

ПРИВАТНЕ АКЦІОНЕРНЕ ТОВАРИСТВО
«ВИЩИЙ НАВЧАЛЬНИЙ ЗАКЛАД «МІЖРЕГІОНАЛЬНА АКАДЕМІЯ
УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ»

Навчально-науковий інститут управління, економіки та бізнесу

Кафедра управління бізнесом

Троян Олександр Андрійович

ДИПЛОМНА РОБОТА

на тему: «Удосконалення управління підприємницькою діяльністю організації
(на прикладі ТОВ “ПАВА”)»

Група: Е-9-22-Б1М(4,0д)

Спеціальність 073 «Менеджмент»

Спеціалізація Економіка та управління бізнесом

Рівень вищої освіти: перший (бакалаврський) рівень

Дипломна робота містить результати власних досліджень. Використання ідей, результатів, текстів інших авторів мають посилання на відповідне джерело

_____ Троян О.А.
(підпис) (прізвище та ініціали)

Науковий керівник

Кандидат економічних наук, проф.

(посада, науковий ступінь, вчене звання)

_____ (підпис)

Козлова А.І.

(прізвище та ініціали)

Допущено до захисту перед ЕК

**Завідувач кафедри
управління бізнесом**

доктор економічних наук, проф.

(посада, науковий ступінь, вчене звання)

_____ (підпис)

Братусь Г.А.

(прізвище та ініціали)

Київ 2026 р.

АНОТАЦІЯ

Троян О. А. «Удосконалення управління підприємницькою діяльністю організації (на прикладі ТОВ “ПАВА”)» - Рукопис.

Дипломна робота на здобуття першого (бакалаврського) рівня вищої освіти – ПрАТ «ВНЗ «Міжрегіональна Академія управління персоналом”. – Київ, 2026.

Метою даної роботи є вивчення теоретичних засад управління підприємницькою діяльністю організації, її становлення та розвиток, а також розробка рекомендацій щодо вдосконалення управління підприємницькою діяльністю організації.

Для досягнення поставленої мети було вирішено такі завдання: розглянено, сутність та організацію підприємництва та особливості впливу зовнішнього середовища; досліджено основні міжнародні форми та принципи державного регулювання підприємницькою діяльністю; проаналізовано і оцінено ефективність управління підприємницької діяльності організації (на прикладі ТОВ “ПАВА”);

розроблені заходи щодо підвищення ефективності управління підприємницькою діяльністю; обгрунтовано підвищення рівня соціальної відповідальності товариства;

Об'єктом дослідження обрано процес управління підприємницькою діяльністю організації. Предмет дослідження- система управління підприємницькою діяльністю організації (на прикладі ТОВ “ПАВА”).

Ключові слова: підприємство, підприємницька діяльність, ефективність управління, соціальна відповідальність організації

ABSTRACT

Troyan O.A. “Enhanced management of the receiving activities of the organization (on the application of LLC “PAVA”)” - Manuscript.

Diploma work for obtaining the first (bachelor) level of higher education - *PJSC "Higher Educational Institution" Interregional Academy of Personnel Management* ". - Kyiv, 2026. 

The purpose of this work is to study the theoretical foundations of the organization's entrepreneurial activity management, its formation and development, as well as the development of recommendations for improving the organization's entrepreneurial activity management.

To achieve the set goal, the following tasks were solved: the essence and organization of entrepreneurship and the peculiarities of the influence of the external environment were considered; the main international forms and principles of state regulation of entrepreneurial activity were investigated; the effectiveness of the organization's entrepreneurial activity management was analyzed and evaluated (on the example of LLC “PAVA”); developed measures to improve the efficiency of business management; the increase in the level of social responsibility of the company is substantiated;

The object of research is the process of managing the entrepreneurial activity of the organization. The subject of the study is the system of managing the entrepreneurial activity of the organization (on the example of LLC “PAVA”).

Keywords: enterprise, entrepreneurial activity, management efficiency, social responsibility of the organization

ЗМІСТ

ВСТУП	5
РОЗДІЛ 1. Теоретичні засади управління підприємницькою діяльністю	8
1.1. Сутність та розвиток підприємництва	8
1.2. Управління підприємницькою діяльністю та особливості впливу зовнішнього середовища.	14
1.3. Міжнародні форми та принципи державного регулювання підприємницькою діяльністю	24
Висновок до 1 розділу	31
РОЗДІЛ 2. Аналіз стану управління підприємницької діяльності організації	33
2.1. Характеристика системи адміністративного менеджменту організації	33
2.2. Аналіз функціонування на ринку маркувального обладнання	34
2.3. Оцінювання ефективності управління підприємницькою діяльністю	40
Висновок до 2 розділу	52
РОЗДІЛ 3. Напрямки вдосконалення управління підприємницькою діяльністю організації	54
3.1. Обґрунтування моделі оптимального управління взаємодії з клієнтами	54
3.2. Розробка заходів щодо підвищення ефективності управління підприємницькою діяльністю	62
3.3. Обґрунтування підвищення рівня соціальної відповідальності Організації	70
Висновок до 3 розділу	83
ВИСНОВКИ	85
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	91

ВСТУП

Актуальність даної роботи полягає в тому, що будь яка підприємницька діяльність ґрунтується на розробці, оцінці та виконанні управлінських рішень на підприємстві, тобто вони є основою управління. Тому управлінню підприємницької діяльності у сучасному мінливому ринковому середовищі слід приділяти значну увагу. Діяльність підприємств дедалі все більше ускладнюється. Світова економічна криза, що вибухнула з кінця 2023 року, привела до чергового значного зниження ділової активності підприємств в Україні. Основними причинами спаду стали стрімке скорочення попиту на вітчизняні товари на зовнішніх ринках, різке зниження цін на продукцію й відтік капіталу. В умовах ринкової економіки дуже велика увага приділяється адаптації суб'єкта господарювання до мінливих умов ринкового середовища. При проведенні радикальних змін в економіці існує гостра необхідність у нових інструментах і методах, здатних допомогти підприємствам стати більш ефективними. При цьому підприємству необхідно не тільки адаптуватися до мінливих процесів в економіці, підвищувати економічний потенціал шляхом підвищення конкурентоспроможності продукції на ринку, а й у разі необхідності перепроєктувати бізнес-процеси, впроваджувати нові технології, орієнтувати виробництво на випуск інноваційної продукції.

Метою даної роботи є вивчення теоретичних засад управління підприємницькою діяльністю організації, її становлення та розвиток, а також розробка рекомендацій щодо вдосконалення управління підприємницькою діяльністю організації.

Для досягнення поставленої мети було вирішено такі завдання: розглянено, сутність та організацію підприємництва та особливості впливу зовнішнього середовища;

досліджено основні міжнародні форми та принципи державного регулювання підприємницькою діяльністю;

проаналізовано і оцінено ефективність управління підприємницької діяльності організації (на прикладі ТОВ “ПАВА”);

розроблені заходи щодо підвищення ефективності управління підприємницькою діяльністю;

обґрунтовано підвищення рівня соціальної відповідальності товариства;

Об'єктом дослідження обрано процес управління підприємницькою діяльністю організації. Предмет дослідження- система управління підприємницькою діяльністю організації (на прикладі ТОВ “ПАВА”)

ТОВ “ПАВА” - провідний постачальник обладнання для маркування продукції фірм - світових лідерів в промисловій сфері маркування й ідентифікації. На сьогоднішній день обладнання для маркування продукції компанії ТОВ “ПАВА” успішно працює на багатьох лідируючих підприємствах України і країн СНД.

Компанія представляє в Україні таких виробників устаткування як LINX Printing Technologies Ltd.(Англія) - світовий лідер з виробництва маркувального обладнання, Avery Dennison (США-Германия) - виробник сортувальників, інспекторів і спеціальних конвеєрів KEY TECHNOLOGY, Avery Dennison (США-Германия) - виробник аплікаторів для самоклеючих етикеток.

Проте питання взаємозв'язку між прийняти управлінськими рішеннями і ефективністю економічної діяльності організацій залишаються відкритими, багато позицій – дискусійними, що зумовлює потребу у продовженні даного роду досліджень.

Методи, що використані при написанні роботи:менеджменту, який найчастіше використовувався в роботі; функціонально-вартісного аналізу; метод аналогій; класифікація; спостереження - метод наукового пізнання, що складається з дій, направлених на сприйняття явищ дійсності.

Інформаційною базою послужили монографії ряду авторів з досліджуваної проблеми, дані статистичної і бухгалтерської звітності вищеназваного підприємства за 2022-2025 роки, в тому числі соціальні звіти галузеві нормативно-довідкові матеріали, інтернет ресурси.

Результати дипломної роботи апробовані в ТОВ “ПАВА” практичні рекомендації щодо вдосконалення організації його управлінської діяльності, на основі впровадження моделі оптимального управління взаємодії товариства з клієнтами, а також підвищення рівня соціальної відповідальності товариства.

РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМНИЦЬКОЮ ДІЯЛЬНІСТЮ

1.1 Сутність та розвиток підприємництва

Підприємництво як інституційний сектор економіки давно стало домінуючим за кількістю та обсягами виробництва у провідних країнах світу, забезпечуючи гнучкість і стійкість економічної системи, наближаючи її до потреб конкретних споживачів, а водночас – виконуючи важливу соціальну роль надання робочих місць і забезпечуючи джерело доходу для значних прошарків населення.

Сьогодні у світі не існує загальноприйнятого визначення підприємництва, незважаючи на значні теоретичні розробки в цій області, цільної теорії поки не створено, що й зумовило вибір об'єкта дослідження.

В умовах ринкової економіки провідною формою господарювання, звісно, є підприємництво. З'ясування сутності підприємництва набуває особливого відтінку в умовах ринкового трансформування. Адже, на думку багатьох дослідників, підприємництво виступає атрибутивною ознакою будь-якої економічної системи, що базується на ринкових принципах [6; 7].

Вичерпне універсальне визначення поняття «підприємництво» відсутнє. У більшості літературних джерел цей термін трактується як ініціативна, самостійна діяльність фізичних і юридичних осіб, спрямована на одержання прибутку чи доходу [7].

Багато видатних зарубіжних учених у своїх дослідженнях з'ясовували сутність підприємництва і підприємця, але в науковій літературі й дотепер немає єдиного його визначення. Це пояснюється тим, що представники різних галузей знань (економісти, філософи, соціологи і ін.) по-різному трактують зміст цього терміну.

Проте ці поняття використовувалися ще за античних часів. Наприклад, у римському праві підприємництво розглядалося як заняття, справа, діяльність, особлива комерційна, а підприємець – як орендар, людина, яка веде суспільне будівництво.

В Європі в XVI–XVII ст. цей термін пов'язували з державним підрядом в області військових замовлень або в будівництві фортифікаційних споруд. Уперше в економічній літературі термін «підприємець» (фр. *entrepreneur*) з'явився у Всесвітньому словнику комерції, виданому в Парижі в 1923 р., де вказувалося, що підприємець – це особа, яка бере на себе зобов'язання з виробництва або будівництва об'єкта. Обговорюючи цю тему, підприємництво необхідно уявляти як економічну діяльність і підприємництво у власному розумінні цього слова. Перша виникла з появою людини, коли полювання, землеробство, ремесло були формами економічної діяльності, характерними для різних історичних епох.

Підприємництво виникло на певному етапі розвитку суспільства і пов'язано з певним типом економічної системи [8].

В економічній, філософській та інших видах літератури можна знайти різні точки зору на сутність цього поняття. Наприклад, американський вчений професор Роберт Хизріч дає найкоротше визначення сутності підприємництва. Він розглядає його як "...процес створення чогось нового, що має вартість, а підприємця – як людину, яка витрачає на це необхідний час і сили, бере на себе весь фінансовий, психологічний і соціальний ризик, одержуючи в нагороду гроші і задоволення досягнутим ... життя людини, яка вирішує розпочати власну справу, повна надій, розчарувань, занепокоєнь і наполегливої праці" [9].

Американські вчені визначають «підприємництво» як вид діяльності громадян, спрямований на організацію і здійснення сміливих, важливих і важких проєктів, ризиковану справу, здійснювану добровільно громадянами на свій ризик і під свою відповідальність. У західних країнах підприємництво сьогодні характеризується як особливий,

новаторський, антибюрократичний стиль господарювання, в основі якого лежить постійний пошук нових можливостей, орієнтація на інновації, уміння привертати і використовувати для вирішення поставленої задачі ресурси з найрізноманітніших джерел [10].

Економічна діяльність, здійснювана приватними особами або підприємствами самостійно, спрямована на отримання прибутку шляхом виробництва і реалізації продукції, виконання робіт і послуг, є підприємництвом. А власник капіталу, який знаходиться в обороті і приносить дохід, – це підприємець. Ним може бути ділова людина, у підпорядкуванні якої жодної людини немає, або крупний власник, який не обіймає постійної посади в підприємстві, не є власником його акцій, але може входити до складу його правління. Проте щоб стати підприємцем, необов'язково бути власником коштів. Використовуючи різні види інвестування, включаючи кредити та інші позикові кошти, можна створювати конкурентну продукцію, що має попит.

Підприємницька справа – це специфічна діяльність, тісно пов'язана із заповзятливістю, тобто з особливими рисами окремих осіб – ділових людей. Підприємця характеризує сукупність різноманітних ознак, таких як уміння ризикувати, здатність поєднувати у часі виникнення ідеї з безпосередньою реальною дією з її здійснення, виняткова працездатність і т.д. Уміння приймати рішення і ризикувати за реалізації бізнес-ідей або проектів називається підприємницькою здатністю, під якою мається на увазі особливий чинник діяльності, що сполучає в процесі її здійснення всю решту чинників в єдину систему.

Учені М. Й. Малік та О. Г. Шпикуляк визначають підприємництво як самостійну ініціативну діяльність, спрямовану на одержання прибутку. Соціально-економічне значення підприємницької діяльності базується на необхідності всебічного задоволення потреб суспільства [8]. Не менш цікава точка зору В. Сизоненка про сутність і поняття підприємництва, під яким він розуміє розвиток інновативної ідеї в процесі самоорганізації та саморозвитку підприємства у взаємодії з внутрішнім зовнішнім

середовищем його функціонування [9]. На думку А. В. Бусигина, підприємництво є мистецтво ведення ділової активності, є передусім розумовий процес, який реалізується у формі ділового проектування. У професійному значенні, вважає дослідник, підприємництво потрібно розглядати як уміння організувати власний бізнес і достатньо успішно здійснювати функції, пов'язані з веденням власної справи [2].

Відповідно до Закону України, підприємництво – це безпосередня самостійна, систематична, на власний ризик діяльність з виробництва продукції, виконання робіт, надання послуг з метою отримання прибутку, яка здійснюється фізичними або юридичними особами, зареєстрованими як суб'єкти підприємницької діяльності у порядку, встановленому законодавством.

Упродовж останніх століть в економічній думці активно розроблялася теорія підприємництва. Головним напрямом економічної теорії і практики в XV–XVII ст. був меркантилізм. Початком всякого підприємництва, стверджують його представники, є гроші, які перетворюються на грошовий капітал, коли власник наймає на них робітників, купує товари для обробки або перепродажу. Із розвитком економіки меркантилістів усе більше стала цікавити особа промисловця. Ідеолог і практик французького меркантилізму Ж.Б. Кольбер вважав, що функції промисловця полягають у збільшенні вкладень у власні підприємства, застосуванні нових технічних прийомів і засобів, у забезпеченні зниження цін, розширенні ринків збуту, збільшенні виробництва і поліпшенні якості продукції.

В історії розвитку теорії підприємництва виділяють три основних етапи, що розрізняються ступенем наукового осмислення найважливіших аспектів практики підприємницької діяльності в конкретних історичних умовах:

- висунення підприємницького ризику як основної характеристики цієї сфери діяльності (епоха первинного накопичення капіталу – основоположник Р. Кантільон і його послідовники Й. Тюнен, Ф. Найт);

- виділення інноваційності як основної відмінної риси підприємництва (основоположник Й. Шумпетер);

- акцент на ролі підприємництва як регулювального початку, що зрівноважує економічну систему (розвиток теоретичних ідей Й. Шумпетера неоавстрійською школою економічного аналізу – Л. Мізес і Ф. Хайек).

Перші два напрями засновані на багатофункціональності підприємницької ролі, звідси однобічність у тлумаченні проблем підприємництва. Третій напрям базується на багатофункціональній моделі підприємництва.

На думку багатьох вчених, сьогодні можна виділити четвертий (сучасний) напрям розвитку теорії підприємництва, пов'язаний з перенесенням акценту на управлінський аспект в аналізі дій підприємця, а отже, на міждисциплінарний рівень аналізу проблем підприємництва.

Розглянемо основні функції підприємницької діяльності. Основними функціями підприємницької діяльності є [11]:

1) творча – генерування й активне використання новаторських ідей і пілотних проектів, готовність до виправданого ризику та вміння ризикувати в бізнесі (підприємстві);

2) ресурсна – формування й продуктивне використання власного капіталу, інформаційних, матеріальних і трудових ресурсів;

3) організаційно-супровідна – практична організація маркетингу, виробництва, продажу, реклами та інших господарських справ. Підприємницька діяльність може здійснюватися без використання і з використанням найманої праці, без утворення або з утворенням юридичної особи.

Підприємництво завжди повинно здійснюватися за науково обґрунтованими принципами. До цих принципів належать:

1) вільний вибір бізнесової діяльності;

2) залучення на добровільних засадах ресурсів (грошових коштів і майна) індивідуальних підприємців та юридичних осіб для започаткування

й розгортання такої діяльності;

3) самостійне формування програми діяльності, вибір постачальників ресурсів і споживачів продукції, встановлення цін на товари та послуги, наймання працівників;

4) вільне розпоряджання прибутком (доходом), що залишається після внесення обов'язкових платежів до відповідних бюджетів;

5) самостійне здійснення юридичними особами зовнішньоекономічної діяльності.

Підприємництво може започатковуватися й функціонувати у вигляді будь-яких її видів (виробничої та торговельної діяльності, посередництва, надання послуг тощо).

Поряд з цим завжди виокремлюються індивідуальна й колективна форми підприємницької діяльності, тобто такі можливі види останньої, як:

а) малий бізнес, що базується на особистій власності або оренді майна;

б) спільне підприємство, засноване на колективній власності;

в) корпоративне підприємство, матеріальною основою якого служить акціонерна власність.

Важливою передумовою успішної підприємницької діяльності є вибір організаційно-правової форми її здійснення, який зазвичай зумовлюється низкою чинників (мірою відповідальності, системою оподаткування, потребою у фінансових коштах, можливістю зміни власника, управлінськими здібностями підприємця тощо).

В Україні поширено здебільшого три основні організаційно-правові форми підприємницької діяльності [12]:

1) одноосібна власність;

2) товариства;

3) корпорації (акціонерні товариства).

Отже, підприємництво можна визначити як господарську діяльність суб'єктів, яка є цілеспрямованою, ініціативною і такою, що ставить за мету одержати прибуток в межах закону на основі поєднання особистої

вигоди зі суспільною корисністю.

1.2 Управління підприємницькою діяльністю та особливості впливу зовнішнього середовища

В умовах динамічного розвитку ринку, зростання вимог споживачів, посилення конкурентної боротьби вітчизняні підприємства змушені проводити докорінні зміни у власній системі управління та приділяти особливу увагу напрямкам аналізу та стратегічного планування господарської діяльності.

Ефективність діяльності підприємства значною мірою залежить від його можливостей, ресурсного забезпечення, вміння менеджерів приймати адекватні управлінські рішення та здатності підприємства пристосуватися до умов зовнішнього середовища. Досить важливе значення відіграє організаційне забезпечення та регулювання підприємницької діяльності на державному рівні, конкурентне середовище, рівень споживання відповідної продукції, політичні та соціальні умови діяльності тощо. Загалом, зовнішнє середовище організації - це сукупність факторів, що характеризують оточення, в якому функціонує організація [13].

