

ХМЕЛЬНИЦЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ  
ФАКУЛЬТЕТ УПРАВЛІННЯ, АДМІНІСТРУВАННЯ ТА ТУРИЗМУ  
Кафедра менеджменту та адміністрування

**ДИПЛОМНА РОБОТА**  
**Управління розвитком приватного підприємства**  
**«ВЕТ-РУДЬ», (м. Дунаївці)**

Назва

Рівень вищої освіти другий (магістерський)

Галузь знань 07 Управління та адміністрування

Шифр і назва галузі знань

Спеціальність 073 Менеджмент

Шифр і назва спеціальності

Освітня програма Менеджмент організацій

Назва

Шифр ДРМО.019246.01.16.ПЗ

Виконав студент 2 курсу, група МОм-21-1

Шифр

Підпис

Назар БРЕЦЬКО

Ім'я, ПРІЗВИЩЕ

Керівник д.е.н., проф

Науковий ступінь, звання

Підпис

Наталія ГАВЛОВСЬКА

Ім'я, ПРІЗВИЩЕ

Нормоконтролер \_\_\_\_\_

Підпис

Олена КОСІЮК

Ім'я, ПРІЗВИЩЕ

**До захисту допускаю:**

Завідувач кафедри менеджменту \_\_\_\_\_

Підпис

Ніла ТЮРІНА

Ім'я, ПРІЗВИЩЕ

та адміністрування

\_\_\_\_\_ 202\_\_ р.

## ХМЕЛЬНИЦЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ

Факультет управління, адміністрування та туризму  
 Кафедра менеджменту та адміністрування  
 Рівень вищої освіти другий (магістерський)  
 Галузь знань 07 Управління та адміністрування  
 Спеціальність 073 Менеджмент  
 Освітня програма Менеджмент організацій

ЗАТВЕРДЖУЮ:

Завідувач кафедри \_\_\_\_\_

“\_\_\_” \_\_\_\_\_ 202\_\_ р.

### ЗАВДАННЯ НА ДИПЛОМНУ РОБОТУ

Брецько Назара Олександровича

Прізвище, ім'я, по батькові студента

1. Тема Управління розвитком приватного підприємства «ВЕТ-РУДЬ», (м. Дунаївці)  
 керівник роботи Гавловська Наталія Іванівна, проф., д.е.н.  
 Прізвище, ім'я, по батькові, науковий ступінь, вчене звання

Затверджено наказом ректора університету від 01 липня 2022р. № 83 дод. 16

2. Строк подання студентом роботи на кафедру 15 грудня 2022 р.
3. Вихідні дані до роботи статті, монографії, навчальні посібники з заданої теми, статистична інформація підприємства, бухгалтерська звітність, інформація мережі Інтернет тощо
4. Зміст пояснювальної записки (перелік питань, які потрібно розробити): 1. Теоретико-методичні засади управління розвитком підприємства. 2. Характеристика діяльності та аналіз розвитку приватного підприємства «ВЕТ-РУДЬ» 3. Удосконалення процесів управління розвитком приватного підприємства «ВЕТ-РУДЬ»
5. Перелік графічного матеріалу (із зазначенням обов'язкових креслень): 1. Аналіз існуючих підходів щодо сутності поняття «розвиток». 2. Крива життєвого циклу організації І. Л. Грейнера 3. Підходи до управління розвитком підприємства 4. Взаємозв'язок потенціалу організації та видів розвитку 5. Аналіз техніко-економічних показників ПП «ВЕТ-РУДЬ». 6. Дохід ПП «ВЕТ-РУДЬ» протягом 2019-2021 років. 7. Чистий прибуток ПП «ВЕТ-РУДЬ» протягом 2019-2021 років. 8. Механізм реалізації організаційних змін у приватному підприємстві «ВЕТ-РУДЬ». 9. Напрямки диверсифікації діяльності приватного підприємства «ВЕТ-РУДЬ». 10. Рекомендації з удосконалення управління розвитком приватного підприємства «ВЕТ-РУДЬ».
6. Консультанти розділів дипломної роботи:

Розділ	Прізвище, ініціали та посада консультанта	Підпис, дата	
		Завдання видав	Завдання прийняв
1. Теоретико-методичний	Гавловська Н.І., професор		
2. Дослідницько-аналітичний	Гавловська Н.І., професор		
3. Проектно-рекомендаційний	Гавловська Н.І., професор		
4. Нормоконтроль	Косіюк О.М., ст. викл. каф. МА		

7. Дата видачі завдання 2 вересня 2022р.

#### КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

№	Назва етапів (розділів) дипломної роботи	Строк виконання етапів роботи	Примітка
1.	Вибір теми дипломної роботи	вересень 2022	
2.	Одержання індивідуального завдання	вересень 2022	
3.	Складання календарного плану графіка написання дипломної роботи	вересень 2022	
4.	Підготовка до виконання дипломної роботи: підбір та вивчення літератури, участь у виконанні науково-дослідних робіт, інші заходи	вересень 2022	
5.	Уточнення теми дипломної роботи та календарного плану-графіка, виходячи зі специфіки базового підприємства, установи	вересень 2022	
6.	Підготовка першого розділу	вересень 2022	
7.	Підготовка другого розділу	жовтень 2022	
8.	Підготовка третього розділу	листопад 2022	
9.	Підготовка висновків	листопад 2022	
10.	Задача науковому керівнику	листопад 2022	
11.	Доопрацювання дипломної роботи з урахуванням зауважень наукового керівника	листопад 2022	
12.	Написання та оформлення роботи в остаточному варіанті	листопад 2022	
13.	Попередній захист дипломної роботи на кафедрі	грудень 2022	
14.	Одержання відгуку наукового керівника	грудень 2022	
15.	Одержання рецензії зовнішнього рецензента	грудень 2022	
16.	Захист дипломної роботи	грудень 2022	

Студент \_\_\_\_\_

Підпис

Ім'я, ПРІЗВИЩЕ

Керівник роботи \_\_\_\_\_

Підпис

Ім'я, ПРІЗВИЩЕ

## АНОТАЦІЯ

Брецько Н.О. Управління розвитком приватного підприємства «ВЕТ-РУДЬ», (м. Дунаївці). Керівник роботи – д.е.н., професор Н.І. Гавловська. Дипломна робота магістра: 74 с., 21 рисунок, 17 таблиць, 48 джерел посилання.

КЛЮЧОВІ СЛОВА: РОЗВИТОК, УПРАВЛІННЯ РОЗВИТКОМ, ПОТЕНЦІАЛ, ПІДПРИЄМСТВО, ДИВЕРСИФІКАЦІЯ, ЗМІНИ.

Розглянуто теоретико-методичні основи управління розвитком підприємства. Розкрито економічну сутність розвитку підприємства. Досліджено існуючі підходи до управління розвитком підприємства, а також сутність та складові потенціалу розвитку підприємства.

З метою проведення діагностики фінансово-економічного стану приватного підприємства «ВЕТ-РУДЬ» виконано аналіз показників фінансово-економічної діяльності, а також фінансового менеджменту: фінансової стійкості, ліквідності та платоспроможності підприємства, показників прибутку та рентабельності. Досліджено організацію системи менеджменту у приватному підприємстві «ВЕТ-РУДЬ». За результатами аналізу середовища функціонування підприємства було визначено напрямки його розвитку.

Для удосконалення процесів управління розвитком в роботі представлено комплекс рекомендацій. Запропоновано формування механізму впровадження змін у діяльності приватного підприємства «ВЕТ-РУДЬ». Розроблено рекомендації з диверсифікації напрямків діяльності підприємства. Обґрунтовано доцільність запровадження діагностичного напрямку діяльності у приватному підприємстві «ВЕТ-РУДЬ»

---

підпис та П.І.Б.

«\_\_\_\_\_» \_\_\_\_\_ 202\_\_\_\_\_ р.

## ЗМІСТ

	с.
ВСТУП	5
1 ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ЗАСАДИ УПРАВЛІННЯ РОЗВИТКОМ ПІДПРИЄМСТВА	7
1.1 Економічна сутність розвитку підприємства	7
1.2 Дослідження існуючих підходів до управління розвитком підприємства	15
1.3 Сутність та складові потенціалу розвитку підприємства	22
Висновки до розділу 1	26
2 ХАРАКТЕРИСТИКА ДІЯЛЬНОСТІ ТА АНАЛІЗ РОЗВИТКУ ПРИВАТНОГО ПІДПРИЄМСТВА «ВЕТ-РУДЬ»	28
2.1 Дослідження розвитку та аналіз основних техніко-економічних показників приватного підприємства «ВЕТ-РУДЬ»	28
2.2 Організація системи менеджменту у приватному підприємстві «ВЕТ-РУДЬ»	35
2.3 Дослідження середовища функціонування та визначення напрямів розвитку приватного підприємства «ВЕТ-РУДЬ»	42
Висновки до розділу 2	48
3 УДОСКОНАЛЕННЯ ПРОЦЕСІВ УПРАВЛІННЯ РОЗВИТКОМ ПРИВАТНОГО ПІДПРИЄМСТВА «ВЕТ-РУДЬ»	50
3.1 Формування механізму впровадження змін у діяльності приватного підприємства «ВЕТ-РУДЬ»	50
3.2 Диверсифікація напрямків діяльності приватного підприємства «ВЕТ-РУДЬ»	56
3.3 Запровадження діагностичного напрямку діяльності у приватному підприємстві «ВЕТ-РУДЬ»	60
Висновки до розділу 3	67
ВИСНОВКИ	68
ПЕРЕЛІК ДЖЕРЕЛ ПОСИЛАННЯ	70

## ВСТУП

Управління розвитком підприємств цікавить більшість менеджерів та власників провідних компаній світу. При цьому стратегічна складова тут відіграє вирішальну роль, оскільки саме розвиток пов'язаний з стратегічними перспективами реалізації довгострокових планів керівництва. Сучасні реалії ведення бізнесу обумовлюють необхідність чіткого бачення перспективних напрямків реалізації загальної стратегії компанії та окремих підприємств зокрема. Проблематика розвитку розглядається не лише практиками, а й науковцями різних країн. На сьогодні популярними є різні теорії розвитку систем, до яких належать і такі складні соціально-економічні системи, як підприємства. Екстенсивний чи інтенсивний розвиток призводить до певних трансформацій та змін у системі, завдяки чому вона набуває нових якостей і стає більш конкурентоспроможною. Така ситуація генерує нові вимоги до системи управління та безпосередньо до фахівців, які реалізують основні функції управління. На вищезазначених аспектах зосереджували свою увагу такі науковці, як: Друкер , Грейнер Л., Фріман Р., Міллер Д., Фрізен П., Андрійчук В., Погорелов Ю., Пономаренко В., Тридід О., Кизим М. та інші.

Можна погодитись з думкою, що розвиток є безперервним процесом, який відбувається за штучно розроблено або природною програмою, як зміна станів підприємства, кожен з яких є якісно іншим, ніж попередній, через що у підприємства як у складній системі виникають, розкриваються і можуть бути реалізовані нові можливості, нові властивості, якості та характерні риси, які сприяють здатності такого підприємства виконувати нові функції, вирішувати складні завдання, зміцнює його позиціонування у зовнішньому середовищі та підвищує здатність протистояти більшості негативних тенденцій та факторів впливу.

Вітчизняні реалії бізнесу характеризуються надзвичайно складними, навіть екстремальними умовами, які пов'язані із війною та системною

енергетичною кризою. Складно говорити про довгострокові плани у таких умовах, однак існує гостра потреба суспільства протистояти загарбникам і розвивати свій бізнес не дивлячись на такі надзвичайні умови. Відповідно, тематика кваліфікаційної роботи є актуальною і відповідає запитам сучасного бізнес-середовища.

Основною метою кваліфікаційної роботи є аналіз теоретичних основ та розробка практичних рекомендацій з удосконалення управління розвитком підприємства.

Об'єктом дослідження є приватне підприємство «ВЕТ-РУДЬ».

Предметом дослідження є процес управління розвитком підприємства.

Інформаційною та нормативною основою кваліфікаційної роботи є дослідження вітчизняних та зарубіжних науковців з питань стратегічного розвитку компаній. У роботі активно використано аналітичні огляди та науково-методичні матеріали агенцій та консалтингових компаній, нормативно-правові акти України, інформація Державної служби статистики України, різні аналітичні доповіді тощо.

Методологія дослідження базується на системному підході та використанні загальнонаукових методів аналізу та синтезу, дедукції, логічного, структурного, функціонального, порівняльного аналізу.

Вирішення проблеми забезпечення шляхів розвитку досліджуваного підприємства у сучасних екстремальних умовах, дозволить менеджменту орієнтуватися у виборі необхідних підходів та інструментів реалізації поставлених завдань

# 1 ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ЗАСАДИ УПРАВЛІННЯ РОЗВИТКОМ ПІДПРИЄМСТВА

## 1.1 Економічна сутність розвитку підприємства

Економічний розвиток підприємства є складовою його життєдіяльності у всіх формах та проявах у продовж життєвого циклу, здійснюється за рахунок впливу зовнішніх та внутрішніх факторів та орієнтується на досягнення поставленої мети керівником та менеджментом підприємства.

П. Друкер підкреслював, що центральне завдання менеджменту ХХІ століття у тому, щоб перетворити якнайбільше організацій на лідерів змін. Лідер змін розглядає кожну зміну як нову сприятливу можливість. Лідер змін цілеспрямовано шукає корисні для себе зміни та знає, як зробити їх максимально ефективними для зовнішньої та внутрішньої діяльності організації» [11].

Аналізуючи існуючі визначення поняття «розвиток» (табл. 1.1) можна стверджувати, що не існує його однозначного визначення.

Таблиця 1.1 – Аналіз існуючих підходів щодо сутності поняття «розвиток»

Автор, джерело	Визначення поняття
1	2
Афанасьєв Н. В. [2, с. 36]	процес, коли в результаті поліпшення виробничих або бізнес-процесів та управління ними досягнуто якісного чи кількісного приросту корисного результату процесу порівняно з колишнім рівнем або рівнем, досягнутим на інших підприємствах
Бусел В. (ред.) [7, с. 466]	перехід, перетворення чого-небудь, зокрема руху, стану, ознаки, властивості і т. ін. у щось якісно інше
Єрохін С. [12, с. 35]	особливий тип руху, що характеризує прогресивний характер взаємодії речей
Кононенко І. [16, с. 6]	без зворотна, направлена, закономірна зміна матеріальних і ідеальних об'єктів, що здійснюються протягом часу

## Продовження таблиці 1.1

1	2
Погорелов Ю. С. [18, с. 32]	безперервний процес, що відбувається за штучно встановленою або природною програмою, як зміна станів підприємства, кожне з яких є якісно іншим, ніж попереднє, через що у підприємства як у складнішій системі виникають, розкриваються і можуть бути реалізовані нові можливості, нові властивості, якості та характерні риси, які сприяють здатності підприємства виконувати нові функції, вирішувати принципово інші завдання, зміцнює його позиціонування у зовнішньому середовищі та підвищує здатність протистояти його негативним впливам
Пономаренко В., Трийд О., Кизим М. [19, с. 62]	процес кількісно-якісних змін у системі, ускладнення структури і складу, в результаті чого підвищується ефективність функціонування та стійкість до дестабілізуючого впливу зовнішнього середовища
Раєвнева О. [22, с. 108]	унікальний процес трансформації системи у просторі та часі, що характеризується перманентною зміною глобальних цілей його існування, шляхом формування нової дисипативної структури і переведенням його в новий напрям функціонування
Рудніченко Є. М., Гавловська Н. І. та ін. [24, с. 131]	є процесом трансформації стану об'єкта, що зумовлений змінами зовнішнього та внутрішнього середовища
Турило А.М., Святенко С.В. [28, с. 121]	економічна складова життєдіяльності підприємства у всіх її формах та проявах протягом його життєвого циклу, здійснюється під впливом екзогенних та ендогенних факторів та орієнтована на досягнення поставленої власником мети
Шубравська Е. В. [31, с. 37]	процес переходу системи з одного стану в інший, що супроводжується зміною її якісних та кількісних характеристик

Розвиток – є дуже суперечливим і важко вимірним процесом, що реалізується не прямолінійно, а по спіралі. Він характеризується нерівномірністю, що включає періоди зростання та спаду, призводить до кількісних та якісних змін в діяльності підприємства, створює позитивні та негативні явища та тенденції. Процес розвитку підприємства є циклічним явищем, який включає періоди спаду, депресії, пожвавлення, підйому, і супроводжується піками підйому і спаду. Слід мати на увазі, що на економічний розвиток підприємства впливають параметри зовнішнього та внутрішнього середовища, які дуже різноманітні та викликають іноді непередбачувані коливання розвитку [5, с. 114]. Цей факт не дозволяє оцінювати рівень економічного розвитку з якоїсь однієї точки зору. Для цього використовується цілий ряд показників.

На процес управління підприємством впливає ряд взаємопов'язаних та взаємозалежних факторів. Діяльність підприємства багато в чому залежить від здатності управляти, коригувати, оцінювати та аналізувати ці фактори. З погляду економічного аналізу, розвиток поділяють на дві групи факторів, зокрема екстенсивний та інтенсивний.

Екстенсивний розвиток передбачає розширення масштабів діяльності підприємства. Екстенсивні фактори розвитку відображають кількісний бік збільшення обсягів виробництва за рахунок зростання капітальних вкладень, обсягів виробничих ресурсів, споживаної сировини та матеріалів.

Інтенсивний тип розвитку передбачає ефективне використання засобів виробництва, процесів та технологій, тобто економічне зростання забезпечується за рахунок підвищення ефективності використання факторів виробництва. Інтенсивні чинники розвитку відображають якісну сторону збільшення обсягів виробництва за рахунок ефективного використання виробничих ресурсів, зокрема економії коштів, удосконалення технологій та підвищення кваліфікації працівників, тощо.

Андрійчук В. Г. [1, с. 711-714] класифікує розвиток залежно від швидкості змін на еволюційні (поступові) та революційні (стрибкоподібні), а також, виокремлює антирозвиток підприємства, чи регрес, у разі коли система розвивається в зворотному напрямку (від якісно найвищого стану до нижчого). Залежно від масштабу змін розвиток є локальним та загально корпоративним, і відображає зміни у всіх сферах діяльності підприємства.

Забродська Л. Д. [13, с. 42] виокремлює діловий, організаційний та ринковий види розвитку, під яким розуміє процес розширення кола споживачів підприємства.

Погорелов Ю. С. [18] систематизує розвиток відповідно до загальнонаукових та спеціальних критеріїв, які характерні тільки для окремої галузі знань. За загальними критеріям автор виділяє такі види розвитку: екзогенний та ендогенний; індивідуальний та загальний; прямолінійний, сходово-поступальний, ламаний, хвилеподібний та спіралеподібний.

Характеристики розвитку організації залежать від поєднання факторів середовища його функціонування (зовнішнього та внутрішнього). Зовнішнє оточення характеризується насамперед такими характеристиками, як рухливість і складність, і саме стан цих змінних впливає на зміст поняття «розвиток» (рис. 1.1).

<i>Швидкість змін</i>	Висока	Реформування	Нарощування компетентності
	Низька	Ріст	Перебудова
		Мала	Велика

*Складність зовнішнього середовища*

Рисунок 1.1 – Зміна змісту поняття «розвиток» в залежності від стану зовнішнього середовища

При значних змінах зовнішнього середовища та його динамічності відбувається зростання складності багатьох факторів, які прямо або опосередковано впливають на діяльність організації, і як наслідок розвиток організації проявляється в перебудові організаційної структури, диференціації функцій управління, внутрішніх процесів, перегрупування ресурсів. У разі підвищення мінливості зовнішнього середовища, організація змушена трансформуватися. Трансформація є зміною у способах здійснення діяльності, і передумовою появи нових організаційних компетенцій.

