

ХМЕЛЬНИЦЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
Факультет управління, адміністрування та туризму
Кафедра менеджменту, адміністрування та готельно-ресторанної
справи

ДИПЛОМНА РОБОТА

магістра

Галузь знань 07 Управління та адміністрування
Спеціальність 073 Менеджмент
Освітня програма Менеджмент організацій

на тему:

Управління розвитком бізнесу в умовах пандемії Covid-19 (на
прикладі ТОВ «Зе Драйф-Авто»)

Шифр МРМО. 13 .00.00.00

Виконав:

студент 6 курсу група МО(мн, б) з _____

Пузирей Ю.О.

Керівник:

доктор економ наук, проф. _____

Стадник В.В.

До захисту допускаю:

Зав. кафедри менеджменту,
адміністрування та
готельно-ресторанної справи
доктор економ наук, проф.
_____ 202__р.

Йохна М.А.

Хмельницький, 2021

Хмельницький національний університет

Факультет управління, адміністрування та туризму

Кафедра менеджменту, адміністрування та готельно-ресторанної сфери

Освітній рівень магістр

Галузь знань 07 «Управління та адміністрування»

Шифр і назва

Спеціальність 073 «Менеджмент»

Шифр і назва

Освітня програма «Менеджмент організацій»

Затверджую

Зав. кафедри _____

«_____» _____ 2021 р.

Завдання

на дипломну роботу студентці

Пузирею Юрію Олексійовичу

(прізвище, ім'я, по батькові)

1 Тема роботи: Управління розвитком бізнесу в умовах пандемії Covid-19 (на прикладі ТОВ «Зе Драйф-Авто»)

Керівник роботи Стадник Валентина Василівна д.е.н., професор

Прізвище, ім'я, по батькові, науковий ступінь, вчене звання

Затверджено наказом ректора по університету _____ 2021 № _____

2 Строк подання студентом роботи на кафедру: 20 грудня 2021 р.

3 Вихідні дані до роботи: Наукова та навчально-методична література, періодичні видання, нормативні та законодавчі акти, статистичні дані, звітність підприємства.

4 Зміст дипломної роботи (перелік питань, що їх належить розробити):

РОЗДІЛ Теоретичні аспекти управління розвитком бізнесу в умовах пандемії COVID-19

РОЗДІЛ 2 Аналіз діяльності ТОВ «ЗЕ ДРАЙФ-АВТО»

РОЗДІЛ 3 Рекомендації управління розвитком ТОВ «ЗЕ ДРАЙФ-АВТО»

5 Перелік графічного матеріалу (із зазначенням обов'язкових креслень):

Лист № 1 Підходи до трактування «розвиток підприємства»

Лист № 2 Трактування поняття «розвиток підприємства»

Лист № 3 Види розвитку організації

Лист № 4 Зв'язок між моделями розвитку підприємства

Лист № 5 Організаційно-управлінська структура ТОВ «Зе Драйф-Авто»

Лист № 6 Основні техніко-економічні показники діяльності ТОВ «Зе Драйф-Авто»

Лист № 7 Коефіцієнти оцінки фінансового стану ТОВ «Зе Драйф-Авто»

Лист № 8 Модель маркетинг-менеджменту розвитку підприємства

Лист № 9 Рекомендації з удосконалення управління розвитком ТОВ «Зе Драйф-Авто»

РЕФЕРАТ

Тема: Управління розвитком бізнесу в умовах пандемії Covid-19 (на прикладі ТОВ «Зе Драйф-Авто»)

Магістерська робота: 68 с., 24 рис., 13 табл., 73 літературних джерел.

Об'єктом дослідження є ТОВ «Зе Драйф-Авто». Предметом дослідження є науково-методичні й прикладні аспекти управління розвитком ТОВ «Зе Драйф-Авто» в умовах пандемії Covid-19.

Метою роботи є дослідження теоретичних засад та розробка практичних рекомендацій щодо підвищення ефективності управління розвитком бізнесу в умовах пандемії COVID-19.

Методи дослідження – аналізу, економіко – статистичні, математичні, експертні.

У кваліфікаційній роботі висвітлено такі аспекти: РОЗДІЛ Теоретичні аспекти управління розвитком бізнесу в умовах пандемії COVID-19. РОЗДІЛ 2 Аналіз діяльності ТОВ «ЗЕ ДРАЙФ-АВТО». РОЗДІЛ 3 Рекомендації управління розвитком ТОВ «ЗЕ ДРАЙФ-АВТО».

Наукова новизна полягає у застосуванні концепції маркетинг-менеджменту щодо розвитку підприємства.

У кваліфікаційній роботі сформовано пакет рекомендацій, які дадуть змогу розробити рекомендації щодо ефективності управління розвитком підприємства, а саме

- Впровадження концепції маркетинг-менеджменту розвитку підприємства
- CRM-система як засіб ефективного управління розвитком ТОВ «Зе Драйф-Авто»

КЛЮЧОВІ СЛОВА:

РОЗВИТОК, ОРГАНІЗАЦІЙНИЙ РОЗВИТОК, УПРАВЛІННЯ

KEY WORDS

DEVELOPMENT, ORGANIZATIONAL DEVELOPMENT,
MANAGEMENT.

ЗМІСТ

	с.
ВСТУП	5
1 ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ УПРАВЛІННЯ РОЗВИТКОМ БІЗНЕСУ В УМОВАХ ПАНДЕМІЇ COVID-19	7
1.1 Поняття розвитку бізнесу та його види	7
1.2 Методологічні основи дослідження можливостей розвитку підприємства	12
1.3 Моделювання розвитку підприємства	16
Висновки до розділу 1	22
2 АНАЛІЗ ДІЯЛЬНОСТІ ТОВ «ЗЕ ДРАЙФ-АВТО»	24
2.1 Аналіз тенденцій розвитку автомобільного ринку	24
2.2 Характеристика основних показників діяльності ТОВ «Зе Драйф-Авто»	30
2.3 Аналіз фінансового стану ТОВ «Зе Драйф-Авто»	35
Висновки до розділу 2	43
3 РЕКОМЕНДАЦІЇ ЩОДО УПРАВЛІННЯ РОЗВИТКОМ ТОВ «ЗЕ ДРАЙФ-АВТО»	44
3.1 Впровадження концепції маркетинг-менеджменту розвитку підприємства	44
3.2 CRM-система як засіб ефективного управління розвитком ТОВ «Зе Драйф-Авто»	50
Висновки до розділу 3	56
ВИСНОВКИ	58
ПЕРЕЛІК ДЖЕРЕЛ ПОСИЛАННЯ	60
ДОДАТКИ	

ВСТУП

В сучасних умовах малий та середній бізнес Україні переживає складні часи, що обумовлені як поглибленням системних проблем, властивих даному сектору, так і появою нових загроз, викликаних поширенням пандемії COVID-19, а також введенням обмежувальних епідеміологічних заходів. Отже, важливого значення набуває дослідження сучасного стану розвитку суб'єктів малого та середнього бізнесу, виявлення основних проблем і визначення перспектив його сталого зростання в умовах загострення COVID-19.

Виникнення та поширення пандемії COVID-19 дало поштовх для суб'єктів господарювання до усвідомлення необхідності впровадження перспективних інноваційних рішень, застосування нестандартних підходів з метою адаптації до виникаючих змін та нових обставин. З огляду на це, фірмами активно почали реалізовуватись інноваційні стартап-проекти, здійснюється якісна перебудова бізнес-процесів, частково за рахунок цифрової модернізації, активно застосовуються інструменти бізнес-аналітики для дослідження ринку з метою прогнозування можливих змін для своєчасної адаптації до них, відбувається діджиталізація бізнесу та переведення його в режим он-лайн.

Зважаючи на сучасні виклики зовнішнього середовища функціонування підприємств малого та середнього бізнесу, доцільно звернути увагу на перегляд основних засад розвитку суб'єктів господарювання і встановлення перспектив сталого розвитку в умовах пандемії COVID-19.

Дослідженням проблем розвитку бізнесу присвячено багато робіт зарубіжних та вітчизняних вчених, а саме: Афанасьєва Н.В., Богатирьова І.О., Василенко В.О., Тридіда О.М., Раєвнєвої О.В., Пономаренко В.С., Пушкаря О.І., Кононенко І.В., Масленікової Н.П., Кизима М.О. та ін.

Мета кваліфікаційної роботи магістра – дослідження теоретичних засад та розробка практичних рекомендацій щодо підвищення ефективності управління розвитком бізнесу в умовах пандемії COVID-19.

Об'єктом дослідження є ТОВ «Зе Драйф-Авто». Предметом дослідження є науково-методичні й прикладні аспекти управління розвитком ТОВ «Зе Драйф-Авто» в умовах пандемії Covid-19.

Теоретичну і методологічну базу дослідження для написання кваліфікаційної роботи магістра складають нормативно-законодавчі акти, сучасні наукові напрацювання з економічної теорії, праці зарубіжних та вітчизняних вчених щодо управління розвитком.

У магістерській роботі використовуються загальнонаукові та спеціальні методи дослідження, що дозволило системно розв'язати проблему управління розвитком бізнесу в умовах пандемії Covid-19: методи системного аналізу, абстрагування, порівняння, групування, моделювання тощо.

1 ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ УПРАВЛІННЯ РОЗВИТКОМ БІЗНЕСУ В УМОВАХ ПАНДЕМІЇ COVID-19

1.1 Поняття розвитку бізнесу та його види

Сучасні умови господарювання визначаються жорсткою конкуренцією, динамічним станом ринкової кон'юнктури, інноваційними тенденціями ведення сучасного бізнесу в умовах пандемії COVID-19, непередбачуваним мінливим характером зовнішнього середовища, а також нестабільністю внутрішнього тощо. «Процесом, який дає змогу стабільно функціонувати суб'єктам господарювання за таких умов, а не лише виживати, є розвиток» [24].

Багатоаспектний характер поняття «розвиток» викликає появу досить великої кількості підходів до тлумачення цього явища. Економічна складова обґрунтування дефініції «розвиток» докладно розглядається у працях закордонних та вітчизняних дослідників. Основні трактування поняття «розвиток» наведено у Додатку А.

Так, за підходом Мочерного С.В. «економічний розвиток – це закономірні, незворотні зміни технологічного способу виробництва (спосіб виробництва, який базується на техніко-економічному єднанні особистісних і речових факторів виробництва, комплексні техніко-технологічні відносини між основними речовими елементами продуктивних сил в системі економічних відносин)» [42].

Афанасьєва Н.В виділяє три напрями економічного розвитку: кількісний аспект – збільшення масштабів споживання економічних ресурсів; якісний аспект – зміни в споживчих характеристиках елементів, в їхній інтегральній та індивідуальній корисності; структурний аспект – зміни у складі основних елементів та їхніх комбінацій [62].

За підходом Шинкаренко В.Г., розвиток соціально-економічної системи – закономірні, незворотні, спрямовані на розв’язання протиріччя між зовнішнім середовищем та системою, і/або всередині системи кількісні, якісні та структурні зміни у відповідності до встановленої мети, що призводять до досягнення якісно нового стану системи, а також отримання ефекту (економічного, соціального тощо)» [70].

Таким чином, узагальнення наведених підходів та трактувань економічного розвитку дає змогу зробити висновок, що структуру економічного розвитку генерує розвиток усіх його основних складників та елементів, таких як розвиток економічної системи, галузі, суб’єкта господарювання, ринку праці, розвиток капіталу, розвиток інноваційних та інвестиційних процесів тощо.

Систематизація існуючих трактувань поняття «розвиток», детальний аналіз підходів до його визначення та виявлення поглядів науковців до виділення основних характеристик, притаманних розвитку, дають змогу обґрунтувати існування двох полярних груп властивостей розвитку бізнесу (рисунок 1.1)

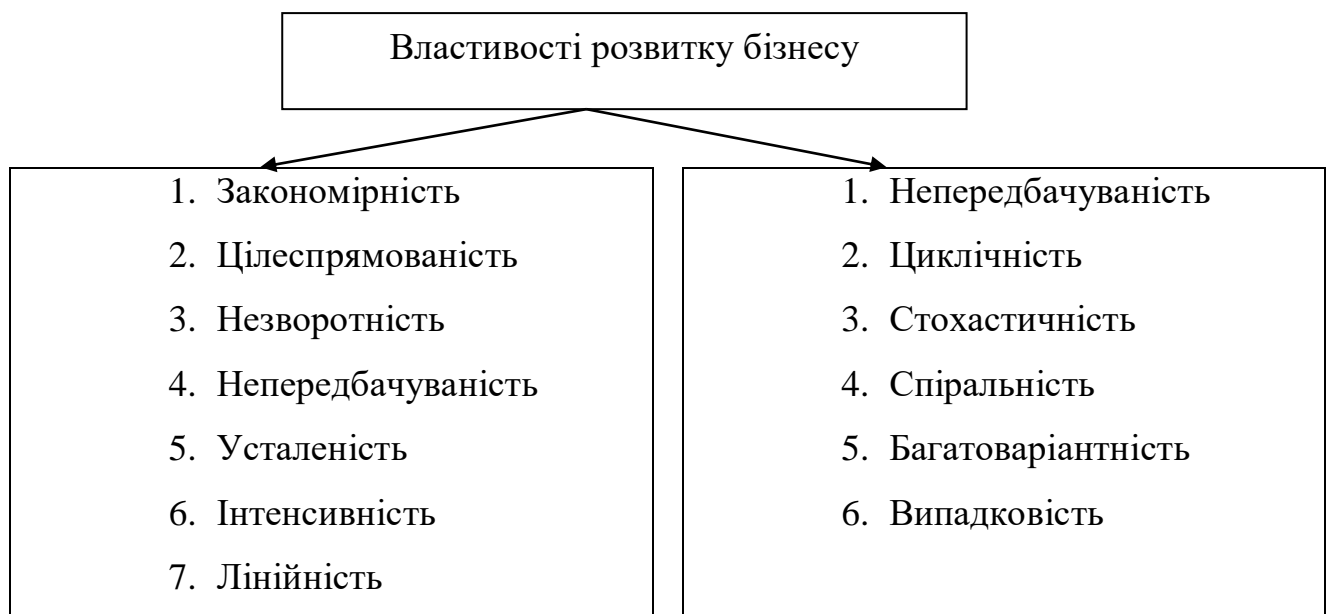


Рисунок 1.1 – Властивості розвитку бізнесу*

Узагальнено за [6, 20, 26, 42, 49, 70]

Доцільно відзначити, що більшість науковців теорії розвитку доводять, що перша група характеристик, властивих розвитку, є більш актуальною умовах пандемії COVID-19.

Важливе місце в дослідження категорії «розвиток» займає розвиток підприємства. Підвищений інтерес дослідників в галузі економічного розвитку до феномену розвитку підприємства викликає появу знаної кількості підходів до трактування сутності поняття «розвиток підприємства». Дослідження теоретичних засад проблематики розвитку підприємства на основі опрацювання значної кількості наукових публікацій дало змогу виявити значні розбіжності у визначенні природи цього поняття, його сутності та складових елементів.

Таблиця 1.1 – Трактування поняття «розвиток підприємства»

Автор, джерело	Визначення
1	2
Прийма Л.Р., Кулиняк І.Я. [52]	результат зміни діяльності (властивостей, складу) організації, переходу організації в інший якісний та кількісний стан під впливом чинників внутрішнього і зовнішнього середовища.
Цопа Н.В. [66]	закономірна, спрямована зміна стану підприємства, якому властиві ознаки зростання і заощадження значень якості функціонування підприємства, що вище порога безпеки, темпів нарощування якості функціонування підприємства, які не нижче приросту економіки і конкретного ринкового оточення
Дунда С.П [20]	сукупність спрямованих, якісних інтенсивних змін економічної природи, які відбуваються на підприємстві як наслідок протиріч у внутрішньому середовищі та впливів чинників зовнішнього середовища
Матіщак Ю.І. [39]	незворотні, цілеспрямовані якісні та кількісні зміни, що відбуваються внаслідок впливу певних закономірностей і призводять до змін структури системи, що забезпечує ефективне функціонування підприємства в довгостроковому періоді
Киф'як В. [26]	динамічна система взаємодіючих елементів та підсистем, передумов, принципів і факторів, які формують напрям якісних і кількісних змін функціонування підприємства, що спрямовані на досягнення визначених пріоритетів

Закінчення таблиці 1.1

1	2
Талавирия О.М. [58]	процес кількісних і якісних змін фінансово-господарської діяльності підприємству, що дає змогу підвищувати результативність своєї діяльності шляхом більш ефективного використання всіх наявних ресурсів
Погорелов Ю.С.[49]	тривала сукупність процесів якісних та кількісних змін у діяльності підприємства, що призводять до покращення його стану шляхом зростання потенціалу підприємства, його адаптації до змін зовнішнього середовища та внутрішньої інтеграції, що в цілому сприяє підвищенню здатності підприємства розробляти ефективні заходи протидії негативним впливам зовнішнього середовища та його життєздатності
Жилінська Л.О. [21]	постійний, планомірний, стрибкоподібний процес, який відбувається з використанням як кількісних, так і якісних змін, для переходу різних підсистем на якісно новий рівень розвитку завдяки адаптації до факторів внутрішнього і змін зовнішнього середовища для досягнення максимально ефективного стану підприємства
Кушнер М.А., Карлина Е.П.[24]	послідовна зміна сфер діяльності підприємства, яка викликана закономірними реактивними і проактивними реакціями системи управління на вплив внутрішнього і зовнішнього середовища для досягнення стабільного й ефективного стану всіх елементів суб'єктів господарювання
Нечепуренко М.Н. [41]	процес оновлення бізнес-процесів, який забезпечує якісно новий рівень функціонування суб'єктів господарювання
Тридід О.М. [51]	процес кількісно-якісних змін підприємства, ускладнення структури і складу системи, внаслідок чого підвищується протидія дестабілізуючому впливу змінам зовнішнього середовища й ефективність функціонування суб'єкта господарювання

Аналіз підходів до визначення поняття «розвиток підприємства» дає можливість говорити про багатоаспектність та різноманітність цього явища, що призводить до виникнення значної кількості видів розвитку підприємства, які ідентифікують по змістовних критеріях.

