування є загальна оцінка конкурентного ринку, поведінки суміжних галузей і внутрішньої динаміки галузі [12]. Сюди ж включаються правові аспекти діяльності компанії, існуючі природні та специфічні ризики галузі, соціальна складова життя оточення, загальна інфраструктура тощо. Таким чином, на етапі аналізу макрооточення ідентифікації та оцінці підлягають чинники, безпосередньо не пов'язані з компанією, але які мають на неї вагомий вплив. [18, с.65]. Важливо також брати до уваги регіональні особливості, які формуються економічними, соціально-трудовами, логістичними чинниками тощо.

Аналіз зовнішнього і внутрішнього середовищ компанії проводиться з метою чіткого розуміння власного становища, перспектив розвитку і вироблення зразкових напрямів такого розвитку, виходячи з поточних і можливих до застосування в майбутньому переваг та інструментів. На даному етапі точність виявлення важливих аспектів розвитку компанії є першорядною [4].

Місія повинна формулюватися точно і коротко. При цьому, прибуток, як найочевидніший приклад, не може, на думку ряду експертів, виступати прикладом місії компанії, так як вона є лише інструментом досягнення цілей. Якщо компанія хоче досягти певного рівня прибутку, вона повинна певним

чином організувати своє виробництво і продаж, загальний вигляд чого і може виступати місією [4].

Після постановки місії-глобального розуміння суті функціонування компанії, в стратегічному плануванні менеджмент переходить до постановки цілей, які, в свою чергу, конкретизують окремі напрямки діяльності компанії. Постановка цілей формує міцний фундамент подальшого розвитку компанії, так як формуються чіткі і зрозумілі показники, межі функціонування та інструменти контролю за виконанням даних цілей [4].

Організацією Об'єднаних Націй розроблено 17 глобальних цілей сталого розвитку до 2030 року. Необхідність досягнення цих цілей продиктована масштабами і взаємозалежністю загроз соціально-економічного, екологічного і політичного характеру. Тому компаніям, про постановці цілей, потрібно передбачати дотримання принаймні кількох із глобальних цілей. Це буде їх внесок у забезпечення сталого розвитку.

Якісна постановка цілей є запорукою їхнього досягнення. В управлінській діяльності для постановки цілей набула поширення модель SMART. Вперше її запропоновано Пітером Друкером у 1954 році [57]. Постановка цілей за моделлю SMART потребує якісного аналізу первинної інформації, оцінки істинних прагнень і аналізу доступу до ресурсів, чіткого встановлення потреби у ресурсах і конкретизації у часі.

Отже, стратегічне планування являє собою багатоетапний процес, що передбачає врахування широкого спектру особливостей і умов роботи компанії.

Проходження етапу аналізу зовнішнього і внутрішнього середовища компанії виступає один з найбільш важливих в структурі стратегічного планування. В даному випадку мова йде про стратегічний аналіз.

Остаточне прийняття цілей організації відбувається інтуїтивно, що викликано багатофакторністю цього процесу. На підставі головної мети формується бізнес стратегія підприємства. Решта сформованих раніше цілей буде використана при деталізації бізнес стратегії підприємства [30, с.190].

З точки зору стратегічного управління функціонально-вартісний аналіз є найбільш значущим фінансовим інструментом в області стратегії розвитку підприємства.

Метод функціонально-вартісного аналізу вигідно відрізняється від інших видів наступними особливостями [52]:

- він простий і зрозумілий всім співробітникам організації;
- розподіл витрат відбувається виходячи з визначення використання ресурсів і розуміння бізнес-процесів і впливу, який вони чинять на вартість, а, не виходячи із загальної вартості товарів і послуг;
- модель функціонально-вартісного аналізу створиться з метою поліпшення вартісних показників, що характеризують трудомісткість і продуктивність.

Метод функціонально-вартісного аналізу дозволяє оцінити очікуваний прибуток від продукту. І відразу стануть видні збиткові продукти або послуги. Аналіз дозволить отримати достовірну інформацію на основі якої можна переглянути та сформулювати нові цілі та розробити нову стратегію розвитку компанії [20].

Процеси стратегічного планування і бізнес планування була прийнята і адаптована багатьма секторами бізнесу та організаціями, включаючи некомерційні організації та урядові агентства.

Існує майже стільки моделей планування, скільки і є авторів і вчених у цій області. Усі вони зробили свій внесок у розвиток науки, і в якості особливих надбань для науки можна виокремити результати досліджень американського вченого австрійського походження, економіста, одного з найвпливовіших теоретиків менеджменту 20-ого століття – Пітера Друкера. Вчений встановив «класичне» визначення стратегічного планування у своїй книзі під назвою «Управління» в 1973 року, він зазначив, і що планування не є чимось новим - це просто організована робота старого завдання. Основна теза Друкера полягала в тому, що організації повинні застосовувати менеджмент (отже,

планування) як науку.

Поточне планування і бюджетування пройшли певний шлях розвитку. У США в 60 - і роки великого поширення набули такі форми, як програмне бюджетування, орієнтоване не на організацію, а на певний проект або програму, а також так звані «о-бюджети», які орієнтували кожен структурний підрозділ організації, незалежно від показників, досягнутих у звітному році, доводити необхідність свого існування і включення до планового бюджету наступного року [9].

Такий вид формального планування отримав назву «розробка бюджету», основне призначення якого - розподіл ресурсів, раціональна організація виробництва, координація і контроль діяльності підрозділів і організації в цілому [9]. Стратегічні погляди полягали в наступному [9]:

- основою стратегії ділової організації має бути неухильне зростання і поглиблення спеціалізації виробництва;
- організаційну структуру слід будувати за функціональною ознакою;
- ефективний контроль - найбільш важливий елемент механізму управління;
- менеджери повинні бути компетентними в технології, організації виробництва та економіці, вміти діяти чітко і організовано.

Ще одним результатом використання розвиненої системи бюджетування стало внутрішнє організаційне структурування підприємства з виділенням внутрішніх центрів фінансової відповідальності у вигляді центрів прибутку, внутрішніх венчурів, стратегічних центрів господарювання та ін [9].

Таким чином, стратегічне планування - це складова частина процесу розробки стратегії, як окремих підсистем ділової діяльності організації, так і її корпоративної стратегії в цілому. Стратегічний план організації є сукупність стратегій, вироблених різними менеджерами, на різних рівнях організаційної ієрархії.

У структуру стратегічного планування входять: місія підприємства, цілі і

завдання функціонування підприємства, аналіз зовнішнього середовища, аналіз внутрішньої структури, розробка та аналіз стратегічних альтернатив, вибір стратегії, реалізація стратегії.

1.3 Моделі управління стратегічним розвитком підприємства

У процесі свого розвитку підприємство проходить різноманітні етапи, які можуть проявлятися у різноспрямованій динаміці показників. Бажаний для підприємства стан економічного зростання істотною мірою залежить від стратегічної орієнтації управління, яке вирізняється орієнтацією на інноваційність, що має бути комплексною – характеризуватися безперервними внутрішніми удосконаленнями та генерацією інновацій для споживачів та інших складників зовнішнього середовища.

Стратегічне управління є поданням пропонованої структури стратегічного управління в поєднанні зі стратегіями компанії та управлінською діяльністю. Зазвичай це спрощена система, яка використовується для стимулювання напряду діяльності організації, сканування середовища, SWOT-аналізу, формулювання стратегії, її реалізації та контролю в світлі реальних життєвих ситуацій. Існують різні типи моделей стратегічного управління [24].

Звичайне стратегічне планування. Це найбільш поширена модель стратегічного планування, хоча вона прийнятна не для кожної організації. Ця модель оптимальна для організацій, які мають достатньо ресурсів для досягнення дуже амбітних цілей і завдань, мають відносно стабільне зовнішнє середовище і не мають великої кількості поточних проблем для вирішення. Модель зазвичай включає в себе наступні загальні етапи [24]:

1. Розробка або оновлення місії.
2. Аналіз зовнішнього середовища та оновлення звітів.
3. Вибір довготривалих стратегій та / або цілей для досягнення.

4. Розробка плану дій, в яких буде вказано, розподіл завдань, часові межі досягнення кожної мети

5. Визначити пов'язані плани, наприклад, штатний розклад, приміщення, маркетингові та фінансові плани.

Стратегічне планування на основі питань. Ця модель може включати наступні фази [24]:

1. Визначити 5-7 найбільш важливих поточних проблем, що стоять на даний момент перед організацією.

2. Запропонувати Плани дій для вирішення кожної проблеми протягом наступних 6-12 місяців.

3. Включити цю інформацію в стратегічний план.

Стратегічний менеджмент складається з чотирьох основних елементів: аналізу середовища, формулювання стратегії, реалізації стратегії, оцінки та контролю (=модель Wheelen і Hunger, 1998). Ці чотири основні елементи взаємодіють один з одним. На корпоративному рівні процес стратегічного управління включає дії, які варіюються від сканування навколишнього середовища до оцінки продуктивності. Організація сканує зовнішнє середовище для виявлення всіх можливостей і загроз, і внутрішнє середовище для встановлення сильних і слабких сторін [13].

Підхід Бенніса і Неймуса заснований на тому факті, що майбутній статус фірми розглядається як лідируючий і здатний до розвитку бізнесу, як прояв майстерності підприємця як виду мистецтва. В даний час цей підхід високо цінується дослідниками з питань менеджменту та управління [13]. Цей підхід прагне бачити майбутнє компанії на рівні, який має унікальну кваліфікацію, щоб представити її на ринку і в бізнесі, зробити її привабливою для інвесторів і захистити її від впливу опонентів. В даний час процес стратегічного управління – це процес, спрямований на розвиток різних можливостей [13].

- Підхід К. Ендрюса – визначення майбутнього статусу організації шляхом адаптації поточної ситуації компанії до її потенціалу розвитку

і зовнішніх тенденцій розвитку [36];

- Підхід М. Портера – визначення цільового статусу компанії в результаті аналізу конкуренції на місцях. У цьому випадку майбутня ситуація пов'язана з позиціями конкурента компанії [55];

- Підхід Бенніса і Неймуса – лідер повинен бачити мету своєї фірми [2];

- Ефективний інкримінізм – цільовою позицією фірми є відмова від інституційної кризи.

- Слідувати за лідером – цільова позиція фірми як позиції польового лідера.

Таблиця 1.3 – Моделі стратегічного управління

Назва моделі	Коротка характеристика
Тип «Темп збільшення частки ринку-частки ринку» (модель BCG)	Стан фірми формується щодо всіх інших підприємств (учасників) на ринку.
"Привабливість ринку конкурентоспроможність компанії» (модель GE / Mckinsey, Shell / DPM)	Стратегічне позиціонування конкретних бізнесів, які входять в бізнес-портфель холдингової структури.
Етап еволюції ринку (життєвого циклу товару) - конкурентна позиція компанії	

Джерело: сформовано автором

При описі моделей, згаданих в таблиці 1.3, можна відзначити, що модель BCG є логічним завершенням дослідження, проведеного експертами Бостонської консалтингової групи. У процесі вивчення діяльності різних компаній, що виробляють 24 основних види продукції у восьми галузях, був встановлений емпіричний факт, що собівартість одиниць продукції знизилася на 10-30% при подвоєнні обсягу виробництва [27]. Цей факт призводить до такого висновку, що змінні витрати є одним з ключових факторів успіху бізнесу і визначають конкурентну перевагу компанії перед іншою компанією. Модель BCG орієнтована на грошові потоки компанії або окремі бізнес - операції.

Це деякі з найбільш поширених, традиційних моделей стратегічного планування, які можна побачити в десятках компаній від локального до

глобального рівня.

Підприємство і його інноваційний потенціал відносяться до класу змішаних складних систем. Для вивчення систем застосовуються методи і прийоми системного аналізу, наприклад моделювання. Терміни «модель» і «моделювання» широко використовуються в різних сферах людської діяльності і мають безліч смислових значень. Так, під моделюванням розуміється процес побудови, вивчення і застосування моделей. Головна його особливість в тому, що він являє собою метод опосередкованого пізнання за допомогою об'єktiv-заступників.

Процес моделювання включає три елементи: суб'єкт (дослідник), об'єкт дослідження, модель, що опосередковує відносини пізнає суб'єкта і пізнаваного об'єкта [13].

Взаємопов'язаність показників проявляється в їх впливі один на одного і на кінцевий результат. Даний принцип є дуже важливим при виборі показників оцінки. Причому вибір показників обумовлений об'єktivними законами розробки і реалізації інновацій, нав'язати їх штучно не можна.

Оперативність показників - в їх попереджувальному характері. Показники повинні дозволяти заздалегідь виявляти негативні тенденції у функціонуванні підприємства, бути засобом «ранньої діагностики» [48].

Система показників має низку очевидних недоліків, зокрема не повністю відповідає наведеним вище вимогам. Часткова відповідність її в тому, що дотримується вимога взаємопов'язаності, при цьому порушуються вимоги інформативності та оперативності [48]. Дійсно, результати діяльності підприємства залежать від наявності і використання різних видів ресурсів (основних засобів, матеріалів, персоналу). Але при цьому вплив ресурсів на результат може бути двояким, що пов'язано з вибором показників і критеріїв діяльності підприємства [13].

При розгляді в якості результативного показника прибутку (валового, чистого) зростання обсягу використаних ресурсів може впливати на прибуток

як позитивно, так і негативно. З одного боку ресурси виступають в якості витрат, які зменшують прибуток, а з іншого – викликають зростання обсягів випуску продукції. Для того щоб визначити залежність між обсягом ресурсів, випуском продукції і прибутком, необхідно проаналізувати відпускні ціни [13].

Ефективне управління стратегічним розвитком передбачає максимальне використання ринкових можливостей, збалансування потенціалу з ринковими можливостями. В умовах Індустрії 4.0. стратегічний розвиток має орієнтуватися на розробку, впровадження інновацій, цифровізацію діяльності. В цьому ж контексті має формуватися, розвиватися, використовуватися потенціал підприємства. Взаємозв'язок між складниками потенціалу підприємства подано на рис. 1.4.

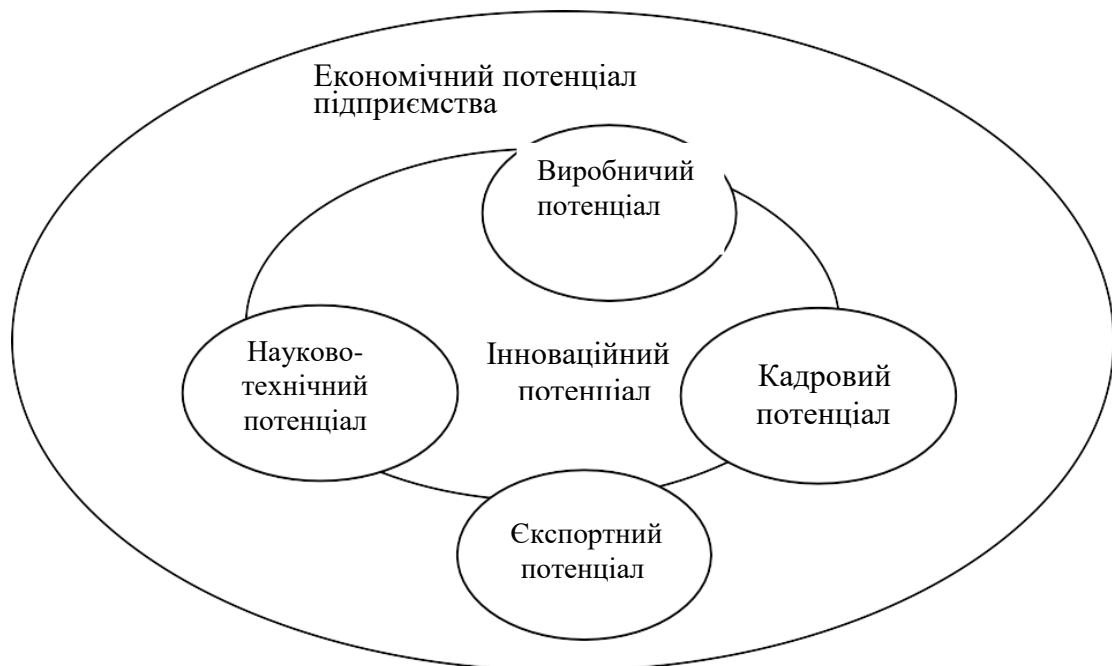


Рисунок 1.4 – Взаємозв'язок потенціалів підприємства

Джерело: сформовано автором

У сучасній науковій економічній літературі існує одностайне визнання важливості інноваційного потенціалу, відзначається зв'язок його з економічним, виробничим та іншими потенціалами підприємства. Зв'язок інноваційного потенціалу підприємства з іншими потенціалами графічно

представлено на рис. 1.4. На відміну від дослідників, які розглядають у своїх роботах тільки взаємозв'язок науково-технічного потенціалу з виробничими ресурсами підприємства і його вплив на виробництво, ми пропонуємо розглядати і оцінювати діяльність підприємства з точки зору наявних у нього потенціалів і їх взаємодії між собою. Як видно з рис. 1.4, базовим є економічний потенціал підприємства. Він являє собою повну характеристику підприємства, включає в себе всі компоненти його діяльності.

Наступним за величиною є інноваційний потенціал, який забезпечує можливість перебігу інноваційного процесу і пов'язаний з виробничим та іншими потенціалами підприємства [13].

Варто зазначити, що рівень інноваційної активності серед вітчизняних підприємств є вкрай низьким, що дозволяє нам говорити лише про їх потенційні можливості у сфері інновацій. В цілому, динаміка показників за останні два десятиліття вказує на стагнацію в науково - технічній сфері вітчизняних компаній і відсутності значних зрушень. Уявімо описану ситуацію на рис 1.5.

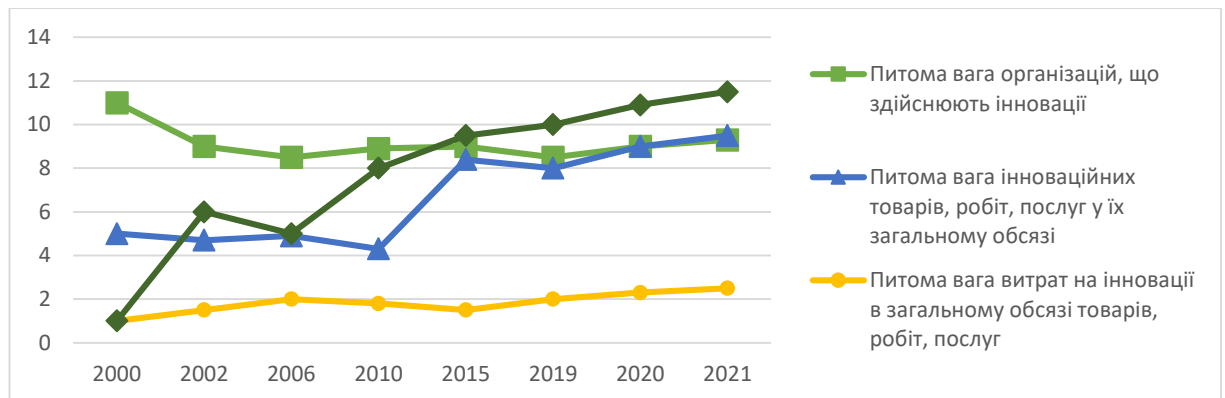


Рисунок 1.5 – Динаміка показників інноваційного розвитку підприємств за 2000-2021 рр.

Джерело: сформовано автором на основі [32]

За рівнем інновацій в процесі виробництва вітчизняні промислові підприємства розподілені наступним чином [32]:

- 75% займає продукція низькотехнологічних і переробних виробництв;

- 25% займає продукція середньотехнологічних виробництв і високотехнологічних.

Тому нині особливої актуальності набуває процес проведення аналізу та оцінки інноваційного потенціалу вітчизняних підприємств та рівня його реалізації, а також пошук способів приросту ресурсів і шляхів максимально ефективного використання прихованих резервів інноваційного розвитку суб'єктів господарювання [48].

Найчастіше, маркетингова стратегія дозволяє забезпечити баланс між вигодою оперативною і довгостроковою. Така рівновага ідентифікує певну якість ринкових взаємодій, проте самі зміни орієнтовані на його послідовне досягнення. Говорячи про загальну застосовність маркетингового управління розвитком підприємства, слід підкреслити, що, вона прийнятна для всіх видів стилів і стратегій керівництва, однак, найефективнішим підходом є стратегії довгострокової присутності на ринку для керівників, що використовують демократичний стиль управління [15, С.140].

Говорячи про інноваційний підхід, відзначимо, що він з'явився в рамках принципу системного поняття «життєвий цикл інновацій». Застосування даної схеми системи управління інноваційними проектами допомагає гарантувати більш досконале планування інноваційної програми, пов'язану діяльність функціональних підрозділів інноваційного проекту в межах основної організаційної структури, ідеальний розподіл ресурсів відповідно до обраного критерію оптимальності та управління ризиками на будь-яких етапах реалізації інноваційних проектів [26]. Разом з тим, можливості організацій щодо залучення інновацій різноманітні, що залежить насамперед від існуючих ресурсних обмежень, зокрема фінансових [38, с.85].

Глобалізація економіки дозволяє більш ефективно провадити єдину політику, спрямовану на досягнення і збереження економічного добробуту, високих стандартів життя і безпеки, на просування гуманістичного світогляду, прогресивних знань і технологій [59].

Сутність будь-якого об'єкта дослідження максимально повно розкривається за допомогою виявлення елементів, що входять до його складу, а також шляхом визначення взаємозв'язків між цими елементами [22]. У зв'язку з цим, необхідно розглянути структуру інноваційного потенціалу підприємства, яка може бути виражена за допомогою використання трьох складових: ресурсної, результативної та управлінської [29]. Структура інноваційного потенціалу підприємства представлена в таблиці 1.4.

Таблиця 1. 4 – Структура інноваційного потенціалу підприємства

№	Елемент інноваційного потенціалу	Коротка характеристика
1	2	3
Ресурсна складова		
1	Кадровий компонент	Включає до свого складу процес забезпечення підприємства висококваліфікованими кадрами, які необхідні для цілей розробки та впровадження інноваційних розробок на ринок. Враховується чисельність і якість співробітників, а також досвід розробки та впровадження інноваційних проєктів..
2	Інтелектуальний компонент	Включає до свого складу наявність об'єктів інтелектуальної власності на підприємстві (наприклад, ноу-хау і патенти), які розроблені або придбані в суб'єкті господарювання, а також результати науково-дослідних і дослідно-конструкторських робіт
3	Фінансовий компонент	Покликаний для того, щоб охарактеризувати показники фінансової стійкості суб'єкта господарювання, які відображають наявність або відсутність можливостей залучення позикових коштів, з метою здійснення інноваційних проєктів, а також показники наявності власних фінансових ресурсів.
4	Матеріально-технічний компонент	Відображає наявність на підприємстві власних основних засобів і площ, необхідних для ведення інноваційної діяльності. Крім усього іншого, відображає якісний склад і обсяг цих площ.
Результативна складова		
5	Фінансові та інтелектуальні результати	Являє собою результати комерціалізації інноваційного потенціалу суб'єкта господарювання і відображає рівень реалізації можливостей і ресурсів, наявних у розпорядженні підприємства.
Управлінська складова		
6	Організаційний компонент	Відображає ступінь оптимальності та організованості процесу управління інноваційною діяльністю підприємства.

Джерело: сформовано автором на основі [48]

Прийняття оптимальних управлінських рішень обумовлює наявність потреби в інформації, пов'язаної з існуючим на підприємстві потенціалом для інноваційного розвитку, а також даних про те, які сфери є найбільш переважними і пріоритетними для цілей інноваційного розвитку.

У сучасних умовах інтеграційних та глобалізаційних процесів необхідний раціональний розподіл обмежених інвестиційних ресурсів. Пріоритет повинен бути відданий таким ключовим напрямкам, як технічна і технологічна модернізація для забезпечення високої якості виробництва і низької вартості продукції. Продукція, що відповідає міжнародним стандартам якості, підвищить конкурентоспроможність підприємств і промисловості, зростання доходів і прибутків підприємств дозволить збільшити фінансування модернізації виробництва, що дозволить задовольнити постійно мінливі потреби споживачів.

Управління стратегічним розвитком підприємств вимагає відповідного рівня інформаційної, ресурсної та організаційної підтримки. На рівні інформаційної підтримки управління розвитком проводиться аналіз стану підприємства і зовнішнього середовища. Функції інформаційного забезпечення включають визначення необхідності змін, постановку цілей і завдань менеджменту з розвитку. На другому рівні, для раціонального забезпечення ресурсами, розробляються і впроваджуються додатки для підвищення прибутковості процесів доставки і споживання. Третій рівень – організаційне забезпечення – передбачає побудову організаційної структури і на її основі функцій управління з урахуванням розвитку такої системи мотивації праці, яка сприятиме досягненню мети управління розвитком підприємств. Концептуальна модель управління розвитком підприємства подано на рис. 1.6.

Здатність менеджменту заробляти на розвитку підприємств залежить від перспектив діяльності, пов'язаної з визначенням стратегічних напрямків їх розвитку. В основі процесу моделювання управління стратегічним розвитком підприємств – концепція їх розвитку. Формулювання концепції стратегічного

розвитку підприємств передбачає визначення мети їх діяльності і завдань по її досягненню, обґрунтування напрямів ефективного стратегічного розвитку підприємств.

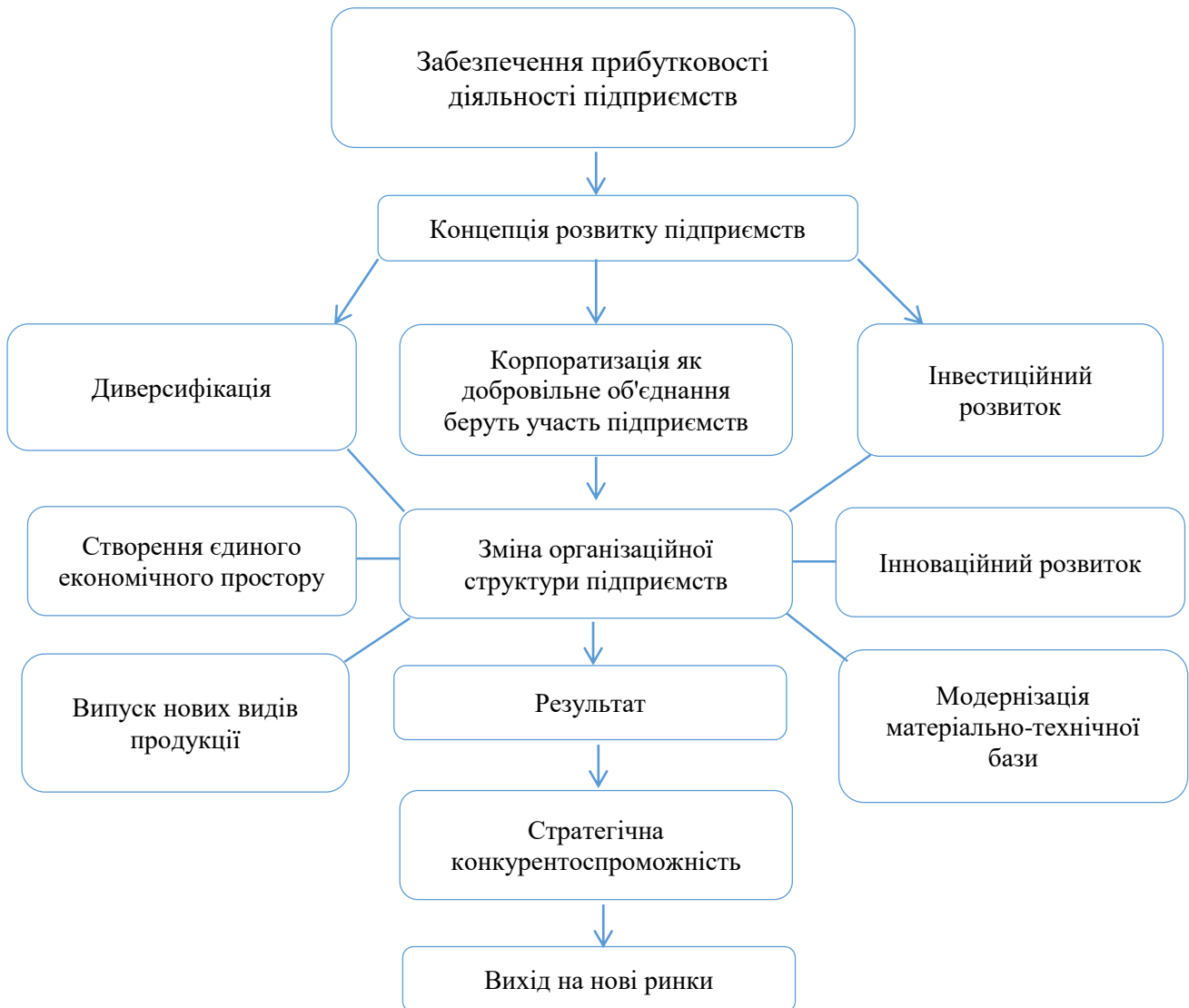


Рисунок 1.6 – Концептуальна модель управління стратегічним розвитком підприємств

Джерело: сформовано автором на основі [72]

В основі концепції мають бути пріоритетність інноваційного розвитку, постійне удосконалення керуючої і керованої підсистем, гнучкість управління,

пошук напрямів підвищення ефективності використання потенціалу підприємства.