Стратегічна діагностика зовнішнього середовища підприємства як процес визначення критично важливих чинників його складових є основою формування відповідної реакції підприємства на їхню зміну для досягнення конкретних цілей. Процес такої діагностики включає збір інформації про теперішній стан підприємства, її аналіз та оцінку, а також прогнозування майбутнього стану підприємства. Формування інформаційної бази для дослідження відбувається шляхом пошуку вже сформованої інформації, відстеження інформації, яка з'являється, та прогнозування майбутнього середовища.

Оскільки зовнішнє середовище є неоднорідним, раціональним можна вважати розподіл елементів оточення організації на дві групи: прямого та непрямого впливу.

Зовнішнє середовище непрямого впливу, або макросередовище є відносно віддаленим від організації, створює загальні умови діяльності і переважно не має специфічного впливу на конкретну організацію. Рівень впливу елементів такого оточення є різним, однак всі макрофактори, навіть не здійснюючи негайний прямиий вплив на діяльність організації, обов'язково позначаються на ній. Макросередовище є причиною й умовою обмеження або розширення сфери діяльності організації, викликає певні зміни в її будові, однак, як зазначають спеціалісти, «навіть великі організації практично не мають зворотного впливу на нього» [14, с. 97].

Фактори непрямого впливу можна узагальнено розподілити на декілька груп за політичним, економічним, соціальним та технологічним напрямками.

Політико-правові умови включають:

стан законодавства, яке регулює господарську діяльність;

державну економічну політику;

наслідки впливу політичних акцій на розвиток ринків збуту тощо.

Економічна складова охоплює рівні інфляції та купівельної спроможності населення, еластичність попиту, зміни в структурі споживання громадян, а також фінансово-кредитну політику в країні, загальногосподарську кон'юнктуру, систему оподаткування, контроль над цінами та заробітною платою, ціни на енергоносії, інвестиційну політику та ін.

Соціокультурне середовище - це пануючі у суспільстві традиції та вірування, рівень освіти, стиль життя, соціальна мобільність населення, ставлення людей до праці. Технологічна складова, що набуває особливого значення зі стрімким розвитком науки і техніки, включає темпи технологічних змін, обсяги витрат на НДДКР, швидкість оновлення продуктів, джерела нових ідей та інноваційний потенціал галузі.

Мікросередовище є близьким до організації та охоплює фактори прямого, безпосереднього впливу на її діяльність, серед яких вирізняються постачальники, органи державного регулювання, споживачі та

конкуренти. Вплив конкурентів визначається за такими напрямками:

галузеві конкуренти, які виробляють аналогічну продукцію та реалізують її на тому ж ринку;

товари-замінники;

потенційні конкуренти.

Чинники, що обумовлюють вплив на організацію з боку споживачів, охоплюють наступні характеристики: географічне розташування, демографічні ознаки (вік, освіта, сфера діяльності тощо), соціально-психологічні ознаки (суспільне положення, манера поведінки, смаки, звички та ін.), ставлення до продукту (чи самостійно споживач використовує продукт, як його оцінює тощо).

Вплив постачальників, що є особливо суттєвим для збереження ефективності діяльності та забезпечення безперебійної роботи організації, визначається рівнем спеціалізації постачальника, зосередженням постачальника на роботі з конкретними клієнтами, важливістю для нього обсягу продажу, вартістю реалізованого товару, гарантією якості товару, пунктуальністю та обов'язковістю виконання умов постачання товару тощо.

Як відзначають фахівці, велика кількість зацікавлених в діяльності підприємства груп створює проблеми для керівництва організації, пов'язані з тим, що кожна група використовує власні критерії оцінки її функціонування, розглядаючи організацію з точки зору власних інтересів [15, с. 69].

Так, споживачі оцінюють співвідношення споживчих властивостей та ціни товару, його доступність, якість обслуговування; для акціонерів важливою є ринкова вартість цінних паперів, розмір дивідендів, вплив на управління; державні органи вимагають виконання законів, сплати податків, підтримки урядових програм; профспілки оцінюють рівень зарплати, стабільність зайнятості умови праці та можливості професійного зростання; кредитори розглядають виконання організацією умов договорів з точки зору її надійності; постачальники оцінюють швидкість та

своєчасність здійснення платежів, стабільність замовлень; конкуренти спостерігають за швидкістю проникнення організації на ринок, інноваціями та конкурентними перевагами; громадськість оцінює внесок організації через сплату податків, благодійність, створення робочих місць, мінімізацію негативного впливу на природу тощо.

Вважається, що «в тій мірі, в якій зацікавлена група не задоволена результатами роботи організації, вона здійснюватиме тиск на неї з метою зміни ситуації» [16, с.57]. Отже, вплив зовнішнього середовища на організацію є диверсифікованим, і якщо в минулому керівники звертали увагу переважно на економічні та технічні обставини, то наразі зміни у свідомості людей, соціальних цінностях, політичних силах та сфері юридичної відповідальності, на нашу думку, примушують керівників розширювати спектр зовнішніх впливів, що вимагають оцінки, обліку та контролю.

Багатофакторність впливу оточення на організацію обумовлює труднощі в його оцінці, вимагаючи визначення не лише кількості чинників, сили їх впливу, а й їх взаємопов'язаності, а також врахування ступеню їх невизначеності. Отже, зовнішнє середовище як складна та рухома система має ряд важливих для організації характеристик.

По-перше, в оточенні організації спостерігається взаємопов'язаність факторів, що визначається як рівень сили, з якою зміна одного фактора впливає на інші фактори. Так, політична нестабільність може викликати зниження обсягів поставок нафти або газу та зростання цін на енергоносії чи будь-які нафтопродукти, що впливає на загальне підвищення цін на товари та послуги. Це, в свою чергу, може викликати як негативні зміни, а саме: посилення економічного тиску з боку держави, вимоги профспілок про підвищення заробітної плати, зниження рентабельності для автоперевізників, падіння продажів автомобілів з потужним двигуном тощо, - так і позитивні зміни: запровадження державних програм з використання альтернативних джерел енергії, зростання продажу теплоізоляційних матеріалів, приладів, що

працюють від сонячної енергії, запровадження енергозберігаючих технологій тощо.

Отже, взаємопов'язаність різних зовнішніх факторів є дуже значною, особливо в масштабах світового ринку враховуючи поглиблення міжнародної економічної взаємодії. Іноді ряд зовнішніх подій стає настільки взаємопов'язаним, що це може призводити до незворотних загальних змін.

По-друге, зовнішнє середовище характеризується складністю, яка визначається за кількістю факторів, на які організація зобов'язана реагувати, а також рівнем варіативності кожного фактора. Різні організації діють у різних оточеннях. Так, підприємство, що випускає продукцію за державним замовленням, має з точки зору впливу споживацького фактора простіше зовнішнє оточення, ніж підприємство, що випускає продукцію широкого вжитку та реалізує її на ринку збуту з високим рівнем конкуренції. Вважається, що «за показниками різноманітності (варіативності) факторів в складніших умовах знаходитиметься організація, що використовує більшу кількість різноманітних технологій, які швидко змінюються» [17, с. 198].

По-третє, оточення організації є рухливим. Рухливість зовнішнього середовища – це швидкість, з якою відбуваються зміни в оточенні організації. Загальною є тенденція до зростання швидкості змін в оточенні організації, однак завжди можна вирізнити організації, навколо яких зовнішнє оточення є особливо рухомим. Наприклад, швидкість зміни технології і параметрів конкурентної боротьби в електронній, хімічній і фармацевтичній промисловості є вищою, ніж в машинобудуванні, виробництві запасних частин до автомобілів чи кондитерській промисловості. Крім того, у фаховій літературі звертається увага на те, що «рухливість зовнішнього оточення може бути вищою для одних підрозділів організації та нижчою для інших» [18, с. 215].

Так, відділи досліджень і розробок стикаються з високою рухливістю оточення, оскільки займаються відслідковуванням

технологічних нововведень, в той час як виробничі підрозділи працюють у оточенні, що змінюється відносно повільніше.

Рухливість оточення створює нестабільність в умовах діяльності організації, яка, в свою чергу, визначається трьома характеристиками: ступенем звичності, темпами (швидкістю) змін, передбачуваністю майбутнього. Звичність подій характеризує умови рухливості факторів зовнішнього оточення. Вони можуть бути звичними для організації, можуть змінюватися у межах накопиченого організацією досвіду, бути несподіваними, але такими, що мають аналоги в попередній діяльності організації, а також бути несподіваними та цілком новими для організації. Темпи змін характеризують можливості організації виробляти реакцію на прояв впливу фактора зовнішнього оточення та вимірюються трьома оцінками: повільніше, ніж реакція організації; на рівні з реакцією організації; швидше, ніж реакція організації. Передбачуваність майбутнього визначає характер змін факторів зовнішнього оточення по відношенню до організації.

Четвертою загальною характеристикою зовнішнього середовища є його невизначеність, що залежить від кількості інформації про оточення та певності в її точності. Якщо інформації мало або є сумніви у її точності, оточення стає більш невизначеним, ніж за умови існування адекватної інформації, коли є підстави вважати її високонадійною. Оскільки бізнес стає все більш глобальним, потреба в інформації зростає, а впевненість в її точності знижується. Деякі автори вважають, що залежність від думок іноземних експертів або аналітичних матеріалів, викладених іноземною мовою, посилює невизначеність [19, с. 97].

Зі зростанням невизначеності оточення підвищується складність прийняття ефективних рішень. При цьому вона характеризується сильними та слабкими сигналами. Сильні сигнали - це очевидна і конкретна інформація, виявлена під час спостереження за факторами зовнішнього оточення, на підставі якої організація спроможна дати оцінку вагомості цих факторів і прийняти відповідні заходи. Слабкі

сигнали зумовлені малим обсягом інформації, що характеризує появу раних і неточних (сумнівно точних) ознак зміни певних факторів зовнішнього оточення. Наприклад, країни колишньої соціалістичної співдружності та Близького Сходу є осередком серйозних політичних конфліктів, але не можливо з впевненістю спрогнозувати, де і коли вони виникнуть і яку конкретну форму матимуть. При цьому слабкі сигнали можуть швидко ставати сильними настільки, що організація виявиться неспроможною на них реагувати, а загрози для організації посилюватимуться до рівня питання про її виживання.

Методологічною основою інструментарію аналізу зовнішнього середовища є загальнонаукові методи (системний і ситуаційний аналіз, комплексний підхід, програмно-цільове планування тощо), аналітико-прогностичні методи та методичні прийоми, запозичені з різних областей знань (соціології, психології, антропології, екології, естетики тощо).

Наразі серед методів, підходів, моделей аналізу зовнішнього середовища на увагу заслуговують:

для макросередовища: PEST-аналіз, SWOT-аналіз, метод “5x5” А. Х. Мескома, матриця «Ймовірність посилення фактора – вплив фактора на організацію» Дж. Х. Вілсона, аналіз впливів та перехресних впливів, матриця фірми «Єврокіп»;

прогностичні, експертні та економіко-статистичні методи, імітаційне моделювання;

для мікросередовища: SWOT-аналіз, прогностичні та економіко-статистичні методи, імітаційне моделювання, сценарний аналіз, матриця «Ймовірність посилення фактора – вплив фактора на організацію» Дж. Х. Вілсона, матриця можливостей та матриця загроз, аналіз впливів та перехресних впливів, матриця фірми «Єврокіп», експертні методи, метод «поля сил»;

для аналізу конкурентів: побудова карти стратегічних груп, концепція рушійних сил, модель п'яти сил за Портером, побудова конкурентного профілю.

Управлінська значимість методів аналізу зовнішнього середовища організації виражається в можливості визначати силу прояву кожного значимого фактору зовнішнього середовища, а також ступеня чутливості стратегії до зовнішніх факторів.

Метод стратегічного аналізу зовнішнього середовища має бути спрямований на:

встановлення й оцінку факторів оточення, що представляють загрозу або сприяють розвитку організації;

вивчення змін, що впливають на поточну діяльність організації, і встановлення їхніх тенденцій;

розробку можливих реакцій на розвиток факторів середовища;

відкриття нових способів створення корисності, що має цінність для споживачів.

Проведена порівняльна оцінка найбільш часто використовуваних методів аналізу зовнішнього середовища засвідчила, що достоїнством всіх аналізованих методів стало наочне зображення зовнішніх факторів, при цьому SWOT-аналіз та карти стратегічних груп конкурентів передбачають спільне вивчення зовнішніх і внутрішніх факторів; для аналізу перехресного впливу та для матриці «Єврокіп» характерною є оцінка ймовірності настання декількох подій. Серед недоліків методів аналізу зовнішнього середовища відзначається практично для всіх методів: статичність методу, неможливість врахування раптових подій, суб'єктивність.

Велике значення в аналізі зовнішнього середовища відіграють економіко-математичні методи, а саме:

статистичні методи: множинна регресія, дискримінантний, факторний, кластерний, об'єднаний, варіаційний аналіз, аналіз багатомірних сукупностей;

методи економіко-математичного моделювання: моделювання марківських процесів, моделі черги, та ін.;

методи оптимізації: математичне програмування, теорія ігор,

евристика й ін.

Поряд з тим, в умовах розвинутої ринкової економіки більшість підприємств надають перевагу відносно простим і традиційним методам суб'єктивних оцінок та прогнозуванню на базі екстраполяції трендів. Серед недоліків застосування методів економіко-математичного моделювання відзначимо: необхідність серйозних витрат на організацію дослідницької роботи й оплату праці фахівців; неможливість охопити в моделях усе найбільш істотні тенденції розвитку; високу ймовірність раптових змін, руйнівних подій, що істотно знижують корисний ефект моделі.

Використання методів аналізу зовнішнього середовища вимагає відповідного інформаційного забезпечення, спеціалізованих баз інформації, що мають створюватись як усередині організації, так і поза нею. Серед показників, які включають до баз даних, найважливішими слід вважати параметри, що мають динамічний характер, а не такі, що відзначаються стабільністю або повільно змінюються [20, с. 167].

Аналіз постачальників сировини і матеріалів.

Підприємство повинне вести реєстр «постачальники матеріальних ресурсів». Це не означає, що доцільно постійно змінювати постачальників, але необхідно пам'ятати, що змінюється ситуація, положення, стратегія постачальників. Це потрібно враховувати при плануванні. На кожного постачальника доцільно завести картку, де вказувати якість і вартість матеріальних ресурсів, умови та можливі обсяги поставки, потужність фірми, фінансове становище постачальника.

Необхідно пам'ятати, що при одній і тій же ціні можуть бути різні умови поставки, що в кінцевому підсумку вплине на кінцеву величину витрат. Такий аналіз допомагає оптимізувати ефективність поставки матеріальних ресурсів (зміна постачальника, поліпшення процесу переговорів та ін.) Інформаційною основою аналізу може служити Internet, інформаційні видання, власна картотека.

Аналіз постачальників технологій і техніки.

Аналіз даного фактора проводиться аналогічно попередньому, однак тут є свої особливості. При купівлі техніки необхідно знати всіх виробників і постачальників аналогічного обладнання, рейтинг фірми, обсяг виробництва, конкурентна перевага, гарантійні зобов'язання та умови сервісного обслуговування, фінансову характеристику фірми, наявність досвіду роботи з цією фірмою, відгуки про техніку і про роботу з даними постачальником. Отримавши первинну інформацію (з газет, спеціалізованих журналів, баз даних Internet, консалтингових та оціночних фірм, Держкомстату та ін), необхідно сформулювати власний банк даних.

Аналіз постачальників фінансів також вимагає особливого підходу.

Варіанти отримання фінансів:

- українські банки і фонди;
- інвестиційні та лізингові компанії.

Якщо фірма потребує зовнішнього фінансування, то слід серйозно аналізувати фінансовий ринок. За кожного можливого постачальника фінансів доцільно вести спеціальну картотеку, щоб оперативно вибрати найкращого, де крім найменування зазначаються законодавчі обмеження, граничний розмір інвестицій, кредиту, лізингу, умови, гарантії повернення, умови страховки, терміну і відсотків по кредиту і т.п.

Аналіз економіко-політичної сфери.

Тут необхідно представити систему показників, які можуть вплинути на діяльність підприємства:

- динаміка галузевих економічних показників області, в Україні;
- індекс інфляції;
- ставка рефінансування;
- чисельність безробітних;
- середня зароблена плата;
- прожитковий мінімум і ін.

Важливо аналізувати політичні та економічні платформи партій і рухів, які можуть реально впливати на економічну ситуацію і діяльність

конкретної фірми, а також міжнародні фактори.

Аналіз конкурентів.

По кожному конкурентові необхідно вести досьє за певною схемою, адаптованої до конкретної галузі. Також необхідно чітко розуміти, що аналіз конкурентної середовища не можна ігнорувати чи уникати. Саме якісний аналіз конкурентів підприємства відкриває достатньо великі можливості для діяльності певного підприємства.

До зовнішніх баз інформації відносяться дані маркетингових, галузевих досліджень, а також дані моніторингу макросередовища. Особливої ваги набуває така маркетингова інформація, як: частка ринку, темп росту ринку, рентабельність продажів, обсяг реалізації, прибуток від реалізації, частка комерційних видатків, оборотність готової продукції, число постійних клієнтів.

1.3 Міжнародні форми та принципи державного регулювання підприємницькою діяльністю

Успішна діяльність економічних суб'єктів в умовах високо інтернаціоналізованих ринків вимагає не тільки глибокого розуміння суті сучасних міжнародних економічних відносин, тенденцій і динаміки світогосподарських процесів, а й усвідомлення закономірностей розвитку системи управління підприємницькою діяльністю і створення дієвих механізмів впливу на ринкову ситуацію [21, с.32].

Міжнародне підприємництво в умовах і на різних стадіях інтернаціоналізації розвивається під впливом конкуренції на глобальних ринках. Важливо підкреслити їх сумісний розвиток, зумовлений динамічними глобалізаційними процесами, посиленням консолідації міжнародного підприємництва та діяльності глобальних компаній в умовах нового цивілізаційного порядку. Для розуміння головного вектора сучасного світового розвитку – глобальної інтеграції економік – підкреслимо місце та природу розвитку міжнародного підприємництва,

зокрема, у процесі формування глобального середовища, яке має гіперконкурентний характер.

Формування глобального економічного розвитку, на думку проф. Д.Г. Лук'яненка [22, с. 23] безпосередньо пов'язано з багатоплановим процесом інтернаціоналізації, який являє собою процес розширення та поглиблення світогосподарських зв'язків завдяки підвищенню мобільності факторів і результатів виробництва (макрорівень) та залучення фірми до міжнародних операцій (мікрорівень) [1, с. 9]. Прагнення фірми (компанії) здійснювати операції на закордонних ринках є можливістю реалізації конкурентних переваг, враховуючи глобалізаційні виклики.

Згідно з визначенням С. Мочерного, міжнародне підприємництво можна розглядати як міжнародну діяльність господарюючих суб'єктів (приватних підприємств, компаній і банків та державних інститутів, організацій), спрямовану на отримання економічних результатів, прибутків.

Міжнародний бізнес, згідно з дослідженнями О. Б. Чернеги, – це підприємницька діяльність того чи іншого економічного суб'єкта (компанії, підприємства, банку тощо) у двох і більше країнах. Це система зв'язків між економічними суб'єктами в процесі міжнародного виробництва, розподілу, обміну товарами, послугами, капіталом, робочою силою тощо.

Вчені С. Робокк та К. Сіммондс визначають поняття «міжнародне підприємництво» як сукупність ділових операцій, пов'язаних з перетинанням національних кордонів і рухом товарів, послуг, капіталів, працівників; трансфером технологій, інформації і даних. Отже, на рисунку 3.1. розглянемо структуру міжнародного підприємництва, за допомогою якої визначимо форми міжнародного підприємництва.