Узагальнення поглядів науковців та існуючих підходів до відокремлення видів розвитку організації дає змогу виділити наступні ознаки, які найбільш

суттєво характеризують сучасні реалії та тенденції, напрями та можливості розвитку організації (таблиця 1.1).

Таблиця 1.1 – Види розвитку організації

Ознака	Види
За змістом	Кількісний, якісний
За масштабом діяльності	Локальний (мікророзвиток), глобальний (макророзвиток)
За можливістю передбачення	Біфуркаційний, прогнозований
За тривалістю	Довгостроковий, короткостроковий
За стабільністю	Нестійкій, стійкій
За вектором розвитку	Хаотичний, векторний (спрямований)
За швидкоплинністю	Революційний, еволюційний
За можливістю управління	Керований, некерований
За відкритістю	Латентний, спостережуваний
За місцем протікання	Зовнішній, внутрішній
За характером перетворень	Інтенсивний, екстенсивний
За обмеженістю змін	Обмежений, розширений
За можливістю адаптації	Дивергенційний, конвергенційний
За можливістю контролю	Неконтрольований, контрольований
За характером змін	Спіральний, спрямований, циклічний
За природою ключового критерію	Абсолютний, відносний
Залежно від об'єкту змін	Економічний, організаційний, соціальний, техніко-технологічний

Сформовано за [6, 20, 22, 26, 42, 49, 70]

Незалежно від виду розвитку, для формування дієвого механізму управління розвитком підприємства, необхідно визначити основні принципи, як притаманні даному процесу (рисунок 1.2).

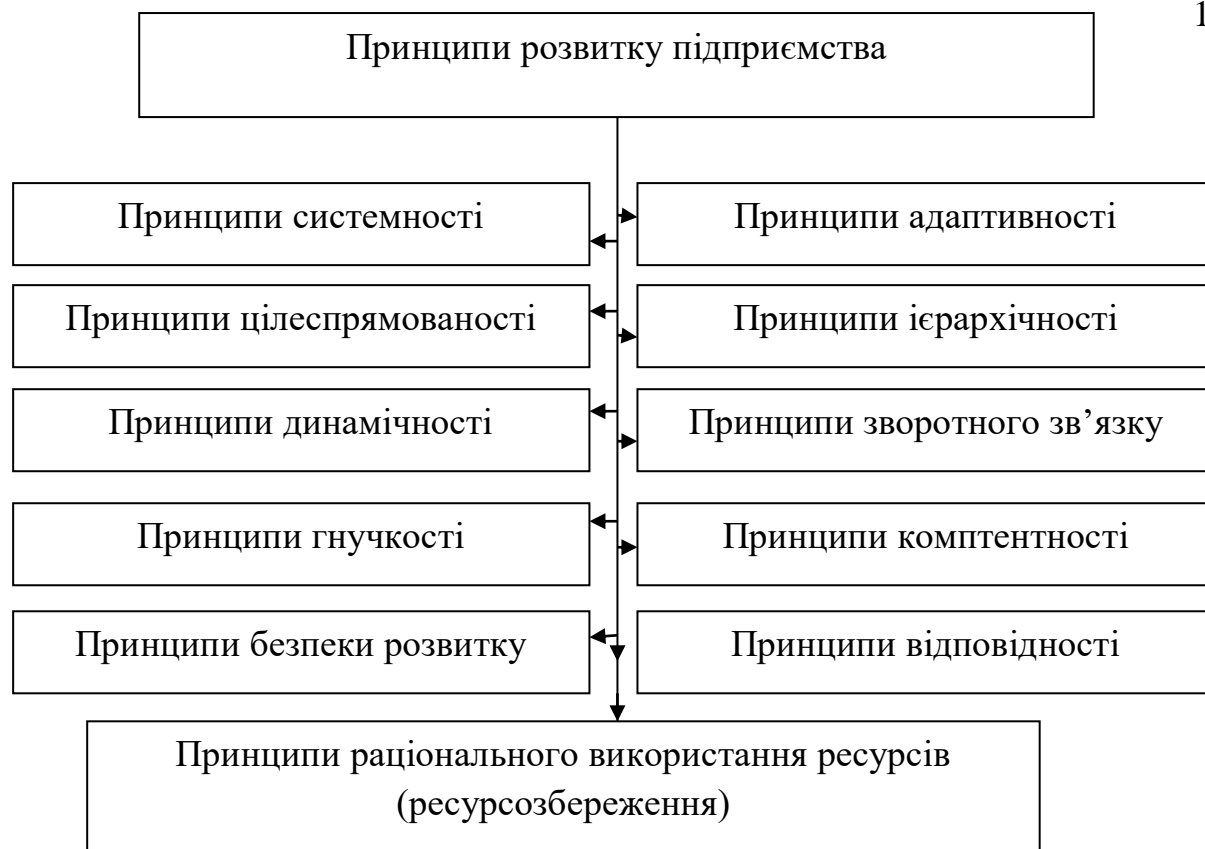


Рисунок 1.2 – Принципи розвитку підприємства

Таким чином, розвиток підприємства – це довготривалий процес кількісних та якісних змін основних елементів та підсистем підприємства, для забезпечення протидії негативним впливам зовнішнього та внутрішнього середовища функціонування, забезпечення адаптації підприємства до виникаючих змін та тенденцій розвитку економіки, що гарантує отримання максимального синергетичного ефекту.

1.2 Методологічні основи дослідження можливостей розвитку підприємства

Динамічність розвитку економіки та швидка зміна вимог зовнішнього середовища, висока невизначеність розвитку подій у суспільстві призвели до появи нових адаптивних систем управління [43], специфічні особливості яких полягають у наступному:

- об'єктом дослідження має бути не окремий елемент, показник або підсистема, а система в цілому (її динамічні характеристики);
- хаотичні зміни системи мають тенденцію, яку можна спрогнозувати з використанням теорії ймовірностей;
- будь-які зміни зовнішнього середовища, можуть радикально змінити вектор розвитку підприємства, як системи, яка розвивається;
- управління системою базується на здатності до самоорганізації, тобто здатності системи підтримувати тимчасову, просторову й функціональну структури, адекватно реагувати на зміни, які відбуваються [32]. У процесі самоорганізації суб'єкт господарювання може самостійно адаптуватися до змін зовнішнього середовища, розробляти відповідну активну стратегію розвитку.

Важливим елементом управління розвитком організації є визначення основних чинників, що впливають на даний процес. Для цього використаємо теорія “7-S”, розроблена дослідниками консультативної фірми «Мак-Кінзі».

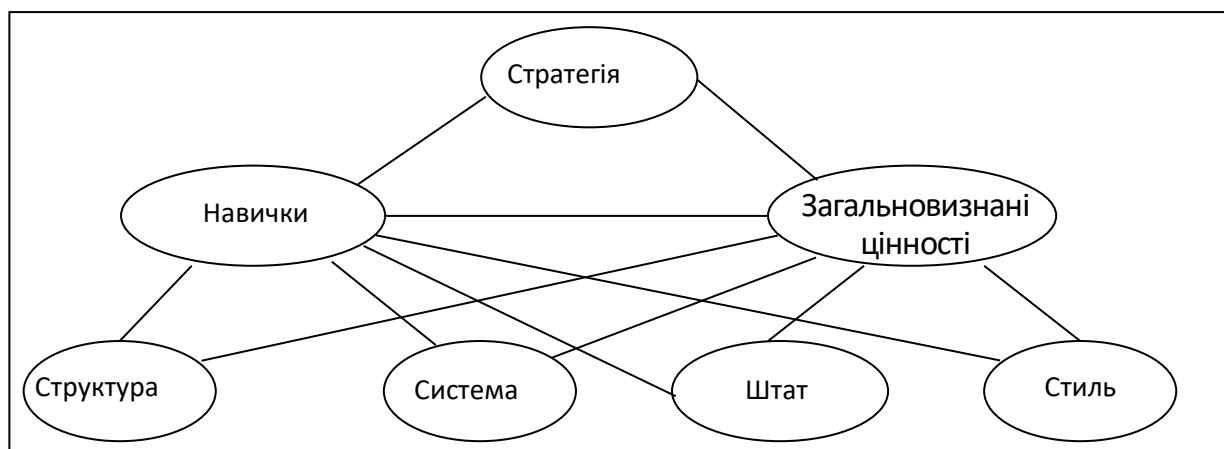


Рисунок 1.3 – Модель Мак-Кінзі: основні фактори, що впливають на розвиток організації

Традиційно вважалось, що підтвердженням розвитку суб'єкта господарювання є зростання показників господарсько-фінансової діяльності. В процесі планування визначалися основні показники функціонування щодо збільшення обсягів своєї діяльності, які можливо виміряти кількісно. В сучасних умовах змінилися методичні підходи до розрахунку планових показників. Це пов'язано, в першу чергу, з розвитком концептуальних

положень стратегічного управління розвитком (стратегічна спрямованість, динамізм на непередбачуваність змін у зовнішньому середовищі), а також із впровадженням концепції маркетингу (операційна діяльність не є визначальною, переважає орієнтація на потреби ринку, обсяг та структуру попиту), що стає запорукою успішної реалізації продукції, фінансової ліквідності, платоспроможності, стійкості та конкурентоспроможності суб'єкта господарювання.

Саме це стало поштовхом до розробки концептуальної моделі оцінки потенційних можливостей розвитку підприємства.

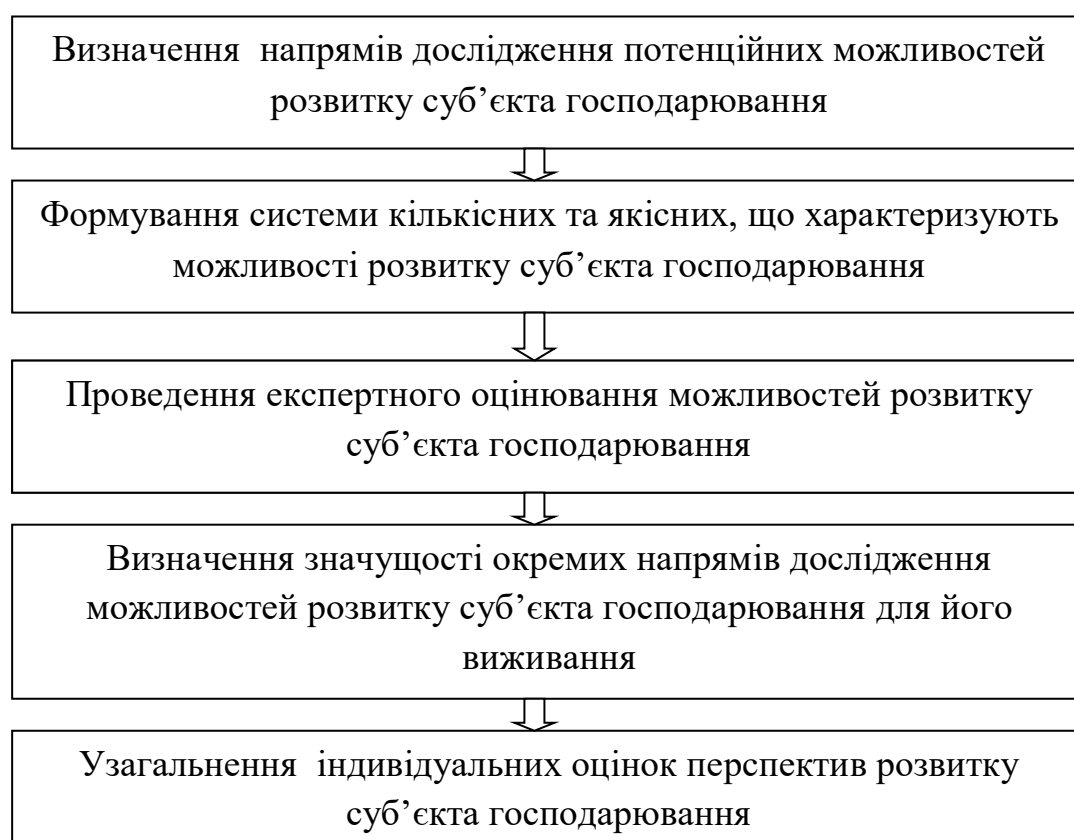


Рисунок 1.4 – Концептуальна модель оцінки потенційних можливостей розвитку суб'єкта господарювання

Деталізуємо представлену модель. На I-му етапі визначаються основні напрями, такі як: перспективи розвитку обсягу, перспективи удосконалення ресурсного забезпечення діяльності, перспективи удосконалення системи управління організацією. На II-му етапі обираються основні показники, що характеризують можливості розвитку. До таких показників можна віднести:

1. Перспективи розвитку торгівельно-збутової діяльності (диверсифікація діяльності, інтенсифікація продажів, розширення асортименту продукції, впровадження нових форм та методів обслуговування, підвищення якості обслуговування тощо).

2. Перспективи удосконалення закупівельної діяльності (підтримка стійких зв'язків з надійними постачальниками, використання найбільш ефективних методів співпраці, проведення зовнішньоекономічних операцій, використання системи знижок, участь у формальних та неформальних об'єднаннях тощо).

3. Перспективи удосконалення матеріально-технічної бази (оптимізація структури основних фондів, раціональний розподіл основних фондів між виробничими приміщеннями, вивільнення неліквідних основних фондів, оновлення матеріально-технічної бази тощо).

4. Перспективи розвитку трудових ресурсів (розрахунок необхідної кількості працівників відповідного професійно-кваліфікаційного складу).

5. Перспективи розвитку фінансових ресурсів (інвестиційна привабливість, залучення позикових коштів, використання сучасних інструментів фінансового управління тощо).

6. Перспективи удосконалення системи управління (оптимізація діючої організаційної структури, спеціалізація підрозділів, вдосконалення технології управління, впровадження сучасних інформаційних технологій управління, використання сучасних форм та методів управління, підвищення кваліфікації персоналу, вдосконалення системи контролю тощо).

III – й етап – для проведення експертного оцінювання доцільно використовувати метод бальної оцінки (критерії: 0 – відсутні перспективи розвитку; 1 – існують незначні можливості розвитку; 2 – виявлені помірні можливості розвитку; 3 – наявні середні можливості розвитку; 4 – існують суттєві можливості розвитку, 5 – виявлені відмінні можливості розвитку).

Для полегшення процедури оцінки розробляється фактор-карта оцінки, яка відображає ідентифікований стан кожного показника, який підлягає оцінюванню.

Окремі напрями дослідження певною мірою впливають на оцінку загальних можливостей розвитку підприємства. Оцінка коефіцієнта значущості кожного з них здійснюється за допомогою шкали рангів.

IV – й етап передбачає визначення значущості (важливість впливу) кожної групи показників. Набув поширення наступний розподіл [34] вагомості коефіцієнтів:

- зростання обсягів торговельно-збутової діяльності – 0,25
- вдосконалення структури товарних ресурсів – 0,15
- вдосконалення структури матеріальних ресурсів – 0,1
- зростання потенціалу трудових ресурсів – 0,1
- вдосконалення структури фінансових ресурсів – 0,2
- вдосконалення системи управління – 0,2.

V – й етап – проводиться узагальнена оцінка можливостей розвитку суб'єкта господарювання за допомогою формули:

$$YO = \sum_{i=1}^n BO_i \times Z_i, \quad (1.1)$$

де BO_i - бальна оцінка перспектив зростання i -го показника; Z_i - значущість i -го показника для загальної оцінки; n – загальна кількість показників, що підлягає оцінюванню.

Чим вище значення має узагальнюючий коефіцієнт, тим кращі можливості розвитку має підприємство.

1.3 Моделювання розвитку підприємства

Однією з умов ефективного управління суб'єктом господарювання є можливість передбачення наслідків прийнятих управлінських рішень і заходів, що запроваджені. В цьому випадку корисним стає моделювання, тобто процес

формування умовного образу реального об'єкта з дослідженням його поведінки, можливих варіантів перебігу подій, впливу прийнятих управлінських рішень тощо. Використовуючи результати моделювання розвитку суб'єкта господарювання, з'являється можливість здійснення цільового управління не тільки для досягнення певних результатів діяльності, але й з метою реалізації позитивних змін, здобуття нових можливостей, комплексної зміни стану та перспектив розвитку.

У Додатку Б наведена коротка характеристика моделей, які використовуються у моделюванні розвитку суб'єкта господарювання (за умов можливої адаптації). З даних таблиці можна зробити висновок, що всі наведені моделі використовуються для моделювання розвитку підприємства, яке вже пройшло адаптацію до змін, і не призначені суто для моделювання розвитку підприємства.