Висновки до розділу 1

Керівництву важливо розуміти, наскільки повно і ефективно використовується інноваційний потенціал підприємства і яким чином цю ефективність можна максимізувати.

При розробці стратегії потрібно враховувати особливості українського підприємництва. На даний момент сегменти малого бізнесу відчувають брак фінансування, вільний доступ до фінансових ресурсів має лише частина підприємців. Це безпосередньо впливає на матеріально-технічну базу підприємства, сповільнюючи його зростання і розвиток. Законодавча база також недосконала, отримати пільги з оподаткування часто не представляється можливим [25].

Гострою проблемою є рівень підготовки самого підприємця, відсутність кваліфікації в обраній галузі і загальна необізнаність в питаннях планування і діловодства притаманні переважній більшості підприємців малого бізнесу.

Матеріально-технічна база часто буває недоступна через високу вартість специфічного обладнання, потрібного для організації основних технічних процесів. Найчастіше при не хватке коштів використовуються позикове обладнання. Про доступність високих технологій для малого бізнесу і говорити не доводиться – найчастіше єдиним способом їх отримання виступають державні гранти, або краудфандінгові платформи.

Основним джерелом зовнішнього фінансування підприємств малого бізнесу виступають банки, проте завищена процентна ставка і вартість застави укупі з довгим часом очікування часто заважають підприємству скористатися послуг банків. Однак самий істотний їх мінус-це система пільг і привілеїв для

старих клієнтів, що ще сильніше піднімає поріг входження для отримання фінансування. Тому найчастіше представники малого бізнесу змушені розраховувати тільки на власну виручку.

РОЗДІЛ 2

ДОСЛІДЖЕННЯ СТРАТЕГІЧНОГО ПОТЕНЦІАЛУ ПП «ФІРМА «ПРОМАВТОМАТИКА БС»

2.1 Аналіз діяльності ПП «Фірма «Промавтоматика БС»

Підприємство ПП «Фірма «Промавтоматика БС» функціонує на ринку України з 2009 року.

Наявність власної високотехнологічної сучасної виробничої бази дозволяє проводити роботи з поверхневого (SMT) та навісного (THT) монтажу, а також виготовлення металоконструкцій будь-якої складності.

Місцезнаходження компанії - місто Кременчук, провулок Гвардійський, будинок 4-А [35]. Форма власності - приватна. Підприємство діє за рахунок власних коштів. Компанія має великий потенціал для географічної експансії, та готова для розвитку та впровадження нових технологій.

Організаційна структура компанії ПП «Фірма «Промавтоматика БС» є лінійно-функціональною, що типово для малих підприємств. Вона більш ефективна при вирішенні управлінських завдань, тому що директор конкретно управляє всіма службами організації. Цей тип організаційної структури ефективний на підприємствах з малою чисельністю кадрів (рис 2.1).

Лінійно-функціональна структура управління дозволяє підприємству ефективно вирішувати комплекс господарських завдань, забезпечувати належний рівень виконання виробничих функцій.

Серед основних видів діяльності є:

28.25 Виробництво промислового холодильного та вентиляційного устаткування.

43.22 Монтаж водопровідних мереж, систем опалення та кондиціонування.

46.90 Неспеціалізована оптова торгівля.

33.12 Ремонт і технічне обслуговування машин і устаткування промислового призначення.

33.20 Установлення та монтаж машин і устаткування [35].

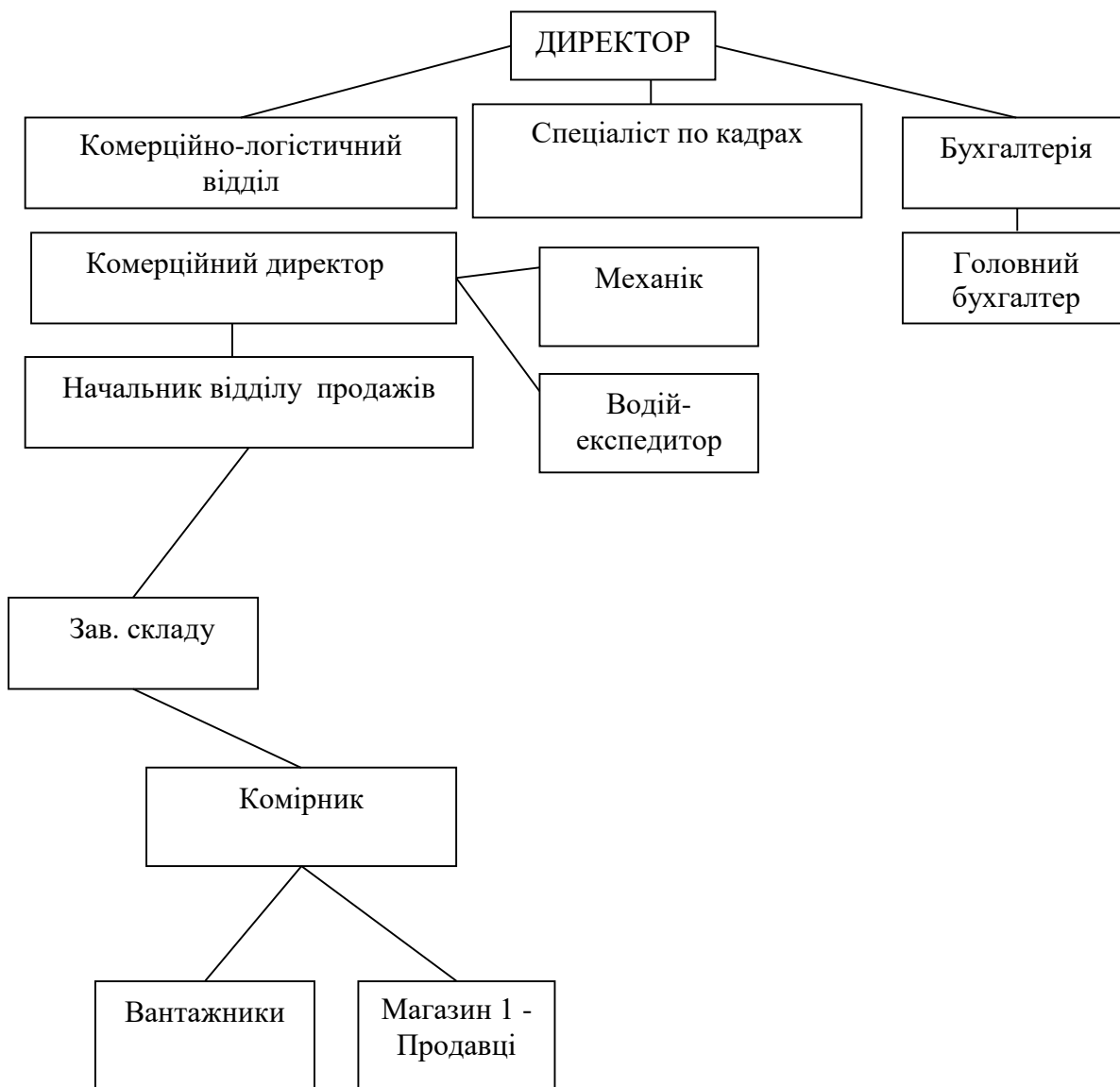


Рисунок 2.1 – Організаційна структура на підприємстві

Джерело: сформовано на основі [35]

Компанія має низку конкурентних переваг. Вони дозволяють їй набувати і розвивати партнерські зв'язки у багатьох регіонах України. В першу чергу варто звернути увагу на такі конкурентні переваги ПП «Фірма

«Промавтоматика БС»:

- Зібраність команди дозволяє зменшити час на виконанні замовлення;
- Найважливішою конкурентною перевагою організації є безпосередньо інформація та можливість доступу до великих баз даних;
- Висока якість продукції. Купуючи продукцію даної компанії, споживач може бути впевнений, що вона була виконана з використанням найсучасніших технологічних розробок. Вся продукція сертифікована і проходить обов'язкову перевірку фахівцями.

На сьогодні продукція «Промавтоматика БС» користується попитом у багатьох галузях України, починаючи від невеликих компаній інтеграторів, закінчуючи великими компаніями операторами зв'язку. Замовниками кондиціонування та деталей до них є такі компанії, як відділення зв'язку «МТС» та «Київстар», Кременчуцьке НПЗ, ТОВ «Данон», ресторани та кафе по місту та ін. Загальна ситуація та бачення для підприємства ПП «Фірма «Промавтоматика БС» такі:

- Компанія займає вигідне становище на ринку виробництва і збуту кондиціонування та електроніки в Полтавському регіоні, а також надає послуги контрактного виробництва в інших регіонах України.
- ПП «Фірма «Промавтоматика БС» прагне до формування конкурентних переваг та їх реалізації, забезпечення високого рівня конкурентоспроможності, яка прагне отримати від своєї діяльності найбільшу економічну вигоду.
- Набір специфічних особливостей дозволяють компанії краще закріпитися на ринку, більш якісно представляти власний товар, а також мати основу для майбутньої рекламної кампанії.

Таким чином, враховуючи місію, бачення і мету підприємства, можна показати яким чином ПП «Фірма «Промавтоматика БС» буде цього досягати. Для цього використовуємо стратегічну карту цілей – систему, яка описує, яким чином організація має намір створювати стійку і довгострокову політику і

стратегію компанії. Стратегічні карти дозволяють формалізувати шлях розвитку організації. Декомпозувати цілі карти верхнього рівня до цілей карти нижчого рівня. Цілі на карті пов'язані між собою спрямованими причинно-наслідковими зв'язками.

Стратегічна карта цілей підприємства ПП «Фірма «Промавтоматика БС» з показниками представлена на рис. 2.2. Її показники розглянуті і вказані в лічильній карті в табл. 2.1, а також показані прогностичні значення показників діяльності для підприємства ПП «Фірма «Промавтоматика БС» на найближчі три роки.

Зв'язки дозволяють простежити вплив однієї мети на іншу. Наскільки досягнення однієї мети впливає на досягнення пов'язаної залежної мети. Таким чином, впливає, що всі відділи знають свою роль в системі цілей всієї організації. Це знання володіє потужною сполучною і мотивуючою дією і дозволяє менеджерам відстежити, як домагаються головні цілі і на якому рівні, підприємство відчуває труднощі в досягненні проміжних цілей.

Зв'язки дозволяють простежити вплив однієї мети на іншу. Наскільки досягнення однієї мети впливає на досягнення пов'язаної залежної мети. Таким чином, впливає, що всі відділи знають свою роль в системі цілей всієї організації. Це знання володіє потужною сполучною і мотивуючою дією і дозволяє менеджерам відстежити, як досягаються головні цілі і на якому рівні підприємство відчуває труднощі в досягненні проміжних цілей.

В рамках теми магістерської дисертації увагу буде зосереджено на відділі продажів ПП «Фірма «Промавтоматика БС», оскільки саме цей напрям потребує першочергового удосконалення.

Кожну мету карти необхідно перевести в конкретний показник і завдання, а також розробити програму

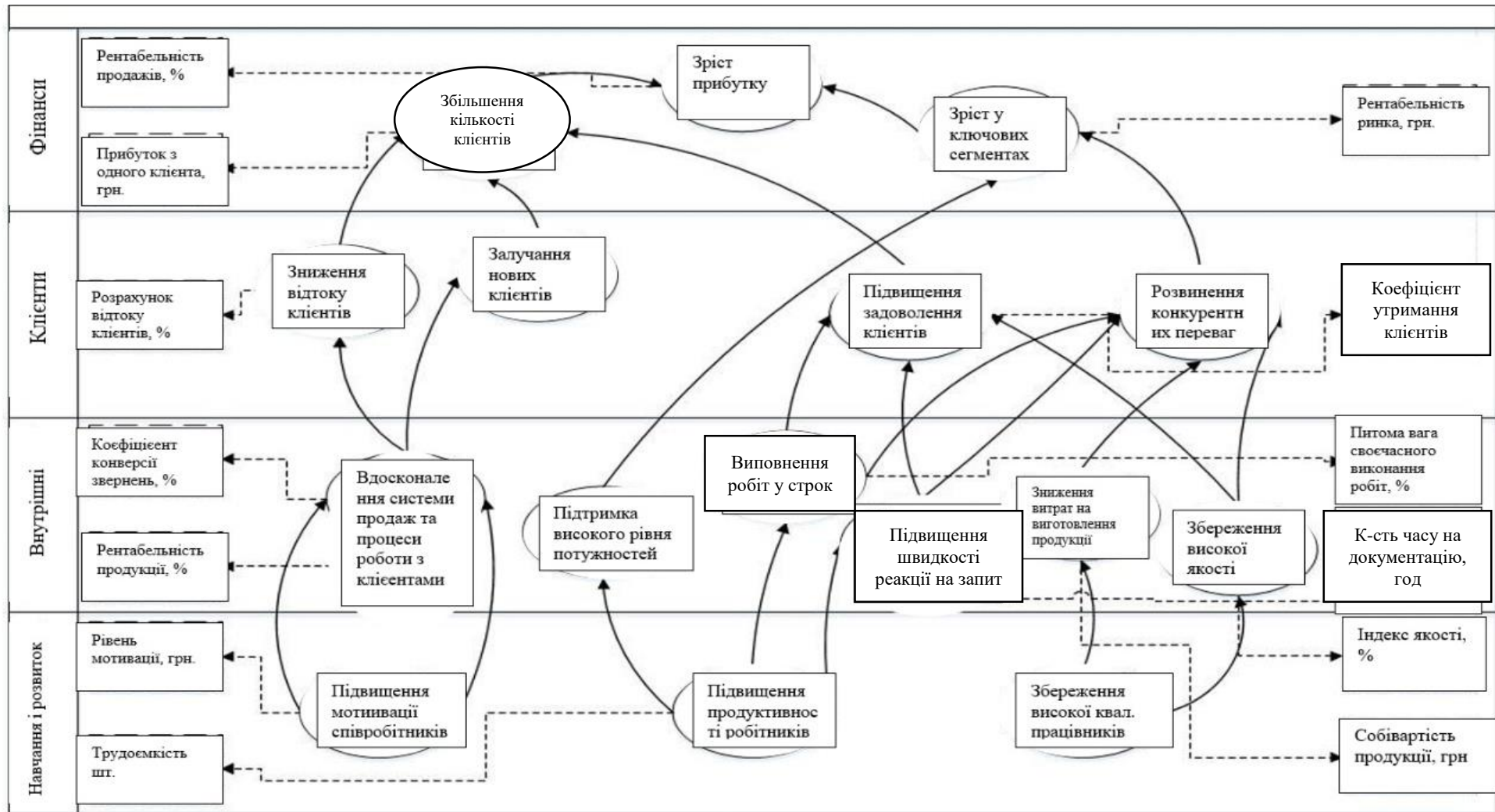


Рисунок 2.2 – Стратегічна карта цілей ПП «Фірма «Промавтоматика БС»

Джерело: сформовано автором

Таблиця 2.1 – Рахункова карта і таблиця ініціатив підприємства ПП «Фірма «Промавтоматика БС»

Перспектива	Ціль	Показники	Значення			Ініціатива
			2022	2023	2024	
Фінанси	Збільшення кількості клієнтів	Прибуток з одного клієнта, млн. грн.	0,2	0,25	0,3	Впровадження інформаційної системи автоматизації управління взаєминами з клієнтами
	Зростання прибутку	Рентабельність продажів, %	10	12	14	Зростання обсягу продажів через збільшення кількості клієнтів
Клієнти	Підвищення задоволеності клієнтів	Коефіцієнт утримання клієнтів, %	74	83	84	Надання гарантій та додаткових послуг (сервісний центр), підтримка високої якості продукції
	Розрахунок відтоку клієнтів	Зниження відтоку клієнтів, %	21	25	26	Заходи щодо утримання клієнта
Внутрішні бізнес-процеси	Кількість часу, витрачена на документальну роботу	Підвищення швидкості реакції на запит, год	15	14	13,9	Впровадження інформаційної системи
	Удосконалення системи продажу та процесів роботи з клієнтами	Рентабельність продукції, %	36	41	43	Впровадження інформаційної системи
		Коефіцієнт конверсії звернень, %	31	42	44	Впровадження інформаційної системи
	Збереження високої якості продукції	Індекс якості, %	86	87,9	91	Моніторинг якості продукції; розробка чітких регламентів щодо перевірки якості, як готової продукції, так і матеріалів, що надходять від постачальників
Навчання та розвиток	Підвищення продуктивності праці	Виробіток, од.	6	9	11	Заходи щодо оптимізації процесів виробництва (скорочення часу на складання ТЗ, автоматизація деяких процесів)

Джерело: сформовано автором

Отже, розрахункова карта відображає реально існуючу картину результатів діяльності підприємства ПП «Фірма «Промавтоматика БС» і дає прогнозну оцінку показників діяльності на найближчі три роки. При цьому вказується не просто числове значення, а також стратегічна ініціатива – розписуються заходи, за допомогою яких, організація планує досягти зазначеного рівня. Як видно, для досягнення більшості цілей, компанії необхідно провести вдосконалення системи продажу та процесу роботи з клієнтами за допомогою впровадження інформаційної системи, що відповідає цілям дослідження.

Будь-яке підприємство завжди перебуває під впливом зовнішнього середовища, будь то конкуренти або нормативні акти регіону, макросередовище – це те, що першим впливає і на що організація може мати лише мінімальний вплив. Тому дуже важливо не тільки відмінно знати і моніторити зовнішнє середовище організації, але мати потенціал для зниження негативного впливу зовнішнього середовища.

Для дослідження зовнішнього оточення підприємства ПП «Фірма «Промавтоматика БС» було обрано STEP – аналіз. Він дозволяє простежити, які зовнішні фактори можуть допомогти або перешкодити досягненню довгострокових цілей [41]. Також характеризується як методика аналізу ключових складових макросередовища підприємства: соціально-демографічні чинники, техніко технологічні чинники, політичні чинники, економічні чинники.

Чотири етапи STEP-аналізу [41]:

- моніторинг макросередовища;
- оцінити необхідність і значимість змін;
- детально проаналізувати кожну зміну;
- оцінити потенційні наслідки змін.

STEP-аналіз підприємства ПП «Фірма «Промавтоматика БС» представлений в табл. 2.2

Таблиця 2.2 – STEP-аналіз підприємства

Фактор	Знак впливу	Бал	Вага	Важливість
S - соціальні				
1) Зниження рівня заробітної плати у галузі	-	3	0,04	-0,12
2) Підвищення кількості висококваліфікованих спеціалістів у галузі	+	5	0,07	0,35
3) Зростання рівня безробіття	+	5	0,07	-0,35
T - технологічні				
4) Випуск застарілого промислового обладнання	-	8	0,12	-0,96
5) Поява нових схем та методів організації виробничих процесів	+	8	0,12	0,96
6) Розвиток програмного забезпечення	+	10	0,14	1,4
E - Економічні				
7) Збереження помірною податкового навантаження на економіку	+	4	0,06	0,24
8) Зниження відсоткової ставки	+	4	0,06	0,24
9) Низький рівень підприємництва	-	3	0,04	-0,12
P - політичні				
10) Неєфективна державна політика у сфері закупівлі	-	8	0,12	-0,96
11) Виробнича діяльність заснована на використанні іноземного обладнання.	+	8	0,12	0,96
Σ		66	1	1,64

Джерело: сформовано автором

На основі даних табл. 2.2 будується профіль макросередовища підприємства ПП «Фірма «Промавтоматика БС», який в наочному вигляді показує найбільш і найменш важливі фактори, на які керівнику організації варто звернути увагу. Також він відображає важливість майбутніх тенденцій.

Для наочності представимо наведені дані у вигляді зведеної діаграми впливу сфер зовнішнього середовища на діяльність підприємства ПП «Фірма «Промавтоматика БС», представленої на рис. 2.3.

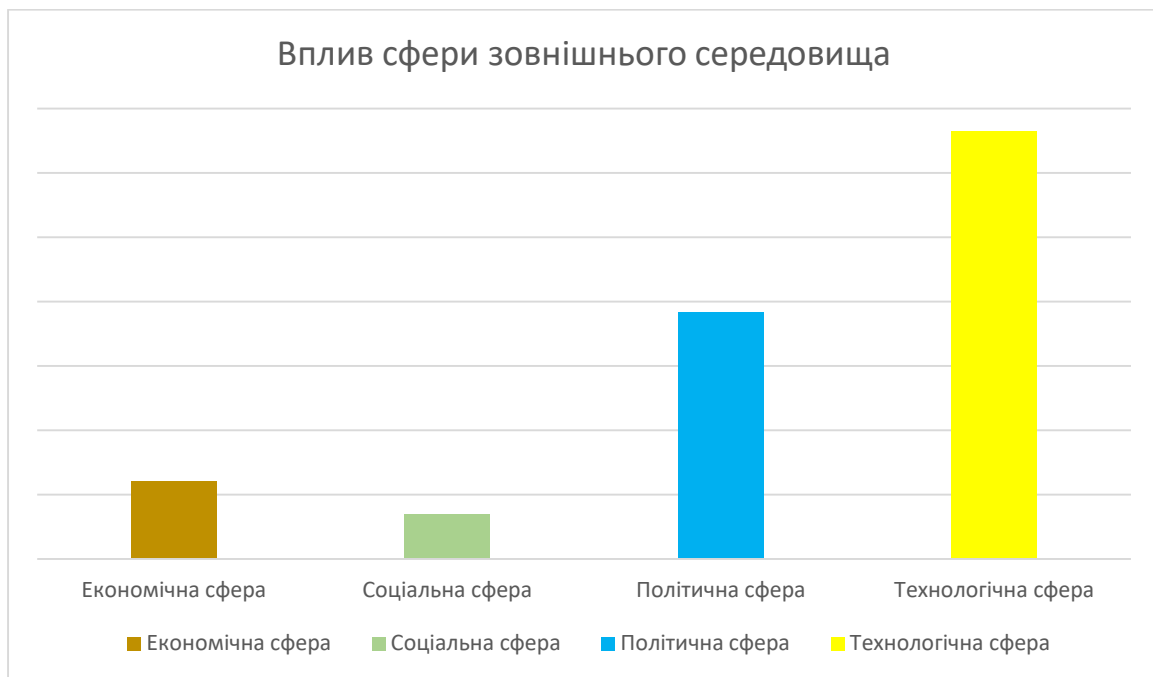


Рисунок 2.3 – Вплив сфери зовнішнього середовища на ПП «Фірма «Промавтоматика БС»

Джерело: сформовано автором

Враховуючи серйозні фінансові бар'єри для нових учасників і відсутність товарів заміників – продукція компанії завжди буде затребуваною. Очевидно, що основними загрозами для підприємства ПП «Фірма «Промавтоматика БС» є конкуренція в галузі та ринкова влада покупців. Це пояснюється складністю у виробництві продукції, а також високими вимогами, що пред'являються до неї.

Для того, щоб залишатися актуальною, компанії потрібно ефективно працювати з клієнтами (шукати нових і вести тісну співпрацю з поточними) і диверсифікувати діяльність. Для повного аналізу конкурентних сил необхідно

дати характеристику основних конкурентів підприємства ПП «Фірма «Промавтоматика БС».

До основних конкурентів ПП «Фірма «Промавтоматика БС» на ринку будівельних матеріалів м. Кременчук можна віднести ТОВ «Ventss» [73], ТОВ «Акватерм» [1], ТОВ «IQVents» [61].

Таблиця 2.3 – Аналіз конкурентів ПП «Фірма «Промавтоматика БС»

Критерій	ПП «Фірма «Промавтоматика БС»	ТОВ «IQVents»	ТОВ «Ventss»	ТОВ «Акватерм»
Кількість торгових точок	1	1	2	1
Досвід роботи в галузі	13	8	11	12
Рівень цін	Низький	Середній	Високий	Середній
Якість продукції	Висока	Середня	Середня	Висока
Асортимент	Широкий	Середній	Середній	Широкий
Робота персоналу	Середня	Висока	Середня	Середня
Рекламна діяльність	Низька	Низька	Середня	Висока

Джерело: сформовано автором

З табл. 2.3 ми бачимо, що за кількістю торгових точок лідирують підприємства ТОВ «Vents». У ПП «Фірма «Промавтоматика БС» одна торгова точка. За досвідом роботи аналізоване підприємство є лідером у порівнянні з іншими підприємствами. Ціни підприємства на сьогодні є одними з найнижчих в місті, що можна віднести до конкурентних переваг компанії.

До негативних моментів відноситься відсутність реклами підприємства і середній рівень *продуктивності праці*.

В якості критеріїв оцінювання, використовується 5-тибальна шкала, де: 1 бал – низькі показники діяльності в положенні; 3 бали – середньогалузевий показник діяльності в даному факторі; 5 балів – ідеальний показник діяльності підприємства.

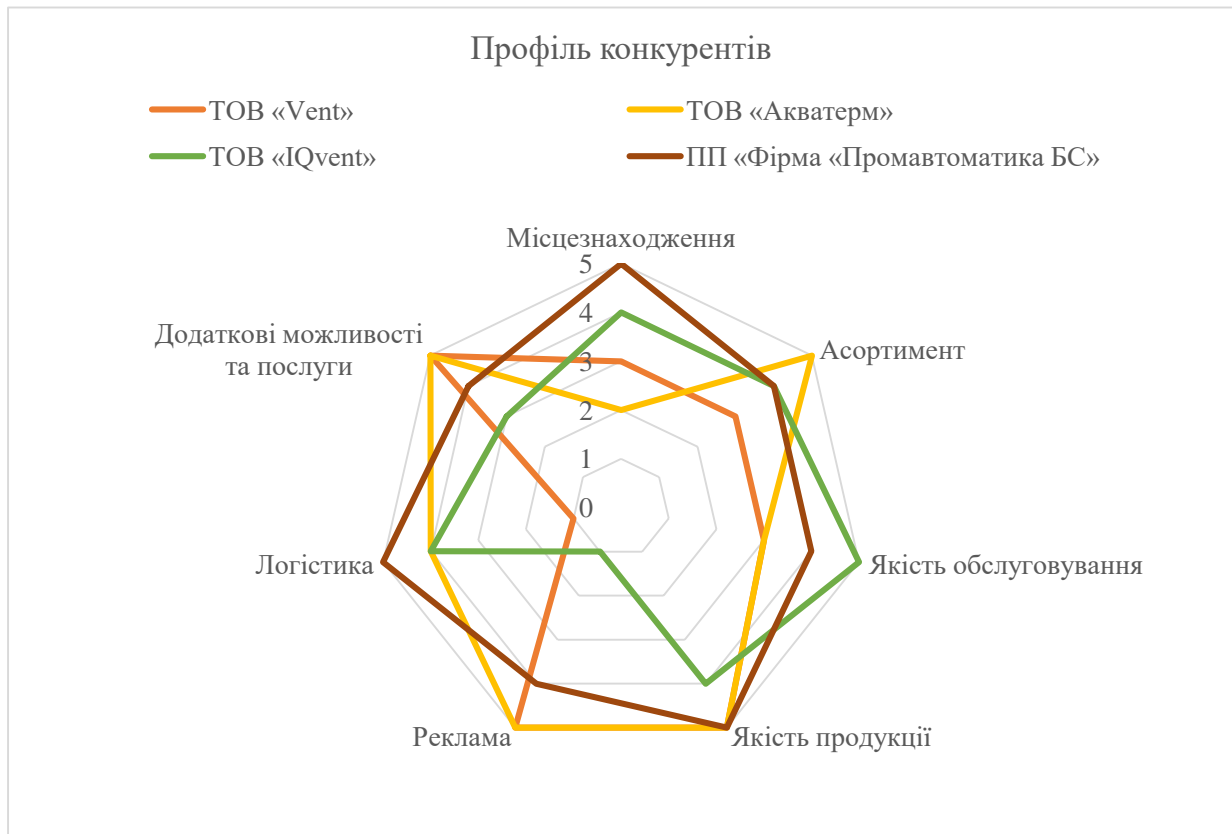


Рисунок 1.4 – Профіль конкурентів ПП «Фірма «Промавтоматика БС»
Джерело: сформовано автором

Аналізуючи рисунок, можна зробити висновок про те, що ПП «Фірма «Промавтоматика БС» на даний момент виграє у конкурентів за трьома критеріями: місцезнаходження, якість продукції та логістика. На ринку основним конкурентом ПП «Фірма «Промавтоматика БС» є ТОВ «Hauser». Враховуючи, що ПП «Фірма «Промавтоматика БС» давно позитивно зарекомендувала себе на ринку з виготовлення витяжних систем та кондиціонування і займає значну частку ринку м. Кременчука, підприємству необхідно зберігати свої стійкі позиції на ринку, і підтримувати ті сильні сторони, в яких виграє найбільше.