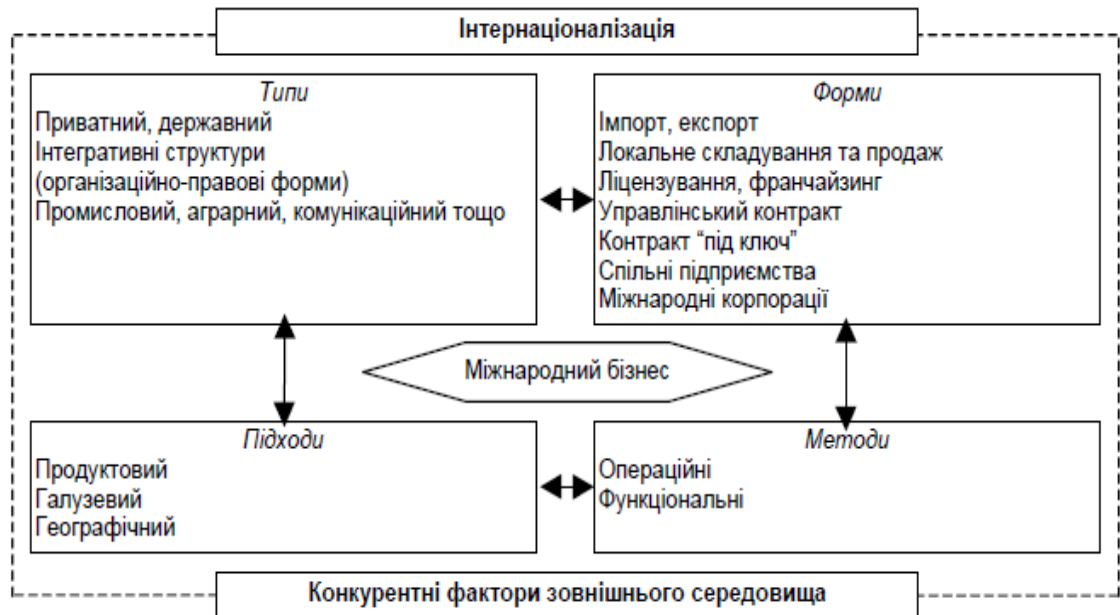


Рис. 3.1. Структура міжнародного підприємництва

Головним результатом переходу економіки України від пострадянської планово-розподільчої до ринкової неухильно пов'язано з формуванням оптимального державного регулювання економічних процесів.

Механізм реалізації і успіхи в ринковій економіці залежить від створення умов, для суб'єкта господарювання вирішувати такі проблеми: як започаткувати виробництво, які товари (послуги) виробляти (надавати, в якій кількості, для кого їх виробляти, кому їх реалізувати і т. д. Забезпечення цього процесу здійснюється за об'єктивними вимогами ринкової економіки, здатної до саморегулювання.

Роль держави у цих відносинах полягає в її здатності створювати в економіці сприятливі умови для досягнення економічних і соціальних результатів. Слід зазначити, що ці елементи формування правового регулювання ще недостатньо сприяють організації та здійсненню підприємницької діяльності.

Однак, вже близько двадцять років відповідне сприятливе економічне середовище в Україні ще не досконалим. Наприклад, за рейтингом «Легкість започаткування бізнесу», Світовий банк визначив, що Україна у 2026 році

посідає 145 місце із 178 країн.

На сьогоднішній день не встановлена оптимальна форма цілеспрямованого впливу держави через систему економічних, правових і адміністративних методів з метою забезпечення або підтримки тих чи інших економічних процесів, створення сприятливих умов діяльності суб'єктів господарювання.

До форм підприємництва, які діють у сфері міжнародних економічних відносин, належать: спільне підприємництво, транснаціональна компанія та мультинаціональна компанія.

Спільне підприємництво – це діяльність, в якій бере участь спільний капітал, що утворився з пайових внесків партнерів двох або більше країн, що спільно здійснюють господарську діяльність, керуючи створеним спільним підприємством і розподіляючи між собою отримані прибутки пропорційно до вкладених капіталів.

Транснаціональна компанія (ТНК) – це компанія, головне підприємство і власник якої знаходиться в одній країні, а філії чи дочірні компанії знаходяться, як у цій же країні, так обов'язково і в інших країнах.

Мультинаціональна компанія (МНК) – це компанія, що являє собою кооперативне об'єднання невеликої кількості (2-3) головних підприємств декількох країн і широку мережу філій чи дочірних компаній цих підприємств, що функціонують у різних країнах світу.

Світовий досвід свідчить, що в кожній країні він має особливості, які відображають історичну, національну особливість, самобутність та конкретні завдання певного стану розвитку. Зокрема, Україна успадкувала від колишнього Радянського Союзу адміністративно-командну економіку як спосіб організації економічних процесів при загальнонародній, фактично державній власності, централізованому тотальному плануванні виробництва, постачання, розподілу і контролю та колишніх партноменклатурних керівників. Кожна з цих передумов впливає на ефективність економіки. На жаль, її державне регулювання в Україні при переході до ринкових відносин є поєднання минулого адміністративно-командного регулювання з саморегулюванням на принципах ринку. Як

зазначено в Концепції вдосконалення державного регулювання господарської діяльності, схваленої Указом Президента України від 3 вересня 2022 р. №816/2022 [23], в останні роки системного характеру набуває процес накопичення проблем у сфері формування і реалізації регуляторної політики, що стримує розвиток господарської діяльності, перешкоджає реалізації конституційного права кожного на підприємницьку діяльність. З відповідного роду проблем суб'єкти господарювання стикаються під час започаткування господарської діяльності, її провадження та припинення.

Мета держави в ринковій сфері господарської діяльності, як свідчить тенденція розвитку держав з ринковою економікою, не коректувати ринковий механізм, а створювати умови його вільного функціонування: конкуренція повинна забезпечуватись скрізь, де можливо, регулюючий вплив держави скрізь, де необхідно. Разом з тим безконтрольність держави в умовах становлення ринкових відносин руйнує механізм ринкової економіки, обумовлює її кризу.

Наукові публікації з вказаної тематики мають загальнотеоретичний характер і стосуються переважно державного регулювання економіки. Так академік АПрН України В. В. Цветков¹ в роботі «Адміністративна реформа – ефективність державного управління» підкреслював, що для досягнення економічної стабілізації подальшого розвитку економіки необхідно забезпечити безумовний пріоритет державного регулювання над стихійними ринковими саморегулюючими процесами, які часто призводять до руйнівних наслідків». Таку саму позицію займають такі відомі представники господарсько-правової науки як академік НАН України В. К. Макутов, доктор юридичних наук Г. Л. Знаменський та ін. Менш досліджуваною є проблема дерегулювання.

Розглянути питання правового забезпечення державної регуляторної політики є створення правопорядку у сфері господарювання. Цей порядок в Україні формується на основі оптимального поєднання ринкового саморегулювання економічних відносин суб'єктів господарювання та державного регулювання макроекономічних процесів, з метою забезпечення нормальних умов для функціонування ринкового механізму, вирішення

економічних і соціальних проблем.

В Україні правове забезпечення підприємницької діяльності гарантується, насамперед, законом України «Про підприємництво», ухваленим Верховною Радою України 1991 року. Ключовими його розділами є:

- 1) загальні положення щодо підприємництва (суб'єкти, свобода, обмеження, принципи та організаційні форми);
- 2) умови здійснення підприємництва (державна реєстрація, право наймання працівників і соціальні гарантії, відповідальність суб'єктів, припинення діяльності);
- 3) відносини підприємця та держави (гарантії прав, державні підтримка та регулювання, діяльність іноземних підприємств, міжнародні договори).

Насамперед зазначимо, що в механізмі правового регулювання регуляторну політику розглядають як напрям державної політики, спрямований на вдосконалення правового регулювання господарських відносин, а також адміністративних відносин між регуляторними органами або іншими органами державної влади і місцевого самоврядування та суб'єктами господарювання, недопущення прийняття економічно недоцільних та неефективних регуляторних актів, зменшення втручання держави у діяльність суб'єктів господарювання та усунення перешкод для розвитку господарської діяльності, що здійснюються в межах, у порядку та у спосіб, що встановлені Конституцією та законами України.

Зменшення втручання держави у ринкові механізми і діяльність суб'єктів господарювання та усунення перешкод для розвитку господарської діяльності в Указі Президента України «Про деякі заходи дерегулювання, підприємницької діяльності» від 23.07.1998 р. №817/98 вперше цим нормативно-правовим актом визначено як дерегулювання, що за змістом є в діалектичному взаємозв'язку з державним регулюванням і засобом реального та мобільного забезпечення потреб вимог ринку.

Таким чином, з його прийняттям розпочався процес дерегулювання

державного впливу на економіку України. Правові та організаційні засади реалізації державної регуляторної політики у сфері господарювання, спрямовані на дерегулювання, визначені Законом України: «Про засади державної регуляторної політики у сфері господарської діяльності» від 11.09. 2003 р. № 1160-IV. Із аналізу змісту і напрямів державної регуляторної політики господарської діяльності визначених в нормативних актах можна запропонувати таке поняття дерегулювання [23, с.112].

Отже, дерегулювання – це формулювання оптимального співвідношення між ринковими механізмами і державним регулюванням господарської діяльності при обмеженні втручання держави у діяльність суб'єктів господарювання з метою нівелювання адміністративних економічних, правових та інших перешкод на шляху розвитку ринкової економіки. Маються на увазі перешкоди, пов'язані із початком господарської діяльності, доступом до основних ресурсів економічної активності; спрощення правил, пов'язаних із регулюванням господарських відносин з органами державної влади та місцевого самоврядування; забезпечення оптимальності, стабільності, гласності та відстеження результативності та за її наслідками перегляд регуляторних актів.

Висновки до розділу 1

Отже, для розвитку підприємництва потрібно враховувати тимчасові і регіональні особливості середовища, в якому воно розвивалося, і надавати рекомендації, що забезпечують якнайкращі можливості розвитку і використання підприємницького потенціалу особистості. Форми застосування його можуть бути різноманітними: індивідуальне підприємництво, партнерське і в рамках підприємств. Важливо тільки те, щоб вони створювали умови для творчості індивідуума, носія і реалізатора підприємницької ідеї. На нашу думку, необхідно опрацьовувати проблему вибору найдоцільніших шляхів і методів розвитку підприємництва, що враховують особливості зовнішніх умов та існуючу реальність економічного розвитку. У зовнішньому середовищі

постійно відбуваються процеси, які відкривають нові сприятливі умови для організації, або, навпаки, створюють додаткові труднощі. Роль зовнішньої діагностики полягає у визначенні можливостей і загроз організації, які містить віддалене та безпосереднє її оточення. Можливості трактують як позитивні чинники зовнішнього середовища, які організація намагається використати для зміцнення своєї позиції. В той же час, загрози, які виникають у зовнішньому середовищі, мають бути під постійним контролем керівництва з метою уникнення чи зменшення їхнього впливу на організацію.

До форм підприємництва, які діють у сфері міжнародних економічних відносин, належать: спільне підприємництво, транснаціональна компанія та мультинаціональна компанія.

РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ СТАНУ УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМНИЦЬКОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ОРГАНІЗАЦІЇ

2.1. Характеристика системи адміністративного менеджменту організації

ТОВ “ПАВА” - провідний постачальник обладнання для маркування продукції фірм - світових лідерів в промисловій сфері маркування й ідентифікації.

Протягом 12-ти років фірма пропонує комплексні рішення для самих різних галузей промисловості, а саме: торгівля, логістика, харчова промисловість та напої, хімічна, парфюмерно-косметична, автомобільна промисловість, машинобудування, мікроелектроніка та інші. За цей час компанія завоювали довіру світових провідних виробників різноманітного маркувального обладнання: каплеструйні принтери, устаткування для комерційного друку, вібраційні конвеєри, принтери, тощо [1].

На сьогоднішній день обладнання для маркування продукції компанії ТОВ “ПАВА” успішно працює на багатьох лідируючих підприємствах України і країн СНД.

Компанія представляє в Україні таких виробників устаткування як LINX Printing Technologies Ltd.(Англія) - світовий лідер з виробництва маркувального обладнання, Avery Dennison (США-Германия) - виробник сортувальників, інспекторів і спеціальних конвеєрів KEY TECHNOLOGY, Avery Dennison (США-Германия) - виробник аплікаторів для самоклеючих етикеток.

ТОВ “ПАВА” була заснована в 1999 році та створене засновниками-власниками відповідно до установчого договору про утворення спільної часткової власності у формі господарського Товариства як суб'єкта підприємницької діяльності, на підставі Закону України «Про господарські товариства», Цивільного кодексу України та

іншого чинного законодавства України.

Центральний офіс ТОВ “ПАВА” розташований в діловому центрі столиці України, м. Києві. Поштова адреса: 03113, м. Київ, вул. Дружковська, 10, офіс 305 (ліве крило).

Фірма має передбачений законодавством пакет установчих документів, а саме - статут і установчий договір, а також сформований статутний капітал, який при створенні фірми став для неї первісною майновою базою, а саме в сумі 50 000. 00 грн. (п'ятдесят тисяч грн.).

Частки учасників у статутному капіталі розподілені таким чином: Кравченку М.Д. належить 80 % статутного капіталу фірми, тобто 40 000 грн.; Копишинському П.В. належить 10 % статутного капіталу фірми, тобто 5 000 грн.; Мізецькому М.В. – 5%, тобто 2 500 грн.; Філкову В.В. – 5%, тобто 2 500 грн.

Метою створення і діяльності фірми є одержання прибутку на вкладений капітал шляхом здійснення виробничо-господарської та іншої діяльності, а також задоволення потреб юридичних та фізичних осіб в виконаних роботах і наданих послугах, продукції, яку постачає товариство, залучення іноземних та українських фізичних та юридичних осіб до спільної діяльності по насиченню ринку високоякісною продукцією та підвищення конкурентоспроможності фірми на внутрішньому і зовнішньому ринку.

Компанія ТОВ “ПАВА” надає повний спектр послуг з постачання обладнання: здійснює постачання устаткування, його пусконаладку, гарантійне обслуговування, планове і ремонтне сервісне обслуговування, поставку оригінальних видаткових матеріалів і запчастин до обладнання.

Кваліфікована команда працівників компанії надасть професійну консультацію, допоможуть підібрати оптимальне маркувальне обладнання, що підходить саме для певного виробництва.

Головні принципи роботи компанії - це максимальна увага до потреб замовника та співробітництво з виробниками найбільш якісного обладнання.

Припинення діяльності підприємства здійснюється шляхом його реорганізації (злиття, приєднання, поділу, перетворення) або ліквідації. Реорганізація чи ліквідація підприємства здійснюється за рішенням засновника, відповідно до порядку встановленого чинним законодавством.

Підприємство може бути ліквідоване за рішенням арбітражного суду у випадках: визнання його банкрутом; якщо судом будуть визнані недійсними установчі документи та рішення про створення підприємства; на інших підставах, що передбаченні чинним законодавством.

Порядок і термін реорганізації і ліквідації підприємства визначається засновником, або органом, який прийняв рішення про ліквідацію.

Статус юридичної особи підприємство втрачає з моменту виключення його з державного реєстру.

Проаналізуємо зовнішню середу організації. Аналіз постачальників спрямований на виявлення тих аспектів в діяльності суб'єктів, що постачають організацію різним сировиною, напівфабрикатами, енергетичними і інформаційними ресурсами, фінансами і т.п., від яких залежить ефективність роботи організації, собівартість і якість виробленого організацією продукту.

ТОВ “ПАВА” поставляє обладнання для маркування продукції світових лідерів в промисловій сфері маркування й ідентифікації для всіх галузей промисловості і народного господарства.

Постачальники є визначальним фактором для цієї організації, так як вона здійснює свою діяльність на ринку маркувального обладнання України.

Від відповідальної і злагодженої роботи постачальників залежить безперебійна робота даного підприємства і як наслідок - терміновість поставок обладнання клієнтам, що формує позитивний імідж компанії перед її клієнтами.

Таким чином, дана компанія дуже відповідально підходить до

вибору партнерів і співпрацює тільки з тими виробниками, які регулярно і плановірно вдосконалюють і переоснащують виробничі потужності (оновлення технічного оснащення цехів, розширюють і освоюють нові виробничі площі, ефективно стимулюють працю і підвищення кваліфікацію персоналу).

У розглянутій фірмі існує налагоджена система сплати різних податків і зборів, тому можна сказати, що фірма веде свої справи відповідно до законодавства, знає які податки платити. У зв'язку з цим даний аспект не є загрозою.

Будь-яка комерційна організація існує за рахунок задоволення потреб споживачів. Споживачами юридичні особи, які бажають придбати обладнання. Чим активніше проводяться роботи з розширення ринків збуту, тим інтенсивніше відбувається нарощування темпів купівлі – продажу маркувального обладнання та супутніх елементів, і як наслідок – підвищення рентабельності продукції підприємства.

Цільова аудиторія підприємства: торгівля; логістика; хімічна і фармацевтична промисловість; харчова промисловість та напої; парфюмерно - косметична; автомобільна промисловість; машинобудування;

- мікроелектроніка;
- будівельні організації;

Конкуренти:

Конкурентне середовище впливає на формування активної і пасивної складових конкурентоспроможності фірми: чим вище інтенсивність конкуренції (і, отже, більш агресивна конкурентне середовище), тим сильніше повинна бути розвинена пасивна конкурентоспроможність (для адаптації до конкурентного середовища), так як у організації менше можливостей для впливу на конкурентне середовище в силу непорівнянності внутрішніх сил фірми із зовнішніми впливами.

Розглянемо конкурентів даної компанії.

1. Компанія Аллюр, м. Київ. Компанія спеціалізується на постачанні маркувального обладнання від світових виробників, таких як Англія,

Польща, Франція. Підприємство давно на ринку маркувального обладнання а також має різноманітний асортиментний ряд. Знаходиться за адресою – Київ, вул. Багговутівська, будинок 17/21.

2. ТОВ “ПАВА” м. Київ. пропонує широкий спектр промислового встаткування: Маркирувальне обладнання (контактне й безконтактне - електрокаплеструйне, що на даний момент успішно працює в усіх галузях промисловості, починаючи від маркування яєць, упаковки продуктів, галузі харчування й закінчуючи автомобільними запчастинами).

Основних гравців ринку, можна поділити умовно на три групи:

1. Вища ліга. Три компанії займають 74% ринку. Це такі компанії як – ТОВ «Альянс КМ», ТОВ «Домінанта» та ТОВ «Генрих».

2. Перша ліга. Перша ліга представлена 3-мя компаніями з долей ринку в 21%. Це такі компанії як – ТОВ «Аллюр», ТОВ «Система ЛТД» та ТОВ “ПАВА” .

3. Аутсайдери. До них можна віднести компанії, які реалізують продукції компаній EBS.(Німеччина), Zanassi (Італія), «Экст», Росія. Питома вага ринку цього сегменту – 5%.

