

**Міністерство освіти і науки України  
Дніпровський державний аграрно-економічний університет  
Факультет менеджменту і маркетингу  
Кафедра менеджменту і права**

ДОПУСТИТИ ДО ЗАХИСТУ в ЕК:

Завідувач кафедри,

д.е.н., проф.

\_\_\_\_\_ Олександр ВЕЛИЧКО

« \_\_\_\_ » \_\_\_\_\_ 2023 р.

**КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА**

**на тему: УДОСКОНАЛЕННЯ ПРОЦЕСУ МЕНЕДЖМЕНТУ  
ПІДПРИЄМСТВА**

Освітньо-професійна програма «Менеджмент»

Спеціальність 073 «Менеджмент»

Ступінь вищої освіти: Бакалавр

**Здобувач**

**Владислав ПЕЦЬКОВ**

**Науковий керівник,**

**к.ю.н., доцент**

**Олена ТРОПІНА**

**Дніпро – 2023**

# ДНІПРОВСЬКИЙ ДЕРЖАВНИЙ АГРАРНО-ЕКОНОМІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ

**Факультет:** менеджменту і маркетингу

**Кафедра:** менеджменту і права

**Освітня-професійна програма:** «Менеджмент»

**Спеціальність:** 073 «Менеджмент»

**Ступінь вищої освіти:** Бакалавр

**ЗАТВЕРДЖУЮ**

Зав. кафедри \_\_\_\_\_  
« \_\_\_\_ » \_\_\_\_\_ 20\_\_ р.

## **ЗАВДАННЯ** на підготовку кваліфікаційної роботи **Пецькову Владиславу Сергійовичу**

- 1. Тема роботи:** «Удосконалення процесу менеджменту підприємства»  
**керівник роботи:** Тропіна Олена Миколаївна, доцент,  
затверджені наказом закладу вищої освіти від « \_\_\_\_ » \_\_\_\_\_ 2023 р. № \_\_\_\_.
- 2. Строк подання здобувачем роботи:** 01 червня 2023 року.
- 3. Вихідні дані до роботи:** річні звіти ФОП Гончарук О.В., фінансова звітність, статут підприємства, наукові праці та літературні джерела з проблем менеджменту, стратегічного управління і т. ін.
- 4. Зміст розрахунково-пояснювальної записки (перелік питань, які потрібно розкрити):** 1) описати теоретичні засади процесу менеджменту та зміцнення управлінського потенціалу підприємства; 2) провести оцінку ефективності менеджменту підприємства та його конкурентного середовища; 3) запропонувати напрямки удосконалення процесу менеджменту підприємства та його управлінської стратегії.
- 5. Перелік графічного матеріалу (з точним зазначенням обов'язкових креслень):**
  1. Чинники, які здійснюють вплив на формування процесу управління.
  2. Організаційна структура ФОП Гончарук О.В.
  3. Динаміка показників фінансових результатів діяльності ФОП Гончарук О.В.
  4. Показники рентабельності ФОП Гончарук О.В. в динаміці.
  5. Оцінка конкурентного потенціалу в систему менеджменту.
  6. Аналіз сильних та слабких сторін, можливостей та загроз підприємства.

## 6. Консультанти розділів роботи

Розділ	Прізвище, ініціали та посада консультанта	Підпис, дата	
		завдання видав	завдання прийняв
№ 3			

7. Дата видачі завдання \_\_\_\_\_

## КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

№ з/п	Назва етапів кваліфікаційної роботи	Строк виконання етапів роботи	Примітка
1	Вибір і затвердження теми роботи, об'єкта дослідження	Вересень 2022 року	
2	Складання і затвердження розгорнутого плану та завдання на кваліфікаційну роботу	Вересень 2022 року	
3	Вибір і опрацювання джерел інформації щодо теоретичних аспектів організації менеджменту в аграрних підприємствах. Виконання першого теоретичного розділу.	Вересень - листопад 2022 року	
4	Дослідження організаційно-економічної та управлінської діяльності підприємства. Виконання другого дослідницько-аналітичного розділу.	Грудень 2022 року – лютий 2023 року	
5	Розробка шляхів удосконалення організації менеджменту в підприємстві. Виконання третього проектно - рекомендаційного розділу роботи.	Березень – квітень 2023 року	
6	Розробка висновків та пропозицій	Травень 2023 року	
7	Оформлення тексту кваліфікаційної роботи, супровідних документів до неї.	Травень 2023 року	
8	Підготовка доповіді та ілюстративного матеріалу до захисту роботи	Травень 2023 року	
9	Перевірка тексту для встановлення рівня оригінальності роботи та відсутності академічного плагіату, фабрикації та фальсифікації	Червень 2023 року	
10	Представлення роботи на засідання кафедри	Червень 2023 року	
11	Захист кваліфікаційної роботи	Червень 2023 року	

Здобувач  
Керівник роботи

Владислав ПЕЦЬКОВ  
Олена ТРОПІНА

**ЗМІСТ**

ВСТУП .....	6
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ ПРОЦЕСУ МЕНЕДЖМЕНТУ ТА ЗМІЦНЕННЯ ПОТЕНЦІАЛУ ПІДПРИЄМСТВА.....	8
1.1. Сутність та зміст управління господарською діяльністю підприємства.....	8
1.2. Теоретико-методичні підходи до оцінювання управлінського потенціалу підприємства.....	14
РОЗДІЛ 2. ОЦІНКА ЕФЕКТИВНОСТІ МЕНЕДЖМЕНТУ ФОП ГОНЧАРУК О.В. ТА ЙОГО КОНКУРЕНТНОГО СЕРЕДОВИЩА.....	21
2.1. Аналіз фінансово-економічного стану ФОП Гончарук О.В.....	21
2.2. Аналіз та оцінка конкурентної стратегії в системі менеджменту ФОП Гончарук О.В.....	34
РОЗДІЛ 3. НАПРЯМКИ УДОСКОНАЛЕННЯ ПРОЦЕСУ МЕНЕДЖМЕНТУ ФОП ГОНЧАРУК О.В.....	39
3.1. Поліпшення управлінської стратегії підприємства.....	39
3.2. Удосконалення HR-менеджменту ФОП Гончарук О.В.....	46
ВИСНОВКИ І ПРОПОЗИЦІЇ.....	54
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	58
ДОДАТКИ.....	61

Удосконалення процесу менеджменту є важливим чинником для ефективної діяльності підприємства. Це означає, що процеси, які використовуються для керування ресурсами, виробництвом, продажами та іншими аспектами бізнесу, повинні бути оптимізовані і удосконалені, щоб забезпечити ефективність та ефективність в роботі підприємства.

Основні переваги удосконалення процесу менеджменту для підприємства включають: збільшення продуктивності - удосконалення процесу менеджменту дозволяє підприємству знизити час та зусилля, потрібні для виконання завдань, та збільшити продуктивність працівників; зниження витрат, тобто удосконалення процесів дозволяє знизити витрати на виробництво та інші аспекти бізнесу, що призводить до збільшення прибутку; покращення якості продукції - удосконалення процесу менеджменту дозволяє підприємству забезпечити високу якість продукції, що покращує репутацію підприємства та збільшує його конкурентоспроможність на ринку.

Удосконалення процесу менеджменту за рахунок покращення комунікації та якісного обслуговування клієнтів дозволяє забезпечити більш ефективну комунікацію між різними департаментами та працівниками підприємства, що сприяє вирішенню проблем та досягненню спільних цілей.

Ефективність управління підприємством можна значно підвищити за допомогою запровадження інновацій в управлінні. Інновації в менеджменті можуть стати важливим чинником для покращення результатів діяльності підприємства та зайняття успішних позицій на ринку. Вони дозволяють компанії підвищувати продуктивність, оптимізувати процеси, зменшувати витрати та підвищувати якість продукту або послуги.

В сучасних умовах ефективно управління підприємством забезпечує зростання його позиції на ринку та надання конкурентних переваг. Ці наслідки безпосередньо залежать від потенціалу підприємства та впливають на якість його функціонування.

Метою дипломної роботи, яка і визначила основні напрямки дослідження,

є розроблення заходів щодо удосконалення процесу управління діяльністю підприємства.

Предметом дослідження є сукупність теоретичних та прикладних аспектів системи управління в бізнесі.

Об'єктом дослідження даної дипломної роботи є процес менеджменту ФОП Гончарук О.В.

У процесі виконання роботи на бакалаврський рівень навчання було розв'язано наступні завдання:

- описані теоретичні засади процесу менеджменту та зміцнення потенціалу підприємства;
- виконано аналіз економічної діяльності ФОП Гончарук О.В. та проведено оцінку організації управління його конкурентним потенціалом;
- запропоновані напрями удосконалення процесу менеджменту ФОП Гончарук О.В.

У процесі написання бакалаврської роботи було використано такі методи дослідження: для вивчення сутності та змісту управління підприємством – методи порівняння, аналіз та узагальнення; під час виділення підходів до оцінювання конкурентного потенціалу підприємства – методи аналогії та порівняння; для відображення результатів дипломної роботи використовувався графічний метод. Аналіз фінансово-економічного стану ФОП Гончарук О.В. здійснювався за допомогою методів фінансово-економічного та статистичного аналізу. Розроблення та обґрунтування напрямів удосконалення процесу управління ФОП Гончарук О.В. виконувалось за допомогою методу прогнозування.

## **РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ ПРОЦЕСУ МЕНЕДЖМЕНТУ ТА**

## **ЗМІЩЕННЯ ПОТЕНЦІАЛУ ПІДПРИЄМСТВА**

### **1.1. Сутність та зміст управління господарською діяльністю підприємства**

Управління господарською діяльністю підприємства означає управління всіма аспектами функціонування підприємства з метою досягнення певної мети. Цей процес включає планування, контроль і керування різними процесами в організації.

Цілі управління господарською діяльністю підприємства можуть бути різними, включаючи отримання прибутку, збільшення частки ринку, забезпечення його високоякісною продукцією, зменшення витрат, підвищення результатів роботи працівників [7].

Удосконалення системи менеджменту є важливим елементом успішної діяльності підприємства. Він включає в себе встановлення процедур та політик, які забезпечують ефективну організацію та контроль над діяльністю підприємства.

Один з головних внесків ефективного управління – це підвищення результатів та продуктивності роботи підприємства [20]. Це досягається завдяки розробці та впровадженню процедур та стандартів, які забезпечують оптимальне використання ресурсів та зниження ризиків в управлінні. Розвинена система управління також допомагає забезпечити належний контроль над фінансовою та бухгалтерською діяльністю підприємства.

Застосування інновацій в управлінні також забезпечує вищу якість продукту та послуг, що надається підприємствам. Впровадження систем контролю якості та аудиту дозволяє забезпечити відповідність продукції та послуг стандартам та вимогам споживачів [19].

Раціональний процес управління забезпечує ефективну організацію та контроль над діяльністю підприємства, підвищення результатів роботи, фінансову стабільність та високу якість продукції.

Основні етапи управління господарською діяльністю підприємства включають [15, 35]:

- планування - визначення мети та поставлення завдань, а також розробка стратегій та тактик їх досягнення;
- організація - створення необхідної структури підприємства, розподіл обов'язків та повноважень, встановлення процедур та систем контролю;
- виконання - реалізація запланованих заходів та завдань;
- контроль - перевірка результатів виконання та внесення коректив в діяльність підприємства для досягнення максимального результату.

Управління господарською діяльністю підприємства включає також взаємодію з іншими підприємствами, державними та недержавними організаціями, а також забезпечення дотримання вимог законодавства та інших нормативних актів. Також важливим аспектом є забезпечення виконання вимог законодавства та інших нормативних актів.

Задачі формування та функціонування органів управління не можуть бути повністю вирішені самими організаціями чи підприємствами, оскільки вони виходять за межі їх компетенції та можливостей.

Хоча організації можуть відрізнятися за різними параметрами, вони мають спільні риси, серед яких найважливішою є функції управління, які залежать від стратегічного напрямку або сфери діяльності та гарантують ефективну співпрацю в колективній діяльності.

Управління організацією передбачає постійний процес, який розбивається на функції з метою присвоєння робіт виконавцям та встановлення порядку в управлінському процесі [37].

Для того, щоб систематизувати принципи менеджменту, використовуються певні ознаки. Ці ознаки допомагають виокремити загальні та конкретні функції менеджменту.

Виділення функцій управління пов'язане з розвитком процесного підходу до будівництва технології управління.

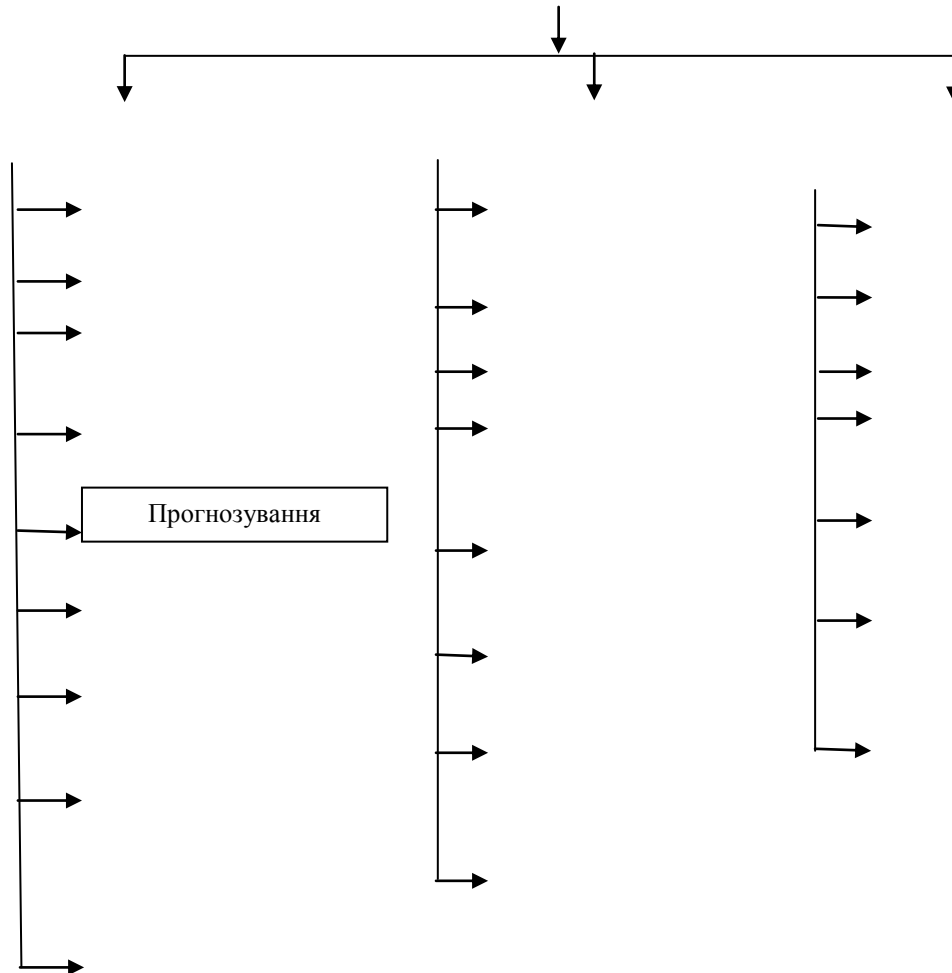


Рис. 1.1. Система принципів управління [2]

Школа адміністративного управління була першою, хто використовував термін "процесний підхід" для визначення функцій управління. Проте, їхнє розуміння функцій було, що вони є незалежними одна від одної. У відміну від цього, процесний підхід розглядає функціональне управління як взаємопов'язані та інтегровані функції, що спрямовані на досягнення спільної мети. Він заснований на тому, що більшість операцій підприємства можна поділити на процеси - послідовність дій, спрямованих на створення продукту або послуги [1].