Виходячи з того, що розвиток підприємства є довготривалий цілеспрямований процес кількісних, якісних і структурних змін, з'являється можливість визначення основних цілей моделювання розвитку підприємства. Наведені цілі обґрунтовують управлінську цінність моделювання розвитку підприємства, а також визначають напрями використання отриманої інформації. Основні цілі моделювання розвитку підприємства у їх взаємозв'язку подано на рисунку 1.5 [50].

В моделюванні розвитку підприємства знаходять відображення основні характерні риси завдання моделювання:

- орієнтація на кінцеві управлінські цінності;
- багатоваріантність інструментарію моделювання;
- слабка формалізованість процесів;
- багатоваріантність отриманих результатів;
- необхідність адаптації до конкретних умов функціонування підприємства.



Рисунок 1.5 – Основні цілі моделювання розвитку підприємства

Специфіка об'єкта моделювання (цілі та характерні риси) дозволяють в визначити поле обмежень, які є критеріями при побудові самої моделі, а саме:

- ймовірнісний характер отриманих результатів;
- певний рівень варіативності досліджень;
- обмежені межі (горизонт) прогнозування розвитку;
- обов'язкова прив'язка до реального поточного стану підприємства;
- діапазонно-дескрипторний характер отриманих результатів.

Представлені обмеження обумовлюють необхідність точної інтерпретації результатів моделювання розвитку підприємства у випадках використання в процесі управління підприємством.

Формування моделі розвитку підприємства повинна враховувати складну природу: бути цілісною – відображати природу розвитку (як процес, властивість та результат), та аналітичною – адекватно відображати розвиток підприємства.

Для забезпечення єдності виявлення та сприйняття попередніх зв'язків завдання моделювання розвитку підприємства формалізовано наступним чином [50]:

$$\left\{ \begin{array}{l} Dev = (A, S, V, B, R); \\ Dev^* = (A \rightarrow V \rightarrow R); \\ A = f_1(\{a_A\}); \\ S = f_2(A_1\{a_S\}); \\ V = f_3(A_1S_1\{a_V\}); \\ B = f_4(A_1S_1B_1\{a_B\}); \\ R = f_5(A_1S_1B_1R_1\{a_R\}) \end{array} \right. \quad (1.2)$$

Причому

$$\left\{ \begin{array}{l} S \in \{S\} \\ V \in \{V\} \\ B \in \{SB\} \\ R \in \{R\} \end{array} \right. \quad (1.3)$$

$\{B\}$ де A – оцінка здатності підприємства до розвитку; S – можлива стратегія розвитку підприємства; $\{S\}$ – множина можливих стратегій розвитку підприємства; V – вектор/напрямок розвитку підприємства; $\{V\}$ – множина можливих векторів розвитку підприємства; B – базис/основа розвитку підприємства; $\{B\}$ – множина можливих базисів/основ розвитку підприємства; R – розвиток підприємства як результат; Dev – розвиток підприємства з точки зору управління, характеризується здатністю підприємства до розвитку, обраною стратегією розвитку, напрямом розвитку, основою розвитку та отриманим результатом розвитку; Dev^* – розвиток підприємства точки зору

змістовної характеристики, як іманентну властивість/спроможність до розвитку; f_1, f_2, f_3, f_4, f_5 – функції, що застосовуються для визначення фактичних елементів розвитку для Dev ; $\{a\}$ – множина факторів, що використовуються для функції визначення елемента впливу для Dev (наприклад, при виборі стратегії розвитку підприємства).

Наведена формалізація завдання моделювання розвитку підприємства реалізується шляхом розробки єдиної цілісної моделі. Цілісна модель включає декілька порівняно незалежних моделей:

- модель здатності підприємства до розвитку;
- модель визначення та вибору стратегії розвитку підприємства;
- модель вибору напрямку/вектору розвитку;
- модель вибору основи/базису розвитку;
- модель бажаного результату розвитку підприємства.

Результати попередньої моделі обов'язково використовуються для побудови наступної моделі, і між собою тісно пов'язані між собою (рисунок 1.6).

Зв'язок моделей у цілісній моделі розвитку підприємства має причинно-наслідковий (хронологічно послідовне використанні моделей), критеріальний (визначення основних критеріїв розвитку підприємства, що є основою формування моделі) і заперечувально-дозвільний характер: (є проявом причинно-наслідкового зв'язку, полягає в обґрунтуванні доцільності використання результатів попередніх моделей, тобто їх результати маю задовольняти встановлені цілі, і доводити доцільність подальшого моделювання).

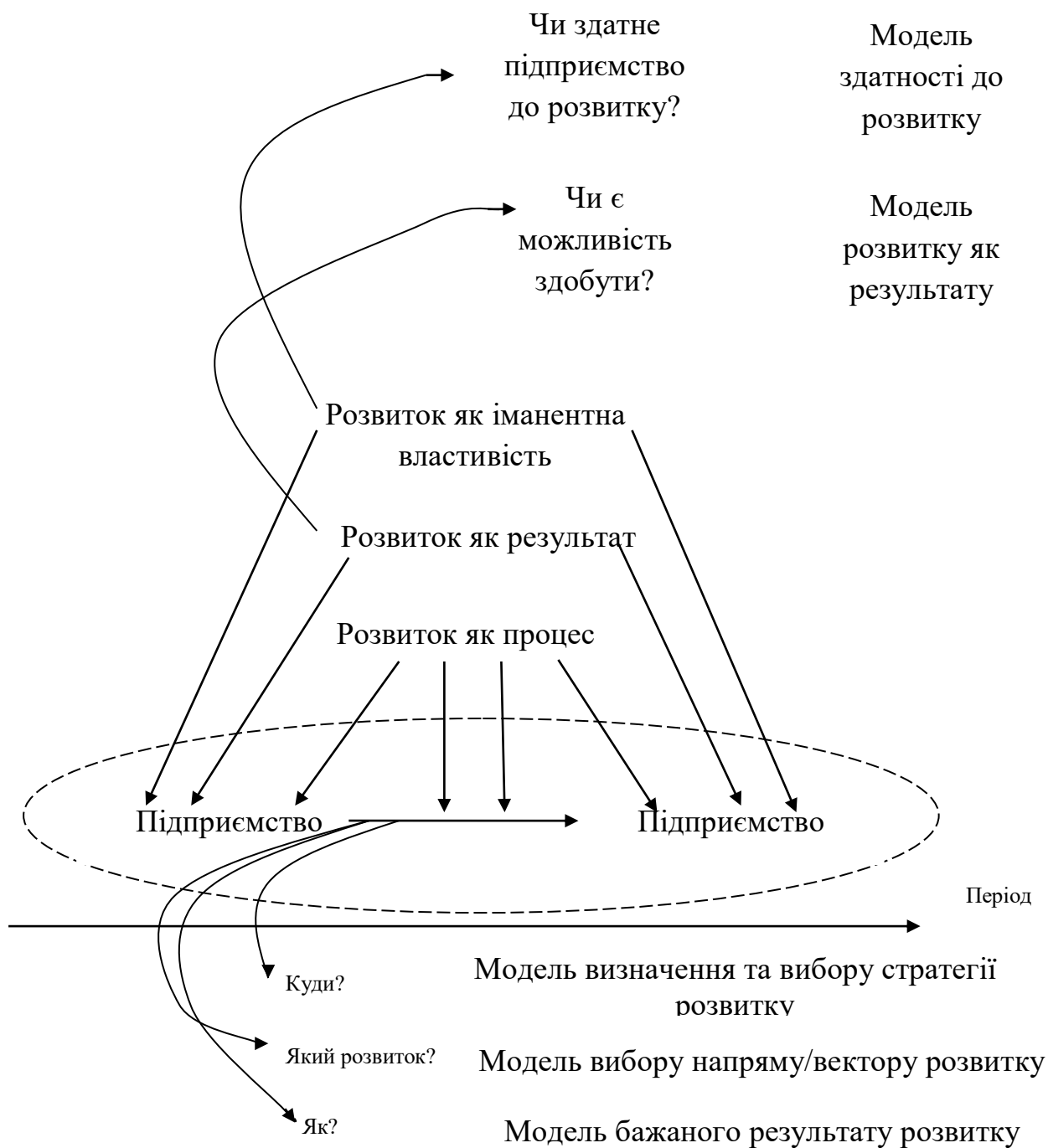


Рисунок 1.6 – Зв'язок між моделями розвитку підприємства [50]

Інструментальною основою формування складових моделей розвитку підприємства виступає методи нечітка логіка з формуванням логічного висновку, переважний критеріальний вибір і матричні моделі.

Наведена у дискрипторній формі модель розвитку підприємства є достатньо складною в процесі розробки, але компенсується простотою

подальшого використання. Впровадження наведеної моделі розвитку підприємства із використанням MS Excel надає можливість моделювати розвиток підприємства тільки на основі введеної первинної інформації (даних) без додаткових розрахунків користувача.

Моделювання розвитку підприємства доцільно здійснювати за допомогою єдиної моделі, яка є комплексною і містить 5 відносно незалежних моделей розвитку підприємства: модель здатності підприємства до розвитку; модель визначення та вибору стратегії розвитку підприємства; модель вибору напрямку/вектору розвитку; модель вибору основи/базису розвитку; модель бажаного результату розвитку підприємства. Всі моделі реалізуються з використання інструментарію нечіткої логіки, побудови дерева логічного висновку, критеріального вибору та аналітичних матричних моделей

Висновки до розділу 1

Розвиток підприємства – це довготривалий процес кількісних та якісних змін основних елементів та підсистем підприємства, для забезпечення протидії негативним впливам зовнішнього та внутрішнього середовища функціонування, забезпечення адаптації підприємства до виникаючих змін та тенденцій розвитку економіки, що гарантує отримання максимального синергетичного ефекту.

Традиційно вважалося, що підтвердженням розвитку суб'єкта господарювання є зростання показників господарсько-фінансової діяльності. В процесі планування визначалися основні показники функціонування щодо збільшення обсягів своєї діяльності, які можливо виміряти кількісно. В сучасних умовах змінилися методичні підходи до розрахунку планових показників. Це пов'язано, в першу чергу, з розвитком концептуальних положень стратегічного управління розвитком (стратегічна спрямованість,

динамізм на непередбачуваність змін у зовнішньому середовищі), а також із впровадженням концепції маркетингу (операційна діяльність не є визначальною, переважає орієнтація на потреби ринку, обсяг та структуру попиту), що стає запорукою успішної реалізації продукції, фінансової ліквідності, платоспроможності, стійкості та конкурентоспроможності суб'єкта господарювання.

Саме це стало поштовхом до розробки концептуальної моделі оцінки потенційних можливостей розвитку підприємства.

Моделювання розвитку підприємства доцільно здійснювати за допомогою єдиної моделі, яка є комплексною і містить 5 відносно незалежних моделей розвитку підприємства: модель здатності підприємства до розвитку; модель визначення та вибору стратегії розвитку підприємства; модель вибору напрямку/вектору розвитку; модель вибору основи/базису розвитку; модель бажаного результату розвитку підприємства. Всі моделі реалізуються з використання інструментарію нечіткої логіки, побудови дерева логічного висновку, критеріального вибору та аналітичних матричних моделей.

2 АНАЛІЗ ДІЯЛЬНОСТІ ТОВ «ЗЕ ДРАЙФ-АВТО»

2.1 Аналіз тенденцій розвитку автомобільного ринку

Автомобільний ринок України є одним з найбільш розвинутих секторів економіки України. Дослідження основних тенденцій та перспектив розвитку вітчизняного автомобільного ринку представляє суттєвий практичний інтерес, оскільки не можна заперечувати значний вплив автомобільного бізнесу на економіку України.

Епідеміологічна ситуація, викликана пандемією COVID-19, суттєво вплинула на зниження доходів населення, зменшення кількості імпортованих автомобілів та зростання продажів нових та бувших у використанні автомобілів. Це пов'язано зі зростанням потреби у власному автомобільному транспорті, що забезпечує комфорт і безпеку в умовах пандемії COVID-19.

Автомобільний ринок України являє з себе сукупність економічних відносин, що забезпечує взаємодію суб'єктів ринку для обміну автомобілів на грошові кошти.

Оскільки, автотранспорт відноситься до товарів тривалого користування, попит на них обумовлюється об'єктивними (валютний курс, ціни на автомобілі, доходи населення, процент за кредит тощо) та суб'єктивними (індекс споживчого настрою, сприйняття споживачами поточної ситуації, очікування змін в майбутньому, готовність взяти кредит тощо) чинниками.

При визначенні тенденцій та перспектив розвитку автомобільного ринку України переважно враховують об'єктивні фактори в звичайному режимі функціонування економіки, але в умовах пандемії COVID-19 перевагу надають впливу суб'єктивних факторів.

Аналізуючи доходи і витрати населення України за 4 квартали 2018-2020 рр. довів, що доходи в населення зростають, але за рахунок інфляції,

платоспроможність людей не збільшується. Негативний вплив зробила пандемія COVID-19 та карантин. Протягом першого кварталу 2020 року динаміка була стабільною, але з настанням самоізоляції фінансові активи зменшились на 49356 млн. грн., що не могло позитивно вплинути на продажі автомобілів на первинному ринку.

За даними досліджень асоціації «Укравтопром» сформовано таблицю 2.1.

Таблиця 2.1 – Динаміка продажів нових легкових автомобілів

Рік	Кількість проданих автомобілів
2015	46546
2016	65500
2017	79300
2018	81800
2019	88500
2020	92300

Виходячи з цих даних можна констатувати стійку динаміку продажів автомобілів протягом 2015-2020 рр. (рисунок 2.1).



Рисунок 2.1 – Динаміка продажів автомобілів протягом 2015-2020 рр.

За перших три місяці 2020 року громадяни України поставили на облік 20300 одиниць автотранспорту, у квітні 2020 року – 3700 автомобілів, за травень 2020 року було продано нових легкових автомобілів 6000 од., у червні 2020 року – на 1300 од. більше. За перше півріччя 2020 року в Україні

зареєстровано на 4% менше нових автомобілів, ніж у 2019 році. Спад продажів у 2020-2021 роках зумовлений пандемією COVID-19 [57].

Таблиця 2.2 – Найбільш продавані марки авто

Рік	Марка
2015	Toyota, Renault, ЗАЗ, Nissan, Ford
2016	Toyota, Renault, Volkswagen, Skoda і Kia
2017	Renault, Volkswagen, Skoda, Opel, Nissan
2018	Toyota, Renault, Volkswagen, Skoda і Nissan
2019	Toyota, Renault, Volkswagen, Skoda і Kia
2020	Renault, Toyota, Kia, Nissan, Skoda

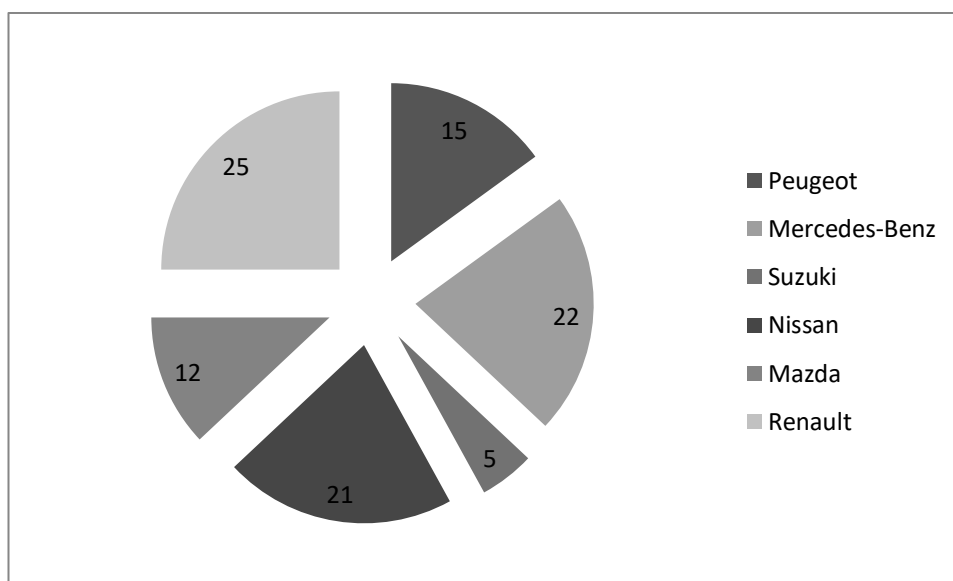


Рисунок 2.2 – Структура продажів автомобілів у 1 кварталі 2020 р

Отже, найбільшою популярністю користуються легкові автомобілі європейського походження, перше місце займає марка Renault за основні характеристики: економічність в експлуатації, дизайн, надійність, доступність за ціною, практичність у використанні. Також, спостерігається збільшення обсягів продажів Peugeot і зменшення продажів Volkswagen на 24% [57]. Ще українці надають перевагу японському бренду Toyota, не дивлячись на його високу ціну, за такі його характеристики як потужний двигун, надійна ходова частина, салон, дизайн, витрати та утримання тощо.

Також у сегменті преміум у 2020 році спостерігається зростання продажів Mitsubishi – на 11%, BMW – на 22%. Позитивна динаміка продажів відстежується і по іншим маркам автомобілів: Citroen, Fiat, Chery, Land Rover, Volvo. Домінантною на автомобільному ринку України є тенденція продажу Volkswagen, Toyota, Renault, Skoda, Kia, Nissan. Дилери цих марок у своєму сегменті отримують найбільшу кількість клієнтів.