Подальша динамічність непередбачуваність змін середовища стали причиною пошуку нового змісту поняття «розвиток». Слід зазначити, що сучасні умови функціонування організацій змінилися, і цьому сприяє зміна соціально-економічних систем. Оскільки рух технологій дедалі більше прискорюється, важче стає досягти економічного балансу, а минуле дедалі меншою мірою може слугувати керівництвом майбутнього [30].

Макроекономічний аналіз, проведений Р. Фріманом [37], дає уявлення про сили, які змінюють контури бізнесу XXI століття. Сучасні реалії такі, що

мінливість зовнішнього оточення є постійно діючим фактором, що впливає на життєдіяльність соціально-економічних систем.

Розвиток безпосередньо пов'язаний із життєвим циклом організації, тому на нашу думку, варто проаналізувати існуючі підходи. В науковій літературі існують підходи де життєвий цикл організації пов'язують із розвитком ринкової економіки, що зображено на рисунку 1.2 [14, с. 19].

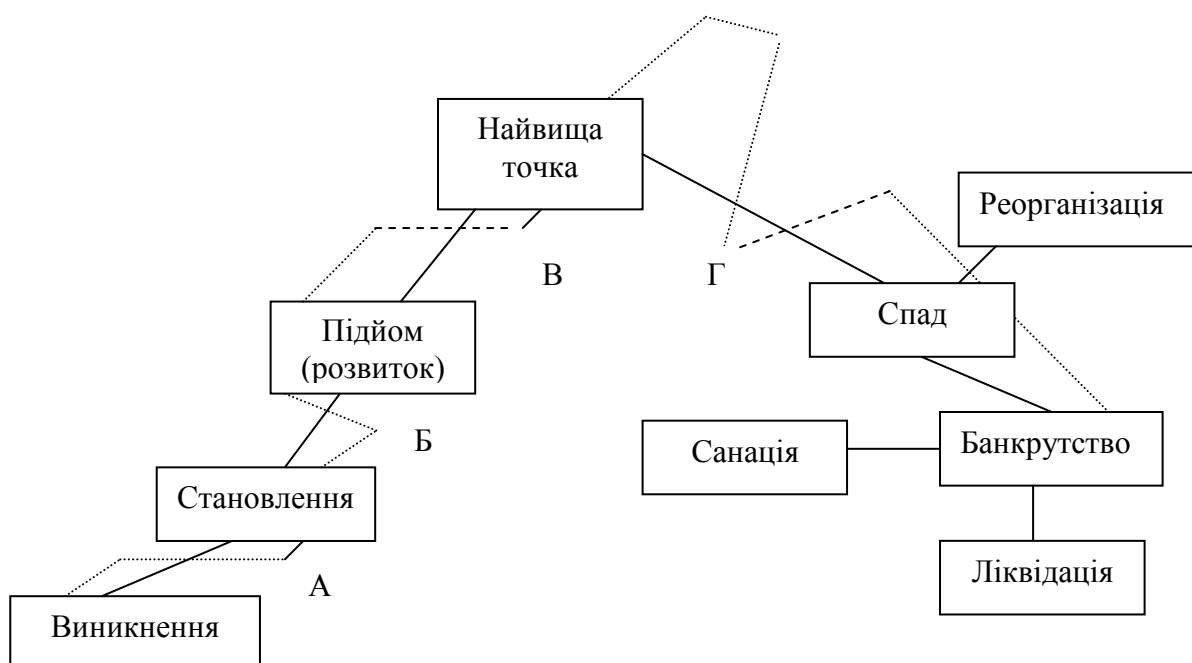


Рисунок 1.2 – Життєвий цикл, кризові ситуації і банкрутство підприємства [14, с. 19]\*

\* де А, Б, В, Г – точки кризових станів (ситуацій)

Наведений життєвий цикл (рис. 1.2) пов'язаний із кризовими станами, що можуть виникнути на різних його стадіях, окрім того, можливість математично визначити для середніх та малих підприємств тривалість фаз підйому (в середньому триває 3 роки або якщо більш точно, то від 1,1 до 7,7 років) та спаду (в середньому триває 2,8 роки або якщо більш точно, то від 2 до 12 років). Також на різних стадіях життєвого циклу виокремлюють наступні етапи [23, с.30]:

а) криза – під час якої відбувається зменшення обсягів виробництва продукції / надання послуг, зменшення ділової активності, зниження цін на

продукцію, зростання безробіття;

б) депресія (стагнація) – характеризує невпевненість або хаотичність дій, небажання інвестувати свій капітал, недовіру до кон'юнктури та пристосування діяльності підприємства до мінливих умов функціонування;

в) пожвавлення капіталовкладень – на даному етапі відбувається зростання цін на продукцію / послуги, збільшується обсяг виробництва, тощо;

г) підйом – відбувається впровадження нововведень, здійснюється оновлення асортименту продукції, зростання капіталовкладень, цін, заробітної плати; тощо

Одним з відомих підходів до стадій життєвого циклу організації запропонував Грейнер, він представлений на рисунку 1.3.

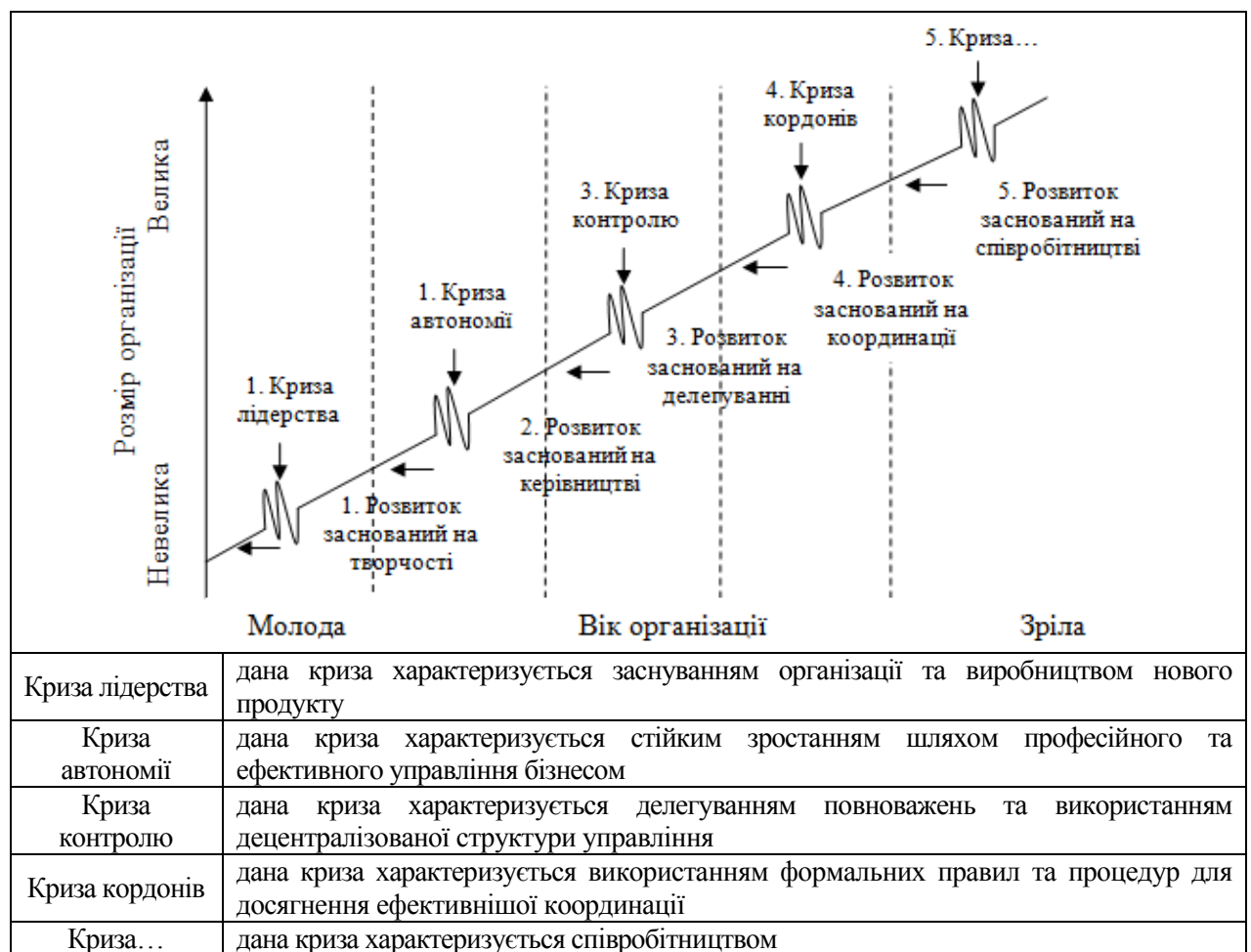


Рисунок 1.3 – Крива життєвого циклу організації І. Л. Грейнера [39]

Крива життєвого циклу організації І. Л. Грейнера складається з п'яти фаз для яких характерні різні види криз, які більш детально охарактеризовані на рисунку 1.3.

Наступною моделлю, яку ми розглянемо буде модель запропонована І. Адісес, який наведено на рисунку 1.4 [33].

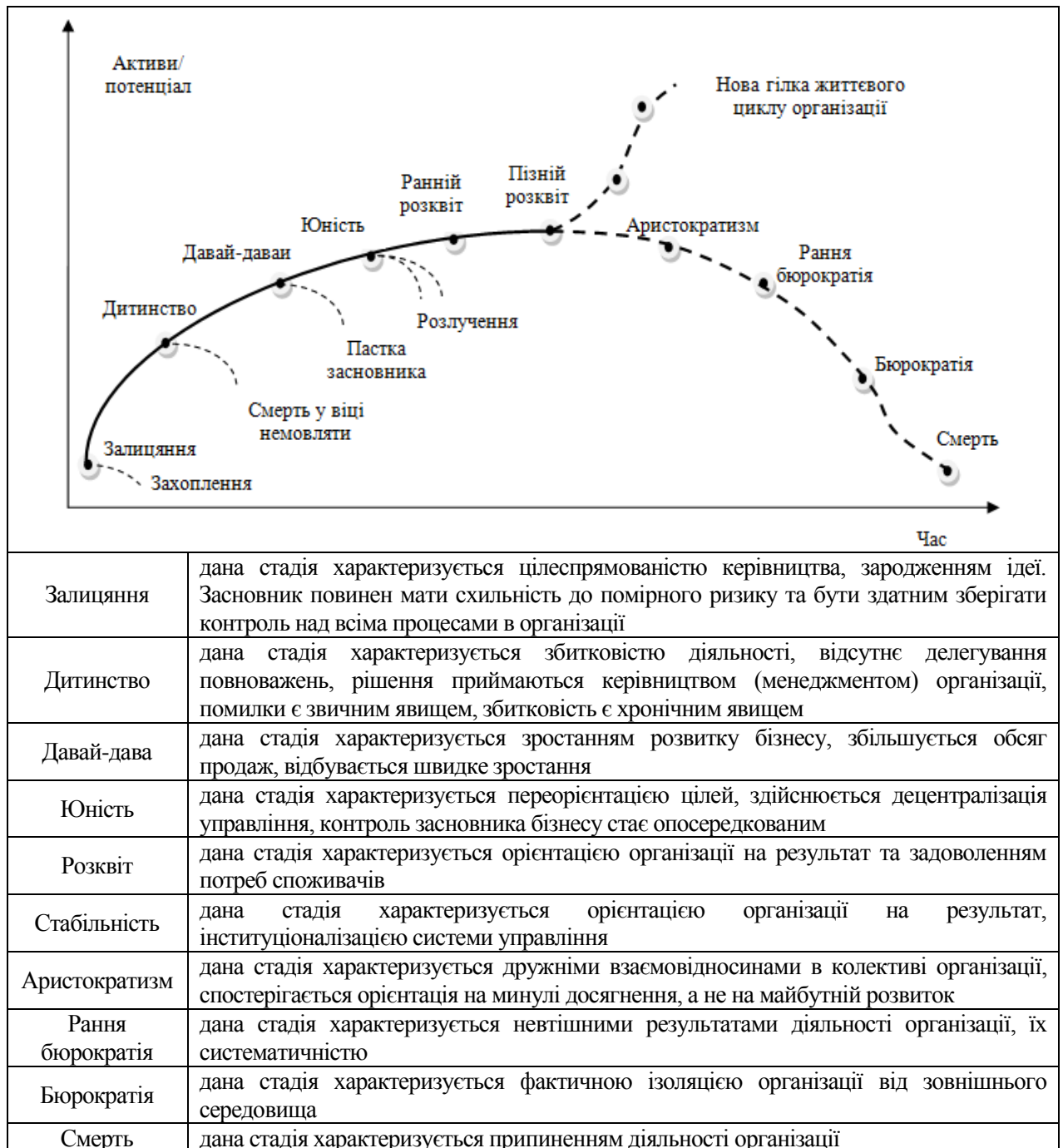


Рисунок 1.4 – Крива життєвого циклу організації І. Адісеса [33]

Крива життєвого циклу організації І. Адізеса включає десять етапів, при цьому для певних етапів характерні різні види криз, зокрема організація може взагалі не почати своє функціонування (захоплення) або засновник може «перегоріти» ідеєю і втратити інтерес до створеної організації (смерть у віці немовляти), окрім того, засновник може вчасно не відмовитися від управління організацією самостійно (пастка засновника), також, можуть виникнути проблеми пов'язані з конфліктом інтересів (розлучення).

Крива життєвого циклу організації запропонована Д. Міллером і П. Фрізенем представлена на рисунку 1.5.

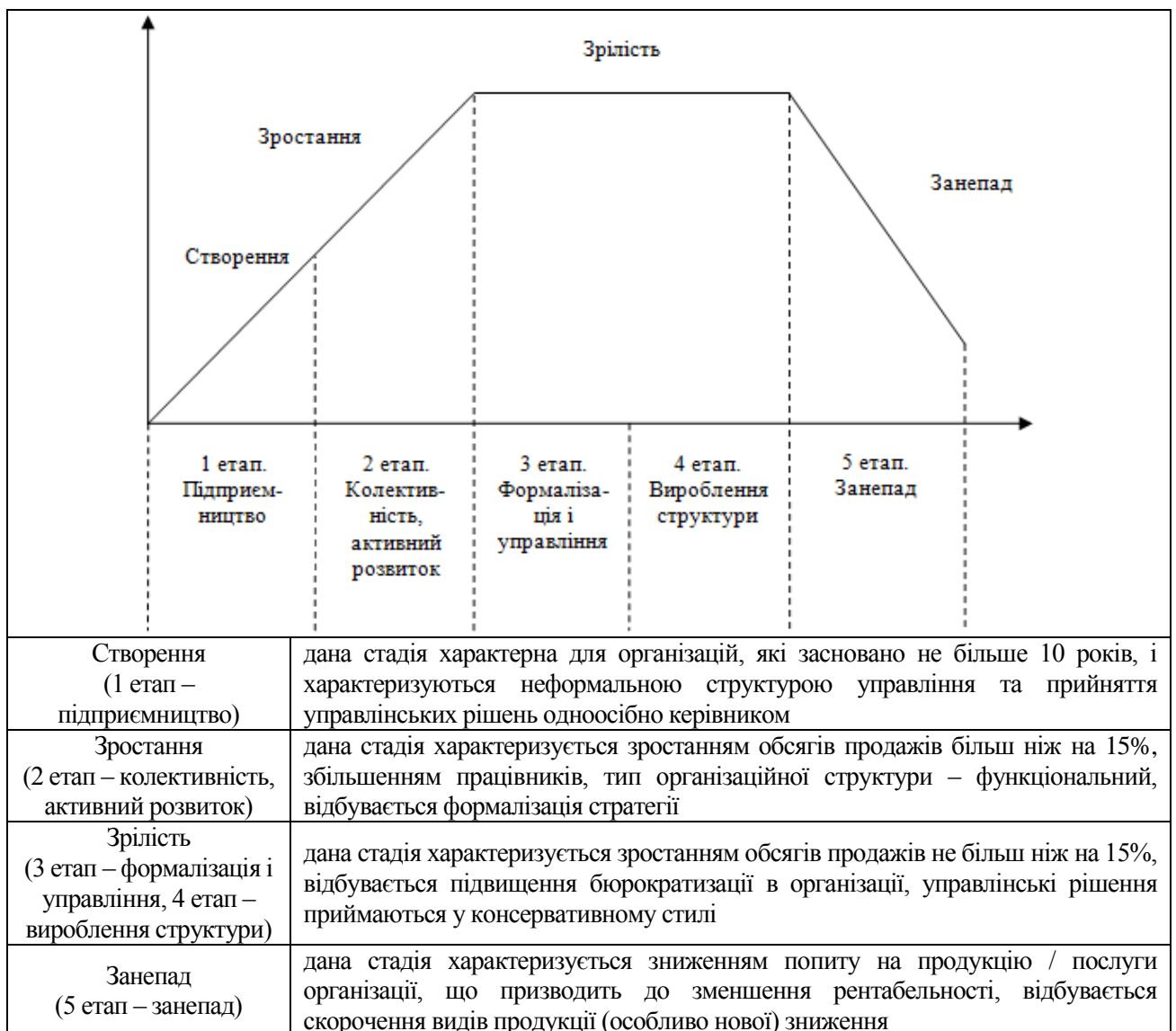


Рисунок 1.5 – Крива життєвого циклу організації за Д. Міллером і П. Фрізенем

Крива життєвого циклу організації Д. Міллером і П. Фрізенем включає п'ять етапів, після завершення яких відбувається відродження організації, дана стадія характеризується зростанням обсягів продажів не більш ніж на 15%, відбувається диверсифікація виробництва, тип організаційної структури – дивізійна, ускладнюються схеми та процес контролю та керування.

## 1.2 Дослідження існуючих підходів до управління розвитком підприємства

В науковій літературі існують різні підходи щодо управління розвитком підприємства, зокрема адаптивний, еволюційний, інноваційний, комплексний, маркетинговий, нормативний, процесний, ресурсний, синергетичний, системний, ситуаційний, функціональний, цільовий, стратегічний, інтеграційний, тощо (рис. 1.6). Розглянемо більш детально кожен із зазначених підходів.

Стратегічний підхід до управління розвитком підприємства найбільш часто застосовується, і має на меті забезпечити відповідність між вимогами ринку та діяльністю підприємства у довготерміновій перспективі [21]. Цей підхід передбачає вміння оцінити та використовувати сильні сторони для забезпечення додаткових конкурентних переваг підприємства, а також протистояти загрозам та небезпекам, що формуються у зовнішньому середовищі, а також вміння максимально використати сприятливі можливості для свого розвитку. Основна мета використання стратегічного підходу – це розробка певних дій щодо подолання виявленої проблеми (подолання перешкоди для досягнення мети та для переходу системи до якісно нового стану) у процесі реалізації стратегії розвитку [27].

Комплексний підхід до управління розвитком підприємства передбачає застосування технічних, екологічних, економічних, організаційних, соціальних, за потреби й інших аспектів розвитку та їх взаємозв'язки [3]. Якщо нехтувати одним

із обов'язкових складових розвитку, то проблема не буде повністю вирішена. На жаль, на практиці не завжди дотримується цієї вимоги. Наприклад, при формуванні нових або реорганізації старих структур не завжди враховуються соціальні та психологічні аспекти. Комплексний підхід дозволяє проводити усебічний аналіз діяльності організації, здійснювати обробку великого масиву інформації та досліджувати фактори, які мінімально впливають на розвиток підприємства. Однак, застосування цього підходу не гарантує досягнення запланованих показників розвитку.