Управління процесами підприємства передбачає інтеграцію різних функціональних підрозділів та взаємодію з зовнішніми стейкхолдерами. Мета полягає в покращенні якості продукту, зменшенні витрат та підвищенні ефективності підприємства. Для досягнення цієї мети, процесний підхід передбачає постійне вдосконалення процесів, збільшення автоматизації, використання нових технологій та методів управління.

Управління процесами є важливим елементом сучасного управління підприємством, оскільки дозволяє забезпечити високу якість продукту або послуги, зменшити витрати, підвищити результати роботи підприємства та забезпечити високий рівень задоволеності клієнтів.

В залежності від того, які компоненти діяльності становлять об'єкт управління, виділяють такі чотири функції управління (табл. 1.1).

Таблиця 1.1

## Різновиди менеджменту

Вид менеджменту	Складові менеджменту			
Функції менеджменту	проектування	організування	мотивація	контролювання
Ступені менеджменту	парадигма	розроблення	впровадження	фінішування
Функціональне управління	менеджмент цілей	технологічний менеджмент	мотиваційний менеджмент	менеджмент результатів

Організаційні методи менеджменту використовуються для впливу на трудовий колектив та забезпечення інтересів споживачів. Вони складаються з різних способів та прийомів, які можуть бути регулюючими або контролюючими [22, 13].

До регулюючих методів відносяться, наприклад, контроль, стандартизація та регламентація. Контроль полягає у перевірці діяльності співробітників та у виявленні та виправленні недоліків.

Стандартизація визначає стандарти та правила, за якими має виконуватись робота. Регламентація передбачає детальне розписання кожного

етапу роботи та визначення ролі кожного співробітника у процесі виконання завдання.

До контролюючих методів відносяться, наприклад, делегування повноважень та заохочення. Делегування повноважень означає передачу відповідальності та повноважень на виконання роботи співробітникам з відповідним рівнем компетенції. Заохочення передбачає використання різних видів стимулів для підвищення мотивації співробітників та забезпечення їхнього бажання досягати успіху.

Кожен метод має свої переваги та недоліки, тому вони повинні використовуватись в залежності від конкретної ситуації та потреб компанії. Важливо збалансувати регулюючі та контролюючі методи, щоб забезпечити ефективне керівництво персоналом та задоволення потреб клієнтів.

Серед методів управління в соціології можна виокремити ті, що стосуються керування масовими процесами та соціальними явищами на підприємстві, керування групами та колективами, управління внутрішньогруповими процесами та явищами, а також керування індивідуальною поведінкою. Можна запропонувати виділені механізми управління, які вже мають значення в теорії управління (згідно з таблицею 1.2), як ключові слова для мотиваційного управління організацією.

Таблиця 1.2

## Завдання менеджменту [26]

Завдання менеджменту	Інструменти
Проектування	Механізми розподілу ресурсів, активної експертизи, обміну тощо.
Організування	Механізми комбінованого фінансування, механізми контролю витрат, механізми відношення «витрати-ефект», механізми забезпечення самодостатності.
Мотивація	Механізми, які націлені на індивідуальні результати та результати групової роботи.
Контролювання	Механізми комплексної оцінки, механізми узгодження, механізми з багатьма каналами та механізми додаткових домовленостей.

Проте важливо зазначити, що класифікація, представлена в таблиці 1.2, не є абсолютною, оскільки класи механізмів управління можуть використовуватися для різних функцій управлінської діяльності.

Зазначені функції менеджменту виконуються в рамках єдиного процесу управління, який забезпечує організацію, планування, мотивацію та контроль з метою системного формування та досягнення стратегічних цілей підприємства.

У сучасному управлінні підприємством головною ціллю є підтримка стабільного та довгострокового існування. Для досягнення цієї мети використовується стратегічне управління, зокрема управлінська стратегія удосконалення функціонування підприємства.

Враховання ресурсного потенціалу є важливою передумовою для прийняття обґрунтованих стратегічних рішень та успішного розвитку підприємства. Потенціал ресурсів формується за допомогою ідентифікації ресурсів, які можуть підвищити конкурентоспроможність підприємства.

При розробці ресурсних стратегій необхідно оцінювати рівень ризику, пов'язаний з використанням ресурсів, щоб ефективно використовувати ресурси з максимальною віддачею. Усі ці дослідження є передумовою для формування стратегії та зміцнення конкурентного статусу підприємства [11, 27].

Розробка ресурсних стратегій є важливим етапом управління, оскільки дозволяє компанії оптимізувати використання своїх ресурсів і досягти кращих результатів [31]. Ресурсні стратегії допомагають визначити, які ресурси потрібні компанії для досягнення її мети, як ці ресурси повинні бути використані, які можуть бути проблемами і як їх можна вирішити. Крім того, ресурсні стратегії допомагають компанії забезпечити своє місце на ринку, визначити свої конкурентні переваги і підготуватися до змін у ринкових умовах. В результаті, компанії зможуть бути більш конкурентоздатними та успішними на ринку [17, 34].

Отже, можна стверджувати, що розробка ресурсних стратегій дійсно підвищує ефективність управління господарською діяльністю підприємства і

допомагає компаніям досягти кращих результатів.

## **1.2. Теоретико-методичні підходи до оцінювання управлінського потенціалу підприємства**

З метою ефективного ведення бізнесу в умовах ринкової конкуренції, необхідно приймати обгрунтовані управлінські рішення щодо виробництва, маркетингу та фінансів. Для цього потрібно вивчати потенціал підприємства. Необхідно розробити та впровадити стратегічну систему управління, яка базується на системі аналізу підприємства та процесів його зміни. Така система включає в себе необхідність планування, моніторингу та оцінки виконання стратегічного розвитку суб'єкта підприємництва, визначення потенційних ризиків та можливостей, а також постійний аналіз ринкових тенденцій та інновацій.

Управлінський потенціал є комплексним описом знань, вмінь та характеристик керівників на різних рівнях управління, що сприяють успішному функціонуванню підприємства. Управлінський потенціал включає такі елементи як професійні навички, комунікативні вміння, лідерські якості, здатність до прийняття рішень та управління ризиками, а також здатність до творчого мислення та інновацій.

Управлінський потенціал є ключовим фактором успіху підприємства, оскільки від керівництва залежить розвиток та ефективність управління підприємством. Компанії, які мають високий рівень управлінського потенціалу, можуть забезпечити більш високу продуктивність, кращі результати та більшу конкурентоспроможність на ринку. Отже, підвищення управлінського потенціалу є основним завданням менеджерів підприємства.

Зараз під потенціалом підприємства розуміють поєднання природних умов та ресурсів, які допомагають досягти поставлених цілей. Взаємодія різних видів потенціалу може призвести до ефекту синергії, що дозволяє збільшити загальну ефективність порівняно з сумою ефективностей кожного виду потенціалу окремо [14].

Розрізняють різновиди потенціалу [19, 30]: ресурсний та функціональний.

Ресурсний потенціал охоплює всі ресурси, які використовуються на підприємстві та отримання максимальної дохідності. Це включає матеріальні, фінансові, природні, інформаційні та технологічні ресурси, а також можливість їх можливість застосування колективом працівників.

Ресурсний потенціал суб'єктів господарювання можна розглядати за кількома напрямками, включаючи потенціал персоналу, фінансовий, технічний, інформаційний, матеріальний та інші.

Кожен з цих видів ресурсів є важливим для успішного досягнення максимуму прибутку для суб'єктів господарювання [9].

Управлінський потенціал охоплює навички, знання та організаційні спроможності керівників на всіх рівнях менеджменту, які використовуються для ефективною та стабільною роботи підприємства [25].

Таблиця 1.3

### Види ресурсного потенціалу

Різновид потенціалу ресурсів	Опис
Потенціал трудових ресурсів	Оцінює кількість та якість трудових ресурсів, які задіяні підприємством з метою виконання виробничих процесів.
Потенціал фінансів	Визначає можливості підприємства фінансово здійснювати бізнес-процеси для отримання прибутку. Фінансовий потенціал включає різноманітні фінансові ресурси та інвестиції (державні, кредитні та власні кошти).
Потенціал технологій та інновацій	Охоплює можливості використання інтелектуальних і технічних знань для розвитку управлінських навичок, які допомагають досягти підприємству цілей.
Потенціал комунікацій	Залежить від швидкості та точності отримання різноманітної інформації, такої як організаційна, виробнича, правова, маркетингова та інші. Об'єктивність отриманої інформації залежить від ефективності інформаційних систем, що використовуються на підприємстві.
Техніко-матеріальний потенціал	Залежить від наявності та раціонального використання матеріальних та технічних ресурсів, включає необхідність підтримки технічного обладнання та його відновлення та поліпшення.
Природничий потенціал	Залежить від розташування виробничих засобів, які можуть використовувати природні ресурси, такі як природні ресурси, земля та кліматичні умови, для задоволення

Потенціал організації, творчий резерв та професійний потенціал є складовими управлінського потенціалу.

Кваліфікаційний потенціал включає знання та професійні навички керівників, необхідні для удосконалення навичок персоналу.

Творчий потенціал визначає здібності керівників до вирішення творчих завдань.

Організаційна спроможність означає спроможність менеджерів підприємства до послідовного та направленого формування умов, що дозволяють використовувати потенціал керівників для ефективного управління підприємством.

Науковці відрізняють «інноваційний потенціал», який полягає в забезпеченні можливостей для реалізації новаторських ідей та нововведень за допомогою правових, фінансових, технологічних, науково-технічних та інших можливостей. Крім того, можна виділити широкий та вузький напрямки розуміння інноваційного потенціалу [18,28].

За вузькою точкою зору, визначення інноваційного потенціалу зводиться до потенційних ресурсів, що використовують для інноваційної діяльності, можна вважати його науково-технічним і визначати зміст зводиться до наявних ресурсів.

Але з широкої точки зору, інноваційний потенціал охоплює всі аспекти, такі як освоєння, готовність до створення та реалізації різних типів нововведень і перетворення їх на економічні результати [5].

Конкурентний потенціал - це можливість підприємства брати участь у конкурентній боротьбі на ринку, використовуючи оптимально свої матеріальні та нематеріальні ресурси. Такий різновид потенціалу включає комплекс можливостей та ресурсів, які дозволяють підприємству досягати своїх стратегічних конкурентних цілей.

Конкурентний потенціал будь-якого підприємства складається з трьох

рівнів зв'язків [24]:

– перший рівень характеризує минуле. Це значення конкурентного потенціалу можна порівняти з поняттям "ресурс";

– другий рівень характеризує рівень існуючих можливостей. Це допомагає розмежувати реалізовані та нереалізовані можливості, і тому дещо схоже з поняттям «резерв»;

– третій рівень орієнтується на майбутнє розвитку. Як єдність стійких та змінних станів, конкурентний потенціал складають елементи розвитку підприємства в майбутньому.

Отже, конкурентний потенціал характеризує його здатність реалізовувати продукцію, що конкурує на ринку, з використанням ресурсів у максимально ефективний спосіб для забезпечення стабільного розвитку. Загалом, потенціал підприємства є індикатором рівня його розвитку.

Існує кілька підходів до оцінювання можливостей підприємства, серед яких найпоширеніші – витратний, порівняльний, результатний, ресурсний, структурний, цільовий [3,40].

Витратний підхід, який базується на минулому часі і враховує тільки витрати на розробку та використання об'єкта.

Порівняльний (ринковий) підхід, який використовується для оцінки потенціалу на дійсний час.

Результатний (дохідний) підхід, який спрямований на оцінку майбутнього часу.

У порівняльному (ринковому) підході вартість об'єкта визначається на основі порівняння з подібними об'єктами, які були продані на ринку. Однак, цей підхід має деякі недоліки, такі як необхідність існування розвинутого ринку, неможливість оцінки унікальних об'єктів і ігнорування перспектив майбутнього. Крім того, збирання великої кількості інформації про об'єкт і аналоги для порівняння потребує значних витрат часу та ресурсів, а також складних розрахунків для встановлення адекватних поправок.

У результатному (дохідному) підході оцінка об'єкта відбувається,

використовуючи потенційні доходи, які можна отримати від його використання. Однак, цей підхід також має недоліки, такі як використання прогнозової, а не фактичної інформації, і суб'єктивний характер аналітичних процедур.

Найбільш ефективним та раціональним є використання ресурсного підходу. Оцінка ресурсного потенціалу є основою даного підходу. Його суть полягає в аналізі ресурсів, які належать підприємству, а саме фінансових, матеріально-технічних, людських та інтелектуальних ресурсів. Відповідно до результатів цього аналізу, формується загальна оцінка потенціалу підприємства. Такий підхід дозволяє визначити реальні можливості підприємства та зробити обґрунтовані рішення щодо його розвитку та стратегії управління.

Ресурсний підхід, який також називають обліково-звітним підходом, орієнтується на визначення потенціалу підприємства шляхом оцінки сукупності його виробничих ресурсів, включаючи матеріально-технічні, трудові, енергетичні та фінансові ресурси. Однак цей підхід не враховує вплив зовнішнього середовища та не включає всі ключові елементи оцінки [23].

Структурний підхід, також відомий як функціональний підхід, спрямований на встановлення ефективного виробничого потенціалу на підприємстві. Проте аналіз та виробничого потенціалу викликає певні труднощі, так як всі його складові взаємодіють між собою та функціонують одночасно. Це ускладнює встановлення характеристики кожного типу ресурсів окремо та їх внесок у потенціал. Крім того, цей підхід може бути застосований лише для розрахунку однієї складової стратегічного потенціалу.

Цільовий підхід полягає у знаходженні співвідношення між можливостями та метою. Для практичної оцінки потенціалу підприємства використовують горизонтальні матриці рішень, які дозволяють визначити пріоритетність проектів для досягнення цілей. Однак цей підхід має недолік, оскільки не враховує вплив зовнішнього середовища [6].

Можемо зробити висновок, що ресурсний підхід є найбільш

раціональним з точки зору оцінки можливостей підприємства. Він базується на оцінці ресурсного потенціалу, тобто розглядає, які ресурси є у підприємства для досягнення поставлених цілей .

Ресурсний потенціал підприємства є основою для розвитку його діяльності. Ефективне використання цього потенціалу є важливим елементом вибору стратегії підприємства [37]. Раціонально сформований ресурсний потенціал дозволяє вибрати стратегію, забезпечуючи його конкурентоспроможність [12, 36].

Побудована модель становить допоміжний інструмент розробки стратегії управління підприємством, який враховує такі аспекти, як залучення фінансових ресурсів, соціальна та управлінська стратегії. Процес формування ресурсного потенціалу є ключовою передумовою для успішної реалізації стратегії управління підприємством. Ця модель є надзвичайно важливим інструментом управління, який допомагає підприємству розвиватися та займати лідерську позицію на ринку.

Для формування управлінської стратегії формування конкурентних переваг необхідно виконати кілька ключових дій. Першим кроком є визначення найбільш значущих чинників, що впливають на конкурентоспроможність галузі, або ж галузеві конкурентні переваги [10].

