

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
КИЇВСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ ЕКОНОМІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
ІМЕНІ ВАДИМА ГЕТЬМАНА

Факультет економіки та управління
Кафедра менеджменту

ОСВІТНЬО-ПРОФЕСІЙНА ПРОГРАМА	Менеджмент бізнес-організацій
ГАЛУЗЬ ЗНАНЬ	07 Управління та адміністрування
СПЕЦІАЛЬНІСТЬ	073 «Менеджмент»

Форма навчання: очна (денна)

КВАЛІФІКАЦІЙНА МАГІСТЕРСЬКА РОБОТА
КОВЕРДЮК ДАР'І АНДРІЙВНИ



на тему: **«УПРАВЛІННЯ РЕЗУЛЬТАТИВНІСТЮ БІЗНЕС-ОРГАНІЗАЦІЇ»**

Науковий керівник:

к.е.н., доцент Осокіна Алла Вікторівна



Робота допущена до захисту перед екзаменаційною комісією з атестації здобувачів вищої освіти (ЕК)

Завідувач кафедри д.е.н., проф. Сагайдак М.П.

Київ 2023

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
КИЇВСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ ЕКОНОМІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
ІМЕНІ ВАДИМА ГЕТЬМАНА
Факультет економіки та управління
Кафедра менеджменту

ОСВІТНЬО-ПРОФЕСІЙНА ПРОГРАМА **Менеджмент проєктів і консалтинг**
ГАЛУЗЬ ЗНАНЬ **07 Управління та адміністрування**
СПЕЦІАЛЬНІСТЬ **073 Менеджмент**

ПОГОДЖЕНО:

Керівник проєктної групи (гарант)
освітньої програми



Вероніка ВЕРБА

«__» _____ 2023 р

ЗАТВЕРДЖУЮ:

Завідувач кафедри



Михайло САГАЙДАК

«__» _____ 2023р.

ІНДИВІДУАЛЬНЕ ЗАВДАННЯ

здобувачу вищої освіти Ковердюк Дар'ї Андріївні

(прізвище, ім'я, по-батькові)

денної форми навчання

на підготовку кваліфікаційної магістерської роботи

на тему: «Управління результативністю бізнес-організації»

Тему затверджено наказом ректора Університету від «29» червня 2023 р. № 935-ст

Кваліфікаційна магістерська робота виконується на матеріалах

Приватного Підприємства «Голден-Фарм»

План кваліфікаційної магістерської роботи

Розділ 1	Теоретико-методичні засади управління результативністю бізнес-організації
Розділ 2	Діагностика наявної системи управління результативністю ПП «Голден-Фарм»
Розділ 3	Напрями удосконалення управління результативністю та формування системи ключових показників діяльності ПП «Голден-Фарм»

Об'єкт дослідження:	Соціально-економічні відносини, що виникають в процесі управління результативністю бізнес-організації
Предмет дослідження:	Сукупність теоретичних, методичних та прикладних питань щодо управління результативністю бізнес-організації
Мета кваліфікаційної магістерської	Обґрунтування необхідності удосконалення підходів до управління результативністю та формування системи ключових показників діяльності ПП «Голден-Фарм»

Конкретні завдання, які здобувач повинен виконати для досягнення поставленої мети:

У розділі 1

Дослідити сучасні наукові підходи до визначення змісту процесу управління результативністю бізнес-організації

Визначити систему ключових показників діяльності для бізнес-організацій, що належать до різних сфер діяльності

Систематизувати методичні підходи до вдосконалення процесів управління результативністю бізнес-організації та впровадження системи ключових показників

У розділі 2

Надати організаційно-економічну характеристику результатів бізнес-діяльності ПП «Голден-Фарм»

Проаналізувати тенденції розвитку ринку та оцінити фактори впливу зовнішнього середовища

Здійснити аналітичну оцінку наявної системи управління результативністю ПП «Голден-Фарм» та виявити проблемні зони

У розділі 3

Надати рекомендації щодо напрямів удосконалення управління результативністю ПП «Голден- Фарм»

Розробити систему ключових показників для управління результативністю відділу продажів ПП «Голден- Фарм»

Опрацювати механізм впровадження системи управління результативністю для відділу продажів ПП «Голден-Фарм»

**Завдання підготував
науковий керівник**



(підпис)

Алла ОСОКІНА

(ім'я, прізвище)

«_19_» _червня_____ 2023 р.