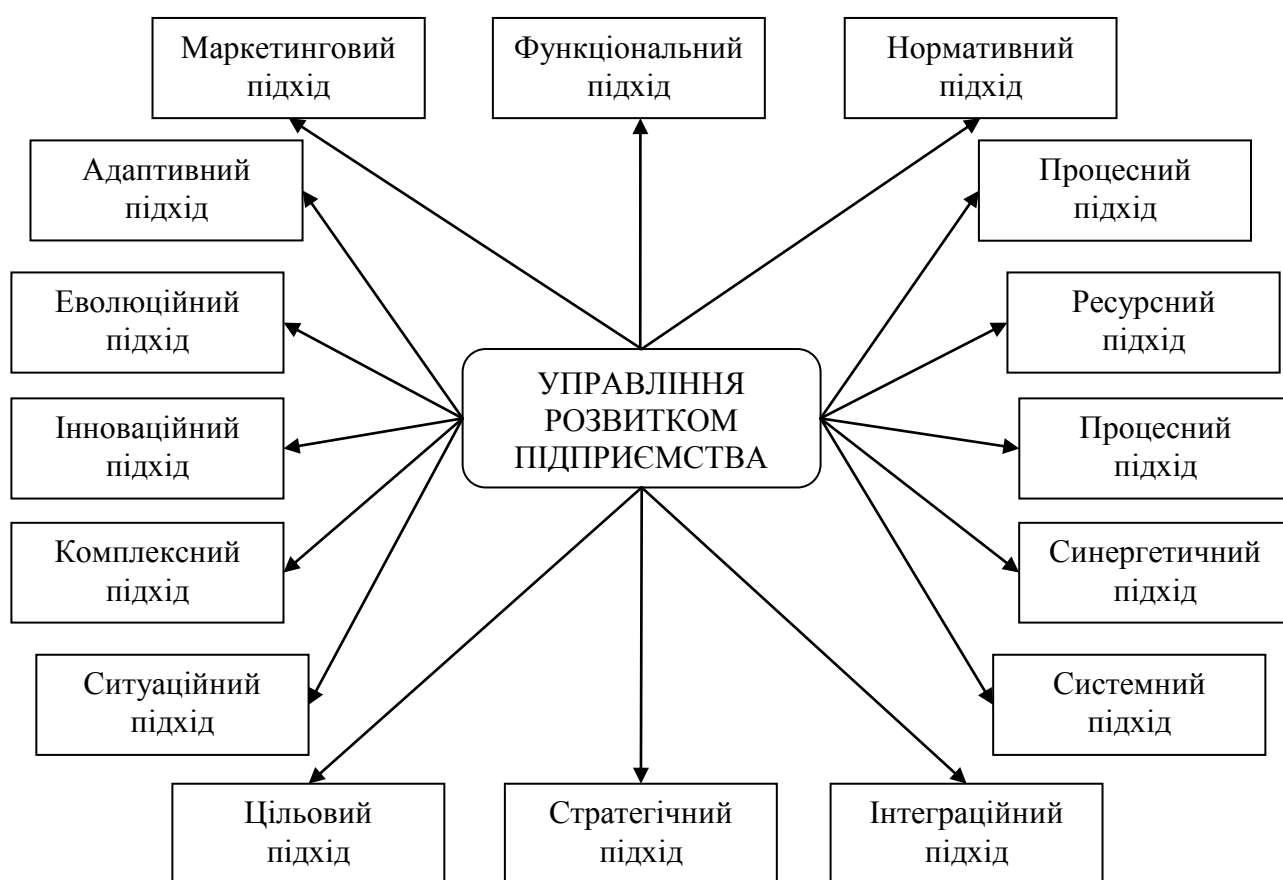


Рисунок 1.6 – Підходи до управління розвитком підприємства

Системний підхід до управління розвитком підприємства передбачає розгляд розвитку (об'єкта) як сукупності взаємопов'язаних елементів, яка має входи і виходи, взаємозв'язок із зовнішнім середовищем та характеризується наявністю зворотного зв'язку.

Застосування системного підходу до управління розвитком підпорядковується наступним законам:

а) синергії, що передбачає застосування можливостей кооперації для досягнення поставлених цілей та ефектів;

б) самозбереження, що передбачає використання наявного потенціалу підприємства / системи для розвитку;

в) розвитку, що передбачає трансформацію та самореалізацію системи в цілому та її окремих елементів на підставі активності та динамічної рівноваги;

в) впорядкованості – потребує максимальне використання інформації, оскільки максимальна інформованість організації про зовнішні та внутрішні умови функціонування є запорукою порядку та стійкого функціонування;

г) єдності аналізу та синтезу – аналіз та синтез є основними методами пізнання: аналіз – це дослідницький метод, який розглядає об'єкт дослідження як систему та окремі її складові (ознаки, властивості, відносини і т.п.) для вивчення кожного з них окремо та виявлення їх ролі та місця в системі; синтез – дослідницький метод, що має на меті об'єднати окремі частини системи.

д) композиції та пропорційності – має на меті взаємно розташувати частини та оптимальну кількість співвідношень між ними.

Еволюційний підхід до управління розвитком підприємства полягає у визнанні факторів мінливого зовнішнього середовища, який є основною рушійною силою розвитку та зміни суб'єкта господарювання. Причому основним чинником розвитку підприємства є конкуренція на ринку за ресурси між самими суб'єктами господарювання. Внаслідок застосування цього підходу встановлюється тісний взаємозв'язок між об'єктом і середовищем, причому підприємство (об'єкт) змінюється з метою забезпечення ефективного функціонування та виживання в умовах динамічного середовища, як наслідок змінюється і середовище у зв'язку із перетворенням об'єктів. Щодо даного підходу доречно процитувати висловлювання Нельсона Р. Р. та Уінтера С. Дж. (2002), зокрема еволюційні процеси є невривноваженими і незворотними, що відбуваються, і вимагають виникнення в організації нових моделей управління,

при чому кожна новостворена модель має бути кращою ніж попередня [17]. Таким чином, еволюційний характер змін підприємства є вимушеним, а сама мінливість забезпечується методом природного відбору.

Еволюція у широкому сенсі включає і деградацію об'єкта, і зміна по низхідній лінії, кризові стани, розпад систем, а у вузькому сенсі – їм протиставлена і відбувається у міру їх подолання. Продовжити лінію еволюції – отже подолати фактори, що є у неї на шляху і перешкоджають нормальному розвитку об'єкта. У цьому сенсі поняття «еволюція» максимально зближається з поняттям «розвиток». Реалізація потенціалу, що закладених у самій системі забезпечує розвиток об'єкта.

Адаптивний підхід до управління розвитком підприємства розглядається як цілеспрямована зміна структури, властивостей і параметрів системи на вплив внутрішнього і зовнішнього середовища [15]. В умовах агресивного та динамічного середовища цей підхід дозволить керівництву та менеджменту підприємства пристосувати всі елементи системи управління до умов середовища. Мета адаптивного управління полягає у пошуку ефективних варіантів прийняття управлінських рішень, що спрямовані на створення механізму адаптації розвитку підприємств у конкурентному середовищі.

Процесний підхід до управління розвитком підприємства дозволяє концентруватися на результатах роботи організації, він змінює поняття структури організації, оскільки, основним елементом стає процес. Відповідно до принципів процесного підходу організація складається не з підрозділів, а з процесів. Процесний підхід був розроблений і застосовується з метою створення горизонтальних зв'язків в організації. Підрозділи та співробітники, задіяні в одному процесі, можуть самостійно координувати роботу в рамках процесу та вирішувати проблеми, що виникають без участі керівництва. Процесний підхід до управління дозволяє більш оперативно вирішувати питання, що виникають, і впливати на результат. В 1967 р. Дж. Томпсон запропонував структурувати процеси в організації на «технологічне ядро», яке забезпечує стійкість, відтворюваність та продуктивність бізнес-процесів, і захищає його від мінливого

зовнішнього середовища буферуючий прошарок у вигляді набору інтерфейсів із середовищем, що дозволяє передбачити майбутні зміни чи навіть активно впливати на оточення [48].

Інноваційний підхід до управління розвитком підприємства базується на активізації інноваційної діяльності, аналізі та впровадженні інновацій у всіх сферах господарської діяльності підприємства [10]. Характерною рисою будь-якої інноваційної діяльності підприємства є виявленням інноваційних ідей та реалізація закладеного в них потенціалу. Отже, інноваційну діяльність підприємства можна охарактеризувати як комплекс заходів, що спрямовані на практичне впровадження наукових, науково-технологічних результатів інтелектуального потенціалу задля створення нового чи вдосконалення існуючого продукту, технології, процесу, методів організації праці, виробництва, організаційної структури, тощо. Неправильний вибір моделі впровадження та реалізації інновацій призведе до відсутності інноваційної діяльності та розвитку підприємства.

На думку Й.Шумпетера, слід розрізняти поняття «економічне зростання» та «економічний розвиток». Якщо перше пов'язано зі збільшенням виробництва та реалізації товарів чи послуг, то друге означає, появу чогось нового, раніше невідомого, тобто здійснення нових комбінацій чи нововведення (інновацію). Вона проявляється у 5 випадках [32]:

- а) створення нового товару чи його якості, які були невідомі споживачам досі;
- б) впровадження нового методу виробництва чи способу комерційної пропозиції товару;
- в) освоєння нового ринку, на якому дана галузь економіки в цій країні торгових операцій не проводила;
- г) відкриття нового джерела чинників виробництва (сировини, напівфабрикатів) незалежно від цього, існував він раніше, був недоступний чи створюється заново;

д) проведення реорганізації, що забезпечує досягнення монополії чи ліквідацію монопольного становища іншого підприємства.

Інтеграційний підхід до управління розвитком підприємства або його трансформація передбачає організаційно-економічне перетворення. Види трансформацій перелічені у Цивільному кодексі України, зокрема до них належать: злиття, приєднання, розподіл, виділення, перетворення. Дослідники у цій галузі додають до цих процесів створення, об'єднання, рекомбінацію та ліквідацію організації [6].

Маркетинговий підхід до управління розвитком підприємства являє собою діяльність, орієнтовану на споживача та прийняття управлінських рішень з погляду вимог ринку. Маркетинговий підхід включає вирішення наступних питань: розподіл функцій, орієнтованих ринку; встановлення механізму їх координації; інформаційне забезпечення маркетингового управління; використання ринкової технології управління.

Маркетинговий підхід передбачає орієнтацію керуючої підсистеми загальної системи менеджменту при вирішенні будь-яких завдань на споживача. За визначенням Фатхутдінова Р. А. [29] основними пріоритетами розвитку є:

- а) підвищення якості продукції / послуг відповідно до запитів споживачів;
- б) економія та раціональне використання ресурсів при виробництві продукції / послуг;
- в) виробництво нових видів продукції / надання послуг з особливими (унікальними) характеристиками та властивостями;
- г) формування нових вимог споживачів щодо продукції, зміна їх пріоритетів;
- д) максимальне задоволення потреб споживачів;
- е) різноманітність номенклатури продукції / послуг відповідно до запитів ринку та очікувань споживачів;

Нормативний підхід до управління розвитком підприємства полягає у встановленні нормативів управління з усіх підсистем управління. Ці нормативи

мають відповідати вимогам ефективності, комплексності, обґрунтованості, перспективності застосування за масштабом та у часі. При нормативному підході функціонуванням компонентами зовнішнього середовища система управління підприємства не керує, але їй варто мати перелік нормативів, яких слід суворо дотримуватися. Чим більша питома вага обґрунтованих та кількісно виражених нормативів з менеджменту, тим вищою буде його організованість, рівень автоматизації, стратегічного планування та регулювання на всіх рівнях управління.

Ресурсний підхід до управління розвитком підприємства передбачає наявність зв'язку між ресурсами підприємства та його успіхом у конкурентному середовищі. У межах ресурсного підходу підприємство сприймається як комплекс відповідних ресурсів. Основна ідея підходу – підвищення результативності функціонування підприємства, яке можливе за наявності та застосування методичного ресурсного підходу до управління стратегічним розвитком. Для його використання доцільно: управління стратегічним розвитком підприємств; удосконалення системи управління підприємствами; використання подвійних технологій.

Дослідження Берсуцького Я.Г., Лепи та М.М. та Клебанової Т.С. [4] показують, що застосування ресурсного підходу до управління розвитком підприємства передбачає фокусування уваги на зростання ефективності використання ресурсів, тобто ресурсний потенціал є важливою складовою, що зумовлює успішне положення підприємства на ринку, утримання конкурентоспроможності, тощо.

Синергетичний підхід до управління розвитком підприємства передбачає застосування законів самоорганізації систем. Синергетичні дослідження виділяють три типи самоорганізуючих процесів: самозародження організації; підтримання оптимального рівня; вдосконалення та відтворення організації. Функціональною суттю самоорганізуючих процесів є само створення, самозбереження, самовдосконалення та самовідтворення порядку в структурі та функціонуванні системи.

Ситуаційний підхід до управління розвитком підприємства ґрунтується на тому, що не існує і не може існувати універсального методу управління організацією, який би підійшов універсально.

Управління організацією необхідно здійснювати в існуючих умов (тобто в залежності від ситуації) та враховувати сукупність різних за природою впливів змінних, що характеризують певну ситуацію. Кожна організаційна структура має певну унікальність, яка характеризується сукупністю багатьох внутрішніх та зовнішніх факторів, і тому універсального методу управління організацією існувати не може. При цьому найефективнішим методом управління буде такий, який відповідає конкретній ситуації.

Функціональний підхід до управління розвитком підприємства передбачає розглядати об'єкт як цілісний процес реалізації управлінських функцій. Механізмом управління, що забезпечує процеси розвитку, є сукупність трьох основних елементів, зокрема усвідомлення соціального замовлення; концептування як теоретичне оформлення основних ідей, що забезпечує процес переходу від сформованого до нового стану, багатопозиційне програмування щодо виділених концептуальних положень з метою поетапної реалізації.

Цільовий підхід до управління розвитком підприємства передбачає орієнтацію на кінцеві результати, а також, досягнення цілей або бажаних результатів, розробку реальних програм щодо їх досягнення.

### 1.3 Сутність та складові потенціалу розвитку підприємства

Розвиток організації пов'язаний із наявністю потенціалу, який має його забезпечити. У широкому сенсі потенціалом є засоби, запаси, фінансові кошти та інші ресурси, які є в наявності підприємства і можуть бути використані для досягнення мети, вирішення поставлених завдань.

У 1987 р. Х. Ітамі довів, що отримання синергетичного ефекту в компанії є результатом підвищення ефективності використання ресурсів [41]. Він виділив два види ресурсів: фізичні ресурси (засоби та предмети праці: основні засоби, матеріальні запаси тощо) та невидимі (нематеріальні) активи (торгова марка, технології та ноу-хау, корпоративна культура тощо). На думку Х. Ітамі нематеріальні активи є найбільш значущі для компанії, оскільки часто є унікальними і не можуть бути відокремлені від компанії.

В даний час зростає число вчених, які визначають ресурси та здібності як самостійні поняття. Дж. Барні [35] зазначає, що до ресурсів відносяться усі активи, інформація, організаційні процеси, знання тощо, що дозволяють реалізовувати стратегічні напрямки розвитку та підвищувати ефективність організації. Ресурси компанії, на його думку, можна поділити на матеріальні (відчутні) та нематеріальні (невловимі). Ряд дослідників поділяють ресурси на наступні види: монетарні, фізичні, мережеві (що складаються з взаємодій), організаційні (структурні) і людські.

Крім матеріальних ресурсів, організації необхідно володіти масивом нематеріальних засобів, що дозволяють знайти найбільш ефективні їх комбінації, що сприяють розвитку системи. Для нормальної життєдіяльності організація повинна розпоряджатися людськими та інформаційними ресурсами.

Людський потенціал визначається наявністю компетентного персоналу, що має розвинені компетенції та творчі здібності. Жодна компанія не може досягти більшого, ніж можуть дозволити спільні зусилля її працівників. Людські ресурси – це персонал компанії з його знаннями, навичками, творчими та інтелектуальними здібностями людей, їх моральними настановами та цінностями. Саме людські ресурси є джерелами створення інтелектуального та інноваційного потенціалу.

Залучення, розвиток та утримання компетентних талановитих співробітників – це одні з найважливіших передумов забезпечення розвитку компанії. Творчі здібності, властиві людським ресурсам, є також передумовою створення інноваційного потенціалу як однієї з рушійних сил розвитку. Разом з

виробничими активами нематеріальні активи створюють умови для виробничого здійснення інноваційних ідей.

Розвиток, на думку П. Румелта [45], можливий тоді, коли компанія починає використовувати нові моделі розвитку. Він наголошував, що ключовим фактором розвитку виступають не матеріальні активи, а неконвертовані ресурси – знання, ноу-хау чи способи реорганізації. Це явище він назвав «м'якою революцією» у менеджменті.

Слід пам'ятати, що розвиток організації можливий лише за рахунок інтеграції різних видів потенціалу у єдину систему, що підпорядкована досягненню певної мети. Перетворення інноваційного потенціалу на реальні результати функціонування організації можливе лише за наявності необхідного рівня інтелектуального потенціалу, носіями якого є персонал організації (людські ресурси); певного рівня фінансових ресурсів з метою купівлі виробничих потужностей, що відповідають сучасним технологічним вимогам (рис. 1.7).

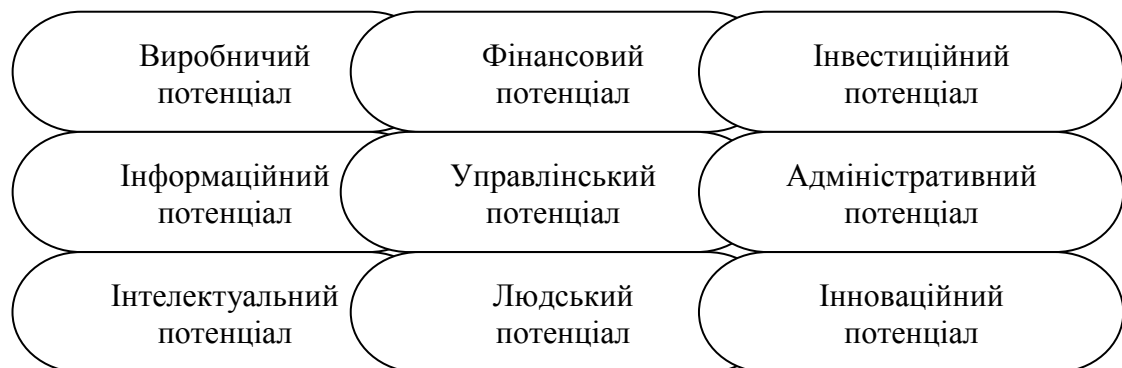


Рисунок 1.7 – Види потенціалу організації

Організація має різні види ресурсів, які є відокремленими і незалежними елементами всередині організації. Взаємна залежність між різними видами ресурсів веде до появи кумулятивного ефекту, що проявляється у взаємодії та взаємному доповненні різних засобів та джерел у процесі функціонування та розвитку організації як соціально-економічної системи (рис. 1.8).

Ресурси хоч і є потужним двигуном розвитку, але, на думку Р. Хендерсона та У. Мітчела [40], повинні взаємодіяти з оточенням організації.