Другим кроком є визначення найбільш важливих елементів ресурсного потенціалу підприємства або їх відносних пропорцій, які можуть бути визнані домінантами ресурсного потенціалу.

Процес формування та реалізації такої стратегії повинен ґрунтуватися на відповідності напрямку розвитку організації та наявному ресурсному потенціалу (рис. 1.2).

Процес впровадження стратегії управління базується на ресурсному потенціалі підприємства. Цей процес включає в себе визначення цілей, визначення ключових конкурентних переваг та розробку плану дій для їх досягнення [7, 27].

Визначення цілей полягає у формулюванні конкретних результатів, які

має досягти підприємство в майбутньому, з урахуванням його стратегії. Оцінка зовнішнього середовища передбачає дослідження ринку, конкурентів, законодавства та інших факторів, що можуть мати вплив на функціонування підприємства. Оцінка внутрішнього середовища включає в себе оцінку ресурсів, які має підприємство, його переваг та недоліків.

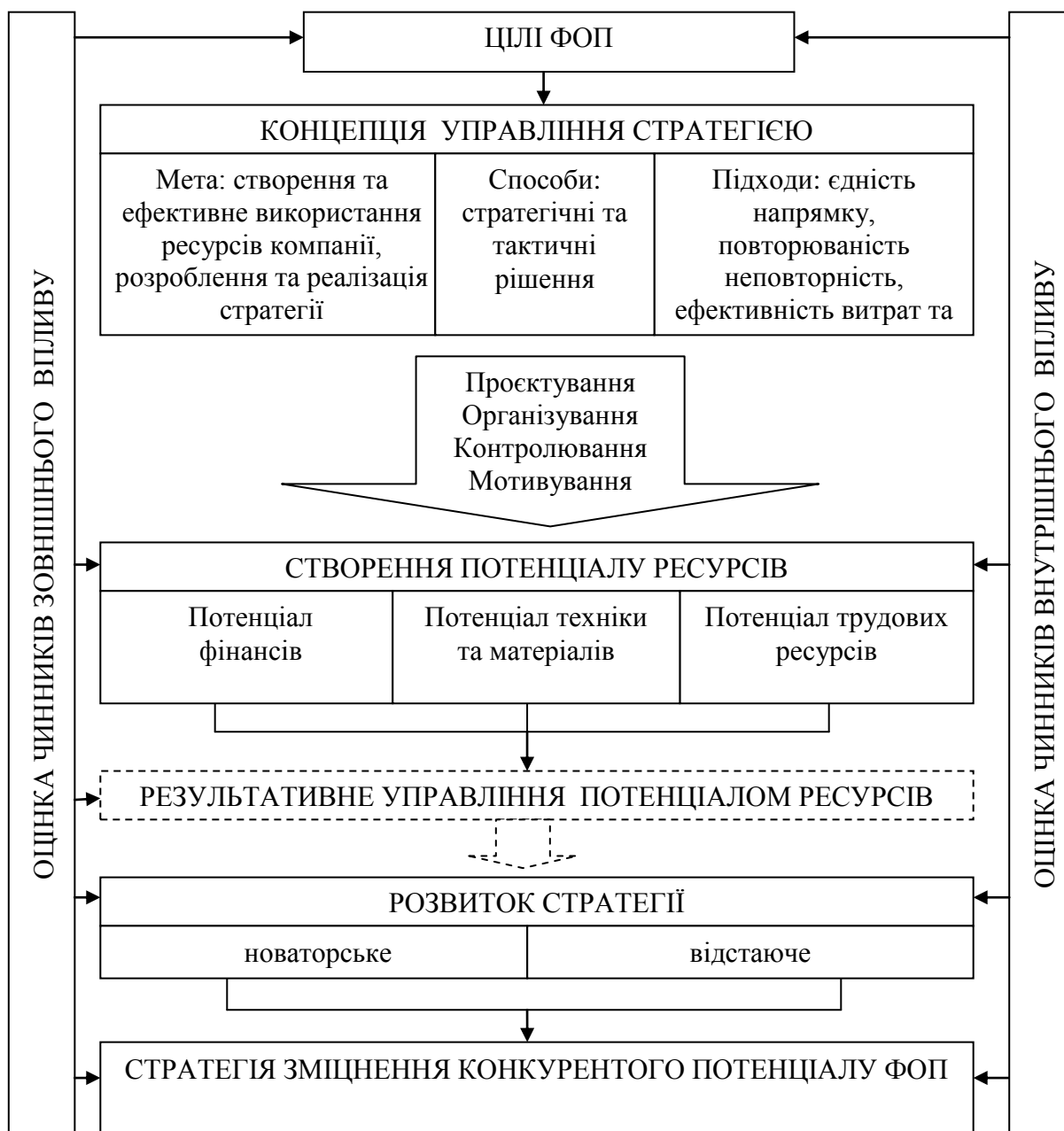


Рис. 1.2 Процес розробки стратегії на основі ресурсного потенціалу

На основі проведеного аналізу визначаються ключові конкурентні п підприємства та формується стратегія їх забезпечення. Розробляється план дій,

який включає в себе визначення конкретних завдань та заходів для отримання запланованого результату.

Для реалізації стратегії необхідно встановити систему контролю та оцінки результатів, що дозволить вчасно внести корективи та забезпечити досягнення запланованих результатів [4, 21].

## **РОЗДІЛ 2. ОЦІНКА ЕФЕКТИВНОСТІ МЕНЕДЖМЕНТУ ФОП ГОНЧАРУК О.В. ТА ЙОГО КОНКУРЕНТНОГО СЕРЕДОВИЩА**

### **2.1. Аналіз фінансово-економічного стану ФОП Гончарук О.В.**

ФОП Гончарук О.В. займається розробкою комп'ютерних програм, консультуванням в галузі інформатизації, обробкою даних, розміщенням інформації на веб-сайтах та іншою діяльністю, пов'язаною з інформаційними технологіями та комп'ютерними системами.

Фізична особа-підприємець Гончарук О.В. зареєстрований у м. Київ за адресою: вул. Волинська, буд. 15.

Основні види економічної діяльності за КВЕД:

- 62.01 Розробка програмного забезпечення;
- 62.02 Надання консультацій з питань інформаційних технологій;
- 62.09 Інші види діяльності в галузі інформаційних технологій;
- 63.11 Аналіз даних, розміщення контенту на веб-вузлах;
- 63.12 Веб-портали;
- 73.11 Рекламні агентства;
- 74.10 Спеціалізований дизайн.

Для ведення своєї діяльності ФОП Гончарук О.В. обрано проектну структуру управління. (рис. 2.1).

Проектна структура управління – це організаційна структура, яка створюється для успішного виконання конкретного проекту.

Проектна структура може включати різні функціональні групи, такі як

розробка, виробництво, маркетинг, фінанси тощо, які працюють під керівництвом проектного менеджера. Проектна структура управління є ефективним інструментом для здійснення проектів з урахуванням обмежених ресурсів та вимог замовника. Її головною метою є забезпечення ефективного виконання проектів з мінімальними затримками та витратами.

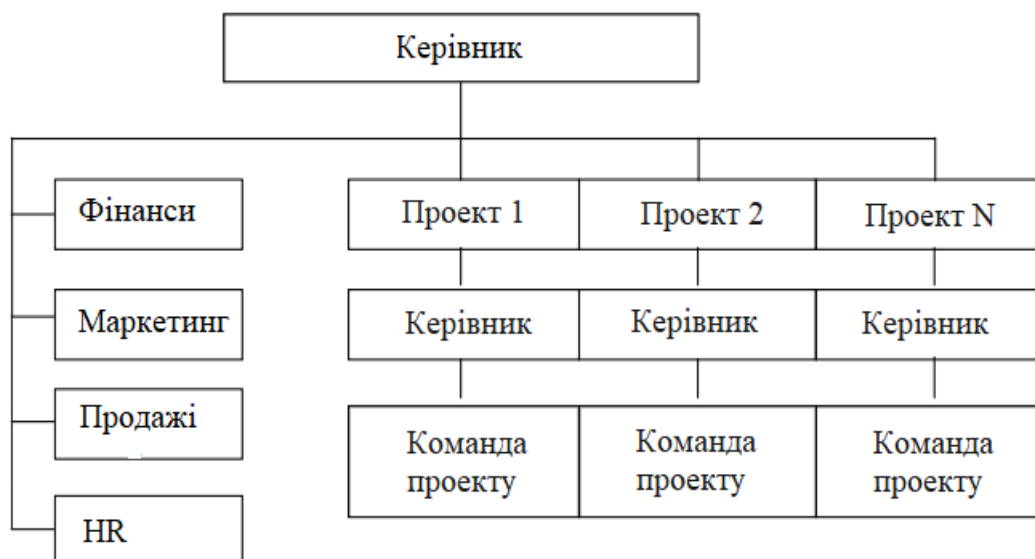


Рис. 2.1. Проектна організаційна структура ФОП Гончарук О.В.

Для оцінки продуктивності бізнесу ФОП Гончарук О.В. за п'ятирічний період з 2018 року по 2022 рік, необхідно скористатись інформацією, наведеною у таблиці 2.1.

Таблиця 2.1

Основні економічні і фінансові параметри діяльності ФОП Гончарук О.В. в період з 2018 по 2022 рік, грн.

Показники	Рік				
	2018	2019	2020	2021	2022
Виручка від реалізації продукції	1521371,5	2043794,5	2428889,1	3305593,5	2748460
Чистий дохід	1296729,5	1757779,1	2090632,5	2858535,9	2437358
Собівартість продукції	1036884,2	1345672,9	1575984,3	2051219,5	1794958
Валовий прибуток	259845,3	412106,2	514648,2	807316,4	642400

Фінансовий результат від операційної діяльності	146652,0	294435,9	369010,4	660222,2	449031
Фінансовий результат від звичайної діяльності до оподаткування	127447,1	249599,9	345027,1	646239,0	441595
Фінансовий результат від звичайної діяльності	95585,6	187200,2	258770,6	484678,7	296285
Чистий прибуток ФОП	95585,6	187200,2	258770,6	484678,7	296285

Дані, які містяться в таблиці 2.1, вказують на збільшення доходів від продажу продукції в 1,8 рази за аналізований період, проте одночасно відбувся ріст собівартості реалізованої продукції в 1,7 рази, що призвело до зростання валового прибутку майже в 2,5 рази. З 2018 року до 2022 року чистий прибуток ФОП Гончарук О.В. зріс на 389093,1 грн. Але за останній рік даний показник зменшився на 188393,7 грн., що є негативним результатом господарської діяльності ФОП. Крім того, було відзначено збільшення балансової вартості основних засобів на 49,5 грн., що вказує на збільшення кількості або реконструкцію основних засобів на підприємстві.

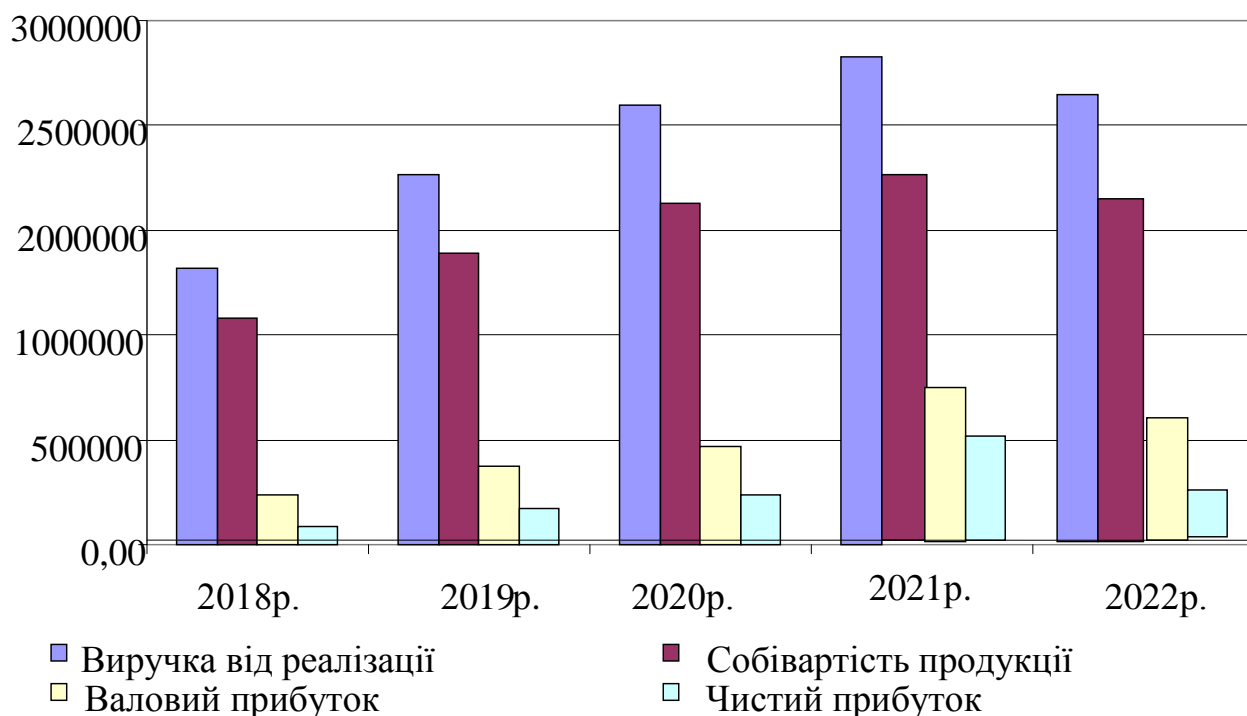


Рис. 2.2. Динаміка показників фінансових результатів діяльності ФОП Гончарук О.В. за період з 2018 по 2022 рр., грн.

Згідно з даними таблиці 2.1 рисунка 2.2, дохід від реалізації ІТ продукції зростав протягом розглянутого періоду і у 2021 році становив 3305593,4 грн. Це на 117,3% більше, ніж у 2018 році, а саме на 1784222 грн.

Такий значний ріст доходу свідчить про великий попит на продукцію ФОП Гончарук О.В. на ринку. Проте в 2022 році відбулося зниження доходу від продажу продукції на 557134 грн., що пов'язано зі складною економічною ситуацією як у світі, так і в країні загалом. У 2022 році спостерігається зменшення чистого доходу на 421178 грн. Це зменшення, ймовірно, є результатом складної економічної ситуації в світі та в країні.

За даними таблиці 2.1 та рисунку 2.2, собівартість реалізованої продукції складає 70-80% від чистого доходу в аналізованому періоді, що свідчить про рівномірний, рівноприскорений розвиток ФОП Гончарук О.В. Однак високі значення собівартості реалізованої продукції мають істотний вплив на валовий прибуток, який в 2022 році склав 642400 грн., зменшившись на 20,4% в порівнянні з 2021 роком. Усього за 2018 - 2021 роки чистий прибуток ФОП збільшився в середньому на 73,8%. Проте в 2022 році він зменшився на 188394 грн.

Для оцінки масштабності діяльності ФОП можна використати агрегований баланс. (табл. 2.2).

Таблиця 2.2

Агрегований баланс ФОП Гончарук О.В. за 2018-2022 рр., тис. грн.