З 1 січня 2016 року продажі вживаних авто знизилися, оскільки набула чинності Угода про Асоціацію з ЄС (заборона ввезення автомобілів, які не відповідають екологічним вимогам стандарту «Євро-5»).

З 2018 року почалось масове ввезення вживаних авто («євроблях») і автомобільний ринок зазнав змін.

Динаміка продажів протягом 2018-2020 б/в легкових автомобілів наведена на рисунку 2.3, що в 3,5 рази більше, ніж у 2018 році

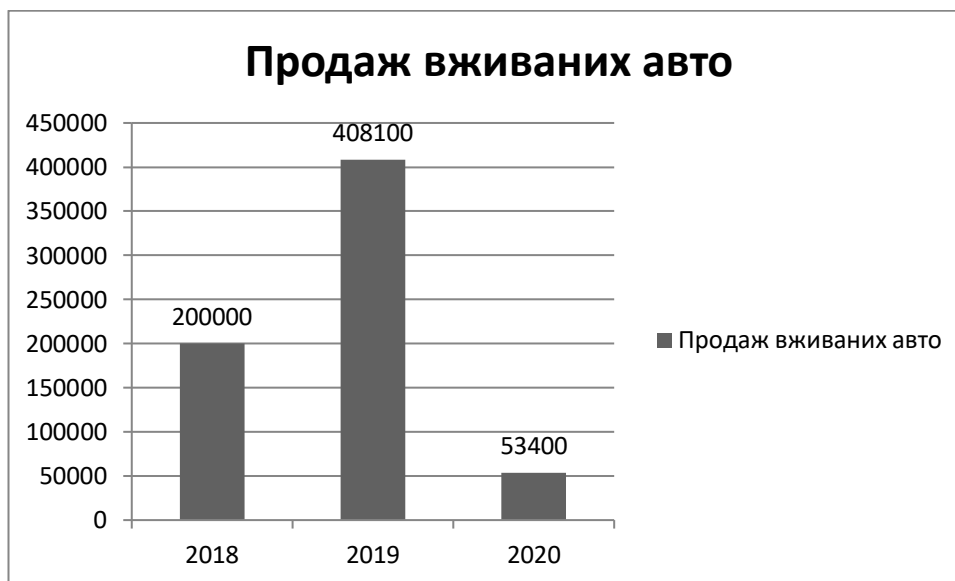


Рисунок 2.3 – Динаміка продажів б/в авто протягом 2018-2020

У зв'язку із ситуацією, спровокованою COVID – 19, платоспроможність громадян України знизилась. Через це українці почали надавати перевагу б/в автомобілям у 4 рази частіше, ніж нові. Найбільш продаваними марками б/в автомобілів у 2020 року стали: Volkswagen, Skoda, Renault, Ford, Opel. Таким чином, можна побачити, що уподобання громадян України залишаються незмінними і при купівлі б/в авто.

Динаміка імпорту автомобілів, бувших у використанні, є стабільною лише у 2018 р. — 1378,6 тис. шт. і 2019 р. – 1372 тис. шт., а вже у 2020 році зменшується до 229,3 тис. шт., що спричинено пандемією COVID – 19 та закриттям кордонів.

В умовах пандемії COVID – 19 у 2019 році концепція звичайних продажів автомобілів змінилась на онлайн-продажі, але вже у травні 2020 року регіональні сервісні центри продажів почали працювати не лише в он-лайн режимі.

На автомобільному ринку України збільшується кількість електрокарів. За 2019 рік громадяни України придбали 7500 тис. електромобілів (майже 90% складають б/в авто) і майже 500000 звичайних автомобілів (більше 80% б/в авто), продажі електромобілів у 2020 році в Україні зросли на 10% [57].

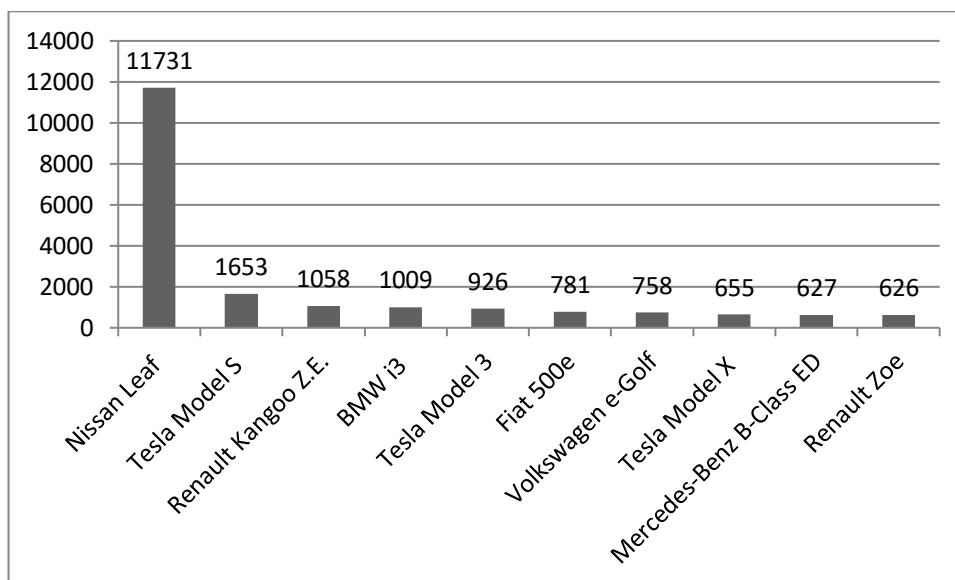


Рисунок 2.3 – Топ-10 найбільш продаваних авто

Інтерес українців до електрокарів збільшується, оскільки вартість експлуатації «зеленої автівки» в 5 раз нижча, ніж автомобілів на традиційному паливі, обслуговування є дещо дорожчим, але й утримання є дешевшим. Найбільш показовим для «зелених авто» став 2019 рік, оскільки зросли продажі «дешевих євроблях». За рахунок імпорту без мита в 2019 році вирости в рази продажі «зелених євроблях», але у 2020 році, через пандемію COVID – 19, зменшився ввіз авто з вторинного ринку зарубіжних країн в Україну.

Сегмент вантажних автомобілів є більш чутливим, в порівнянні з легковими автомобілями.



Рисунок 2.4 – Динаміка кількості вантажних автомобілів в Україні

У довгостроковій перспективі необхідність в заміні застарілої техніки, оскільки середній вік вантажівок в Україні становить приблизно 20 років, що майже в два рази більше, ніж в Західній Європі.

Таким чином, можна зробити наступні висновки щодо розвитку автомобільного ринку України:

- зростання продажів автомобілів протягом 2015-2020 рр.;
- поява нових сегментів споживачів автомобілів: 1 – надійним автомобілям за середньою ціною і вище 2 – надають перевагу економічним автомобілям за доступною ціною;
- зростання продажів авто («євроблях»), що були у використанні;
- пріоритети у виборі марок б/а автомобілів залишається незмінним;
- збільшення продажів електрокарів тощо.

Прогноз розвитку автомобільного ринку України наступний:

- зростання он-лайн продажів автомобілів
- зменшення продажів автомобілів у найближчі роки внаслідок зниження доходів населення, що обумовлене пандемією COVID-19;
- зростання продажів вантажних автомобілів.

2.2 Характеристика основних показників діяльності ТОВ «Зе Драйф-Авто»

Товариство з обмеженою відповідальністю «Зе Драйф-Авто» створене у 2019 році, яке спеціалізується на продажу автомобілів. На підприємстві функціонує система управління, що відповідає рівню господарській самостійності юридичної особи, що створена на засадах приватної власності. Система управління діяльністю ТОВ «Зе Драйф-Авто» діє у відповідності до законодавства України та статуту підприємства. Управління фінансово-господарською діяльністю здійснюється на основі реалізації широких прав і економічних свобод. Підприємство укладає угоди від свого імені, зокрема угоди купівлі-продажу, підяду, страхування майна, перевезень, зберігання, доручення, комісії тощо, має майнові та особисті немайнові права, несе всі обов'язки, пов'язані із фінансово-господарською діяльністю, виступає позивачем і відповідачем у суді, арбітражному та третейському судах.

Таблиця 2.3 – Основна інформація ТОВ «Зе Драйф-Авто»

ІД:	1950940
Повна назва:	Товариство з обмеженою відповідальністю «Зе Драйф-Авто»
Коротка назва:	ТОВ «Зе Драйф-Авто»
Форма власності	Приватна власність
Основний вид діяльності:	Торгівля автомобілями та легковими автотранспортними засобами
Код по КВЕДу:	45.11
Інші види діяльності	45.19 Продаж інших моторних транспортних засобів 45.20 Техобслуговування та ремонт моторних транспортних засобів 45.32 Роздрібна торгівля запасними частинами та приладдям для автомобілів
Адреса:	93405, Луганська обл., місто Северодонецьк(з), пл.Перемоги, будинок 2, офіс 6
Стан реєстрації:	zareestrovano

Система управління ТОВ «Зе Драйф-Авто» побудована за функціональним принципом. Організаційна структура ТОВ «Зе Драйф-Авто», що відображена на рисунку 2.5, є лінійно-функціональною.

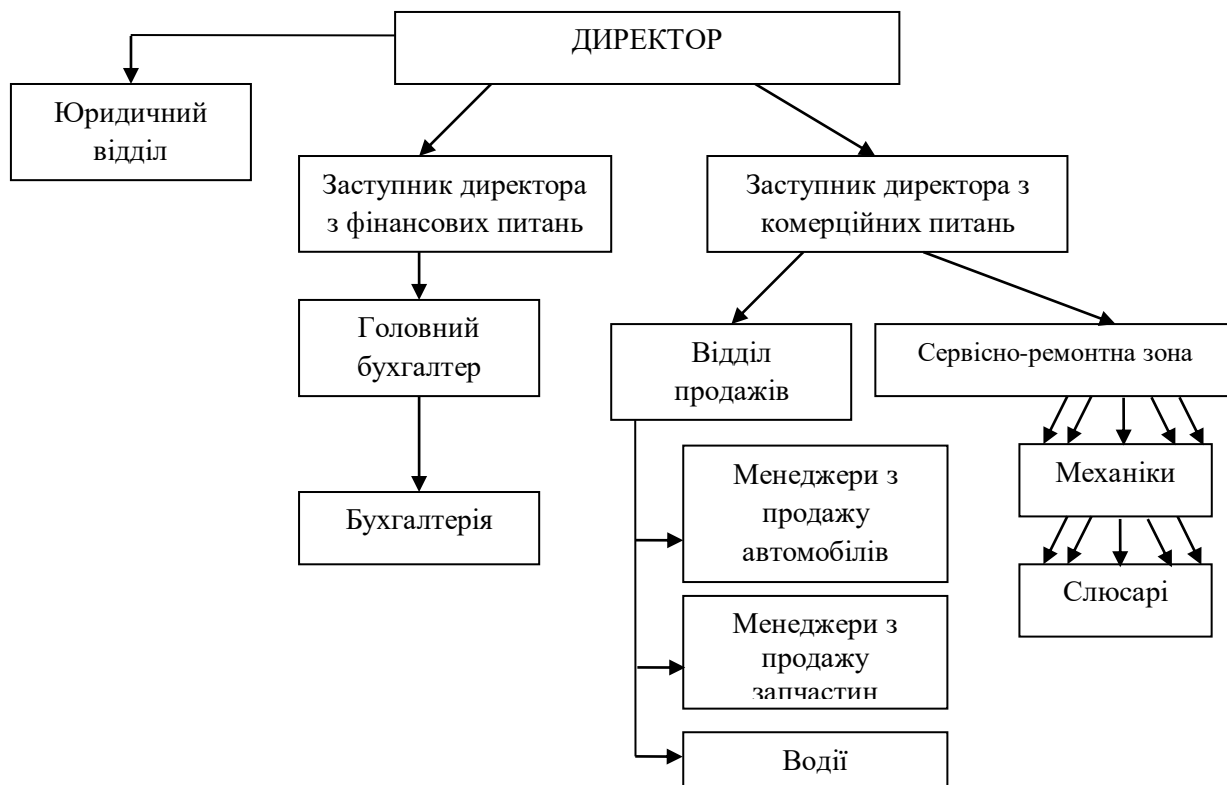


Рисунок 2.5 – Організаційно-управлінська структура ТОВ «Зе Драйф-Авто»

Завданнями юридичного відділу є правова підтримка продажів, а також взаємодії з різними державними і приватними структурами як вітчизняними, так і закордонними. Головний бухгалтер і відділ бухгалтерії підзвітні заступнику директора з фінансових питань, що є відповідальним за фінансовий стан підприємства.

Заступник директора з фінансових питань є відповідальним за відділ продажів і сервісно-ремонтну зону. До компетенції менеджерів з продажу входить оформлення і координація продажів, організація супутніх послуг.

Ремонтна зона використовується для ремонту і технічного обслуговування автомобільного транспорту. На ній працюють 5 механіків, за

якими закріплено від трьох до п'яти слюсарів, що виконують ремонтні роботи. Окремо 2 спеціалісти є механіками по випуску автомобіля на лінію. Вони (позмінно) знаходяться на контрольно-пропускному пункті підприємства і здійснюють контрольний технічний огляд транспорту.

Основні техніко – економічні показники діяльності ТОВ «Зе Драйф-Авто» наведені в таблиці 2.4.

Таблиця 2.4 – Основні техніко-економічні показники діяльності ТОВ «Зе Драйф-Авто»

Показники	Один. виміру	Роки		Темпи зміни, %
		2019	2020	2020/2019
1. Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	тис. грн.	7103,4	56129,1	790,2
2. Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	тис. грн.	7047,5	55503,9	787,6
Інші операційні доходи	тис. грн.	1,8		
Інші операційні витрати	тис. грн.			
Фінансовий результат до оподаткування	тис. грн.	57,3	625,2	1091,1
Чистий фінансовий результат	тис. грн.	47,3	512,7	1083,9
Середньорічна вартість основних фондів	тис. грн.	9,4	7,1	75,5
Середньооблікова чисельність працівників	чол.	7	15	214,3
у тому числі робітників	Чол.	5	11	220,0
Фонд оплати праці	тис. грн.	549,68	1697,89	308,9
Фондовіддача	грн.	755,68	7905,51	1046,1
Продуктивність праці 1 працівника	тис. грн.	1014,77	3741,94	368,7
одного робітника	тис. грн.	1420,68	5102,64	359,2

Продовження таблиці 2.4

1	2	3	4	5
Середньомісячна зарплата працівника	грн.	6543,8	9432,7	144,1
Рентабельність продукції	%	122,99	88,78	

Аналізуючи основні техніко – економічні показники діяльності ТОВ «Зе Драйф-Авто» можна зробити такі висновки, що відносно обсягу наданих послуг та собівартості спостерігається однакова тенденція: обсяг реалізації в 2020 році порівняно з 2019 збільшився на 890 %. Собівартість наданих послуг зросла на 687,6% в 2020 році.

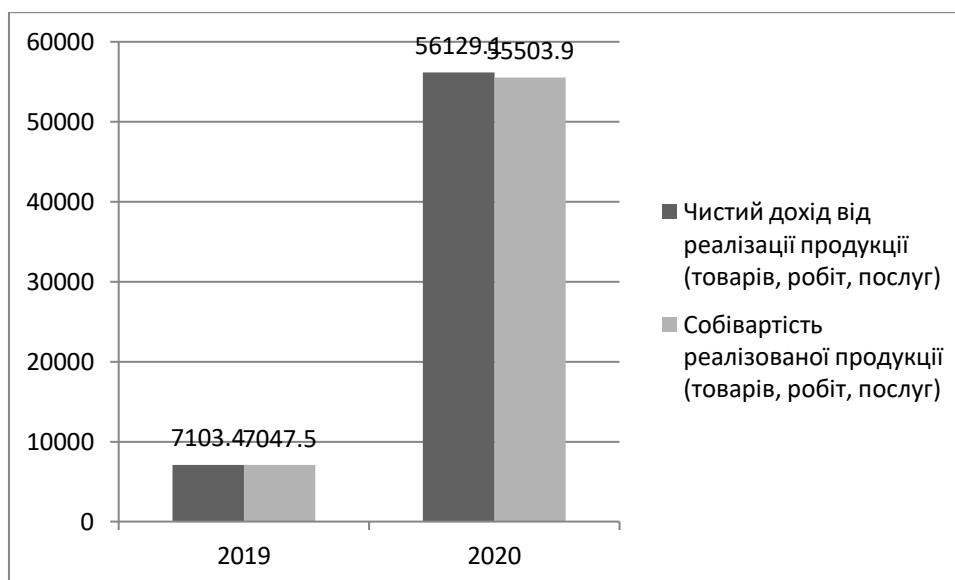


Рисунок 2.6 – Динаміка доходів та витрат у 2019-2020роках

Середньооблікова чисельність працівників протягом аналізованого періоду збільшилася на одну особу, що складає 115,3%.

З розширенням штату працівників та загальною тенденцією в країні щодо зростання рівня заробітної плати збільшувався і фонд оплати праці: в 2020 році він зріс на 126,6 %.