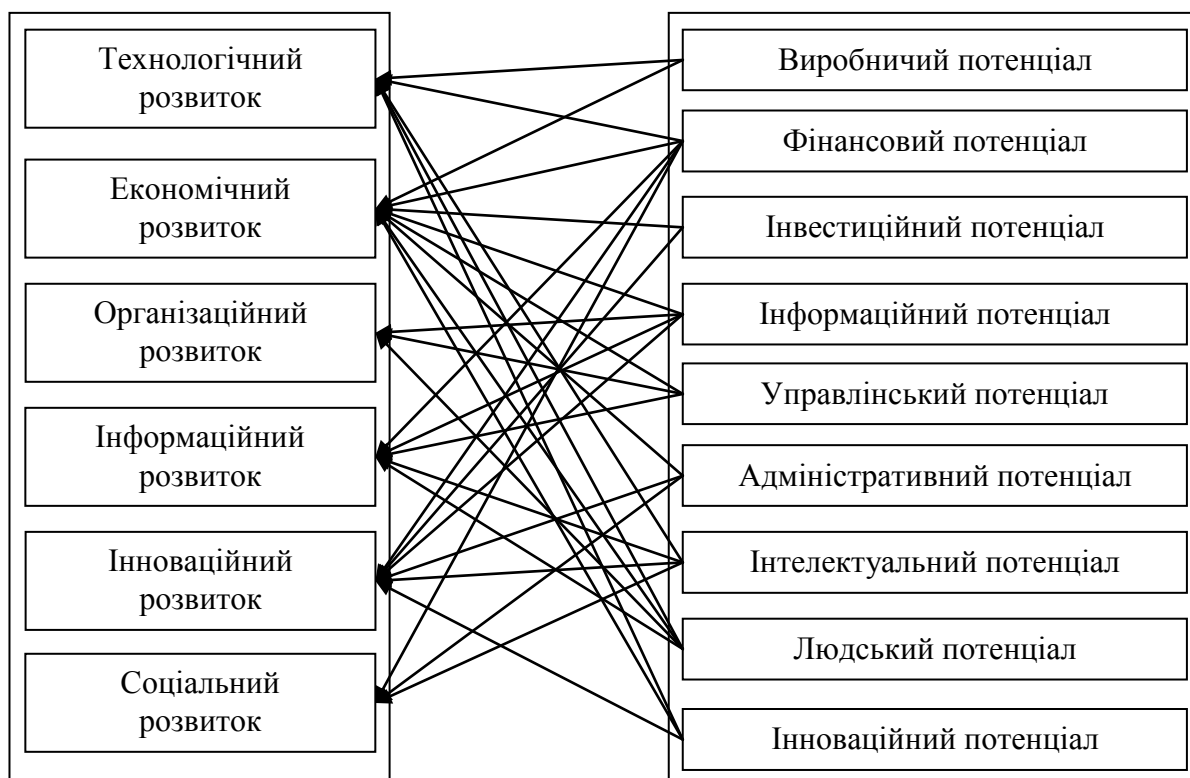


Рисунок 1.8 – Взаємозв'язок потенціалу організації та видів розвитку

Проста комбінація ресурсів у сучасних умовах недостатня для забезпечення досягнення цілей майбутнього розвитку – тепер соціально-економічна система повинна не просто мати у своєму розпорядженні комбінацію ресурсів, а намагатися надати їм нові якості та перетворити на капітал. Капіталом ресурси стають лише за умови їхньої трансформації в економічну вигоду або нематеріальні активи. Стратегічне управління компанією має бути спрямоване на активізацію ресурсів, що становлять її потенціал, що найкраще забезпечує їх конвертацію.

У зв'язку з цим необхідно провести опис структури капіталу компанії, що забезпечує її розвиток як соціально-економічної системи. Слід наголосити, що ми розглядаємо капітал ширше, ніж просто фінансовий капітал. Щоб досягти успіху в конкурентній боротьбі, нині недостатньо просто показувати високий прибуток та демонструвати потенціал інноваційного та технологічного зростання, важливо нарощувати соціальний та людський капітал.

Аналіз досліджень щодо структури капіталу наведено у таблиці 1.2.

Таблиця 1.2 – Аналіз досліджень щодо структури капіталу [25, 36, 42, 46, 47]

ППІ дослідника	Матеріальний капітал	Людський капітал	Організаційний капітал	Клієнтський капітал	Партнерський капітал	Структурний капітал	Інноваційний капітал	Процесний капітал	Інтелектуальний капітал	Інфраструктурний капітал	Мережевий капітал
Пенроуз Е.	+	+	+								
Стюарт Т.		+	+	+							
Лев Б.		+	+	+							
Едвінсон Л., Мелоун М.		+	+	+	+	+	+	+			
Мільнер Б.З.		+		+					+		
Байбуріна Е.Р.		+		+						+	
Івашківська І.В.		+			+						+

Найбільш поширені трактування структури капіталу належать Т. Стюарту та Б. Леву. На їхню думку, необхідно виділити три компоненти капіталу: людський, клієнтський та організаційний [42, 46]. Л. Едвінсон та М. Мелоун розглядають чотири компоненти ресурсів: перший рівень – людський капітал, партнерський капітал, клієнтський капітал, структурний капітал та компоненти другого рівня – організаційний капітал, інноваційний капітал та процесний капітал, які, у свою чергу, є частиною структурного капіталу [36]. Всі дослідники сходяться на думці, що обов'язковим елементом у структурі капіталу виступає людський капітал.

### Висновки до розділу 1

Теоретичні аспекти дослідження є запорукою його якісного виконання. Тому у магістерській роботі було проаналізовано сутність поняття «розвиток» та визначено основні підходи до розуміння змісту управлінських процесів з позиції забезпечення довгострокової реалізації стратегії підприємства.

На думку Погорелова Ю.С. розвиток це безперервний процес, що відбувається за штучно встановленою або природною програмою, як зміна станів підприємства, кожне з яких є якісно іншим, ніж попереднє, через що у підприємства як у складнішій системі виникають, розкриваються і можуть бути реалізовані нові можливості, нові властивості, якості та характерні риси, які сприяють здатності підприємства виконувати нові функції, вирішувати принципово інші завдання, зміцнює його позиціонування у зовнішньому середовищі та підвищує здатність протистояти його негативним впливам [18, с. 32]. З таким твердженням доцільно погодитись.

З позиції функціонування системи управління, на розвиток впливає низка факторів, які мають інтенсивну та екстенсивну природу. Вони забезпечують певний напрям розвитку, який необхідно враховувати при формуванні стратегії.

Також доцільно враховувати і життєвий цикл організації, оскільки більшість провідних науковців зважають на етап розвитку підприємства і його можливості на цьому етапі.

Найбільш розповсюдженим є системний підхід до управління розвитком підприємства, який має свої переваги та особливості у порівнянні з іншими та часто пропонується, як базовий для вирішення окреслених завдань.

Необхідно також відмітити, що розвиток підприємства суттєво залежить від наявного потенціалу розвитку, який реалізується саме за рахунок виважених і обґрунтованих управлінських рішень.

## **2 ХАРАКТЕРИСТИКА ДІЯЛЬНОСТІ ТА АНАЛІЗ РОЗВИТКУ ПРИВАТНОГО ПІДПРИЄМСТВА «ВЕТ-РУДЬ»**

### **2.1 Дослідження розвитку та аналіз основних техніко-економічних показників приватного підприємства «ВЕТ-РУДЬ»**

Приватне підприємство «ВЕТ-РУДЬ», далі ПП «ВЕТ-РУДЬ», здійснює комерційну та посередницьку діяльність з метою отримання прибутку (доходу), шляхом реалізації ветеринарних препаратів, зоо-товарів та надання різних ветеринарних послуг. Власник ПП «ВЕТ-РУДЬ» – ФОП Рудь М. С. Місце знаходження ветеринарного закладу вул. Першотравнева, 2а, м. Дунаївці. Форма власності закладу – приватна.

Дотримання санітарного режиму в ПП «ВЕТ-РУДЬ» – одна з гарантій якості приготовленої лікарської форми. Основна вимога: стелі, стіни та підлоги приміщень аптеки обробляють матеріалами (облицювальною плиткою, лаками, фарбами та ін.), що дозволяють щодня проводити вологе прибирання з використанням засобів дезінфікування.

Передбачено вологе з дезінфікуючими засобами прибирання приміщень за графіком. Усі співробітники аптеки дотримуються правил особистої гігієни, не рідше одного разу на рік проходячи медичний огляд, результати якого є в особистій санітарній книжці. Не допускають до роботи в аптеці осіб, які мають медичні протипоказання. Співробітників аптеки забезпечують спецодягом та взуттям.

Характеризуючи середовище де функціонує ПП «ВЕТ-РУДЬ» слід зазначити, що основними споживачами зоо-товарів та ветеринарних послуг є жителі м. Дунаївці та району, тобто ринок збуту підприємства обмежений регіоном, тобто локальний. Найбільша частка споживачів є мешканцями м. Дунаївці та району.

За типом ринку ПП «ВЕТ-РУДЬ» реалізує свою діяльність на олігополістичному ринку, який розподілений між невеликою кількістю конкурентів в м. Дунаївці.

Для більш детального аналізу ПП «ВЕТ-РУДЬ» проведемо розрахунок техніко-економічних показників (табл. 2.1).

Таблиця 2.1 – Аналіз техніко-економічних показників ПП «ВЕТ-РУДЬ»

№ п/п	Показник	Од. вим.	Дані за роки			Темп зміни, %	
			2019	2020	2021	2020/2019	2021/2020
1	Обсяг товарообігу	тис.грн.	219,57	156,33	150,08	71,2	96,0
2	Товарні запаси	тис.грн.	721,02	2898,11	2597,43	401,95	89,63
3	Середньоспискова чисельність робітників	чол.	5	6	6	120,00	100,00
4	Середньорічна вартість основних фондів	тис.грн.	207,57	270,0	276,3	130,08	102,33
5	Площа торгова	м.кв.	16	60	60	375,00	100,00
6	Фонд заробітної плати	тис.грн.	343,49	323,48	512,20	94,17	158,34
7	Середньомісячна заробітна плата	грн.	5724,83	4492,78	7113,89	78,48	158,34
8	Дохід	тис.грн.	1052,11	805,77	231,60	76,59	28,74
9	Витрати обігу	тис.грн.	611,1	540,2	233,0	88,39	43,14
10	Чистий прибуток	тис.грн.	441,02	265,62	-1,4	60,23	–

Діяльність ПП «ВЕТ-РУДЬ» погіршується протягом останніх двох років, що відображається на показниках підприємства. Обсяг товарообігу наведено на рисунку 2.1.

Зокрема відбувається скорочення обсягів товарообігу у 2020 році в порівнянні з 2019 роком на 28,8% та у 2021 році на 4,0%, і становить у 2019 році – 219,57 тис.грн., у 2020 році – 156,33 тис.грн. та у 2021 році – 150,08 тис.грн.

Товарні запаси ПП «ВЕТ-РУДЬ» протягом 2019-2021 років наведено у таблиці 2.2.

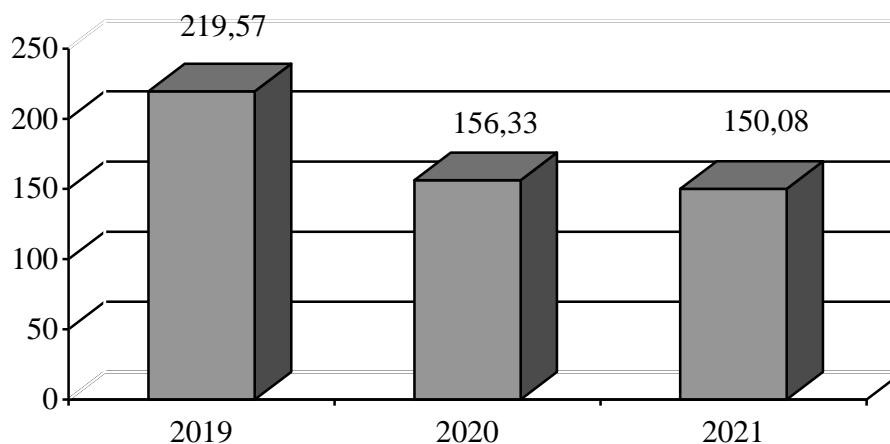


Рисунок 2.1 – Обсяг товарообігу ПП «ВЕТ-РУДЬ»  
протягом 2019-2021 років, тис.грн.

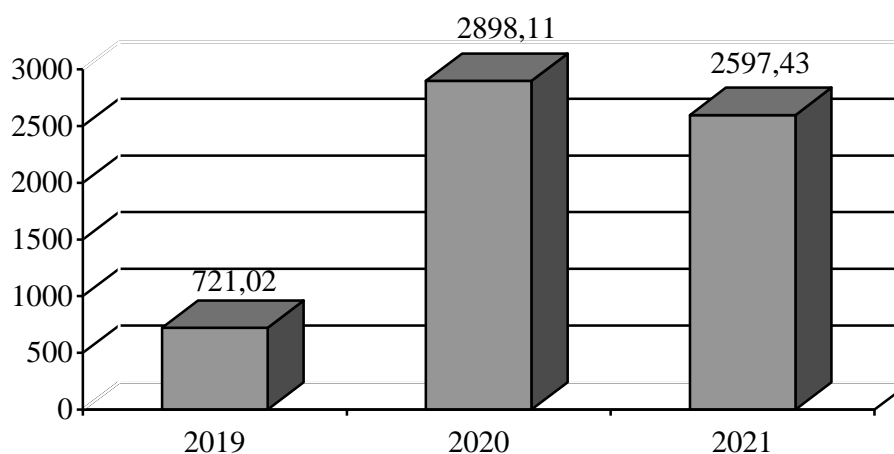


Рисунок 2.2 – Товарні запаси ПП «ВЕТ-РУДЬ»  
протягом 2019-2021 років, тис.грн.

Товарні запаси ПП «ВЕТ-РУДЬ» протягом 2019-2021 років зростають у 2020 році в порівнянні з 2019 роком на 301,95 та зменшуються у 2021 році в порівнянні з 2020 роком на 10,37%, і становить становить у 2019 році – 721,02 тис.грн., у 2020 році – 2898,11 тис.грн. та у 2021 році – 2597,43 тис.грн.

Середньоспискова чисельність працівників у ПП «ВЕТ-РУДЬ» протягом 2020-2021 років залишається незмінною, і становить 6 чоловік, а у 2019 році чисельність працівників була меншою на 1 чоловіка, і становила 5 осіб.

Середньорічна вартість основних фондів протягом аналізованого періоду зростає (рис. 2.3) у 2020 році в порівнянні з 2019 роком на 30,08%, у 2021 році в порівнянні з 2020 роком на 2,33%, і становить у 2019 році – 207,57 тис.грн., у 2020 році – 270,0 тис.грн. та у 2021 році – 276,3 тис.грн.

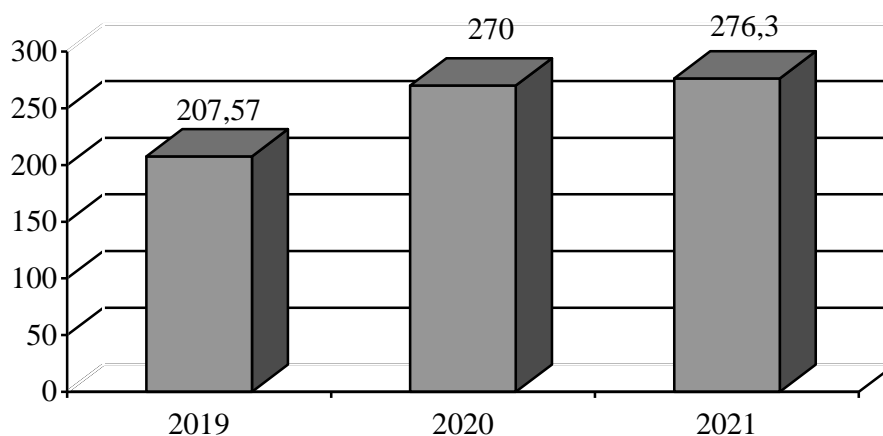


Рисунок 2.3 – Середньорічна вартість основних фондів у ПП «ВЕТ-РУДЬ» протягом 2019-2021 років, тис.грн.

Фонд заробітної плати у ПП «ВЕТ-РУДЬ» протягом 2019-2021 років наведено на рисунку 2.4.

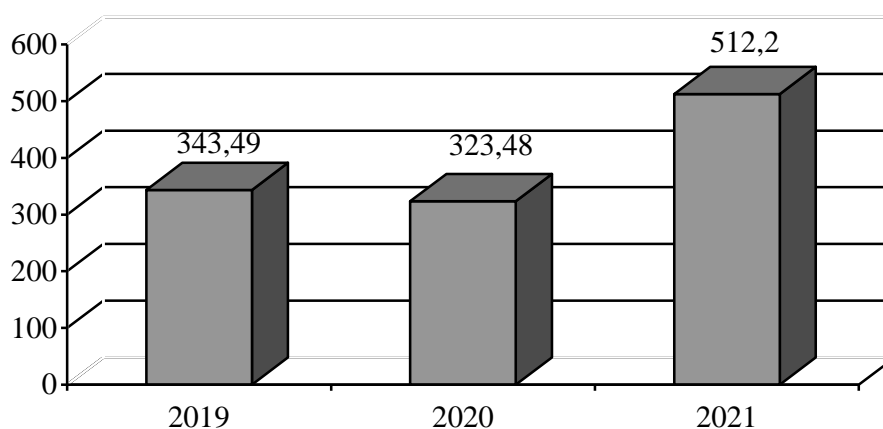


Рисунок 2.4 – Фонд заробітної плати у ПП «ВЕТ-РУДЬ» протягом 2019-2021 років, тис.грн.

Фонд заробітної плати протягом аналізованого періоду скорочується у 2020 році в порівнянні з 2019 роком на 5,83% та зростає у 2021 році в порівнянні з 2020 роком на 58,34, і становить у 2019 році – 343,49 тис.грн., у 2020 році – 323,48 тис.грн. та у 2021 році – 512,20 тис.грн. (рис. 2.5).

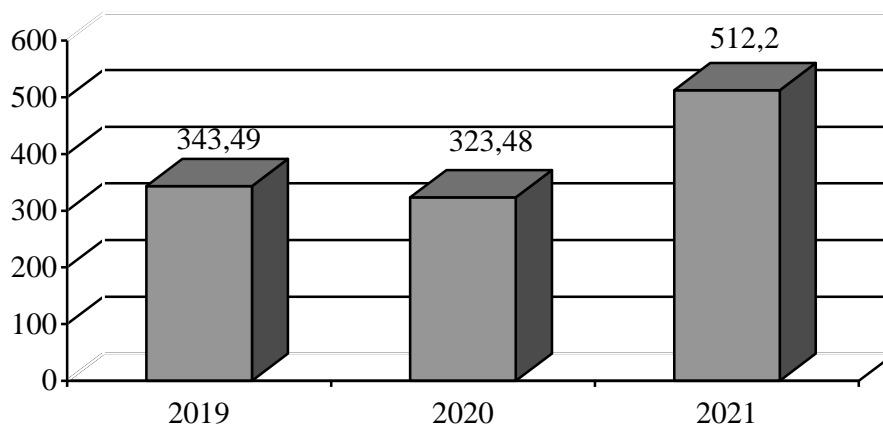


Рисунок 2.5 – Фонд заробітної плати у ПП «ВЕТ-РУДЬ» протягом 2019-2021 років, тис.грн.

Середньомісячну заробітну плату у ПП «ВЕТ-РУДЬ» протягом 2019-2021 років наведено на рисунку 2.6.

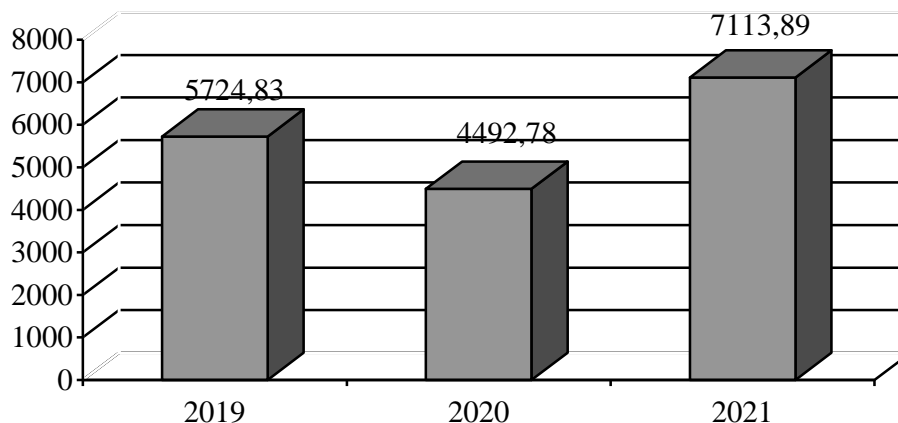


Рисунок 2.6 – Середньомісячна заробітна плата у ПП «ВЕТ-РУДЬ» протягом 2019-2021 років, грн.

Таке зростання пов'язано із збільшенням рівня мінімальної заробітної плати, і відобразилося на середньомісячній заробітній платі. Зокрема вона зменшилася у 2020 році в порівнянні з 2019 роком на 21,52% та зросла у 2021 році в порівнянні з 2020 роком на 58,34%, і становила 5724,83 грн., у 2020 році – 4492,78 грн. та у 2021 році – 7113,89 грн.