Місце ТОВ “ПАВА” на ринку маркувального обладнання України наведено на рис. 2.1

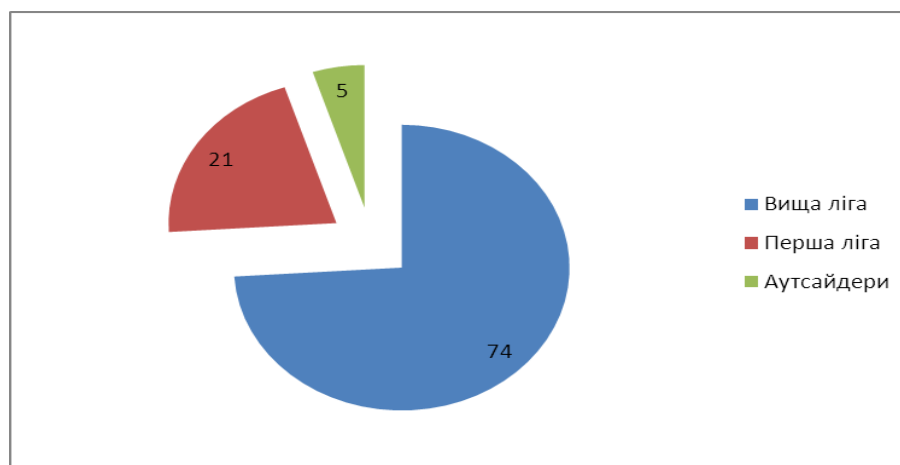
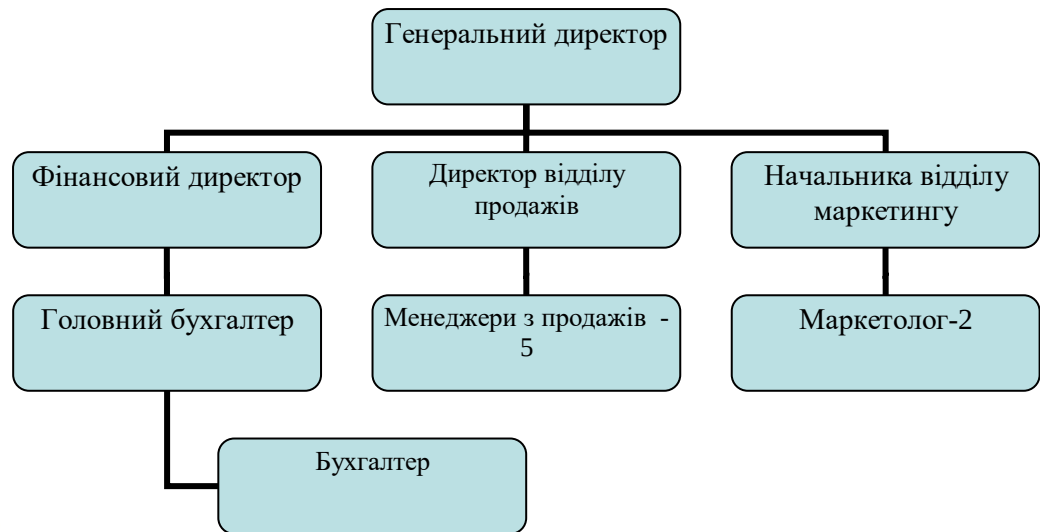


Рис. 2. 1. Частка на ринку маркувального обладнання, його основних учасників, в тому числі ТОВ «Ароніс Кодинг -Системи»

Отже, видно, що ТОВ “ПАВА” відноситься до другої групи, яка включає першу лігу гравців на ринку обладнання.

Розглянемо організаційну структуру підприємства. ТОВ “ПАВА” очолює генеральний директор за дорученням засновників компанії. Далі приведено організаційну структуру підприємства ТОВ “ПАВА”



(рис. 2.2).

Рис.2. 2 Фрагмент організаційної структури підприємства ТОВ “ПАВА”

Наведена структура управління, що є лінійно-функціональна.

Основні принципи, на яких вона базується:

цілеспрямованість, тобто організаційна структура підприємства відповідає сучасним цілям, філософії та політиці підприємства, є чітко сформульованою;

чіткість, тобто організаційна структура є спеціалізованою, відповідає напрямкам діяльності підприємства, комплексно вирішує проблеми закупівлі і збуту, забезпечує єдність керівництва;

гнучкість, тобто організаційна структура на підприємстві оперативно реагує на зміни у навколишньому середовищі, і змінюється відповідно до вимог, які ставить перед підприємством ринок;

координованість і узгодженість дій окремих виконавців.

Генеральний директор повинен:

- розробляти стратегії та процедури для виконання цілей

підприємства та рішень Зборів Учасників

- розглядати результати господарської діяльності підприємства за звітний період (місяць, квартал, рік);
- забезпечувати виконання політики та вказівок Зборів Учасників;
- здійснювати управління, передачу та розпорядження активами підприємства;
- встановлювати відповідні ціни на продаж та купівлю товарів та послуг, визначати обсяги купівлі та продажу товарів;
- наймати та звільняти працівників підприємства, здійснювати нагляд над ними, зокрема визначати розміри винагороди та умови працевлаштування, а також розробляти посадові інструкції.

Генеральний директор вирішує усі питання діяльності фірми за винятком тих, що належать до виключної компетенції Зборів учасників, а також тих, що відносяться до компетенції Ревізійної комісії.

Директор товариства організує всю господарську діяльність, несе повну відповідальність за прибутковість цієї діяльності, діє від імені підприємства, представляє підприємство без довіреності в усіх підприємствах, організаціях, установах і здійснює зв'язок з іншими юридичними особами і громадянами, укладає договори, видає довіреності, відкриває в установах банку розрахункові та інші рахунки підприємства, визначає напрямки використання прибутку, має право брати кредити в установах банківської системи, видавати майнові гарантії, забезпечені майном підприємства.

Комерційний директор повинен:

- здійснювати загальне керівництво фінансовим відділом, розподіляти їх функціональні обов'язки, організовувати роботу відділу;
- здійснювати та визначати завдання на поточний день, а також стратегічне планування роботи відділу;
- в разі відсутності генерального директора має повноваження

підписувати важливі документи.

Керівник відділу продажів:

- разом з відділом маркетингу визначає оптимальні ціни на товари;
- керівник відділу продажу має повноваження власноруч без згоди генерального директора змінювати ціни під час акцій та визначати кількість товарів

Головний бухгалтер веде всю грошову роботу на підприємстві, оформляє і відстежує виконання договорів, здійснює всі грошово-касові розрахунки, веде всю бухгалтерську документацію і фінансову звітність.

Основними завданнями та обов'язками відділу маркетингу на даному підприємстві є:

- аналіз і прогнозування основних кон'юнктурно-утворювальних факторів ринку обладнання для маркування продукції;
- виявлення передових тенденцій у реалізації спеціалізованих продуктів;
- виявлення системи взаємозв'язків між різноманітними чинниками, що впливають на стан ринку обладнання й обсяг продажів;
- аналіз конкурентоспроможності продукції фірми, зіставлення споживчих властивостей, ціни, витрат надання послуг з аналогічними показниками конкуруючих продуктів, що реалізуються іншими фірмами;
- розроблення на основі вивчення кон'юнктури і місткості ринку прогнозів із платоспроможного попиту на нові продукти та послуги;
- розроблення коротко - (1-2 роки), середньо - (до 5 років) і довготермінової (до 10-15 років) стратегій маркетингу;
- організація зворотного зв'язку зі споживачами;
- аналіз методів розгляду і задоволення претензій і рекламаций, що надійшли від споживачів, і здійснення контролю за їхнім повним задоволенням у встановлені терміни;

Комплексна взаємодія всіх відділів підприємства забезпечує своєчасне реагування на зміни у внутрішньому та зовнішньому

середовищах бізнесу та дає змогу добитися ефекту синергії.

2.2. Оцінювання ефективності управління підприємницької діяльності

Оцінка ефективності управління підприємницької діяльності впливає на систему виробництва та реалізації і відображається в його кінцевих результатах.

Основними завданнями оцінювання управління підприємницькою діяльності аналізу господарської діяльності підприємства є визначення якості фінансового стану, вивчення причин його поліпшення або погіршення за певний період, підготовка рекомендацій для підвищення фінансової стійкості і платоспроможності підприємства.

Аналіз ефективності управління діяльності товариства можна розглядати за п'ятьма основними групами:

- аналіз ліквідності;
- аналіз ділової активності;
- аналіз фінансової стійкості;
- аналіз рентабельності.

Головною метою аналізу фінансового стану є своєчасне виявлення та усунення недоліків у фінансовій діяльності підприємства і пошук резервів зміцнення фінансового стану підприємства та його платоспроможності.

При цьому першочерговими завданнями аналізу насамперед є:

- дослідження рентабельності та фінансової стійкості підприємства;
- об'єктивна оцінка динаміки та стану ліквідності, платоспроможності та фінансової стійкості підприємства;
- оцінка становища суб'єкта господарювання на фінансовому ринку та кількісна оцінка його конкурентоспроможності;
- аналіз ділової активності підприємства;
- ефективності використання фінансових ресурсів;

- визначення причинно-наслідкових зв'язків між різними показниками виробничої, комерційної та фінансової діяльності і на основі цього оцінка виконання плану, щодо надходження фінансових ресурсів та їх використання з позиції зміцнення фінансового стану підприємства;

- прогнозування можливих фінансових результатів, економічної рентабельності, виходячи з реальних умов господарської діяльності й наявності власних і залучених коштів, розробка моделей фінансового стану при різних варіантах використання ресурсів;

- розробка конкретних заходів, спрямованих на більш ефективне використання фінансових ресурсів і зміцнення фінансового стану підприємства.

Фінансовий стан товариства в короткостроковий період оцінюється показниками ліквідності й платоспроможності, що характеризують можливість своєчасного й повного добутку розрахунків по короткострокових зобов'язаннях з контрагентами [18-20].

Подальший аналіз балансу проводиться наступними способами:

- горизонтальний аналіз;
- вертикальний аналіз;
- аналіз з використанням коефіцієнтів.

Горизонтальний аналіз простий, але з його допомогою можливо отримати досить важливу інформацію про фінансовий стан підприємства. Він передбачає порівняння показників одного року з показниками іншого.

Горизонтальний аналіз дозволяє виявити тенденції зміни окремих статей або їх груп, що входять до складу бухгалтерської звітності.

Вертикальний аналіз балансу показує структуру засобів підприємства і їх джерел, коли суми по окремих статтях або розділах беруться у відсотках до валюти балансу.

Можна виділити основну причину, яка обумовлюють необхідність і

доцільність проведення вертикального аналізу: перехід до відносних показників дозволяє проводити міжгосподарські порівняння результатів діяльності підприємств, що розрізняються по величині використовуваних ресурсів і іншим об'ємним показникам [53, с.19].

Аналіз з використанням коефіцієнтів - це математичне вираження зв'язку одного показника з іншим.

Коефіцієнти є основними інструментами фінансового аналізу, що допомагають встановити зв'язок між різними цифрами у фінансових звітах.

Отже, дамо оцінку основних економічних показників діяльності ТОВ “ПАВА” на протязі 2022 – 2025 р. р.(табл. 2.1.).

Таблиця 2. 1

Основні економічні показники діяльності ТОВ “ПАВА” за 2022 - 2025 р.р

Показники	2022 р.	2023 р.	2024 р.	2025 р.	Відхилення 2022 р. від		
					2023 р.	2024 р.	2025 р.
1. Обсяг наданих послуг, тис. грн.	29700	30205	29515	35195	505	-185	5495
2. Чисельність працівників, осіб	18	18	20	21	0	+2	+3
3. Продуктивність праці, тис. грн.	1650	1010, 3	1475, 8	1676	-639,7	-174,2	+26
4. Собівартість наданих послуг, тис. грн.	23690, 00	24014, 50	24172, 9	25171	324,5	482,9	1481
6. Прибуток від основної діяльності, тис. грн.	6010,00	6190,60	5341,9	10023,7	180,6	-668,1	4013,7
7. Рентабельність основної діяльності, %	20,00	20,50	18,1	28,48	0,5	-1,9	8,48
8. Середньорічна вартість ОФ, тис.грн.	15600,20	15671,00	14612,95	11477,05	70,8	-987,25	4123,15
9. Фондовіддача, грн./грн.	1,90	1,93	2,02	3,067	0,023624	0,116178	1,163178

Дані таблиці 2.1 свідчать про те, що ТОВ “ПАВА” на протязі 2022-2025 років підвищує обсяг продажу, тобто обсяг поставок та наданих послуг у 2025 році становить 38750 тис. грн., що на 5495 тис.грн. більше, ніж у 2022 році.

При цьому чисельність персоналу на протязі 2022-2025 р. р.

поступово збільшувалася. З 18 осіб у 2022 році кількість працюючих у 2025 році досягла відмітки – 12 чол.

Збільшення персоналу стосувалося насамперед відділу продажів, а саме менеджерів з продажів. Слід також відзначити і збільшення розміру собівартості наданих послуг, значення якої становить у 2025 році 25171 тис. грн., що на 1481 тис.грн. більше, ніж у 2022 році.

Якщо гоіворити про прибуток та рентабельність діяльності даної компанії, то слід відмітити позитивну тенденцію цих важливих показників. У 2025 році показник прибутку склав 10023 тис. грн., тобто зріз на 4013,7 тис.грн.

Для наочності продемонструємо основні показники господарської діяльності ТОВ “ПАВА” на рис. 2. 3.

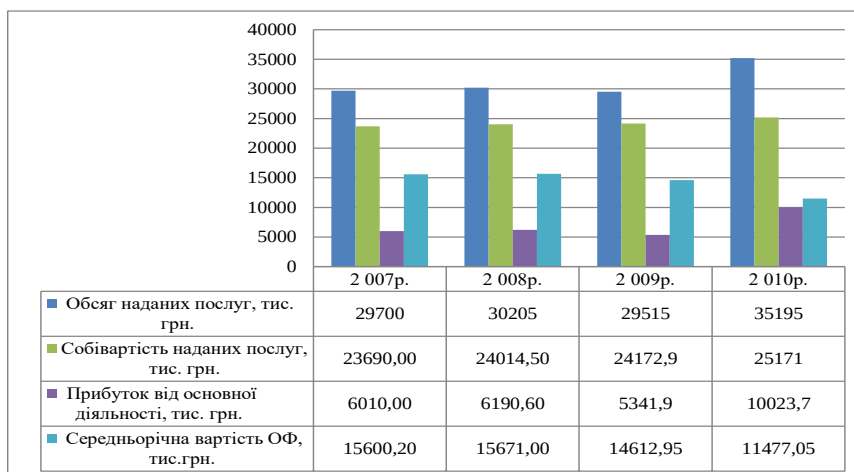


Рис. 2.3 Основні показники господарської діяльності ТОВ “ПАВА” на протязі 2022-2025 р.р.

Ефективність діяльності товариства, як постачальницького підприємства характеризується показниками фінансових результатів, найважливішим серед який є показник прибутку.

Отже, в таблицях 2. 2.-2. 5 представимо порівняльний аналітичний баланс ТОВ “ПАВА” за 2022 - 2025 р.р.

Таблиця 2. 2

Порівняльна характеристика балансів ТОВ “ПАВА” за 2022 – 2023

р. р.

Найменування статей	На 31.12. 2022		На 31.12. 2023		Зміни		
	Сума, тис. грн..	Питома вага, %	Сума, тис. грн. .	Питом а вага, %	Абсолютне відхилення, тис.грн.	Відносне відхилення, %	В структурі, %
1	2	3	4	5	6	7	8
АКТИВ							
1. Необоротні активи	15315,5	52,07	21663,5	59,77	6348	41, 45	7, 70
2. Оборотні активи	14093,3	47,91	14525,6	40,07	432,3	3,07	-7,84
-запаси	3514, 6	11, 95	6150, 5	16, 97	2635, 9	75, 00	5, 02
-дебітори	9919,8	33,72	5260,4	14,51	-4659,4	-46,97	-19,21
-кошти і їх еквіваленти	656,4	2,23	3114,7	8,59	2458,3	374,51	6,36
-поточні фінансові інвестиції	2, 5	0, 01	0	0,00	-2,5	-100,00	-0,01
3. Витрати майбутніх періодів	5,9	0,02	57,3	0,16	51,4	871,19	0,14
Усього активів	29414,7	100	36246,4	100	6831,7	23,23	-
ПАСИВ							
1. Власний капітал	6 984, 60	23, 75	7984, 1	22, 03	999, 50	14, 31	-1, 72
2. Позичковий капітал	22430,10	76,25	28262,30	77,97	5832,20	26,00	1,72
-довгострокові зобов'язання	9 333, 40	31, 73	15042, 2	41, 50	5708, 80	61, 17	9, 77
- короткострокові кредити	118, 00	0, 40	0	0,00	-118,00	-100,00	-0,40
-поточні зобов'язання й кредиторська заборгованість	12978, 70	44, 12	13220, 10	36, 47	241, 40	1, 86	-7, 65
3. Доходи майбутніх періодів	0, 00	0	0	0	0	0	0
Усього капіталу (валюта балансу)	29 414,70	100	36 246,40	100	6 831,70	23,23	-

У структурі активів ТОВ “ПАВА” за 2022-2023 рр. відбулися наступні зрушення: необоротні активи збільшились на 41,45 % і становлять 21663,5 тис. грн., а оборотні активи - на 3,07 % і становлять на кінець 2023 року 14525,6 тис. грн. У цілому, активи підприємства зросли на 6831,7 тис. грн. за 2023 рік. Найбільшу питому вагу в структурі активів досліджуваного підприємства займають оборотні активи, що в

свою чергу говорить про «легку» структуру балансу. У структурі капіталу ТОВ «ПАВА» питома вага власного капіталу на початок 2022 року складає 23,75 %, а на його кінець – 22,03 %, тобто відбулася негативна тенденція. Показник власного капіталу знизився на 1, 72. Підприємство фінансує свою поточну діяльність за рахунок позичкового капіталу та є залежним від зовнішнього фінансування. Дана залежність підприємства від зовнішніх джерел фінансування у 2023 році стала ще сильнішою

Таблиця 2.3

Порівняльний аналітичний баланс товариства
ТОВ «ПАВА » за 2023 – 2024 р. р.

Найменування статей	На 31.12. 2023		На 31.12. 2024		Зміни		
	Сума, тис. грн.	Питома вага, %	2023	2023	Абсолютне відх., тис. грн	Відносне відх.,%	В структурі
1	2	3	4	5	6	7	8
АКТИВ							
1.Необоротні активи	21663, 5	59, 77	14853	42,51	-6810,5	-31,44	-17,26
2. Оборотні активи	14525, 6	40, 07	19967, 4	57, 14	5441, 8	37, 46	17, 07
-запаси	6150,5	16,97	5130,1	14,68	-1020,4	-16,59	-2,29
-дебітори	5260, 4	14, 51	5077, 5	14, 53	-182, 9	-3, 48	0, 02
-кошти і їхні еквіваленти	3114, 7	8, 59	9759, 8	27, 93	6645, 1	213, 35	19, 34
3. Витрати майбутніх періодів	57, 3	0, 16	121, 4	0, 35	64, 1	111, 87	0, 19
Усього активів з них	36246, 4	100	34941,8	100	-1304, 6	-3, 60	-
ПАСИВ							
1. Необоротні активи	21663, 5	59, 77	14853	42,51	-6810,5	-31,44	-17,26
2. Оборотні активи	14525, 6	40, 07	19967, 4	57, 14	5441, 8	37, 46	17, 07
-запаси	6150,5	16,97	5130,1	14,68	-1020,4	-16,59	-2,29
-дебітори	5260, 4	14, 51	5077, 5	14, 53	-182, 9	-3, 48	0, 02
-кошти і їхні еквіваленти	3114, 7	8, 59	9759, 8	27, 93	6645, 1	213, 35	19, 34
. Витрати майбутніх періодів	57,3	0,16	121,4	0,35	64,1	111,87	0,19
Усього активів з них	36246,4	100	34941, 8	100	-1304,6	-3,60	-

Отже, у структурі активів ТОВ «ПАВА » за 2023-2024 рр. відбулися

наступні зрушення: необоротні активи зменшились на 31, 44% і їх розмір становить станом на 31. 12.2024 р. 14853, 0 тис. грн., оборотні активи за 2024 рік збільшились на 37,46 % та становлять на 31. 12.2024 р. 19967, 4 тис. грн. У цілому, активи підприємства зменшились у 2024 році на 1304,6 тис. грн. Якщо говорити про пасиви даного підприємства, то за 2024 рік на підприємстві зріс розмір власного капіталу на 102, 70 тис. грн., а розмір позикового капіталу зменшився на 1407, 3 тис. грн. Однак дані зміни не привели до покращення стану фінансової незалежності підприємства у 2024 році, про що свідчить значення питомої ваги власного капіталу станом на 31. 12.2024 р., значення якого становить 23,14 % [55].