Узагальнюючи все вищесказане, можна зробити висновок про те, що ПП «Фірма «Промавтоматика БС» ефективно реалізує стратегію зростання. Збільшення обсягів продажів, прискорення збуту продукції, широкий асортимент – усі ці ознаки відносяться до даного типу стратегії.

Ключовими факторами успіху галузі виробництва кондиціонування та електроніки є:

1. Використання високотехнологічного зарубіжного обладнання;
2. Забезпечення високої якості та експлуатаційних характеристик продукції;
3. Використання якісних матеріалів і комплектуючих;
4. Наявність кваліфікованого виробничого персоналу;
5. Наявність розвиненої сервісно-ремонтної служби;
6. Широкий асортимент продукції;
7. Гнучкість у виробництві, можливість виробництва товарів на замовлення або за запропонованими технологічними схемами;
8. Розвинена система пошуку клієнтів і націленість на довгострокову співпрацю з ними;
9. Позитивний імідж підприємства в клієнтському середовищі;
10. Наявність гарантій на товари та гарантій виконання зобов'язань;
11. Можливість роботи по всій Україні;
12. Наявність ефективних і надійних інформаційних систем.

Виділивши фактори зовнішнього і внутрішнього середовищ, організації необхідно показати, як ці фактори взаємодіють між собою. На основі цієї взаємодії будується стратегія майбутніх дій і заходів компанії. Для досягнення даної мети використовуємо SWOT-аналіз [53]. Досягається це за рахунок зіставлення внутрішніх сил і слабкостей своєї компанії з можливостями, які дає їм ринок. Робиться висновок, в якому напрямі організація повинна розвивати свій бізнес і в кінцевому підсумку визначається розподіл ресурсів за сегментами і по виділеним аспектам діяльності. SWOT-аналіз ПП «Фірма «Промавтоматика БС» представлено у табл. 2.4.

Таблиця 2.4 – SWOT-аналіз ПП «Фірма «Промавтоматика БС»

<p><u>Зовнішнє середовище</u></p> <p><u>Внутрішнє середовище</u></p>	<p><u>Opportunities (Можливості)</u></p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Поява нових схем та методів організації виробничих процесів (включаючи сферу інформаційних технологій та автоматизацію бізнес-процесів); 2. Випуск нового виробничого устаткування; 3. Тісна співпраця з азіатськими країнами 	<p><u>Threats (Загрози)</u></p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Висока вартість зарубіжного устаткування; 2. Зниження рівня заробітної плати у галузі; 3. Швидке моральне старіння програмного забезпечення.
<p><u>Strengths (Сильні сторони)</u></p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Якість продукції; 2. Високий рівень технологічної оснащеності; 3. Широка асортименту та послуг; 4. Кваліфікація персоналу 	<p><u>SO (Сила та можливість)</u></p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Закупівля нового виробничого обладнання підтримає високу якість продукції та високий рівень технологічної оснащеності; 2. Поява нових схем та методів організації виробничих процесів оптимізує робочу діяльність, що дозволить розширити асортимент та якість послуг 	<p><u>ST (Сила та загроза)</u></p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Високий рівень технологічної оснащеності дозволяє у довгостроковій перспективі не турбуватися про придбання нового обладнання; 2. Широкий асортимент товарів та послуг дозволить отримати додатковий прибуток, що є джерелом подальшого розвитку підприємства та підтримки реальної заробітної плати на колишньому рівні
<p><u>Weaknesses (Слабкі сторони)</u></p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Низький рівень використання потужностей; 2. Система мотивації та стимулювання; 3. Наявність необхідних інформаційних систем; 4. Неефективні операції з пошуку та поточної роботи з клієнтами 	<p><u>WO (Слабкість та можливість)</u></p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Низький рівень використання потужностей зменшує ефективність нового виробничого обладнання; 2. Відсутність інформаційних систем управління (CRM та ін.) є причиною неефективних операцій з пошуку та поточної роботи з клієнтами; 3. Відсутність сучасних інформаційних систем управління та контролю не дозволить використовувати нові схеми та методи організації виробничих процесів 	<p><u>WT (Слабкість та загроза)</u></p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Зниження рівня реальної заробітної плати в галузі вплине і на без того недостатньо ефективну систему мотивації праці 2. Постійний розвиток програмного забезпечення прискорює неактуальність поточного, роблячи його ще більш не затребуваним та неефективним

Джерело: сформовано автором

Таким чином, SWOT-аналіз підприємства ПП «Фірма «Промавтоматика БС» відображає, що компанія має широкий спектр можливостей примножити свої сильні сторони, так і набір засобів щодо зниження негативного ефекту загроз. Оцінивши кожне поле можна зробити висновок, що організації слід вибрати стратегію використання можливостей для подолання слабкостей, яка розглядає проблеми, заявлені в магістерському дослідженні. Якщо підприємство ПП «Фірма «Промавтоматика БС» не звертатиме на них увагу, це позначиться на втраті частки ринку і спричинить зниження прибутку. В першу чергу необхідно вирішити проблему низької завантаженості потужностей підприємства, оскільки цей показник безпосередньо впливає на прибуток компанії. Низька завантаженість є наслідком неефективної роботи менеджера з пошуку клієнтів і неінформативно влаштованого реєстру клієнтів. Підприємство тривалий час на ринку і має велику базу, як фактичних споживачів, так і потенційних. Як рекомендацію, щодо вирішення даної проблеми, можна запропонувати компанії впровадити інформаційну систему, яка не тільки допоможе поліпшити ефективність процесу роботи з клієнтами і систематизувати базу даних, але і підвищить загальний рівень інформаційних систем на підприємстві і автоматизує частину бізнес-процесів.

В управлінні фінансово-економічною діяльністю важливу роль відіграє стан та ефективність управління запасами. На складах структурних підрозділів підприємства знаходилися наднормативні складські залишки товарно-матеріальних цінностей, технічно придатні до подальшого застосування у виробничих програмах.

Організувати управління наднормативними ресурсами при знаходженні їх на виробничих складах спільно з номенклатурою для поточних виробничих програм неможливо, в зв'язку з величезною кількістю номенклатури і однотипності застосування в ремонтно - експлуатаційної та інвестиційної програмами. У зв'язку з цим, виникла необхідність вдосконалення системи управління виробничими запасами в філії ПП «Фірма Промавтоматика БС»

через формування механізму раціонального управління на кожному етапі процесу управління запасами і виявлення взаємопов'язаних рішень по ефективному розподілу по групах споживачів ресурсів. Для ефективного обліку всіх факторів і розробки заходів щодо вдосконалення управління виробничими запасами необхідно проаналізувати угруповання елементів виробничих запасів по виконуваних функцій, за часом, за цілями.

Основним завданням по вдосконаленню управління виробничими запасами визначено завдання по поділу всіх виробництв.

У процесі аналізу проводиться порівняння фактичного надходження матеріальних ресурсів і їх планованої потреби в будівельно-монтажних роботах, а постачальники виконують контракти відповідно до кількості і термінів поставок. Аналіз наявності матеріальних ресурсів слід починати з розрахунку їх планової вартості в днях запасу. Запаси матеріалів у днях визначаються за формулою:

$$Z_n = T_z + P_z + G_z + S_z, \quad (2.1)$$

де Z_n - нормативний запас; T_z - поточний запас; P_z - підготовчий запас;

G_z - страховий запас;

S_z - сезонний запас.

Дані по поточному, підготовчому, страховому та сезонному запасах відобразимо в табл. 2.5 [35]

Таблиця 2.5 – Норма запасу в днях

Запаси	2019	2020	2021
1	2	3	4
Поточний запас	14	17	21
Підготовчий запас	3	2	4
Страховий запас	8	10	12
Сезонний запас	12	11	10
РАЗОМ: нормативний запас	37	40	47

Джерело: сформовано на основі [35]

Величина абсолютного нормативного резерву (A_3) розраховується

в натуральному вимірі за формулою:

$$Az = Zn \times Dr, \quad (2.2)$$

де Zn - нормативний запас;

Dr - одноденна витрата матеріалів.

Стандарт запасів - це мінімальна кількість матеріальних ресурсів, які компанії або організації повинні мати для нормального процесу доставки.

Дані про добове споживання матеріалів представлені в табл. 2.6

Таблиця 2.6 – Одноденні витрати матеріалів по роках, тис.грн

Рік	Норма запасу в днях	Одноденна витрата матеріалів, тис. грн
1	2	3
2019	37	0,867
2020	40	0,715
2021	47	0,691

Джерело: складено автором на основі даних підприємства

Знайдемо величину абсолютного нормативного запасу за формулою [35]:

$$Az = 37 \cdot 0,867 = 32,1 \text{ тис. грн - 2019 р.}$$

$$Az = 40 \cdot 0,715 = 28,6 \text{ тис. грн - 2020 р.}$$

$$Az = 47 \cdot 0,691 = 32,5 \text{ тис. грн - 2021 р.}$$

Дані про питому вагу матеріалу, що витрачається в собівартості і обсязі запланованих будівельно-монтажних робіт відображені в табл. 2.7.

Таблиця 2.7 – Обсяг будівельно-монтажних робіт і питома вага витрат матеріалів по роках

Рік	Обсяг будівельно-монтажних робіт за планом, тис. грн	Питома вага витрат матеріалів в собівартості, %
1	2	3
2019	1600	3,02
2020	1300	1,40
2021	2800	4,15

Джерело: складено автором на основі даних підприємства

Розрахувати витрати матеріалів при вимірюванні вартості за формулою:

$$Др = (Ор \cdot УВ) / 360, \quad (2.3)$$

де Ор - обсяг будівельно-монтажних робіт за планом, тис. грн.;

УВ - питома вага витрат матеріалів у собівартості.

$$У\ 2019\ р. = (1600 \times 3,02) / 360 = 13,42\ \text{грн};$$

$$У\ 2020\ р. = (1300 \times 1,40) / 360 = 5,05\ \text{грн};$$

$$У\ 2021\ р. = (2800 \times 4,15) / 360 = 32,28\ \text{грн}.$$

Матеріальні ресурси та їх забезпечення (В) визначається в днях за формулою:

$$В = (О + П) / Др, \quad (2.4)$$

де П - прихід матеріалів за звітний. Дані про прихід матеріалів за звітний період відобразимо в табл. 2.8

Таблиця 2.8 – Прихід матеріалів за звітний період по роках

Рік	Прихід матеріалів за звітний період
1	2
2019	423
2020	251
2021	923

Джерело: складено автором на основі даних підприємства

Розрахуємо доступність матеріальних ресурсів в днях за формулою:

$$УВ = (Фс \cdot 100) / \Sigma з \quad (2.2),$$

де УВ - питома вага статті витрат у відсотках;

Фс - фактична величина кожного виду витрат;

$\Sigma з$ - загальна сума витрат.

$$У\ 2019\ році = (185 + 423) / 13,42 = 45\ \text{дн.}$$

$$У\ 2020\ році = (243 + 251) / 5,05 = 98\ \text{дн.}$$

$$У\ 2021\ році = (351 + 923) / 32,28 = 39\ \text{дн.}$$

При аналізі підприємства на забезпечення матеріальними ресурсами спочатку перевіряється обсяг плану матеріально-технічного постачання. Для початку вивчаються норми, які були основою розрахунків для потреб ПП «Фірма «Промавтоматика БС».

Високі витрати обумовлені нерегулярним надходженням сировини і

матеріалів, в зв'язку з чим підприємства не отримують багато продуктів і відповідно прибутку. ПП «Фірма «Промавтоматика БС» не має втрат через нерегулярне постачання сировини та матеріалів, так як немає простоїв на підприємстві через недостатність забезпечення матеріалів, доступність матеріалів становить 100%.

Для більш детального аналізу необхідно провести дослідження фінансової стійкості підприємства за останні 3 роки. Таким чином, ми зможемо визначити ефективність фінансового менеджменту підприємства, а також створити інформаційну базу для мінімізації негативного впливу факторів зовнішнього і внутрішнього середовищ. Результати представлено у табл. 2.9.

Таблиця 2.9 – Фінансові показники діяльності ПП «Фірма «Промавтоматика БС» у 2019-2021 роках

Фінансовий показник	Рік		
	2019	2020	2021
1	2	3	4
Оборотні активи, тис. грн	271,7	618	153,2
Поточні зобов'язання, тис. грн	200,8	507,6	150,3
Загальні активи, тис. грн	286,1	631,7	166,2
Загальні зобов'язання, тис. грн	200,8	507,6	150,3
Рентабельність активів, %	40,2	18,8	24,73

Джерело: складено автором на основі даних підприємства

Таким чином, згідно даним в таблиці, можна побачити, що поточні зобов'язання та поточні активи зросли у 2020 р., і зменшилися у 2021. Рентабельність активів дозволяє визначити, наскільки ефективно активи підприємства використовуються для отримання прибутку. Або, іншими словами, який прибуток приносить кожна гривня від активів. Графічно зміну рентабельності активів підприємства відображено на рис. 2.4.

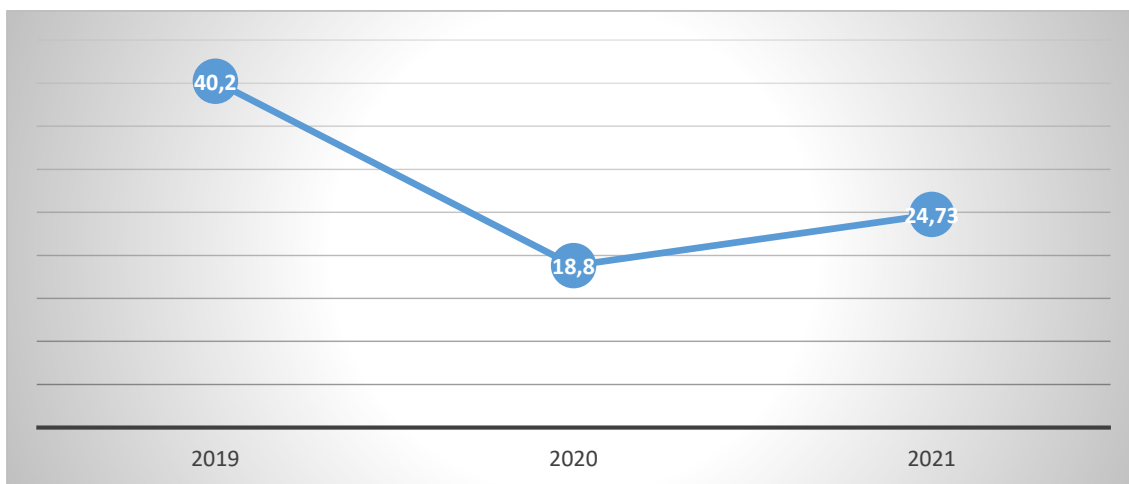


Рис. 2.4. Динаміка рентабельності активів ПП «Фірма «Промавтоматика БС» за 2019-2021 рр.

Джерело: складено автором

З графіка можна бачити, що у 2020 р. рентабельність активів зменшилася, що пов'язано інтенсивним, у 2,2 рази, збільшенням обсягу майна підприємства. Водночас у 2021 р. скоротився обсяг майна у 3,8 рази, і у 2,9 рази – обсяг прибутку, тому рентабельність активів зросла. Стратегічний розвиток дозволяє компанії: підвищувати продуктивність, знижувати витрати, збільшувати прибуток, будувати гнучке виробництво, швидко і без втрат реагувати на зміни попиту та кон'юнктури ринку, покращувати якість продукції/послуг на всіх етапах виробництва/створення; прискорювати процес інновацій, створення нових продуктів / послуг, підвищення рівня координації між відділами, співробітниками, підвищення рівня задоволеності клієнтів.

Однак, незважаючи на важливі переваги, існують труднощі та перешкоди, які необхідно подолати, щоб створити продуктивну фабрику, наприклад:

- необхідність істотних змін в організації та готовність працівників до цих змін;
- збільшення персоналу;
- необхідність тісної взаємодії з постачальниками, клієнтами, а також здатність постачальників постачати продукцію потрібної якості в обумовлений час.

Отже, стратегічний аналіз за допомогою описаних методів дає можливість розробити стратегію розвитку підприємства. Наявність факторів,

що позитивно впливають на організацію, дозволить використовувати їх поряд з сильними сторонами підприємства для нейтралізації негативних впливів. Таким чином, провівши аналіз внутрішнього і зовнішнього середовищ підприємства ПП «Фірма «Промавтоматика БС» і розібравши архітектуру бізнесу організації, виявлена низка істотних проблем.

Фірмі слід сфокусуватися на мінімізації впливу негативних чинників зовнішнього і внутрішнього середовищ, одночасно примножуючи свої сильні сторони. В цілому, компанія перебуває в стабільному стані. Виділені проблеми мають альтернативні варіанти вирішення.

Головною і найбільш суттєвою є проблема низької завантаженості потужностей підприємства. Це викликано тим, що у організації знижується клієнтська база і кількість укладених контрактів через неефективну роботу відділу продажів і організацію процесів роботи з клієнтами і, як наслідок, зменшується прибуток. Автоматизація даного процесу допоможе компанії підвищити працездатність менеджерів, скоротить витрати і підвищить завантаженість підприємства.

Відповідно до цього, варто відзначити, що найбільш ефективний і маловитратний варіант – це вдосконалення системи продажів і процесів роботи з клієнтами шляхом впровадження CRM-системи. Організації потрібно приділяти підвищену увагу рівню забезпеченості інформаційними продуктами. Це допоможе компанії зрозуміти своє місце на ринку наданих товарів і послуг, дізнатися найбільш пріоритетні сторони розвитку бізнесу і власної продукції.

2.2 Діагностика передумов впровадження системи стратегічного розвитку на ПП «Фірма «Промавтоматика БС»

Провівши аналіз внутрішнього і зовнішнього середовищ, зіставивши позитивні і негативні фактори в SWOT-аналізі, необхідно зібрати і

класифікувати ці фактори, проранжирувавши їх. Одним з інструментів для ефективного вирішення цієї проблеми, є матриця Глайстера. Матриця розподіляє проблеми за трьома рівнями:

1. Рівень організації;
2. Рівень підрозділу;
3. Індивідуальний рівень.

Матриця Глайстера дозволяє сформулювати конкретні заходи, які можуть бути покладені в основу дій після визначення цілей і завдань змін організації за допомогою обраної стратегії.

Більш логічним є комплексний підхід до цих проблем, який полягає в об'єднанні трьох головних проблем в одну укрупнену і здійсненні комплексних заходів щодо усунення цієї проблеми.

Результатом кількісного аналізу і ранжирування проблем і декомпозиції головної проблеми за допомогою матриці Глайстера стало визначення сутності проблеми діяльності на різних рівнях бізнесу, а також генерування можливих варіантів усунення поточної проблеми

А також конкретизує їх і розглядає в часі, вказуючи: причини, метод рішення і очікуваний результат. Матриця Глайстера для ПП «Фірма «Промавтоматика БС» представлена у табл. 2.10.

Розподіливши виділені проблеми за рівнями управління, очевидний висновок, що для стратегічного розвитку ПП «Фірма «Промавтоматика БС» необхідно в терміновому порядку вирішити проблему завантаженості потужностей. Зробити це можна тільки збільшивши число клієнтів (контрактів на виробництво), а для цього найбільшим актуальним є інноваційне рішення – це впровадження автоматизованої інформаційної системи з управління взаєминами з клієнтами.

Таблиця 2.10 – Матриця Глайстера підприємства ПП «Фірма
«Промавтоматика БС»

Формулюван ня проблеми	Суть проблеми	Ознаки прояву проблеми	Рекомендації щодо методів вирішення проблеми	Очікувані результати
1	2	3	4	5
Організаційний рівень				
Низька завантаженість потужностей підприємства	Через неефективну роботу з поточними клієнтами є дефіцит замовлень на виробництво продукції	Негативна динаміка доходу	Впровадження на підприємстві інформаційної системи	Систематизація бази вже існуючих клієнтів та робота з пошуку нових, що дозволить підвищити прибуток підприємства на~10–15%
Рівень підрозділу				
Відсутність необхідного інформаційного програмного забезпечення	Відсутність ефективного ведення контролю та обліку клієнтів для роботи з ними	Зменшенні кількості укладених контрактів на виробництво продукції з ~50 до ~20	Впровадження на підприємстві інформаційної системи	Підвищити ефективність планування та побудови бізнес-процесів при роботі менеджера з клієнтами
Рівень індивідуума				
Неефективна робота менеджера з проектів	Неправильне планування, брак досвіду роботи у менеджера та відсутність у нього інформаційних систем, що здійснюють підтримку	Втрата клієнтів через неправильно та неефективно побудовані бізнес-процеси	Коригування мотивації	Створення клієнтської бази, укладання нових контрактів з виробництва продукції

Джерело: складено автором

Основними наслідками відсутності інформаційної системи є: низька завантаженість потужностей, зниження кількості замовлень, падіння прибутку. Впровадження автоматизованої системи з управління взаєминами з клієнтами можна реалізувати тільки на рівні всієї організаційної структури, а, отже, це проблема всієї організації.

Щоб впровадити інформаційну систему необхідно визначити її тип, через виділення основного функціоналу. Для цього розробляється інтелектуальна карта системи, яка включає в себе всі ті аспекти, які присутні в самому бізнес-процесі виробництва і продажу продукції, так і ті, які привносить інформаційна система.

Інтелектуальна карта це інструмент управління якістю, заснований на визначенні логічних взаємозв'язків між різними даними. Застосовується цей інструмент для зіставлення причин і наслідків з досліджуваної проблеми.

Як правило, діаграма зв'язків використовується спільно з діаграмою спорідненості, тому що дозволяє вибудувати виявлені з її допомогою причини в логічний ланцюжок.

У центрі карти знаходиться ідея - ядро карти і причина її появи. У ідеї може бути скільки завгодно відгалужень – думки, які допомагають розвинути цю ідею. Вже від думок йдуть варіанти розвитку, рухаючись за якими можна прийти до реалізації

Інтелектуальна карта інформаційної системи бізнес-процесів представлена на рис. 2.5

Враховуючи представлений функціонал можна зробити висновок, що підприємству потрібно впровадити систему з управління взаємовідносинами з клієнтами. На ринку програмного забезпечення цю роль виконує CRM-система.

Фірма враховує не тільки запити споживачів, але і поведінку конкурентів. Кожен товар має своє конкурентне середовище, особливості якого впливають на складність роботи на конкретному ринку.

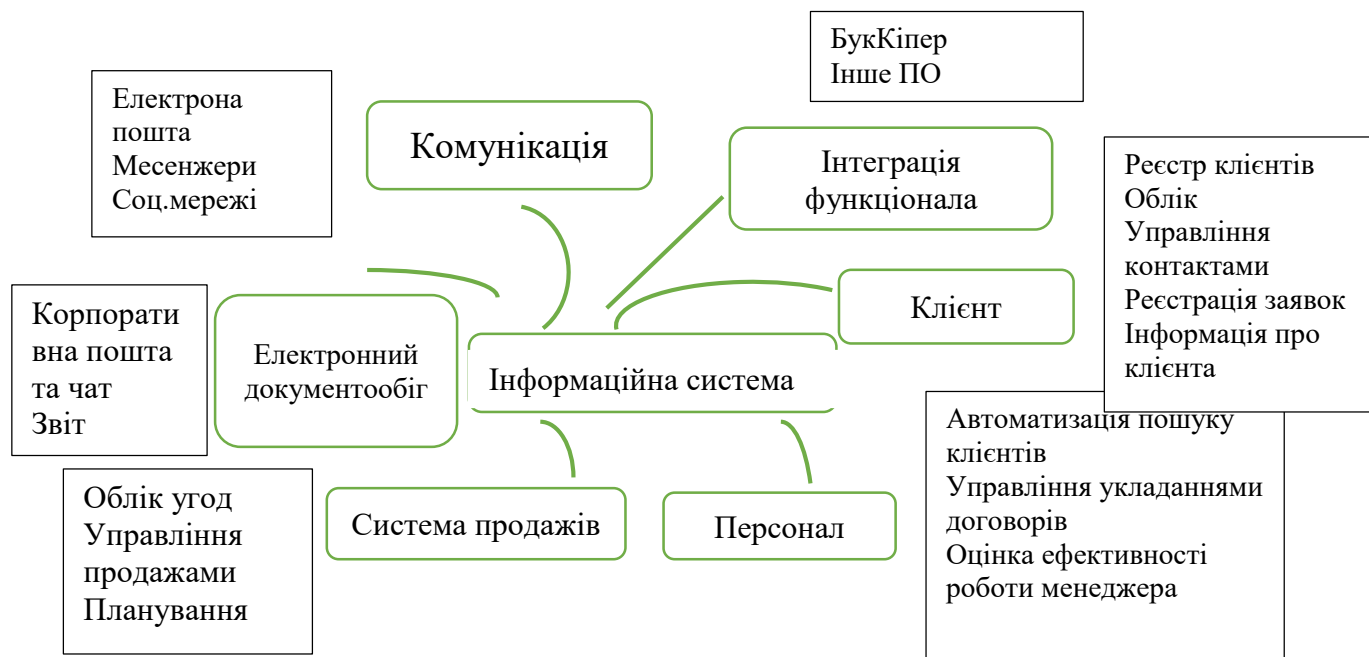


Рисунок 2.5 – Інтелектуальна карта інформаційної системи

Джерело: складено автором

Звичайно, єдиної для всіх конкурентної стратегії не існує. Однак можна виробити принципи поведінки фірми, які визначаються структурою ринку. Існує безліч критеріїв для характеристики структури ринку, але найбільш поширеними є схожість товарів, конкурентні підприємства, величина витрат і структура витрат, глибина горизонтальної та вертикальної інтеграції компаній. Коли розмова йде не стільки про кількість компаній і фірм, що діють на ринку, скільки про гостроту конкуренції між ними.

Таку стратегію підприємства як економічну необхідно обґрунтовувати за допомогою функціональних стратегій, які відображають конкретні шляхи досягнення цілей підприємства, що стоять перед його окремими підрозділами і службами. Функціональну стратегію ми розглянемо в наступному пункті.

У табл. 2.11 наведені основні фінансово – економічні показники діяльності на ПП «Фірма «Промавтоматика БС» за останні три роки.

Таблиця 2.11 – Основні показники діяльності організації, тис. грн.