Стаття	Рік				
	2018	2019	2020	2021	2022
<b>Активи</b>					
Необоротні активи	392878	653742	861583	922712	705353
Оборотні активи	322994	374006	677305	980373	1308329
Баланс	715872	1027748	1538888	1903085	2013682
<b>Пасиви</b>					
Власний капітал	277179	747736	1006507	1414185	1649373
Довгострокові забезпечення і зобов'язання	66050	121815	200835	75669	57893

Поточні забезпечення та зобов'язання	372644	158196	331547	413230	306416
Баланс	715872	1027748	1538888	1903085	2013682

Здійснивши аналіз агрегованого балансу ФОП (табл. 2.2, рис. 2.3) встановлено, що на сьогодні оборотні активи займають більшу частину в майні ФОП ніж необоротні активи, тобто баланс є легким, що для підприємств цієї галузі є характерним. Загалом можна сказати, що ФОП Гончарук О.В. має стабільну позицію на ринку.

Першим етапом під час дослідження фінансового стану ФОП є вивчення стану його майна (за допомогою таблиці 2.3). Цей аналіз дає змогу з'ясувати, наскільки ефективно використовуються його активи.

Таблиця 2.3

Характеристика майнового стану ФОП Гончарук О.В. за період з 2018 р. по 2022 р.

Показники	Рік					Відхилення +/-	
	2018	2019	2020	2021	2022	2022-2018	2022-2021
Коефіцієнт придатності ОЗ	0,931	0,832	0,781	0,691	0,652	-0,279	-0,039
Коефіцієнт вибуття	0,193	0,071	0,062	0,091	0,941	0,748	0,85
Коефіцієнт оновлення ОЗ	0,741	0,182	0,311	0,192	0,651	-0,09	0,459
Коефіцієнт зносу ОЗ	0,212	0,281	0,363	0,414	0,471	0,259	0,057
Коефіцієнт зростання ОЗ	0,991	0,232	0,344	0,143	-0,921	-1,91	-1,07

Розглядаючи коефіцієнт зносу (рис. 2.3), який вказує на ступінь фізичного зношування основних засобів ФОП, можна зауважити його річне збільшення. Згідно з даними, цей показник становив в 2022 році - 0,47, що свідчить про потребу у майбутньому у модернізації основних засобів. Однак, 53% основних засобів ФОП все ще можна використовувати в 2022 році, що є позитивним індикатором. У порівнянні з 2021 роком, в 2022 році ми спостерігаємо збільшення коефіцієнта оновлення на 0,46. Це означає, що ФОП поступово

оновлює свої основні засоби, шляхом введення в експлуатацію нового обладнання. Цей процес має позитивний вплив на стан ФОП в цілому.

У 2022 році коефіцієнт вибуття досяг рекордної позначки за весь період і становить 0,94, тоді як коефіцієнт приросту вартості основних засобів зменшився з 0,99 до -0,92 за аналізований період. Це свідчить про те, що темп модернізації обладнання повільніший, ніж його вибуття. В цілому майновий стан ФОП можна вважати задовільним.

Коефіцієнт покриття, який відображено в таблиці 2.4 та на рисунку 2.4, характеризує ступінь здатність вчасно та повністю виконувати зобов'язання перед контрагентами.

У 2018 році цей показник становив 0,95, що означає, що ФОП міг покрити 95% своїх поточних зобов'язань за свій рахунок.

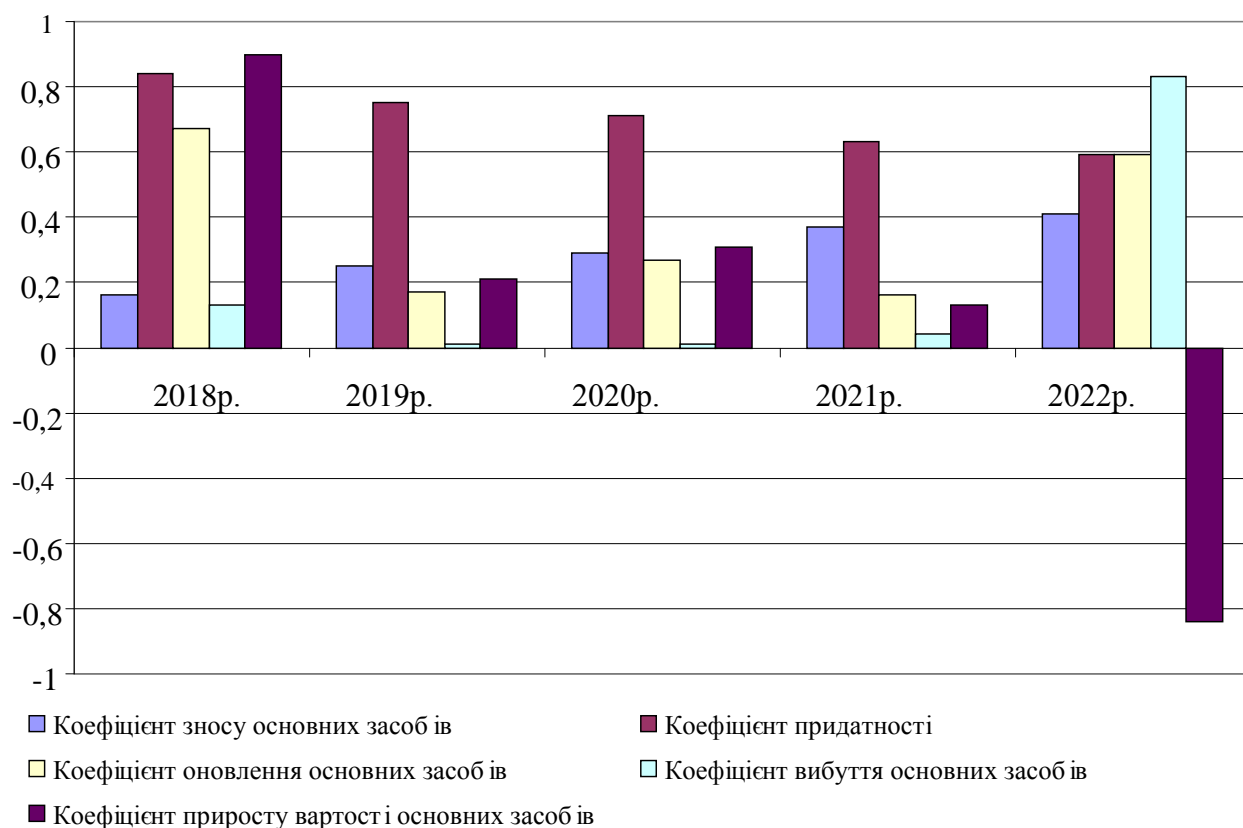


Рис. 2.3. Характеристики стану основних засобів ФОП Гончарук О.В. за 2018-2022 роки

Однак, в 2022 році цей показник зріс до 4,7. Причиною є зростання

кількості оборотних активів компанії в цілому, зокрема готівки та її еквівалентів, що було здійснено за рахунок реалізації старішого майна. Таким чином, зростання оборотних активів підприємства відносно 2018 року склало 375%. Коефіцієнт швидкого забезпечення (ліквідності) відображено в таблиці 2.4 та на рисунку 2.4.

Таблиця 2.4

Характеристики ліквідності та платоспроможності ФОП Гончарук О.В.  
за 2018 - 2022 рр.

Показники	Рік					Відхилення +/-	
	2018	2019	2020	2021	2022	2022-2018	2022-2021
Коефіцієнт покриття	0,95	2,59	2,24	2,61	4,7	3,75	2,09
Показник швидкої ліквідності (К)	0,53	1,36	1,42	1,86	4,08	3,55	2,22
Показник абсолютної ліквідності (К)	0,04	0,07	0,02	0,24	2,35	2,31	2,11
Чистий оборотний капітал, тис. грн.	-5037	21328,6	34319,2	56629,5	100188	105225	43558,5

Показник абсолютної ліквідності у 2018-2020 роках складав від 2% до 7%, що є негативним для ФОП. У 2021 році цей норматив зріс в 10 разів і склав 0,24, а в 2022 році збільшився до 2,35.

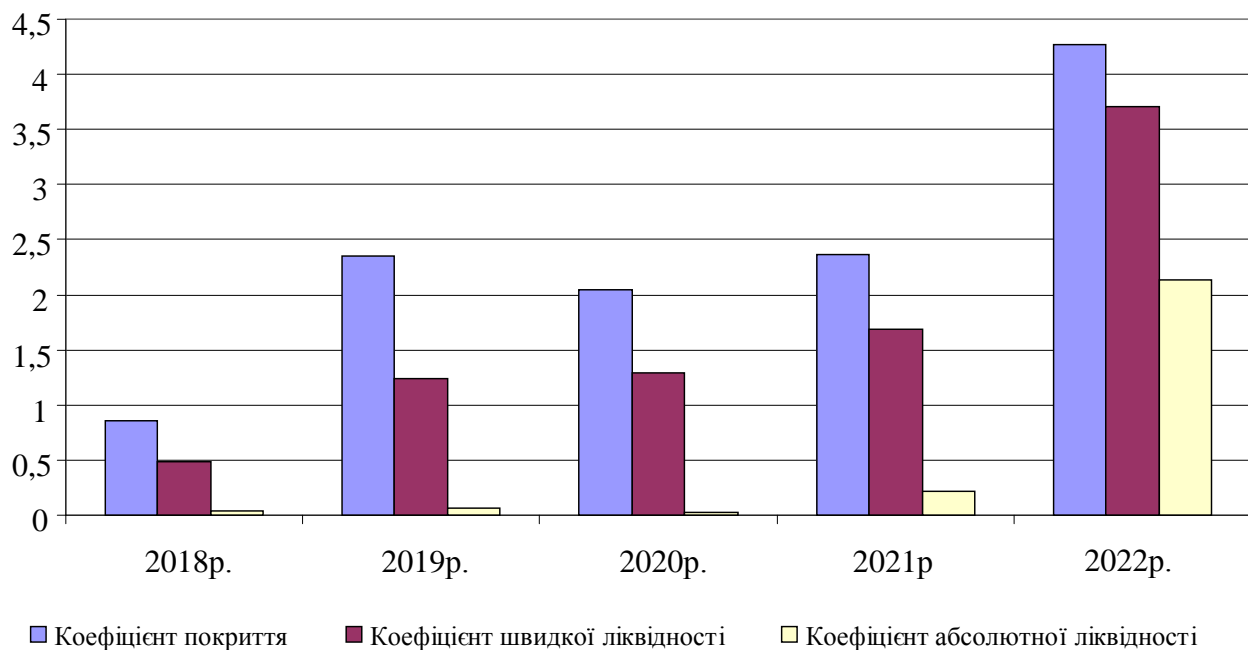


Рис. 2.4. Показники ліквідності та платоспроможності ФОП Гончарук О.В. в динаміці

Окрім ліквідності та платоспроможності, фінансовий стан ФОП Гончарук О.В. характеризується також показниками фінансової стійкості та ділової активності. Нижче проведено аналіз цих показників.

Фінансова стійкість суб'єкта підприємництва означає, що кошти, витрачені на діяльність, мають бути повністю зароблені завдяки грошовим надходженням від бізнесу, а отриманий прибуток має забезпечувати можливість самофінансування.

Таблиця 2.5

Характеристика фінансової стійкості ФОП Гончарук О.В. за період з 2018 р. по 2022 р.

Показники	Рік					Відхилення +/-	
	2018	2019	2020	2021	2022	2022-2018	2022-2021
Показник автономії (К)	0,43	0,8	0,72	0,81	0,9	0,47	0,09
Показник фінансування (К)	1,74	0,41	0,58	0,38	0,24	-1,5	-0,14
Показник забезпеченості	-0,18	0,63	0,56	0,64	0,85	1,02	0,21

обіговими коштами (К)							
Показник фінансової стабільності (К)	0,69	2,94	2,08	3,18	4,98	4,29	1,8
Показник маневреності власного капіталу (К)	-0,2	0,32	0,37	0,44	0,67	0,87	0,23

Згідно з таблицею 2.5, фінансова стійкість компанії підвищилася протягом звітного періоду. Наприклад, якщо коефіцієнт автономії становив 0,43 у 2018 році, то на кінець 2022 року він збільшився до 0,9. Рівень автономії є важливим не тільки для самого ФОП, але і для його кредиторів. Ці показники (рис. 2.5) дозволяють оцінити ризик фінансових втрат, пов'язаних зі структурою джерел формування капіталу ФОП, та його фінансову стабільність на майбутнє.

Підвищення коефіцієнта автономії вказує на зростання фінансової незалежності та гарантії погашення зобов'язань ФОП, а також розширює можливості залучення коштів ззовні. Зменшення коефіцієнта фінансування на 86% за аналізований період є ознакою позитивної тенденції зменшення залежності ФОП від залучених засобів. У 2022 році зобов'язання ФОП становлять лише 22% у складі власного капіталу ФОП. Показник фінансової стійкості характеризує відношення власних грошових ресурсів до залучених. Значення цього показника зростає з 0,69 до 4,98 тис. грн. за період з 2018 по 2022 роки, що також є позитивною тенденцією.

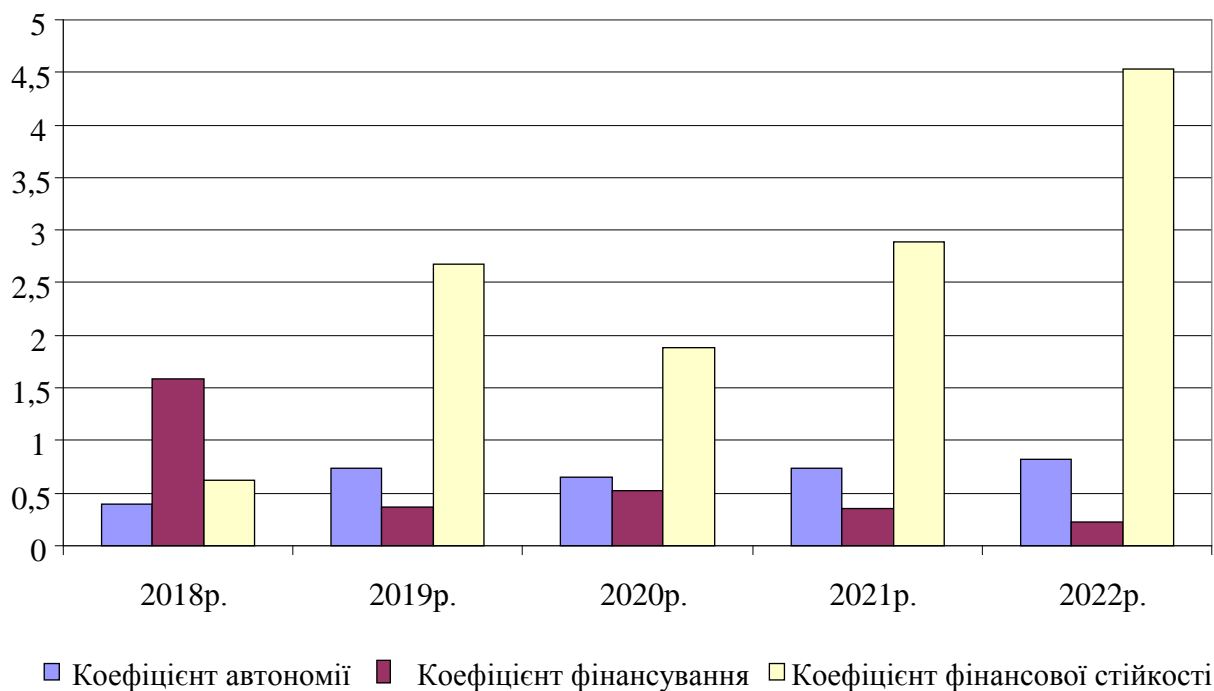


Рис. 2.5 Показники фінансової стійкості ФОП Гончарук О.В. в динаміці

Для визначення фінансової стійкості ФОП ми будемо використовувати низку абсолютних показників та

представимо отримані результати у вигляді нерівностей (табл. 2.6).