Таблиця 2.4

Порівняльний аналітичний баланс ТОВ “ПАВА”

за 2024– 2025 р. р. Найменування статті	На 31. 12.2024		На 31. 12.2025		Зміни		
	Сума, тис. грн.	Питома вага, %	Сума, тис. грн.	Питома вага, %	Абсолютне відх., тис. грн.	Відносне відх., %	В структурі
1	2	3	4	5	6	7	8
АКТИВ							
1.Необоротні активи	14853	42,51	15587,8	45,42	734,8	4,95	2,91
2.Оборотні активи	19967, 4	57, 14	18559, 9	54, 08	-1407, 5	-7, 05	-3, 06
- запаси	5130,1	14,68	4781,4	13,93	-348,7	-6,80	-0,75
- дебітори	6313, 7	18, 07	8942, 5	26, 06	2628, 8	41, 64	7, 99
- кошти і їхні еквіваленти	8523, 5	24, 39	4832, 6	14, 08	-3690, 9	-43, 30	-10, 31
3. Витрати майбутніх періодів	121, 4	0, 35	169, 6	0, 49	48, 2	39, 70	0, 15
Усього активів	34941, 8	100	34317,3	100	-624, 5	-1, 79	-
ПАСИВ							
1. Власний капітал	8 086,80	23,14	9490,4	27,65	1403,60	17,36	4,51
2. Позиковий капітал	26 855,00	76,86	24 826, 90	72, 35	-2028, 10	-7, 55	-4, 51
- довгострокові зобов'язання	11 218,70	32,11	7401,5	21,57	-3817,20	-34,03	-10,54
- поточні зобов'язання й кредиторська заборгованість	15 636,30	44,75	17 425, 40	50, 78	1789, 10	11, 44	6, 03
Усього капіталу	34 941,80	100	34 317,30	100	-624, 50	-1, 79	-

У структурі активів підприємства, що є об'єктом дослідження даної роботи, за 2022-2025 рр. відбулися наступні зміни: необоротні активи збільшились на 4,95 % і становлять на 31.12.2025 р. 15587, 8 тис. грн., оборотні активи зменшились на 7, 05% та становлять на 31.12. 2025 р. 18559,9 тис. грн. У цілому, активи підприємства зменшились на 624,5 тис. грн.

За 2025 рік на підприємстві має місце наступна ситуація з формування капіталу: власний капітал підприємства збільшився на 1403, 6 тис. грн., позиковий зменшився на 2028,10 тис.грн., але питома вага власного капіталу підприємства становить на 31.12. 2025 р. 27,65 %, що не є достатнім для фінансування діяльності підприємства. Це свідчить про фінансову залежність ТОВ “ПАВА” від зовнішніх джерел фінансування.

Далі в табл. 2.5 проведемо аналіз ділової активності підприємства, яка оцінюється показниками оборотності оборотних коштів.

Аналіз оборотності активів ТОВ “ПАВА ” за 2022 - 2025 р.

Таблиця 2. 5

рр. Показники	Од. вим.	2022	2023	2024	2025	Відхилення 2022 р. від		
						2023	2024	2025
1. Чистий дохід від реалізації	тис. грн.	29700	30205,1	29514,8	35194,7	505,1	-185,2	5494,7
2. Середні залишки оборотних активів	тис. грн.	13080,12	14309,45	17246,5	19263,65	1229,33	4166,38	6183,53
3. Дебіторська заборгованість	тис.грн.	6783,2	7590,1	5168,95	6937,3	806,9	-1614,25	154,1
4. Кількість днів у періоді	днів	360	360	360	360	0	0	0
5. Коефіцієнт оборотності оборотних активів	-	2,27	2,11	1,71	1,83	-0,16	-0,56	-0,44
6. Коефіцієнт оборотності дебіторів	-	4,38	3,98	5,71	5,07	-0,4	1,33	0,69
7. Тривалість одного обороту оборотних активів	днів	158, 59	170, 55	210, 36	197, 04	11, 96	51, 77	38, 45
8. Період інкасації дебіторської заборгованості	днів	82, 19	90, 46	63, 05	70, 96	8, 27	-19, 14	-11, 23

За результатами проведеного аналізу можна зробити висновок про те, що коефіцієнт оборотності оборотних активів зменшився у 2025 році на 0,44 пункта по зрівнянні з 2022 роком при зростанні тривалості одного обороту на 38,45 дн., що свідчить про нераціональне використання оборотних коштів.

У той же час період інкасації дебіторської заборгованості на ТОВ “ПАВА” зменшився на 11, 23 дн.

Аналіз поточної платоспроможності представлений у табл. 2.6

Таблиця 2. 6

Аналіз поточної платоспроможності ТОВ “ПАВА” за 2022 - 2025 рр.

Показник	2022	2023	2024	2025
1		2	3	4
1. Кошти і їхні еквіваленти	4568,8	3114,7	9759,8	4832,6
3. Дебітори	5098,2	5260,4	5077,5	8942,5
4. Запаси	5712	6150, 5	5130, 1	4781, 4
5. Витрати майбутніх періодів	34, 9	57, 3	121, 4	169, 6
6. Поточні зобов'язання	15677,1	13220,10	15636,30	17425,40
7. Доходи майбутніх періодів	0,00	0,00	0,00	0,00
8. Робочий капітал	1309, 7	1362, 80	4452, 50	1300, 70
9. Коефіцієнт абсолютної ліквідності	0, 29	0, 24	0, 62	0, 28
10. Коефіцієнт критичної ліквідності	0, 62	0, 63	0, 95	0, 79
11. Коефіцієнт загальної ліквідності	0, 98	1, 10	1, 28	1, 07

З таблиці 2. 6 можна побачити, що ТОВ “ПАВА” як на 31.12. 2022 р., так і на 31. 12.2025 р. не має змоги погасити свої поточні зобов'язання за рахунок грошових коштів, поточних фінансових інвестицій та за умов своєчасного розрахунку дебіторів, а також за умов реалізації всього обсягу оборотних активів.

Зі всіх показників ліквідності тільки коефіцієнт абсолютної ліквідності має значення, що вище нормативних. Однак цього не достатньо для того, щоб ТОВ “ПАВА” признати можливою платоспроможним підприємством.

Після того, як було зроблено аналіз ліквідності, проведемо аналіз фінансової стійкості підприємства. Тому наступний крок в аналізі фінансового стану підприємства – це аналіз фінансової стійкості

підприємства, що характеризується співвідношенням джерел фінансування.

Фінансова стійкість підприємства характеризується:

- достатньою фінансовою забезпеченістю безперервності основних видів діяльності;
- фінансовою незалежністю від зовнішніх джерел фінансування;
- здатністю достатнім забезпеченням матеріальних оборотних засобів власними джерелами покриття;
- станом виробничого потенціалу.

Оцінка фінансової стійкості дозволяє зовнішнім суб'єктам аналізу (банкам, партнерам по договірних відносинах, контролюючим органам) визначити фінансові можливості підприємства на перспективу, дати оцінку фінансовій незалежності від зовнішніх джерел, скласти в загальній формі прогноз майбутнього фінансового стану [55,57]. На основі узагальнення світового досвіду аналізу фінансового стану фірм, компаній, що працюють у ринкових умовах, та практики проведення такого аналізу на підприємствах нашої країни, яка переживає процес роздержавлення і переходу до ринку, рекомендується відповідна система показників, які характеризують фінансову стійкість.

Далі проведемо розрахунок основних коефіцієнтів фінансової стабільності ТОВ “ПАВА”, який представлений у табл. 2. 7

Таблиця 2.7

Розрахунок коефіцієнтів фінансової стабільності ТОВ “ПАВА”

№ з/п	Показники складу	2022	2023	2024	2025
1	2	3	4	5	6
1	Усього капіталу	35670	36246,4	34941,8	34317,3
2	Власний капітал	7690	7984,1	8086,8	9490,4
3	Забезпечення майбутніх витрат і платежів	0	0	0	0
4	Необоротні активи	20967	21663,5	14853	15587, 8
5	Оборотні активи	15413,9	14582,9	20238,8	18729,5
6	Власний оборотний капітал	-13009	-13679, 4	-6766, 2	-6097, 4
7	Довгострокові зобов'язання	10987,9	15042,2	11218,7	11218,7
8	Коефіцієнт автономії	0, 21	0, 22	0, 23	0, 28
9	Коефіцієнт маневреності власного капіталу	1,43	0,17	0,55	0,54

Всі коефіцієнти, що характеризують фінансову незалежність підприємства мають значення набагато нижче нормативних показників (коефіцієнт автономії має нормативне значення не менше 0,5). Це свідчить про те, що ТОВ “ПАВА” фінансує свою діяльність за рахунок позичених коштів.

Основним узагальнюючим показником ефективності діяльності підприємства є чистий прибуток, що підприємство одержало за звітний період. Постійне збільшення прибутку зміцнює конкурентні позиції підприємства.

Аналіз фінансових результатів підприємства представлений у табл. 2. 8.

Таблиця 2.8

Аналіз прибутку ТОВ “ПАВА” за 2022-2025 рр., тис.грн.

Показники за рік	2022	2023	2024	2025
1. Чистий дохід	29700	30205, 10	29 514,80	35194,70
2. Собівартість реалізованого товару	23690	24014, 50	24 172,90	25171,00
3. Валовий прибуток	6010	6 191	5 341, 90	10 024
4. Інші операційні доходи	312	411,50	259,00	192,10
5. Адміністративні витрати	1456	1619,40	1 093, 90	2367, 00
6. Витрати на збут	690, 2	140, 00	1 068,40	1000,10
7. Інші операційні витрати	1280,9	1404,40	1 616, 00	3328, 90
8. Прибуток від операційної діяльності	2894,9	3 438, 60	822, 60	3 519,80
9. Фінансові доходи	0, 00	0, 00	0, 00	0, 00
10. Інші доходи	790,2	994,00	7360,60	175,10
11. Фінансові витрати	1645, 8	1769, 60	1414, 60	1163, 00
12. Інші витрати	43,9	17,40	6501,30	1,30
13. Прибуток від звичайної діяльності до оподаткування	1995, 4	2645, 60	267, 30	2 531
14. Податок на прибуток	399, 08	529, 12	53, 46	506, 2
15. Чистий прибуток	1596,32	2116,48	213,84	2 024, 80

Валовий прибуток ТОВ “ПАВА” у 2025 році становить 10024 тис.грн., що на 4014 тис. грн. більше, ніж у 2022 році. Тобто значення валового прибутку на ТОВ “ПАВА” збільшилось на 66, 78% Чистий прибуток на підприємстві у звітному періоді становить 2024, 8 тис. грн., це на 428, 48 тис. грн. більше, ніж було у 2022 році.

Таким чином, можна зробити висновок, що фінансово-майновий

стан ТОВ “ПАВА” є достатньо стабільним, і при розумному та зваженому керівництві має тенденцію до покращення.

Керівники та спеціалісти підприємства постійно працюють над зниженням витрат. Впроваджуються більш вигідних умов постачання та пусконаладжувальних робіт, вививчається маркетингове середовище, проводяться тренінги і семінари для підвищення кваліфікації персоналу даного підприємства.

Таким чином, в другому розділі даної магістерської роботи було розглянуто і проаналізовано провідний постачальник обладнання для маркування продукції фірм - світових лідерів в промисловій сфері маркування й ідентифікації - ТОВ “ПАВА”.

На сьогоднішній день обладнання для маркування продукції компанії ТОВ “ПАВА” успішно працює на багатьох лідируючих підприємствах України і країн СНД. Компанія представляє в Україні таких виробників устаткування як LINX Printing Technologies Ltd.(Англія) - світовий лідер з виробництва маркувального обладнання, Avery Dennison (США-Германія) - виробник сортувальників, інспекторів і спеціальних конвеєрів KEY TECHNOLOGY, Avery Dennison (США-Германія) - виробник аплікаторів для самоклеючих етикеток.

Метою створення і діяльності фірми є одержання прибутку на вкладений капітал шляхом здійснення виробничо-господарської та іншої діяльності, а також задоволення потреб юридичних та фізичних осіб в виконаних роботах і наданих послугах, продукції..

Висновки до розділу 2

Отже, в ході проведеного аналізу було встановлено, що ТОВ “ПАВА” на протязі 2022-2025 років підвищує обсяг продажу, тобто обсяг поставок та наданих послуг у 2025 році становить 38750 тис. грн., що на 5495 тис. грн. більше, ніж у 2022 році. При цьому чисельність персоналу на протязі 2022-2025 р.р. поступово збільшувалася. З 18 осіб

у 2022 році кількість працюючих у 2025 році досягла відмітки – 12 чол.

Збільшення персоналу стосувалося насамперед відділу продажів, а саме менеджерів з продажів. Слід також відзначити і збільшення розміру собівартості наданих послуг, значення якої становить у 2025 році 25171 тис.грн., що на 1481 тис. грн. більше, ніж у 2022 році.

Якщо говорити про прибуток та рентабельність діяльності даної компанії, то слід відмітити позитивну тенденцію цих важливих показників. У 2025 році показник прибутку склав 10023 тис.грн., тобто зріз на 4013, 7 тис. грн. У структурі активів підприємства, що є об'єктом дослідження даної роботи, за 2022-2025 рр. відбулися наступні зміни: необоротні активи збільшились на 4,95 % і становлять на 31. 12.2025 р. 15587, 8 тис. грн., оборотні активи зменшились на 7, 05% та становлять на 31.12. 2025 р. 18559,9 тис. грн. У цілому, активи підприємства зменшились на 624,5 тис. грн.

За 2025 рік на підприємстві має місце наступна ситуація з формування капіталу: власний капітал підприємства збільшився на 1403, 6 тис. грн., позиковий зменшився на 2028,10 тис.грн., але питома вага власного капіталу підприємства становить на 31.12. 2025 р. 27,65 %, що не є достатнім для фінансування діяльності підприємства. Це свідчить про фінансову залежність ТОВ “ПАВА” від зовнішніх джерел фінансування.

З аналізу господарської діяльності побачити, що ТОВ “ПАВА” як на 31. 12.2022 р., так і на 31.12. 2025 р. не має змоги погасити свої поточні зобов'язання за рахунок грошових коштів, поточних фінансових інвестицій та за умов своєчасного розрахунку дебіторів, а також за умов реалізації всього обсягу оборотних активів.

Зі всіх показників ліквідності тільки коефіцієнт абсолютної ліквідності має значення, що вище нормативних. Однак цього не достатньо для того, щоб ТОВ “ПАВА” признати можливою платоспроможним підприємством.

РОЗДІЛ 3. НАПРЯМКИ ВДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМНИЦЬКОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ОРГАНІЗАЦІЇ ТОВ “ПАВА”

3.1. Обґрунтування моделі оптимального управління взаємодії з клієнтами товариства

У сьогоденних непростих умовах ведення бізнесу компанії приділяють особливу увагу найкоштовнішому активу – своїм клієнтам. Компанії намагаються зберегти своїх клієнтів і максимально підвищити ефективність взаємодії з ними, особливо, коли річ йде про постачальницькі дилерові підприємства. Для цього їм необхідно уміти аналізувати ситуацію з кожного клієнту та проводити максимально грамотну маркетингову політику.

Система управління взаємодією з клієнтами (або CRM, від англ. Customer Relationship Management System - система управління взаємодією з клієнтами) - корпоративна інформаційна система, призначена для автоматизації crm-стратегії компанії, зокрема, для підвищення рівня продажів, оптимізації маркетингу, налагодженню стосунків із виробниками-постачальниками маркувального обладнання і поліпшення обслуговування клієнтів шляхом збереження інформації про клієнтів (контрагентах) і історію взаємин з ними, встановлення і поліпшення бізнесу-процедур і подальшого аналізу результатів.

Під терміном «crm-система» розуміється програмний продукт (ПО), направлений на реалізацію концепції CRM.

Згідно з аналітичними даними, використання CRM-систем дозволяє досягти значних результатів:

- зниження комерційних витрат до 35%;
- скорочення циклу реалізації продукції до 30%;
- зниження операційних та управлінських витрат до 20 %;
- зменшення дебіторської заборгованості до 15%;
- економії оборотних коштів до 5 %.

Основні принципи:

- наявність єдиного сховища інформації, звідки у будь-який момент доступні всі відомості про попередню і плановану взаємодію з клієнтами;
- використання всіх каналів взаємодії [1].

Постійний аналіз зібраної інформації про клієнтів, активна робота з постачальниками а також підготовка даних для ухвалення відповідних організаційних рішень - наприклад, сегментація клієнтів на основі їх значущості для компанії дозволить підприємству вміло та грамотно вести свою управлінську діяльність, націлену на прибутковість та посилення конкурентних переваг на ринку маркувального обладнання.

Цей підхід має на увазі, що при будь-якій взаємодії з клієнтом по будь-якому каналу, співробітникові компанії доступна повна інформація про всі взаємини з цим клієнтом і рішення приймається на основі цієї інформації (інформація про рішення, у свою чергу, теж зберігається).

Цілі впровадження crm-системі:

- ефективне залучення нових і утримання найбільш кошовних існуючих клієнтів;
- розширення постачальницької бази;
- зниження витрат;
- підвищення продуктивності праці і, як результат, збільшення об'єму продажів і прибутку.

Завдання crm-систем:

- створення чітких і прозорих процесів взаємодії з клієнтами і постачальниками;
- побудова і використання ефективного маркетингу і продажів;
- формування лояльності клієнтів;
- контроль узгодженості роботи всіх співробітників в компанії.

Сучасне повнофункціональне crm-рішення повинне мати 11 компонентів, а саме: управління контактами і клієнтською базою; управління логістикою та складом; управління продажами; продажі по телефону (телемаркетинг); управління часом (таймменеджмент); підтримка і

обслуговування клієнтів (гаряча лінія, післяпродажний сервіс, пусконаладжувальні роботи); звітність для вищого керівництва; інтеграція з іншими системами; синхронізація даних; управління електронною торгівлею (інтеграція з сайтом компанії, портал для клієнтів або партнерів);

Компанії потрібна crm-система в таких випадках:

дані про клієнтів, партнерів і постачальників зберігаються в різних джерелах і інформація важкодоступна;

не реєструється і не зберігається історія спілкування з клієнтами і в результаті забуваються досягнуті домовленості, знання про клієнта, його особливості і перспективи;

неузгодженість роботи різних відділів і втрата інформації під час передачі з одного відділу в у іншій;

бізнес-процеси не завжди виконуються і їх важко проконтролювати; співробітники втрачають багато часу на спілкування з клієнтами, відповідаючи на типові питання;

знання співробітників не накопичуються і не передаються;

керівник витрачає багато часу на контроль роботи співробітників; необхідно постійно вести звітність по продажах, закупівлях, клієнтській базі і роботі співробітників;

необхідний впорядкований облік маркетингових кампаній і аналіз їх ефективності.

Таким чином, можна відзначити, що crm-системі вирішують питання управління інформацією про клієнта, управління продажами, налагодження постачальницьких взаємовідносин, регламентують і автоматизують бізнес-процеси, підвищують ефективність маркетингу, забезпечують якісне обслуговування клієнта і зворотного зв'язку.

Зіставимо проблеми, що перешкоджають ефективному управлінню компанією, і їх вирішення за допомогою CRM.

1.Проблеми:

відсутнє уявлення про те, наскільки компанія просунулася в

реалізації своєї стратегії;

незрозумілий вклад підрозділів компанії в реалізацію стратегії;
цілі підрозділів протирічать один одному і стратегії компанії;
управління будується в основному на фінансових показниках.

Сrm-рішення: Методологія CRM включає систему збалансованих показників (Balancedscorecard). Ця система містить стратегію компанії і в числових показниках відображає реалізацію компанією своєї стратегії у режимі реального часу. Показники згруповані по 4 групам — «кадри/технології (потенціал)», «бізнес-процеси», «клієнти» і «фінанси». Зміна показників групи «кадри/технології» впливає на показники групи «бізнес-процеси». Ті, у свою чергу, впливають на показники групи «клієнти», від яких залежать показники групи «фінанси».

Таким чином, зміни по-перше трьох групах, можна спрогнозувати, що чекати в групі «фінанси». Ієрархічна побудова системи збалансованих показників (ССП) дозволяє бачити вклад кожного підрозділу в досягнення стратегічних цілей. Визначаються співробітники, що несуть відповідальність за кожен конкретний показник.