Завдання одержав здобувач



(підпис)

Дар'я КОВЕРДЮК

(ім'я, прізвище)

«_19_» __червня_____ 2023 р.

РЕФЕРАТ

Кваліфікаційна магістерська робота викладена на 104 сторінках, містить 17 таблиць та 14 рисунків, список літератури з 50 найменувань, 8 додатків

«Управління результативністю бізнес-організації»

Мета кваліфікаційної магістерської роботи: Обґрунтування необхідності удосконалення підходів до управління результативністю та формування системи ключових показників діяльності ПП «Голден-Фарм»

Завдання: Дослідити сучасні наукові підходи до визначення змісту процесу управління результативністю бізнес-організації. Визначити систему ключових показників діяльності для бізнес-організацій, що належать до різних сфер діяльності. Систематизувати методичні підходи до вдосконалення процесів управління результативністю бізнес-організації та впровадження системи ключових показників. Надати організаційно-економічну характеристику результатів бізнес-діяльності ПП «Голден-Фарм». Проаналізувати тенденції розвитку ринку та оцінити фактори впливу зовнішнього середовища. Здійснити аналітичну оцінку наявної системи управління результативністю ПП «Голден-Фарм» та виявити проблемні зони. Надати рекомендації щодо напрямів удосконалення управління результативністю ПП «Голден-Фарм». Розробити системи ключових показників для управління результативністю відділу продажів ПП «Голден-Фарм». Опрацювати механізм впровадження системи управління результативністю для відділу продажів ПП «Голден-Фарм»

Об'єкт дослідження: Соціально-економічні відносини, що виникають в процесі управління результативністю бізнес-організації

Предмет дослідження: Сукупність теоретичних, методичних та прикладних питань щодо управління результативністю бізнес-організації

Практичне значення результатів дослідження: Вдосконалена система ключових показників діяльності відділу продажів. Обґрунтовані напрями розвитку управління результативністю відділу продажів ПП «Голден-Фарм»

Апробація: За тематикою дослідження була опублікована стаття у електронному науковому фаховому виданні «Економіка та суспільство» Випуск № 56/2023 на тему: «Результативність бізнес-організації: поняття та вимірювання».

Рік виконання кваліфікаційної магістерської роботи 2023

Рік захисту роботи 2023.

Ключові слова: результативність, ключові показники ефективності, управління результативністю, система оцінювання результатів діяльності, система управління результативністю.

ВІДГУК

на кваліфікаційну магістерську роботу здобувачки факультету економіки та управління, спеціальності 073 «Менеджмент»,

освітньо-професійної програми «Менеджмент проєктів і консалтинг»

Ковердюк Дар'ї Андріївни на тему:

«Управління результативністю бізнес-організації»

Побудова ефективної системи управління результативністю є нагальною задачею для багатьох бізнес-організацій. Саме в межах формування ефективної системи управління результативністю діяльності, бізнеси мають можливість встановлювати обґрунтовані цілі, вимірювати прогрес у їх досягненні і реагувати на зміни, адаптуючись до нестабільного та надзвичайно крихкого середовища. Управління результативністю включає в себе розуміння ролі стратегічного планування, оцінювання процесів та систем, вивчення поведінки працівників з метою поступового розвитку бізнес-організації. Виходячи з цього, слід зазначити, що проблематика дослідження є актуальною.