Показник	2019 р.	2020 р.	2021 р.	Абсолютне відхилення, (+, -)	
				2020 р. від 2019 р.	2021 р. від 2020 р.
1	2	3	4	5	6
Чистий дохід від продажу товарів, продукції, тис. грн.	1882,7	2719,9	2046,5	837,2	-673,4
Інші операційні доходи	6	3	0,5	-3	-2,5
Разом доходи, тис. грн	1888,7	2722,9	2047	834,2	-675,9
Собівартість реалізованих товарів, продукції, тис. грн.	940,1	1570,7	1078,5	630,6	-492,2
Інші операційні витрати	802,8	1001,2	913,3	198,4	-87,9
Інші витрати	5,4	5,9	5,1	0,5	-0,8
Разом витрати	1748,3	2577,8	1996,9	829,5	-580,9
Прибуток (збиток) до оподаткування, тис. грн.	140,4	145,1	50,1	4,7	-95
Чистий прибуток (збиток), тис. грн.	115,1	119	41,1	3,9	-77,9
Вартість майна-всього, у тому числі:	286,1	631,7	166,2	345,6	-465,5
- необоротні активи	14,4	13,7	13	-0,7	-0,7
- оборотні активи	271,7	618	153,2	346,3	-464,8
Коефіцієнт оборотності оборотних коштів, оборотів	6,93	4,40	13,36	-2,53	8,96
Рентабельність продажів, %	6,11	4,38	2,01	-1,73 в.п.	-2,37 в.п.

Джерело: складено автором на основі даних підприємства

Аналіз основних фінансово-економічних показників діяльності ПП «Фірма «Промавтоматика БС» показав, що за три останні роки динаміка чистого доходу від реалізації продукції підприємства не була стабільною. У 2020 р. приріст чистого доходу становив 837,2 тис. грн, у 2021 р. мала місце негативна динаміка – скорочення на 673,4 тис. грн. Оскільки на величину доходу виручки від реалізації впливають такі фактори, як ціна послуги і

кількість наданих послуг, то одночасно з виручкою аналізують і собівартість реалізації. У витратах на виробництво виділяють постійну і змінну частини, проте у фінансовій звітності, представленій організацією, не виділені управлінські та комерційні витрати, які відносять до умовно – постійної частини витрат.

Собівартість реалізованої продукції у 2021 р. зменшилась на 492,2 тис. грн, що обумовлено зменшенням обсягу реалізації продукції.

Випереджувальне зростання доходу, порівнюючи з приростом витрат у 2020 р., забезпечило позитивну динаміку прибутку. Але скорочення обсягу доходу у 2021 р., порівнюючи з 2020 р., як наслідок, збільшення питомих витрат, спричинило скорочення чистого прибутку у 3 рази – з 119 тис. грн до 41,1 тис. грн.

Прибуток до оподаткування відрізняється від прибутку від продажів на величину інших доходів і витрат. Протягом досліджуваного періоду «Інших доходів» підприємство не отримувало були відсутні, на відміну від «Інших витрат». Але підприємство має високий рівень інших операційних витрат – 0,43 – у 2019 р., 0,37 – у 2020 р., 0,45 – у 2021 р. у розрахунку на 1 грн доходів.

Особливої уваги потребують фінансові результати за іншими видами діяльності, до яких відносять інвестиційну та фінансову діяльність організації. Суми інших доходів, пов'язаних з інвестиційною та фінансовою діяльністю, включають надходження; відсотки, отримані (що підлягають отриманню) за надання в користування коштів організації; суми кредиторської заборгованості, по яких минув строк позовної давності та інші.

Суми інших витрат, пов'язаних з інвестиційною та фінансовою діяльністю, включають виплати відсотків, що сплачуються організацією за надання їй у користування грошових коштів (кредитів, позик).

Так, в 2019-2021 р. підприємство отримувало невеликі інші операційні доходи – 6; 3; 0,5 тис. грн. Інші операційні витрати становили за аналізований

період, відповідно, 808,2; 1006,1; 918,4 тис. грн. Ці дані свідчать, що підприємство отримує прибуток переважно від основної операційної діяльності.

Вартість майна організації у 2020 р. збільшилася на 345,6 тис. грн, у 2021 р. зменшилася на 465,5 тис. грн. Ці зміни спричинені передусім зміною обсягу оборотних активів, які переважають у структурі майна підприємства. Інтенсивне зростання майна у 2020 р. відбулося, у першу чергу, внаслідок погіршення платіжної дисципліни ділових контрагентів ПП «Фірма «Промавтоматика БС» – обсяг дебіторської заборгованості зріс у 4,7 рази.

Підводячи підсумок проведеному аналізу основних фінансово-економічних показників діяльності ПП «Фірма «Промавтоматика БС», виділимо найбільш важливі результати діяльності організації:

- за 2019-2021 рр. динаміка чистого доходу була різноспрямованою – збільшення у 1,4 рази у 2020 р., зменшення у 1,3 рази у 2021 р.

- діяльність підприємства була прибутковою упродовж дослідженого періоду, обсяг прибутку у 2021 р. зменшився і становив 41,1 тис. грн, що є наслідком скорочення чистого доходу;

- у складі майна переважають оборотні активи, їхній обсяг у 2020 р. зріс у 2,3 рази, у 2021 р. – зменшився у 4 рази, що пов'язано найбільшою мірою зі зміною платіжної дисципліни ділових партнерів підприємства.

Стратегія розвитку ПП «Фірма «Промавтоматика БС» визначається розширенням обсягу надаваних послуг і виходом підприємства з новими видами послуг, що дозволяють забезпечувати комплексні роботи. Такий підхід вимагає, відповідно, реалізації інвестиційних проєктів.

Для аналізу фінансової стратегії на прикладі ПП «Фірма «Промавтоматика БС» дослідимо ліквідність балансу (табл. 2.12, табл. 2.13).

Таблиця 2.12 – Аналіз ліквідності балансу по активу

Актив	2019 р.	2020 р.	2021 р.	Платіжні надлишки або дефіцит (+, -)	
				2020 р. на 2019 р.	2021 р. на 2020 р.
1	2	3	4	5	6
Найбільш ліквідні активи (А1), тис. грн	145,9	159,5	6,3	13,6	-153,2
Швидкоореалізовані активи (А2), тис. грн	93,7	429,9	114,4	336,2	-315,5
Повільно реалізовані активи (А3), тис. грн	32,1	28,6	32,5	-3,5	3,9
Важкоореалізовані активи (А4), тис. грн	14,4	13,7	13	-0,7	-0,7

Джерело: складено автором на основі даних підприємства

Складемо табл. 2.13 і далі зробимо висновок за двома даними таблицями.

Таблиця 2.13 – Аналіз ліквідності балансу по пасиву

Пасив	2019 р.	2020 р.	2021 р.	Платіжні надлишки або нестача (+, -)	
				2020 р. на 2019 р.	2021 р. на 2020 р.
1	2	3	4	5	6
Найбільш термінові зобов'язання (П1), тис. грн	63,9	49,9	23,3	-14	-26,6
Короткострокові пасиви (П2) тис. грн	136,9	457,7	127	320,8	-330,7
Довгострокові пасиви (П3) тис. грн	0	0	0	0	0
Постійні пасиви (П4) тис. грн	85,3	124,1	15,9	38,8	-108,2

Джерело: складено автором на основі даних підприємства

В кінці 2019 р. підприємство було спроможне покрити 135%, у 2020 р. – 122%, у 2021 р. – 102% поточних зобов'язань. Водночас рекомендоване

значення >2 . Таким чином, за показником загальної ліквідності, компанія має недостатній рівень платоспроможності, і її фактичний рівень у динаміці знижується.

Оскільки показник $A1 > П1$ у 2019-2021 рр., то це свідчить про платоспроможність організації. ПП «Фірма «Промавтоматика БС» в аналізований період було достатньо коштів для покриття найбільш термінових зобов'язань.

Показник $A2$ упродовж дослідженого періоду менше $П2$, тобто. швидко реалізовані активи менші, ніж короткострокові пасиви. Порівняння за цим критерієм свідчить про недотримання умов фінансової стійкості.

Постійні пасиви збільшилися у 2020 р., у наступному році динаміка була протилежною. Важко реалізовані активи щорічно помірно зменшуються, що пов'язано з недостатньою увагою до оновлення основних засобів підприємства.

За даними показниками, можна зробити висновок, як на початку аналізованого періоду, так і в кінці баланс був ліквідним, тобто підприємство може розраховуватися за своїми зобов'язаннями, реалізуючи поточні активи.

2.3 Оцінювання потенційних фінансових можливостей забезпечення стратегічного розвитку на ПП «Фірма «Промавтоматика БС»

На основі даних бухгалтерського балансу ПП «Фірма «Промавтоматика БС» за 2019-2021 розрахуємо коефіцієнти автономії та поточної ліквідності (табл. 2.14).

Коефіцієнт автономії ще називають «коефіцієнт фінансової незалежності». Він показує, наскільки компанія незалежна від кредиторів. Чим вищий коефіцієнт, тим організація менш залежна.

Таблиця 2.14 – Розрахунок коефіцієнтів автономії

N	Фінансові показники	2019	2020	2021
1	2	3	4	5
1	Власний капітал, тис.грн	85,3	124,1	15,9
2	Активи, тис.грн	286,1	631,7	166,2
3	Коефіцієнт автономії	0,30	0,20	0,1
4	Оборотні активи, тис.грн	271,7	618	153,2
5	Короткострокові зобов'язання, тис.грн	200,8	507,6	150,3

Джерело: складено автором на основі даних підприємства

Норма коефіцієнта автономії залежить від галузі до якої належить підприємство.. Діяльність у сфері виготовлення кондиціонерів та іншого обладнання середнє значення.

- 2019 р. – 0,47;
- 2020 р. – 0,49;
- 2021 р. – 0,51.

З наших розрахунків видно, що підприємство має недостатній коефіцієнт автономії. Це означає, що компанія залежить від позикових коштів.

Проведемо аналіз фінансової діяльності організації на основі даних підприємства ПП «Фірма «Промавтоматика БС».

Побудуємо графіки доходу і чистого прибутку (рис. 2.7, 2.8).

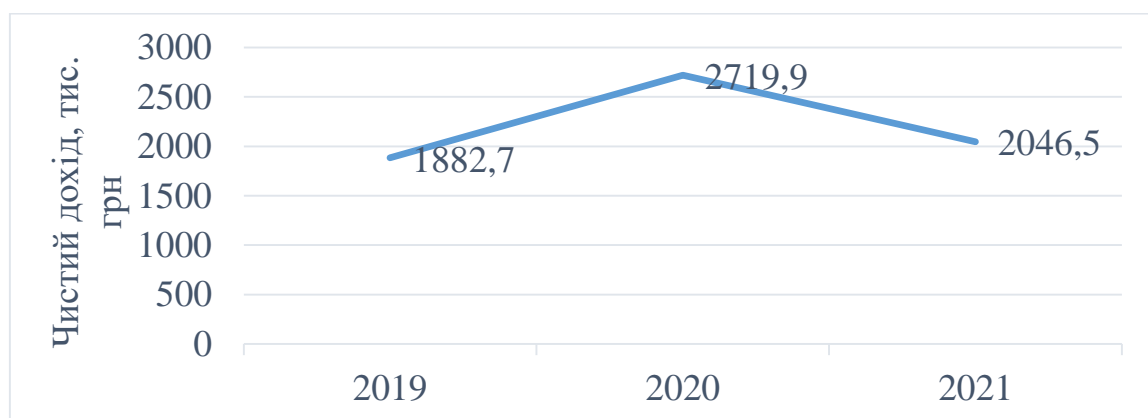


Рисунок 2.7 – Динаміка чистого доходу ПП «Фірма «Промавтоматика БС» за період 2019 - 2021 рр.

Джерело: складено автором

Як видно з рисунка 2.7, дохід компанії у 2020 р. та 2021 р., порівнюючи з базовим періодом, незмінно зростав. Приріст доходу спричинений розширенням ринків збуту, а також інфляційними процесами

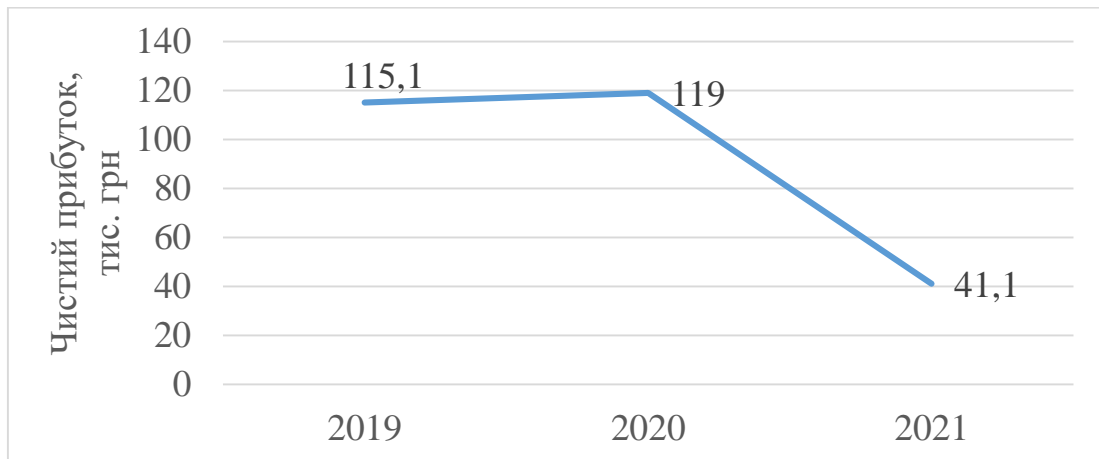


Рисунок 2.8 – Динаміка чистого прибутку ПП «Фірма «Промавтоматика БС» в період 2019-2021 рр.

Джерело: складено автором

З рис. 2.8 можна спостерігати зростання прибутку (з 2019 р по 2021 р). Різниця між точками (2019 р і 2021 р) становить 163,8 тис. грн.

Розрахуємо рентабельність продажів, щоб подивитися яку частину у доході становить чистий прибуток (табл. 2.15). Компанія має низьку рентабельність.

Таблиця 2.15 – Розрахунок рентабельності продажів

№	Фінансовий показник	2019 р.	2020 р.	2021 р.
1	2	3	4	5
1	Чистий прибуток, тис. грн.	115,1	119	41,1
2	Дохід від реалізації, тис. грн.	1882,7	2719,9	2046,5
3	Рентабельність продажів ((1/2) * 100%), %	6,11	4,38	2,01

Джерело: складено автором на основі даних підприємства

Як видно з табл. 2.15, рентабельність продажів в 2020 р зменшилась на 1,74 в.п. щодо 2019 р., у 2021 р. скорочення було більш інтенсивним – на 2,37 в.п.

Основним доходом ПП «Фірма «Промавтоматика БС» є дохід від виготовленні та встановлення кондиціонування та виробів для них. Даний дохід підрозділяється відповідно до трьох основних типів клієнтів компанії:

- доходи від наданих послуг фізичним особам;
- доходи від юридичних осіб;
- доходи від державних структур.

На рис. 2.9 зображена гістограма, яка показує, як змінювалася структура надходжень грошових коштів в залежності від типу клієнта, за три останні роки:

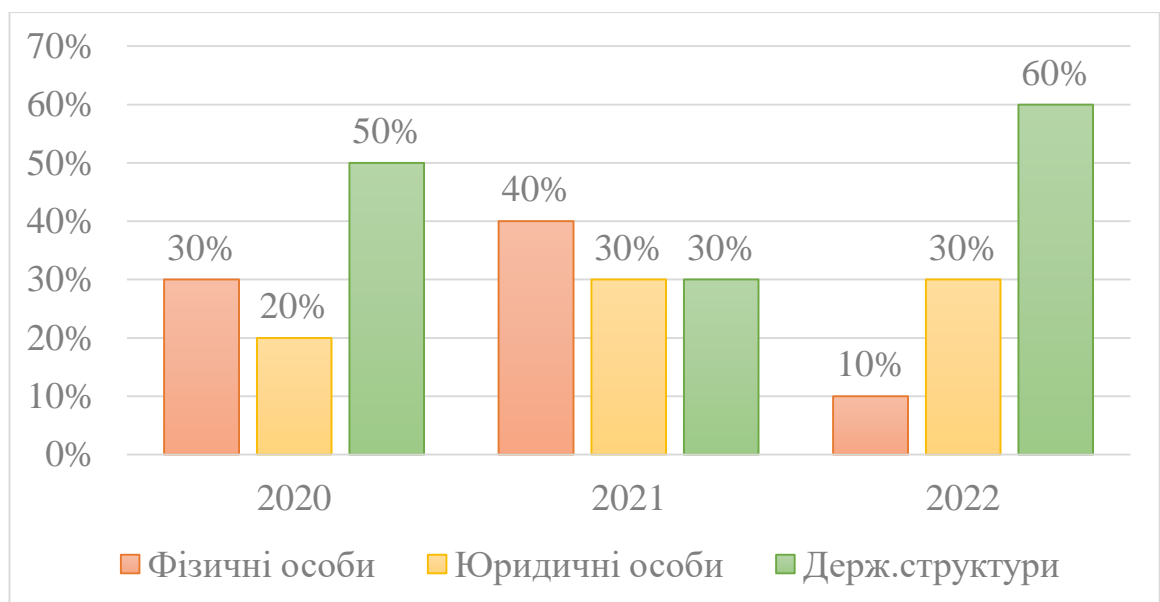


Рисунок 2.9 – Структура надходжень грошових ПП «Фірма «Промавтоматика БС»

Джерело: складено автором

У 2019 р. спостерігається найбільший дохід від реалізації послуг держструктурам, так як дані послуги володіють найбільшою вартістю. У 2020 р. основний дохід компанія почала отримувати від фізичних осіб частка доходу від державних структур знизилася приблизно на 20%, а частка від юридичних

осіб підвищилася приблизно на 10%. У 2021 р. основним прибутковим типом клієнта стали державні структури, їх частка становить приблизно 60% від усього числа клієнтів, на другому місці – юридичні особи, їх частка становить приблизно 30%, і на третьому місці – фізичні особи, їх частка значно скоротилася в порівнянні з 2020 р., і становить приблизно 10%.

За даними компанії ПП «Фірма «Промавтоматика БС» ними було виконано замовлень:

- за 2019 р. \approx 900 клієнтів;
- за 2020 р. \approx 1 100 клієнтів;
- за 2021 р. \approx 1 300 клієнтів.

Це приблизно 80 клієнтів на місяць. Як видно з рисунка 2.5, у середньому за рік приріст кількості клієнтів становив 20%.

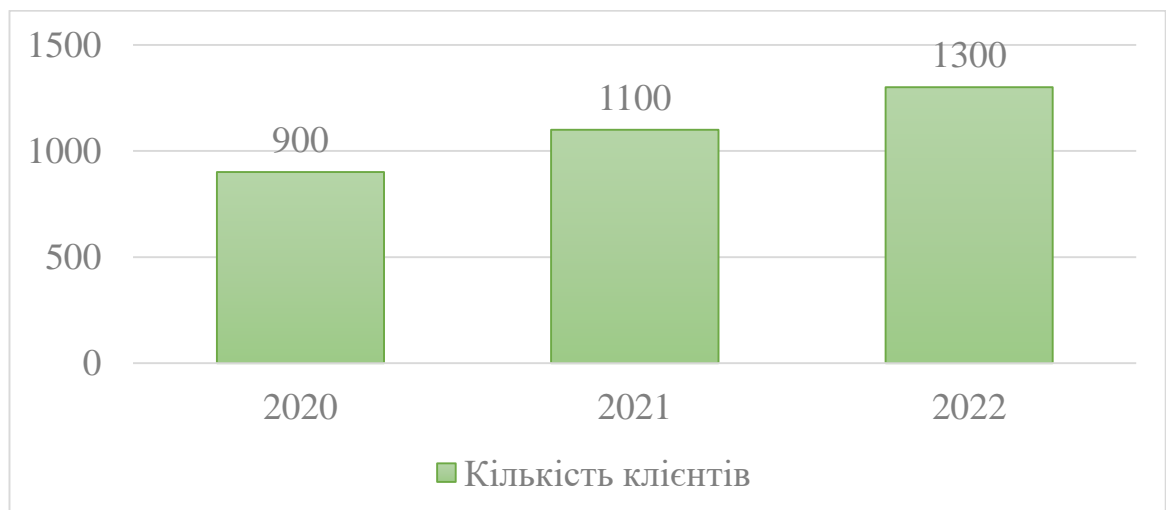


Рисунок 2.10 – Кількість обслугованих клієнтів ПП «Фірма «Промавтоматика БС»

Джерело: складено автором на основі даних підприємства

Важливим є також аналіз завершеності купівлі (рис 2.11). За результатами аналізу встановлено, що з усіх поданих заявок, надаються послуги тільки порядку 75% клієнтів.

Клієнти можуть не обслуговуватися компанією ПП «Фірма «Промавтоматика БС» з таких причин:

- клієнт сам відмовився від послуг компанії;
- компанія не надає послуги за проханням клієнта.

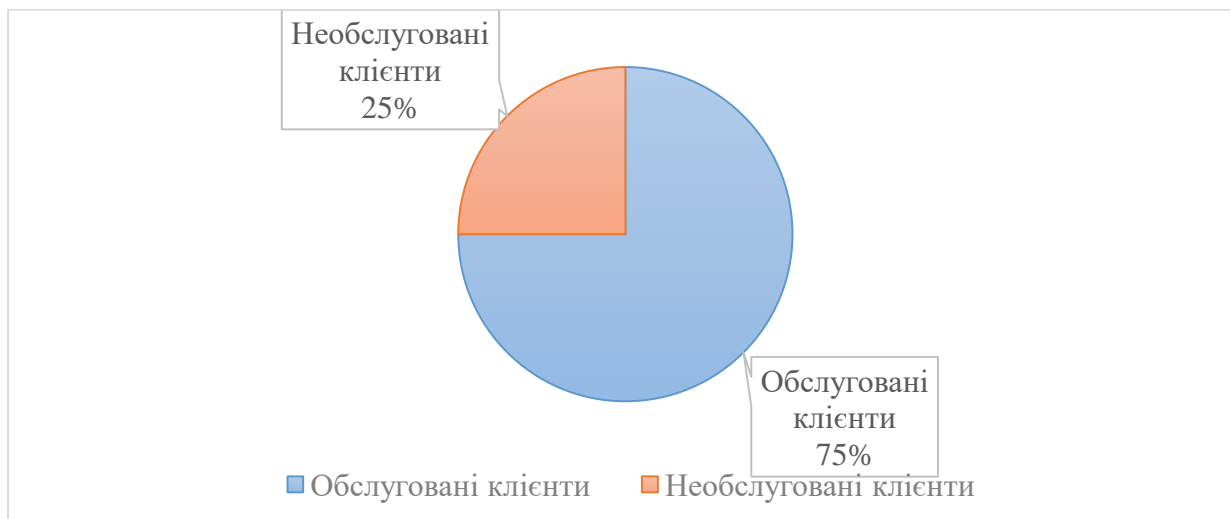


Рисунок 2.11 – Структура обслугованих і необслуговуваних клієнтів ПП «Фірма «Промавтоматика БС»

Джерело: складено автором на основі даних підприємства

Так як компанія має три типи клієнтів, то покажемо переваги клієнтів в залежності від їх типу. У період 2019-2021 рр. дані статистики кардинально не змінювалися, частка кожної послуги могла змінюватися на $\pm 1\%$. Уподобання клієнтів масового сектора в залежності від типу послуг компанії представлено на рисунку 2.12.

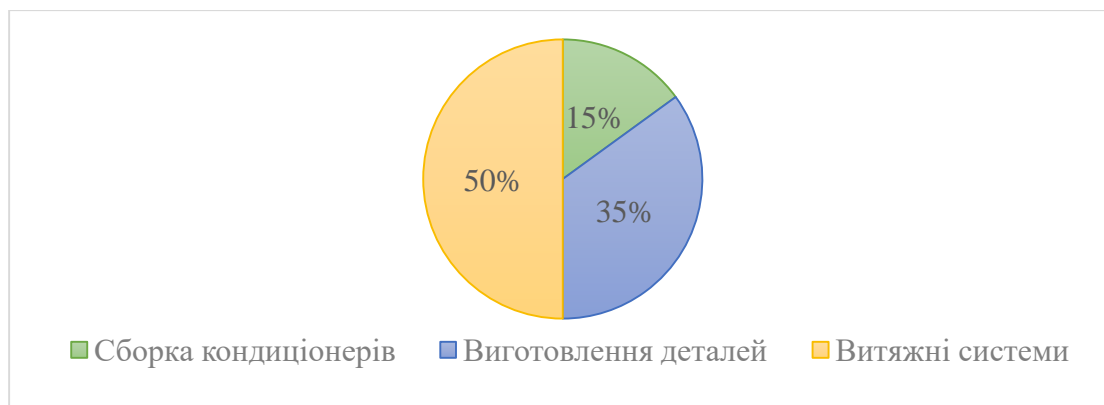


Рисунок 2.12 – Уподобання клієнтів від типу послуг на ПП «Фірма «Промавтоматика БС»

Джерело: складено автором на основі даних підприємства

Таким чином, виручка компанії від клієнтів масового сектора в основному складається з виручки від виготовлення витяжних систем та виготовлення деталей для кондиціонування та витяжок. Найменший дохід отримують від збору кондиціонерів.

Можна зробити висновок, що фінансовий стан ПП «Фірма «Промавтоматика БС» в останній рік значно покращився порівняно з двома попередніми роками. Хоча компанія і відчуває залежність від позикових коштів, але вона все ж має позитивну динаміку, в результаті чого, через кілька років організація наростить власний капітал.

Спостерігається зростання чистого прибутку. Число заявок і їх вартість з надання послуг держструктурам та клієнтам складно спрогнозувати в силу специфіки даних заявок, тому основна увага приділена наданню послуг масовому сектору і бізнесу. Спостерігається щорічний незначний приріст числа клієнтів.

Таблиця 2.16 – Показники рентабельності на ПП «Фірма «Промавтоматика БС»

Показник	2019 р.	2020 р.	2021 р.	Абсолютне відхилення, (+,-) в. п.	
				2020 р. від 2019 р.	2021 р. від 2020 р.
1	2	3	4	5	6
Рентабельність продажів,%	6,11	4,38	2,01	-1,73	-2,37
Бухгалтерська рентабельність	15,2	8,6	65,3	-6,6	56,7
Чиста рентабельність,%	5,9	8,4	10,8	2,5	2,4
Рентабельність активів,%	40,2	18,8	24,7	-21,4	5,9
Рентабельність власного капіталу,%	134,9	95,9	258,5	-39	162,6

Джерело: складено автором на основі даних підприємства

Рентабельність продажів за даний період зменшувалася. Це пояснюється

випереджувальним скороченням доходу, порівнюючи з прибутком. У 2019 році на 1 грн доходу припадало 6 коп. чистого прибутку, у 2020 р. – 4 коп., у 2021 р. – 2 коп.

Рівень прибутку після виплати податків в 2021 році зменшився на 65%, що в найбільшій мірі пов'язано зі зменшенням чистого доходу на 25%.

Саме рентабельність активів є одним із синтетичних показників економічної діяльності в цілому. У цьому показнику прибуток зіставляється з наявними у організації активами. Зміна рентабельності активів викликана переважно екстенсивним чинником – зміною обсягу майна підприємства. Приріст активів у 2020 р., при незначному зростанні чистого прибутку, спричинив скорочення рентабельності активів з 40,2% до 18,8%. У 2021 р. зменшився прибуток, але скорочення чистого доходу було у більшій пропорції, як наслідок, рентабельність активів зросла на 5,9 в.п. Так само у 2021 р. значно зменшився власний капітал – у 7,8 рази, а чистий прибуток – у 2,9 рази, тому віддача від власного капіталу мала позитивну динаміку – 2,59 грн чистого прибутку на 1 грн власного капіталу.

Проаналізувавши наведені вище показники, можна зробити висновок про те, що в 2020 році позитивний вплив на динаміку рентабельності мало збільшення прибутку, у 2021 р. – зменшення обсягу майна і джерел його утворення.

Висновки до розділу 2

У другому розділі проаналізовано внутрішнє і зовнішнє середовища, а також визначена стратегія зростання компанії, як основний напрям її розвитку. Постійне підвищення рівня конкуренції актуалізує роль ефективного управління стратегічним розвитком підприємств.