2. Проблеми:

відсутня орієнтація на показники галузі або конкурентів;
немає єдиного, наочного, візуального відображення стану бізнесу компанії в режимі реального часу.

Сrm-рішення: Вишиковується система ключових показників ефективності. Ці показники наочно і в режимі реального часу відображуються на спеціальній панелі індикаторів у вигляді графіків, приладових шкал, прапорців і тому подібне. При цьому для кожного показника визначаються орієнтири, відносно яких показники потрапляють в у зелену зону (все нормально), жовту зону (терпимо) або червону зону (неприйнятний). Така панель індикаторів легко набудовується користувачем.

3. Проблеми:

трудомістке планування і бюджетування.

Сrm-рішення: Використання інтегрованих систем аналізу і

бюджетування автоматизує багато рутинних операцій (такі, як розподіл витрат по місяцях, консолідація, облік в різних валютах і ін.).

4. Проблеми:

трудомісткий аналіз;

складно отримувати нестандартну звітність.

Сrm-рішення: Використання olap-систем аналізу (Online analytical processing) у декілька разів скорочує час, що витрачається на аналіз, і дозволяє менеджерів займатися аналітикою самостійно, навіть не маючи спеціалізованих навиків. Olap-системи аналізу дозволяють досліджувати дані в будь-якому розрізі, надаючи необмежені можливості для варіації звітності.

3. Проблеми:

звіти довго готуються і не вчасно потрапляють до одержувачів.

Сrm-рішення: Система комунікації звітності автоматично і вчасно надасть необхідний звіт відповідному одержувачеві через інтранет-портал або за допомогою мобільних комунікацій. Для прискорення побудови звітів дані у заздалегідь обробленому вигляді, зберігаються в сховищі даних.

4. Проблеми:

показники і плани знаходяться в джерелах різноформатів;

версії показників з різних джерел не збігаються;

показники складно розуміються і неоднозначно трактуються.

Сrm-рішення: Створюється сховище даних, яке автоматично збирає і зберігає інформацію з різних джерел різноформатів. Таким чином, реалізується принцип «єдності істини». Зібрана інформація використовується для звітності аналізу і ухвалення рішень.

5. Проблеми:

компенсація менеджерів і співробітників не прив'язана до цілей компанії.

Сrm-рішення: Побудована система показників відображає ефективність кожного підрозділу. Система мотивації прив'язується до

показників ефективності.

6. Проблеми:

зовнішні чинники вимагають швидкої зміни стратегії компанії.

Сgm-рішення: За допомогою системи моделювання сценаріїв аналізуються декілька сценаріїв розвитку. На підставі аналізу коректується стратегія компанії. Стратегія переформулюється в системі збалансованих показників. Перевизначаються планові заходи. Коректується система показників ефективності. За допомогою системи бюджетування перебудовується бюджет, виходячи з нових вихідних даних. Завдяки інтеграції систем ці дії виконуються швидко.

Таким чином, кожна проблема отримала своє рішення. Як наслідок всього вищепереліченого - підвищується ефективність управління підприємницької діяльності товариства, збільшується продуктивність праці співробітників, скорочуються витрати, підвищується якість продукції, з'являються додаткові резерви для розвитку. Причому на практиці незрідка ці рішення економлять значні засоби. Масштаб економії тим більше, чим більше масштаб самого бізнесу.

Для глибшого розуміння концепції СРМ необхідно змалювати її складові. Як вже говорилося, СРМ є поєднанням процесів управління компанією, методологій, набору показників ефективності і інформаційно-технологічних систем. Ключову роль в цьому списку грають методології, які засновані на вдалих напрацюваннях в світовому досвіді, а також на наукових дослідженнях. Технологічні ж рішення грають роль інструментарію, за допомогою якого використовуються методології.

Методологіями є розроблені ученими методи, випробувані на практиці, а також вдалі практичні знахідки і прийоми з досвіду різних компаній. Методології, використовувані в СРМ, призначені для оцінки ефективності компанії. Залежно від того, які стратегічні цілі стоять перед компанією, використовуються ті або інші методології або їх поєднання.

Balanced Scorecard - система збалансованих показників (ССП), що дозволяє контролювати реалізацію стратегії, декомпонувати стратегічні цілі

на всі рівні ієрархії управління, а також що дозволяє заздалегідь прогнозувати досяжність стратегічних цілей.

Six Sigma (Шість Сигма) - система якості, націлена на зменшення кількості дефектів в бізнес-процесах. Широко застосовується для серійних виробництв (процесів).

EFQM BEM - метод оцінки бізнес-процесів підприємства в порівнянні з ідеальною бізнес-моделью (Business Excellence Model) в розумінні Європейського фонду управління якістю (European Foundation for Quality Management).

Economic Value Added - економічна додана вартість. Дозволяє оцінити підвищення або пониження вартості компанії. Застосовується також для оцінки вкладу того або іншого напрямку діяльності компанії (line of business) в зміну вартості всієї компанії.

Activity Based Costing - метод розрахунку собівартості, виходячи з витрат на процеси, задіяні для здобуття того або іншого продукту або напрямку діяльності.

Деякі методи і прийоми, вживані для маневрування і аналізу:

Моделювання сценаріїв «що, якщо» - дозволяє зрозуміти і оцінити вплив на результат тих або інших чинників за рахунок моделювання різних сценаріїв розвитку бізнесу.

Ковзаюче маневрування - спосіб планування, коли створення і корекція планів відбуваються постійно (наприклад: ковзаючий план на 6 кварталів вперед, що оновлюється кожного кварталу).

Багатовимірний olap-аналіз - спосіб аналізу даних, представлених у вигляді багатовимірних кубів гранями яких є категорії. Наприклад, куб показника «продажу» може мати грані: рік, місяць, план/факт, продавець, канал продажів, клієнт і товар. Відповідно, продажі можна дивитися в розрізі продавців, клієнтів, товарів і так далі. Для перегляду таких кубів в різних розрізах використовуються аналітичні застосування, нескладні у використанні.

Показники в значній мірі визначаються методологією, проте,

незалежно від вибраних методів, вони повинні задовольняти певним принципам:

«Необхідна достатність». Кількість показників має бути достатнє для здобуття всієї принципово важливої інформації, необхідної для контролю бізнесу. При цьому потрібно пам'ятати, що дуже велика кількість показників утрудняє розуміння і роботу з інформацією. Оптимальна кількість — до 20 показників ефективності на одного користувача інформації.

«Якість краща за кількість». Замість двох показників, які побічно характеризують процес, краще вибрати один, який безпосередньо його вимірює. Приклад: кількість обслужених покупців і сума продажів лише побічно говорять про ефективність використання торгівельної площі. Замість цього можна вважати, наприклад, маржинальний прибуток на квадратний метр торгівельної площі.

«Єдиність істини». Показники мають бути однозначно визначені для всіх користувачів. Наприклад, визначення показника «кількість проданої продукції (у штуках)» повинно також ясно вказувати, чи враховуються повернення продукції, продажу співробітникам, рекламні продажі за 1 копіюку і так далі. Крім того, значення одного і того ж показника з різних джерел повинні збігатися для всіх користувачів.

Побудована система показників грає найважливішу роль в управлінні компанією. Показники грають роль приладів, на які орієнтується пілот, керуючи літаком. Невірні, важкозрозумілі показники, а також їх надмірна кількість або, навпаки, недолік значно погіршують контроль над компанією і завдають істотного збитку бізнесу. Відсутність коректної системи виміру ефективності бізнесу приводить до того, що менеджери не бачать чітко ні проблемних місць бізнесу, ні додаткових можливостей [3, с.15-25]. Завдання побудови правильної системи виміру ефективності настільки важлива, що в світі існують цілі інститути і професійні асоціації, діяльність яких направлена на її рішення. В результаті роботи таких організацій з'являються і нові методики

(наприклад, EFQM), і великі каталоги показників, що відображають кращі практичні напрацювання. Побудована система показників, у свою чергу, спирається на інформаційні технології, що автоматизують розрахунок показників і їх доставку користувачам.

3.2. Розробка заходів щодо підвищення ефективності управління підприємницької діяльності товариства

Сьогодні вже багато хто розуміє, що ефективність інформаційної системи визначається її наповненням і якістю реалізації - «правильністю» структур і процесів. Кажучи по-іншому, результат впровадження CRM визначається якістю бізнес-моделі.

В той же час на практиці впровадження CRM часто реалізується тільки як автоматизація наявних процесів при наявному персоналі. Якщо наявна якість бізнес-моделі при цьому владнує, то такий підхід сповна усвідомлений. В цьому випадку можна говорити про таких ефектах від впровадження, як зростання продуктивності персоналу, підвищення швидкості обслуговування, виключення втрат і дублювання інформації. Тут оцінюється віддача від витрат на покупку прикладної crm-системи і її впровадження відповідно до існуючих процесів. [7-8]. Тому можна сказати, що при впровадженні CRM як програмного продукту, автоматизації процесів на його основі, компанії отримують прямі ефекти категорії зниження витрат і деякі непрямі ефекти, що отримуються через підтримку існуючій бізнес-моделі.

Отже, розділимо економічні ефекти на три умовні категорії:

- 1) прямі економічні ефекти;
- 2) непрямі економічні ефекти;
- 3) ефекти зниження ризиків.

Прямих економічних ефектів

До даної категорії можна віднести ефекти прямої дії, які впливають на прибутковість компанії. У таблиці 3. 1, наведеній нижче, описані зміни,

що проводяться в рамках проекту по реалізації орієнтованої на клієнта стратегії і створенню системи продажів та отримувані короткострокові і довгострокові економічні ефекти.

Таблиця 3.1

Зміни, що проводяться в рамках проекту по реалізації орієнтованої на клієнта

Стан до впровадження	Зміни	Короткострокові ефекти після впровадження	Довгострокові ефекти після впровадження
1	2	3	4
Ефекти категорії підвищення доходів			
Єдина база клієнтів не ведеться. Можливості сегментації за різними показниками (у тому числі динамічним) відсутні	Сегментація клієнтів	Зростання продажів за рахунок фокусування на прибуткових клієнтах	1.Підвищення доходів компанії за рахунок виявлення найбільш прибуткових сегментів і пропозиції ним кращій споживчій цінності 2.Підвищення доходів компанії за рахунок кросу-продажів
Просування продуктів ведеться без аналізу ефективності взаємодій по ланцюжку	Вибір каналів і оптимального ланцюжка просування	Зниження витрат в каналах і ланцюжках просування	1.Підвищення доходів компанії за рахунок вибору оптимального каналу в співвідношенні цінність для нас і цінність для клієнта вартість 2. Підвищення доходів за рахунок підвищення задоволеності учасників каналів просування
Функціональна структура організації, немає відповідальних за стосунки з клієнтами	Оптимізація організаційної структури	Підвищення якості обслуговування клієнтів	1. Підвищення задоволеності клієнтів за рахунок можливості управління стосунками 2.Підвищення доходів компанії за рахунок підвищення якості обслуговування і оптимізації орг. структури

Продовження табл. 3. 1

1	2	3	4
Система мотивації персоналу не орієнтована на меті клієнтської стратегії компанії.	Створення нової системи мотивації персоналу	Підвищення продуктивності персоналу	Підвищення доходів компанії за рахунок збільшення кросу-продажів, збільшення життєвого циклу клієнта або досягнення інших цілей залежно від вибраної стратегії
Персонал не забезпечений інформаційними засобами і не виучений взаємодії з клієнтами	Підготовка персоналу	Підвищення якості і швидкості обслуговування клієнтів	1.Підвищення задоволеності клієнтів 2.Підвищення задоволеності персоналу
Дані про клієнтів не систематизовані, у співробітників немає можливості доступу до бази знань	Створення єдиної бази даних, бази знань	1. Підвищення якості і швидкості обслуговування клієнтів 2.Поліпшення інформаційної підтримки процесів	1. Підвищення задоволеності клієнтів 2. Підвищення задоволеності персоналу
Немає інструментів для планування і прогнозування продажів	Планування і прогнозування продажів	Підвищення виходу (прибутковості) поточних продажів	1. Поліпшення якості управління 2. Підвищення доходів компанії за рахунок можливості своєчасніших і якісніших дій.
Управлінські рішення приймаються без врахування показників по роботі з клієнтами	Управління за клієнтськими показниками	Підвищення якості і швидкості обслуговування клієнтів	1.Підвищення задоволеності клієнтів за рахунок націленості процесів і їх результатів на поліпшення роботи з клієнтами
Ефекти категорії скорочення витрат			
Немає інструментів для управління процесами	Автоматизація бізнес-процесів	Підвищення ефективності продажів	1. Підвищення якості і швидкості обслуговування клієнтів. 2.Підвищення доходів компанії за рахунок збільшення відсотка успішних операцій

Продовження табл. 3.1

1	2	3	4
Обробка контактів і заявок ведеться уручну	Автоматизація обробки контактів і запитів, створення системи самообслуговування	Підвищення продуктивності співробітників	1. Підвищення доходів компанії за рахунок зниження витрат на операції 2. Підвищення доходів компанії за рахунок можливості збільшення кількості обслуговуваних потенційних і поточних клієнтів (наприклад, через організацію активних продажів)
Співробітники і клієнти мають слабе уявлення про стан виконання замовлень	Автоматизація процесу виконання замовлень	Скорочення часу виконання замовлень	Підвищення доходів за рахунок підвищення задоволеності клієнтів
Співробітники отримують інформацію з розрізнених джерел і витрачають значні зусилля на її здобуття	Ведення єдиної бази даних по поточних і потенційних клієнтах	Скорочення часу на пошук нових потенційних клієнтів Скорочення часу на пошук інформації по клієнтах	1. Підвищення доходів за рахунок можливості обслуговування більшої кількості клієнтів. 2. Підвищення доходів за рахунок підвищення задоволеності співробітників

Непрямих економічних ефектів

До даної категорії можна віднести загальнокорпоративні ефекти, які складно піддаються прямому розрахунку і важливі в першу чергу акціонерам компанії. Наприклад, до таких відноситься зростання вартості акцій на біржі в результаті підвищення прозорості процесів, підвищення керованості, що важливе для залучення інтересу сторонніх акціонерів.

Отже, для того, щоб розрахувати економічний ефект від впровадження, треба спочатку розрахувати дохідну частину, потім витратну частину і в останню чергу - строк окупності проекту.

В таблиці 3.2 представлені вихідні дані для розрахунку дохідної частини ефективності впровадження CRM - системи для ТОВ "ПАВА".

Таблиця 3. 2

Вихідні дані для розрахунку ефективності впровадження CRM - системи для ТОВ “ПАВА”

Найменування показника	Одиниця виміру	Умовне позначення	Значення показника
Річний об'єм продажів	Грн	РО	35195000
Число менеджерів з продажу	Чол.	ЧМ	4
Поточний середній розмір операції	Грн.	Пср	10000
Норма рентабельності	%	НР	15
Очікуване збереження часу в розрахунку на одного менеджера завдяки системі автоматизації продажів	час	е	1
З них відводимо тільки 50 % додаткового часу на продажі	час	f	0,5
Очікуваний додатковий приріст кількості бізнес-операцій завдяки впровадженню CRM - системи	%	k	5
Очікуваний ріст розміру бізнес-операцій	%	РЗ	1

Отже, почнемо розрахунок саме з виявлення продуктивного часу на одного менеджера з продажів, при розрахунку, що у них 8-годинний робочий день.

$$Пч = (e / 8) * 100\%, \quad (3.1)$$

де, Пч - продуктивний час на одного менеджера з продажів;

8 - 8-годинний робочий день.

$$Пч = (1/8) * 100\% = 6,25\%$$

Тепер розрахуємо середньорічний дохід в перерозрахунку на одного менеджера з продажів:

$$Ср.д = ОП / ЧМ, \quad (3.2)$$

де, Ср. д - середньорічний дохід в перерозрахунку на одного менеджера з продажів;

ОП - річний об'єм продажів;

ЧМ - число менеджерів

Отже, $СР.д = 35195000 / 4 = 8\,798\,750$ грн.

Знайдемо додатковий середньорічний дохід на одного менеджера:

$$Ср. доп.д. = Пч * Ср. д, \quad (3.3)$$

де, Ср.доп. д - додатковий середньорічний дохід на одного менеджера;

$$Ср. доп.д = 6,25 \% * 35195000 = 2199687,5 \text{ грн.}$$

Таким чином, можна знайти річний додатковий дохід:

$$Др. = Ср.доп. д * ЧМ, \quad (3.4)$$

Отже,

$$Др. = 2199687,5 * 4 = 8798750 \text{ грн.}$$

Припустимо, що збільшення середнього доходу на одного менеджера відбувається за рахунок кількості бізнес-операцій.

Розрахуємо додатковий дохід завдяки очікуваного приросту кількості бізнес-операцій:

$$Доп.д. 1 = ОП * k, \quad (3.5)$$

$$Доп. д. 1 = 35195000 * 5 \% = 17597\,50 \text{ грн.}$$

Припустимо, що лояльні споживачі готові не потребувати додаткову знижку в обмін на високу якість відношення до себе, що призводить до збільшення продажів. Розрахуємо додатковий дохід:

$$Доп. л. = ОП * РЗ, \quad (3.6)$$

$$Доп. д.2 = 35195000 * 1 \% = 351950 \text{ грн.}$$

Розрахуємо сумарний зріст доходів:

$$Сд = Др + Доп.д. 1 + Доп. д.2, \quad (3.7)$$

$$Сд. = 8798750 + 1759750 + 351950 = 10910450 \text{ грн.}$$

Отже, знайдемо додатковий прибуток від впровадження CRM —

системи для ТОВ “ПАВА” .

$$\text{Дпр.} = \text{Сд.} * \text{НР}, \quad (3.8)$$

$$\text{Д.пр.} = 10910450 * 15 \% = 1636567,5 \text{ грн.}$$

Отже, з вищенаведених розрахунків можна побачити, що впровадження цієї системи достатньо покращить економічні показники ТОВ “ПАВА” .

В таблиці 3. 3. представлено ТСО CRM - проекту ТОВ “ПАВА” в вигляді бюджетування витрат по основним статтям витрат на 1 рік з розбивкою на квартали.

Таблиця 3. 3

ТСО CRM - проекту ТОВ “ПАВА” в вигляді бюджетування витрат по основним статтям витрат на 4 квартали 2026 р.

Найменування статті витрат	Бюджет				Усього за 3 роки
	1-й квартал	2-й квартал	3-й квартал	4-й квартал	
1	2	3	4		5
Обладнання і ПО					
Ліцензійне обладнання системи CRM	60 000	-	-	-	60 000
Вартість впровадження системи (80 %-150 % від вартості ліцензії)	90 000	-	-	-	90 000
Послуги					
Послуги по технічній підтримці ПО і інтеграції	15 000	3000	2000	2000	22 000
Навчання					
Навчання кінцевих користувачів і технічного адміністратора	10 500	1000	1000	1000	13500
Загальний підсумок					185 500

Наступним кроком роботи буде розрахунок строку окупності проекту.

Знайдемо строк окупності даного проекту:

$$\text{CO} = (\text{В.} / \text{Д.}) * 12, \quad (3.9)$$

$$\text{CO} = (185 500 / 1636567, 5) = 1, 36 \text{ міс.}$$

Отже, проект має окупитися через 1, 36 місяців.

Знайдемо ROI за 4 квартали, після успішного впровадження CRM-системи:

$$ROI = (3C / B), \quad (3.10)$$

$$ROI = 1636567,5 / 185500 = 8,8$$

Отже, зробимо зведену таблицю 3.4. з усіма показниками, які стосуються розрахунку ефективності впровадження CRM-системи для ПП.

Таблиця 3.4.