Дохід ПП «ВЕТ-РУДЬ» протягом 2019-2021 років наведено на рисунку 2.7.

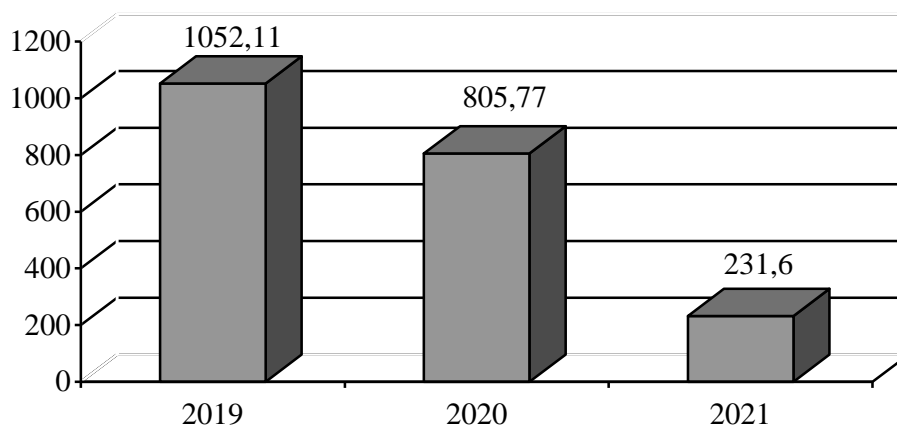


Рисунок 2.7 – Дохід ПП «ВЕТ-РУДЬ» протягом 2019-2021 років, тис.грн.

Дохід ПП «ВЕТ-РУДЬ» протягом 2019-2021 років зменшується у 2020 році в порівнянні з 2019 роком на 23,41% та у 2021 році в порівнянні з 2020 роком на 71,26%, і становить у 2019 році – 1052,11 тис.грн., у 2020 році – 805,77 тис.грн. та у 2021 році – 231,60 тис.грн.

Витрати обігу ПП «ВЕТ-РУДЬ» протягом 2019-2021 років, тис.грн. наведено на рисунку 2.8.

Витрати обігу ПП «ВЕТ-РУДЬ» протягом аналізованого періоду зменшується у 2020 році в порівнянні з 2019 роком на 11,61% та у 2021 році в порівнянні з 2020 роком на 56,86%, і становить у 2019 році – 611,1 тис.грн., у 2020 році – 540,2 тис.грн. та у 2021 році – 233,0 тис.грн.

Чистий прибуток ПП «ВЕТ-РУДЬ» протягом 2019-2021 років представлено на рисунку 2.9.

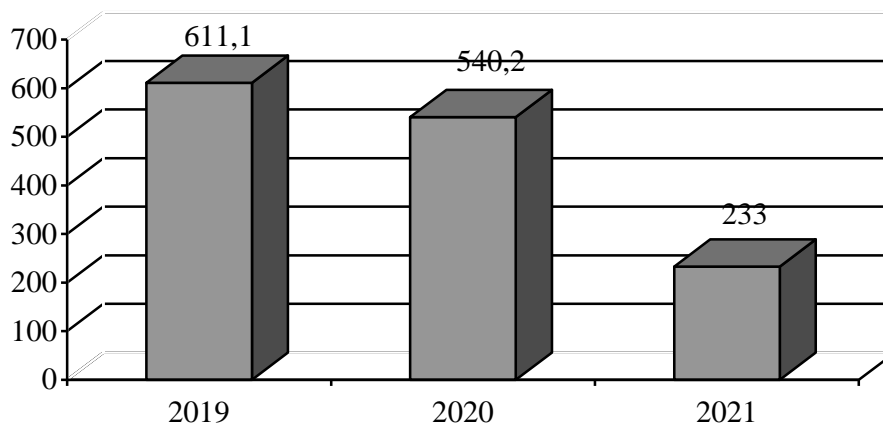


Рисунок 2.8 – Витрати обігу ПП «ВЕТ-РУДЬ»  
протягом 2019-2021 років, тис.грн.

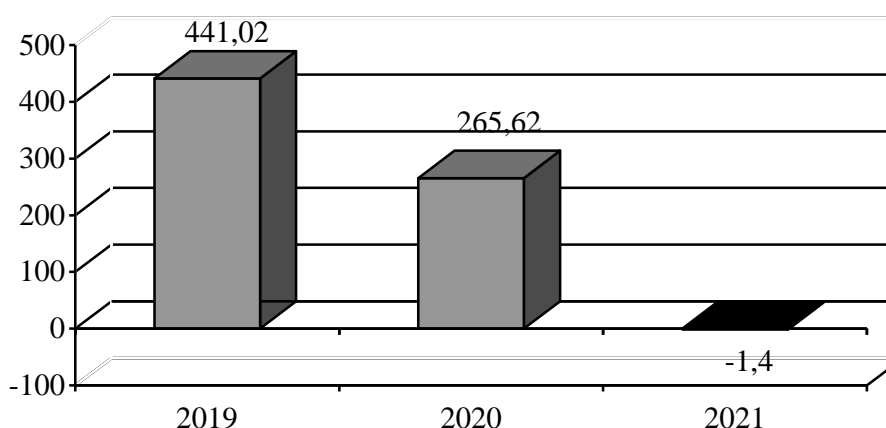


Рисунок 2.9 – Чистий прибуток ПП «ВЕТ-РУДЬ»  
протягом 2019-2021 років, тис.грн.

Чистий прибуток ПП «ВЕТ-РУДЬ» протягом 2019-2021 років зменшується у 2020 році в порівнянні з 2019 роком на 39,77% та у 2021 році в порівнянні з 2020 роком прибуток став від'ємним, і становить у 2019 році – 441,02 тис.грн., у 2020 році – 265,62 тис.грн. та у 2021 році – (-1,4) тис.грн. Аналіз діяльності ПП «ВЕТ-РУДЬ» дає можливість стверджувати про погіршення фінансово-господарської діяльності, і потребує розробки рекомендації щодо визначення напрямів розвитку та підвищення прибутковості діяльності підприємства.

## 2.2 Організація системи менеджменту у приватному підприємстві «ВЕТ-РУДЬ»

Організація системи менеджменту на ПП «ВЕТ-РУДЬ» складається зі складових менеджменту, до яких належать:

- а) операційний менеджмент;
- б) кадровий менеджмент;
- б) маркетинговий менеджмент;
- в) фінансовий менеджмент.

Для характеристики операційного менеджменту варто дослідити операційну діяльність ПП «ВЕТ-РУДЬ», яке займається реалізацією зоотоварів та наданням ветеринарних послуг. Структуру асортименту продукції ПП «ВЕТ-РУДЬ» наведено в таблиці 2.2 та на рисунку 2.10.

Таблиця 2.2 – Структура асортименту продукції ПП «ВЕТ-РУДЬ» протягом 2019-2021 років

№ п/п	Найменування видів продукції	Структура реалізованої продукції за роками, %		
		2019	2020	2021
1	Ветеринарні препарати	31	32	33
2	Білково-вітамінні мінеральні добавки	17	16	16
3	Комбікорма	14	15	14
4	Корми для тварин	29	28	27
5	Зоотовари	9	9	10
Всього		100	100	100

Найбільшу питому вагу у структурі асортименту ПП «ВЕТ-РУДЬ» належить ветеринарним препаратам, зокрема у 2019 році – 31%, у 2020 році – 32%, у 2021 році – 29% та корми для тварин – у 2019 році – 28%, у 2020 році – 32%, у 2021 році – 27%, а найменшу питому вагу – зоотовари – у 2019 році – 9%, у 2020 році – 9%, у 2021 році – 10% та комбікорма – у 2019 році – 14%, у

2020 році – 15%, у 2021 році – 14%.

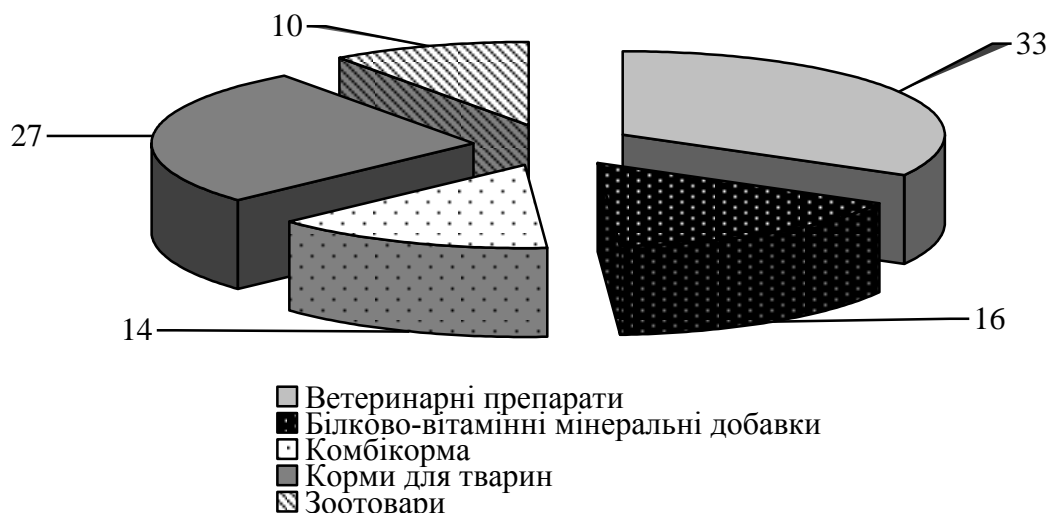


Рисунок 2.10 – Структура асортименту ПП «ВЕТ-РУДЬ» у 2021 році, %

Виконання функцій операційного менеджменту ПП «ВЕТ-РУДЬ» наведено у таблиці 2.3.

Таблиця 2.3 – Виконання функцій операційного менеджменту у ПП «ВЕТ-РУДЬ»

Функції	Зміст функцій	Виконавці функцій
1	2	3
Планування	а) формування плану реалізації зоо-товарів та наданням ветеринарних послуг б) формування портфеля замовлень в) розрахунок планових показників операційної діяльності і доведення їх до виробничих ланок г) визначення необхідних запасів зоо-товарів для виконання планових завдань	директор бухгалтер
	д) розрахунок нормативів трудових, операційних, виробничих економічних показників та їх перегляд	директор бухгалтер старший продавець
Операційне регулювання	а) спостереження за ходом реалізації зоо-товарів та наданням ветеринарних послуг б) прийняття рішень по усуненню збоїв у діяльності в) спостереження за своєчасним забезпеченням робочих місць всім необхідним	старший продавець

## Продовження таблиці 2.3

1	2	3
Організація	а) формування організаційної структури управління б) розробка регламентів (статутів, положень про відділи, заробітну плату, атестацію і т.д.) в) організація операційного процесу в часі	директор бухгалтер старший продавець
	г) організація матеріально-технічного постачання д) управління запасами	бухгалтер старший продавець
	е) організація праці робітників	старший продавець
Мотивація	а) розробка положення про оплату та преміювання робітників б) організація оплати і стимулювання праці в) розробка й впровадження системи морально-психологічних стимулів г) розробка й впровадження системи участі у прибутках	директор бухгалтер
Контроль	а) знаходження помилок, відхилень від існуючих стандартів б) здійснення процесу корегування діяльності підприємства та його підрозділів за станом виконання змінних завдань в) контроль за забезпеченням матеріальними ресурсами (аналіз) г) контроль виконання планових показників підрозділів д) контроль за ходом реалізації зоо-товарів та наданням ветеринарних послуг е) контроль якості продукції	директор бухгалтер старший продавець

Основні функції операційного менеджменту у ПП «ВЕТ-РУДЬ» виконують директор, бухгалтер та старший продавець. Розподіл функцій здійснюється відповідно до посадовий обов'язків та компетентностей.

Трудові ресурси є найважливішою складовою будь-якого підприємства. Враховуючи специфіку діяльності та розміри ПП «ВЕТ-РУДЬ» кількість працівників є не великою. Більш детально аналіз кадрового забезпечення ПП «ВЕТ-РУДЬ» протягом 2019-2021 років наведено у таблиці 2.4.

У ПП «ВЕТ-РУДЬ» у 2021 році працює 6 працівників, з них 2 керівника, 1 старший працівник та 3 продавця. Кадровий склад підприємства маже не змінюється протягом 2019-2021 років.

Таблиця 2.4 – Аналіз кадрового забезпечення ПП «ВЕТ-РУДЬ» протягом 2019-2021 років, чол

№ п/п	Показник	Дані за роки			Темп зміни	
		2019	2020	2021	2020/ 2019	2021/ 2020
1	Керівники	2	2	2	100,0	100,0
2	Старший продавець (ветеринар за освітою)	–	1	1	–	100,0
3	Продавець-консультант	3	3	3	100,0	100,0
Всього		5	6	6	120,00	100,00

Структура кадрового забезпечення ПП «ВЕТ-РУДЬ» у 2021 році зображено на рисунку 2.11.

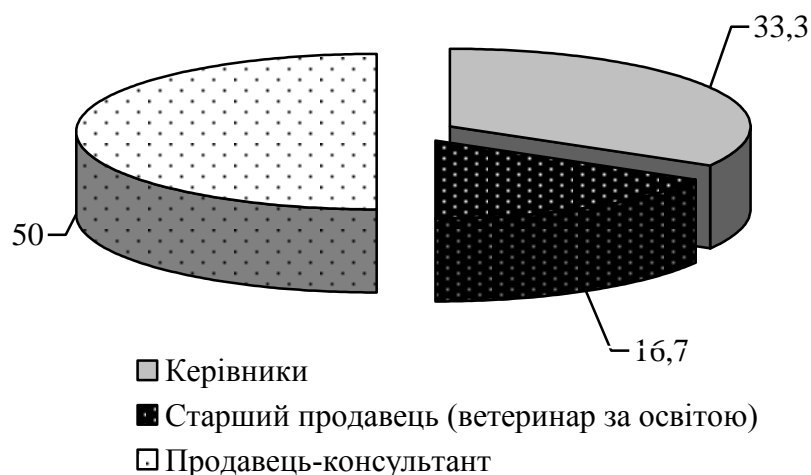


Рисунок 2.11 – Структура кадрового забезпечення ПП «ВЕТ-РУДЬ» у 2021 році, %

Виконання функцій кадрового менеджменту у ПП «ВЕТ-РУДЬ» наведено у таблиці 2.5.

Оскільки, ПП «ВЕТ-РУДЬ» є малим підприємством з невеликою кількістю працівників, а саме 6 осіб, функції кадрового менеджменту покладено переважно на директора та старшого продавця, які займаються підбором, організацією праці та мотивацією працівників.

Таблиця 2.5 – Виконання функцій кадрового менеджменту у ПП «ВЕТ-РУДЬ»

Функціональні блоки	Зміст функцій	Виконавці функцій
Планування потреб у персоналі	а) визначення потреб у кадрах	директор
Забезпечення персоналом	а) аналіз інформацій щодо потреб у кадрах б) відбір і ділова оцінка персоналу	директор
Розвиток персоналу	а) планування і реалізація кар'єри працівників б) організація професійного навчання працівників в) підвищення кваліфікації працівників	директор старший продавець
Використання персоналу	а) визначення змісту праці на робочих місцях б) введення персоналу та їх адаптація до трудової діяльності	старший продавець
	в) вивільнення персоналу г) забезпечення безпеки робочих місць	директор
Мотивація персоналу	а) управління процесом мотивації б) використання спонукальних систем	директор бухгалтер
	в) управління конфліктами г) використання стилю і методів керівництва	директор старший продавець
Правові процеси управління персоналом	а) правове забезпечення трудових відносин б) облік персоналу	бухгалтер
Стратегія кадрової політики	а) розробка основних напрямків роботи з персоналом у перспективі	старший продавець

Маркетинговий менеджмент є складовою системи менеджменту ПП «ВЕТ-РУДЬ», однак штатного маркетолога на підприємстві немає. Тому, участь в проведенні маркетингових досліджень, виставок та рекламних акцій приймає переважно директора та старший продавець ПП «ВЕТ-РУДЬ» із залученням сторонніх організацій, що дозволяють реалізувати перелічені види діяльності.

Характеристика рекламної діяльності ПП «ВЕТ-РУДЬ» протягом 2019-2021 років з метою розширення кола споживачів наведено у таблиці 2.6. Оскільки, підприємство орієнтовано на ринок м. Дунаївці та найближчі населенні пункти, то рекламні витрати є незначними.

Таблиця 2.6 – Характеристика рекламної діяльності ПП «ВЕТ-РУДЬ» протягом 2019-2021 років

Види реклами	Кількість рекламних повідомлень по роках (шт.)			Витрати на рекламу, грн.		
	2019	2020	2021	2019	2020	2021
Реклама у ЗМІ	4	3	3	12000	12350	15100

Витрати на рекламу ПП «ВЕТ-РУДЬ» з кожним роком зростають у зв'язку із зростанням вартості рекламних послуг, однак, реклама підприємства не є ефективною, і необхідно знаходити нові маркетингові інструменти з метою стимулювання збуту.

Реалізацію функцій маркетингового менеджменту у ПП «ВЕТ-РУДЬ» наведено у таблиці 2.7.

Таблиця 2.7 – Виконання функцій маркетингового менеджменту у ПП «ВЕТ-РУДЬ»

Функції	Зміст функцій	Виконавці функцій
1	2	3
Планування	а) визначення цілей б) стратегічне і тактичне планування в) планування нового бізнесу г) розробка маркетингового плану	директор
Аналіз маркетингових можливостей	а) оцінка ринкового попиту; б) організація та аналіз маркетингових досліджень в) вивчення маркетингового макросередовища г) вивчення маркетингового мікросередовища	старший продавець бухгалтер
Розробка маркетингових стратегій	а) позиціонування ринкової пропозиції на стадіях ЖЦТ б) розробка стратегій по управлінню сервісом в) розробка стратегій по ціноутворенню	старший продавець
Управління маркетинговими програмами	а) управління торгівлею	старший продавець
	б) управління рекламою	директор
	в) управління стимулюванням збуту г) управління зв'язками з громадськістю д) управління маркетинговими каналами	директор старший продавець

## Продовження таблиці 2.7

1	2	3
Контроль	а) контроль річних планів	директор
	б) контроль над прибутком	директор
	в) контроль (оцінка) ефективності	бухгалтер
	г) стратегічний контроль (оцінка ефективності маркетингу)	директор старший продавець

Для дослідження складової менеджменту – фінансового менеджменту ПП «ВЕТ-РУДЬ» охарактеризуємо систему фінансового планування, яку наведено у таблиці 2.8.

Таблиця 2.8 – Характеристика фінансового планування ПП «ВЕТ-РУДЬ»

Види планування	Зміст	Хто виконує
Прогнозування (3-5 років)	Розробка фінансової стратегії і політики за напрямками фінансової діяльності	директор
Поточне планування	Розробка поточних фінансових планів, що стосуються окремих питань фінансової діяльності	директор бухгалтер
Оперативне планування	Розробка бюджетів, платіжних календарів, тощо, за всіма аспектами фінансової діяльності, і доведення показників до виконавців	директор бухгалтер старший продавець

Характеристику виконання функцій фінансового менеджменту у ПП «ВЕТ-РУДЬ» наведено у таблиці 2.9.