По вартості основних засобів відбулося зменшення на 24,5% у 2020 році, але підвищується ефективність використання основних засобів.

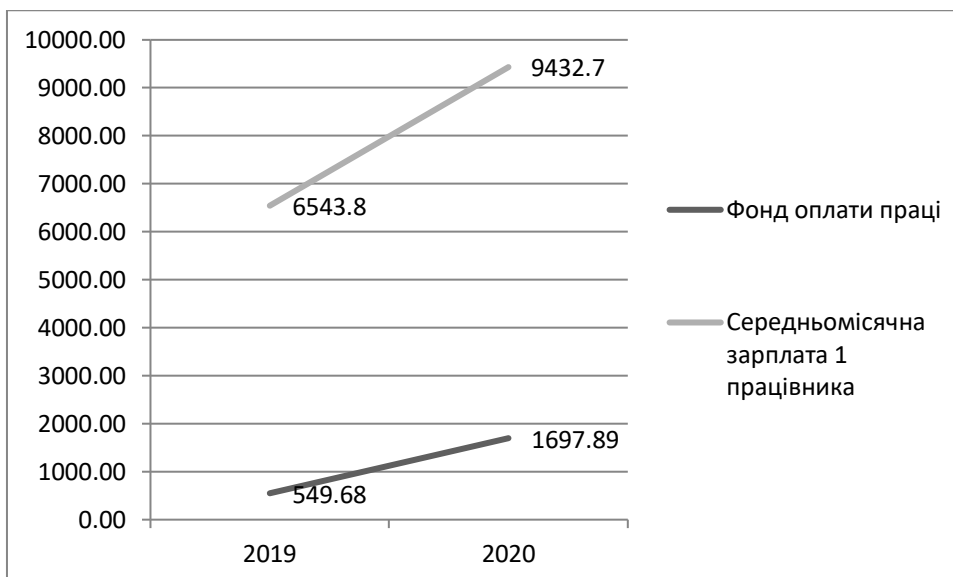


Рисунок 2.7 – Динаміка фонду оплати праці та заробітної плати у 2019-2020 роках

Фондовіддача зростає в 2020 році на 946,1 %, що свідчить про ефективне використання основних фондів.

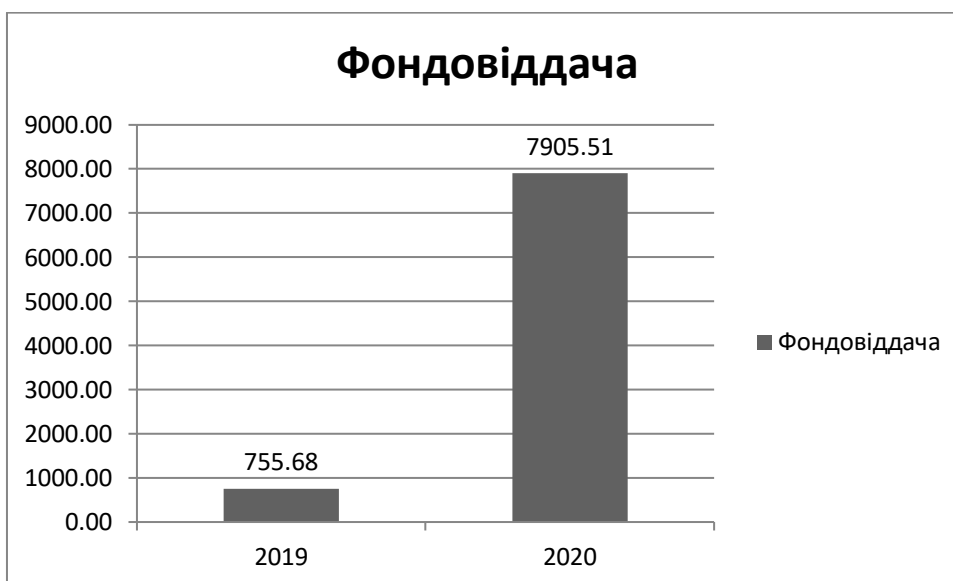


Рисунок 2.9 – Динаміка фондовіддачі у 2019-2020 роках

Рентабельність в 2020 році складала 88,78 %. Це є позитивним явищем.

Хоча у вартісному виразі зміни не такі суттєві, однак для невеликого підприємства, яке знаходиться у конкурентному середовищі, показники досить позитивні.

Проведемо аналіз конкурентів ТОВ «Зе Драйф-Авто» методом стратегічних груп конкурентів Майкла Портера. До основних конкурентів

підприємства відносяться приватні підприємці, які також здійснюють продаж вживаних легкових автомобілів: ПП «Савчук О.П.», ПП «Тарасенко О.С.», ФОП «Андрійчук А.Л.». Порівнявши асортимент продукції та ціни підприємств-конкурентів з асортиментом і цінами ТОВ «Зе Драйф-Авто», побудуємо карту груп конкурентів Майкла Портера.

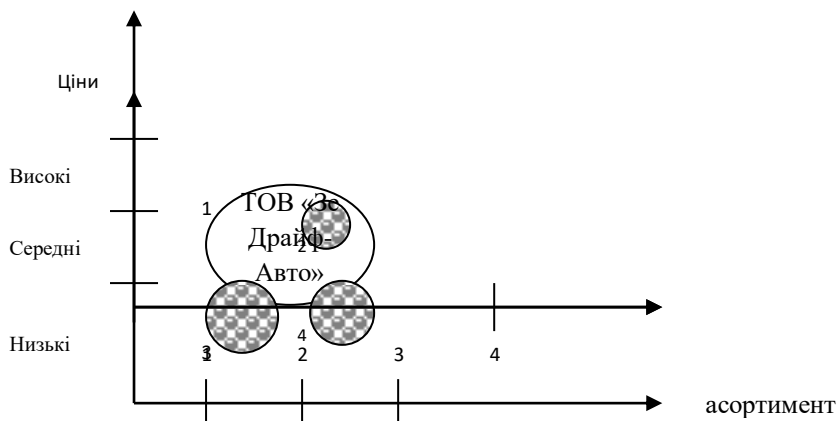


Рисунок 2.10 - Карта груп конкурентів ТОВ «Зе Драйф-Авто»

1 – ПП «Савчук О.П.» пропонує вузький асортимент продукції.

2 – ПП «Тарасенко О.С.» приблизно такі ж ціни як і у ТОВ «Зе Драйф-Авто», але значно менший асортимент продукції.

3 – ФОП «Андрійчук А.Л.» – найбільш грізний конкурент. Підприємство має великий потік інвестицій з закордону, тому часто занижує ціни автомобілі, але підприємство поступається ТОВ «Зе Драйф-Авто» асортиментом і якістю послуг.

2.3 Аналіз фінансового стану ТОВ «Зе Драйф-Авто»

Аналіз фінансового стану підприємства доцільно розпочинати з аналізу структури балансу.

Таблиця 2.5 – Дані балансу ТОВ «Зе Драйф-Авто» за 2019–2020 роки,
тис.грн.

Показники	Роки		Темп змін,%
	2019	2020	
Актив			
Основні засоби	9,4	7,1	9,4
Інші необоротні активи	0,0	0,0	0,0
Нематеріальні активи	9,4	7,1	9,4
Запаси	5244,7	19088	5244,7
Поточна дебіторська заборгованість	9240,2	12870,1	9240,2
Гроші та їх еквіваленти	3,7	2,1	3,7
Оборотні активи	14487	31961	14487
Баланс	14496,8	31968,2	14496,8
Пасив			
Зареєстрований (пайовий) капітал	10,0	10,0	100,00
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	47,3	560	1183,93
Власний капітал	57,3	570,0	994,76
Довгострокові зобов'язання, цільове фінансування та забезпечення			
Поточна кредиторська заборгованість за товари, роботи, послуги	10591,0	26907,2	254,06
Поточні зобов'язання за платежами до бюджету	0	112,5	
Поточні зобов'язання за розрахунками з оплати праці	7,3	0	0,00
Інші поточні зобов'язання	3841,2	4378,50	113,99
Поточні зобов'язання	14439,5	31398,2	217,45
Баланс	14496,8	31968,2	220,52

У структурі активів балансу переважають оборотні активи, що зумовлено специфікою діяльності підприємства. У структурі оборотних активів в рівній долі займають виробничі запаси та поточна дебіторська заборгованість.

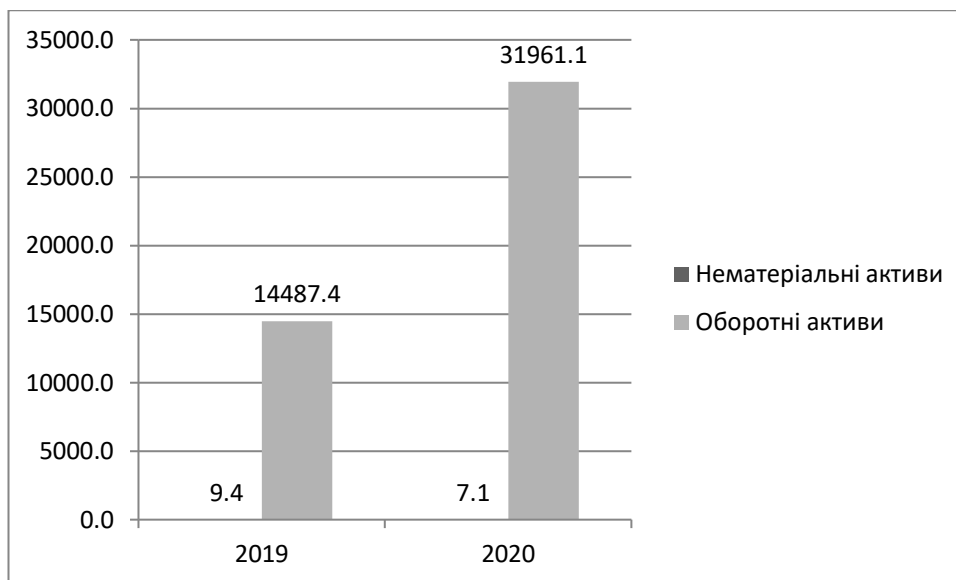


Рисунок 2.11 – Динаміка активу балансу ТОВ «Зе Драйф-Авто» за 2019–2020 роки, тис.грн.

Пасиви підприємства сформовані поточною кредиторською заборгованістю за товари, роботи, послуги. У 2019 році прибуток складає 47,5 тис.грн., у 2020 році – 560 тис.грн., що пов'язано з розвитком підприємства.

Помітна тенденція до нарощування поточних зобов'язань, в їх структурі найбільш вагома частка належала поточній кредиторській заборгованості за довгостроковими зобов'язаннями. Підприємство не залучає короткострокові банківські кредити.

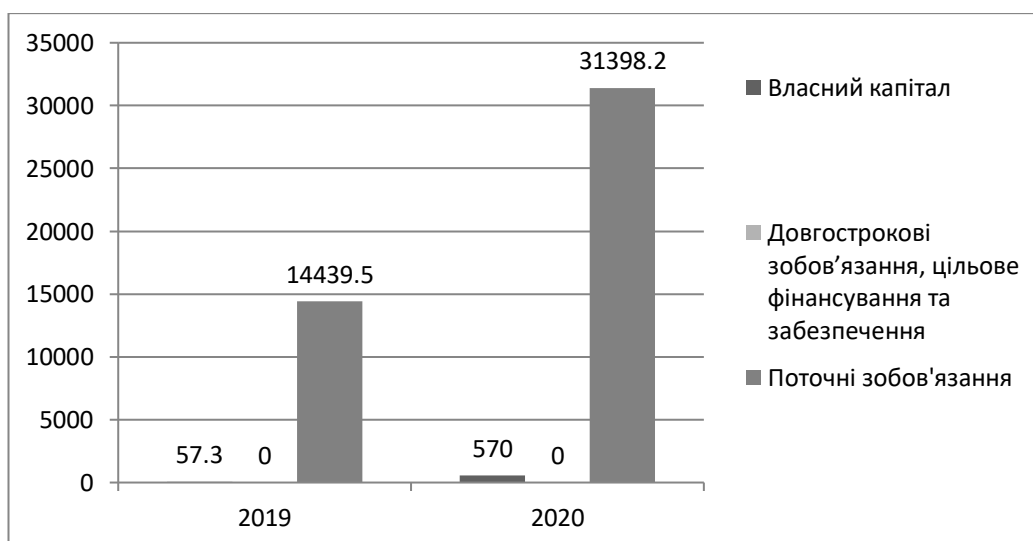


Рисунок 2.12 – Динаміка пасиву балансу ТОВ «Зе Драйф-Авто» за 2019–2020 роки, тис.грн.

З метою детальної характеристики проведемо горизонтальний аналіз балансу закладу.

Таблиця 2.6 – Горизонтальний аналіз балансу ТОВ «Зе Драйф-Авто»

Показник	Зміна	
	Абсолютна, тис.грн.	Відносна, %
Актив		
Основні засоби	-2,3	75,53
Інші необоротні активи		
I. Нематеріальні активи	-2,3	75,53
Запаси	13843,4	363,95
Поточна дебіторська заборгованість	3629,9	139,28
Гроші та їх еквіваленти	-1,6	56,76
II. Оборотні активи	17473,7	220,61
Баланс	17471,4	220,52
Пасив		
Зареєстрований (пайовий) капітал	-	100,00
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	512,7	1183,93
I. Власний капітал	512,7	994,76
II. Довгострокові зобов'язання, цільове фінансування та забезпечення	-	-
Поточна кредиторська заборгованість за товари, роботи, послуги	16316,2	254,06
Поточні зобов'язання за платежами до бюджету	112,5	
Поточні зобов'язання за розрахунками з оплати праці	-7,3	0,00
Інші поточні зобов'язання	537,3	113,99
III. Поточні зобов'язання	16958,7	217,45
Баланс	17471,4	220,52

За даними таблиці можна зробити наступні висновки:

1) нематеріальні активи у 2020 році зменшились на 2,3 тис.грн. (у відножному виразі 24,47%);

2) запаси з у 2020 році в порівнянні з 2019 роком – 263,95 %, їх абсолютна зміна складає 13843,4 тис.грн.;

3) поточна дебіторська заборгованість за товари, роботи, послуги у 2020 році в порівнянні з 2019 зростає на 39,25 %, їх абсолютна зміна складає 3629,9 тис.грн.;

4) гроші та їх еквіваленти у 2020 році в порівнянні з 2019 роком зменшились майже в половину.

У пасиві балансу ТОВ «Зе Драйф-Авто» протягом аналізованого періоду відбулися наступні зміни:

1) власний капітал зменшується у 2019 році в порівнянні з 2018 роком на 10137,3 тис.грн., що складає 6,77%, а у 2020 році становлять на 4662,1 тис.грн. (3,29%);

2) зміна нерозподіленого прибутку у 2020 році складає 512,7 тис.грн.;

3) довгострокові зобов'язання, цільове фінансування та забезпечення відсутні протягом аналізованого періоду;

4) поточна кредиторська заборгованість за товари, роботи, послуги у 2020 році в порівнянні з 2019 роком зросла на 16316,2 тис.грн. (154,06%);

Загальний підсумок балансу ТОВ «Зе Драйф-Авто» протягом 2018-2020 років зростають, таке зростання складає 17,64%.

Для визначення структури статей балансу та питомої ваги проведемо вертикальний аналіз.

Таблиця 2.7 – Вертикальний аналіз балансу ТОВ «Зе Драйф-Авто»

Показники	Питома вага,%		Зміна питомої ваги
	2019	2020	
Актив			
1	2	3	4
Основні засоби	0,06	0,02	-0,04
Інші необоротні активи		0,00	0,00
Нематеріальні активи	0,06	0,02	-0,04
Запаси	36,18	59,71	23,53
Поточна дебіторська заборгованість	63,74	40,26	-23,48
Гроші та їх еквіваленти	0,03	0,01	-0,02
Оборотні активи	99,93	99,98	0,05
Баланс	100,00	100,00	
Пасив			
Зареєстрований (пайовий) капітал	0,07	0,03	-0,04
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	0,33	1,75	1,43
Власний капітал	0,40	1,78	1,39

Продовження таблиці 2.7

1	2	3	4
Довгострокові зобов'язання, цільове фінансування та забезпечення	0,00	0,00	0,00
Поточна кредиторська заборгованість за товари, роботи, послуги	73,06	84,17	11,11
Поточні зобов'язання за платежами до бюджету	0,00	0,35	0,35
Поточні зобов'язання за розрахунками з оплати праці	0,05	0,00	-0,05
Інші поточні зобов'язання	26,50	13,70	-12,80
Поточні зобов'язання	99,60	98,22	-1,39
Баланс	100,00	100,00	

Питома вага статей балансу за 2020 рік представлена на рисунку 2.12 та 2.13 відповідно.