Розробивши PEST-аналіз було виявлено основні загрози для

підприємства ПП «Фірма «Промавтоматика БС». Це пояснюється складністю у виробництві продукції, а також високими вимогами, що пред'являються до неї.

Були проаналізовані основні конкуренти ПП «Фірма «Промавтоматика БС» на ринку будівельних матеріалів ТОВ «Ventss» [73], ТОВ «Акватерм» [1], ТОВ «IQVents» [61]. ПП «Фірма «Промавтоматика БС» на даний момент виграє у конкурентів за трьома критеріями: місцезнаходження, якість продукції та логістика. На ринку основним конкурентом ПП «Фірма «Промавтоматика БС» є ТОВ «Hauser».

SWOT-аналіз підприємства ПП «Фірма «Промавтоматика БС» показав, що компанія має широкий спектр можливостей. Оцінивши кожне поле можна зробити висновок, що організації слід вибрати стратегію використання можливостей для подолання слабкостей. Підприємство тривалий час на ринку і має велику базу, як фактичних споживачів, так і потенційних. Як рекомендацію, щодо вирішення даної проблеми, було запропоновано компанії впровадити інформаційну систему, яка не тільки допоможе поліпшити ефективність процесу роботи з клієнтами і систематизувати базу даних, але і підвищить загальний рівень інформаційних систем на підприємстві і автоматизує частину бізнес-процесів.

ПП «Фірма «Промавтоматика БС» необхідно постійно розвиватися і перевищувати попередній рівень досягнутих показників ефективності. У сформованих умовах підприємству необхідно розглянути іншу стратегію свого розвитку.

Сьогодні як ніколи раніше на ринку присутня величезна кількість конкурентів, і ця кількість постійно зростає. Для тих, хто бажає вижити, безумовно необхідна хороша маркетингова стратегія.

- у 2021 р. основним прибутковим типом клієнта стали державні структури, їх частка становить приблизно 60%
- за 2019-2021 рр. динаміка чистого доходу була різноспрямованою – збільшення у 1,4 рази у 2020 р., зменшення у 1,3 рази у 2021 р.

- порівнюючи з базовим періодом,
- вартість майна організації у 2020 р. збільшилася на 345,6 тис. грн, у 2021 р. зменшилася на 465,5 тис. грн. Ці зміни спричинені передусім зміною обсягу оборотних активів, які переважають у структурі майна підприємства.
 - підприємство отримує прибуток переважно від основної операційної діяльності.
 - у складі майна переважають оборотні активи, їхній обсяг у 2020 р. зріс у 2,3 рази, у 2021 р. – зменшився у 4 рази, що пов'язано найбільшою мірою зі зміною платіжної дисципліни ділових партнерів підприємства.
 - рентабельність продажів в 2020 р зменшилась на 1,74 в.п. щодо 2019 р., у 2021 р. скорочення було більш інтенсивним – на 2,37 в.п.
 - рентабельність продажів за 2019-2021 рр. зменшувалася. Це пояснюється випереджувальним скороченням доходу, порівнюючи з прибутком.
 - - в 2020 році позитивний вплив на динаміку рентабельності мало збільшення прибутку, у 2021 р. – зменшення обсягу майна і джерел його утворення.

РОЗДІЛ 3
ПРОЄКТ З ПІДВИЩЕННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ
ПІДПРИЄМСТВА НА ОСНОВІ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ
ВЗАЄМОВІДНОСИНАМИ З КЛІЄНТАМИ НА ПП «ФІРМА
«ПРОМАВТОМАТИКА БС»

3.1 Обґрунтування необхідності стратегічного планування на підприємстві ПП «ФІРМА «ПРОМАВТОМАТИКА БС»

Ефективність управління стратегічним розвитком компанії залежить від актуальності, повноти інформаційного забезпечення, від релевантності бачення, місії, цілей стану і перспективам розвитку ринку, від мотивації персоналу не лише досягати поставлених цілей, але й безперервно удосконалюватися, від організації праці в організації, раціонального розподілу обов'язків і справедливих винагород, від системи організації контролю, який має бути спрямований не на безперервну орієнтацію на виявлення помилок, браку тощо, а буде працювати на упередження помилок, а це можливо, якщо працівники мають достатньо часових та інших ресурсів для удосконалення, коли ефективно і превентивно організовано комунікаційний процес, коли керівник є лідером з взаємопідтримки, безперервного саморозвитку, - в таких організаціях інноваційний розвиток стає природним, і він забезпечує набуття компанією стратегічних конкурентних переваг.

За підсумками SWOT аналізу і вивчення зовнішнього середовища підприємства зроблені наступні висновки:

- головним завданням розглянутого підприємства має стати поліпшення фінансового становища, збільшення обсягу реалізації та скорочення питомих витрат, тобто на цьому етапі формування стратегії.

Потенційні можливості підприємства щодо зростання обсягу реалізації можуть бути обмежені впливом різних факторів, але головні з них —

потужність підприємства, його виробничі особливості та тенденції ринку, на якому функціонує підприємство (таблиця 3.1).

Таблиця 3.1 – Перелік факторів середовища, що мають найбільшу значимість для ПП «Фірма «Промавтоматика БС»

Напрями впливу фактору	
Позитивний вплив	Негативний вплив
1	2
Розширення ринку робіт і послуг	Поява нових підприємств-конкурентів
Збільшення обсягу робіт	Дефіцит фінансування
Наявність високорозвинутого виробничого потенціалу	Несприятлива політика органів влади
Сприятливий імідж підприємства	Недостатній рівень забезпеченості висококваліфікованими кадрами
Висока ефективність і якість робіт і послуг, відносно низькі ціни	

Джерело: складено автором

У рік ПП «Фірма «Промавтоматика БС» співпрацює з порядка 1000-1300 клієнтів, враховуючи, що в році приблизно 250 робочих днів, конверсія воронки продажів є досить низькою – від 1 до 6 клієнтів і 1-6 угоди в день. Компанія втрачає близько 20% потенційних клієнтів.

Все це говорить про те, що робота виконується недостатньо неефективно, і підприємству терміново потрібні зміни в роботі відділу продажів, найпростішим і дешевим рішенням буде впровадження бюджетної CRM-системи, розрахованої для таких мікро- суб'єктів господарювання.

Посадовими обов'язками менеджера по роботі з клієнтами організації ПП «Фірма «Промавтоматика БС» передбачено:

- обдзвон клієнтів, засобами робочого і стільникового телефонів;
- формування бази даних клієнтів, за допомогою засобів Microsoft Excel;
- розсилка інформації за допомогою корпоративної пошти;

- залучення нових клієнтів.

Оскільки всі дії здійснюються з використанням незв'язаних програмних засобів, компанія не використовує потенціал, який би могла отримати при імплементації комплексного програмного інформаційно-аналітичного забезпечення. Тому актуальним заходом є впровадженням CRM-системи. Це дозволить запровадити нову стратегію управління взаємовідносинами з клієнтами.

Впровадження CRM підвищує ефективність за такими функціями і напрямками діяльності підприємства:

1) маркетинг:

- автоматизований аналіз даних продажів, формування воронки продажу;
- розробка маркетингової стратегії залучення клієнтів за результатами комплексного аналізу ефективності маркетингу;

2) управління персоналом:

- можливість призначати завдання співробітникам безпосередньо у системі;
- можливість дистанційного моніторингу процесу роботи менеджерів з метою унеможливлення їх від помилок у робочому процесі;

3) планування:

- розробка і коригування планів на основі об'єктивних, повних і своєчасних даних;
- удосконалена можливість аналізу фінансової діяльності;

4) організація документообігу:

- оперативне автоматизоване формування документів, моніторингу виконання контрактів;
- автоматизоване створення бази даних клієнтів, їх запитів, без ризику втрати інформації.

На даний момент, менеджери з продажу отримують від керівника організації план – зробити 50 дзвінків в день, знаходячи клієнтів самостійно по дошках оголошень, із заявок на сайті компанії, або вже наявної бази даних.

Крім того, оскільки у організації є свій сайт-візитівка, а також розміщені оголошення про послуги на різних інформаційних ресурсах, є вхідні дзвінки від зацікавлених клієнтів. Такі дзвінки найчастіше жодним чином а не фіксуються, внаслідок чого, стає важко розібратися, хто займається поточною заявкою.

Так само є проблеми з урахуванням і аналізом роботи менеджерів. Складно визначити, чи всі вхідні дзвінки були оброблені, і як проводиться обробка вже наявних контактів. А в разі хвороби співробітника, або його звільнення, підприємство може втратити клієнтів, з якими працював даний менеджер. Такий результат подій вкрай несприятливий для відділу продажів, та й для організації в цілому.

У ПП «Фірма «Промавтоматика БС» не розроблена система мотивації співробітників до перевиконання плану і збільшення кількості укладених угод. У більшості організацій за перевиконання плану передбачені грошові премії, кратні кожному перевиконанню плану, а також є системи мотивацій для збільшення продажів з кожним місяцем.

Для вибору релевантної для ПП «Фірма «Промавтоматика БС» CRM-системи, проаналізуємо особливості її взаємодії з клієнтами.

Оскільки для дрібних житлових приміщень, приватних будинків, ділянок, процедура розробки витяжних систем та кондиціонування в даний час, не завжди є доцільною або несе незначну вигоду, основними клієнтами ПП «Фірма «Промавтоматика БС» є власники великої комерційної нерухомості і муніципальні суб'єкти.

Після того як менеджер встановлює контакт з потенційним клієнтом, спираючись на вимоги та побажання замовників, він на основі вже існуючого прайс-листа формує комерційну пропозицію для потенційного покупця і відсилає йому цю пропозицію. Замовники, в свою чергу, розглянувши

пропозицію, можуть внести будь-які свої коригування і вислати у відповідь більш конкретне замовлення. Наступний етап – узгодження і укладення договору з замовником. Текст договору складає товаровиробник, при цьому природним чином включає в перелік ті умови, які мають найбільш вигідний характер для нього в процесі виконання договору. Коли замовник отримує текст договору, починається проходження даного договору за узгоджувальними службам компанії-замовника. Як засвідчує досвід, за результатом розгляду договору замовником, до нього можуть виникнути зауваження. Проте необхідність термінового підписання договору не дозволяє сторонам відкласти цей процес до моменту повного узгодження всіх його умов з метою закріпити вигідні економічні показники. Сторони підписують договір в первісній редакції, при цьому, складаючи протокол розбіжностей в якому відображаються всі неузгоджені умови.

Крім запитів споживачів, організація враховує і поведінку конкурентів. Кожен товар або послуга мають своє конкурентне середовище, особливості якого впливають на складність роботи на конкретному ринку [64]. За даними сайту підприємств, у організації ПП «Фірма «Промавтоматика БС» є 8 конкурентів, які займаються витяжними системами. Для ринку Кременчука це досить багато, ефективна стратегія дозволить компанії поліпшити своє становище [45].

Поведінка фірми обумовлена конкуренцією і ринковими умовами. Компанія змушена реагувати не тільки на зміну структури галузі, а й вибирати свою позицію в цій структурі. Конкурентна стратегія кожної фірми розробляється відповідно до структури попиту, свого становища в галузі і на конкурентному ринку. Навіть невеликі підприємства потребують власної стратегії, від якої залежить успіх їхньої справи. Добре розроблена стратегія дозволяє фірмі активніше впливати на події, що відбуваються на ринку [19].

Виходячи з перерахованого ряду проблем і особливостей виробничого підприємства ПП «Фірма «Промавтоматика БС», найбільш релевантними для неї стратегіями управління взаємовідносинами з клієнтами, будуть:

– захист відносин з клієнтами (Protect the relationship). Оскільки у організації є близько 8 конкурентів, а основними клієнтами ПП «Фірма «Промавтоматика БС» є власники великої комерційної нерухомості і муніципальні суб'єкти, а таких в Кременчуку не так вже й багато, тобто наразі немає значного потенціалу для локального збільшення ринку збуту;

– посилення взаємин (Enhance the relationship). Оскільки особливість ринку, на якому працює ПП «Фірма «Промавтоматика БС», полягає у повторних продажах і постійному співробітництві (наданні додаткових/супроводжуваних послуг). Для збільшення доходів вітально необхідно підтримувати відносини з кожним клієнтом, крім того, це позитивно позначиться на залученні нових клієнтів, адже на даному ринку дуже важливі позитивні відгуки та рекомендації від споживачів.

Таким чином, імплементація CRM-системи дозволить розробити такі стратегії для підприємства ПП «Фірма «Промавтоматика БС» максимально ефективними.

З ростом інформаційних технологій створюються нові можливості взаємодії компанії зі споживачами. Соціальні медіа сприяють зникненню комунікаційних обмежень при просуванні послуг. Це підтверджується фактом, згідно з даними в 2022 році 76,6% користувачів Інтернету в Україні має хоча б один аккаунт в соціальних мережах [31]. Найпопулярнішим для українців залишається YouTube.

Дослідженнями останніх років встановлено, що соціальні медіа один з найбільш ефективних онлайн інструментів, який був інтегрований в соціальну та економічну сферу життя.

Соціальні медіа визначаються як спільнота додатків в мережі інтернет, що дозволяють створювати і обмінюватися призначеним для користувача контентом, як «жива» комунікація незалежно від територіального розташування і часових поясів. Більшість дослідників стверджують, що соціальні медіа мають досить багато понять в кожній сфері, де вони використовуються. Також було встановлено, що соціальні медіа на сьогодні все більш розвинені і їх сфери застосування теж розширюються, так само як і визначення терміну соціальних медіа.

Компанії через соціальні медіа можуть мотивувати потенційного клієнта зробити покупку. Маркетинг в соціальних медіа вимагає нових методів реклами в концентрації уваги онлайн. Оскільки користувач може дивитися відео на YouTube та одночасно оновлювати блог. Для того, щоб залучити більшу кількість клієнтів, потрібно створити оригінальне рекламне звернення, зорієнтоване на цільову аудиторію, і правильно обрати джерело поширення контенту.

Стратегічні елементи такі, як сегментація, таргетинг, позиціонування, відображають чітко і послідовне розуміння цінності компанії. Результат впровадження соціальних медіа в маркетингову стратегію є підвищенням ефективності та результативності у всіх аспектах маркетингового плану.

Наведений вище аналіз дає достатні підстави стверджувати, що для успішної реалізації стратегії SMM потрібно враховувати наступні пункти [16]:

- оцінити ринок, на якому працює компанія і з'ясувати чи потрібно використовувати стратегію SMM;
- SMM є довгостроковою стратегією. Перші результати компанія отримує зазвичай через 3-6 місяців;
- SMM не є автономним інструментом для маркетингу. Він повинен бути використаний спільно з усіма іншими звичайними маркетинговими стратегіями.

Важливим чинником при розробці рекламної стратегії є також сегментація споживачів за демографічним принципом. За результатами досліджень встановлено, що інтенсивність використання можливостей інтернету серед чоловіків і жінок в цілому збігається. Разом з тим, виявлена деяка гендерна зумовленість структури використання можливостей соціальних медіа: чоловіки приблизно в два рази частіше користуються соціальними мережами «Facebook» і «YouTube», грають в мережеві ігри і використовують інші рекреаційні ресурси мереж (рис. 3.1, 3.2) [72].

У жінок спостерігається зв'язок між розміщенням інформації про місце роботи/навчання і такими можливостями, як використання соціальної мережі «Instagram», публікація селфі, можливістю нових знайомств, прослуховування музики і перегляду відео. В Україні в зв'язку з широким колом сімейних ролей і функцій, більш орієнтовані на використання ресурсів мереж, пов'язаних з користю для сім'ї (покупки в мережах, участь у форумах для обговорення актуальних жіночих питань і т. д.) (рис. 3.1,3.2) [72].

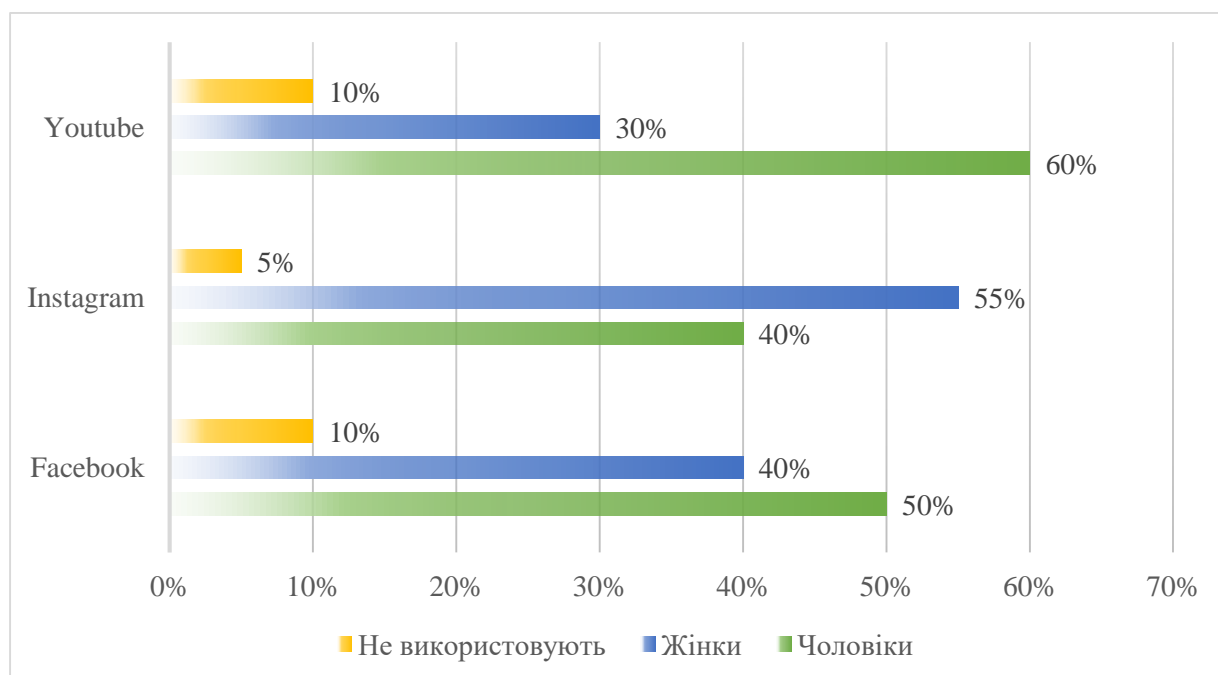


Рисунок 3.1 – Використання різних соціальних мереж чоловіками і жінками в 2022 році

Джерело: складено автором на основі [72]

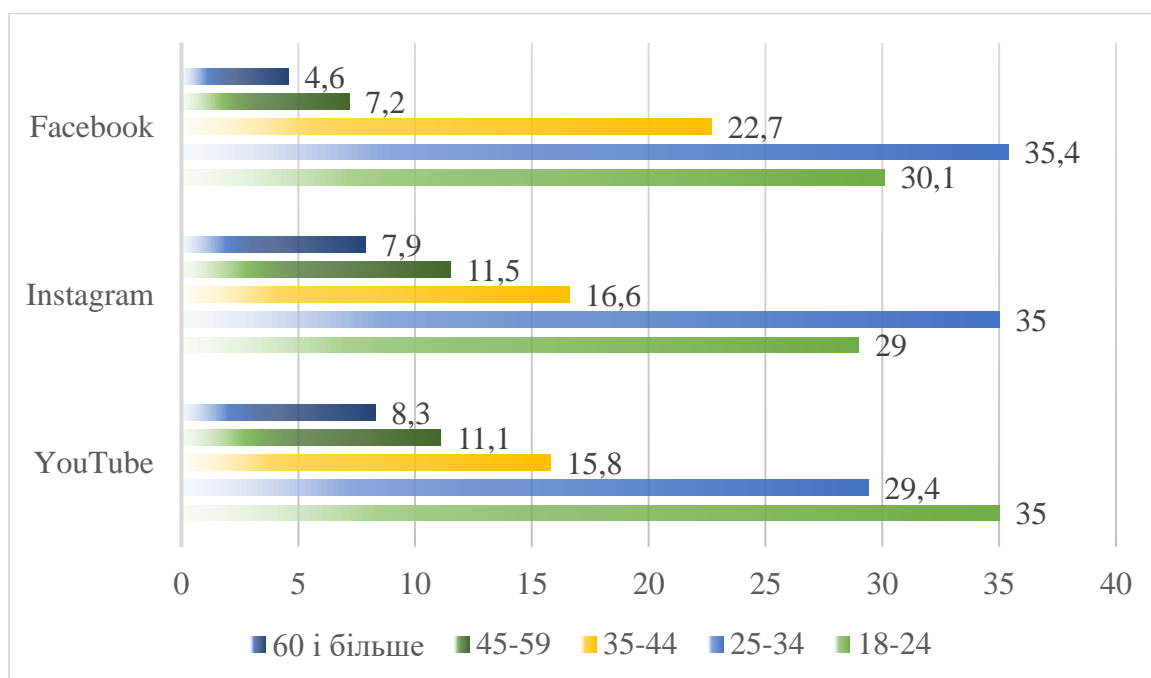


Рисунок 3.2 – Розподіл використання соціальних мереж українцями у 2022 році, за віком

Джерело: складено автором на основі [72]

Дослідження показало, що найбільш використовуваним інструментом інтернет-маркетингу є контент-маркетинг: 93% B2B компаній використовують його в якості основного інструменту інтернет просування (рис. 3.3)

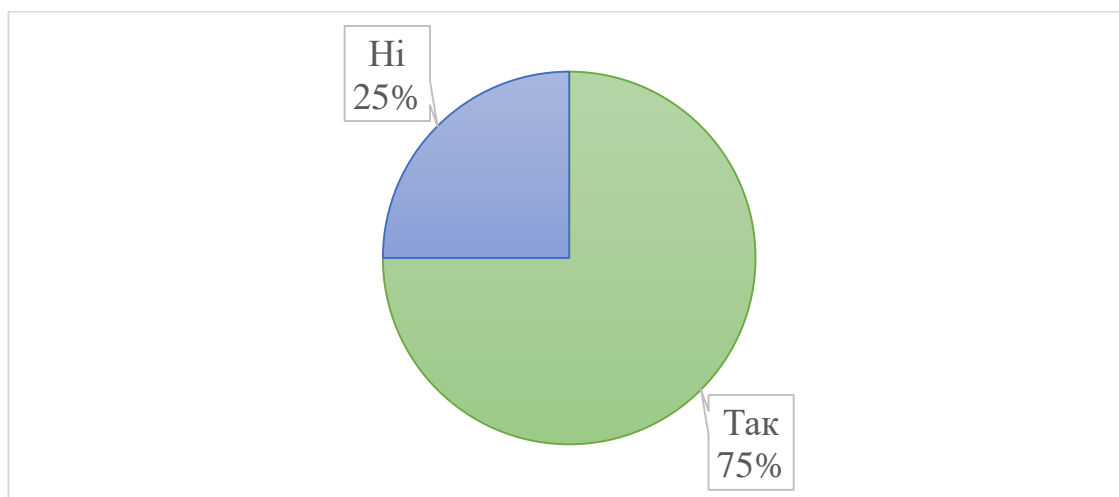


Рисунок 3.3 – Використання контент-маркетингу на виробничих підприємствах в 2022 році

Джерело: складено автором на основі [72]

У дослідженні також представлено порівняння найбільш ефективних B2B контент - маркетологів з найменш ефективними B2B контент-маркетологами

Таблиця 3.2 – Порівняння найбільш ефективних B2B контент-маркетологів з найменш ефективними B2B контент-маркетологами

Показник	Найбільш ефективні	Найменш ефективні	Середнє значення
Є документально зафіксована контент-стратегія, %	65	43	11
Є відповідальний, який курирує контент - маркетингову стратегію, %	85	74	45
Середня кількість використовуваних тактик, од.	16	14	10
Середня кількість використовуваних соціальних платформ, шт.	6	4	5
Відсоток маркетингового бюджету, витраченого на контент-маркетинг, %	40	29	16
Відчувають проблеми з виробництвом контенту, %	34	46	61
«Найбільш ефективні» - респонденти, які оцінили використання контенту в своїй компанії як «дуже ефективно» та «ефективно» «Найменш ефективні» - респонденти, які оцінили використання контенту в своїй компанії як «не дуже ефективно» і «абсолютно неефективно».			

Джерело: складено автором на основі [72]

Необхідно зазначити той факт, що 66% маркетологів, які мають документально зафіксовану контент-стратегію, вважають себе найбільш ефективними/успішними. При цьому, тільки 11% маркетологів, у яких немає оформленої контент-стратегії, можуть назвати себе ефективними маркетологами. 48% невеликих компаній, що працюють у сфері B2B (від 10 до 99 працівників), мають оформлену контент-стратегію. І тільки в 58% великих компаній (1000 і більше працівників) є такий співробітник Як показало дослідження, при поширенні контенту, маркетологи використовують в середньому 4 медіа – платформи.

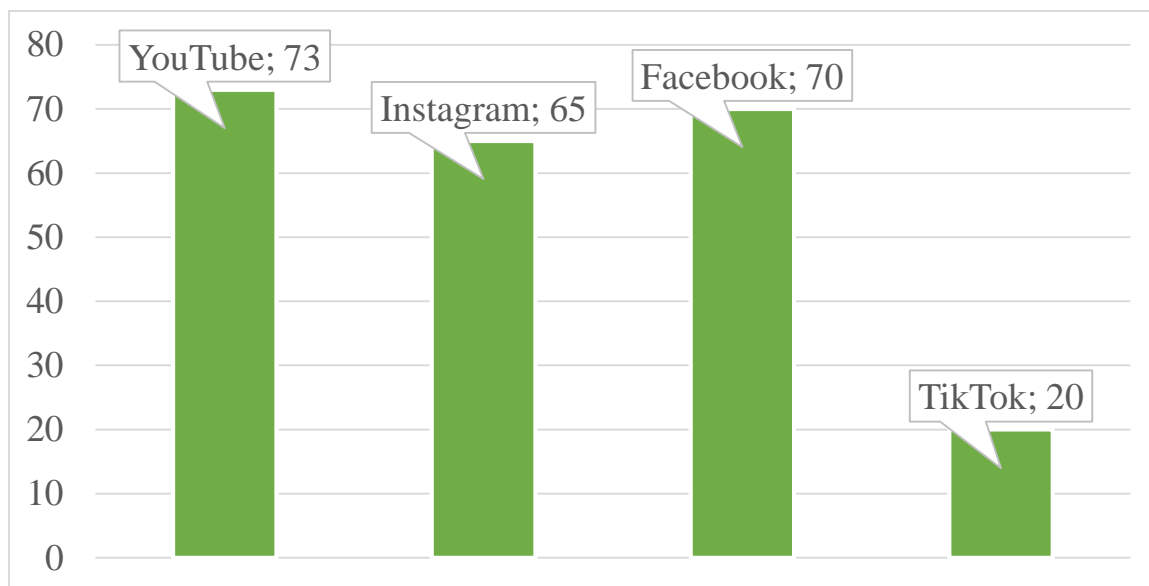


Рисунок 3.4 – Відсоток B2B маркетологів, які використовують різні соціальні медіа для поширення контенту в 2022 році

Джерело: побудовано автором на основі [72]

Найбільшою популярністю серед українських B2B-маркетологів користуються такі інструменти інтернет-маркетингу, як створення корпоративного сайту компанії в мережі інтернет і також SEO-оптимізація сайту.

Також на ПП «Фірма «Промавтоматика БС» проведено анкетування, з-поміж питань: «Які цілі має ваша компанія, впроваджуючи інструменти інтернет-маркетингу?» Результати анкетування представлено на рис.3.5.