Таблиця 2.9 – Виконання функцій фінансового менеджменту у ПП «ВЕТ-РУДЬ»

Функції	Зміст функцій	Виконавці функцій
1	2	3
Стратегічне управління	а) обґрунтування стратегії фінансового розвитку б) обґрунтування розширення бізнесу	директор
Планування	а) прогнозування грошових надходжень і напрямки їх раціонального використання б) обґрунтування фінансових потреб на поточний рік і перспективу в) визначення ступеня ризику, його ймовірності та розміру	директор бухгалтер

## Продовження таблиці 2.9

1	2	3
Управління кругообігом коштів	а) забезпечення безперервного кругообігу коштів і стійкого фінансового стану підприємства	директор
Управління фінансуванням та кредитуванням	а) вибір раціональних форм фінансування і кредитування, грошових вкладів. б) розрахунки з партнерами, фінансовими і кредитними органами	директор бухгалтер
Контроль за виконанням показників фінансової діяльності	а) збір необхідної інформації та розрахунки й аналіз показників фінансової стійкості підприємства	бухгалтер

Основні функції фінансового планування у ПП «ВЕТ-РУДЬ» виконують директор та бухгалтер, така ж ситуація і з основними функціями фінансового менеджменту.

### 2.3 Дослідження середовища функціонування та визначення напрямів розвитку приватного підприємства «ВЕТ-РУДЬ»

Дослідження середовища функціонування ПП «ВЕТ-РУДЬ» проведемо за допомогою SWOT-аналізу, який є методом стратегічного планування, і основна сутність якого полягає у виявленні факторів внутрішнього та зовнішнього середовища підприємства та їх поділ на чотири категорії:

- а) сильні сторони (Strengths) – переваги підприємства;
- б) слабкі сторони (Weaknesses) – недоліки підприємства;
- в) можливості (Opportunities) – фактори зовнішнього середовища, використання яких створить переваги підприємству на ринку;
- г) загрози (Threats) – фактори зовнішнього середовища, що можуть потенційно погіршити становище підприємства на ринку.

Здійснимо SWOT – аналіз діяльності ПП «ВЕТ-РУДЬ», для початку

оцінимо зовнішнє оточення підприємства (табл. 2.10).

Таблиця 2.10 – Оцінювання зовнішнього оточення ПП «ВЕТ-РУДЬ» із використанням факторного аналізу

Зовнішні стратегічні фактори	Вага фактору	Рейтингу балах	Зважений рейтинг фактору	Примітки
Стратегічні можливості				
1. Зростання купівельної спроможності споживачів, зокрема що орієнтуються на зоо-товари та / або ветеринарні послуги	0,20	5	+1,0	Зростання рівня доходів
2. Зміна потреб, смаків споживачів	0,10	4	+0,4	Переорієнтація споживачів
3. Обмежена кількість вітчизняних брендів на ринку	0,10	2	+0,2	Незначна маркетингова активність підприємства
4. Позитивне ставлення споживачів до діяльності підприємств з продажу зоо-товарів та надання ветеринарних послуг	0,05	4	+0,2	Визначено за результатами опитування або реальної кількості споживачів підприємства
5. Зменшення кількості контрабандної продукції	0,15	2	+0,3	За рахунок зменшення ввізного мита
Стратегічні загрози				
1. Загроза появи нових конкурентів	0,1	-3	-0,3	Інвестування у аналогічні підприємства
2. Інтенсифікація маркетингової діяльності існуючих конкурентів	0,3	-4	-1,2	Посилення уваги відомих компаній до українського ринку
Разом:	1,00	X	+0,6	X

З даних таблиці 2.10 видно, що найвища вага стратегічних можливостей належить фактору 1 – зростання купівельної спроможності споживачів, зокрема що орієнтуються на зоо-товари та / або ветеринарні послуги, а стратегічних загроз – фактору 2 – інтенсифікація маркетингової діяльності існуючих конкурентів.

В подальшому проведемо оцінювання внутрішнього оточення ПП «ВЕТ-РУДЬ» із використанням факторного аналізу, яке наведено у таблиці 2.11.

Таблиця 2.11 – Оцінювання внутрішнього оточення ПП «ВЕТ-РУДЬ» із використанням факторного аналізу

Внутрішні стратегічні фактори	Вага фактору	Рейтингу балах	Зважений рейтинг фактору	Примітки
<b>Сильні сторони</b>				
1. Орієнтація на потреби / запити споживачів	0,15	4	+0,6	Оптимізація усіх процесів підприємства (постачання, обслуговування / надання послуг, тощо)
2. Якість продукції / надання послуг	0,2	4	+0,8	Досвід у сфері управління якістю
3. Наявність необхідних площ для здійснення діяльності підприємства	0,05	4	+0,2	Запровадження двозмінного режиму роботи
4. Наявність кваліфікованих фахівців	0,1	4	+0,4	–
<b>Слабкі сторони</b>				
1. Слабкість маркетингової функції	0,1	-4	-0,4	Брак фахівців з маркетингу; відсутність на підприємстві актуальної ринкової інформації
2. Нестабільний фінансовий стан	0,1	-2	-0,2	Зниження фінансових показників та збитковість підприємства в останній рік
3. Відсутність інформованості споживачів про послуги, що надаються підприємством	0,2	-5	-0,75	–
4. Відсутність стратегічного підходу до управління	0,1	-4	-0,4	Орієнтація на поточні рішення
Разом:	1,00	X	-0,3	X

З даних таблиці 2.11 видно, що найвища вага серед сильних сторін підприємства належить фактору 2 – якість продукції / надання послуг, а слабких сторін – фактору 3 – Відсутність інформованості споживачів, про послуги, що надаються підприємством.

Негативне співвідношення оцінок внутрішніх факторів ПП «ВЕТ-РУДЬ»

засвідчує незадовільний стан підприємства та не контрольованість чинників впливу та обмежених можливостей зовнішнього середовища, що вимагає цілеспрямованої та активної діяльності власника та працівників підприємства над покращенням потенціалу підприємства. На основі аналізу таблиць (табл. 2.10 та табл. 2.11) варто спів ставити сильні та слабкі сторони ПП «ВЕТ-РУДЬ» з можливостями та загрозами зовнішнього середовища, в подальшому сформуванню стратегічних та тактичних заходів, що дозволять покращити діяльність підприємства та отримати додаткові доходи (табл. 2.12).

За результатами проведеного аналізу у таблиці 2.12 розроблено 4 види напрямів розвитку ПП «ВЕТ-РУДЬ», зокрема:

а) стратегія (S-O):

1) реалізація якісної продукції та надання послуг за доступними цінами для задоволення купівельної спроможності споживачів

2) розвиток збутової мережі та розширення ветеринарних послуг

3) поглиблення конкурентної стратегії фокусування

б) стратегія (W-O):

1) покращення фінансового стану за рахунок введення послуг, що відповідають запитам споживачів

2) диверсифікація діяльності підприємства

3) формування баз даних по агентах зовнішнього середовища

4) розробка обґрунтованого механізму впровадження змін з метою розвитку підприємства

в) стратегія (S-T):

1) здійснення заходів по швидкій мобілізації ресурсів для випередження конкурентів та формування позитивного іміджу підприємства

2) запровадження на підприємстві тимчасових цільових груп

г) стратегія (W-T):

1) проведення першочергових заходів щодо накопичення інформації про ринок (проведення маркетингових досліджень)

2) розповсюдження інформації, про діяльність підприємства

Таблиця 2.12 – Підсумкова матриця SWOT-аналізу ПП «ВЕТ-РУДЬ»

<p style="text-align: center;">Внутрішні фактори</p> <p style="text-align: center;">Зовнішні фактори</p>	<p style="text-align: center;"><u>Сильні сторони (S)</u></p> <p>а) орієнтація на потреби споживачів  б) якість продукції / надання послуг  в) наявність необхідних площ для здійснення діяльності підприємства  г) наявність кваліфікованих фахівців</p>	<p style="text-align: center;"><u>Слабкі сторони (W)</u></p> <p>а) слабкість маркетингової функції  б) нестабільний фінансовий стан  в) відсутність інформованості споживачів про послуги, що надаються підприємством  г) відсутність стратегічного підходу до управління</p>
<p style="text-align: center;"><u>Стратегічні можливості (O)</u></p> <p>а) зростання купівельної спроможності споживачів, зокрема що орієнтуються на зоо-товари та / або ветеринарні послуги  б) зміна потреб, смаків споживачів  в) обмежена кількість вітчизняних брендів на ринку  г) позитивне ставлення споживачів до діяльності підприємств з продажу зоо-товарів та надання ветеринарних послуг  д) зменшення кількості контрабандної продукції</p>	<p style="text-align: center;"><u>Стратегія (S-O)</u></p> <p>а) реалізація якісної продукції та надання послуг за доступними цінами для задоволення купівельної спроможності споживачів  б) розвиток збутової мережі та розширення ветеринарних послуг  в) поглиблення конкурентної стратегії фокусування</p>	<p style="text-align: center;"><u>Стратегія (W-O)</u></p> <p>а) покращення фінансового стану за рахунок введення послуг, що відповідають запитам споживачів  б) диверсифікація діяльності підприємства  в) формування баз даних по агентах зовнішнього середовища  г) розробка обґрунтованого механізму впровадження змін з метою розвитку підприємства</p>
<p style="text-align: center;"><u>Стратегічні загрози (T)</u></p> <p>а) загроза появи нових конкурентів  б) інтенсифікація маркетингової діяльності існуючих конкурентів</p>	<p style="text-align: center;"><u>Стратегія (S-T)</u></p> <p>а) здійснення заходів по швидкій мобілізації ресурсів для випередження конкурентів та формування позитивного іміджу підприємства  а) запровадження на підприємстві тимчасових цільових груп</p>	<p style="text-align: center;"><u>Стратегія (W-T)</u></p> <p>а) проведення першочергових заходів щодо накопичення інформації про ринок (проведення маркетингових досліджень)  б) розповсюдження інформації, про діяльність підприємства</p>

На ринку реалізації зоо-товарів та надання ветеринарних послуг обмежена кількість українських підприємств. Поглиблення аналізу управління конкурентними перевагами ПП «ВЕТ-РУДЬ» вимагає оцінки рівня їх

конкурентного потенціалу та конкурентоспроможності продукції та послуг, що підприємство пропонує на ринку. Оцінку значущості ключових факторів успіху ПП «ВЕТ-РУДЬ» наведено у таблиці 2.13.

Таблиця 2.13 – Оцінка значущості ключових факторів успіху ПП «ВЕТ-РУДЬ»

Фактори, що визначають успіх підприємства	Оцінки значущості*	Ранг найбільш вагомих факторів успіху, які є ключовими
Імідж підприємства	7,2	–
Прихильність споживачів до зоо-товарів / ветеринарних послуг, що реалізує / надає підприємство	7,2	–
Місце розташування	6,3	–
Гнучкість діяльності / обслуговування	6,8	–
Кваліфікація персоналу	8,3	3
Фінансові можливості	7,6	–
Рівень загального управління	8,0	5
Забезпеченість сировиною та матеріалами	7,4	–
Активність маркетингової діяльності	7,8	–
Розвиненість збутової мережі	8,4	2
Ширина асортименту продукції/ послуг, що надаються споживачам	7,6	–
Якість продукції / послуг	8,7	1
Ціни на продукцію / послуги	8,2	4
Рівень технічного оснащення	7,2	–

\* Оцінка проводилася на підставі опитування споживачів за 10-ти бальною шкалою значущість наведених ключових факторів успіху (1 – не важливий, 10 – дуже важливий) та ступінь їх реалізації

З даних таблиці 2.13 можна зробити висновки, що найбільш значущими факторами успіху ПП «ВЕТ-РУДЬ» є:

- а) якість продукції / послуг;
- б) розвиненість збутової мережі;
- в) кваліфікація персоналу
- г) ціни на продукцію / послуги;
- д) рівень загального управління.

Визначення рівня конкурентного потенціалу ПП «ВЕТ-РУДЬ» може бути здійснено шляхом помноження усереднених оцінок ступеня досягнення підприємством кожного ключового фактору успіху на значущість цього фактору (табл. 2.14).

Таблиця 2.14 – Оцінка конкурентного потенціалу ПП «ВЕТ-РУДЬ»

Ключові фактори успіху підприємства	Оцінка значущості	Ступінь реалізації ключового фактору успіху	
		бали	оцінка
Якість продукції	8,7	6,8	59,2
Розвиненість збутової мережі	8,4	8,0	67,2
Кваліфікація персоналу	8,3	7,6	63,1
Ціни на продукцію	8,2	7,6	62,3
Рівень загального управління	8,0	9,0	72,0
Разом	41,6	X	323,8

Проведені розрахунки показують, що конкурентний потенціал ПП «ВЕТ-РУДЬ» досягає 323,8 балів, що становить 64,76% від максимального (за встановлених респондентами оцінок значущості ключових факторів успіху) – 500 балів (50 × 10 балів). Взагалі, результати оцінки конкурентного потенціалу ПП «ВЕТ-РУДЬ»: наявні резерви підвищення потенціалу; існує необхідність розробки та реалізації заходів щодо розвитку підприємства.

## Висновки до розділу 2

У другому розділі роботи проведено аналіз специфіки функціонування досліджуваного підприємства та визначено основні проблемні аспекти у його розвитку. Основними з них є необхідність диверсифікації бізнесу та знаходження оптимальних шляхів організаційної перебудови для отримання більш ефективної керованості процесів та збільшення доходів ПП «ВЕТ-

РУДЬ».

Стосовно основних напрямків діяльності підприємства, то на сьогодні це реалізація препаратів для тварин. При цьому обсяги доходу підприємства поступово скорочуються. Також спостерігається зменшення чистого прибутку, він протягом 2019-2021 років зменшується у 2020 році в порівнянні з 2019 роком на 39,77% та у 2021 році в порівнянні з 2020 роком прибуток відсутній, і становить у 2019 році – 441,02 тис.грн., у 2020 році – 265,62 тис.грн. та у 2021 році – збитки у розмірі (-1,4) тис.грн.

З метою виявлення негативних причин та тенденцій розвитку підприємства у другому розділі роботи було проведено SWOT-аналіз діяльності ПП «ВЕТ-РУДЬ». За результатами аналізу можна констатувати, що найвища вага стратегічних можливостей належить фактору один – зростання купівельної спроможності споживачів, які орієнтуються на зоо-товари та / або ветеринарні послуги, а стратегічних загроз – фактору два – інтенсифікація маркетингової діяльності існуючих конкурентів.

За результатами аналізу було визначено, що найбільш значущими факторами успіху ПП «ВЕТ-РУДЬ» є: якість продукції / послуг; розвиненість збутової мережі; кваліфікація персоналу; ціни на продукцію / послуги; рівень загального управління.

В цілому досліджуване підприємство має потенціал до розвитку, що потребує формування відповідних заходів.

### **3 УДОСКОНАЛЕННЯ ПРОЦЕСІВ УПРАВЛІННЯ РОЗВИТКОМ ПРИВАТНОГО ПІДПРИЄМСТВА «ВЕТ-РУДЬ»**

#### **3.1 Формування механізму впровадження змін у діяльності приватного підприємства «ВЕТ-РУДЬ»**

Розвиток підприємства зазвичай пов'язаний із організаційними змінами, які необхідно реалізувати у межах існуючих процесів. Для ефективної реалізації таких змін необхідно використовувати відповідний механізм, який дозволить систематизувати та реалізувати на практиці всі необхідні трансформації. Виходячи з аналізу наукових джерел, що здійснено у першому розділі роботи, можна зробити висновок, що при реалізації організаційних змін використовуються різні наукові підходи та методи, а саме:

- а) синтезу організаційних структур;
- б) ситуаційний підхід;
- в) підхід організаційних змін;
- г) процесний підхід;
- д) системний підхід.

Для більш глибокого розуміння сутності таких підходів, необхідно детально висвітлити їх у контексті дослідження.

Метод синтезу організаційних структур заснований на виділенні деяких первинних елементів організації (робіт, посад, одиниць інформації, завдань управління тощо), характеристики їх властивостей та зв'язків та наступного угруповання елементів у підсистеми (функціональні підрозділи) по деякому чітко визначеному критерію. Визначаються межі структури. Проводиться розкладання функцій, які слід виконати для досягнення цілей, на окремі завдання (дії, роботи) та групування цих завдань за ознакою їхньої однорідності [26]. Для цього підходу характерний акцент на внутрішню будову фірми та

статичний поділ функцій та відносин, що існують між роботами, посадами, особистостями у відриві від змісту процесу управління. При цьому не враховується залежність організаційних форм управління від впливу зовнішніх чинників.

Ситуаційний підхід в цілому дозволяє провести типізацію організаційних форм від значень структуроутворювальних факторів. Використання такого підходу дає можливість сформувати найефективніший варіант структури з огляду на зовнішні умови та внутрішню специфіку організації. Загальне проектування організаційної структури таким методом проводиться у три етапи:

- а) формування типових структур;
- б) вибір раціональної структури із заданого набору;
- в) оцінка характеристик обраної структури.

Представлений підхід базується на обґрунтуванні залежностей між параметрами системи управління та формами їх організації, що потребує глибоких емпіричних досліджень та часу.

Метод організаційних змін пов'язаний, в основному, з усвідомленням менеджерами сутності та методів виконуваних ними завдань, розподіл влади всередині організації, подолання опору змінам. Основним недоліком є використання недостатньо об'єктивних залежностей між факторами змін та прийнятими організаційними формами.

Процесний метод передбачає докладний формальний опис процесів та функцій у вигляді комплексу базових інформаційних моделей. Така система моделей є інструментом управління змінами і будується на базі аналізу сукупних витрат та результату, що задають ефективність процесу управління змінами. Такий метод дозволяє досягти конкурентної переваги за рахунок точної та швидкої реакції підприємства на зміни довкілля. Перевагою даного підходу є його висока формалізованість та чіткість.

Системний підхід базується на теорії систем та можливості адаптуватися до вимог зовнішнього середовища. Самі організаційні структури є великими і

складними системами, які з низки взаємодіючих підсистем та елементів, мають механізм адаптації до ринкової ситуації. Відповідно до загальної теорії систем будь-яка організація за принципом економії внутрішніх ресурсів прагне рівноважного стану з максимальним рівнем дезорганізації, допустимими зовнішніми руйнівними впливами, яким система змушена протистояти. Отже, основу еволюції організаційної структури складає прагнення компаній забезпечити різноманіття реакцій, адекватне різноманіттю зовнішніх впливів, у якому організація зможе проводити усвідомлену стратегію досягнення цілей. У рамках цього підходу синтез структури може бути представлений в узагальненому вигляді за стадіями управління, відповідно до складності компанії та вирішуваних цілей. Ефективний метод розробки оптимізованої структури включає наступні етапи:

Перший етап. Стратегічний розвиток у вигляді «створення» – етап будівництва підприємства (ініціатива, ентузіазм, інновації у бізнесі) за умов повного хаосу під управлінням. Поступово хаос у компанії досягає такого ступеня, що бізнесу може бути завдано непоправної шкоди.

Другий етап. Стратегічний розвиток у вигляді «управління» – етап використання регулярного менеджменту компанії. Розробляється організаційна структура функціонального типу, системи звітності та контролю, виявляються, ідентифікуються та формалізуються бізнес-процеси, процедури управління, функції та обов'язки співробітників. Персонал формує навички та культуру виконання отриманих від керівництва розпоряджень, менеджери – навички постановки завдань, технологічного підходу до організації, планування, прийняття управлінських рішень та контролю за їх виконанням. Ефективність компанії на даному етапі істотно підвищується.

Третій етап. Стратегічний розвиток у вигляді «делегування» Етап переходу управління організацією по проектам. Виділення у структурі організації центрів фінансового обліку, центрів фінансової відповідальності. Запроваджується система мотивації участі у доходах від діяльності організації.

Керівник проєкту стає не тільки менеджером, а й власником та підприємцем. Затребувані ініціатива, ентузіазм.

Четвертий етап. Стратегічний розвиток у вигляді «координації» - етап впровадження процедур корпоративного планування. Нові продуктові групи сприймаються як центри інвестицій.