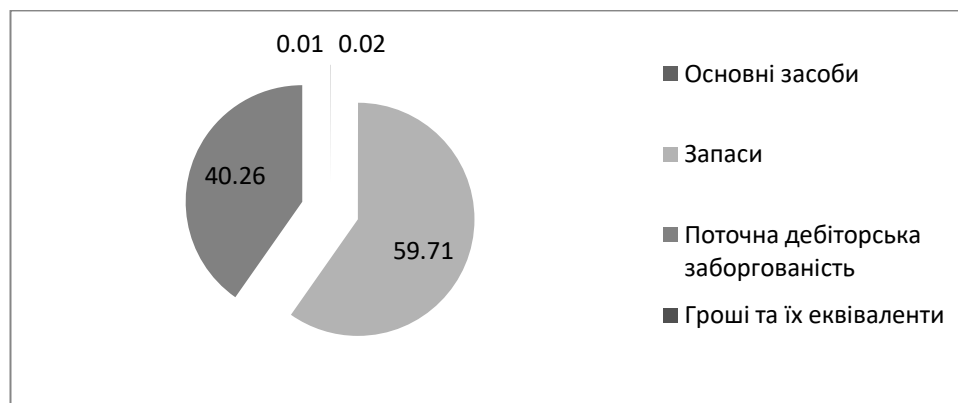


Рисунок 2.13 – Питома вага активу балансу ТОВ «Зе Драйф-Авто» у 2020 році

Найбільшу питому вагу займають поточна дебіторська заборгованість 59,71 %, друге місце належить запасам – 40,26%, частка основних засобів та грошових еквівалентів займають незначне місце.

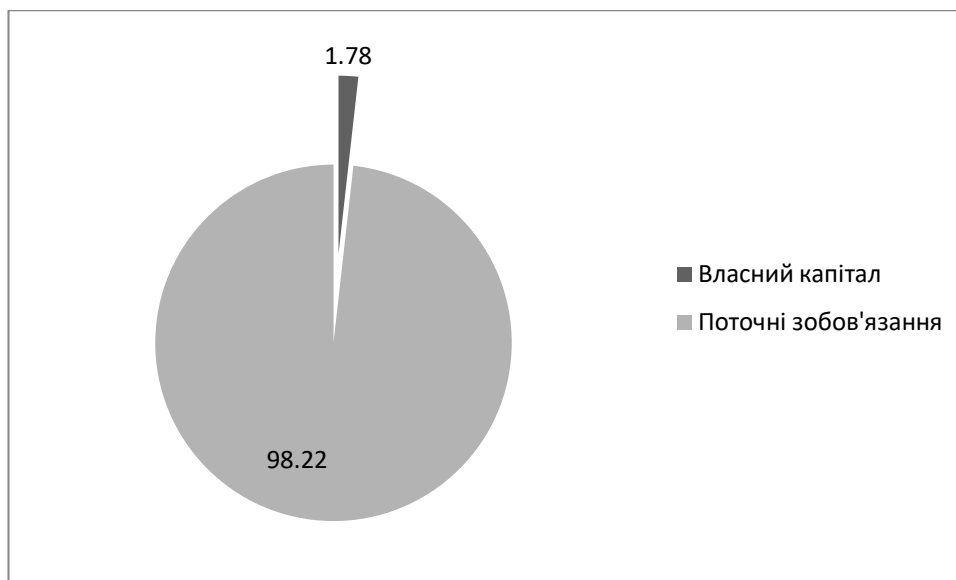


Рисунок 2.14 – Питома вага пасиву балансу ТОВ «Зе Драйф-Авто» у 2020 році

Що стосується пасиву балансу, тут спостерігається інша ситуація: найбільшу питому вагу займають поточні зобов'язання, цільове фінансування та забезпечення у розмірі 98,22%, і тільки майже 1% припадає на власний капітал.

Наступним етапом діагностики показників фінансового стану є визначення показників ліквідності, фінансової стійкості, рентабельності.

Таблиця 2.8 – Коефіцієнти оцінки фінансового стану ТОВ «Зе Драйф-Авто»

Назва показника	Нормативне значення	Значення	
		2019р.	2020р.
1	2	3	4
Показники ліквідності			
Коефіцієнт покриття (загальна ліквідність)	≥ 1	1,00	1,02
Коефіцієнт швидкої ліквідності	0,6-0,8	0,64	0,41
Коефіцієнт абсолютної ліквідності	$\geq 0,2$	0,0003	0,0001
Показники фінансової стійкості			
Коефіцієнт автономії (незалежності)	більше 0,5	0,00	0,02
Коефіцієнт фінансового ризику	менше 1	0,00	0,00

Продовження таблиці 2.8

Коефіцієнт довгострокового залучення коштів	0,4-0,5	0,00	0,00
Коефіцієнт фінансової незалежності капіталізованих джерел	0,6 – 0,5	1,00	1,00
Показники рентабельності			
Коефіцієнт рентабельності активів	Більше 0, збільшення	0,33	1,60
Коефіцієнт рентабельності діяльності	Більше 0, збільшення	0,67	0,91
Коефіцієнт рентабельності продукції	Більше 0, збільшення	0,68	0,94
Рентабельність власного капіталу	Більше 0, збільшення	82,55	89,95

За аналізований період показники фінансового стану мали такі тенденції:

1) показники ліквідності не за всіма коефіцієнтами знаходяться в межах норми, що вказує на можливість підприємства безперешкодно погасити свої зобов'язання.

2) аналіз коефіцієнтів фінансової стійкості демонструє нестабільне положення підприємства, але це пов'язано з тим, що ТОВ «Зе Драйф-Авто» було створено лише у 2019 році. Коефіцієнт фінансової незалежності капіталізованих джерел у 2020 році досягає норми.

3) показники рентабельності у 2019 р. та 2020 р. поступово зростають. Варто відзначити, що в структурі доходів підприємства більшу вагу мають інші операційні доходи ніж виручка від реалізації продукції. У 2020 році у підприємства чистий прибуток значно зростає. Найбільше значення виявлено за показником рентабельності продукції – 0,94%, що демонструє скільки прибутку принесла одна одиниця собівартості та рентабельність діяльності – 0,91%, що свідчить про незначне покращення управління діяльністю фірми.

Висновки до розділу 2

Аналізуючи основні техніко – економічні показники діяльності ТОВ «Зе Драйф-Авто» можна зробити такі висновки, що відносно обсягу наданих послуг та собівартості спостерігається однакова тенденція: обсяг реалізації в 2020 році порівняно з 2019 збільшився на 890 %. Собівартість наданих послуг зросла на 687,6% в 2020 році.

Середньооблікова чисельність працівників протягом аналізованого періоду збільшилася на одну особу, що складає 115,3%.

З розширенням штату працівників та загальною тенденцією в країні щодо зростання рівня заробітної плати збільшувався і фонд оплати праці: в 2020 році він зріс на 126,6 %.

Фондовіддача зростає в 2020 році на 890 %, що свідчить про ефективне використання основних фондів.

Рентабельність в 2020 році складала 88,78 %. Це є позитивним явищем.

Хоча у вартісному виразі зміни не такі суттєві, однак для невеликого підприємства, яке знаходиться у конкурентному середовищі, показники досить позитивні.

3 РЕКОМЕНДАЦІЇ ЩОДО УПРАВЛІННЯ РОЗВИТКОМ ТОВ «ЗЕ ДРАЙФ-АВТО»

3.1 Впровадження концепції маркетинг-менеджменту розвитку підприємства

Основними принципами маркетинг-менеджменту розвитку підприємства є [55,¹с.45]:

1) вихідним пунктом ділової активності та досягнення бажаної прибутковості підприємства є точне визначення потреб і вимог ринку, тому обов'язково має бути налагоджений ефективний зворотний зв'язок з споживачами, який буде слугуватиме джерелом інноваційних ідей;

2) організація роботи усіх функціональних структурних служб і виробничих структурних ланок підприємства повинна бути підпорядкована задоволенню потреб цільового ринку у стратегічному періоді; для цього необхідна повна інтеграція організаційного простору навколо функції маркетингу, що буде забезпечуватиме повноцінне використання ресурсного потенціалу організації, розвиватиме його відповідно до вимог ринку;

3) споживча цінність кожного виду товару створюється за участю низки взаємодіючих головних суб'єктів ринку, які узгоджують всі свої дії у ході розроблення, розподілення, доведення продуктів до кінцевого споживача; налагодження їх вигідної взаємодії завжди підвищує гнучкість і розширює можливості його інноваційного розвитку підприємства.

Для того, щоб зазначені принципи могли бути реалізовані, підрозділ маркетингу має свої загальні функції управління конкретизувати в контексті управління розвитком підприємства. Це може виглядати наступним чином:

¹ Стадник В.В. Маркетинг-менеджмент інноваційного розвитку підприємства: монографія / В.В. Стадник, О.П. Мельничук, В.М. Йохна. Хмельницький : ПП Гонга А.С., 2013.– 206 с.

а) прогнозування (отримання та аналіз інформації про внутрішнє і зовнішнє середовище організації для детального оцінювання ситуації на цільових ринках та формування практичних рекомендацій щодо стратегічного планування розвитку підприємства у розрізі структури потреб цільових ринків);

б) планування (формування довгострокових, середньострокових та оперативних планів поточної виробничо-збутової та інноваційної діяльності підприємства);

в) організація/організування (організаційне перепроєктування/реорганізація і формування сучасних інтеграційних механізмів організаційної взаємодії шляхом розробки процедур взаємоузгодження, схвалення і реалізації своєчасних управлінських рішень (в тому числі інноваційних), що спрямовані на задоволення потреб цільових груп різних споживачів у процесі розроблення товару, промислового освоєння, збуту та сервісу);

г) контроль/ контролювання (постійний контроль за динамікою продажів для забезпечення планова нового показника рентабельності всіх здійснюваних процесів та внесення коректив у розроблені плани інноваційної діяльності);

д) активізація/активізування (забезпечення активного впливу на всі фактори, які саме визначають розвиток зовнішнього середовища в інтересах підприємства);

е) координування (проектування та реалізація коригуючих заходів на підставі зворотного зв'язку з усіма учасниками створення і споживання продукту).

Модель маркетинг-менеджменту розвитку підприємства наведена на рисунку 3.1.

До основних бар'єрів впровадження концепції маркетинг менеджменту відносять:

1. Зовнішні:

а) На макрорівні:

- законодавчі обмеження%
- турбулентність зовнішнього середовища бізнесу;

- некерований розвиток внутрішньої торгівлі;
- негативний вплив економічної кризи на підприємницьку діяльність.

b) На мікрорівні

- недостатня купівельна спроможність значної частки споживачів;
- відсутність умов для існування реального конкурентного середовища;
- неготовність споживачів повідомляти додаткову інформацію про себе, брати на себе ще й додаткові зобов'язання, вступати у тривалі маркетингові відносини.

2. Внутрішні:

- неналежна методологічна база для менеджерів;
- маркетингової діяльності на підприємстві,
- недостатня підготовка менеджерів, що практикують у сфері маркетинг-менеджменту;
- корпоративна культура не зорієнтована на підтримку стратегій маркетингу взаємодії.

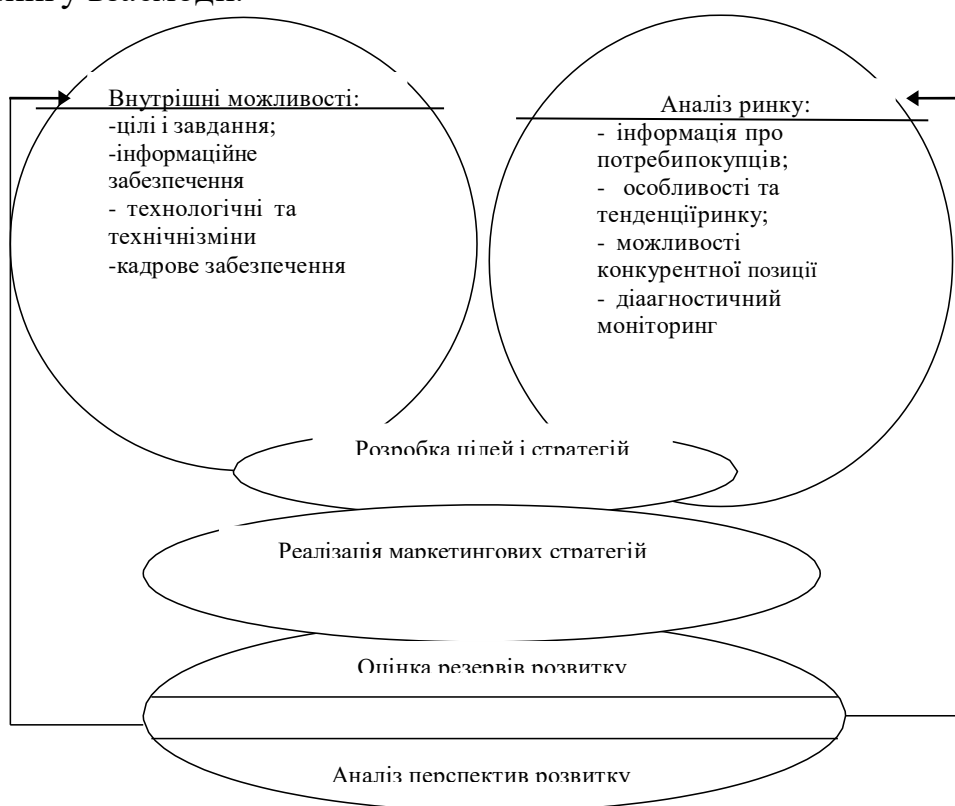


Рисунок 3.1 – Модель маркетинг-менеджменту розвитку підприємства

На сьогодні керівники намагаються впровадити стратегічне управління в діяльність своїх підприємств, що передбачає організацію роботи підприємства

у відповідності з обраною маркетинговою стратегією. Але, спочатку необхідно визначити готове підприємство саме до такого управління чи ні.

Для того, щоб виявити рівень прояву ознак, які характеризують готовність підприємства впровадження маркетинг-менеджменту, доцільно використати експертний шлях методу Дельфі.

Для оцінки заданої ситуації необхідно було оцінити ступінь прояву кожної ознаки у діяльності підприємства. Використовуються оцінки, від 2 до 5.

З них:

«5» - задана ознака на підприємстві виявляється повністю;

«4» - задана ознака не зовсім виявляється;

«3» - задана ознака слабо виявляється;

«2» - задана ознака не виявляється зовсім.

Загальна оцінка ступеня готовності підприємства розраховується за формулою:

$$\bar{s} = \frac{1}{m*n} \sum_{i=1}^m K_i \sum_{j=1}^n S_{IJ}, \quad (3.1)$$

де, S_{IJ} - бальна оцінка j -го експерта ступеня прояву i -го знаки; n - кількість експертів; m - число розглянутих ознак; K_i - коефіцієнт важливості i -го ознаки: 1 – якщо i -а ознака менш важлива; 2 – якщо i -а ознака «важлива»; 3– якщо i -а ознака «дуже важлива».

Для нашого підприємства всі ознаки мають однакову важливість $k = 1$. В оцінювання приймало участь 10 експертів, і виявлено 12 ознак.

Розраховано наступні граничні числа: $b_{\text{мін}} = 0,2$ – повний не прояв всіх ознак; $b_{\text{сл}} = 0,3$ – слабкий прояв всіх ознак; $b_{\text{нп}} = 0,4$ – не повний прояв всіх ознак; $b_{\text{макс}} = 0,5$ – повний прояву всіх ознак.

Тепер по формулах:

$$b_1 = b_{\text{мін}} + 0,75 (b_{\text{сл}} - b_{\text{мін}}), \quad (3.2)$$

$$b_{\text{ср}} = 0,5 (b_{\text{мін}} + b_{\text{макс}}), \quad (3.3)$$

$$b_2 = b_{\text{нп}} + 0,25 (b_{\text{макс}} - b_{\text{нп}}). \quad (3.4)$$

Розрахуємо пороги $b_1 = 0,275$, $b_{\text{ср}} = 0,35$, $b_2 = 0,425$.

Ступінь готовності компанії до стратегічного управління варто оцінювати

як:

- діапазон $b_2 - b_{\text{макс}}$ – дуже висока;
- діапазон $b_{\text{ср}} - b_2$ – висока;
- діапазон $b_1 - b_{\text{ср}}$ – помірна;
- діапазон $b_{\text{мін}} - b_1$ – низька [12].

Таблиця 3.1 – Оцінка ознак готовності ТОВ «Зе Драйф-Авто» до впровадження посади маркетолога

№	Ознаки, що виявляються	Оцінка ознаки
1	Визначеність місії підприємства	4
2	Визначеність цілей і стратегії розвитку підприємства	3
3	Наявність налагодженого механізму збору та опрацювання маркетингової інформації	3
4	Заходи з підвищення конкурентоздатності підприємства	3
5	Рівень адаптації підприємства до можливостей, що відкриваються	4
6	Орієнтація поточного управління на виконання стратегічних завдань підприємства	3
7	Організаційний поділ задач стратегічного та оперативного управління	2
8	Наявність структурних підрозділів, що здійснюють консультування з питань стратегічного розвитку	2
9	Запрошення зовнішніх консультантів для вирішення нестандартних задач	4
10	Постійне інформування персоналу щодо стратегічного розвитку підприємства	3
11	Високий рівень корпоративної культури підприємства	5
12	Наявність на підприємстві маркетингового підрозділу	2
\sum рейтинг	0,32	

На підставі отриманої оцінки ступеня готовності ТОВ «Зе Драйф-Авто» можна зробити наступний висновок: компанія в цілому готова до впровадження посади маркетинг-менеджера, на якого будуть покладені обов'язки з реалізації маркетингової стратегії.

Оскільки ТОВ «Зе Драйф-Авто» потрібно підняти реалізацію по новим асортиментним групах, привернути увагу нових клієнтів до продукції, зміцнити становище на ринку та виправдати впровадження посади маркетинг-менеджера, то без рекламної підтримки тут не обійтись.