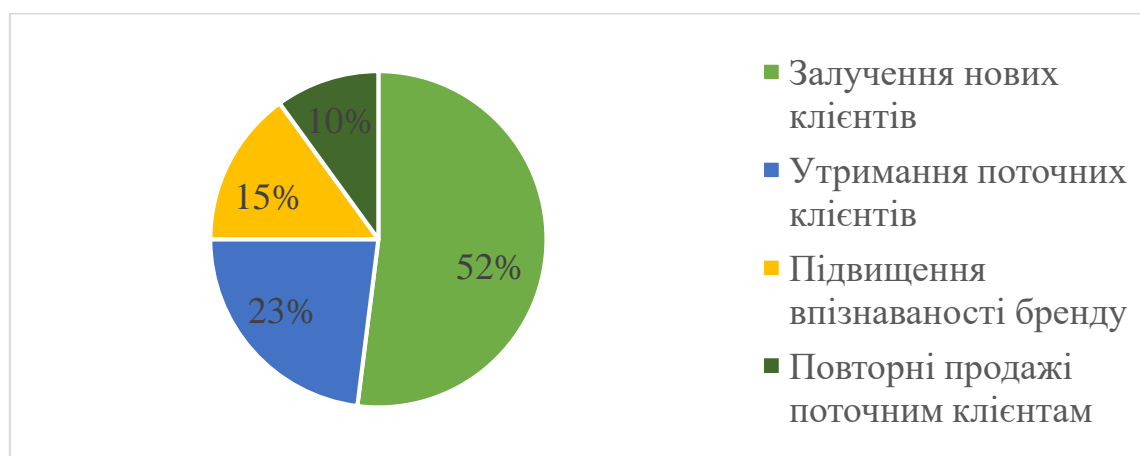


Рисунок 3.5 – Які цілі очікують власники від використання інтернет-маркетинг

Джерело: складено автором

Проведене опитування показало, що 29% респондентів вважають використання інструментів інтернет-маркетингу для просування продукції дуже ефективним, 40% – досить ефективним і 31% – мало ефективним.

Далі було розроблено матрицю Томпсона-Стрікланда для підприємства. Матриця застосовується при розробці маркетингово-диверсифікаційної стратегії (табл. 3.3).

Таблиця 3.3 – Матриця Томпсона-Стрікланда для ПП «Фірма «Промавтоматика БС»

	Можливості	Загрози
Сильні сторони	1. Планування нововведень 2. Освоєння нових сегментів ринку	1. Оптимізація логістичних процесів 2. Маркетингове планування та PR 3. Економія, стратегічне планування
Слабкі сторони	1. Ремонт, оновлення основних виробничих фондів 2. Обмін досвідом з іншими компаніями, налагодження контактів	1. Орієнтація на інновації та творчість 2. Покращення якості послуг 3. Розширення асортименту послуг

Джерело: складено автором

Грунтуючись на результатах проведених досліджень, доцільно вибрати для просування «Instagram» і взяти до уваги його особливості та інструменти просування. Для просування підприємства будуть використовуватися такі методи просування як: створення спільноти, використання таргетингової реклами і якісний контент.

Таким чином, проаналізувавши сильні і слабкі сторони ПП «Фірма «Промавтоматика БС» можна запропонувати основні напрямки розвитку:

- пошук нових шляхів поліпшення якості послуг, сильної конкурентної переваги;
- розробка маркетингового планування та PR-діяльності;
- освоєння нових сегментів ринку, дослідження запитів споживачів;
- стратегічне планування.

3.2 Розробка організаційної стратегії щодо підвищення ефективності діяльності підприємства

У зв'язку з недоліками управління взаємовідносинами з клієнтами, виявленими за результатами аналізу діяльності ПП «Фірма «Промавтоматика БС», і запропонованим для їх усунення використанням CRM-системи, необхідне більш формалізоване представлення очікуваних результатів від проектного заходу. Аналіз CRM-систем, представлених на ринку, показав, що в силу великого функціоналу можливостей і прийнятної для компанії ціни, релевантним для ПП «Фірма «Промавтоматика БС» є БукКіпер [39].

Дана система допоможе усунути раніше виявлені недоліки управління взаємовідносинами з клієнтами в ПП «Фірма «Промавтоматика БС», а саме:

- оформлення замовлення на постачання матеріалів буде здійснюватися за допомогою функціональних можливостей CRM-системи, що зменшить часові витрати на оформлення заявки;
- з'явиться можливість автоматизованого формування плану по контактах з клієнтами;
- автоматизується процес аналізу етапів продажів, обліку знижок і націнок;
- з'явиться можливість автоматизованого складання партійного обліку та розрахунку собівартості;
- інвентаризація, робота з поверненнями та облік браку здійснюватиметься за допомогою CRM-системи;
- кількісний облік і розрахунок собівартості за партіями здійснюватиметься за допомогою функцій CRM-системи;
- аналітика збуту та прогнозування запасів стане автоматизованим.

Далі більш детально розглянемо обрану CRM-систему. БукКіпер -це CRM-система, розроблена українськими представниками на платформі A2v10, з можливістю розширення кількості робочих місць користувачів в залежності

від потреб організації [33]. Рішення призначене для компаній малого та середнього бізнесу і дозволяє автоматизувати всі бізнес-процеси компанії відповідно до концепції CRM, включаючи відділи продажів, маркетингу, сервісного обслуговування, закупівель і служби якості, а також управляти бізнес-процесами на всіх етапах взаємодії з клієнтами і всередині організації. Програмний продукт дозволяє автоматизувати всі бізнес-процеси компанії відповідно до концепції CRM, включаючи:

- відділ закупівель;
- відділ продажів;
- відділ маркетингу;
- відділ сервісного обслуговування;
- служба якості;
- а також дозволяє управляти бізнес-процесами на всіх етапах взаємодії з клієнтами і всередині організації.

Можливості БукКіпер:

1) Створення необхідної структури бази клієнтів і контактних осіб. Організація оперативної реєстрації нового клієнта. Аналіз повноти заповнення клієнтської бази.

2) Сегментація клієнтів.

3) Проведення аналізу зміни важливості клієнтів і стадій взаємин з клієнтом.

4) Пошук подвійних записів клієнтів і контактних осіб, коригування інформації.

5) Налаштування прав доступу, налаштування інтерфейсів користувачів.

6) Реєстрація телефонних переговорів, особистих зустрічей, поштових, електронних листів та інших видів контактів. Організація оперативної і зручної роботи за поточними і простроченими контактами.

7) Планування контактів на майбутнє з можливістю перегляду і редагування в індивідуальному календарі користувача. Створення нагадувань

про майбутні контакти на певний час. Призначення відповідального за виконання контакту, повідомлення відповідального про необхідність контакту, цілі і завдання контакту.

8) Отримання реєстру історії переговорів з клієнтом.

9) Організація роботи із загальною поштовою адресою, контроль своєчасних відповідей на електронні листи.

10) Організація необхідних інформаційних персоналізованих поштових та електронних розсилок групам клієнтів.

У зв'язку з описом можливостей, запропоновані заходи по розробці проєкту впровадження CRM-системи в ПП «Фірма «Промавтоматика БС»:

- забезпечуванню узгодженості та ієрархії поставлених цілей;
- визначення вимог до проєктних команд з обох сторін, а також порядок їх взаємодії;
- визначення реалізації вимог до системи відповідно до складу завдань і опису бізнес-процедур;
- забезпечуванню безболісного переходу до роботи в новому інформаційному оточенні.

Етапи впровадження БукКіпер:

- передпроєктне обстеження;
- вбудовування БукКіпер;
- програмування;
- налаштування;
- розробка експлуатаційної документації;
- тестування;
- впровадження;
- перенесення даних;
- навчання користувачів;
- аудит проєкту.

Для того, щоб впровадити CRM-систему в організацію необхідно вибрати

методологію, за якою буде здійснюватися впровадження, тому нижче описані методології впровадження, їх етапи, склад і взаємозв'язки робіт.

Методи впровадження системи зазвичай розробляються саме працівниками підприємства інформаційних систем вони враховують усю потрібну інформацію для впровадження та складають план. Позитивною стороною таких стандартів вважається їх спрямованість.

В якості найбільш відомих прикладів методологій можна навести наступний, далеко не вичерпний перелік:

- розробки компанії Microsoft-методологія «One Target», «MSF (Microsoft Solutions Framework)», «Business Solutions Partner Methodology»;
- розробки компанії SAP–методології «процедурна модель SAP», «ASAP (AcceleratedSAP)»;
- розробки компанії Oracle–комплекс методологій «OracleMethod»

Їх порівняльна характеристика представлена у табл. 3.4.

Для ПП «Фірма «Промавтоматика БС» (замовника) інформаційної системи основними результатами використання методології є:

- максимально ефективно використання ресурсів проєкту;
- мінімізація термінів і витрат на впровадження.

В ході аналізу методологій впровадження, була обрана методологія One Target компанії Microsoft. Вибір зроблений виходячи з обмеженого часового проміжку, наданого замовником. Методологія OneMethodology розроблена компанією PeopleSoft (тепер входить до складу Oracle) для впровадження інформаційних систем лінійки J. D. Edwards [62]. Методологія спрямована на досягнення наступних цілей:

- забезпечити узгодженість досягання цілей, завдань та строків запропонованого проєкту,
- продіагностувати усі технічні вимоги обох сторін до проєктних команд, а також порядок їх взаємодії;

Таблиця 3.4 – Особливості методологій, цілі, етапи, склад і взаємозв'язки робіт

Розробник	Microsoft			Oracle
Методологія	OneMethodology	MBS Partner Methodology	SureStep	Application ImplementationMethod (AIM)
1	2	3	4	5
Ціль	Задоволення вимог сформульованих замовником.	Управління підприємством, що забезпечує досягнення його цілей.		Детальний опис виконуваних завдань, із зазначенням їх послідовностей і ролей проектної групи.
Етапи	1.Підготовка проекту 2.Аналіз 3.Розробка і тестування 4.Розгортання 5.Дослідна експлуатація	1.Діагностика 2.Аналіз 3.Розробка і тестування 4.Розгортання 5.Початковий супровід	1.Методи впровадження 2.Модель 3. Конфігурування 4.Запуск в роботу 5.Експлуатація	1. Визначення 2.Аналіз операцій 3.Дизайн рішення 4.Розробка 5.Перехід 6.Експлуатація
Ціль етапів	1.Розробити проектну документацію. Сформувати команду проекту. 2.Підготувати команду проекту. Розробити функціональні вимоги до системи 3.Розробити технічні вимоги до системи. Розробити принципи реалізації вимог 4.Створити програмний продукт перевірити працездатність продукту	1. Аналіз і опис бізнес-процесів. 2.Організація проекту. Детальне обстеження та опис підприємства замовника 3.Опис створюваного рішення, детальне проектування модифікацій 4.Реалізація і первинне тестування 5.Підготовка та налаштування робочої системи.	1. Визначення цілей і рамок проекту 2. Проектування майбутньої системи і майбутніх бізнес-процесів 3. Виконання пілотного проекту та розгортання системи 4. Запуск системи в дослідну експлуатацію 5.Оптимізація, вдосконалення системи	1.Сформульовані сукупні бізнес-вимоги замовника. 2. Зафіксовані майбутні бізнес-процеси і визначено, як вони будуть реалізовані за допомогою Oracle E-Business Suite; 3. Отримано детальні специфікації для додаткової розробки 4. Завершені всі додаткові розробки, проведені приймальні тести, розроблена користувацька документація для експлуатації рішення. 5. Завершено навчання кінцевих користувачів, проведена конвертація даних, система введена в експлуатацію 6. Забезпечення підтримки Замовника в роботі з системою; усунення виявлених недоліків в роботі системи

Продовження таблиці 3.4

1	2	3	4	5
Рекомендовані терміни впровадження проєкту	2 місяці	4 місяці	4 місяці	6 місяців

Джерело: складено автором

- врахувати пріоритетність проведених робіт і поділ ризиків;
- забезпечити реалізацію вимог до системи відповідно до складу завдань та опису бізнес-процедур;
- забезпечити легкий перехід, проінформувати працівників щодо роботи з новими інформаційними програмами.

Наступним кроком буде вибір системи, яка спростить роботу з проектом. Оскільки сьогодні на українському ринку автоматизованих систем управління проектами найбільш активні кілька гравців. Лідер світового ринку програмного забезпечення даного класу – Primavera Systems, компанія Microsoft зі своїм пакетом Project 2016 і розробник Spider Project Management Technologies, продукт якого відображає локальну специфіку. У табл. 3.5 наведено порівняльний аналіз функціоналу описаних вище засобів автоматизації управління проектами впровадження. Вибір критеріїв оцінки обґрунтований компанією Gartner.

Таблиця 3.5 – Порівняльний аналіз функціоналу засобів автоматизації управління проектами впровадження

Критерії оцінки	Microsoft Project	Primavera	Spider
1	2	3	4
Планування проекту			
Інтерактивний вчитель	Так	Ні	Ні
Трудомісткість розробки робіт	Середня	Висока	Низька
Більше ніж 1 зв'язок між роботами	Так	Так	Ні
Структури ресурсів	Так	Так	Так
Майстер оптимізації проекту	Так	Ні	Ні
Профіль завантаження	Так	Так	Ні
Управління проектами	Так	Так	Ні
Планування затрат	Так	Так	Так
Понаднормові витрати	Так	Так	Ні
Аналіз ймовірності закінчення проекту за умовами	Ні	Ні	Так
Інтерактивна оптимізація проекту	Так	Так	Ні
Автоматична оптимізація без інтерактивності	Так	Так	Так
Відстеження та управління проектом			
План	Так	Так	Так
Професійна проектна статистика на базі промислового OLAP-сервера	Так	Ні	Ні

Продовження таблиці 3.5

1	2	3	4
Автоматичний запит про статус роботи виконавцям	Так	Так	Ні
Інформування про статус робіт менеджерів	Так	Так	Ні
Колективна робота			
Робота на основі промисловості	Так	Так	Ні
Web-доступ до проєктної інформації	Так	Так	Ні
Взаємодія з виконавцем	Так	Так	Ні
Критерії оцінки	Microsoft Project	Primavera	Spider
Засоби для інформування вищої управлінської ланки	Так	Так	Ні
Відстеження запитів по контролю якості	Так	Ні	Ні
Оцінки застосовності			
Оптимальне поєднання ціна / якість	Так	Ні	Ні
Мережа впровадження	Широка	Вузька	Вузька
Консалтингова підтримка	Широка	Вузька	Вузька
"Сегмент успіху"	Лідерство в малих компанія	Ніша: рішення для понад 350 робочих місць	Компанії з застарілими методиками управління

Джерело: складено автором на основі [68,58,57]

Розглядаючи розділ «обмеження» можна відзначити, що 5000 контактів, 1000 відкритих угод, 200 додаткових полів і 200 мегабайт пам'яті для зберігання документів цілком достатньо для діяльності такої компанії, як ПП «Фірма «Промавтоматика БС».

Вагомою перевагою цієї системи також є те, що вона не потребує додаткових витрат на технічний супровід.

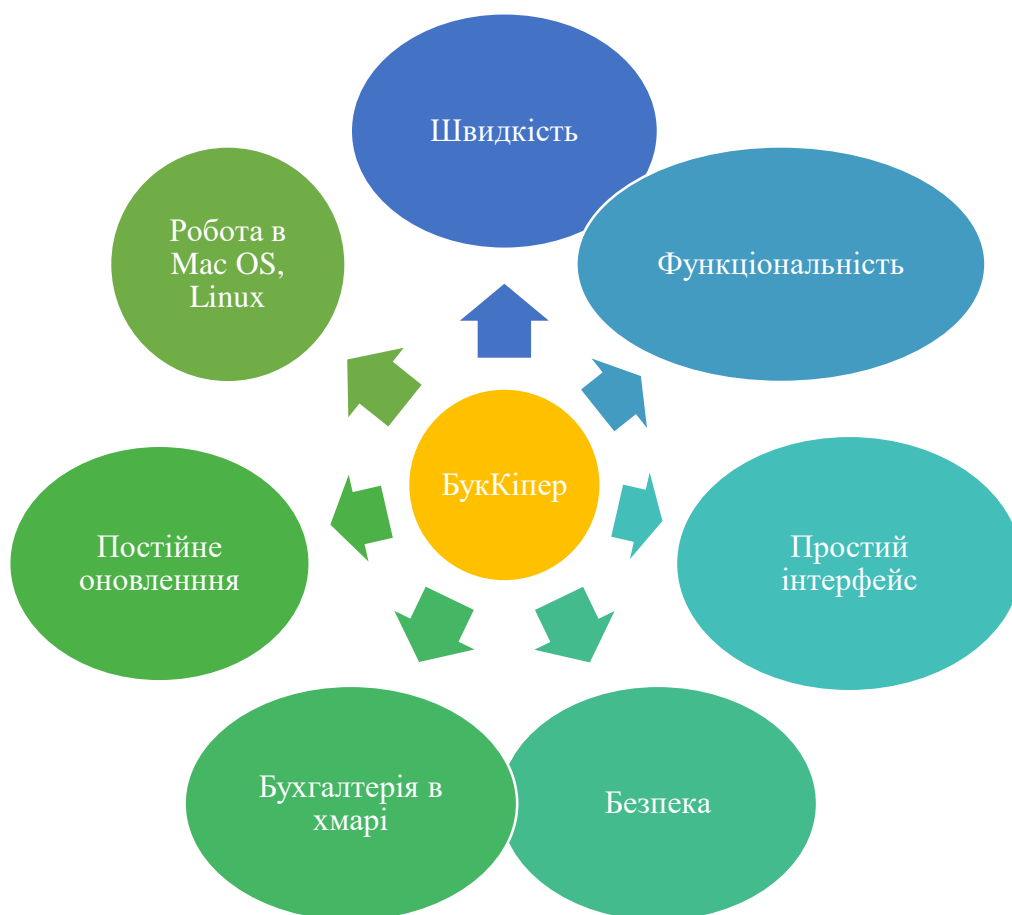


Рисунок 3.6 – Переваги впровадження системи БукКіпер на ПП «Фірма «Промавтоматика БС»

Джерело: складено автором на основі [33]

В результаті порівняльного аналізу АС управління проектами, виробленого в таблиці 3.5 і спираючись на оцінки експертів компанії можна зробити висновок, що найбільш прийнятним програмним продуктом з управління проектами є Microsoft Project.

На рис. 3.7 представлена Діаграма Ганта (план-графік) проекту впровадження БукКіпер створена за допомогою Microsoft Project.

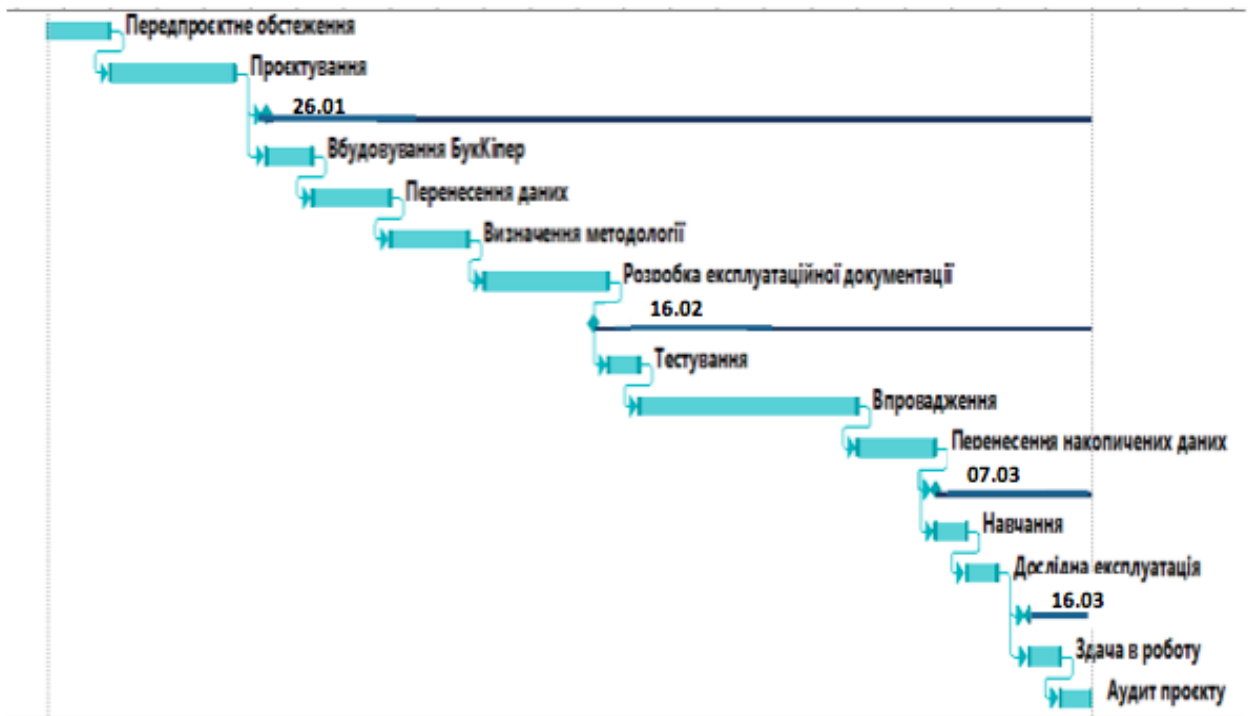


Рисунок 3.7 – Діаграма Ганта (план-графік) проекту впровадження БукКіпер
Джерело: складено автором

Нижче представлена таблиця плану-графіка проекту впровадження Буккіпер (табл. 3.6)

Таблиця 3.6 – План-графік проекту впровадження БукКіпер

Етап	Початок етапу	Завершення етапу
Передпроектне обстеження (створення звіту про передпроект).		
Проектування, створення «Технічного завдання»		
Вбудовування БукКіпер в діючу облікову систему		
Перенесення даних з успадкованих систем автоматизація		
Визначення методології роботи з CRM-системою, налаштування аналітичних довідників, властивостей і характеристика		
Розробка експлуатаційної документації (інструкція користувачів)		
Тестування		
Впровадження		

Продовження таблиці 3.6

Перенесення накопичених даних		
Навчання користувачів		
Дослідна експлуатація		
Здача в промислову експлуатацію		
Аудит проєкту		

Джерело: складено автором

Проєкт – це обмежений у часі захід, спрямований на створення унікальних продуктів і послуг або отримання принципово нових результатів.

У паспорті проєкту впровадження CRM-системи в ПП «Фірма «Промавтоматика БС» описано повне найменування проєкту, описані ініціатори проєкту та проєктна група.

Паспорт проєкту містить відомості про групу управління проєктом, інформацію про замовника, в нашому випадку це ПП «Фірма «Промавтоматика БС» та інформацію про виконавця. У документі представлені контактні дані виконавця і замовника, так само прописані найменування і реквізити документа, що підтверджує участь представника в проєкті.

Наступним кроком буде визначення обмежень і припущень проєкту, даний документ описує бюджет, який надає компанія, в нашому випадку, це 4640 грн/рік. (табл. 3.7), прописані джерела фінансування проєкту. Зафіксовані дати початку і закінчення проєкту. Оскільки, пропонується проєкт впровадження CRM-системи, слід врахувати і інші обмеження, наприклад, наявність комп'ютерів на місцях і надати інформацію про їх кількість і можливості, уточнити наявність мережі Інтернет для налаштування системи .

У плані управління проєктом прописані не тільки точні дати проєкту, а й надані дані про бюджет, який надає організація, розписані витрати, які будуть потрібні на впровадження CRM - системи.

Таблиця 3.7 – План-бюджет впровадження проєкту

Код задачі	Назва задачі	Сума,грн.
1	2	3
1.	Пакет БукКіпер за основну фірму (При оплаті за 12 місяців + 2 безкоштовно)	295 грн./міс. 3 540 грн/рік
2.	Додатковий логін з власними правами 2 ос.	100 грн./міс. 1 100 грн/рік
3.	Установка БукКіпер	-
4.	Розробка експлуатаційної документації (інструкції користувачів)	-
5.	Тестування	-
6.	Впровадження	-
7.	Перенесення накопичених даних	-
8.	Навчання користувачів	-
9.	Дослідна експлуатація	-
10.	Здача в промислову експлуатацію	-
11.	Аудит проєкту	-
	Всього:	4640 грн/рік

Джерело: складено автором на основі [33]

*Перші 30 днів безкоштовно [33]

*Під час воєнного стану оплата на добровільних засадах [33].

Проєкти не завжди бувають успішними. Бувають різні причини, за якими впровадження проєкту не допомагає усунути недоліки, на ліквідацію яких його спрямовано. При цьому проєкт може бути не реалізований за термінами або ж перевищить бюджет. Саме для цього в плані управління проєктом прописують ризики проєкту.

У представленому плані, прописані всі ризики проєкту, запропоновані заходи щодо попередження настання ризику і описані дії, які потрібно виконати в разі настання ризику.

Ризики проєкту Впровадження БукКіпер

1) відсутність потреби у проєкті.. Це головний ризик розробленого

проєкту. Можливо, мета проєкту буде не досягнута, відповідно проєкт впроваджувати немає необхідності, тому потрібно спочатку чітко визначити вимоги до проєкту і результату. У разі настання ризику, необхідно скасувати впровадження проєкту і якомога швидше повернутися до початкового етапу робіт;

2) внутрішня реорганізація у зв'язку з впровадженням нової системи. Необхідно спочатку надати потрібну кількість годин на навчання персоналу. Як свідчить досвід інших компаній зі впровадження CRM-систем, – недостатня увага керівництва до організації навчання персоналу призводить до неповноти використання функціональних можливостей CRM-системи на підприємстві, відтак, і неотримання очікуваного ефекту;

3) неадекватне планування проєкту, відсутність чітких вимог до результатів і термінів. Цей ризик є одним з головних, тому за потреби, необхідно збільшити терміни проєкту, збільшити тимчасово число відповідних фахівців для якнайшвидшого завершення проєкту.

4) неповний облік бізнес-підрозділів, необхідно врахувати всі вимоги підрозділів, збільшити кількість годин навчання співробітників в системі.

5) Вартість послуг для споживачів з новою системою істотно перевищує поточне значення, це може привести до втрати клієнтської бази, варто прорахувати всі економічні витрати, пов'язані з проєктом.

Робоча група проєкту - це колектив із співробітників компанії для реалізації проєкту. Але група проєкту-це не тільки співробітники компанії, можливе залучення фахівців. Робоча група проєкту може складатися з директора проєкту, куратора проєкту, керівника проєкту, як з боку замовника, так і з боку виконавця.

Для реалізації проєкту необхідно скласти регламент пропонованого проєкту. Регламент проєкту – це сукупність правил, що визначають роботу проєкту в цілому.

Короткий зміст регламенту проєкту Впровадження БукКіпер в ПП

«Фірма «Промавтоматика БС»:

1) Мета регламенту-визначити правила організації та проведення робіт з розробки та впровадження програмних продуктів в ПП «Фірма «Промавтоматика БС»;

2) завдання регламенту в рамках регулювання діяльності з розробки та впровадження програмних продуктів;

3) написання та затвердження технічного завдання;

4) виконання робіт з проєктування пропонованого продукту;

5) впровадження програмного продукту.

Протягом наступних 2 років ПП «Фірма «Промавтоматика БС» планує забезпечити стійкі конкурентні переваги свого підприємства на ринку, підвищити ефективність бізнесу із залученням сучасних управлінських та інформаційних технологій за рахунок обґрунтованої асортиментної політики, розважливого просування своєї продукції, вивіреної закупівельної логістики, скорочення складських запасів, скорочення питомої ваги витрат у доходах компанії. Це дозволить ПП «Фірма «Промавтоматика БС»; зберегти клієнтську базу, підвищити рівень сервісу своїх клієнтів, залучити нових клієнтів, що послужить міцною базою для подальшого зростання.

В результаті успішної реалізації 1-ої стадії проєкту впровадження CRM-системи БукКіпер, ПП «Фірма «Промавтоматика БС» розраховує на досягнення наступних бізнес цілей:

- удосконалення роботи з клієнтами;
- автоматизації бізнес-процесів компанії;
- підвищення рівня поставок і продажів.

В результаті переходу на централізовану обробку всієї інформації в одній CRM-системі компанія ПП «Фірма «Промавтоматика БС» очікує підвищення ефективності роботи менеджерів, а саме: скорочення середнього часу моніторингу та обробки замовлень, взаєморозрахунків, забезпечення замовників інформацією про статус їх замовлень, в т.ч. під час розмови з

клієнтом по телефону.

Одним з результатів 1-ої стадії проєкту повинен стати деталізований фінансовий облік, отримання своєчасної інформації про фінансовий рух і становище компанії, аналітичної інформації в різних розрізах і періодах для прийняття управлінських рішень.