За результатами дослідження можна зробити висновок, що у 2018 році фінансовий стан ФОП був нестійким, оскільки необхідні витрати перевищували власний оборотний капітал компанії. Це свідчить про те, що ФОП не має достатньо коштів, щоб покрити свої витрати самостійно. Ситуація змінюється тільки тоді, коли ФОП починає користуватися додатковими джерелами фінансування, такими як довгострокові та короткострокові позикові кошти, щоб забезпечити стабільний процес виробництва. У 2019 та 2020 роках фінансовий стан ФОП був нормальним, оскільки компанія могла покрити свої витрати тільки за рахунок довгострокових позикових коштів.

Таблиця 2.6

Визначення фінансового стану ФОП Гончарук О.В. за період

з 2018 р. по 2022 р., грн.

Тип фінансового стану ФОП	Показники	Рік				
		2018	2019	2020	2021	2022
абсолютний	ВОК	-115699,1	93993,9	144923,9	491473,4	944020
	Зап. і Витр.	143911,9	178469,5	249089,5	283739,5	170126
нормальний	ВОК і ДЗ	-49649,6	215809	345758,6	-	-
	Зап. і Витр.	143911,9	178469,5	249089,5	-	-
нестійкий	ВОК + ДЗ + КЗ	322995,2	-	-	-	-
	Зап. і Витр.	143911,9	-	-	-	-
кризовий	ВОК + ДЗ + КЗ	-	-	-	-	-
	Зап. і Витр.	-	-	-	-	-

У 2021 та 2022 роках в ФОП спостерігається повна фінансова стійкість, що означає можливість покриття довгострокових витрат за рахунок своїх власних коштів та наявність достатньої кількості коштів для фінансування своєї обіговості. Виконання цієї нерівності вказує на те, що ФОП знаходиться в стані розширеного типу відтворення. Перша нерівність означає, що економічна потужність ФОП збільшується, що дозволяє йому розширювати свою діяльність. Друга нерівність свідчить про те, що з ростом економічного потенціалу ФОП, його виручка збільшується швидше, що вказує на результативне використання персоналу. Третя нерівність вказує на те, що в ФОП знижуються витрати, завдяки застосуванню оптимальних технологій та збільшенню продуктивності працівників.

Таблиця 2.7

Розрахунок фінансових характеристик "золотого" правила економіки  
для ФОП Гончарук О.В.

Показники	Темп приросту за рік, %				
	2018/2017	2019/2018	2020/2019	2021/2020	2022/2021

Валюта балансу	56,60	47,93	54,70	26,04	6,39
Виручка від реалізації продукції	8,71	37,77	20,72	39,70	-18,54
Чистий прибуток	28,93	105,44	42,05	96,03	-42,76

Отже проаналізувавши дані табл. 2.7 можемо зазначити, що протягом 2018-2022 років «золоте» правило економіки в ФОП виконується лише в 2021 році, що свідчить про розширений тип відтворення та інтенсивний розвиток ФОП в даному періоді.

При аналізі ділової активності компанії (рис. 2.6), необхідно відзначити, що показники використання ресурсів підприємства погіршуються щороку.

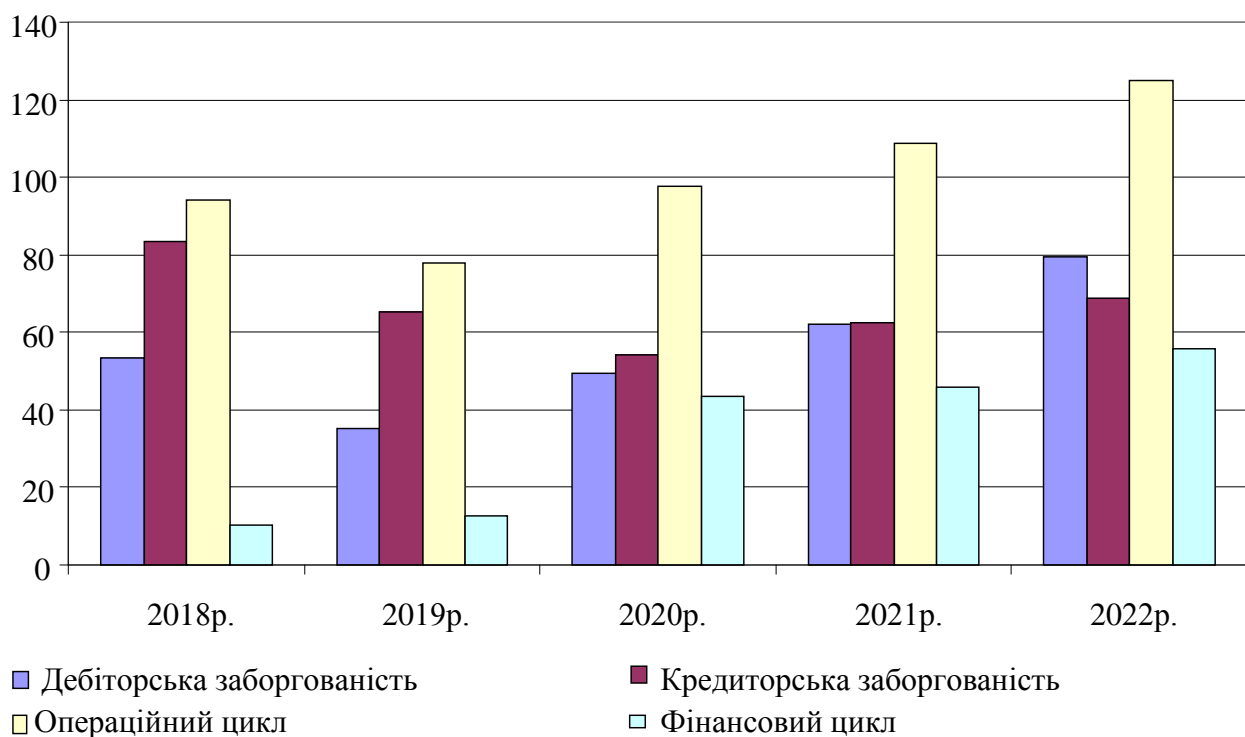


Рис. 2.6. Показники ділової активності ФОП Гончарук О.В. в динаміці, дні

Це є негативним явищем для ФОП. За останні три роки функціонування ФОП можна спостерігати тенденцію до зменшення відношення чистого доходу до дебіторської заборгованості на 1 гривню. Позитивним є відносно довгий строк погашення заборгованості кредиторів.

Коефіцієнт рентабельності активів відображає, який чистий прибуток

буде зароблено ФОП за кожен інвестований гривню в активи (табл. 2.8).

Таблиця 2.8

Показники рентабельності ФОП Гончарук О.В. за період з 2018 р. по 2022 р.

Показники	Рік					Відхилення +/-	
	2018	2019	2020	2021	2022	2022-2018	2022-2021
Показник рентабельності активів (К)	0,107	0,141	0,152	0,271	0,151	-0,04	-0,12
Показник рентабельності діяльності (К)	0,112	0,161	0,174	0,211	0,132	0,02	-0,09
Показник рентабельності капіталу (К)	0,451	0,412	0,331	0,444	0,211	-0,24	-0,23
Показник рентабельності продукції (К)	0,141	0,201	0,252	0,333	0,291	0,15	-0,04

У 2018 році показник рентабельності активів становив 0,10, і збільшився до 0,27 у 2021 році.

Однак, в 2022 році даний коефіцієнт зменшився на 55,56%. Незважаючи на те, що значення показника повинно зростати протягом періоду, у 2022 році рентабельність на аналізованому ФОП залишається на низькому рівні, оскільки обсяг чистого прибутку в цьому періоді зменшився. Показник рентабельності власних коштів відображено на рисунку 2.7.

За весь період показник зменшився на 53,66%, що є наслідком зменшення суми чистого прибутку ФОП на 38,87% у 2022 році, та одночасним збільшенням середньорічного показника вартості власного капіталу на 16,63%.

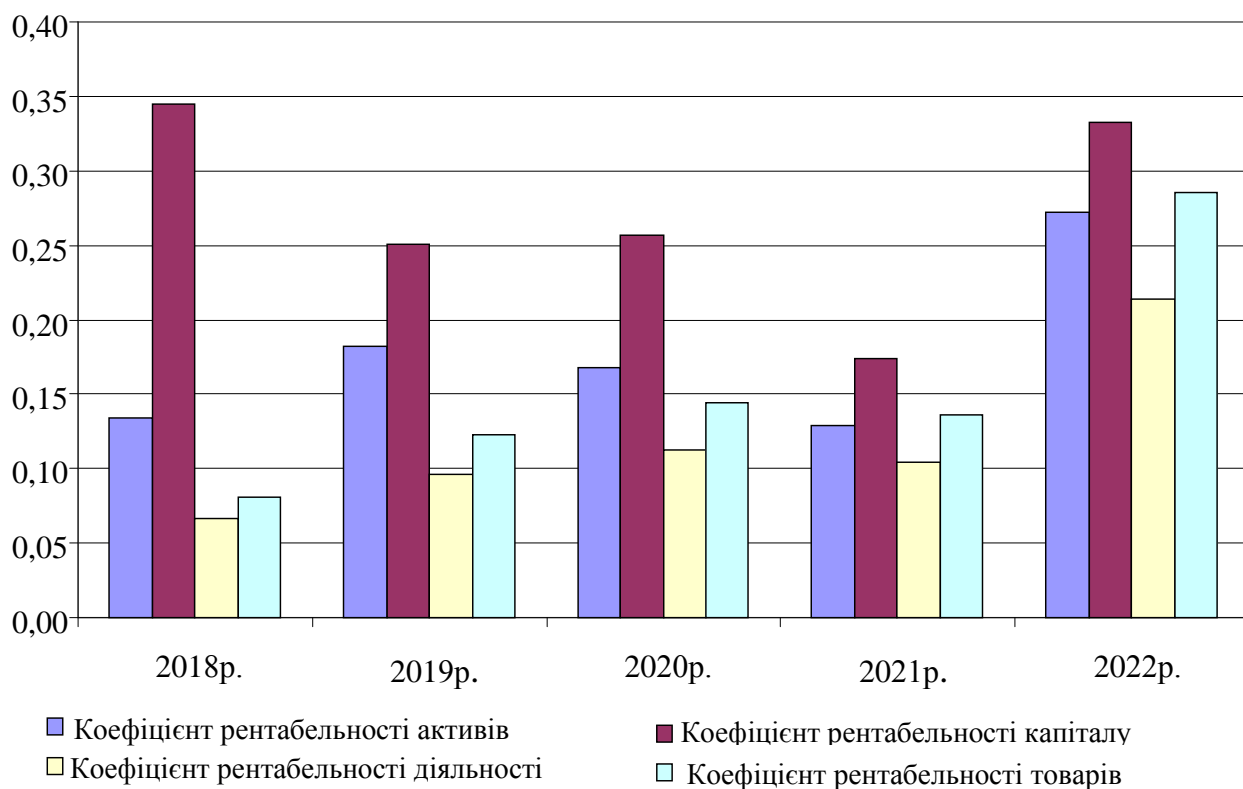


Рис. 2.7. Показники рентабельності ФОП Гончарук О.В. в динаміці, частка

Коефіцієнт рентабельності діяльності в порівнянні з 2018 роком збільшується. У 2021 році він зріс на 152%, тобто 1 грн. чистого доходу 2018 року містить 21 коп. чистого прибутку підприємства того ж таки року. Проте в 2022 році цей показник зменшився до 0,09.

У 2018 році коефіцієнт рентабельності продукції склав 0,15, що означає, що на 1 тис. грн. витрат ФОП припадає 15 коп. чистого прибутку. У наступні роки значення цього показника зростало: у 2019 році досягло 20 коп., у 2020 році - 24 коп., у 2021 році - 33 коп. Однак, у 2022 році коефіцієнт рентабельності продукції зменшився до 29 коп.

Отже, можна зробити висновок, що для ФОП в 2021-2022 роках характерна стабільна фінансова ситуація. Це свідчить про надійність даного суб'єкту господарювання, оскільки ФОП не залежить від несприятливих змін на ринку кредитного капіталу.

Також, можна зазначити, що коефіцієнт автономії, збільшився на 110,25% протягом досліджуваного періоду, що вказує на те, що в 2022 році 82% з усіх коштів, що перебували у розпорядженні ФОП, були залучені з власного капіталу. Крім того, ФОП показав ефективну діяльність в 2021 році, дотримуючись золотого правила економіки, яке передбачає інтенсифікацію виробництва і збільшення продуктивності праці за допомогою раціоналізації виробництва та використання новітніх технологій.

## **2.2. Аналіз та оцінка конкурентної стратегії в системі менеджменту ФОП Гончарук О.В.**

Проведемо аналіз сильних та слабких сторін ФОП Гончарук О.В. За результатами нашого дослідження, ми можемо побачити, що у таблиці 2.9 наведені сильні та слабкі сторони, кількість яких складає відповідно 157 та 88.

Загалом, сильні сторони ФОП переважають. Варто зазначити, що за оцінкою компоненти "Середовище господарювання" показники сильних та слабких сторін майже рівні (44 та 43 відповідно), що свідчить про високий вплив факторів середовища господарювання на діяльність ФОП Гончарук О.В. та несприятливу ринкову ситуацію.

За напрямом "операційна діяльність ФОП" переважають сильні сторони (73 та 22 відповідно), що говорить про позитивні результати господарювання ФОП.

Щодо недоліків, потрібно звернути увагу на активізацію конкурентів на ринку. Щодо фінансового стану - у ФОП Гончарук О.В. є такі позиції: сильні сторони - 35, недоліки - 23.

Хоча переважають сильні сторони, але довгий період дебіторської заборгованості є суттєвим недоліком для ФОП Гончарук О.В. ФОП має добру репутацію на ринку, тому напрям «репутація підприємства» є сильною стороною. При проведенні аналізу зовнішнього середовища, ФОП Гончарук О.В. досліджують фактори, що впливають на макро- та мікросередовище.