Після впровадження реклами в періодичних виданнях, необхідно продовжити просування продукції ТОВ «Зе Драйф-Авто» за допомогою соціальних мереж та мережі Інтернет.

Найбільш популярними в Україні соцмережами є: Youtube (13 млн. українців), Instagram (7,3 млн. українців) та Facebook (11 млн. українців). Не можна нехтувати хоча б одним з цих сайтів, що займаються Інтернет-рекламою, тому трійку найбільш відомих соцмереж рекомендується використовувати для просування продукції ТОВ «Зе Драйф-Авто». Були обрані такі методи:

1. Платна реклама в соціальних мережах: Instagram, Facebook, YouTube.
2. Просування контенту у соціальних мережах (аудіоконтенту, відео контенту), фотографій, написання статей для Wikipedia, поширення унікального безкоштовного контенту.

Запровадження запропонованих заходів повинно привести до збільшення обсягів реалізації продукції на 10% в порівнянні з 2020 роком. Витрати на введення посади маркетолога складуть приблизно 154 тис.грн. в рік. До таких витрат відносять річна заробітна плата, а також витрати та придбання технічного оснащення робочого місця, закупівля оргтехніки.

Приріст прибутку у 2021 році складе:

$$\Delta \text{Пр} = 56129,1 * 1,1 - 55503,98 * 0,98 - 512,7 - 154 = 5458,91 \text{ тис.грн.}$$

Отже впровадження даних заходів є доцільним.

3.2 CRM-система як засіб ефективного управління розвитком ТОВ «Зе Драйф-Авто»

Західний досвід в сфері управління розвитком підприємства доводить, що висока ефективність роботи з потенційними покупцями забезпечується шляхом прийняття підприємством концепції з управління взаємовідносинами з клієнтами, концепції CRM (Customer Relationship Management).

CRM-концепція дозволяє підприємству «інтегрувати» клієнта в сферу діяльності – підприємство максимально отримує можливу інформацію про своїх потенційних клієнтів, їх потреби тощо.

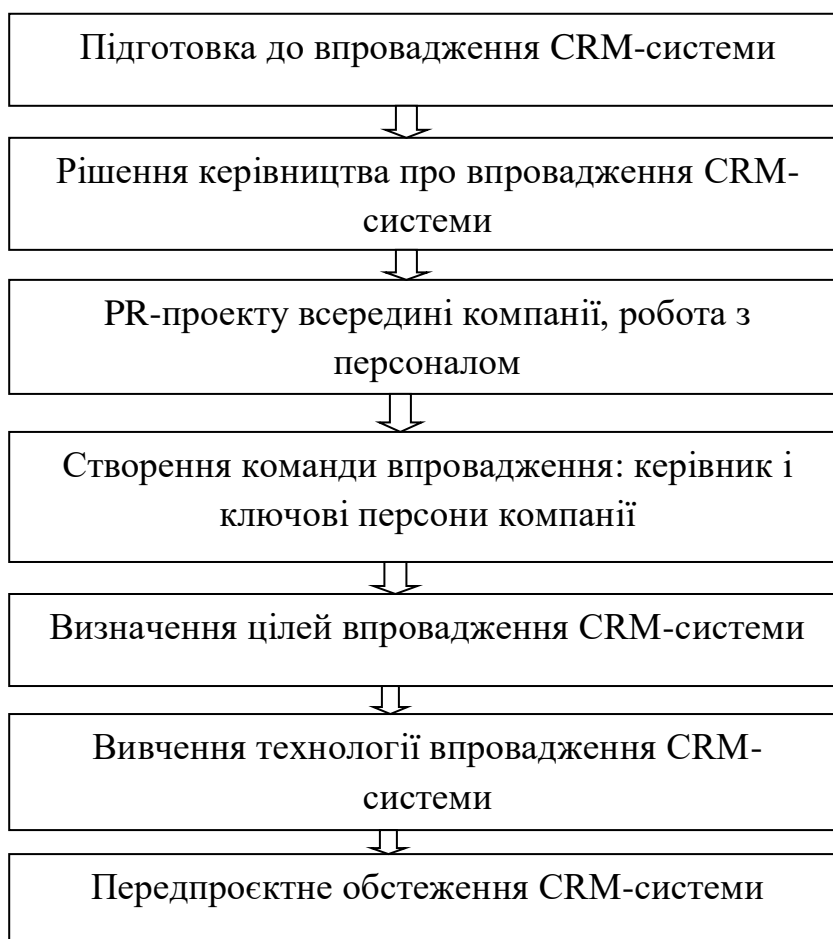


Рисунок 3.2 – Етапи впровадження CRM-системи в діяльність ТОВ «Зе Драйф-Авто»

Впровадження CRM-системи, передбачає виділення основних задач, які вирішуються за допомогою цієї системи.

1) В області управління клієнтською базою:

– Формування необхідної структури бази контактних осіб і клієнтів. Організація оперативної реєстрації нових клієнтів. Створення регламенту введення ефективної системи інформаційного забезпечення по клієнтах. Аналіз повноти заповнення бази клієнтів.

– Отримання необхідної аналітики по клієнтській базі і контактних особах, сегментація клієнтів фірми.

– Оцінка потенціалу, перспективності та інших характеристик на основі даних, що є.

– Ранжування клієнтів певної групи важливості на основі ABC-аналізу. Ранжування клієнтів певної стадії взаємовідносин на основі XYZ-аналізу. Аналіз зміни важливості клієнтів і стадій взаємовідносин з клієнтом.

– Пошук двійчастих записів клієнтів і контактних осіб, корегування інформації. Організація процесів обробки потрібної групи клієнтів для присвоєння необхідних значень.

2) У області управління контактами:

– Фіксація електронних листів, телефонних переговорів, особистих зустрічей, звертань, претензій, поштових, сервісних виїздів і інших видів контактів. Організація оперативної і зручної роботи по всіх контактах.

– Отримання реєстру переговорів з клієнтом.

– Планування всіх контактних осіб на майбутнє для перегляду, редагування в індивідуальному календарі. Призначення відповідальних осіб за виконання контакту, повідомлення відповідальних осіб про необхідність контакту, цілях і задачах контакту. Створення нагадувань про майбутні контакти. Передача інформації про контакти з клієнтами між працівниками, організація взаємодії різних підрозділів.

– Організація необхідних інформаційних персоналізованих електронних і поштових розсилок групам клієнтів.

– Аналіз поточних, запланованих, прострочених контактів по клієнтській базі різних груп в розрізі менеджерів з продажів. Контроль своєчасної відповіді на електронні та поштові листи.

3) У області управління продажем:

– Реєстрація інтересів всіх клієнтів до продукції і послуг компанії. Реєстрація потреб нових реальних клієнтів. Призначення відповідальних осіб за обробку потреб і інтересів. Організація оперативного опрацювання нових потреб і інтересів. Аналіз перспективності клієнта, потенціалу, ризиків можливої операції.

– Аналіз всіх нових інтересів клієнтів, які надійшли за період, нових потреб. Аналіз періоду опрацювання нових звертань в розрізі працівників.

– Організація процесу продажу продукції підприємства з використанням бізнес-процесу «Продаж». Налаштування під потреби підприємства необхідних шаблонів бізнес-процесів «Продаж».

– Аналіз стану процесу продажу продукції підприємства за допомогою «Воронки продажу». Порівняння реальних поточних показників етапів продажу зі статистикою і прийнятими на підприємстві стандартами.

– Підготовка пропозицій, з використанням прийнятих шаблонів пропозицій на підприємстві, зміна комерційних пропозицій при погодженні. Аналіз підготовлених та відправлених пропозицій в розрізі працівників.

– Підготовка, відправка рахунків клієнтам підприємства. Оперативна робота з інформацією по оплаті, відвантаженню, по простроченню оплати і відвантаженню.

– Ведіння списку номенклатури продукції. Установка цін, знижок номенклатури продукції. Аналіз відхилення цін підприємства від цін постачальників, партнерів, конкурентів.

– Аналіз продажу продукції, АВС-аналіз продажу продукції, XYZ-аналіз продажу продукції.

4) У області управління завданнями, дорученнями:

- Видача завдання виконавцям. Створення нагадування виконавцям про необхідність виконання завдання до певного моменту часу.

- Контроль виконання встановлених завдання. Налаштування автоматичних сповіщень в органайзері про хід виконання завдання. Можливість зробити такі роботи: переадресувати задачу, прийняти завдання на виконання, відправити на доробку.

5) У області управління якістю, роботою з претензіями клієнтів:

- Реєстрація рекламацій, претензій клієнтів. Призначення відповідальних осіб за обробку претензій, повідомлення відповідальних осіб про призначення, суть проблеми, досягнуті домовленості. Застосування бази знань підприємства при підготовці відповідей.

- Аналіз всіх проблем, що надійшли за певний період з класифікацією за типами. Аналіз періоду обробки по прийнятому рішенню.

- Проведення телефонних, електронних, поштових опитів щодо задоволення клієнтів якості роботи підприємства.

6) У області управління маркетингом:

- Планування проведення маркетингових заходів. Підготовка та проведення рекламних заходів.

- Ведення списку джерел реклами, яка використовується для просування продукції підприємства.

- Аналіз проведених і рекламних заходів, що плануються.

- Реєстрація джерел реклами при звертанні клієнтів на підприємстві. Аналіз ефективності джерел реклами.

- Організація та проведення персоналізованої електронної розсилки рекламної інформації різним групам клієнтів підприємства. Підготовка, розсилка і опрацювання електронних опитів.

- Використання телемаркетингу для різних груп клієнтів з подальшою реєстрацією контактів, плануванням контактів, проведення опитів (анкетування).

7) У області автоматизації рутинних операцій:

- Заповнення шаблону Подій і e-mail.
- Швидкий підбір цільових клієнтів за різними комбінаціями аналітичних ознак контрагентів або контактних осіб.
- Підготовка персоналізованих електронних розсилок, розсилка рекламних матеріалів.
- Інтеграція з системою: «1С 8.2: Управління Торгівлею».
- Заповнення властивостей і категорій для контрагентів.

Впровадження проекту повинно відбуватися відповідно до графіка.

Таблиця 3.2 – Календарний план робіт по впровадженню CRM-системи ТОВ «Зе Драйф-Авто»

№	Роботи	Учасники	Що необхідно підготувати	Термін
1	2	3	4	5
1	Проектування (складання документа «Ескізний проект» CRM-системи)	Системний інтегратор, функціональні фахівці, ІТ-фахівці	Методики роботи CRM-системи, шаблони документів, приміщення для ведіння переговорів	Січень
2	Реалізація CRM-системи	Системний інтегратор		Січень
3	Розробка регламентів роботи з CRM-системою для користувачів	Системний інтегратор, функціональні фахівці, ІТ-фахівці	Погодити формат CRM-системи	Січень
4	Інсталяція програмних продуктів CRM-системи	Системний інтегратор, ІТ-фахівці	Обладнання, інфраструктура	Лютий
5	Настройка прав і інтерфейсів CRM-системи	ІТ-фахівці		Лютий
6	Навчання користувачів	Системний інтегратор	Приміщення для навчання	Лютий
7	Тестування (введення тестових прикладів) CRM-системи	Функціональні фахівці, Системний інтегратор	Тестові приклади CRM-системи	Лютий
8	Досвідчена експлуатація CRM-системи	Функціональні фахівці		

Вартість CRM-системи складає 16200 грн., ліцензія на 10 робочих місць – 67350 грн. Додаткова ліцензія на 1 робоче місце – 7800 грн. Інтеграція з існуючими даними (1С, Excel і пр.) – 60 тис.грн. для ТОВ «Зе Драйф-Авто» загальні витрати по впровадженню складають 265 тис.грн.

Очікуваний ефект від впровадження CRM-системи:

- Збільшення об'єм продажу (перехресний продаж, повторний продаж, продаж супутніх послуг, збільшення продажу за рахунок частки існуючих конкурентів).

- Виділення головних клієнтів і зосередження зусиль співпраці зі ними.
- Прискорення основних бізнесу-процесів підприємства.
- Відмова від розширення штату підприємства. Значне підвищення ефективності роботи працівників. Скорочення втрат часу по рутинних операціях. Посилення контролю над діяльністю підприємства.

- Можливість надання додаткових послуг для клієнтів (інформування про нові продукти, акції, консультації тощо).

- Можливість аналізу історії роботи з клієнтською базою, і планування фактів взаємодії з клієнтами.

Показники поліпшення ефективності діяльності підприємства після впровадження CRM-систем:

- збільшення об'єму продажу на 5-10%;
- зменшення складських запасів на 10%;
- зниження виробничих і операційних витрат на 10%;
- Економія оборотних коштів 3-5%;
- Зниження операційна і управлінських витрат на 15-20%;
- Зменшення дебіторської заборгованості на 10-15%
- Зниження комерційних витрат на 30-35%;
- Зменшення циклу реалізації продукції на 25-30%.

Приріст прибутку у 2021 році складе:

$$\Delta \text{Пр} = 56129,1 * 1,1 - 55503,98 * 0,98 - 512,7 - 265 = 5341,91 \text{ тис.грн.}$$

Отже впровадження даних заходів є доцільним.

Таблиця 3.3 – Рекомендації з удосконалення управління розвитком ТОВ «Зе Драйф-Авто»

Назва заходу	Короткий зміст	Прогнозований результат
Впровадження концепції маркетинг-менеджменту розвитку підприємства	Введення посади маркетолога, проведення рекламної компанії	Збільшення обсягів продажів приріст прибутку 5458,91 тис.грн
CRM-система як засіб ефективного управління розвитком ТОВ «Зе Драйф-Авто»	Впровадження CRM-системи управління з клієнтами	Збільшення обсягів продажів, приріст прибутку 5341,91 тис.грн

Висновки до розділу 3

Основними принципами маркетинг-менеджменту розвитку підприємства є:

1) вихідним пунктом ділової активності та досягнення бажаної прибутковості підприємства є точне визначення потреб і вимог ринку, тому обов'язково має бути налагоджений ефективний зворотний зв'язок з споживачами, який буде слугуватиме джерелом інноваційних ідей;

2) організація роботи усіх функціональних структурних служб і виробничих структурних ланок підприємства повинна бути підпорядкована задоволенню потреб цільового ринку у стратегічному періоді; для цього необхідна повна інтеграція організаційного простору навколо функції маркетингу, що буде забезпечуватиме повноцінне використання ресурсного потенціалу організації, розвиватиме його відповідно до вимог ринку;

3) споживча цінність кожного виду товару створюється за участю низки взаємодіючих головних суб'єктів ринку, які узгоджують всі свої дії у ході розроблення, розподілення, доведення продуктів до кінцевого споживача;

налагодження їх вигідної взаємодії завжди підвищує гнучкість і розширює можливості його інноваційного розвитку підприємства.

Очікуваний ефект від впровадження CRM-системи:

- Збільшення об'єм продажу (перехресний продаж, повторний продаж, продаж супутніх послуг, збільшення продажу за рахунок частки існуючих конкурентів).

- Виділення головних клієнтів і зосередження зусиль співпраці зі ними.

- Прискорення основних бізнесу-процесів підприємства.

- Відмова від розширення штату підприємства. Значне підвищення ефективності роботи працівників. Скорочення втрат часу по рутинних операціях. Посилення контролю над діяльністю підприємства.

- Можливість надання додаткових послуг для клієнтів (інформування про нові продукти, акції, консультації тощо).

- Можливість аналізу історії роботи з клієнтською базою, і планування фактів взаємодії з клієнтами.

ВИСНОВКИ

Розвиток підприємства – це довготривалий процес кількісних та якісних змін основних елементів та підсистем підприємства, для забезпечення протидії негативним впливам зовнішнього та внутрішнього середовища функціонування, забезпечення адаптації підприємства до виникаючих змін та тенденцій розвитку економіки, що гарантує отримання максимального синергетичного ефекту.

Традиційно вважалося, що підтвердженням розвитку суб'єкта господарювання є зростання показників господарсько-фінансової діяльності. В процесі планування визначалися основні показники функціонування щодо збільшення обсягів своєї діяльності, які можливо виміряти кількісно. В сучасних умовах змінилися методичні підходи до розрахунку планових показників. Це пов'язано, в першу чергу, з розвитком концептуальних положень стратегічного управління розвитком (стратегічна спрямованість, динамізм на непередбачуваність змін у зовнішньому середовищі), а також із впровадженням концепції маркетингу (операційна діяльність не є визначальною, переважає орієнтація на потреби ринку, обсяг та структуру попиту), що стає запорукою успішної реалізації продукції, фінансової ліквідності, платоспроможності, стійкості та конкурентоспроможності суб'єкта господарювання.

Саме це стало поштовхом до розробки концептуальної моделі оцінки потенційних можливостей розвитку підприємства.

Моделювання розвитку підприємства доцільно здійснювати за допомогою єдиної моделі, яка є комплексною і містить 5 відносно незалежних моделей розвитку підприємства: модель здатності підприємства до розвитку; модель визначення та вибору стратегії розвитку підприємства; модель вибору напрямку/вектору розвитку; модель вибору основи/базису розвитку; модель бажаного результату розвитку підприємства. Всі моделі реалізуються з

використання інструментарію нечіткої логіки, побудови дерева логічного висновку, критеріального вибору та аналітичних матричних моделей.