Зведена таблиця показників ефективності CRM-системи

	Вихідні дані	Значення
1	2	3
Бізнес	Річний об'єм продажів, грн.	35195000
	Число менеджерів з продажу, чол	4
	Поточний середній розмір операції, грн.	10000
	Норма рентабельності, %	15
Статті доходів	Дохідна частина	
	Продуктивність продажів:більш часу із замовниками	
	Очікуване збереження часу в розрахунку на одного менеджера завдяки системі автоматизації продажів	1
	З них відводимо тільки 50% додаткового часу на продажі	0,5
	Збільшення продуктивного часу на одного менеджера з продажів, %	6,25
	Середньорічний дохід в перерозрахунку на одного менеджера з продажів:	8798750
	Додатковий середньорічний дохід на одного менеджера:	2199687,5
	Річний додатковий дохід:	8798750
	Очікуваний додатковий приріст кількості угод завдяки впровадженню CRM — системи, %	5
	Очікуваний ріст розміру бізнес-операції, %	1
	Витратна частина	
	TCO CRM — проекту за 4 квартали експлуатації	185500
	Строк окупності, місяців	1,36
	ROI за 4 квартали, після успішного впровадження проекту	8,8

Отже, бачимо, що впровадження системи є дуже ефективним напрямком покращення управлінської діяльності досліджуваного підприємства ТОВ “ПАВА”. З розрахунків показників ефективності впровадження системи CRM для підприємства ТОВ “ПАВА” видно, що прибуток від впровадження даної системи складе 1636567,5 грн. щороку.

3.3. Обґрунтування підвищення рівня соціальної відповідальності товариства

Напевно, неможливо в наш час уявити собі велику компанію, яка не має власних соціальних орієнтованих програм. За словами керівників комерційних організацій, які дотримуються соціальної політики, соціальна відповідальність бізнесу сьогодні не просто красиві слова, це складова корпоративної стратегії будь-якої поважаючої себе фірми. Реалізація принципу соціальної відповідальності пов'язана з публічно-правовим регулюванням фондів грошових коштів комерційних організацій, тобто правове регулювання відносин щодо розподілу прибутку повинно забезпечувати використання частини прибутку комерційних організацій з метою здійснення соціальної функції та співфінансування вирішення соціальних проблем суспільства.

Якщо говорити соціальну відповідальність, то в цілому під соціальною відповідальністю звичайно розуміють ступінь готовності суб'єкта виконувати свої зобов'язання, реалізуючи оптимальний, з точки зору суспільства, варіант розвитку події.

Сталий розвиток бізнесу для організацій означає не тільки надання товарів і послуг для задоволення клієнта, але й здійснення це без шкоди для навколишнього середовища, а також соціально відповідальним чином.

Підприємство не може діяти ізольовано чи у відриві від суспільства. Економічна діяльність бізнесу передбачає перетин інтересів різних груп людей – власників, працівників, споживачів товарів та послуг, ділових партнерів, державних інститутів та суспільства в цілому. Поєднання та злагодження цих інтересів відображається в моделі соціального партнерства, яке націлене на досягнення соціальної злагоди.

Умови глобалізації політико-економічного сфери та інтеграції України до світового ринкового простору змушують бізнес по-новому реагувати на потреби споживача та громадськості. У багатьох країнах

світу чітко просліджується тенденція до посилення співпраці держави та бізнесу у вирішенні соціально-економічних проблем. Держава та суспільство зацікавлені в рості соціальної та економічної стабільності країни, збільшення ефективності політики соціальних програм. Бізнес, в свою чергу, завжди зацікавлений в зростанні прибутків і купівельної активності населення, стабільності державної політики по відношенню до комерційних структур, суспільному визнанні тощо. В сучасних умовах бізнес все частіше зацікавлений в розширенні ринків збуту закордон, і компаніям необхідно відповідати міжнародним вимогам та стандартам, в тому числі і відносно корпоративної соціальної відповідальності, адже соціальна відповідальність є системою управління ризиками, яка націлена на довгостроковий розвиток корпорації і ріст їхньої вартості на світових ринках. Введення таких стандартів сприяє диференціації продукції і створенню конкурентних переваг.

Корпоративна соціальна відповідальність (КСВ) - це достатньо широкий за об'ємом концепт, який передбачає діяльність як у внутрішній, так і зовнішній середі організації.

Внутрішня КСВ:

- безпека праці;
- стабільність зарплатні;
- додаткове медичне та соціальне страхування робітників;
- розвиток людських ресурсів через навчальні програми та програми підготовки і підвищення кваліфікації;
- надання допомоги робітникам в критичних ситуаціях.

Зовнішня КСВ:

- спонсорство та корпоративна благодійність;
- сприяння охороні навколишнього середовища;
- взаємодія з місцевою громадою та місцевими органами влади;
- відповідальність перед споживачами за якість товарів та послуг;
- соціальний вимір бізнес-діяльності;
- загальна політика та стратегія ведення бізнесу націлена на

результат, служить завданням сталого розвитку і приносить вигоду всім зацікавленим сторонам.

Корпоративна соціальна відповідальність реалізується через:

організацію праці та виробничого процесу, що передбачає дотримання норм безпеки та екологічних норм в процесі виробництва, забезпечення якості товарів та їхньої безпеки для споживачів;

збут та продаж товарів, що мають відповідати безпечній технології збуту товарів і нести користь кінцевому споживачу;

продаж, маркетинг і відносини з клієнтами, донесення точної та правдивої інформації в рекламі продукції та на її обгортках, що сприяє встановленню добропорядних відносин між компанією та її клієнтами (споживачами);

розвиток людських ресурсів та трудових відносин, що передбачає охорону і гігієну праці, навчання співробітників, стратегії подолання негативних наслідків реструктурування, соціальний захист робітників компанії тощо;

фінансове управління і відносини з інвесторами, які вибудовуються через ефективність фінансового контролю, відкритість документації, ведення фінансової звітності, якість роботи ради директорів, внутрішніх торговельних операцій і обсягу вкладень, подолання та запобігання хабарництва та корупції тощо;

відносини з владою, які мають передбачати відкритість та прозорість лобістської діяльності, діалог між приватним та державним секторами для покращення політики і норм, що регулюють такі сфери, як працевлаштування, природоохоронні норми і т. д.;

відносини з іншими зацікавленими сторонами, а саме – відносини з місцевим населенням, участь компанії у громадському житті;

заходи з охорони навколишнього середовища, які передбачають наявність власної природоохоронної політики, екологічної експертизи нових проектів та товарів, звітність перед громадськістю про свій вплив на навколишнє середовище;

підтримка освітніх та дослідницьких програм, їхня реалізація спільно з науково-дослідницькими інститутами, вищими навчальними закладами тощо;

соціальне інвестування, яке передбачає не просто благодійництво та спонсорство, а націлене на вирішення актуальних проблем в сфері зайнятості, боротьби з бідністю, підтримки освіти, медицини тощо.

Очікуванні переваги для ТОВ “ПАВА” що надає КСВ:

В результаті постійних пошуків і реалізації можливостей покращення впливу бізнесу на його комунікативні групи корпоративна соціальна відповідальність призводить до збільшення вартості нематеріальних активів та бізнесу в цілому. В систему КСВ залучені всі внутрішні процеси бізнесу. Гарна репутація та відповідальність бізнесу в свою чергу забезпечує збереження клієнтської бази, збільшує темпи та час росту компанії і її прибутковості. Лояльність клієнтів досягається завдяки хорошему іміджу компанії та її продукції у споживачів. За рахунок збільшення якості роботи і надання послуг, розкриттю інформації, її прозорості і доступності, виконання вимог в сфері соціальної відповідальності полегшує доступ національного виробника до капіталу інвесторів. Впровадження КСВ також має вплив на розвиток і збереження інтелектуального капіталу.

Все це приносить зрозумілий економічний результат – підвищення репутації, покращення фінансових показників, ріст продажу, покращення продуктивної праці і як наслідок збільшення ринкової капіталізації бізнесу.

Світовий досвід.

Практичні основи розуміння та використання КСВ бізнесу були закладені в кінці XIX-початку XX сторіччя з початком руху за захист прав трудящих, який виник в наслідок промислової революції.

До наступного історичному етапу осмислення соціальної відповідальності бізнесу можна віднести зародження доктрини капіталістичної благодійності. Відповідно до цієї концепції, прибуткові організації повинні жертвувати частину своїх коштів на благо суспільства

(фінансувати громадські потреби). Деякі з представників великого американського бізнесу публічно заявили про обов'язок корпорацій використовувати свої ресурси таким чином, щоб суспільство отримувало від цього вигоду. Е.Карнегі, засновник імперії Карнегі, вклав 350 млн. доларів у соціальні програми і побудував понад 200 публічних бібліотек. Д.Рокфеллер пожертвував 550 млн. доларів і заснував фонд Рокфеллера, а в 1905 році в США зародився рух «Ротарі», суть якого полягає в тому, що матеріально процвітаючі люди мають вносити свою лепту в поліпшення соціальної ситуації не тільки в професійній сфері, але і в ареалі свого проживання.

Питання соціальної відповідальності та ділової репутації висувуються на передній план в діяльності будь-якої компанії. Яскравим прикладом взаємозалежності ефективності бізнес-діяльності та КСВ є банкрутство американської енергетичної компанії «Enron Corporation», яка фальсифікувала звітність про власну діяльність, що вводило в оману інвесторів.

Перспективні напрямки реалізації програм КСВ :

Головним принципом організації роботи в компанії «Nokia» є відкритість перед своїми співробітниками - кожен працівник компанії може в тій чи іншій формі впливати на роботу фірми, як відносно проблем економічної безпеки, так і дотримання прав людини і громадянина. Прагнення компанії досягти позитивного образу підприємця не обмежується тільки зовнішнім попитом. Стратегія соціально орієнтованого розвитку компанії включає також розуміння і облік очікувань самих службовців компанії, як на рівні просування продукції, так і в плані переваг персоналу щодо їх зайнятості. Одним з кроків компанії «Nokia» назустріч своїм працівникам виступає надання їм гнучкого графіка роботи, в тому числі можливості працювати вдома. Приділяється увага також заходам щодо забезпечення здоров'я співробітників. Для цього регулярно пропонуються медичні перевірки, рекомендуються різні програми страхування.

З метою пропаганди здорового способу життя, компанія «Coca-cola» виступає активним учасником підтримки міжнародного кубка «FIFA». Ще одним прикладом підтримки спорту є компанія «McDonald's». Тільки у Великобританії на підтримку розвитку футболу виділено 31, 5 млн. доларів коштів компанії.

Особливістю внутрішньої соціальної політики компанії «Hewlett-Packard» виступає організація спеціальних благодійних фондів підтримки персоналу. Наприклад, щорічно службовцю компанії «Hewlett-Packard» надається до 1000 доларів в якості матеріальної допомоги. А в російській компанії «Газпром» одним з підходів соціальної відповідальності перед своїми співробітниками, які ідуть на пенсію, виступає одноразова виплата від 3 до 10 середньомісячних заробітних плат.

Реальним прикладом соціально відповідальної роботи з розвитку оздоровчих програм є підтримка компанією «Toyota» програми профілактики проти астми на території США. Ще одним прикладом участі бізнесу в розвитку програм охорони здоров'я є участь компанії «Samsung» у фінансуванні програм боротьби з раковими захворюваннями та інсультом. Крім того, внески компанії на страхування життя людей склали 10 млрд. доларів. «Samsung» також зробили вагомий внесок в організацію робочих місць для інвалідів, побудувавши спеціалізований завод для людей з обмеженими можливостями. Компанія «Microsoft» для підтримки розвитку освіти розробляє спеціальні програмні системи для різних верств населення, в тому числі і громадян з відхиленнями у розвитку.

Незвичайним за своїм змістом є підхід компанії «Nescafi» до соціально орієнтованих проектів. На тлі реклами продукції компанії позначені і обмеження по нешкідливому для здоров'я обсягу вживання напою. Щорічно компанією «Coca-cola» відраховується 2 млрд. доларів на збереження водних ресурсів і забезпечення екологічної безпеки. Компанія «Nokia» серйозно підійшла до підтримки програм зі скорочення випуску

товарів з високою часткою компонентів, що підлягають утилізації. Як першочерговими заходами компанії є випуск виробів з малою часткою обмежених за термінами служби елементів, а також збільшення терміну придатності обмежених у часі служби комплектуючих.

Без сумніву ці компанії є лідерами і на світовому ринку, і в межах своїх галузей виробництва. Однак, без злагодженої стратегічної політики компанії, яка включає принципи та програми корпоративної соціальної відповідальності, цей успіх був би короточасним чи взагалі неможливим.

В цілому внески і пожертвування почали сильніше концентруватися навколо проблем глобального значення, які безпосередньо пов'язані з основним напрямком діяльності фірми. Нафтові та енергетичні компанії фінансують розробку альтернативних джерел енергії, виробники паперу – відновлення лісів, харчові компанії, які використовують генетично модифіковані продукти, - сільське господарство в депресивних регіонах. Такий підхід до КСВ бізнесу отримав назву соціально значущих напрямків діяльності, до яких відноситься розвиток освіти і культури, пропаганда здорового способу життя, захист навколишнього середовища та екологічна відповідальність, трудові відносини і відповідальність перед персоналом, захист прав людини і прав споживачів, розвиток соціальної сфери.

В цілому під соціальною відповідальністю звичайно розуміють ступінь готовності суб'єкта виконувати свої зобов'язання, реалізуючи оптимальний, з точки зору суспільства, варіант розвитку події.

Сталий розвиток бізнесу для організацій означає не тільки надання товарів і послуг для задоволення клієнта, але й здійснення це без шкоди для навколишнього середовища, а також соціально відповідальним чином.

Така вимога йде від клієнтів, споживачів, урядів, асоціацій і громадськості в цілому. У той же час, далекоглядні керівники організацій визнають, що міцний успіх повинен бути побудований на надійній

діловій практиці і профілактиці таких заходів, як шахрайство з обліком та трудова експлуатації.

Міжнародний Стандарт ISO 26000 представляє керівництво за принципами, які лежать в основі соціальної відповідальності, основним темам і проблемам, що стосуються соціальної відповідальності, і способам інтеграції соціальної відповідальної поведінки в стратегії, системи, практики і процеси організації. Цей Міжнародний Стандарт підкреслює важливість результатів і поліпшення результативності.

ISO 26000 призначений для того, щоб бути корисним для організацій усіх типів, як великих так і малих, що функціонують як у розвинених, так і країнах, що розвиваються. Хоча не всі частини цього стандарту будуть однаково корисні для всіх типів організацій, всі основні теми застосовні для кожної організації. Визначення того, що для організації застосувати і на що їй важливо реагувати, шляхом самостійного аналізу та діалогу із зацікавленими сторонами є відповідальністю окремої організації.

Стандарт ISO 26000 призначений для добровільного застосування, і він не призначений і не підходить для цілей сертифікації, обов'язкового або контрактного застосування. Він не призначений для створення нетарифних бар'єрів в торгівлі, а також для зміни законодавчо визначених зобов'язань організації. Більше того, він не призначений для того, щоб скласти належну основу для юридичних дій, скарг, захисту в суді або інших заяв в будь-яких міжнародних, національних або інших судових процесах, а також не призначений для того, щоб цитуватися як свідчення еволюції звичаєвого міжнародного права.

Кожній організації рекомендується підвищити рівень своєї соціальної відповідальності, застосовуючи даний Міжнародний Стандарт, в тому числі беручи до уваги очікування зацікавлених сторін, дотримуючись законодавства, а також узгоджуючи з міжнародними нормами поведінки.

Говорячи про ТОВ “ПАВА” - воно розуміє свою корпоративну соціальну відповідальність (КСВ), як сукупність зобов'язань компанії

перед зацікавленими сторонами (у тому числі в сфері управління впливом компанії на навколишнє середовище, суспільство і економіку):

Невід'ємною частиною управління КСВ є взаємодія з зацікавленими сторонами. Щоб приступити до систематичних діалогам із зацікавленими сторонами, компанії необхідно мати свою публічну позицію з питань КСВ, тобто визначити принципи прийняття рішень та здійснення дій, якими компанія керується при взаємодії із зацікавленими сторонами.

У 2022 році ТОВ “ПАВА” підготувало і включило розділ «корпоративна - соціальна відповідальність» в Річний звіт компанії за 2006 рік. У цьому розділі була продекларована прихильність компанії принципів корпоративної соціальної відповідальності і зафіксоване зобов'язання підготувати в 2023 році повноцінний нефінансовий (соціальний) звіт.

Починаючи з 2023 року компанія випускає щорічні Звіти про соціальну відповідальність і корпоративної стабільності ТОВ “ПАВА”, в яких представлені окремі корпоративні механізми, що забезпечують якість роботи Компанії та управління впливом на економіку, екологію, суспільство і соціальну сферу регіонів присутності.

Звіти підготовлено на основі Посібника зі звітності у сфері сталого розвитку GRI (версія G3). Взаємодія із зацікавленими сторонами при підготовці Звітів ґрунтується на принципах Стандарту взаємодії із зацікавленими сторонами AA 1000 SES.

У 2023 році компанія підготувала перший Звіт про корпоративну стійкості та соціальної відповідальності ТОВ “ПАВА” за 2022 рік.

В основі Звіту лежить розуміння ТОВ “ПАВА” своєї корпоративної соціальної відповідальності як інфраструктурної публічної компанії. У Звіті представлена інформація про Стратегію і інвестиційній програмі компанії, описані окремі стратегічні (нефінансові) ризики. Істотна увага приділена планам компанії з розвитку відносин з інвестиційним співтовариством, а також взаємодії з регіональними органами влади.

У 2024 році компанія підготувала Звіт про корпоративну стійкості

та соціальної відповідальності ТОВ “ПАВА” за 2023 рік.

Звіт за 2023 рік покликаний висвітлити корпоративну соціальну відповідальність Компанії на новому етапі її діяльності, продемонструвати динаміку розвитку та виконання добровільно взятих зобов'язань по регулярному розкриття інформації в рамках нефінансової звітності.

У 2025 році компанія підготувала Звіт про корпоративну стійкості та соціальної відповідальності ТОВ “ПАВА” за 2024 рік у двох версіях: короткій і повній.

У 2026 році компанія підготувала Звіт про корпоративну стійкості та соціальної відповідальності ТОВ “ПАВА” за 2025 рік у двох версіях: короткій і повній.

Для ТОВ “ПАВА” соціальна звітність – це форма діалогу між компанією та державою й суспільством. Основу Програми соціальної звітності становлять зустрічі менеджменту компанії з представниками сторін, так чи інакше пов'язаних з нашою діяльністю, зокрема, органів державної і місцевої влади, комерційних партнерів, споживачів продукції компанії та неурядових організацій.

Результати зустрічей беруться до уваги під час планування діяльності компанії на наступні роки й оприлюднюються в її Соціальному звіті. Цілі

Програми соціальної звітності ТОВ “ПАВА” :

залучити до обговорення питань, що асоціюються з діяльністю виготовлення та постачання маркувального обладнання, незалежно від ставлення до неї, різні сторони, чийі знання та досвід можуть бути корисними у вирішенні зазначених питань;

допомогти компанії визначити її роль у розв'язанні вказаних проблем;

відповісти на порушені під час обговорення питання, а також дієво зреагувати на висловлені раціональні очікування, здійснивши конкретні соціальні, економічні та екологічні кроки.

Підхід ТОВ “ПАВА” до процесу соціальної звітності є ґрунтовним,

комплексним і заснованим на міжнародних стандартах.

В основі процесу лежить стандарт AA1000, розроблений міжнародним Інститутом з питань соціально-етичної звітності. Соціальний звіт компанії, окрім іншої інформації, містить дані про показники її результативності в економічній, екологічній та соціальній сферах згідно зі стандартом Глобальної ініціативи зі звітності (GRI).

Представимо деякі витяги зі Звіту компанії.

Бачення компанії на майбутнє: «Стати лідером серед обласних компаній постачальників маркувального обладнання на ринку України».

Напрямки лідерства:

Клієнтоорієнтованість. Бізнес-процеси компанії перебудовуються так, щоб максимально забезпечувати задоволення потреб клієнта. Контакти компанії із споживачами організовуються так, щоб зробити ці процеси максимально зручними, комфортними і необтяжливими.

Інновації. Для досягнення мети безперервного розвитку компанія прагне застосовувати інновації у всіх сферах своєї діяльності.