П'ятий етап. Стратегічний розвиток у вигляді «співробітництва» - створення самостійних бізнес-одиниць, мотивація на кінцевий результат, виникнення небезпеки втрати єдності організації. Таким чином, процес проєктування передбачає проведення організаційних змін, адекватних зовнішнім та технологічним змінам, що забезпечують вирішення головного завдання – виживання на ринку. З урахуванням вибору представленого методу організаційного проєктування будується механізм управління змінами, що реалізує організаційні, кадрові, технологічні та інші види змінних процесів та функцій. Механізм управління змінами має діяти безперервно, оскільки будь-яка організація, перебуває у процесі безперервних змін виживання у динамічній обстановці. При цьому сам процес змін може відбуватися цілеспрямовано, з урахуванням планованих удосконалень, а може бути адаптивним, з урахуванням модифікації своєї поведінки, як реакція у відповідь на поточні стимули. Залежно від змінюваних процесів і функцій, виду ресурсів і активів, що залучаються, розрізняють часткові та радикальні зміни. У ході часткових перетворень змінюється одна або кілька функцій, елементів або процесів, які зазвичай потребують оперативного втручання у зв'язку з критичними значеннями їх параметрів. Метою є недопущення посилення критичних тенденцій чи позитивна стагнація динаміки. Радикальні зміни зачіпають більшу частину функцій, елементів і процесів і вимагають перегляду взаємозв'язків у системі, структури управління, виробничо-технологічного оновлення тощо. Метою є перехід на фазу стабільності та розвитку або випереджального розвитку. Цільовим критерієм успішності змін є ступінь ефективності отриманої організаційної структури, яку дає постійний моніторинг змін.

Декомпозиція цільової функції на приватні цілі дають можливість визначити їх оцінку та відхилення при проведенні коригувань.

Зазвичай, як чинники оцінки організаційних змін використовують такі:

- а) реакція персоналу на програму трансформацій;
- б) прогрес навчання;
- в) трансформації у поведінці;
- г) покращення результатів роботи організації.

Окремою проблемою є обґрунтування параметрів для оцінки ефективності елементів структури та всієї системи загалом. Для цього необхідно кількісно оцінити параметри нового стану організації, обґрунтувати причинно-наслідкові зв'язки між рівнем ефективності системи та стратегічними змінами. Інше завдання управління стратегічними змінами полягає в обґрунтуванні балансу повноважень та відповідальності активних елементів структури, їх чіткої регламентації.

Ці особливості слід враховувати під час проектування оптимальної організаційної структури. Для проектування структури управління з урахуванням активних елементів необхідно сформулювати основні принципи формування структури. Структура визначає склад підрозділів, що входять до системи управління, їх супідрядності та взаємозв'язку, форму поділу управлінських рішень за рівнями та число рівнів управління та відображає ту організаційну форму, у межах якої здійснюється процес управління. А оптимальна структура управління передбачає визначення структури, у якій кількість елементів, їх співвідношення, поділ функцій та повноважень, механізми та досягнення системних цілей таке, що ефективність (економічна, організаційна, технологічна та ін) системи максимальна за мінімальних рівнів витрат ресурсів управління. Узагальнений механізм реалізації організаційних змін у приватному підприємстві «ВЕТ-РУДЬ» може включати наступні етапи (рис. 3.1).

На першому етапі формується оцінка параметрів організаційно-економічної діяльності, прогнозується стан середовища та параметри

діяльності. Формується сценарій можливої зміни середовища, оцінюються ризики економічної системи у прогнозованому періоді та робиться опис можливих очікуваних змін прогнозних станів системи.

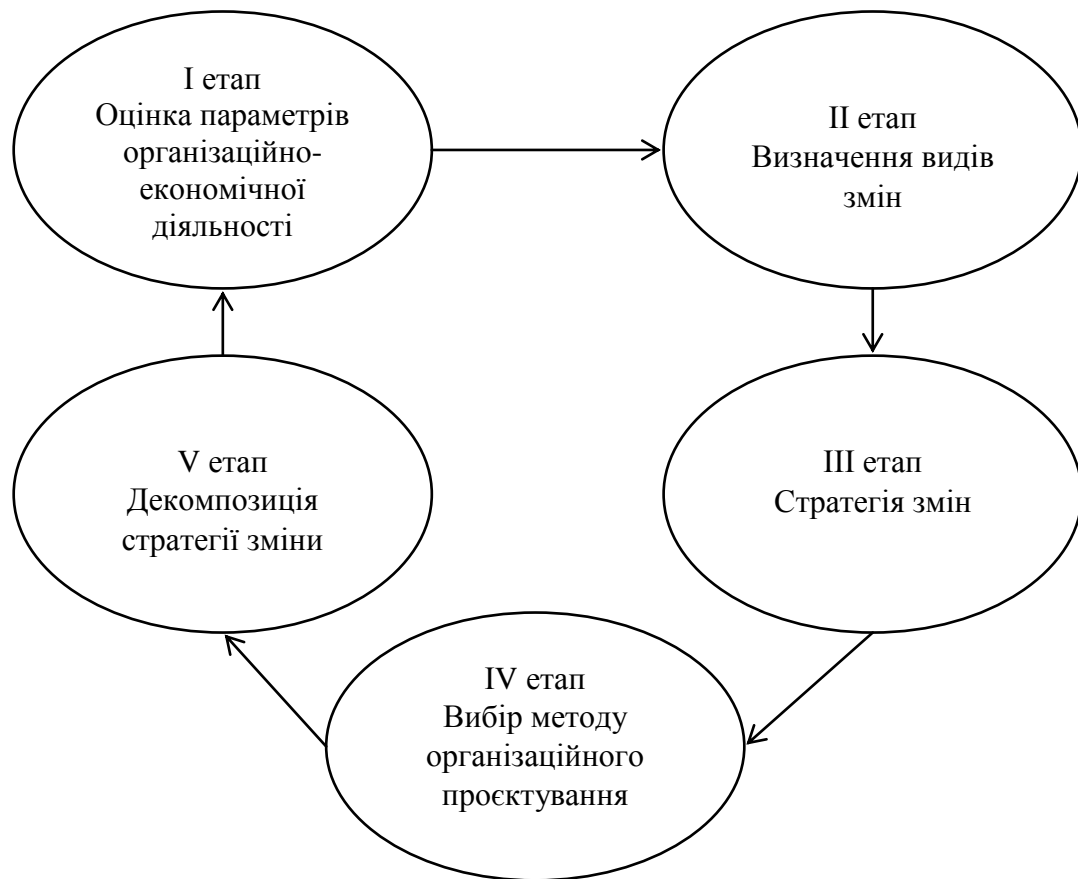


Рисунок 3.1 – Механізм реалізації організаційних змін у приватному підприємстві «ВЕТ-РУДЬ»

Другий етап. На підставі попередніх результатів визначаються види змін, що проводяться, формуються цільові функції, проводиться їх декомпозиція за напрямками та бізнес-процесами економічної системи. Задаються напрямки змін щодо елементів системи, функцій та процесів. Оцінюється можливість отримання позитивного синергетичного ефекту у процесі управління змінами структури та формуються критерії ефективності.

На третьому етапі формується стратегія організаційних змін з урахуванням кількісних та якісних критеріїв, бюджету, плану, мережевого графіка.

Четвертий етап є процедурою вибору методу організаційного проектування, що відповідає стратегії змін. Тут необхідно оцінити існуючі підходи та вибрати адекватний метод, який відповідає цілям, обмеженням та умовам процесу змін. Слід детальніше обґрунтувати сам механізм управління змінами та сформулювати програму на прогностичний період процесу змін.

На п'ятому етапі здійснюється декомпозиція стратегії змін щодо елементів структури, рівнів ієрархії, повноважень та відповідальності, проводиться формальна постановка задачі, визначаються параметри та рівні горизонтального та вертикального узгодження інтересів.

Такий механізм дозволяє менеджменту підприємства більш ефективно реалізовувати зміни для сприяння розвитку підприємства у довгостроковій перспективі.

### 3.2 Диверсифікація напрямків діяльності приватного підприємства «ВЕТ-РУДЬ»

Реалії ведення бізнесу свідчать про необхідність постійного пошуку альтернативних варіантів його розвитку та диверсифікації основних напрямків діяльності підприємства.

Стосовно економічної сутності терміну: «диверсифікація – це економічний термін, яким заведено називати процес чи стратегію розвитку підприємства таким чином, щоб сфера діяльності постійно розширювалася та забезпечувала захист від фінансових ризиків. Саме слово походить від латинського «diversificatio», що буквально перекладається як: різноманітність».

Питання диверсифікації бізнесу тривалий період часу досліджується і науковцями і практиками при цьому особливості такого процесу обумовлені його специфікою і на рівні держави, і на рівні окремих компаній. Фахівці виділяють окремі типи диверсифікації, які відображають більш вузькі параметри такого виду стратегії розвитку бізнесу, а саме:

а) загальна диверсифікація виробництва, яка полягає у стратегічній переорієнтації бізнесу компанії у бік збільшення асортименту продукції та виходу на нові ринки збуту;

б) диверсифікацію продукції спрямовано на збільшення кількості продукції за рахунок впровадження технологічних чи виробничих інновацій, або різноманітних модифікацій одного виду товару;

в) диверсифікація цін заснована на зміні цінової політики з метою залучення максимальної кількості споживачів з різним рівнем доходу;

г) диверсифікація бізнесу орієнтована на розвиток кількох напрямів діяльності організації серед різних галузей економіки, що сприяє підвищенню статусу компанії та приносить великий прибуток;

д) диверсифікація капіталу виражається в інвестуванні грошових ресурсів у різні галузі, фінансові установи, бізнес-проекти;

е) диверсифікація економіки – це масштабний процес розподілу грошових потоків, інвестування капіталу на державному рівні з метою більш пропорційного розвитку всіх галузей економіки;

ж) диверсифікація інвестиційного портфеля - це економічна система управління можливими ризиками, яка передбачає розподіл коштів між різними інструментами, що дозволяють отримувати дохід, а також сприяє мінімізації сумарного ризику інвестиційного портфеля;

з) диверсифікація ризиків - це розподіл інвестицій усередині портфеля усілякими способами та методами, при яких ймовірність повної втрати коштів мінімальна або близька до нуля [34, 38].

Для успішного ведення бізнесу не достатньо тільки масштабувати його, хоча у контексті побудови мережі це також є одним з можливих варіантів

розвитку. Більшість ветеринарних аптек починали з невеличких приміщень та певних сегментів ринку на які вони були орієнтовані, а далі виходячи з потреб та запитів клієнтів починали свій розвиток у різних напрямках та сферах. При цьому, хаотичне вкладання коштів у різні напрямки діяльності, як правило, не давало відчутного результату для більшості компаній. Перед початком інвестування, здійснювався аналіз цільового ринку, проводились опитування споживачів, визначалися основні конкуренти, оцінювався сегмент ринку за можливістю приносити прибуток, здійснювався детальний аналіз перешкод для входження на певний ринок. Для ветеринарії однією з вагомих особливостей є «прив'язка» до місця розташування та налагодження контактів з клієнтами. Оскільки у Дунаївецькому районі конкуренція не дуже велика, доцільно розглядати різні варіанти диверсифікації бізнесу виходячи з основних потреб існуючих клієнтів. Перелік можливих варіантів диверсифікації діяльності приватного підприємства «ВЕТ-РУДЬ» наведено на рисунку 3.2.



Рисунок 3.2 – Напрямки диверсифікації діяльності приватного підприємства «ВЕТ-РУДЬ»

Розглядаючи реальні можливості підприємства, необхідно відмітити, що надзвичайного обсягу фінансових ресурсів підприємство немає. Тому доцільно розглядати більш реальні варіанти розвитку бізнесу, які ще не реалізовані у теперішньому варіанті його ведення.

Звичайно, створення інтернет-магазину є доволі актуальною ідеєю, однак конкурувати з досвідченими «гравцями» такого сегменту доволі складно. При цьому необхідно враховувати саме сегмент регіонального ринку, тому співвідношення витрат на створення інтернет-магазину і очікуваний прибуток можуть бути неспівставні. Хоча це дає можливість реалізовувати нові види товарів через посередників.

Зрозуміло, що з урахуванням досвіду реалізації препаратів для лікування тварин, необхідно реалізовувати корми для великої рогатої худоби та корми для котів і собак, хоча це призведе до виникнення потреби у більш масштабних складських приміщеннях. При цьому зросте потреба у обігових коштах на закупівлю таких кормів. Багато з них мають обмежений термін придатності, що також є стримуючим фактором для розвитку цього напрямку. Хоча певне збільшення асортименту товарів підприємства позитивно вплине на фінансові результати його діяльності у перспективі.

Досвід функціонування аналогічних підприємств у інших регіонах свідчить про наявність попиту на одяг для домашніх тварин, таких як коти і собаки. При цьому вартість і націнка на такі товари доволі істотна, а замовлення у мережі Інтернет не завжди реальні, оскільки розмір також не завжди стандартний. Тому необхідно розглянути варіант реалізації таких товарів.

Окремо необхідно виділити лікувальний напрямок, який на початковому етапі включає попередні консультування з ветеринаром, який знаходиться у штаті підприємства, або залучений на погодинній оплаті. Специфіка клієнтів, які звертаються, полягає у потребі безпосередньо поспілкуватися з фахівцем та отримати на місці набір препаратів для лікування тварини. А при належному

забезпеченні логістичних процесів і зацікавленості працівників, такий варіант роботи може значно збільшити обсяги реалізації товарів.

Унікальним варіантом розвитку бізнесу може стати «швидка допомога» для тварин, з виїздом фахівця безпосередньо до замовника. Тут виникають і логістичні проблеми і потреба у цілодобовому чергуванні, однак і вартість такої послуги може бути достатньо великою.

Цей напрямок також пов'язаний і з створенням діагностичної лабораторії, яка в принципі може функціонувати і як окремий вид бізнесу. Хоча у поєднанні вищеперерахованих варіантів розвитку підприємства – це принесе доволі відчутний ефект. Особливо, якщо придбати мобільне рентгенологічне обладнання. Це особливо актуально для діагностики захворювання великих тварин, яких складно перевозити. При цьому конкурентів у такому варіанті розвитку бізнесу практично немає у безпосередньому оточенні, що значно збільшить можливий прибуток.

Тобто, серед можливих варіантів диверсифікації бізнесу необхідно розглядати варіанти з мінімальними витратами і потенційно максимальним обсягом отримання додаткового прибутку. Саме тому діагностична і лікувальна складові є найбільш привабливими нішами для подальшого розвитку бізнесу підприємства.

### 3.3 Запровадження діагностичного напрямку діяльності у приватному підприємстві «ВЕТ-РУДЬ»

В умовах воєнного стану ветеринарія також стикнулася з певними проблемами у забезпеченні деякими препаратами за рахунок порушення логістичних ланцюгів постачання. При цьому попит на препарати не особливо змінився, оскільки населення ще більше почало концентрувати свою увагу на забезпеченні харчової безпеки своїх домогосподарств.

Однак, з метою подальшої реалізації перспектив розвитку підприємства необхідно розглядати можливість диверсифікації діяльності та комплексного обслуговування населення. На практиці, відвідувачі демонструють зацікавленість у діагностичних процедурах для своїх тварин, особливо необхідним є застосування рентгенографії.

Рентгенографія – метод отримання зображення внутрішніх органів за допомогою рентгенівського випромінювання. Історія цієї методики налічує понад сто років і починається з відкриття, зробленого в 1895 Вільгельмом Конрадом Рентгеном. Широке застосування рентгенографія набула в медицині і в даний час залишається основним неінвазивним методом діагностики захворювань опорно-рухового апарату, дихальної системи. А метод контрастної рентгенографії застосовується у дослідженнях практично всього спектра функціональних систем організмів людини та тварин.

Максимальна доза випромінювання для тварин відповідає 1 мЗв. При деяких дослідженнях ця доза може бути значно перевищена без заподіяння шкоди здоров'ю. Один рентгенівський знімок створює навантаження в дозі 0,03-0,05 мЗв, а доза природного фонового випромінювання в місті становить приблизно 2-3 мЗв/рік. Тому навіть неодноразові застосування рентгену ветеринаром не становлять загрози для пацієнта [44].

Рентгенографія може виконуватися тваринам будь-якого виду та віку. Це дослідження входить до обов'язкового передопераційного скринінгу тварин, поряд з дослідженнями крові.

Рентген показаний тваринам для діагностики хвороб органів грудної порожнини, органів черевної порожнини, ротової порожнини, опорно-рухового апарату, черепа, при травмах і онкологічних захворюваннях. Рентген - один із необхідних методів при діагностиці гіперпаратиреозу у собак та кішок.

Метод підрахунку плодів на рентгенівських знімках дає найточніший результат і часто застосовується у ветеринарії. Подібний підрахунок особливо ефективний за допомогою рентгена кішок та собак, починаючи з 42-го дня вагітності, оскільки саме до цього періоду у плодів формується скелет.

Протипоказанням може бути тяжкий стан тварини, що потребує попередньої стабілізації та ранніх термінів вагітності. Небезпечна перша половина вагітності, коли йде імплантація зародків та активний органогенез.

Рентгенографія грудної клітки зазвичай проводиться при захворюваннях органів дихання та серцево-судинної системи. Рентген також часто призначають тваринам з підозрою на захворювання органів кровотворення.

Жодної спеціальної підготовки до дослідження не потрібно. При необхідності проведення контрастної рентгенографії рентгеноконтрастна речовина вводиться безпосередньо в клініці.

Рентген грудної порожнини рекомендується всім тваринам за наявності кашлю, утруднення дихання, а також при порушеннях дихання та серцевого ритму. Також обов'язково проводити рентгенографію грудної клітки тваринам, які отримали травму «без свідків», т.к. несвоєчасне виявлення пошкоджень грудної клітини та органів, що містяться в ній, може призвести до загибелі вихованця.

Рентген грудної порожнини найчастіше виконується у чотирьох основних проєкціях: лівій латеральній (тварина лежить на лівому боці), правій латеральній (тварини лежить на правому боці), дорсовентральній (тварина лежить на животі в природному положенні) і вентродорсальній (тварина лежить на спині).

Рентгенографія дозволяє отримувати лише двовимірні зображення досліджуваних органів, які мають тривимірну конфігурацію, а це означає, що для детальної візуалізації та діагностики знімки необхідно виконувати у кількох проєкціях. Так, наприклад, у лівій латеральній проєкції досягається найкраща візуалізація правої легені, а у правій латеральній — лівої легені, але легені мають тривимірну конфігурацію і для їх повної візуалізації необхідно виконувати знімок ще й у вентродорсальної проєкції. Таким чином, діагностика патологій органів дихання потребує виконання не менше трьох рентгенографічних знімків грудної клітки.

При виявленні патологій серця виконують не менше двох знімків: у правій латеральній та дорсовентральній проєкціях, з подальшим виміром відповідних розмірів серця та обчисленням показових коефіцієнтів щодо еталонних

анатомічних структур. Таке дослідження проводять літнім тваринам поряд з аналізами крові та ЕКГ, а також при діагностиці захворювань серцево-судинної системи.

Крім рентгену серця та органів дихальної системи, рентгенографія грудної клітки дозволяє проводити візуалізацію та оцінку опорно-рухового апарату в області грудної клітки, діафрагми, органів середостіння та магістральних кровоносних судин, стравоходу, лімфовузлів, тимусу тощо, а також виявляти випіт чи повітря у плевральній порожнині.

Дослідження стравоходу проводиться з метою виявлення його цілісності, сторонніх тіл, патологічного розширення. Нерідко при цьому потрібно пероральне введення контрастної речовини. Як контраст зазвичай використовується сірчаноокислий барій – нешкідливий і доступний препарат.

Рентгенографія грудної клітки застосовується досить часто і має важливе діагностичне значення не лише при захворюваннях органів дихання.

Для правильної оцінки стану тваринного лікаря може знадобитися кілька знімків, що безпечно з погляду променевого навантаження на організм тварини, власника та лікаря.

Відмова від проведення детальної рентгенографії часто стає причиною недостатньої діагностики та може призвести до загибелі тварини [8].

Відповідно, для диверсифікації своєї діяльності підприємству необхідно визначити економічну доцільність придбання та функціонування діагностичної лабораторії з можливістю рентгенографії. Це обумовлено практичною відсутністю конкурентів, оскільки реально працює районна ветлікарня, однак обладнання там дещо не відповідає сучасним трендам лікування тварин.