Таблиця 2.9

## Визначення сильних і слабких сторін ФОП Гончарук О.В.

Сильні позиції	Позиція	Значущість	Зведена оцінка	Слабкі позиції	Позиція	Значущість	Зведена оцінка
Бізнес-середовище							
Високі стандарти якості	6	4	16	Спад економіки в країні	4	4	10
Діяльність в сегменті ринку, де невисока конкуренція	5	3	9	Законодавча база	5	3	9
Інтегроване обслуговування	5	2	5	Конкурентна сила	5	4	13
Система мобільної логістики	4	3	7	Отримання кредитів	4	2	4
Нововведення	4	3	7	Капіталовкладення	4	3	7
Операційні процеси ФОП							
Значний ринковий сегмент	5	4	13	Зменшення замовлень	5	3	9
Підхід до замовників	4	3	7				
Фокус на споживача	5	4	13				
Дієвий маркетинг	4	3	7				
Професійний досвід	5	2	5				
Наявність клієнтів	6	2	6	Оживлення конкуренції між основними конкурентами	5	4	13
Високий рівень професійного п	5	3	9				
Стабільний персонал	3	2	3				
Ефективна мотивація	4	4	10				
Фінансові ресурси							
Економічність затрат	4	4	10	Період дебіторської заборгованості	4	4	10
Прибутковість діяльності	6	4	16				
Прибутковість майна	5	3	9	Плптіжна криза	5	4	13
Репутація ФОП							
Виконання соціальної відповідальності	5	2	5				
Разом			157	Разом			88

В таблиці 2.9 систематизовано результати оцінки можливостей та загроз для ФОП.

Отже, ФОП Гончарук О.В. має сприятливіші показники можливості використання зовнішнього середовища порівняно з показниками зовнішніх загроз ( $57,2 > 34,8$ ).

Також вплив можливостей на ФОП є вищим, ніж вплив загроз ( $46,7 > 30,3$ ). Таким чином, у ФОП Гончарук О.В. є всі передумови для успішної реалізації свого потенціалу на ринку.

Необхідно врахувати фактори 2 та 3, які полягають у укладенні значної кількості контрактів та додаткових угод.

Можливості 1 (додатковий сегмент ринку тощо), 4 (цінова політика) та 9 (наявність нових каналів реалізації розширеного асортименту продукції) необхідно використовувати обережно.

ФОП Гончарук О.В. може сподіватися на позитивний результат завдяки тому, що їхні продукти не мають високої чутливості до змін цін.

Проте, зовнішнє середовище є загрозливим для них, оскільки економічна ситуація в країні є нестабільною та має значний вплив на їхню діяльність. Тому, їм потрібно ретельно враховувати цей фактор та вносити корективи до своєї стратегії.

Здійснено експертну оцінку конкурентоспроможності ФОП Гончарук О.В. З цією метою проведено опитування двадцяти (20) фахівців, серед яких є висококваліфіковані спеціалісти.

Опитування допомогло обґрунтувати аналітичну частину вивчення конкурентного середовища та виявити фактори, які визначають їх конкурентоспроможність на ринку.

Кожен експерт мав визначити ранг кожного фактору та індикатора для оцінювання конкурентних переваг підприємства за відсутності дискусії з іншими фахівцями.

В одного експерта не могло бути однакових рангів. Найбільш вагомий фактор отримує найвищий ранг - 10.

Таблиця 2.10

## Можливості і загрози ФОП Гончарук О.В.

Зовнішні можливості							Зовнішні загрози						
Фактори	Вірогідність реалізації можливостей			Вплив можливостей на ФОП			Фактори	Можливість виникнення загроз			Вплив загроз на ФОП		
	Важливість	Імовірність	Комплексне оцінювання	Важливість	Імовірність	Комплексне оцінювання		Важливість	Імовірність	Комплексне оцінювання	Важливість	Імовірність	Комплексне оцінювання
1. Ринкова позиція	6	0,8	7,7	7	0,7	5,8	1. Нестійкість економічного середовища	10	0,9	4,8	10	0,9	4,2
2. Оформлення значного обсягу замовлень	10	0,9	7,1	9	0,9	6,6	2. Податкове навантаження, що утруднює підприємницьку діяльність	6	0,5	2,7	7	0,6	2,3
3 Підписання додаткових контрактів	10	0,9	8,8	10	0,8	8,8	3. Відсутність фінансового запасу для покриття непередбачуваних витрат	9	0,6	3,7	8	0,7	3,1
4. Придбання зовнішньої програмної продукції	7	0,7	5,3	7	0,8	3,8	4. Конкуренція від стійких гравців, які зможуть зайняти більшу частку ринку	7	0,3	1,3	5	0,5	1,1
5. Стремління до якості	8	0,6	3,3	8	0,7	1,9	5. Конкурентна продуктова пропозиція	7	0,4	3,3	7	0,8	3,2
6. Підвищення конкурентоздатності	6	0,5	5,3	5	0,6	3,3	6. Втрата ринкових позицій через збільшення конкуренції	7	0,5	3,5	5	0,7	2,0
7. Політика формування цін	6	0,6	3,1	5	0,5	2,6	7. Конкуренти мають значні можливості, існує ризик втрати своєї ринкової позиції	5	0,6	4,3	8	0,8	3,4
8. Низька цінова чутливість	10	0,5	6,1	5	0,6	3,6	8. Залучення інвестицій	7	0,3	4,2	6	0,5	2,5
9. Введення нових продуктів на ринок	7	0,7	6,4	10	0,7	6,1	9. Можливість конкуренції на аналогічному ринку	8	0,5	2,6	7	0,5	4,2
10.перспектива отримати додатковий прибуток	8	0,6	4.1	7	0,6	4,2	10.Великі затрати на інновації	6	0,4	4,4	6	0,4	4,3
Разом	–	–	57,2	–	–	46,7	Разом	–	–	34,8	–	–	30,3

Результати ранжування чинників конкурентоспроможності ФОП Гончарук О.В., проведені експертами склали: «Підприємницька активність» - 29; «Результативність ФОП» – 70; «Конкурентна позиція» – 59; «Якість ІТ продукції» – 42.

Ваговий коефіцієнт за чинниками: «Підприємницька активність» - 0,145; «Результативність ФОП» – 0,35; «Конкурентна позиція» – 0,295; «Якість ІТ продукції» – 0,21.

Отже, за розрахунками результатів проведеної експертної оцінки встановлено, що ФОП є найважливішим фактором, який має позитивний вплив на конкурентоспроможність ФОП Гончарук О.В. На другому місці за важливістю знаходиться позиція на ринку, а на третьому - якість ІТ продукції.

Таким чином, ділова активність ФОП Гончарук О.В. є найменш важливим серед чинників, які формують рівень його конкурентоспроможності.

## РОЗДІЛ 3. НАПРЯМКИ УДОСКОНАЛЕННЯ ПРОЦЕСУ МЕНЕДЖМЕНТУ ФОП ГОНЧАРУК О.В.

### 3.1. Поліпшення управлінської стратегії підприємства

Для успішного функціонування ФОП Гончарук О.В. на міжнародному ринку, підвищення його конкурентоспроможності та забезпечення стабільності фінансового стану, необхідно розробити управлінську стратегію на найближчу та довгострокову перспективу.

Під час розробки стратегії розвитку, необхідно змінити пріоритети та технологію обґрунтування прогнозованих показників. Цього можливо досягти за допомогою стратегічного планування.

Стратегічне планування допомагає передбачити майбутні проблеми та можливості та забезпечує вище керівництво засобом створення довгострокового плану. Знання того, що ФОП хоче досягти, допомагає визначити шляхи дій, а стратегічне планування надає систематизовану та обґрунтовану основу для результативного менеджменту. Керівництво може зменшити ймовірність неправильного прийняття рішення, якщо воно приймає обґрунтовані та систематизовані управлінські рішення.

Планування з врахуванням стратегії є ключовим чинником діяльності менеджера, яка передбачає визначення цілей компанії та способів їх досягнення. Цей процес мотивує та контролює функції, що спрямовані на розробку стратегічних планів. Слід зауважити, що українські підприємства, які конкурують між собою та з іноземними фірмами, все більше усвідомлюють важливість стратегічного планування.

ФОП Гончарук О.В. рекомендується проводити стратегічне планування за такими етапами:

Перший етап стратегічного планування включає усвідомлення місії ФОП (рис. 3.1). Місія ФОП - це головна глобальна ціль або мотивація створення та функціонування ФОП з точки зору його власників.

Другий етап полягає у вивченні зовнішнього середовища та оцінці його впливу на діяльність ФОП.

Третій етап передбачає аналіз сильних, а також слабких сторін ФОП, проведення аналізу ефективності господарської діяльності, оцінку конкурентоспроможності ФОП та визначення її конкурентного статусу.

Четвертий етап - це розробка цілей ФОП, які відповідають місії та ураховують результати аналізу зовнішньої та внутрішньої діяльності ФОП.

5 етап. Перший крок цього етапу – розробка кількох альтернатив стратегічного розвитку ФОП, після чого вони оцінюються на підставі кількох критеріїв.

Основні параметри для оцінки альтернатив стратегій включають:

- відповідність стратегії зовнішньому середовищу;
- прийнятність ризику, пов'язаному з реалізацією стратегії;
- ефективність стратегії.
- Після оцінки розроблених стратегічних альтернатив ФОП обирає ту, яка відповідає найбільш важливим критеріям і має найбільший потенціал для досягнення мети.



Рис. 3.1. Складові місії ФОП Гончарук О.В.

6 етап передбачає реалізацію обраної стратегії розвитку ФОП шляхом

проведення наступних заходів:

- розробка стратегій;
- запровадження політики ФОП за ключовими напрямками діяльності;
- розробка тактичних планів дій.

Місію ФОП Гончарук О.В. можна сформулювати як надання інноваційних технологічних рішень та послуг, які допомагають ефективно вирішувати бізнес-завдання та досягати успіху. ФОП Гончарук О.В. зосереджує свою увагу на вдосконаленні процесів, забезпеченні високої якості продуктів та послуг та забезпеченні зручності в користуванні його продуктами та послугами.

Враховуючи місію ФОП Гончарук О.В., можна сформулювати її цілі. Однією з таких цілей є збільшення прибутку. Досвід країн з високим рівнем економічного розвитку вказує, що одержання доходу є основною ціллю будь-якого підприємства. У свою чергу, прибуток є мірою економічного результату діяльності, що визначається порівнянням отриманих результатів з витратами.

Для ФОП Гончарук О.В. рекомендованою є стратегія концентрованого зростання, яка передбачає направлення ресурсів компанії на розширення продуктів або послуг, які вона вже надає, на ринки, на яких вона вже присутня, або на нові географічні регіони, де є можливість розширення бізнесу.

Стратегію концентрованого зростання ФОП Гончарук О.В. рекомендується реалізувати наступними методами:

Посилення позиції на ринку - ФОП спрямовує свої ресурси на збільшення своєї частки на вже наявному ринку, наприклад, шляхом установки контролю над конкурентами (горизонтальна інтеграція).

Розвиток ринку - стратегія, що полягає в пошуку нових сегментів ринку для вже наявного продукту, який вже реалізується ФОП.

Розвиток продукту - ФОП зосереджується на створенні нового продукту та його просуванні на вже наявному ринку, щоб підвищити рівень продажів або просунути новинку.

Ця стратегія може включати як розвиток існуючого продукту (покращення якості, розширення асортименту тощо), так і випуск нової

продукції на вже наявній території.

ФОП Гончарук О.В. повинно наступним етапом уточнити вибрану стратегію шляхом визначення відповідних показників фінансової та господарської діяльності. Це процес прямого планування, де розробляється система планів ФОП з точними показниками діяльності.

Отже, для збільшення обсягів продажу продукту та отримання додаткового доходу, ФОП Гончарук О.В. повинен використовувати стратегію концентрованого росту.

Варто пам'ятати, що ефективність стратегії може бути оцінена за допомогою відношення досягнутих результатів до витрат. Для досягнення максимальної ефективності слід докладати мінімум зусиль і одержувати максимальні результати.

Тому керівництво ФОП повинно розробити систему постійного вивчення процесу впровадження стратегії, яка включає оперативний збір та аналіз інформації.

Для визначення подальшої стратегії розвитку ФОП важливим є збалансований стратегічний потенціал. Це означає, що потрібно оцінювати вплив сильних сторін та зовнішніх можливостей, а також слабких сторін та зовнішніх загроз на подальший розвиток ФОП.

Отже, для забезпечення розвитку ФОП Гончарук О.В. рекомендується застосовувати різні стратегічні зміни, такі як:

- зміни в організаційній структурі управління;
- використання нових ІТ технологій;
- встановлення нової системи стимулювання працівників;
- покращення існуючих методів та стилю управління;
- підвищення кваліфікації та компетентності персоналу у контексті розвитку стратегічного мислення і т.д.

Отже, для успішного впровадження стратегічних змін ФОП Гончарук О.В. рекомендується використовувати методики, які є популярними в розвинених країнах, але є новими для України.

Серед таких методик можна відзначити Систему збалансованих показників (Balanced scorecard, BSC) та реінжиніринг бізнес-процесів (Business Process Reengineering, BPR).

Їх використовують для здійснення стратегічних змін та поліпшення результатів діяльності. Тому варто розглянути їх використання.

Перший метод. Використання СЗБ (BSC). є сучасним методом управління, що значно знижує ризик невдалого прийняття менеджерських рішень, оскільки дозволяє уникнути багатьох помилок.

Це досягається завдяки розробці вірної стратегії, яка в подальшому розбивається на цілі ключових аспектів діяльності, що вимірюються за допомогою набору показників.

Система збалансованих показників (BSC) - це система управління, що дозволяє перетворити місію та стратегію компанії в комплекс збалансованих показників результативності, що інтегрують різні аспекти діяльності. BSC працює за допомогою ключових показників результативності, які вимірюють ступінь досягнення стратегічної мети компанії та оцінюють ефективність бізнес-процесів та роботу кожного співробітника.

СЗБ є інструментом оперативного та стратегічного управління, проте вона відрізняється від традиційних економіко-математичних моделей управління. Її методологія дозволяє послідовно передати стратегічні цілі компанії персоналу та контролювати їх досягнення через вимірників ефективності.

Система збалансованого показника (СЗБ) дозволяє менеджерам керувати процесами, пов'язаними з перекладом стратегії в дії на всіх рівнях управління, плануванням бізнесу, розподілом ресурсів, забезпеченням зворотного зв'язку, навчанням та моніторингом реалізації стратегії.

Застосування СЗБ дає підприємству "систему координат" дій, що відповідає стратегії на будь-яких рівнях управління. Усі ресурси та працівники компанії зорієнтовані на досягнення стратегічних цілей, через систему мотивації, що тісно пов'язана з ключовими показниками результативності

(КПР) у всіх векторах розвитку підприємства.

Другий метод. Інноваційний підхід, що забезпечує різкі зміни в діяльності ФОП та перетворення його бізнесу, називається реінжинірингом бізнес-процесів (Business Process Reengineering, BPR) і з'явився на Заході у 90-х роках минулого століття.

Реінжиніринг бізнес-процесів полягає у створенні зовсім нових та ефективних бізнес-процесів, не обмежених тим, що існувало раніше.

Реінжиніринг бізнесів-процесів використовує вигоди не тільки інформаційних технологій, але також технологій управління змінами та персоналом, щоб забезпечити швидше та більш ефективне керування ФОП, ніж у минулому.

Реінжиніринг бізнесів-процесів є інструментом, який спеціально створений для вирішення ситуацій, що потребують значних змін, які не можна здійснити звичайними методами покращення процесів.

РБП - це засіб, який може використовуватися керівниками для швидкого та радикального підвищення ефективності діяльності своїх підприємств.

Реалізація РБП - це глибинний та процес-орієнтований процес, тому при його впровадженні можуть бути застосовані часткові та поетапні зміни бізнес-процесів, тобто еволюційний підхід для українських підприємств є найбільш оптимальним.