Надійність і якість. Компанії необхідно забезпечувати відповідний рівень надійності маркувального обладнання, як за технічним станом, так і за відповідністю передовим технологіям.

Ефективна система управління. Впровадження передових методів управління та інтеграція всіх систем управління в єдину систему дозволить забезпечити цілісність і несуперечність всієї інформації, поліпшити своєчасний обмін нею між всіма зацікавленими групами, а також скоротити час ухвалення управлінських рішень і підвищити їх ефективність.

Персонал. Кваліфікований лояльний персонал значно підвищує потенціал розвитку компанії, її конкурентоспроможність.

Розглянемо взаємодію компанії із зацікавленими сторонами. Перелік зацікавлених сторін формувалася протягом багатьох років роботи в Україні. Співробітники завжди були основою бізнесу компанії. Відносини з клієнтами є основою успіху для будь-якої компанії. Все більше

співпрацюючи з суспільством, фірма встановила відносини з державними органами, бізнес-асоціаціями та неурядовими організаціями [44-46].

У таблиці нижче наведено бачення фірми зацікавлених сторін, як фірма бачить їх сьогодні через призму фірмової стратегії корпоративної відповідальності.

Таблиця 3.5

Взаємодія компанії із зацікавленими сторонами

Сфери корпоративної відповідальності	Зацікавлені сторони	Засоби і канали взаємодії
Офіс	партнери, співробітники, пенсіонери потенційні співробітники колишні співробітники	умови праці, професійний розвиток, опитування співробітників, Рада з питань персоналу, Консультативна рада колективу, корпоративні заходи і події дні відкритих дверей, професійна орієнтація клуб колишніх співробітників
Ринок	Клієнти законодавчі органи, уряд бізнесові і професійні асоціації	інструмент оцінки якості послуг, інфраструктура для оцінки якості та управління ризиками, суспільні заходи і події активна участь у роботі профільних установ, лобіювання інтересів бізнесу провідна роль, участь
Довкілля	відділ закупівель, постачальники, співробітники, місцева громада, неурядові організації	громадські заходи і події, програма «зелений офіс», освітні програми
Суспільство	неурядові організації, діти, що потребують підтримки	волонтерські ініціативи, благодійні програми

Переглянемо соціальну діяльність стосовно кар'єри. Корпоративна культура і середовище забезпечують кар'єрні можливості як для чоловіків, так і для жінок. При розгляді питань оплати праці або просування по кар'єрних сходинках немає жодної гендерної диференціації. Працівники

жіночої статі переважно займають посади молодшої і середньої управлінської ланки.

Розглянемо права працівників і компенсаційний пакет. ТОВ “ПАВА” в Україні суворо дотримується положень Кодексу законів про працю України і всіх вимог соціального захисту та забезпечує сплату всіх соціальних нарахувань, включаючи внески до Пенсійного фонду і Фонду соціального страхування, Фонду страхування на випадок безробіття і Фонду страхування від нещасних випадків на виробництві.

Керівництво проводить постійний моніторинг рівня заробітної плати на українському ринку. Компанія забезпечує конкурентну заробітну плату співробітникам з огляду на найвищі показники ринку. Дослідження щодо оплати праці проводяться незалежними дослідниками щорічно, співробітники отримують результати.

Існуючий компенсаційний пакет для співробітників, що перевищує законодавчо встановлені вимоги, включає:

- медичне страхування співробітника та одного члена сім’ї;
- страхування життя і страхування від нещасних випадків;
- щорічну відпустку, тривалість якої перевищує встановлені норми;
- додаткову оплату днів відсутності через хворобу та відпустки у зв’язку з вагітністю та пологами.

Курс адаптації для нових співробітників. Компанія постійно докладає зусиль, щоб перші дні роботи для нових співробітників були якомога більш комфортними та продуктивними. Кожний новий працівник проходить вступний навчальний курс, що охоплює історію, цінності, організаційну структуру, політику і процедури в ТОВ “ПАВА”. З першого дня роботи новому співробітнику призначається наставник. Існує спеціальний інструмент на базі Інтранету, який надасть відповіді на актуальні питання про життя в ТОВ “ПАВА”.

ТОВ “ПАВА” постійно працює над покращенням процесу управління якістю та ризиками з метою забезпечення незмінно високої якості обслуговування клієнтів в Україні.

Висновки до розділу 3

Отже, в третьому розділі даної магістерської роботи було проаналізовано стан управлінської діяльності досліджуваного підприємства, виявлені проблеми в організації управлінської діяльності а також були рекомендовані шляхи покращення щодо ведення підприємницької діяльності.

В роботі було запропонована нова модель удосконалення управління підприємством. Система управління взаємодією з клієнтами (або CRM, від англ. Customer Relationship Management System - система управління взаємодією з клієнтами) - корпоративна інформаційна система, призначена для автоматизації crm-стратегії компанії, зокрема, для підвищення рівня продажів, оптимізації маркетингу, налагодженню стосунків із виробниками-постачальниками маркувального обладнання і поліпшення обслуговування клієнтів шляхом збереження інформації про клієнтів (контрагентах) і історію взаємин з ними, встановлення і поліпшення бізнесу-процедур і подальшого аналізу результатів.

Постійний аналіз зібраної інформації про клієнтів, активна робота з постачальниками а також підготовка даних для ухвалення відповідних організаційних рішень - наприклад, сегментація клієнтів на основі їх значущості для компанії дозволить підприємству вміло та грамотно вести свою управлінську діяльність, націлену на прибутковість та посилення конкурентних переваг на ринку маркувального обладнання.

В ході виконання третього розділу можна побачити, що впровадження системи є дуже ефективним напрямком покращення управлінської діяльності досліджуваного підприємства ТОВ “ПАВА”.

З розрахунків показників ефективності впровадження системи CRM для підприємства ТОВ “ПАВА” видно, що прибуток від впровадження даної системи складе 1636567, 5 грн. щороку.

Якщо говорити соціальну відповідальність, то в цілому під соціальною відповідальністю звичайно розуміють ступінь готовності

суб'єкта виконувати свої зобов'язання, реалізуючи оптимальний, з точки зору суспільства, варіант розвитку події.

Сталий розвиток бізнесу для організацій означає не тільки надання товарів і послуг для задоволення клієнта, але й здійснення це без шкоди для навколишнього середовища, а також соціально відповідальним чином.

ВИСНОВКИ

У роботі проаналізовано теоретичні засади управління підприємницької діяльності на прикладі постачальника маркувального обладнання ТОВ “ПАВА”, зроблено аналіз функціонування ринку маркувального обладнання, надано характеристику досліджуваного підприємства та розраховані напрямки вдосконалення організації підприємницької діяльності організації.

Суть найбільш вагомих результатів магістерського дослідження можна звести до наступних.

1. З'ясована економічна сутність, роль та організація підприємництва. Таким чином, підприємництво - самостійне організаційно-господарське новаторство на основі використання різних можливостей для випуску нових товарів або старих новими методами, відкриття нових джерел сировини, ринків збуту тощо з метою отримання прибутків та самореалізації власної мети. Підприємницька діяльність - праця індивіда, заснована на розвитку особистісних чинників, розширенні знань про свої можливості, спрямована на досягнення найкращого результату в господарській діяльності, на отримання економічної вигоди і насамперед привласнення додаткового продукту.

Що стосується форм спільного міжнародного підприємництва, можна сказати, що крім міжнародного підприємництва, пов'язаного з основними формами міжнародних економічних відносин (світовою торгівлею, вивозом капіталу, міжнародною міграцією робочої сили), у межах світового господарства функціонують і розвиваються окремі форми спільного підприємництва. До них належать передусім вільні економічні зони, технополіси, офшорні компанії та спільні підприємства.

Що стосується державного регулювання підприємництва, то важливим елементом сучасної економічної системи є оптимальне поєднання державного регулювання економіки з ринковими важелями саморегулювання. Вирішальна роль при цьому належить державному

регулюванню. Без нього сучасна економічна система, в тому числі підприємницька діяльність, існувати не може.

Це переважно неконтрольована підприємницька діяльність, яка здійснювалась у межах механізму вільної конкуренції, поступово зумовила появу суспільного характеру виробництва, що за умов панування приватнокапіталістичної форми власності, а загалом поглиблення основної суперечності капіталізму.

2. У розділі 2 даної роботи було з'ясовано, що досліджуване підприємство ТОВ “ПАВА” , на ринку маркувального обладнання існує з 1999 року. Його основними постачальниками є провідні світові лідери з виробництва маркувального обладнання з таких країн як Англія, Німеччина, Франція, Польща та інші.

З аналізу фінансово-економічного стану підприємства за 2022-2025 роки стає відомим, що валовий прибуток фірми у 2025 році становить 10024 тис. грн., що на 4014 тис.грн. більше, ніж у 2022 році. Тобто значення валового прибутку на фірмі збільшилось на 66,78% Чистий прибуток на підприємстві у звітному періоді становить 2024,8 тис. грн., це на 428,48 тис. грн. більше, ніж біло у 2022 році.

В ході виконання роботи було встановлено, що за досліджуваний період у структурі активів ТОВ “ПАВА” відбулися наступні зрушення: необоротні активи збільшились на 41,45% і становлять 21663,5 тис. грн., а оборотні активи - на 3,07% і становлять на кінець 2023 року 14525,6 тис. грн. У цілому, активи підприємства зросли на 6831,7 тис. грн. за 2023 рік.

Найбільшу питому вагу структурі активів досліджуваного підприємства займають оборотні активи, що в свою чергу говорить про «легку» структуру балансу. У структурі капіталу ТОВ “ПАВА” питома вага власного капіталу на початок 2022 року складає 23,75%, а на його кінець – 22,03%, тобто відбулася негативна тенденція.

Показник власного капіталу знизився на 1,72. Підприємство фінансує свою поточну діяльність за рахунок позичкового капіталу та є

залежним від зовнішнього фінансування. Дана залежність підприємства від зовнішніх джерел фінансування у 2023 році стала ще сильнішою.

Таким чином, можна зробити висновок, що фінансово-майновий стан є достатньо стабільним, і при розумному та зваженому керівництві має тенденцію до покращення. Керівники та спеціалісти підприємства постійно працюють над зниженням витрат. Впроваджуються більш цікаві та вигідні туристичні пропозиції, вивчається маркетингове середовище, проводяться тренінги і семінари для підвищення кваліфікації персоналу даного товариства [55].

3. В ході виконання третього розділу було з'ясовано, що на сьогоднішній день перед ТОВ значна кількість проблем. Частина їх потребує дослідження, а частина – конкретних дій, заходів, робіт.

Важливим залишається доповнення практичного досвіду і навичок керівників теоретичними шляхом підготовки, прийняття, організації контролю за виконанням управлінських рішень менеджер здійснює управлінський вплив на виробничі, економічні і соціальні функції організації.

Також, в ході розгляду третього розділу було приділено увагу опису CRM-системи та аналізу основних показників ефективності впровадження цієї системи для ТОВ “ПАВА”. Отже, можна зробити наступні висновки:

- crm-системі вирішують питання управління інформацією про клієнта, управління продажами;
- регламентують і автоматизують бізнес-процеси;
- підвищують ефективність маркетингу;
- забезпечують якісне обслуговування клієнта і зворотного зв'язку.

На ТОВ “ПАВА” систему CRM доцільно впровадити з таких причин:

- дані про клієнтів, партнерів і постачальників зберігаються в різних джерелах і інформація важкодоступна;
- не реєструється і не зберігається історія спілкування з клієнтами і в

результаті забуваються досягнуті домовленості, знання про клієнта, його особливості і перспективи;

неузгодженість роботи різних відділів і втрата інформації під час передачі з одного відділу в у іншій;

бізнес-процеси не завжди виконуються і їх важко проконтролювати; співробітники втрачають багато часу на спілкування з клієнтами, відповідаючи на типові питання;

знання співробітників не накопичуються і не передаються;

керівник витрачає багато часу на контроль роботи співробітників;

необхідно постійно вести звітність по продажах, закупівлях, клієнтській базі і роботі співробітників;

необхідний впорядкований облік маркетингових кампаній і аналіз їх ефективності.

З розрахунків показників ефективності впровадження системи CRM для підприємства ТОВ “ПАВА” видно, що це ефективно. Прибуток від впровадження даної системи складе 1636567,5 грн. Щороку.

Якщо говорити про корпоративну соціальну відповідальність, то тут треба сказати, що деякі підприємства розуміють, що довіра суспільства дуже важлива для розвитку успішного, прибуткового бізнесу. В короткостроковій перспективі суспільно корисна діяльність, можливо, пов'язана з додатковими витратами, проте, тільки вона здатна встановити довгострокові відносини між підприємством і суспільством, які, як відомо, сприяють розвитку ділової репутації.

До соціально відповідальних підприємств, прибуток повертається у вигляді збільшення вартості підприємства, підвищенні ефективності праці персоналу, зростання лояльності споживачів, зміцненні конкурентних переваг та ін. Висвітлюючи соціальну діяльність публічно, підприємства одержують віддачу, через формування позитивного інформаційного простору через ЗМІ, інформаційно-довідкові мережі.

Мотиви соціальної відповідальності підприємства з позиції підприємства як організації можуть бути такими: прагнення зберегти

успішний і прибуткові стосунки й відносини; прагнення до сприятливих довгострокових перспектив; прагнення встановити відносини між підприємством і суспільством на основі довіри; розвиток корпоративної культури; прагнення створити міцну соціальну позицію і ділову репутацію.

Звичайно, соціальна діяльність підприємства пов'язана з вибором й вирішенням конфліктних ситуацій у сфері фінансової діяльності підприємства. Зв'язок між економічними показниками підприємства, доходами, витратами і прибутком, не завжди забезпечує можливість витрат на соціальну діяльність.

Сучасні підприємства мають можливість обирати чисельні види й способи демонстрації й підтвердження своєї соціальної відповідальності. Вони можуть відрізняються напрямками, масштабами, цільовими ознаками, проте їх схожість проявляється у фокусуванні на вирішенні проблем суспільства, прагненні поліпшення стосунків між суспільством й підприємством, сприянні розвитку ділової репутації підприємств.

Соціальна діяльність підприємства, що сфокусована як на персонал, так і на суспільство є показником стабільності й відповідальності підприємства. Необхідно усвідомлювати, що ділова репутація вітчизняного підприємства залежатиме від його соціальної діяльності. Виходячи на міжнародний ринок, при встановленні партнерських відносин з зарубіжними підприємствами, соціальна діяльність вітчизняного підприємства є одним з індикаторів його ділової репутації. Для зарубіжних підприємств соціальна відповідальність є важливим аспектом діяльності, оскільки вони регулярно здійснюють досить широкі соціальні кампанії, більш того, саме цього вони чекають від вітчизняних підприємств. Зарубіжні підприємства розглядають соціальні програми й заходи вітчизняних підприємств, що спрямовані на розвиток співробітників і суспільства в якому працюють підприємства, як довгострокові інвестиції, які властиві тільки стабільним, надійним, працюючим на довгострокову перспективу підприємствам з міцною

діловою репутацією.

Отже, соціальна відповідальність підприємств є важливою складовою їх ділової репутації, і залежить вона як від ставлення й цілей власника підприємства, так і самого підприємства як організації. Способи впровадження соціальної діяльності відрізняються в залежності від стану й розміру підприємства, мотивів власника, способів впливу й очікувань від споживача.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Варналій З.С. Мале підприємництво: основи теорії і практики / З.С. Варналій. – К. : Знання, 2001. – 256 с.
2. Лук'яненко Д.Г. Стратегії глобального управління / Д.Г. Лук'яненко, Т.В. Кальченко // Міжнародна економічна політика. – 2024. – № 8–9. – С. 5–43.
3. Стадник В.В., Йохна М,А. Менеджмент. [Підручник] видання 2-ге виправлене, доповнене Київ „Академвидав” 2022.
4. Корпоративне управління в Україні: інтелектуальний капітал, персонал, якість. [Текст] І. О. Борисюк, Т.О. Дяченко, О.О. Дяченко та ін. – К.: Наукова думка, 2025. – 616 с.
5. Механізм прийняття управлінських рішень на підприємстві: процесний підхід [Текст] / В. С. Пономаренко [та ін.]. - Х. : ХНЕУ, 2005. - 240 с.
6. Гірняк О.М. Лазановський П.П. Менеджмент. Підручник для студентів вищих закладів освіти. – Л. 2006.
7. Аранчій В.І. Фінансова діяльність підприємств [текст]: навчальний посібник / В.І. Аранчій, В.Д. Чумак, О.Ю. Смолянська, Л.В. Черненко. – К.: ВД “Професіонал”, 2006. – 240 с.
8. Лисенко М.А. Як управляти грошовим потоком // Фінансовий директор. – 2024. - № 4-5. – С. 15-20.
9. Ковальов В.В. Фінансовий менеджмент. Теорія і практика: навчальний посібник / В.В. Ковальов. – К.: Проспект, 2025. – 1024 с.
10. Стоянова Є.С. Фінансовий менеджмент: теорія і практика: підручник / Є.С. Стоянова. – К.: Перспектива, 2024. – 656 с.
11. Поддєрьогін А.М. Фінанси підприємств [текст]: підручник / А.М. Поддєрьогін. - К.: КНЕУ, 2000.—460 с.
12. Аранчій В.І. Фінансова діяльність підприємств [текст]: навчальний посібник / В.І. Аранчій, В.Д. Чумак, О.Ю. Смолянська, Л.В. Черненко. – К.: ВД “Професіонал”, 2004. – 240 с.
13. Бойко-Бойчук О. Семантичний аналіз та визначення категорії «державне регулювання»/ О. Бойко-Бойчук // Вісник національної академії

державного управління при Президентові України.-2022.-№3.-С.46-58

14. Державне управління: основи теорії, історія і практика [Текст] : навч. посіб. / В. Д. Бакуменко, П. І. Надолішній, М. М. Іжа, Г. І. Арабаджи ; Нац. акад. держ. упр. При Президентові України, Одес. регіон. ін-т держ. упр. - Одеса : ОРІДУ НАДУ, 2024. - 393 с.

15. Жарая С.Б. Формування єдиної інформаційної політики з питань ведення підприємницької діяльності в регіоні / С.Б. Жарая // 36. наукових праць ДонДУУ. Серія: Державне управління. Соціальний менеджмент і управління інформаційними процесами.- 2006.-т.7, вип. 62.-С.260-270.

16. Жарая С.Б. Формування механізмів підготовки кадрів у сфері дозвільної діяльності з урахуванням умов європейської інтеграції /С.Б. Жарая [Електронний ресурс] //Державне управління: теорія та практика.-2025.-№2.- Режим доступу: <http://www.nbuuv.gov.ua/e-journal>.

17. Розвиток підприємництва в регіоні: навч.пос. [для студ. вищ. навч.закл.] / В.Є.Воротін, С.Б.Жарая, О.М.Коваль [та ін.]; за заг. ред. В.М.Вакуленка, М.К.Орлатого.-К.:НАДУ; вид-во «Фенікс», 2025.-214с.

18. Соціально-економічні проблеми та перспективи розвитку підприємницької діяльності: [монографія]. — Донецьк : ТОВ, "Юго-Восток, ЛТД", 2006. — 430 с.

19. Донець Л.І., Романенко Н.Г. Основи підприємництва. Навчальний посібник. – К.: Центр навчальної літератури, 2006. – 320 с.

20. Романова Л.В. Управління підприємницькою діяльністю: Навчальний посібник. – К.: Центр навчальної літератури, 2006. –240 с

21. Бутко М. Генезис соціальної відповідальності бізнесу та її становлення в Україні / М.Бутко, М. Мурашко // Економіка України. –№ 7. – С. 74-85.

22. Супрун Н.А. Корпоративна соціальна відповідальність як чинник сталого розвитку// Економіка і прогнозування. – 2024. – С. 61-74.

23. Соціальна відповідальність бізнесу: розуміння та впровадження [Електронний ресурс]. – Режим доступу: brs.undp.org.ua.