Оскільки у підприємства є можливість оренди з подальшим викупом ще одного приміщення, доцільно відкрити рентген кабінет для обстеження тварин. Як свідчить досвід роботи аналогічних кабінетів у місті Хмельницькому, за умови використання якісного обладнання черги на обстеження є доволі великими, і навіть за умови помірних цін, такі пропозиції доцільно розглядати для диверсифікації бізнесу «ВЕТ-РУДЬ».

Однак необхідно підкреслити, що існують певні вимоги не лише до обладнання, а і до приміщення де знаходиться таке обладнання. Воно повинно бути розміщено дещо відокремлено, не мати контакту з басейнами та іншими вологими приміщеннями та відповідати іншим санітарно-гігієнічним вимогам, які встановлені для приміщень такого типу. Тобто орієнтована вартість ремонту такого приміщення біля 100 тис. грн.

Для цілей надання послуг рентгенографії з можливістю виїзду до клієнта, пропонується придбати портативний апарат «ECORAY ULTRA».

Він призначений для використання в різних умовах функціонування стаціонару та зазвичай за його межами. Рентгенівське обладнання корейського виробника ECORAY ULTRA характеризуються надійністю, довговічністю, витривалістю, нормальною ціною та відмінною якістю результатів застосування. Обрана модель є найпотужнішим портативним генератором рентгенівських променів серед генераторів EcoRay.

Фокусна пляма розміром 1.8 мм дозволяє отримувати на рентгенівській плівці зображення високої чіткості, що є доволі важливим для достовірного діагностування захворювань різних тварин.

Вмикання рентгенівського випромінювача відбувається за допомогою ручного пульта з кабелем довжиною 6 метрів. Вбудована пам'ять на 8 стандартних режимів зйомки дозволяє значно скоротити час підготовки для виконання знімку.

Основні характеристики апарату:

- а) вихідна потужність 5 кВт;
- б) висока чіткість зображення за рахунок мінімального розміру фокусної плями;
- в) вбудована пам'ять на 128 режимів роботи;
- г) мінімальні вимоги до електроживлення (220В, однофазне джерело живлення);
- д) потужність на виході (110 кВ / 200 мА);
- е) мобільність і ергономічний дизайн;
- ж) низький рівень опромінення;

- з) зручне меню користувача;
- и) легко адаптується для роботи з сучасними DR системами;
- к) подвійний лазерний приціл Class 1;
- л) тип лампи LED;
- м) система автоматичного вимірювання відстані SID;
- н) мінімальні розміри поля опромінення при відстані SID 100 см становлять 43 см X 43 см;
- о) вага 18,5 кг [20].

Оскільки вартість обладнання становить близько 350 тис. грн. і ремонт приміщення становить 100 тис. грн. було прийнято рішення придбати таке обладнання у кредит під 30 % річних терміном на три роки. Тобто загальна вартість інвестування становить 450 тис. грн. Для розрахунку чистої теперішньої вартості проекту використовується формула наведена у [9].

Чиста теперішня вартість проекту:

$$NPV = PV - I_0 = \sum_{t=1}^n \frac{CF_t}{(1+r)^t} - I_0, \quad (3.1)$$

де  $PV$  – загальна накопичена величина дисконтованих доходів;

$CF_t / (1+r)^t$  – теперішня вартість результатів;

$CF_t$  – чисті грошові потоки  $t$ -го року.

Якщо використовуються схеми із кредитними ресурсами і витрати виникають у певному році, тоді дисконтуються всі грошові потоки з урахуванням і дисконтування витрат на повернення кредиту. І на основі формули 3.1 відбувається дисконтування доходів і витрат.

Однак для визначення обсягів повернення кредиту у рік необхідно поділити суму кредиту на коефіцієнт теперішньої вартості ануїтету, оскільки саме такий метод розрахунку передбачено угодою.

Тоді щорічна виплата за кредитом буде дорівнювати:

$$450000 / 1,816 = 247797 \text{ грн.}$$

Крім того, будуть витрати операційної діяльності, які орієнтовно будуть становити: перший рік – 36000 грн., другий рік – 42000 грн., третій рік – 42000 грн.

Враховуючи таку ситуацію з поверненням кредитних ресурсів, доцільно визначити чисту теперішню вартість проєкту (*NPV*).

$$NPV = (290000 - 247797 - 36000) \times 0,769 + (340000 - 247797 - 42000) \times 0,592 + (365000 - 247797 - 42000) \times 0,455 = 4770 + 29720 + 34217 = 68707 \text{ грн.}$$

Отже, навіть за умови достатньо високої ставки за кредитом і врахування практично всіх затрат, чиста теперішня вартість проєкту з придбання рентгенологічного обладнання є позитивною величиною і становить 68707 грн. Зрозуміло, що будуть виникати витрати з оформленням такої специфічної діяльності та необхідністю залучення фахівців, однак один працівник має диплом ветеринара і при проходженні підвищення кваліфікації може виконувати додаткові функції.

Рекомендації з удосконалення управління розвитком приватного підприємства «ВЕТ-РУДЬ» наведено у таблиці 3.1

Таблиця 3.1 – Рекомендації з удосконалення управління розвитком приватного підприємства «ВЕТ-РУДЬ»

№	Назва заходу	Короткий зміст	Прогнозований результат
1	2	3	4
1	Формування механізму впровадження змін у діяльності приватного підприємства «ВЕТ-РУДЬ»	Розробка механізму впровадження змін з метою розвитку підприємства	Механізм дозволяє менеджменту підприємства більш ефективно реалізовувати зміни для сприяння розвитку підприємства у довгостроковій перспективі
2	Диверсифікація напрямків діяльності приватного підприємства «ВЕТ-РУДЬ»	Формування переліку альтернативних напрямків розвитку бізнесу з визначенням потенційного обсягу доходів	Зменшення рівня ризику за рахунок диверсифікації напрямків діяльності підприємства і отримання альтернативних джерел надходження коштів

## Продовження таблиці 3.1

1	2	3	4
3	Запровадження діагностичного напрямку діяльності підприємства	Розрахунок проекту з придбання обладнання для надання послуг рентгенографії з можливістю виїзду до клієнта	Чиста теперішня вартість проекту ( <i>NPV</i> ) становить 68707 грн.

## Висновки до розділу 3

Управління розвитком підприємства передбачає дослідження і ґрунтовний аналіз можливостей підприємства і альтернативних варіантів отримання додаткового прибутку. Саме тому у третьому розділі кваліфікаційної роботи було сформовано низку рекомендацій, які передбачають удосконалення вищезазначених процесів і включають: формування механізму впровадження змін у діяльності «ВЕТ-РУДЬ»; диверсифікацію напрямів діяльності підприємства; запровадження діагностичного напрямку діяльності підприємства. Це дасть додатковий обсяг прибутку у середньостроковій перспективі. Такі пропозиції є доречними саме виходячи з місця розташування підприємства та специфіки його діяльності. Відсутність розвиненої мережі ветеринарних аптек та обмежені можливості отримання консультації клієнтами у потенційних конкурентів створюють додаткові можливості для підприємства і забезпечуватимуть його доходами.

## ВИСНОВКИ

Управління розвитком підприємства є однією з головних проблем його менеджменту. Така позиція обумовлена необхідністю проведення ґрунтовного аналізу середовища функціонування підприємства та формування потреби у розробці його стратегії. Для більш детального аналізу вищезазначених проблем, у роботі було досліджено теоретичну сутність представлених питань.

Аналіз існуючих підходів до визначення поняття «розвиток» свідчить, що не існує його однозначного трактування. Так, процес розвитку підприємства є циклічним явищем, що включає періоди спаду, депресії, поживлення, підйому. Такі коливання відповідають певним стадіям життєвого циклу організації. Це формує відповідні вимоги до системи управління розвитком підприємства.

У наукових джерелах виділяють різні підходи щодо управління розвитком підприємства: адаптивний, еволюційний, інноваційний, комплексний, маркетинговий, нормативний, процесний, ресурсний, синергетичний, системний, ситуаційний, функціональний, цільовий, стратегічний, інтеграційний, які наведено у роботі. При цьому стратегічне управління компанією має бути спрямоване на активізацію ресурсів, які становлять її потенціал. Взаємозв'язок потенціалу організації та основних видів розвитку представлено у першому розділі роботи доволі детально.

Стосовно розвитку об'єкта дослідження, необхідно відмітити, що приватне підприємство «ВЕТ-РУДЬ», здійснює комерційну та посередницьку діяльність з метою отримання доходу та прибутку, за рахунок реалізації ветеринарних препаратів, зоо-товарів та надання різних ветеринарних послуг. Власник ПП «ВЕТ-РУДЬ» – Рудь М. С. Місце знаходження ветеринарного закладу вул. Першотравнева, 2а, м. Дунаївці.

У другому розділі роботи було проведено розрахунок основних техніко-економічних показників діяльності підприємства. Ці показники свідчать про певні негативні процеси у функціонуванні підприємства. Так, за досліджуваний

період значно скоротилися обсяги доходів підприємства. Так, дохід ПП «ВЕТ-РУДЬ» протягом 2019-2021 років зменшується у 2020 році в порівнянні з 2019 роком на 23,41% та у 2021 році в порівнянні з 2020 роком на 71,26%. При цьому значно зменшується і чистий прибуток підприємства. І у 2021 році підприємство отримало збитки у розмірі -1,4 тис. грн.

Така ситуація свідчить про необхідність розробки певних шляхів розвитку підприємства, що і було зроблено у третьому розділі роботи. Так, запропоновано формування механізму впровадження змін у діяльності приватного підприємства «ВЕТ-РУДЬ». При цьому основними є організаційні зміни з певною послідовністю етапів їх впровадження.

Крім цього, доцільно розглянути питання диверсифікації бізнесу, оскільки концентрація зусиль лише на наявних видах діяльності не приносить успіху у сучасних умовах. Тому у роботі запропоновано напрямки диверсифікації бізнесу. Також було визначено, що саме у місці розташування підприємства практично відсутні конкуренти у сфері діагностування і рентгенологічних обстежень зокрема. Тому, було запропоновано проєкт з придбання рентгенологічного обладнання і облаштування відповідної лабораторії, при цьому чиста теперішня вартість проєкту,  $NPV = 68,7$  тис. грн. з урахуванням розрахункового періоду у три роки. Основною особливістю запропонованого заходу є можливість виїзду до замовника і проведення діагностики на території розведення тварин. Це дозволяє економити власникам тварин на їх транспортуванні до ветеринарних закладів.

Всі розроблені рекомендації наведено і детально обґрунтовані у роботі. Вони дозволять підприємству визначити нові напрямки і шляхи розвитку в сучасних умовах та забезпечити потенціал росту. Зрозуміло, що у період війни надзвичайно складно буде реалізувати всі напрямки такого специфічного бізнесу, однак домашні улюбленці не можуть залишатися без якісної медичної допомоги. Тому у досліджуваного підприємства є всі шанси на успіх, навіть у таких складних умовах.

**ПЕРЕЛІК ДЖЕРЕЛ ПОСИЛАННЯ**

1. Андрійчук В. Г. Економіка підприємств агропромислового комплексу: підручник / В. Г. Андрійчук. – Київ : КНЕУ, 2013. – 779 с.
2. Афанасьєв Н. В. Управління розвитком підприємства : монографія / Н. В. Афанасьєв, В. Д. Рогожкін, В. І. Рудика. – Харків : ВД «ІНЖЕК», 2003. – 184 с.
3. Бартон Т. Л. Комплексный подход к риск-менеджменту: стоит ли этим заниматься / Т. Л. Бартон, У. Шенкир, П. Уокер. – Москва : Вильямс, 2003. – 208 с.
4. Берсуцкий Я. Г. Принятие решений в управлении экономическими объектами : методы и модели / Я. Г. Берсуцкий, Н. Н. Лепа, Т. С. Клебанова. – Донецк : Юго-Восток, 2000. – 276 с.
5. Бланк И.А. Финансовый менеджмент: учебный курс / И.А. Бланк - Киев: Эльга Ника-Центр, 2016. – 655 с.
6. Богомолова И. П. Научные взгляды на управление развитием организации [Електронний ресурс] / И. П. Богомолова, Ю. А. Саликов, С. А. Ушаков // Проблемы региональной экономики. – 2016. – №3. – Режим доступу: <http://www.lerc.ru/?part=bulletin&art=3&page=17> (дата звернення: 10.10.2022).
7. Великий тлумачний словник сучасної української мови / Уклад. і голов. ред. В.Т. Бусел. – Київ : Ірпінь: ВТФ «Перун», 2009. – 1736 с.
8. Ветеринарна рентгенографія [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://laskavet/diagnostics/radiography/> (дата звернення: 21.10.2022).
9. Гавловська Н.І. Управління інноваційними проектами : навч. посібник / Н. І. Гавловська, Є. М. Рудніченко. – Хмельницький : ХНУ, 2016. – 247 с.
10. Гриньова В. М., Козирева О. В. Соціально-економічні проблеми інноваційного розвитку підприємств: монографія / В. М. Гриньова, О. В. Козирева. – Харків: ІНЖЕК, 2006. – 192 с.

11. Друкер П. Задачи менеджмента в XXI веке / П. Друкер. – Москва: ИД «Вильямс», 2000. – С. 103–104.
12. Єрохін С.А. Структурна трансформація національної економіки (теоретико-методологічний аспект): монографія / С.А. Єрохін. – Київ : Світ знань, 2002. – 528 с.
13. Забродська Л. Д. Стратегічне управління: реалізація стратегії: навч. посібник для студ. екон. спец. / Л. Д. Забродська – Харків: Консул, 2004. – 208 с.
14. Иванов Г. П. Антикризисное управление: от банкротства – к финансовому оздоровлению / Г. П. Иванов, С. Г. Беляев, В. И. Кошкин; под ред. Г. П. Иванова. – Москва : Закон и право, ЮНИТИ, 1995. – 320 с.
15. Кизима Н. А. Адаптивные модели в системе принятия решений: монографія / Н. А. Кизима, Т. С. Клебанова. – Харьков: ИНЖЭК, 2007. – 368 с.
16. Кононенко І. В. Управління розвитком підприємства: навч. посібник / І. В. Кононенко. – Харків : НТУ «ХП», 2001. – 134с.
17. Нельсон Р. Р. Эволюционная теория экономических изменений / Р. Р. Нельсон, С. Дж. Уинтер; пер. с англ. – Москва : Дело, 2002. – 535 с.
18. Погорелов Ю. С. Категорія розвитку та її експлейнарний базис [Електронний ресурс] / Ю. С. Погорелов. – Режим доступу: [http://tppe.econom.univ.kiev.ua/data/2012\\_27\\_1/Zb27\\_1\\_04.pdf](http://tppe.econom.univ.kiev.ua/data/2012_27_1/Zb27_1_04.pdf) (дата звернення: 05.11.2022).
19. Пономаренко В. С. Стратегічне управління розвитком підприємства / В. С. Пономаренко, О. І. Пушкар, О. М. Тридід. – Харків : ХДЕУ, 2002. – 640 с.
20. Портативні рентген апарати [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://medservice.net.ua/ua/p1287471782-portativnyj-rentgen-apparat.html> (дата звернення: 10.11.2022).
21. Портер М. Конкуренция / М. Портер; пер. с англ. – Москва: Вильямс, 2006. – 602 с.
22. Раєвнева О. В. Управління розвитком підприємства: методологія, механізм, моделі : монографія / Раєвнева О. В. – Харків : ВД «ІНЖЕК», 2006. – 496 с.

23. Родионова Н. В. Антикризисный менеджмент: учеб. пособие для вузов / Н. В. Родионова. – Москва: ЮНИТИ-ДАНА, 2001. – 223 с.
24. Рудніченко Є. М. Особливості і зміст розвитку організацій з позиції прийняття ефективних управлінських рішень / Є. М. Рудніченко, Н. І. Гавловська, С. А. Омелянчук, І. В. Лісовський, С. Й. Ядуха // Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки. – 2020. – № 3. – С. 130-134.
25. Салмон Р. Будущее менеджмента / Р. Салмон. – Санкт-Петербург: Питер, 2004. – 298 с.
26. Стадник В. В. Менеджмент : підручник / В. В. Стадник, М. А. Йохна. – 2-ге вид., випр., допов. – Київ : Академвидав, 2007. – 472 с.
27. Томпсон А. А., Стрикленд А. Дж. Стратегический менеджмент. Искусство разработки и реализации стратегии / А. А. Томпсон, А. Дж. Стрикленд – Москва: Банки и биржи, ЮНИТИ, 1998. – 576 с.
28. Турило А. М. Теоретико-методологічні основи фінансово-економічного розвитку підприємства / А. М. Турило, С. В. Святенко // Фінанси України. – 2010. – № 2. – С. 120-126.
29. Фатхутдинов Р. А. Разработка управленческого решения. – Москва: ЗАО Бизнес-Школа «Интел-Синтез», 1998. – 272 с.
30. Флекснер К. Просвещенное общество. Экономика с человеческим лицом / К. Флекснер. – Москва: Международные отношения, 1994. – 301 с.
31. Шубравська О. Сталий економічний розвиток: поняття і напрямки дослідження // Економіка України. – 2005. – №1. – С. 36–42.
32. Шумпетер Й. А. Теория экономического развития. Капитализм, социализм и демократия / Й. А. Шумпетер; пер. с англ. – Москва : Эксмо, 2008. – 864 с.
33. Adizes I. Managing Corporate Life Cycles / I. Adizes. –Santa Monica: Adizes Institute, 2004. – 240 p.
34. Ansoff H. I. Implanting strategic management / H. I. Ansoff, E. J. McDonnell. – New York: Prentice Hall, 1990. – 520 p.

35. Barney J. B. Firm Resources and Sustained Competitive Advantage / J. B. Barney // *Academy of Management Journal*. – 1991. – Vol. 17(1). – P. 99–120.
36. Edvinsson L. Intellectual Capital: Your Company`s True Value by Finding its Hidden Brainpower / L. Edvinsson, M. Malone. – New York: Harper Business, 1997. – P. 25.
37. Freeman R. E. Strategic Management: A Stakeholder Approach / R. E. Freeman. – Boston: Harpercollins College Div, January 1984. – 275 p.
38. Freeman R. E. Strategic Management: stakeholder approach / R. E. Freeman. – Cambridge: Cambridge University Press, 2010. – 292 p.
39. Greiner L. E. Evolution and Revolution as Organizations Grow / L. E. Greiner // *Harvard Business Review*. – 1972. – Vol.50. – Issue 4. – P.37–46.
40. Henderson R. The Interactions of Organizational and Competitive Influences on Strategy and Performance / R. Henderson, W. Mitchell // *Strategic Management Journal*. – 1997. – Vol. 18. – P. 14.
41. Itami H. Mobilizing Invisible Assets / H. Itami, T. Rochi. – London : Harvard University Press, 1987. – 200 p.
42. Lev B. Intangibles, Management, Measurement, and Reporting / B. Lev. – Washington: Brookings Institution Press, 2001. – P. 113-122
43. Miller D. A. Longitudinal Study of Corporate Life Cycles / D. Miller, P. H. Friesen // *Management Science*. – 1984. – Vol. 30(10). – P. 1161–1183.
44. MSD Довідник [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://www.msmanuals.com/uk/professional/injuries-poisoning/radiation-exposure-and-contamination/radiation-exposure-and-contamination> (дата звернення: 12.11.2022).
45. Rumelt P. Strategy, Structure and Economic Performance / P. Rumelt. – Boston: Division of Research, Graduate School of Business Administration., Harvard University, 1984.
46. Stewart T. A. Intellectual Capital; The New Wealth of Organization / T. A. Stewart. – New York: Doubleday, 1997. – P. 69.

47. Sullivan P. H. Value Driven Intellectual Capital. How to Convert Intangible Corporate Assets into Market Values / P. H. Sullivan. – Wiley, 2000. – P. 111.

48. Thompson J. D. Organizations in action; social science bases of administrative theory / J. D. Thompson. – New York: McGraw-Hill, 1967.