Реінжиніринг бізнесів-процесів використовує як комп'ютерні технології, так і технології управління змінами та працівниками для забезпечення більш швидкого та ефективного управління підприємствами, ніж раніше.

Узагальнюючи вищезазначене, можна зробити висновок, що успішний розвиток ФОП Гончарук О.В. вимагає застосування системи збалансованих показників та проведення реінжинірингу.

Дана стратегія включає виконання програми стратегічного розвитку, яка була створена спеціально для ФОП Гончарук О.В. (табл. 3.1).

Пропонована програма розвитку ФОП Гончарук О.В. базується на комплексі управлінських стратегій, що включають головні напрямки та позиції,

які сприятимуть ефективному здійсненню господарської діяльності.

Таблиця 3.1

Програма стратегічного розвитку ФОП Гончарук О.В. в системі менеджменту, 2023-2024 р.

Управлінські стратегії	Зміст	Менеджери - виконавці
Початкові положення	Головною метою функціонування ФОП є задоволення своїх потреб і отримання більш високих прибутків від її діяльності. Цього можна досягти, збільшуючи продажі програмного продукту та поліпшуючи його якість.	Керівник ФОП
Перспективний план розвитку цільового ринку в галузі ІТ технологій	Для просування ФОП та отримання більш високих прибутків, необхідно використовувати сучасні технології при розробці програмного продукту.	Менеджер аналітичного відділу
Стратегія просування продукту	Однією з найбільш ефективних стратегій для ФОП є сегментація ринку. Залежно від ситуації, може бути доцільним застосування атакуючої стратегії.	Менеджер аналітичного відділу
Стратегія продукту	Створення високоякісного програмного продукту	Керівник ФОП
Стратегія дистрибуції	Використання старих каналів реалізації продукту. Створення нових каналів збуту та проведення реклами своєї продукції Використання наявних каналів реалізації продукту. Проте, можливо, буде необхідно створити нові канали збуту для досягнення більшої аудиторії споживачів.	Головний бухгалтер
Стратегія ціноутворення	Стратегія динамічного ціноутворення	Відділ бухгалтерії
Стратегія стимулювання попиту	Для того, щоб збільшити попит на продукт або послугу, необхідно розробити ефективну систему маркетингових заходів.	Провідний економіст
Стратегія корпоративної відповідальності	Стимулювання розвитку освіти, підвищення культурного рівня, охорони здоров'я	Керівник ФОП
Стратегія організаційної реформи	Адаптація системи управління організації до поточної стратегії	Керівник ФОП
Стратегія фінансового управління	Для здійснення стратегії розвитку ФОП необхідно забезпечити достатній прибуток від його діяльності, а також можливість отримання кредитів на перспективні проекти.	Провідний бухгалтер

Для оцінки ефективності стратегії ФОП Гончарук О.В. потрібно систематично порівнювати отримані результати з планованими цілями. Оцінювання діяльності виступає як засіб зворотного зв'язку, який допомагає

вносити корективи у стратегію.

### **3.2. Удосконалення HR-менеджменту ФОП Гончарук О.В**

Удосконалення системи менеджменту персоналу є важливим аспектом управління в будь-якій ІТ компанії. Це необхідно для забезпечення ефективної роботи команди розробників, збільшення її продуктивності та зниження витрат на управління персоналом.

Ефективний менеджмент персоналу може мати значний вплив на ефективність управління ІТ підприємством в цілому, забезпечуючи оптимальну організацію та сприяючи високій продуктивності та задоволенню співробітників.

Один з основних внесків ефективного менеджменту персоналу - це забезпечення високої якості роботи колективу.

Задоволеність співробітників своєю роботою, розуміння їх потреб та мотивації може позитивно вплинути на їх продуктивність та привести до збільшення ефективності роботи всієї компанії.

Ефективний менеджмент персоналу може сприяти підвищенню ефективності керівництва підприємством. Ділова культура, яка сприяє ефективному взаємодії та комунікації між різними рівнями менеджменту та персоналу, може забезпечити оптимальні рішення та відповідальність у виконанні завдань.

При вірному підході до менеджменту персоналу можливо також забезпечити належну організацію робочого простору та оптимальне використання ресурсів, що сприятиме ефективнішому виконанню завдань та досягненню поставлених цілей.

Удосконалення системи менеджменту персоналу в ІТ компаніях забезпечує:

– залучення та зберігання талановитих розробників: забезпечення оптимальних умов для роботи та розвитку в команді, що включає навчання, стажування та розвиток професійних навичок, є ключовим фактором у

залученні та зберіганні талановитих розробників;

– підвищення продуктивності: встановлення ефективних процесів роботи та стандартів, організація робочих процесів та раціональне використання ресурсів може значно підвищити продуктивність команди розробників;

– зниження витрат: ефективна система менеджменту персоналу може знизити витрати на управління персоналом, що дозволить більше ресурсів спрямувати на розвиток продукту;

– забезпечення якості продукту: якісна робота команди розробників залежить від ефективною системи менеджменту персоналу. Наприклад, відповідальне прийняття рішень при формуванні команд, адекватне розподілення завдань, контроль за якістю роботи та вчасна зміна підходів можуть забезпечити високу якість продукту.

Отже, удосконалення системи менеджменту персоналу є необхідною складовою успішного розвитку будь-якої ІТ компанії.

Україна має дуже розвинутий ринок HR-освіти, тому в країні існує багато курсів для підвищення кваліфікації HR-працівників, в тому числі в ІТ компаніях. Найбільш популярні курси:

HR-конференції. Регулярно проводяться конференції, присвячені кадровому управлінню в ІТ-сфері, де експерти діляться своїм досвідом та передають нові знання та навички

HR-марафони. Такі марафони організуються онлайн та офлайн, їхня мета - передача нових знань про кадрове управління, спілкування з колегами та експертами, обговорення актуальних проблем.

Онлайн-курси – це один з найбільш зручних способів підвищення кваліфікації, які можуть бути використані HR-працівниками в будь-який зручний для них час. Україна має багато онлайн-платформ, таких як UdeMy, Coursera, Edx, Skillshare, Talent Academy та інші, які пропонують курси з кадрового управління та інших суміжних тем.

Курси від ІТ-компаній. Багато ІТ-компаній в Україні пропонують власні курси для підвищення кваліфікації своїх працівників, а також відкриті курси

для HR-працівників з інших компаній.

Курси від кадрових агенцій. Кадрові агенції в Україні також пропонують курси для підвищення кваліфікації HR -працівників в IT-сфері.

Підвищення кваліфікації HR спеціалістів може мати багато позитивних результатів в сфері управління персоналом. А саме:

- збільшення продуктивності роботи - якщо HR спеціаліст знає, як ефективно здійснювати процес підбору, він зможе швидше та точніше знаходити кандидатів для підприємства;

- зменшення витрат на підбір кадрів - чим більш ефективно працює HR-відділ, тим менше коштує підбір нових працівників;

- покращення якості кандидатів - якщо HR спеціалісти знають, як правильно проводити співбесіди та оцінювати кандидатів, то шанси знайти кращих кандидатів значно зростають;

- збільшення впевненості та компетентності HR-відділу - навчання та підвищення кваліфікації допомагає HR спеціалістам відчувати себе більш впевненими та компетентними в своїй роботі;

- збільшення репутації підприємства. Якщо HR-відділ працює ефективно та професійно, це може відобразитися на репутації підприємства серед працівників та кандидатів.

HR-фахівець у сфері IT технологій, на відміну від класичного HR-фахівця, виконує також функції експерта, який допомагає IT-менеджерам керувати людьми завдяки своїм знанням у цій галузі.

Отже, підвищення кваліфікації HR спеціалістів позитивно впливає на різні аспекти діяльності IT-підприємства та сприяє суттєвому покращенню його результатів.

Якщо оцінити загальну концепцію розвитку ФОП Гончарук О.В., то основою її є досягнення максимальних результатів діяльності переважно за рахунок підвищення рівня конкурентоздатності продукту.

Втілення даної концепції потребує залучення висококваліфікованих кадрів для розробки програмного продукту високої якості, що значно

підвищить конкурентну позицію ФОП Гончарук О.В. на ринку.

Саме тому HR - менеджерам ФОП Гончарук О.В. пропонується підвищити свою кваліфікацію вивчаючи сучасні методики підбору кадрів, новітні підходи до системи мотивації та розвитку персоналу.

HR - менеджерам ФОП Гончарук О. В. рекомендовано пройти навчання за курсом «HR MBA» на онлайн-платформі Talent Academy (табл. 3.2).

Автори курсу «HR MBA» є засновниками HR-моделі компетенцій, яка ґрунтується на найкращих світових стандартах - CIPD, SHRM, HRCI, HCL. крім того, вони є представником компанії HRCI в Україні. На курсі використовується методика Josh Bersin та Dave Ulrich, а також використовує результати досліджень Mercer та Deloitte в своїй роботі.

Курс «HR MBA» ґрунтується на провідних моделях компетенцій CIPD, SHRM та HRCI, а також враховує найкращий досвід відомих ІТ компаній, таких як Wargaming, Facebook, Google, Tesla, Netflix, Basecamp та інших.

Підвищення кваліфікації HR- менеджерів дозволить створити таку систему рекрутингу, адаптації, мотивації, розвитку та винагороди працівників ФОП Гончарук О.В., яка буде на рівні з міжнародними ІТ компаніями, такими як Google, Facebook, Tesla.

Навчання дозволить менеджерам ФОП Гончарук О.В. стати справжніми лідерами у сфері HR в своїй ІТ компанії, які зможуть поєднати інтереси працівників з цілями бізнесу та використовувати найбільш інноваційні інструменти управління персоналом.

Створення HR-менеджерами ефективною системи навчання для ІТ працівників призведе до багатьох вигод для ФОП, зокрема, збільшення прибутку.

Крім того, впровадження такої системи дозволить зменшити плінність кадрів та сприятиме розвитку талантів всередині компанії, що зменшить витрати на пошук та найм нових співробітників ззовні. Слід відзначити персональні переваги, пов'язані зі створенням системи навчання. Серед них можна виділити збільшення мотивації співробітників, покращення їх

залученості до внутрішніх процесів компанії та значне підвищення продуктивності та компетентності персоналу.

Таблиця 3.2

## Програма курсу HR MBA

Термін	Тема
Січень 2023 р.	Корпоративна культура
	Управління продуктивністю
Лютий 2023р.	Управління інформаційними ризиками та автоматизація процесів
	Total rewards
Березень 2023р.	Етичні норми, КСО
	HR міжнародного рівня
Квітень 2023р.	Дистанційне управління командою
	Тренди в HR
Травень 2023р.	People management
	Безпека праці
Червень 2023р.	Найм та інтеграція нових працівників
	Взаємини з персоналом
Липень 2023р.	Talent management
	Оцінка продуктивності працівників
Серпень 2023р.	HR аналіз
	Залучення та мотивація персоналу
Вересень 2023р.	Управління відділом персоналу
	Soft skills HR
Жовтень 2023р.	Партнерство з бізнесом
	Бізнес-освіченість
Листопад 2023р.	Розвиток компанії
	Стратегічне HR-управління
Грудень 2023р.	Брендування роботодавця
	Розвиток компетенцій

Інвестиції в проект професійного навчання HR-менеджера ФОП Гончарук О.В. складають 79600 тис. грн. Рекомендована кількість учасників проекту – 1 особа.

Для визначення ефективності проекту професійного навчання,

використаємо систему відповідних показників, таких як чиста поточна вартість та індекс доходності.

Чиста приведена вартість (Net Present Value - NPV) - це фінансовий показник, який відображає зростання вартості компанії в результаті виконання конкретного проекту або інвестиції. Отримане значення чистої приведеної вартості вказує на прибутковість проекту або інвестиції та на те, чи очікується, що вона забезпечить позитивний чи негативний прибуток для компанії.

Індекс доходності (Profitability Index) - це фінансовий показник, що використовується для оцінки прибутковості інвестиційного проекту. Індекс доходності вказує, скільки гривень очікується отримати від кожної гривні, інвестованої в проект, якщо він буде реалізований.

Показник терміну окупності проекту - це фінансовий показник, який визначає, скільки часу потрібно, щоб повернути витрати на підготовку та реалізацію проекту за рахунок отримання прибутку від нього. Термін окупності проекту розраховується як загальні витрати, поділені на середньорічний прибуток. Показник терміну окупності проекту дає можливість оцінити ефективність і прибутковість проекту, а також допомагає визначити, чи варто інвестувати в проект та який період часу буде потрібний для повного покриття витрат на його реалізацію.

Ці показники розраховуються шляхом визначення грошових потоків, пов'язаних з реалізацією проекту (таблиця 3.3), відповідно до методики, що застосовується.

За нашими прогнозами, в результаті реалізації проекту кількісні та якісні показники ІТ продукту ФОП Гончарук О.В. покращаться. Як наслідок, очікується мінімальне зростання виручки від реалізації даної продукції - 5 %. Розрахуємо доцільність пропонованого проекту ґрунтуючись на даних показниках.

За фактичними показниками діяльності ФОП Гончарук О.В. (табл. 2.1.), обсяг реалізованої ІТ продукції у 2022 році складає 2748460 грн.

Враховуючи даний показник та виходячи зі значення номінального фонду

робочого часу, що складає 252 дні ми можемо визначити середньоденну кількість розробленої ІТ продукції та наданих консультаційних послуг працівниками ФОП Гончарук О.В. у грошовому вимірі.

$$O_{PI} = 2748460 / 252 = 10906,59 \text{ грн.}$$

Отже, якщо припустити, що в середньому у місяці 22 робочі дні, то очікуване збільшення обсягів розробленої ІТ продукції за місяць складе:

$$\Delta O_{PI} = 10906,59 \times 22 \times 0,05\% = 239944,98 \times 0,05\% = 11997,25 \text{ грн.}$$

Відповідно за квартал – 35991,75 грн.

В результаті розрахунків визначимо суму грошових потоків, враховуючи часову вартість грошей. Ставка дисконту - 18%. Результати розрахунків відображено в таблиці 3.3.

Таблиця 3.3 – Оцінка ефективності проекту професійного навчання HR-менеджерів ФОП Гончарук О.В., грн.

Показник	Квартали 2023 року				Всього
	I	II	III	IV	
1. Витрати на реалізацію проекту, грн.	-30000	-25000	-14000	-10600	-79600
2. Очікуване збільшення виручки від реалізації ІТ продукту та послуг, грн.	35992	35992	35992	35992	143968
3. Щомісячний коефіцієнт дисконтування при $i = 18\%$	0,979	0,969	0,962	0,951	-
4. Чистий грошовий потік, грн.	5992	10992	21992	25392	64368
5. Сучасне значення чистого грошового потоку, грн.	5866,17	10651,25	21156,30	24147,79	61821,51
6. Дисконтований прибуток від збільшення обсягів ІТ продукції та послуг, грн.	35236,17	34876,25	34624,30	34228,39	138965,11
7. Дисконтовані витрати, грн.	-29370	-24225	-13468	-10081	-77144

Тому, згідно з отриманими розрахунками в таблиці 3.3, встановлено, що при ставці дисконту 18 % NPV складає 61821,51 грн.:

$$NPV = 5866,17 + 10651,25 + 21156,30 + 24147,79 = 61821,51 \text{ грн.}$$

Отже,  $NPV > 0$ , це означає, що прибутки будуть вище.