Аналізуючи основні техніко – економічні показники діяльності ТОВ «Зе Драйф-Авто» можна зробити такі висновки, що відносно обсягу наданих послуг та собівартості спостерігається однакова тенденція: обсяг реалізації в 2020 році порівняно з 2019 збільшився на 890 %. Собівартість наданих послуг зросла на 687,6% в 2020 році.

Середньооблікова чисельність працівників протягом аналізованого періоду збільшилася на одну особу, що складає 115,3%.

З розширенням штату працівників та загальною тенденцією в країні щодо зростання рівня заробітної плати збільшувався і фонд оплати праці: в 2020 році він зріс на 126,6 %.

Фондовіддача зростає в 2020 році на 890 %, що свідчить про ефективне використання основних фондів.

Рентабельність в 2020 році складала 88,78 %. Це є позитивним явищем.

Хоча у вартісному виразі зміни не такі суттєві, однак для невеликого підприємства, яке знаходиться у конкурентному середовищі, показники досить позитивні.

Шляхами підвищення ефективності управління розвитком підприємства є:

- Впровадження концепції маркетинг-менеджменту розвитку підприємства
- CRM-система як засіб ефективного управління розвитком ТОВ «Зе Драйф-Авто»

ПЕРЕЛІК ДЖЕРЕЛ ПОСИЛАННЯ

1. Ансофф И.Х. Новая корпоративная стратегия [Текст] / Ансофф И.Х. - Санкт-Петербург.: СПб: Издательство "Питер", 2004. - 416 с.
2. Білоус Г. Розвиток малого підприємництва в Україні [Текст] / Г. Білоус // Економіка України. - 2000. - №: 2. - С.34-40.
3. Богатирьов І.О. Ефективність розвитку підприємств [Текст] / Богатирьов І.О. // Формування ринкових відносин в Україні: Збірник наук. праць. Вип.7 - 8 (26 - 27). - К.: НДЕІ, 2003. - С.73-79.
4. Богатирьов І.О. Теоретичні аспекти управління розвитком малих підприємств [Текст] / Богатирьов І.О. // Економіка та право. - 2003. - № 2 (6). - С.42-49.
5. Богатирьов І.О. Управління розвитком підприємств (за матеріалами малих підприємств меблевої промисловості України) [Текст]: дис... канд. Ек. Наук: 08.06.01: захищена 15.05.03: затв.27.09.03/Богатирьов І.О. - К., 2003. - 220 с.
6. Богатирьов І.О. Ефективність розвитку підприємства / І.О. Богатирьов // Формування ринкових відносин в Україні. – 2006. – № 8. – С. 79–84.
7. Бойко М.Г. Методичні засади вибору оптимальної програми розвитку підприємств [Текст] / М.Г. Бойко // Стратегія екон. розвитку України: Наук зб. - 2002. - №1 (8). - С.473-477.
8. Бойко М.Г. Сучасні аспекти та пріоритети розвитку підприємництва в Україні [Текст] / Бойко М.Г. // Стратегія економічного розвитку України: Наук. зб. - Вип.5. - К.: КНЕУ, 2004. - С.81-89.
9. Бочан І. Інституційна теорія розвитку приватного сектора економіки [Текст] / І. Бочан // Економіка України. - 2001. - №.: 10. - С.59-62.
10. Вакуленко А.В. Створення системи менеджменту якості як засіб удосконалення підходів до управління підприємством [Текст] / А.В. Вакуленко // Стратегія екон. розвитку України: Наук зб. - 2002. - №1 (8). - С.437-441.

11. Веклич О. Формування економічного механізму сталого розвитку України (Теоретико-конституційні засади) [Текст] / О. Веклич // Вісн. Нац. банку України. - 2000. - №: 2. - С.3-16.

12. Гаркавенко, С. Маркетинг [Текст] : підручник.- 5-е вид. доп. /С. Гаркавенко; С.С. Гарковенко . - К. : Лібра, 2014. - 720 с.

13. Голдман М.А. Менеджмент и устойчивость экономической рост [Текст] / М.А. Голдман // Пробл. теории и практики упр. - 2001. - №.: 4. - С.93-96.

14. Горіна Г.О. Діалектика поняття «розвиток підприємства» <http://bses.in.ua/journals/2016/8-2016/26.pdf>

15. Грюниг Р., Хекнер Ф., Цойс А. Методы идентификации стратегических факторов успеха [Текст] / Грюниг Р., Хекнер Ф., Цойс А. // Проблемы теории и практики управления. - 1996. - № 6. - С.84-89.

16. Данько М. Проблеми прогнозування інноваційно-технологічного розвитку економіки [Текст] / М. Данько // Економіка України. - 2004. - №: 5. - С.35-40.

17. Динкевич А. Закономерности экономического развития (проблемы методологии) [Текст] / А. Динкевич // Економічний розвиток. - 2001. - №.: 11. - С.71-80.

18. Д-р М. Кей Турбо-менеджмент: эволюция, управление, поведение в неоднородной среде [Текст] / Д-р М. Кей. - М.: Изд-во Ин-та психотерапии, 2003. - 277 с.

19. Дунда С.П. Розвиток підприємства та оцінка факторів, що на нього впливають <http://www.economy.nauka.com.ua/?op=1&z=5329>

20. Дунда С.П. Теоретичні підходи до визначення поняття «розвиток підприємства» / С.П. Дунда // Проблеми підвищення інфраструктури : зб. наук. пр. – 2011. – Вип. 32. – С. 70–75.

21. Жилінська Л.О. Теоретичні аспекти щодо управління розвитком підприємства / Л.О. Жилінська, О.О. Розумчук // Управління економікою: теорія та практика. – 2014. – № 2014. – С. 94–106

22. Запасна Л.С. Економічна сутність розвитку підприємства
<http://dspace.nbuiv.gov.ua/bitstream/handle/123456789/36354/10-Zapasna.pdf>

23. Каплан Роберт С., Нортон Девид П. Сбалансированная система показателей [Текст] / Каплан Роберт С., Нортон Девид П. - М.: ЗАО "Олимп-Бизнес", 2004. - 320 с.

24. Капліна А.С. Поняття «розвиток» у категоріальному апараті теорії розвитку / А.С. Капліна // Економіка. Менеджмент. Підприємництво. – 2012. – № 24(2). – С. 57–63.

25. Касич А.О. Моделирование развития производно-экономических систем [Текст] / Касич А.О. // Региональные перспективы. - 2006. - №2-3 (9-10). - С.141-143.

26. Кифяк В. Теоретичні основи визначення категорії «розвиток підприємства» / В. Кифяк // Економічний аналіз. – Тернопіль, 2011. – Вип. 8. – Ч. 2. – С. 190–194

27. Козаченко А. Оценка стратегий развития предприятия [Текст] / А. Козаченко // Бизнес информ. - 2004. - №: 3-4. - С.118-122.

28. Коренев Є.И. Развитие принципов корпоративного управления на украинских предприятиях [Текст] / Є.И. Коренев // Региональные перспективы. - 2000. - №: 2-3. - С.163-164.

29. Коупленд Т., Коллер Т., Муррин Дж. Стоимость компаний: оценка и управление / пер. с англ. [Текст] / Коупленд Т., Коллер Т., Муррин Дж. - М.: ЗАО "Олимп-Бизнес", 2006. - 576с.

30. Кушнер М.А., Карлина Е.П. Концептуальные основы управления развитием предприятия / М.А. Кушнер, Е.П. Карлина // Вестник ЮУрГУ. Серия «Экономика и менеджмент». – 2011. – № 21(238). – С. 112–117

31. Кравець І.М. Менеджмент організації в умовах економічної перебудови [Текст] / І.М. Кравець // Региональные перспективы. - 2000. - №: 2-3. - С.148-150.

32. Краткий словарь по философии / Под общ. ред. И.В. Блауберга, И.К. Пантина. - 3-е изд., доработ. и доп. - М.: Политиздат, 1979. - 413 с.

33. Кроуфорд Ф., Мэтьюс Р. Миф о совершенстве [Текст] / Кроуфорд Ф., Мэтьюс Р. - М.: ЗАО Изд-во "РОСМЭН-ПРЕСС", 2005. - 239 с.

34. Лабскер Л.Г. Вероятностное моделирование в финансово-экономической области [Текст] / Лабскер Л.Г. - М.: Альпина Паблишер, 2002. - 224 с.

35. Лавінський Г.В. та ін. Моделювання економічної динаміки: Навч. посіб. [Текст] / Лавінський Г.В. та ін. - К.: ЕКМО, 2003. - 128 с.

36. Лавінський Г.В. та ін. Моделювання системних характеристик в економіці: Навч. посіб. [Текст] / Лавінський Г.В. та ін. - К.: УФЕІ, 2004. - 172с.

37. Ламбен Жан-Жак Менеджмент, ориентированный на рынок [Текст] / Ламбен Жан-Жак. - СПб.: Питер, 2005. - 800 с.

38. Мазур О. Центр розвитку бізнесу як перспективна форма підтримки малого підприємництва [Текст] / О. Мазур // Вісн. Укр. Акад. держ. упр. при Президентові України. - 2001. - №: 4. - С.139-143.

39. Матіщак Ю.І. Характеристика зв'язку поняття «розвиток підприємства» з іншими економічними категоріями / Ю.І. Матіщак // Сучасні економічні системи: стан та перспективи : тези доп. VI Міжнародної наук.-практ. Інтернет-конф. (14–15 травня 2015 р.). – Хмельницький : ХКТЕІ, 2015. – С. 20–21.

40. Мерзляк А. Теоретичні аспекти та значення інвестицій у розвитку економіки [Текст] / А. Мерзляк // Вісн. Укр. Акад. держ. упр. при Президентові України. - 2003. - №: 4. - С.143-155.

41. Мец В.О. Економічний аналіз фінансових результатів та фінансового стану підприємства: Навч. посіб. [Текст] / Мец В.О. - К.: Вища шк., 2003. - 278 с.

42. Мочерний С.В. Методологія економічного дослідження : [монографія] / С.В. Мочерний. – Львів : Світ, 2001. – 416 с.

43. Ольве Н., Рой Ж., Веттер М. Оценка эффективности деятельности компании. Практик. руководство по использованию сбалансированной системы

показателей: Пер. с англ. [Текст] / Ольве Н., Рой Ж., Веттер М. - М.: Издательский дом "Вильямс", 2004. - 304 с.

44. Осауленко О.Г. Інформаційне та управлінське забезпечення сталого розвитку [Текст] / О.Г. Осауленко // Статистика України. - 2005. - №: 3. - С.4-9.

45. Нечепуренко М.Н. Проблеми економічного розвитку підприємств / М.Н. Нечепуренко // Питання економічних наук. – 2006. – № 1(17). – С. 23–25

46. Петухов Р.М. Оценка эффективности промышленного производства: (Методы и показатели) [Текст] / Петухов Р.М. - М.: Экономика, 1990. - 95с.

47. Погляд керівників бізнесу в Україні 2020
<https://assets.kpmg/content/dam/kpmg/ua/pdf/2020/10/KPMG-Review-Magazine-8-ukr.pdf>

48. Погорелов Ю.С. Категорія розвитку та її експлєнарний базис / Ю.С. Погорелов // Теоретичні та прикладні питання економіки. – К., 2012. – Вип. 27. – Т. 1. – С. 30–34.

49. Погорелов Ю.С. Розвиток підприємства: поняття та види / Ю.С. Погорелов // Культура народів Причорномор'я. – 2006. – № 88. – С. 75–81

50. Погорелов Ю.С. Моделювання розвитку підприємства
http://base.dnsgb.com.ua/files/journal/Aktualni-problemy-ekonomiky/Akt-prob-ekonomiky-2009-10/Akt-prob-ekonomiky-2009-10_51-59.pdf

51. Пономаренко В.С., Тридід О.М., Кизим М.О. Стратегія розвитку підприємства в умовах кризи: Монографія. – Х.: Видавничий Дім «ІНЖЕК», 2003. – 328 с.

52. Прийма Л.Р. Розвиток підприємства: сутність поняття / Л.Р. Прийма, І.Я. Кулиняк // Науковий вісник НЛТУ України. – 2012. – Вип. 22.10. – С. 236–241

53. Рюэгг-Штюर्म Й. Системно-конструктивистская "теория фирмы" и управление процессами глубоких изменений на предприятии [Текст] / Рюэгг-Штюर्म Й. // Проблемы теории и практики управления. - 2004. - № 6. - С.87-91.

54. Стадник В.В. Концепція CRM у підвищенні ефективності маркетингового планування на промислових підприємствах / В.В. Стадник //

Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки. – 2015. – № 3, т.1. – С. 138-142.

55. Стадник В.В. Маркетинг-менеджмент інноваційного розвитку підприємства: монографія / В.В. Стадник, О.П. Мельничук, В.М. Йохна. Хмельницький : ПП Гонта А.С., 2013. – 206 с.

56. Стадник В.В. Підприємницькі структури промислового сектору економіки України: стан і перспективи розвитку в умовах глобалізації / В.В. Стадник, В.О. Мукомела-Михалець // Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки. – 2017. – № 4. – С.93-99.

57. Сучасний ринок авто в Україні: тенденції та перспективи розвитку <https://topgir.com.ua/suchasnij-rinok-avto-v-ukra%D1%97ni-tendenczi%D1%97-ta-perspektivi-rozvitku/>

58. Талавирия О.М. Теоретико-методологічні підходи економічного аналізу розвитку підприємства / О.М. Талавирия // Науковий вісник Ужгородського університету. Серія «Економіка». – 2015. – Вип. 1(2). – С. 278–280

59. Томпсон А.А., Стрикленд А. Дж. Стратегический менеджмент. Искусство разработки и реализации стратегии: Учебник для вузов [Текст] / пер. с англ. под редакцией Л.Г. Зайцева, М.И. Соколовой. - М.: Банки и биржи, ЮНИТИ, 2006. - 576 с.

60. Уайт Д., Багхай М., Коули С. Алхимия роста [Текст] / Уайт Д., Багхай М., Коули С. // Вестник МакКинси. - 2002. - №3. - С.7-33.

61. Узунов В.М. Фінансові аспекти розвитку підприємництва в Україні [Текст] / В.М. Узунов // Фінанси України. - 2001. - №: 8. - С.142-150.

62. Управление развитием предприятия : [монографія] / Н.В. Афанасьев, В.Д. Рогожин, В.И. Рудыка. – Х. : ИНЖЭК, 2003. – 184 с

63. Фещур Р.В. Формування системи показників оцінювання потенціалу розвитку підприємства.// Вісник Національного університету «Львівська політехніка» Менеджмент та підприємництво в Україні: етапи становлення і проблеми розвитку – 2006. – № 4. – С. 176-180

64. Фостер Р. Созидательное разрушение: Почему компании, "построенные навечно", показывают не лучшие результаты и что надо сделать, чтобы поднять их эффективность [Текст] / Фостер Р. - М.: Альпина Бизнес Букс, 2005. - 378 с.

65. Хаммер М. Бизнес в XXI веке: повестка дня [Текст] / Хаммер М. - М.: ООО "Изд-во "Добрая книга", 2005. - 336 с.

66. Цопа Н.В. Теоретические аспекты развития промышленных предприятий / Н.В. Цопа // Європейський вектор економічного розвитку. – 2009. – № 2(7). – С. 177–185

67. Фролова Н.Л. Сучасний стан і перспективи розвитку малого та середнього бізнесу в Україні в умовах корона кризи <http://www.investplan.com.ua/?op=1&z=7621&i=2>

68. Шіковець К.О. Економіко-математичне забезпечення виробничих систем, що прагнуть до ідеалу [Текст] // Моделювання та інформатизація соціально-економічного розвитку України: Зб. наук. пр. - Вип.3. - К.: ДНДІМЕ, 2003. - С.57-63.

69. Шіковець К.О. Моделювання управління економічним розвитком підприємств (на прикладі легкої промисловості) [Текст] / дис... канд. Ек. Наук: 08.06.01: захищена 4.02.06: затв.14.05.06/Шіковець К.О. - К., 2006. - 235 с.

70. Шинкаренко В.Г., Бурмака Н.Н. Исследование сущности понятия «развитие социально-экономической системы» / В.Г. Шинкаренко, Н.Н. Бурмака // Экономика транспортного комплекса. – 2013. – № 21. – С. 73а–86

71. Reshmin S. A. Qualitative Identity of Real and Synthetic Data via Dynamic Model of Optimal Growth [Електронний ресурс] / Reshmin S. A. // Laxenburg, Austria. – International Institute for Applied systems Analysis. – 1998. – Interim Report IR-99-046. – Режим доступу до журн. : www.ideas.repec.org/s/wop/iasawp.html.

72. Tarasyev A. M. Optimal Dynamics of Innovation in Models of Economic Growth [Електронний ресурс]/ Tarasyev A.M., Watanabe C. // Journal of

Optimization theory and applications. – 2001. – Vol. 108. – № 1. – Режим доступа до журн. : <http://aimsciences.org/journals/pdfs.jsp?paperID=2853&mode=full>.

73. Grossman R. J. Innovation and Growth in the Global Economy [Электронный ресурс] / Grossman R. J., Helpman E. // The MIT Press. – Cambridge, Massachusetts, London. – 1991. – № 5. – Режим доступа до журн. : www.econ.umn.edu/~mboldrin/Teaching/8312_2005.doc.