Виключення повторного введення даних на декількох ділянках, наявність мінімально достатніх даних на кожному робочому місці, глибока автоматизація процесів сприяє підвищенню ефективності роботи співробітників. Можна впевнено говорити про підвищення ефективності роботи на наступних ділянках: Обробка замовлень продажів, замовлень поставки, платежі і взаєморозрахунки, контроль виконання планів і ін.

Швидке отримання звітності як консолідованої, так і з будь-якою глибиною деталізації.

За результатами дослідження також пропонується проєкт, що включає в себе створення стратегії інтернет-маркетингу, яка спрямована на підвищення впізнаваності діяльності компанії ПП «Фірма «Промавтоматика БС» через соціальні мережі. Обрано просування через YouTube. В Україні зростання цієї мережі становить понад 3 мільйони користувачів на місяць.

Отже, для розробки стратегії інтернет-маркетингу ПП «Фірма «Промавтоматика БС» будуть запропоновані такі заходи:

а) розширення інструментів інтернет-маркетингу:

- комунікувати з потенційними клієнтами;
- розміщення реклами;
- базовий інфлюенс-маркетинг, коли для просування запрошується відома особистість.

б) контент-маркетинг включає в себе постійний аналіз цільової аудиторії. Необхідно постійно підбирати ресурси, на яких проводить час цільова аудиторія, і публікувати там ряд гостьових постів, в яких розповідається про особливості та переваги встановлення витяжних систем. Для цього можна

використовувати:

- аудіо-подкасти;

- відеоролики;

в) вибір інструментів аналітики. Аналітика дозволяє отримати детальні звіти з продажу товарів і категорій, користувальницької бази.

План стратегії інтернет-маркетингу ПП «Фірма «Промавтоматика БС» представлений в таблиці 3.8

Таблиця 3.8 – План інтернет-маркетингу ПП «Фірма «Промавтоматика БС»

Захід	Термін	Критерії досягнення поставлених цілей	Відповідальний виконавець
1. Заходи зі збору маркетингової інформації	У першому кварталі 2023 року		
Провести оцінку потенційної ємності ринку. Проводити сегментація покупців за різними ознаками	2023 рік	Проведення аналізу ємності ринку	Маркетолог
Збір інформації по конкурентах	2023 рік	Проведення аналізу конкурентів	Маркетолог
2. Заходи щодо активізації діяльності	Протягом 2023 року		
Впровадження стратегії інтернет маркетингу	Лютий 2023 року	Збільшення обсягу продажів	Маркетолог
3. Пропозиції щодо реклами та відносин з громадськістю	Протягом 2023 р		
Моніторинг реклами основних конкурентів, виявлення її сильних і слабких сторін	Раз на квартал	Внесення змін до рекламної стратегії	Маркетолог

Джерело: складено автором

Можна зробити висновок, що ПП «Фірма «Промавтоматика БС» має прагнути стати лідером у своїй галузі за допомогою розширення клієнтури і

збільшення обороту за допомогою реалізації різних комбінацій маркетингових заходів.

3.3 Економічна ефективність реалізації запропонованого проєкту на ПП «Фірма «Промавтоматика БС»

Для визначення суми, необхідної для реалізації запропонованого у випускній кваліфікаційній роботі проєкту впровадження CRM-системи в ПП «Фірма «Промавтоматика БС», необхідно визначити статті витрат впровадження. У табл. 3.9 представлені основні статті витрат, суми необхідних грошових коштів.

Таблиця 3.9 – Стаття витрат на впровадження БукКіпер

Стаття витрат	Сума, грн.	Примітка
1	2	3
Пакет БукКіпер за основну фірму (При оплаті за 12 місяців + 2 безкоштовно)	295 грн./міс. = 3 540 рік.	Додатковий логін з власними правами 2 ос., перший місяць безкоштовно
Додатковий логін з власними правами 2 ос.	100 грн./міс. 1100 грн/рік	Установку БукКіпер здійснюють фахівці продавця
Установка БукКіпер	-	Експлуатаційна документація (інструкції користувачів) надається продавцем. Користувач може за додаткову плату замовити додатковий функціонал CRM-системи
Розробка експлуатаційної документації (інструкції користувачів)	-	Тестування дозволяє виявити функціонал, який використовується не у повній мірі
Тестування	-	Додатковий логін з власними правами 2 ос., перший місяць безкоштовно
РАЗОМ	4 640	-

Джерело: складено автором на основі [33]

Оцінка ефективності запропонованого проєкту здійснюється на основі порівнянні з фактичними показниками ефекту/ефективності по підприємству

(табл. 3.10). За підрахунками на реалізацію пропонованого проєкту потрібно 3 640 грн.

Таблиця 3.10 – Економічні показники чистого прибутку ПП «Фірма «Промавтоматика БС» за 2019 – 2022 рр.

Рік	Чистий прибуток (тис. грн.)
1	2
2019	115,1
2020	119
2021	41,1

Джерело: складено автором

Для того, щоб визначити очікувану економічну ефективність проєкту, необхідно розрахувати такі показники як:

- 1) чистий дисконтований дохід;
- 2) індекс прибутковості;
- 3) термін окупності.

Визначимо чистий дисконтований дохід за формулою 3.1.:

$$\text{ЧДД} = \sum_{i=1}^n \frac{\Pi_i + A_{0i}}{(1+r)^n} - K \quad (3.1)$$

де Π -величина чистого прибутку від реалізації інвестиційного проєкту (збільшена на суму сплачуваних за період відсотків, у разі використання позикових коштів) на i -му кроці проєкту;

A_T -нараховані за I – й період амортизаційні відрахування;

K -одноразові капітальні вкладення (або реальні інвестиції)

Якщо $\text{ЧДД} > 0$ -проєкт слід приймати, його реалізація дозволить отримати прибуток.

Якщо $\text{ЧДД} = 0$ -реалізація проєкту не принесе ні прибутку, ні збитку.

Якщо $\text{ЧДД} < 0$ -проєкт слід відхилити, він збитковий.

За даними НБУ ставка дисконтування становить 25% [8].

Розрахуємо чистий дисконтований дохід двома способами, прийнявши

такі альтернативні вихідні умови:

- 1) Окупність забезпечується за рахунок приросту чистого прибутку, який очікується від впровадження CRM-системи;
- 2) Окупність досягається за рахунок загальної маси чистого прибутку по підприємству.

Аналогічний досвід впровадження CRM-систем на малих підприємствах дозволяє досягати приросту чистого прибутку у середньому на 20%. Запроєктуємо такий же відсоток приросту чистого прибутку для ПП «Фірма «Промавтоматика БС»:

$41,1 \cdot (20\% + 100\%) / 100\% = 8,22$ тис. грн (за рік) або $8,22 / 12 = 0,685$ тис. грн за місяць.

Таким чином з урахуванням лише абсолютного приросту чистого прибутку від впровадження CRM-системи, чистий дисконтований дохід за перший рік проєкту складе:

$$\text{ЧДД} = \left(\frac{8220}{1 + 0,25} \right) - 4640 = 6576 - 4640 = 1936 \text{ грн.}$$

Тобто, після того, як підприємство відшкодує інвестиції у CRM-систему, додатковий чистий прибуток складе 1936 грн.

В даному випадку ЧДД > 0, отже, проєкт рекомендується прийняти, його реалізація дозволить отримати прибуток.

Визначимо індекс прибутковості за формулою 3.2.:

$$\text{ИД} = \sum_{i=1}^n \frac{\Pi_i + A_{0i}}{(1+r)^i} \div K \quad (3.2)$$

Індекс прибутковості-це показник, який визначає інвестиційну ефективність проєкту.

Де Π -величина чистого прибутку від реалізації інвестиційного проєкту;

A_T -нараховані за I – й період амортизаційні відрахування;

K -одноразові капітальні вкладення (або реальні інвестиції)

$$\text{ІП} = \left(\frac{8220}{1 + 0,25} \right) \div 4640 = 1,42$$

Тобто, чистий прибуток, з урахуванням дисконтування, в 1,42 рази перевищить обсяг інвестицій, що вочевидь, свідчить на користь реалізації інвестиційного проєкту.

Визначимо термін окупності за формулою 3.3.:

$$T_{OK} = \frac{K}{\sum_{i=1}^n \frac{D_i}{(1+r)^{k \div n}}} \quad (3.3)$$

$$T_{OK} = \frac{4640}{\frac{8220}{1 + 0,25}} = 0,7 \text{ (роки)}$$

Оскільки чистий дисконтований дохід є додатним а індекс прибутковості більше одиниці, робимо висновок, що запропонований проєкт є ефективним. Термін окупності проєкту дорівнює 0,7 роки. Якщо при визначенні терміну окупності взяти до уваги загальну масу чистого прибутку підприємства, очікувану у перший рік проєкту, то отримаємо:

$$T_{OK} = \frac{4640}{\frac{49320}{1 + 0,25}} = 0,12 \text{ (роки) або 44 дні.}$$

Нижче наведено зміни показників роботи після початку роботи з CRM-системою:

- підвищення ефективності роботи персоналу на 20%;
- скорочення циклу реалізації продукції на 30%;
- зниження комерційних витрат на 35%;
- скорочення втрат клієнтів на 5%;
- зменшення дебіторської заборгованості на 15%.

З урахуванням зміни цих показників зробимо прогноз економічного ефекту на ПП «Фірма «Промавтоматика БС» після впровадження CRM-системи:

1. Підвищення ефективності роботи персоналу. Виходячи з досвіду більшості впроваджень, тимчасові витрати персоналу на виконання дій, необхідних для роботи з клієнтом, при впровадженні CRM-системи скорочуються, в

середньому, на 20%. Це відбувається, в основному, за рахунок прискорення доступу до інформації.

Економічний ефект від цього може бути порахований двома способами, залежно від того, чи збирається компанія знижувати витрати або збільшувати прибуток.

Якщо необхідно збільшити дохід, то вважаємо, що співробітники, при тій же чисельності, будуть виконувати на 20% більший обсяг роботи, отже, зможуть за той же час обробити більше заявок клієнтів і заробити пропорційно більший прибуток. В цьому випадку, економічний ефект складе 20% від обороту.

Для того, щоб розрахувати збільшення ефективності роботи персоналу необхідно збільшити дохід на 20%, щоб дізнатися, як вплине впровадження CRM на компанію.

У 2022 році дохід від продажів становив 2046,5 тис. грн., його абсолютний приріст після впровадження CRM складе:

$$2046,5 * 0,2 = 409,3 \text{ тис.грн.}$$

$$\text{І буде складати } 2046,5 + 409,3 = 2455,8 \text{ тис.грн.}$$

2. Скорочення дебіторської заборгованості.

Зменшення дебіторської заборгованості призведе до збільшення реального притоку грошових коштів, тобто:

- відбувається збільшення грошових коштів на розрахунковому рахунку;
- збільшується прибуток.

Зменшення дебіторської заборгованості впливає на оборотність капіталу, вкладеного в оборотні активи, отже, сприяє поліпшенню фінансового стану підприємства.

У 2021 році дебіторська заборгованість ПП «Фірма «Промавтоматика БС» склала 114,4 тис. грн.

При впровадженні CRM-системи вона зменшиться на 15%, або на $(114,4 * 0,15) = 17,2$ тис.грн.

І складе: $114,4 - 17,2 = 97,2$ тис.грн.

Це означає, що капітал компанії за рахунок зменшення дебіторської заборгованості збільшиться на 17,2 тис.грн.

3. Зниження комерційних витрат.

Комерційні витрати включають в себе:

- розвантажувальні роботи;
- транспортування продукції покупцеві;
- тару та пакувальні матеріали, витрати на рекламу;
- вивчення ринків збуту та інші маркетингові дослідження;
- оренду торгових і складських приміщень;
- амортизацію торгового обладнання;
- сертифікацію продукції;
- оплату праці продавців і т. д.

За 2021 рік комерційні витрати ПП «Фірма «Промавтоматика БС» склали 313 тис. грн тис.грн. Після впровадження CRM-системи вони зменшаться на 35% або:

$$313 * 0,35 = 109,6 \text{ тис.грн.}$$

І складуть:

$$313 - 109,6 = 203,4 \text{ тис. грн}$$

4. Скорочення втрат клієнтів.

Приріст кількості клієнтів на рік варіюється від 300 до 400.

Візьмемо для розрахунків їх середня кількість – 350 клієнтів на рік. Враховуючи статистику, яка говорить про те, що зазвичай при стабільних умовах ринку компанії втрачають до 15% клієнтів на рік [35], можна сказати, що ПП «Фірма «Промавтоматика БС» втрачає до 56 клієнтів на рік.

Після впровадження CRM-системи частка втрачених клієнтів скоротиться до 5% і складе:

$$350 * 0,05 = 18 \text{ клієнтів на рік.}$$

5. Скорочення циклу реалізації продукції.

Реалізації продукції є завершальною стадією виробничого циклу. Дохід від реалізації продукції є єдиним нормальним джерелом коштів для безперебійної роботи торгової компанії. У процесі відвантаження і реалізації завершується кругообіг господарських засобів. Отримана від продажу продукції виручка використовується підприємством для відшкодування витрачених засобів виробництва, виплати заробітної плати, матеріального заохочення своїх працівників, здійснення розрахунків з бюджетом.

Скорочення циклу реалізації продукції розглядається як позитивна тенденція.

У ПП «Фірма «Промавтоматика БС» цикл реалізації продукції, починаючи від формування комерційної пропозиції і закінчуючи оплатою товару і завершенням угоди, триває 3 дні. Після впровадження CRM-системи цей цикл скоротиться на 30% і становитиме приблизно 2 дні.

Так як скорочення часу обробки нового клієнта зменшиться на 1 день або 8 годин, а середня годинна заробітна плата співробітника становить 100 грн, то в середньому економія обробки заявки у вартісному вираженні складе 660 гривень. Так як нових клієнтів в році 350, то економія складе 231 000 грн.

Далі розрахуємо прогнозне значення прибутку після впровадження CRM-системи за такою формулою:

Чистий прибуток = Прогнозована виручка - Собівартість товарів - Прогнозовані комерційні витрати - Інші витрати - Податки.

Чистий прибуток = $24558 + 0,5 \cdot 1078,5 \cdot 1,2 - 913,3 - 5,1 \cdot 109,6 - 24,1 = 110$ тис. грн.

Таким чином виходить, що різниця між витратами на впровадження CRM-системи і чистим прибутком після її впровадження становить:

$110 - 4,64 = 105,4$ тис. грн грн.

Так само для повної оцінки ефективності впровадження CRM-системи необхідно розрахувати термін її окупності з урахуванням усіх ефектів (приросту доходу, економії витрат).

Термін окупності - це показник, що надає спрощений спосіб дізнатися, скільки часу буде потрібно фірмі для відшкодування початкових витрат.

До обчислення терміну окупності інвестиційного проєкту на практиці застосовна найпростіша формула:

$$T = S / q \quad (3.4)$$

де S - обсяг первинних інвестицій, q - середньорічний, якщо мова йде про розрахунок періоду в роках, або інший періодичний дохід від інвестицій. Таким чином термін окупності складе:

$$T = 4,64/110=0,042 \text{ (роки) або } 15 \text{ днів.}$$

Для більш наочного уявлення економічного ефекту від впровадження CRM-системи в ПП «Фірма «Промавтоматика БС» представимо аналіз зміни показників в табл. 3.11.

Таблиця 3.11 – Економічна ефективність впровадження CRM-системи на ПП «Фірма «Промавтоматика БС»

Показник	Значення показника до впровадження CRM-системи	Значення показника після впровадження CRM-системи	Абсолютний приріст за проєктом
1	2	3	4
Ефективність роботи персоналу (дохід від реалізації), тис. грн	2046,5	2455,8	409,3 тис. грн (20%)
Дебіторська заборгованість, тис. грн	114,4	97,2	17,2 тис. грн (15%)
Комерційні затрати	313	203,4	109,6 (35%)
Втрата клієнтів	56	18	38 (65%)
Цикл реалізованої продукції	3	2	1 (30%)
Економія, пов'язана зі скороченням часу обробки заявок, грн	231 000		
Термін окупності	15		
Витрати на впровадження CRM-системи	4640 грн		

Джерело: складено автором

За результатами розрахунків можна стверджувати, що впровадження

CRM-системи забезпечить приріст доходу та інших показників ефективності. Крім збільшення капіталу у фінансовому вираженні, скорочуються втрати клієнтів і час «обробки» клієнта, що так само впливає на розвиток суб'єкта господарювання.

З-поміж варіантів товаропросування доречним є застосування інтернет-комунікацій. Можна створити канал у найпопулярнішому відохостингу в Україні – Youtube. Але він потребує великих витрат ресурсів – часових, трудових, адже потрібно ґрунтовно працювати над створенням пізнавального, якісного, унікального контенту. Враховуючи специфіку діяльності підприємства, забезпечити такий канал досить затратно і проблематично. Зважаючи на вказані причини, цей захід може бути відтермінований на довгострокову перспективу.

Розробка Digital-стратегії просування компанії

Проблема більшості компаній не в стратегічному плануванні, а у відсутності ефективного процесу цього планування [54]. Хоча універсального підходу не існує, можна простежити, що компанії, які отримують максимальну вигоду від своєї діяльності зі стратегічного планування, мають спільні риси [54].

1. Вони досліджують стратегію на різних часових горизонтах.
2. Вони постійно заново винаходять стратегічний діалог.
3. Вони залучають широку групу зацікавлених сторін при розробці стратегії.
4. Вони інвестують у реалізацію та моніторинг

Позитивні аспекти аналізу будуть запозичені для розробки оптимальної digital-стратегії просування на прикладі компанії ПП «Фірма «Промавтоматика БС».

Більш цікавий і різноманітний контент представлений в офіційних акаунтах Instagram. На сторінках крупних компаній можна побачити влог компанії, соціальні ролики, інформаційні ролики про актуальні проблеми та

новини. ПП «Фірма «Промавтоматика БС» не представлена в даній соціальній мережі.

Простежується активність людей в коментарях під відео і зростання передплатників у кожного аккаунта, що говорить про те, що Instagram-розвивається і слід звернути увагу на вкладення сил і коштів на просування аккаунта тут.

З точки зору реалізації стратегії в медіа-просторі, поведінка ПП «Фірма «Промавтоматика БС» в соціальному середовищі спрямована на візуалізацію внеску компанії в життя людей та підприємств за допомогою кондиціонування та витяжних систем, яку вони продають. Клієнти дізнаються корисну інформацію, поради професійних працівників, тим самим у клієнтів складається атмосфера довіри до бренду і з'являється бажання покупки в місці, де йому проведуть детальну консультацію з його проблеми.

Завдяки розвитку компанії в соціальних мережах, буде виконуватися запит на збільшення обсягів online-замовлень і, відповідно, в перспективі відкриття нових точок.

Далі розглянемо, які основні етапи буде включати в себе digital-стратегія просування, яка адаптується під будь-яку специфіку бізнесу [60]:

1. Збір та аналіз вихідних даних

В ідеалі потрібно провести інтерв'ю з керівником компанії. Співробітники з боку компанії знають продукт більш поглиблено-це допоможе розставити акценти на важливих деталях при розробці стратегії.

2. Постановка цілей цифрового просування з урахуванням загальних цільових показників бізнес-стратегія.

3. Визначення проблемних місць і точок впливу.

4. Опрацювання тактики і підбір інструментів для досягнення цілей.

Customer Journey Map.

Всі тактичні дії для досягнення цілей, пов'язаних з комбінацією кондиціонування спочатку прописані на 3 місяці. Тому бюджет необхідно

розподілити на такий же термін, враховуючи, що стратегія буде реалізовуватися з січня по березень 2023 року. Основні витрати представлені в табл. 3.12.

Таблиця 3.12 – Приблизні витрати на реалізацію digital-стратегії на ПП «Фірма «Промавтоматика БС»

Захід	Витрати, грн		
	січень	лютий	березень
1	2	3	4
Модернізація сайту	7 000		
Послуги програміста по техпідтримці сайту		8 000	8 000
SEO-оптимізація сайту		10 000	10 000
SMM-спеціаліст		12 000	12 000
Реклама блогера (3 чол. / міс.)		5 000	5 000
Таргетована реклама (3-4 пости/міс.)		9 000	9 000
Разом	7000	44 000	44 000
		95 000	

Джерело: складено автором

Слід зазначити, що вказані приблизні витрати на реалізацію пріоритетних запропонованих тактичних дій. Можливі відхилення від бюджету в міру досягнення цілей і оптимізація стратегії по ходу її впровадження.

Основними КРІ для контролю результативності впровадження digital-стратегії просування компанії ПП «Фірма «Промавтоматика БС» визначені:

- обсяг продажів в категорії товарів кондиціонування та витяжних систем (тис. грн.);
- конверсія сайту в замовлення (%);
- кількість підписників (чол.);
- охоплення постів і stories;
- кількість покупців, що використовують промокод блогера (чол.);
- кількість читачів статей в тематичних блогах (чол.);
- кількість відгуків на інтернет-майданчиках (шт.).

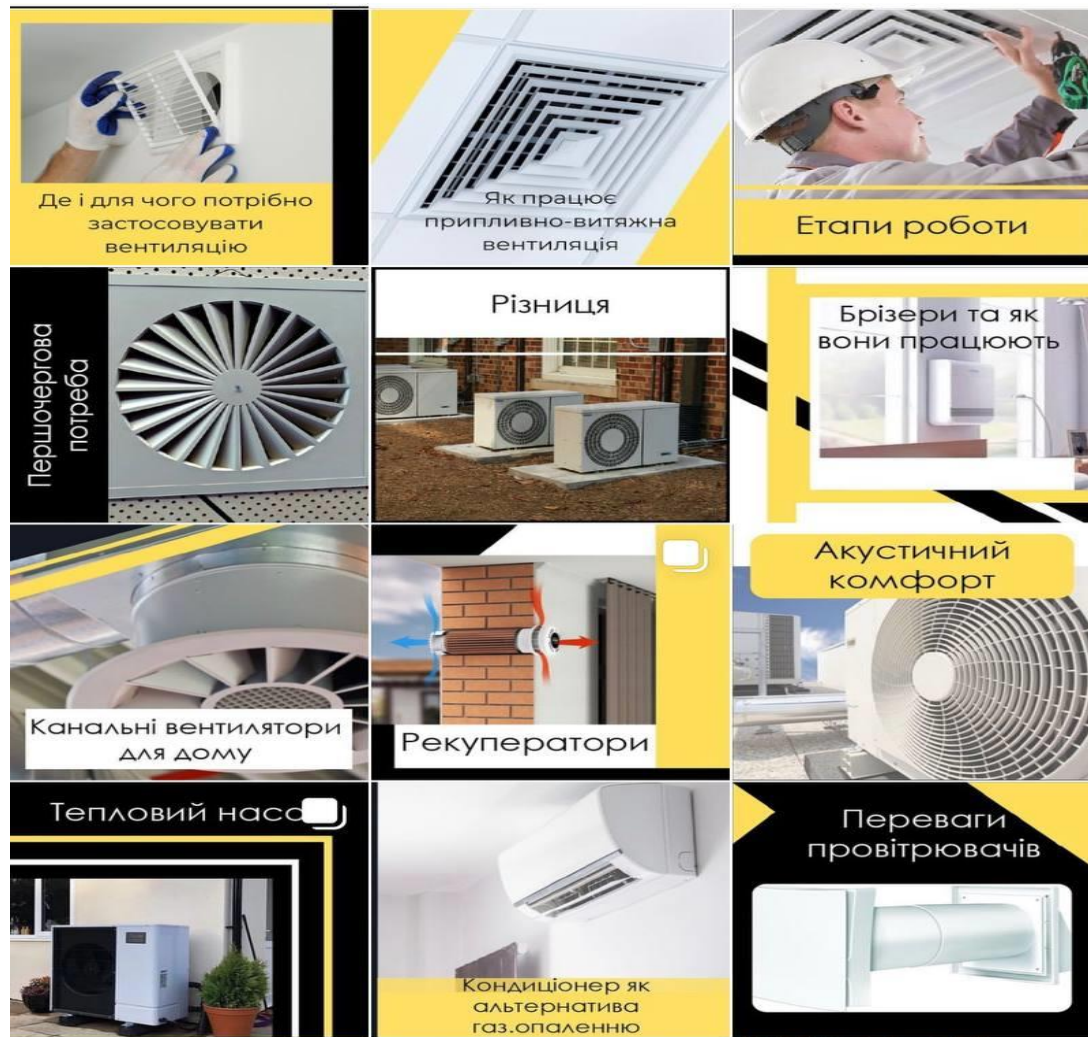


Рисунок 3.8 – Створена Instagram сторінка для підприємства

Джерело: складено автором

Instagram сторінка з актуальними фото та цікавими моментами з виробництва витяжних систем та кондиціонування та фактами представлено на рис.3.8

Instagram – одна з найпопулярніших соціальних мереж. Також широко використовується для реклами. Підприємства, яких цікавлять партнери та організації України та Кременчука (з якими підприємство може працювати в цій сфері на взаємовигідних умовах) даною мережею активно користуються.

Було вирішено створити сторінку в Instagram. На сторінці можна розміщувати інформацію про товари, як створюються системи кондиціонування та витяжні системи. Є можливість урізноманітнити контент

цікавою інформацією про сферу діяльності компанії і пропонуваніх послуг.

Реклама-один з важливих і результативних способів просування товарів/послуг компанії. І хоча цей інструмент не завжди є основним, але дуже часто витрати на нього переважають у маркетинговому бюджеті.

Найбільш точно встановити, який ефект дала реклама, можна лише в тому випадку, якщо збільшення збуту товару відбувається негайно після впливу реклами. Це найбільш ймовірно у випадках рекламування нових товарів повсякденного попиту. У той же час покупці дорогого товару тривалого користування, як правило, передують обов'язкове обдумування. В цьому випадку ефект реклами може проявитися далеко не відразу.

Основними завданнями оцінки ефективності просування промислового продукту є:

- забезпечення відповідності програми просування цілям маркетингової діяльності організації;
- визначення ефекту по просуванню продукції;
- визначення ефективності використовуваних засобів просування.

Після складання списку планованих витрат проводиться розрахунок з метою обчислення ефекту від пропонуваніх заходів за розглянутий період. За розрахунковий період необхідно брати останній звітний період у зв'язку з тим, що він найбільш близький до планованого періоду, таким чином, за розрахунковий період прийнятий 2022 рік.

Після впровадження комплексного підходу просування послуг і товарів ПП «Фірма «Промавтоматика БС», як було сказано раніше, комплексний підхід в просуванні допоможе компанії збільшити прибуток і підвищити впізнаваність ПП «Фірма «Промавтоматика БС».

Для того, щоб розрахувати ефект, який буде отриманий після вдосконалення маркетингової діяльності на підприємстві та маркетинговіх заходів, які в наслідок будуть реалізовані, розрахуємо витрати на програму Інтернет-просування, а також відсоток, на який збільшиться збут продукції.

Згідно медіаплану, представленому в табл. 3.12, щомісячні витрати на програму Інтернет-просування складають 44 тис.грн. на місяць. Відповідно за рік компанія витратить 528 тис. грн.

Щомісячна кількість кліків по рекламі потенційних клієнтів згідно медіаплану складе, в середньому, 20 000 шт. за статистику, лише 7% інтернет-користувачів, здійснює цільове дію (дзвінок в компанію, заявка на сайті). Це означає, що ми можемо розраховувати на 1 400 потенційних клієнтів на місяць. Середня конверсія продажів на ПП «Фірма «Промавтоматика БС» за 2021 р. склала 2,4%. Отже, програма просування продукції в мережі інтернет принесе, в середньому, 91 клієнтів на місяць.

Середній дохід з однієї угоди в 2021 р. на ПП «Фірма «Промавтоматика БС» склав 90 000 грн.

Це означає, що в місяць дохід з продажів, що генерується програмою інтернет-просування, очікуваний річний приріст виручки від реалізації складе 356,4 тис. грн. на рік.

Базова величина виручки від реалізації продукції (за базу прийняті показники 2021 року) дорівнює 2046,5 тис. грн., з урахуванням очікуваного приросту планована виручка складе 2402,9 тис. грн.