Визначимо індекс доходності:

$$PI = 138965,11 / 77144 = 1,8$$

Отже, згідно з результатами аналізу, проект професійного навчання HR-менеджерів, запропонований ФОП Гончарук О.В., є доцільним відповідно до заданих умов.

Це підтверджується тим, що NPV більше за нуль, а індекс доходності більше за 1, що означає, що витрати на проект повернуться з надлишковою вигодою в майбутньому. Тому можна стверджувати, що показник рентабельності інвестицій (PI) перевищує одиницю.

При визначенні терміну окупності проекту витрати проекту розділяють на очікуваний прибуток від нього, і результат помножують на кількість місяців, за який розраховують показники.

$$T_{ок} = (79600/143968) \times 12 = 6,6 \text{ місяців}$$

Тобто проект окупиться майже через 7 місяців. Це говорить про ефективність реалізації проекту професійного навчання.

Кінцевим результатом реалізації проекту професійного навчання HR-менеджерів є підвищення рівня кадрового потенціалу ФОП Гончарук О.В., як наслідок, збільшення обсягів та покращення якості ІТ продукції, що призведе до зростання іміджу й конкурентних переваг підприємства.

## ВИСНОВКИ І ПРОПОЗИЦІЇ

1. Управління господарською діяльністю підприємства - це управління всіма аспектами функціонування підприємства з метою досягнення певної мети. З метою ефективного ведення бізнесу в умовах ринкової конкуренції, необхідно приймати обґрунтовані управлінські рішення щодо виробництва, маркетингу та фінансів.

2. Удосконалення процесу менеджменту є важливим чинником для ефективної діяльності підприємства. Процеси, які використовуються для керування ресурсами, виробництвом, продажами та іншими аспектами бізнесу, повинні бути оптимізовані і удосконалені, щоб забезпечити ефективність в роботі підприємства. Ефективність управління підприємством можна значно підвищити за допомогою запровадження інновацій в управлінні. Інновації в менеджменті можуть стати важливим чинником для покращення результатів діяльності підприємства та зайняття успішних позицій на ринку. Вони дозволяють компанії підвищувати продуктивність, оптимізувати процеси, зменшувати витрати та підвищувати якість продукту або послуги.

3. У даній кваліфікаційній роботі суб'єктом дослідження є ФОП Гончарук О.В., основні види діяльності якого: розробка комп'ютерних програм, консультування в галузі інформатизації, обробка даних, розміщення інформації на веб-сайтах та інша діяльність, пов'язана з інформаційними технологіями та комп'ютерними системами.

4. Після проведення аналізу головних показників ефективності діяльності фізичної особи підприємця Гончарук О.В., було виявлено, що прибуток від реалізації продукції за останній період зростає. Зокрема, у 2021 році прибуток склав 3305593,5 грн., що є на 117,28% більше, ніж у 2018 році, або на 1784222 грн. Безумовно, такий значний ріст свідчить про те, що продукція Гончарук О.В. є дуже популярною та затребуваною на ринку. Однак у 2022 році було

зафіксовано зниження доходу від реалізації продукції на 557133,5 грн., що можна пояснити складною економічною та політичною ситуацією в країні. Попит на послуги ФОП поступово падає, як наслідок відбувається падіння обсягів реалізації ІТ продукції. Із зменшенням виручки від реалізації у 2022 році, чистий дохід ФОП Гончарук О.В. також зменшився на 421168 грн. У свою чергу, собівартість продукції, яка відображає витрати ФОП Гончарук О.В., становить 70-80% від чистого доходу протягом аналізованого періоду. Це свідчить про сталий і рівномірний розвиток компанії. Але високі значення собівартості реалізованої продукції суттєво впливають на валовий прибуток, який в 2022 році склав 642400 грн. Після проведеного аналізу діяльності ФОП Гончарук О.В. можна зробити висновок, що протягом 2021 та 2022 років це підприємство виявило абсолютну фінансову стабільність. Це свідчить про те, що ФОП є надійним суб'єктом господарювання і не залежить від несприятливих змін на ринку кредитних ресурсів.

5. Власний капітал ФОП Гончарук О.В. складає 82% від загальної суми коштів у розпорядженні підприємства в 2022 році, що свідчить про його фінансову стійкість. Крім того, коефіцієнт зносу основних засобів на рівні 45% показує необхідність модернізації обладнання в майбутньому. Збільшення оборотних активів відбулося через продаж старішого комп'ютерного обладнання.

6. При аналізі ділової активності важливо відзначити щорічне зменшення як показників оборотності активів, так і власного капіталу. Це негативне явище для досліджуваного ФОП, оскільки кошти не вивільняються з обігу, що є наслідком неефективного використання ресурсів. Останні три роки функціонування ФОП Гончарук О.В. свідчать про тенденцію до зменшення відношення між дебіторською заборгованістю і чистим доходом на 1 тис. грн.

7. Коефіцієнт рентабельності активів показує, який чистий прибуток отримує підприємство за кожну 1 тис. грн. вкладених у активи коштів. Показник зріс з 0,18 у 2018 році до 0,31 у 2021 році, але у 2022 році він зменшився на 46,43%, що означає, що на 1 тис. грн. вкладених у активи,

підприємство отримало 17 коп. чистого прибутку. Значення показника збільшувалось протягом періоду, але у 2022 році спостерігається тенденція до зниження рентабельності, що пов'язано зі зменшенням обсягу чистого прибутку в цей період. Рентабельність власного капіталу вказує на те, яку прибутковість статутного капіталу отримує підприємство, тобто який прибуток в грошовому виразі приносить діяльність ФОП за кожну 1 тис. грн. власного капіталу. Результати аналізу свідчать про зменшення цього показника на 53,7% за весь період. Це пояснюється зменшенням суми чистого прибутку ФОП на 38,9% у 2022 році, при одночасному збільшенні середньорічної вартості власного капіталу на 16,6%.

8. Висновки, отримані після експертної оцінки конкурентного середовища, свідчать про те, що результативність ФОП Гончарук О.В. є найбільш важливим фактором, який позитивно впливає на його конкурентоспроможність. На другому місці знаходиться позиція ФОП на ринку, а на третьому - якість ІТ-продукції. У порівнянні з іншими факторами, які визначають рівень конкурентоспроможності, ділова активність ФОП Гончарук О.В. є найгіршою.

9. З метою вдосконалення стратегії управління ФОП Гончарук О.В. рекомендується використовувати методики, такі як реінжиніринг бізнес-процесів та система збалансованих показників.

10. Також, за результатами проведених досліджень, в роботі запропонована стратегія розвитку ФОП Гончарук О.В., а саме - стратегія концентрованого росту, яка ґрунтується на зміцненні існуючих позицій ФОП на ринку та виходу на нові ринки за рахунок розширення асортименту та розробки більш високоякісної ІТ продукції. На нашу думку реалізація даної стратегії можлива шляхом більш ретельного підбору кадрів з використанням нових методик, а також інтенсивного зростання професійного рівня розробників ІТ продукту.

11. З цією метою в роботі запропоновано реалізація проекту навчання HR-менеджера ФОП Гончарук О.В. на курсах HR MBA, що дозволить

підвищити професійний рівень розробників ІТ продукції, а також сприятиме розвитку талантів всередині компанії, що зменшить витрати на пошук та найм нових співробітників. Крім того, впровадження такої системи дозволить створити таку систему рекрутингу, адаптації, мотивації, розвитку та винагороди працівників ФОП, яка буде на рівні з міжнародними ІТ компаніями, такими як Google, Facebook, Tesla.

12. Інвестиції в проект професійного навчання HR-менеджера складають 79600 тис. грн. Рекомендована кількість учасників проекту – 1 особа. Для визначення ефективності даного проекту, використано систему показників, таких як чиста поточна вартість, індекс доходності, термін окупності. За результатами розрахунків встановлено: чиста приведена вартість складає 61821,51 грн., тобто  $> 0$ ; термін окупності – майже 7 місяців, а індекс доходності більше за 1, що означає, що витрати на проект повернуться з надлишковою вигодою в майбутньому.

## СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Балабанова Л. В., Сардак О. В. Управління персоналом: підручник. Київ. 2011. 468 с.
2. Буняк Н. М., Коленда Н. В., Черчик Л. М. Менеджмент. Практичний курс: навч. посіб. Луцьк. 2017. 278 с.
3. Буднік М.М., Курилова Н. М. Управління змінами: підручник. Київ. 2017. 225 с.
4. Ігнат'єва І. А., Паливода О. М., Янковой Р. В. Менеджмент організацій (малого та середнього бізнесу): підручник. К. КНУТД, 2014. 360 с
5. Ігнат'єва І.А., Гафонова. О.А. Корпоративне управління: підручник для студентів ВНЗ. Київ. 2013. 600 с.
6. Галан О. Є. Концептуальні аспекти управління ризиками інноваційних проектів та персоналом при впровадженні енергоефективних технологій. *Маркетинг і менеджмент інновацій*. 2018. № 1. С. 196-206.
7. Гуменник В. І. Менеджмент організацій: навч. посіб. Київ. 2012. 503 с.
8. Гудзинський О. Д., Судомир С. М., Гуренко Т. О. Менеджмент підприємницької діяльності: навч. посіб. Київ. 2010. 321 с.
9. Дідковська Л.Г., Гордієнко.П.Л. Менеджмент: навч. посіб. Київ. 2016. 516 с.
10. Довгань Л.Є., Малик І.П, Мохонько Г.А., Шкробот М.В. Менеджмент організації: підручник. Київ. 2017. 271 с.
11. Довгань Л.Є., Ведута Л.Л., Шкробот М.В. Сучасні концепції управління організаціями: підручник. Київ. 2018. 278 с.
12. Карлова О. А. Основи менеджменту: навч. посіб. Харків. 2008. 314 с.
13. Катренко А. В. Управління ІТ - проектами: підручн. Львів, 2019. 552 с.

14. Кожушко Л. Ф., Кузнецова Т. О. Менеджмент: навч. посіб. Рівне. 2010. 346 с.
15. Кровіцький Р. О. Управління інформаційною взаємодією в інвестиційних проектах. *Сучасні комп'ютерні інформаційні технології*. Тернопіль, 2017. С. 222-223.
16. Лабжання Р.Г. Місце і роль аутсорсингу в сфері послуг і виробництві. *Бізнес Інформ*. 2013. № 7. С. 357-361.
17. Лазарева С.Ф. Економіка та організація інформаційного бізнесу: навч. посіб. С.Ф. Київ. 2002. 213 с.
18. Лунячек В.Е. Педагогічний менеджмент: навч. посіб. Харків. 2014. 512 с.
19. Matsola S., Shelenko D., Matsola M. The role of information support in the management of foreign economic activities of enterprises. *Науковий журнал «Причорноморські економічні студії»*. № 57. 2020. С. 72-75.
20. Балацький О. Ф., Теліженко О. М. Менеджмент для бакалаврів: колект. Підручник. Суми. 2009. 604 с.
21. Михайлов С.І. Менеджмент: навч. посіб. Київ. 2017. 536 с.
22. Михайлів Г.В. Формування моделі корпоративного управління в умовах трансформаційних змін національної економіки. Актуальні проблеми розвитку регіону: збірник наукових праць. Івано-Франківськ, 2017. С. 21-25.
23. Михайлова Л.І. Управління персоналом: навч. посіб. Київ. 2007. 248 с.
24. Мошек Г.Є. Менеджмент: Навч. посіб. для дистанційного навчання. Київ. 2011. 388 с.
25. Михайлова Л.І. Управління персоналом: навч. посіб. Київ. 2007. 248 с.
26. Палеха Ю., Мошек Г., Миколайчук І. Основи менеджменту. Теорія і практика: навч. посіб. Київ. 2018. 528 с.
27. Романюк М.Д. Управління персоналом підприємства, засноване на мотиваціях та компетенціях. *Вісник Прикарпатського університету*. 2020. № 15. С. 85-90.
28. Рудьєв В. А., Гуткевич С.О. Менеджмент: навч. посіб. Київ. 2019.

312 с.

29. Свидрук І.І., Миронов Ю.Б. Психологія управління та конфліктологія: підручник. Львів. 2017. 320 с.

30. Скібіцька Л.І., Скібіцький О.М. Менеджмент: навч. посіб. Київ. 2007. 416 с.

31. Скрипко Т.О., Ланда О.О. Менеджмент: навч. посіб. Київ. 2006. 176с.

32. Сумець О. М. Стратегічний менеджмент: підручник. Харків. 2021. 208 с.

33. Терешко Ю. В., Петрашевська А. Д. Економічне обґрунтування інноваційних рішень: навч. посіб. Одеса. 2016. 116 с.

34. Томашевський О. М., Цигелик Г.Г., Вітер М. Б., Дудук В. І. Інформаційні технології та моделювання бізнес-процесів: навч. посіб. Київ. 2016. 296 с.

35. Трут О.О. Операційний менеджмент: підручник. Київ. 2013. 348 с.

36. Отенко І.П. Стратегічні пріоритети підприємства: монографія. Харків. 2008. 108 с.

37. Хміль Ф. І. Управління персоналом: підручник для студентів вищих навчальних закладів. Київ. 2006. 488 с.

38. Храмов В.О., Бовтрук А.П. Основи управління персоналом: навч.-метод. посіб. Київ: 2001. 112с.

39. Цимбалюк С.О. Компенсаційна модель винагороди за працю: теоретико-методологічні та прикладні аспекти: монографія. Київ. КНЕУ, 2014. 359 с.

40. Шкільняк М.М, Овсянюк-Бердадіна О.Ф., Крисько Ж.Л., Демків І.О. Менеджмент: навч. посіб. Тернопіль. 2017 р. 252 с.

41. The official site of OpenAI (2023), «ChatGPT: Optimizing Language Models for Dialogue», URL: <https://openai.com/blog/chatgpt/>(датазвернення: 19.05.2023)

42. Shim, Jae K. Financial management. Professor of Finance and Accounting Queens College City University of New York, 2022.

43. Nodira, Tuychieva, and Xudoyorov Rashid. "Problems of innovation management in the higher education system." Web of Scientist: International Scientific Research Journal 3.11 (2022): 155-164.

ДОДАТКИ

## ДОДАТОК А

Експертне оцінювання конкурентоспроможності ФОП Гончару О.В.  
за результатами ранжирування

Експерти	Фактори конкурентоспроможності				$\sum_{i=1}^n M_{ji}$
	Підприємницька активність	Результативність діяльності ФОП	Конкурентна позиція	Якість IT продукції та послуг	
1	2	4	3	2	10
2	1	3	3	2	10
3	2	3	3	2	10
4	1	4	2	3	10
5	2	3	4	1	10
6	1	4	3	2	10
7	2	4	3	2	10
8	1	3	3	2	10
9	2	4	2	3	10
10	1	4	3	2	10
11	2	3	3	2	10
12	1	3	3	2	10
13	1	3	4	2	10
14	2	3	3	2	10
15	1	4	3	2	10
16	1	4	2	3	10
17	2	3	4	3	10
18	1	3	3	2	10
19	2	4	2	1	10
20	1	4	3	2	10
$\sum_{j=1}^r M_{ij}$	29	70	59	42	200
Коефіцієнт вагомості	0,11	0,385	0,305	0,2	1

Страница 61 из 62 Число слов: 11500 украинский  
Экран: 6 Выбран: 1 элемент 400 kb

USD/UAH +0,00% 11:36 06.05.2023