Приріст виручки, що генерується програмою інтернет-просування, становить 17% ($2402,8/2046,5*100-100$).

Величина базової собівартості реалізованої продукції – 1078,5 тис. грн. у базовій собівартості продукції змінні витрати становили 32%

Планована величина витрат з урахуванням зростання змінних витрат на 17% і додаткових витрат на реалізацію запропонованої програми інтернет-просування продукції складе:

$$1078,5*(0,68+0,32*1,17)+120,4=1257,6 \text{ тис. грн.}$$

Прибуток за проектом становитиме:

$$2402,9-1257,6+0,5-913,3-5,1-40,9=186,5 \text{ тис. грн.}$$

Позитивна динаміка прибутку за проектом свідчить на користь ефективності запропонованої програми інтернет просування продукції.

Висновки до розділу 3

Досягнення ефективного довгострокового функціонування і успішного розвитку підприємства потребує приділення підвищеної уваги стратегічному розвитку, постійному моніторингу стану, тенденцій розвитку зовнішнього і внутрішнього середовищ функціонування, трансформації їх взаємодії, з тим, щоб максимально використовувати ринкові можливості в умовах цифровізації економіки, високих темпів науково-технічного прогресу.

Виявлені недоліки в організації взаємодії ПП «Фірма «Промавтоматика БС» актуалізують доцільність впровадження CRM-системи на дослідженому підприємстві. Застосування цієї системи забезпечить автоматизацію таких процесів:

- контроль якості виконання умов договору. CRM-система здатна простежити за пунктами виконання всіх умов договору, склавши при цьому короткий звіт і надсилаючи повідомлення про виконані пункти умов договору;
- контроль руху грошових потоків в ході виконання умов договору. За контролем руху грошових потоків в ході виконання умов договору так само відповідають співробітники, контролюючи завершення всіх транзакцій і надаючи звіти про них.

Для реальної оцінки ефективності впровадження CRM-системи в практичну діяльність компанії необхідно застосувати порівняльний аналіз основних показників до і після реалізації проекту.

Прогнозовані зміни показників роботи компанії після початку роботи з CRM-системою:

- підвищення ефективності роботи персоналу на 15%;
- скорочення циклу реалізації послуги на 10%;
- скорочення втрат клієнтів на 5%;
- зменшення дебіторської заборгованості на 15%.

Впровадження CRM-системи є продуктивним для малого підприємства

ПП «Фірма «Промавтоматика БС», що забезпечить збільшення доходу. Крім збільшення капіталу, скорочуються втрати клієнтів і час опрацювання запиту, що так само впливає на розвиток підприємства. Проект окупиться, якщо врахувати загальну масу чистого прибутку, швидше, ніж за місяць.

Ще одним актуальним та ефективним заходом в умовах Індустрії 4.0 є Інтернет-реклама в сфері B2B. Так як промислові товари не є товаром масового попиту, такі варіанти реклами, як масова email-розсилка (без виділення цільового сегмента), реклама на популярних не профільних сайтах, не матиме відповідного вкладеним коштам ефекту.

Промислова реклама має бути обґрунтованою для замовників, вона має задовольняти потреби та запевняти клієнтів, що підприємство виконає усе по розробленому КП. Промислові покупці часто мають явне і чітке уявлення про те, який саме товар потрібен їм, тому в рекламі потрібно робити акцент саме на критеріях, яке обране підприємство має задовольнити, та дотриманні термінів виконання замовлень.

З метою товаропросування у якості пріоритетного рекламного заходу, у доповнення до сайту-візитівки, який використовує ПП «Фірма «Промавтоматика БС», з урахуванням специфіки ринку, на якому функціонує компанія, передбачено ведення сторінки в Instagram.

ВИСНОВКИ

Метою магістерської дисертації була розробка заходів, спрямованих на удосконалення управління стратегічним розвитком ПП «Фірма «Промавтоматика БС».

Для досягнення поставленої мети були виконані ряд завдань, зокрема, обґрунтовані заходи, які дозволять поліпшити бізнес-процеси на підприємстві, а також підвищити ефективність процесу взаємодії з клієнтами.

У першому розділі обґрунтовано актуальність управління стратегічним розвитком з орієнтацією на використання ринкових можливостей, релевантне формування і розвиток потенціалу, використання сучасних інформаційних технологій, що дозволяє досягати стратегічних конкурентних переваг. Проаналізовано застосування різних інформаційних систем в організаціях. Виявлено, що найбільш прийнятною інформаційно-аналітичною системою для управління малим підприємством, що здійснює виробництво і надає послуги, є CRM-система.

У другому розділі детально розглянутий процес продажів і виявлені проблеми управління взаємовідносин з клієнтами. На підставі цих проблем сформульовано вимоги до впроваджуваної CRM-системи.

Проведений аналіз основних фінансово-економічних показників діяльності ПП «Фірма «Промавтоматика БС» показав:

- за три розглянутих роки дохід від реалізації продукції збільшувався в середньому на 4%;
- середньорічний приріст собівартості реалізованої продукції становив 7%;
- за розглянутий період підприємство показувало позитивний фінансовий результат діяльності, величина якого зросла на 4 тис. грн у 2019 р. у 2021 р. зменшився на 78 тис. грн, що передусім

пов'язано зі зменшенням доходу у 2021 р., порівнюючи з попереднім періодом;

- у складі майна переважають оборотні активи, їхня структура у 2021 р. поліпшилася за рахунок підвищення рівня платіжної дисципліни – обсяг дебіторської заборгованості зменшився з 430 тис. грн у 2019 р. до 114 тис. грн у 2021 р.

У третьому розділі представлено порівняльний аналіз CRM-систем, орієнтованих на малий і середній бізнес. За співвідношенням «функціональні можливості-ціна» обрано найбільш прийнятну для виробничих потреб ПП «Фірма «Промавтоматика БС» CRM-систему і надано докладний опис по її впровадженню на підприємство. Розрахована економічна ефективність від впровадження CRM-системи, яка спрогнозувала економію від скорочення часу на обслуговування заявок на 231 тис.грн. при витратах на впровадження 4640 грн. на рік, Термін окупності складе, за рахунок загальної маси чистого прибутку, до 1 місяця.

Запропонована CRM-система дозволить не тільки збільшити фінансові ресурси підприємства, а й скоротити часові витрати на роботу з клієнтами, а також вирішити ряд управлінських проблем: керівник зможе в реальному часі контролювати роботу співробітників компанії, стежити за просуванням угод і відносинами з клієнтами.

Розроблена вище digital-стратегія деталізована для виконання певних цілей, пов'язаних з обраним сегментом цільової аудиторії і категорією товарів. Далі запропоновані рекомендації, які допоможуть подолати основні проблеми компанії і посприяють успішному досягненню всіх поставлених в стратегії цілей.

Реалізуючи бенчмаркінг, а саме, прогресивний досвід digital-стратегій успішних компаній, проєктом передбачено створення Instagram акаунту компанії ПП «Фірма «Промавтоматика БС». Контент каналу може містити як інформаційні, так і розважальний контент, що включають також рекламу

продукції. За допомогою даного каналу просування, компанія зможе більш конкретно доносити для клієнта свою місію, спрямовану на запобігання холоду або високих температур, як на підприємстві або в магазині, так і вдома.

Для розширення присутності компанії в цифровому середовищі можна також відновити ведення Facebook. Просування сайту за допомогою використання невеликих текстових блоків також сприятиме підвищенню конверсії. Блоки сайту з постійно змінюваною інформацією (новинами, форумом, відгуками, презентаціями новинок) пошуковики сприймають як оновлення контенту і підвищують рейтинг сайту.

Підвищити функціональність сайту можна також за рахунок опитувань і голосування, форм відправки повідомлень. Для пошукових систем будь – який коментар-оновлення контенту, виходячи з цього можна отримати цільовий трафік.

Комплексна digital-стратегія просування і додаткові рекомендації забезпечать виробничому підприємству ПП «Фірма «Промавтоматика БС» правильну проєкцію їх стратегічних цілей на стратегію просування в цифровому середовищі, реалізуючи як комерційні, так і соціальні цілі компанії.

Згідно з медіапланом, щомісячні витрати на програму Інтернет-просування складають 44 тис.грн.

Приріст чистого доходу за проектом очікується на рівні 37%. Проектом передбачена системна робота підприємства з цифрового розвитку задля реалізації клієнтоорієнтованого підходу і підвищення ефективності господарювання.

Таким чином, можна узагальнити, що завдання роботи вирішені і мета досягнута.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Акватерм. URL: <https://aterm.com.ua/ventilatsia.html> (дата звернення: 14.09.2022).
2. Акимович, В., Міщенко, В., Авершін, С. В. Регіональний підхід до формування інноваційних кластерів. 2021. С. 227 URL: https://books.google.com.tr/books?hl=ru&lr=&id=s7kyEAAAQBAJ&oi=fnd&pg=PA227&dq=Акимович,+В.,+Міщенко,+В.,+Авершін,+С.+В.+Регіональний+підхід+до+формування+інноваційних+кластерів&ots=XKsTR4HJDt&sig=2cyj2sijjS0bzkJgS1YzoAv0Ci8&redir_esc=y#v=onepage&q=Акимович%2С%20В.%2С%20Міщенко%2С%20В.%2С%20Авершін%2С%20С.%20В.%20Регіональний%20підхід%20до%20формування%20інноваційних%20кластерів&f=false. (дата звернення: 08.12.2021).
3. Баркалов, С. А. Управління в соціальних та економічних системах. *Сучасні складні системи управління* : Міжнар. наук.- практ. конф. 2013. С. 286. (дата звернення: 09.01.2021).
4. Берданова, О. В., Вакуленко, В., Тертичка, В. Стратегічне планування. Львів: Зукц., 2008. 45 с. (дата звернення: 13.02.2022).
5. Беседовський, О., Барбашина, О. Застосування методів інтернет-маркетингу для оптимізації інформаційної системи підприємства. *Інформаційні технології та системи: тези доповідей Міжнародної науково-практичної конференції (м. Харків, 14–15 квітня 2022 року)/Харківський національний економічний університет імені Семена Кузнеця*. Харків: ХНЕУ ім. С. Кузнеця, 2022. Секція 1. Інформаційні технології в організаційно-технічних системах. Ч. 1. С. 3. URL: <https://it.hneu.edu.ua/wp-content/uploads/2022/07/sbornyk-prepodav.-konf.-2022.pdf#page=3> (дата звернення: 13.10.2022).
6. Болубаш, Н. Б. Управління персоналом підприємства як фактор підвищення його ділової активності. *Актуальні проблеми сучасного*

- бізнесу*.(2022).URL:<https://sci.ldubgd.edu.ua/jspui/bitstream/123456789/10398/1/17%20Мартин%20О.М.%20с.%20121%20ЛНУП%20Матеріали%20конференції%20Част%202%20%2822-23.03.2022р.%29%20%281%29.pdf#page=39> (дата звернення: 20.10.2022).
7. Величко, В. В., Романовська, А. В. Особливості вибору стратегії розвитку соціально-орієнтованих підприємств."Інтернет–конференції ХНУМГ ім. ОМ Бекетова (2022). URL: <https://ojs.kname.edu.ua/index.php/area/article/download/2841/2687> (дата звернення: 20.10.2022).
 8. Воронич, К.М. Міжнародний досвід організації малого бізнесу та можливість його впровадження в Україні. *Науковий вісник НЛТУ України*. 2011.Вип. 21. С. 184—189.
 9. Гордієнко, П. Стратегічний аналіз : навч. посіб. П. Гордієнко. Київ: Алерта, 2006. 404 с.
 10. Горєлов, Д. О., Большенко, С. Ф. Стратегія підприємства: навч. метод. посіб.[для студ. вищ. навч. закл.]. Харків: вид-во ХНАДУ. 2010.
 11. Гринько, Т. В., Гвініашвілі, Т. З., Морока, Д. М. Особливості та пріоритети інноваційного розвитку підприємницьких структур в сучасних мінливих умовах. *Економічний простір*. 2021. №175. С. 52-58.
 12. Грищенко, М. Ю. Основні компоненти стратегічного управління підприємством. II Міжнародна науково-практична конференція молодих вчених і студентів (2022): с. 34. URL: <http://dspace.puet.edu.ua/bitstream/123456789/12380/1/Збірник%20конференції%201922.pdf#page=34> (дата звернення: 17.09.2022).
 13. Гук, О. В., Шендерівська, Л. П., Мохонько, Г. А. Інвестування інноваційної діяльності : навчальний посібник. Електронні текстові дані (1 файл: 3,32 Мбайт). Київ : КПІ ім. Ігоря Сікорського, 2022. 186 с. <https://ela.kpi.ua/handle/123456789/48941> (дата звернення: 05.11.2022) .

14. Дикань, В.Л. Стратегічне управління : [навч. посіб.] В.Л. Дикань, В.О. Зубенко, О.В. Маковоз [та ін.]. Київ : ЦУЛ, 2013. 272 с.
15. Дорофєєв, М. Д., Світлична, К. С. Удосконалення системи стратегічного управління на підприємстві. Редакційна колегія: д. е. н., проф. Козирєва ОВ, к. е. н., доц. Глєбова НВ (Реєстраційне посвідчення УкрІНТЕІ № 416 від 16.09. 2021 р.), 2022, 140 с.
16. Ефрос, К. SMM як важлива складова маркетингової комунікації бренду. (2022). URL: http://ekmair.ukma.edu.ua/bitstream/handle/123456789/23345/Efros_Bakalavraska_robota.pdf?sequence=1 (дата звернення: 24.10.2022).
17. Забродіна В. В., Шендерівська Л. П. Тенденції в рекламній індустрії. *Бізнес, інновації, менеджмент: проблеми та перспективи*: збірник тез доповідей II Міжнародної науково-практичної конференції (м. Київ, 22 квіт. 2021 р.). URL: <http://confmanagement.kpi.ua/proc/article/view/230468> (дата звернення: 06.07.2022).
18. Карашук, О., Доан, М. Актуальні проблеми роздрібної торгівлі. *Збірник наукових статей Міжнародної науково-практичної конференції «Економіка та інновації»*. 2018.
19. Карпій, К. І. Застосування CRM-систем у маркетинговій діяльності. *Наукова конференція студентів* (2022): 243. URL: http://www.lute.lviv.ua/fileadmin/www.lac.lviv.ua/data/pidrozdily/Naukovo_Doslidna_Chastyna/Docs/Materiali_studentskoji_konferenciji_LTEU_2022.pdf#page=244 (дата звернення: 12.10.2022).
20. Кондрашова, Т. М., Засядько, О. Л. Застосування функціонально-вартісного аналізу в управлінському обліку. *Культура народів Причорномор'я*. 2011.
21. Корабльова, О.В. Методологія впровадження CRM-системи на підприємстві. *Проблеми науки і освіти*. 2013. № 4. С. 19-21.
22. Корж, М. В. та ін. Особливості стратегічного управління інноваційним розвитком промислових підприємств. *Економічний вестник Донбасса*.

2021. № 3 (65). С. 184-190.
23. Кравченко, О. Поняття стратегії розвитку підприємства. 2007. URL: http://www.uabs.edu.ua/images/stories/docs/K_BOA/kravchenko_023.pdf (дата звернення: 10.04.2022).
24. Краснокутська, Н. Інноваційний менеджмент. Київ, 2003. 504 с.
25. Кривов'язюк, І. Управлінські інновації в системі рішень сучасного бізнесу. *Економічний форум*. 2022. С.127-134. URL: <https://doi.org/10.36910/6775-2308-8559-2022-1-16>
26. Лазебна, І. Національна економічна безпека: модель стратегічного управління. *Вісник Київського національного торговельно-економічного університету*. 2022. Вип. 141 С. 45-57. URL: <https://www.google.com/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&source=web&cd=&cad=rja&uact=8&ved=2ahUKEwiU9e3B9837AhXPSvEDHW hrB1cQFnoECBQQAQ&url=http%3A%2F%2Fjournals.knute.edu.ua%2Fscientia-fructuosa%2Farticle%2Fview%2F38&usg=AOvVaw2liB8gn7msiSh1tA3Zl-3z> (дата звернення: 07.11.2022)
27. Лихолобов, Е. А., Ночка, М.П. Еволюція поглядів на роль персоналу в діяльності підприємства. *Ефективна економіка*. 2015. № 11. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/index.php?op=1&z=4502> (дата звернення: 06.05.2022).
28. Малій О. Г. Фінансовий потенціал підприємства: сутність та підходи до оцінювання. Креативний простір України та світу : колективна монографія. Харків: СГ НТМ «Новий курс», 2022. С. 217-223. URL: https://repo.btu.kharkov.ua/bitstream/123456789/9651/1/Maliy_financial_potential_of_business_monograph_article_2022.pdf (дата звернення: 09.09.2022).
29. Марченко, В. В. Стратегічні аспекти інноваційної діяльності промислового підприємства. Сучасний менеджмент: проблеми теорії та практики: матеріали III Міжнародної науково-практичної інтернет-

- конференції (Кривий Ріг, травень 2021 р.) с. 30 URL: <http://ds.knu.edu.ua/jsrui/> (дата звернення: 19.05.2022).
30. Міщенко, А. Стратегічне управління. Київ: Центр навч. літ., 2018. 336 с.
31. Муджирі, Є. Якими соцмережами користуються українці під час війни: статистика. Speka - онлайн медіа про технології та підприємництво. SPEKA.media. URL: <https://speka.media/yakimi-socmerezami-koristuyutsya-ukrayinci-pid-cas-viini-doslidzennya-p22nur> (дата звернення: 14.10.2022).
32. Наука, технології та інновації. Державна служба статистики України. URL: <https://ukrstat.gov.ua/> (дата звернення: 01.10.2022).
33. Онлайн бухгалтерія BOOKKEEPER SaaS. Програма для ведення бухгалтерського обліку. BOOKKEEPER УКРАЇНСЬКА ОНЛАЙН БУХГАЛТЕРІЯ. URL: <https://bookkeeper.kiev.ua/> (дата звернення: 04.11.2022).
34. Попова Н., Белевцова, Н. Розробка стратегії розвитку підприємства. *Вісник економіки транспорту і промисловості*. 2010. №29. С. 359–363.
35. ПП «ФІРМА «ПРОМАВТОМАТИКА БС». https://youcontrol.com.ua/catalog/company_details/36618537/. (дата звернення: 13.09.2022).
36. Ремезовська-Ільченко, Л.-А. В., Ковальська, К. В. Особливості стратегічного управління персоналом організації. URL: https://books.google.com.tr/books?hl=ru&lr=&id=UUgEAAAQBAJ&oi=fnd&pg=PA125&dq=Ремезовська-Ільченко,+Л.-А.+В.,+Ковальська,+К.+В.+Особливості+стратегічного+управління+персоналом+організації&ots=ТТІ8ННІjКО&sig=Lc8Y2DX5RzrwqRJTqgq9y3DVC1I&redir_esc=y#v=onepage&q=Ремезовська-Ільченко%2С%20Л.-А.%20В.%2С%20Ковальська%2С%20К.%20В.%20Особливості%20стратегічного%20управління%20персоналом%20організації&f=false 2021. №125. (дата звернення: 20.10.2022).

37. Саєнко М. Г. Стратегія підприємства. 2012. 390 с.
38. Смільницький, Є. М. Стратегічне управління розвитком підприємства. Напишіть місто, у якому випущено видання., 2022. 85 с.
39. Спільнота менеджерів "Е-executive". База даних містить відомості про ефективність використання CRM-систем. URL: <http://www.executive.ru/management/practices/1340669-kak-rasschitat-effektivnostvnedreniyacrm-sistemy>. (дата звернення: 18.10.2022).
40. Спринчак, І. Управління інноваційними процесами та їх вплив на економічний розвиток підприємства. *Вісник студентського наукового товариства «ВАТРА» Вінницького торговельно-економічного інституту ДТЕУ*.
41. STEP-аналіз: поняття та його значення у розвитку компанії. STEP-аналіз. BizReview – Все про бізнес. URL: <https://bizreview.com.ua/step-analiz-ponyattya-ta-jogo-znachennya-u-rozvitku-kompaniyi-step-analiz/> (дата звернення: 10.09.2022).
42. Степанюк, Д. В. Ефективність впровадження CRM-системи на підприємстві. The 9 th International scientific and practical conference "Science, innovations and education: problems and prospects" (April 6-8, 2022) CPN Publishing Group, Tokyo, Japan. 2022. 580 p.. 2022. (дата звернення: 07.10.2022).
43. Стратегічний інноваційний розвиток підприємств: моделі та механізми : монографія. М. Є. Рогоза, К. Ю. Вергал. Полтава : РВВ ПУЕТ, 2011. 136 с.
44. Стратічук, О. В., Алещенко, Л. О. Особливості динамічного середовища в стратегічному управлінні. *Управління та адміністрування в умовах протидії гібридним загрозам національній безпеці*: матеріали II Міжнародної науково-практичної конференції.
45. Струць, К. Є., Стук, О. А. Особливості підготовчого етапу впровадження інформаційних систем управління бізнесом. II Міжнародна науково-

- практична конференція молодих вчених і студентів (2022): 235с.
46. Токмакова, І.В., Панченко, Н. Г., Кургузова, М. Ю. Розроблення антикризової стратегії підприємства в умовах цифрової трансформації. Вісник економіки транспорту і промисловості. 2021/2022. № 76-77. С. 70-80. URL: <http://lib.kart.edu.ua/bitstream/123456789/9478/1/Tokmakova.pdf> (дата звернення: 04.11.2022).
47. Феурер, Р., Хагарбаг, К. Розробка стратегії: минуле, сучасність та майбутнє URL: <http://www.management.com.ua/strategy/str004.html> (дата звернення: 04.08.2022).
48. Хобта, В., Комар, Г. Оцінка інноваційного потенціалу підприємства. *Економіка промисловості*. 2009. С. 102–109.
49. Ходаківська, О. В. та ін. Моделі підприємництва в умовах інноваційної економіки та економіки знань: управління ресурсами та витратами. *Інвестиції: практика та досвід*. 2021. №15. С. 5-11.
50. Швиданенко, Г. О., Бойченко, К. С. Розвиток підприємства: стратегічні наміри, ризики та ефективність [Електронний ресурс] : колективна монографія. Київ: КНЕУ, 2015, 231 с. (дата звернення: 03.10.2022).
51. Шелест, П.. Розробка та обґрунтування стратегії розвитку підприємства. *Věda a perspektivy*. 2022. 5 (12). URL: <http://perspectives.pp.ua/index.php/vp/article/download/1569/1567> (дата звернення: 13.10.2022).
52. Шендерівська Л., Батир А. Актуальні завдання стратегічного управління та цифровізації на підприємствах малого бізнесу. *Modern science: innovations and prospects*. Proceedings of the 14th International scientific and practical conference. SSPG Publish. Stockholm, Sweden. 2022. Pp. 21-27. URL: <https://sci-conf.com.ua/xiv-mizhnarodna-naukovo-praktichna-konferentsiya-modern-science-innovations-and-prospects-16-18-10-2022-stokgolm-shvetsiya-arhiv/> (дата звернення: 02.11.2022).
53. Що таке SWOT аналіз? Дія.Бізнес - Головна сторінка. URL:

- <https://business.diia.gov.ua/handbook/marketing/so-take-swot-analiz> (дата звернення: 08.09.2022).
54. Яковлєва, Н. Д. Стратегії digital-маркетингу в цифровому середовищі: шляхи та етапи реалізації. URL: <http://libs.mfknu.kim.mk.ua/bitstream/123456789/2133/1/Яковлєва%20Н.%20Д..pdf> (2022). (дата звернення: 20.10.2022).
55. Янковська, В. А., Копитько, В. А. Основні підходи до трактування поняття «стратегічний менеджмент». *Актуальні проблеми менеджменту в умовах сучасних викликів* (Івано-Франківськ, 7-8 квітня 2021 року): Матеріали I Міжнародної науково-практичної конференції, Івано-Франківськ, 2021. 165 с. (дата звернення: 22.04.2022).
56. Connel R. Fullenkamp. The Effects of Digital Media on Advertising Markets.: Duke University Durham, 2012. 316 p. URL: https://www.academia.edu/6272393/The_Effects_of_Digital_Media_on_Advertising_Markets_Acknowledgements (Accessed: 27.06.2022).
57. CRM Implementations. Spider Network AG. Neues. URL: https://www.spider.ch/?page_id=2408&lang=en (Accessed: 17.10.2022).
58. CRM. PRIMAVERA. URL: <https://mz.primaverabss.com/en/software/specialized-solutions/sales-force/crm/crm/> (дата звернення: 16.10.2022).
59. Enterprise's, C.O.M.P.E.T.I.T.I.V.E.N.E.S.S. Теоретичне підґрунтя конкурентоспроможності підприємства. URL: <http://dspace.puet.edu.ua/bitstream/123456789/11594/1/2171972.pdf#page=68> (дата звернення: 20.10.2022).
60. Grinko, A., Hryenko, P. and Pankratova, O. Digital management as the basis of innovative business development. *Financial and credit systems: prospects for development*. 2022. 25. Pp. 68-79. URL: <https://periodicals.karazin.ua/fcs/article/view/20957> (дата звернення: 20.10.2022).
61. IQvent - Виробництво систем вентиляції в Україні. Системи вентиляції

- IQvent. URL: <https://iqvent.com.ua/> (дата звернення: 14.09.2022).
62. JD Edwards EnterpriseOne. Oracle. Oracle. Cloud Applications and Cloud Platform. URL: <https://www.oracle.com/applications/jd-edwards-enterpriseone> (Accessed: 20.10.222).
63. Kniazevych, A., Shenderivska, L., Kraichuk, S., Ostapchuk, N., Kraichuk, A. Mechanism of Counteraction to the External Threats of Economic Security of Enterprises. *International Conference on Creative Business for Smart and Sustainable Growth (CREBUS)*. (Sandanski, Bulgaria, 18-21 March 2019). DOI: 10.1109/CREBUS.2019.8840032. URL: <https://ieeexplore.ieee.org/abstract/document/8840032> (Accessed: 12.11.2022).
64. Ковпака, А., Saukh, I., and Pavlova, S. Особливості використання ERP-і CRM-систем для автоматизації управління підприємством. *Economics. Management. Innovations*. 2022. 1 (30). (дата звернення: 07.10.2022).
65. Ковпака, Anastasiya, Iryna Saukh, and Svitlana Pavlova. Особливості використання ерп-і сrm-систем для автоматизації управління підприємством. *Economics. Management. Innovations* 1 (30) URL: <http://eui.zu.edu.ua/article/view/260929> (2022).
66. Leeflang, P., Verhoef, P., Dahlström, P., & Freundt, T. Challenges and solutions for marketing in a digital era.: *European Management Journal*, 32(1), 1-12. URL: https://econpapers.repec.org/article/eeeeurman/v_3a32_3ay_3a2014_3ai_3a1_3ap_3a1-12.htm (Accessed: 20.10.2022).
67. Marshall, A. Principles of Economics. London : Macmillan and Co., 1920. 627 p. (Accessed: 05.07.2022).
68. Microsoft Project. URL: <https://www.microsoft.com/uk-ua/microsoft-365/project/project-management-software> (Accessed: 20.10.2022).
69. Miller, D. Strategy, Structure, and Environment: Context Influence upon Some Bivariate Associations, D. Miller, *Journal of Management Studies*, 16 (October) 1979, Pp. 294–316.

70. Pradiptarini, C. Social Media Marketing: Measuring Its Effectiveness and Identifying the Target Market. *European Management Journal*, 2014. 81 p.
71. Safefrog Marketing Group. Safefrog B2B Marketing Mix 2017 Report. URL: <https://www.sagefrog.com/resources/marketing-mix-2017-report>. (Accessed: 28.10.2022).
72. Shenderivska L., Guk O. Enterprises development: management model. *Baltic Journal of Economic Studies*. 2018. Т. 4. №. 1. С. 334-344.
73. Statista - The Statistics Portal. Statista. URL: <https://www.statista.com/> (Accessed: 24.10.2022).
74. VENTS. URL: <https://vents.ua/ua/> (дата звернення: 13.09.2022).