Зміст та структура роботи свідчить про те, що мета дослідження була досягнута, а поставлені завдання виконано. Робота є збалансованою за розділами, план відповідає обраній проблематиці дослідження. Простежується зв'язок між окремими розділами роботи. При написанні роботи автором було опрацьовано достатньо велику кількість літературних джерел, інформаційно-аналітичних матеріалів, інтернет-ресурсів, матеріалів первинної звітності досліджуваної компанії, що дозволило здійснити комплексне дослідження та побудувати роботу логічно, послідовно, обґрунтовуючи особисті висновки та розрахунки.

Робота має **ряд переваг** серед яких слід підкреслити наступні здобутки автора:

➤ Проведено аналіз категорій, якими оперує автор у дослідженні; розглянуто сутність базових понять результативності та ефективності, проведено їх розмежування; опрацьовано систему показників для оцінювання результативності діяльності бізнес-організацій; досліджено зміст та склад процесів

управління результативністю в бізнес-організації та системи ключових показників, які можуть бути застосованими для оцінювання процесів та персоналу.

➤ В процесі діагностики поточного стану підприємства, автором здійснено ґрунтовний аналіз усіх складових діяльності ПП «Голден-Фарм», проведено аналіз показників, що характеризують результати роботи підприємства; здійснено огляд фармацевтичного ринку України та оцінено перспективи розвитку компанії під впливом факторів середовища; здійснено аналітичну оцінку наявної системи управління результативністю ПП «Голден-Фарм» та виявлено проблемні зони в її побудові.

➤ За результатами детального аналізу та після проведених опитувань та інтерв'ю співробітників компанії, було розроблено систему ключових показників для управління результативністю відділу продажів ПП «Голден- Фарм» та надано рекомендації щодо її впровадження та вдосконалення всієї системи оцінювання результативності в компанії; оцінено зиски від реалізації даного проєкту через налагодження процесів та зменшення втрат продажів.

➤ Заслуговує на увагу авторський внесок щодо розробки системи КПЕ для відділу продажів досліджуваного підприємства та їх цифровізації через застосування сучасних діджитальних інструментів.

Серед **недоліків** роботи можна назвати наступні:

➤ При розробці рекомендацій по вдосконаленню підходів до управління результативністю в компанії доцільно було б опрацювати ризики реалізації даної пропозиції;

➤ Додаткові розрахунки щодо доцільності інвестування в оновлення CRM-системи та AI-помічників дали би змогу комплексно підійти до оцінки фінансової складової наданих рекомендацій.

В цілому, дипломна робота є комплексним самостійним закінченим дослідженням, у якому використано авторський підхід до аналізу актуальної проблеми досліджуваного підприємства – вдосконалення системи показників оцінки результативності. Практична значущість та доцільність наданих

рекомендацій є беззаперечною, що підтверджується їх поточною реалізацією на підприємстві.

Ознайомлення із результатами проведеного дослідження дозволяє констатувати факт, що автор має високий рівень теоретичної підготовки, володіє сучасним управлінським інструментарієм, має навички щодо його використання при вирішенні проблем як оперативного, так і довгострокового характеру в діяльності підприємства та вміє здійснювати якісне обґрунтування та вибір управлінських рішень, спрямованих на підвищення ефективності його функціонування. Представлена дипломна робота оформлена відповідно до діючих вимог і має всі підстави для рекомендації її до захисту на ЕК, заслуговуючи високої оцінки.

За тематикою дослідження була опублікована стаття у електронному науковому фаховому виданні «Економіка та суспільство» Випуск № 56/2023 на тему: «Результативність бізнес-організації: поняття та вимірювання».

Допущено до захисту з оцінкою 58 балів.

Науковий керівник,

канд.екон.наук, доцент кафедри менеджменту



А.В. Осокіна

РЕЦЕНЗІЯ

на кваліфікаційну магістерську роботу здобувача вищої освіти

Ковердюк Дар'ї Андріївни

Тема: «Управління результативністю бізнес-організації»

Актуальність теми кваліфікаційної магістерської роботи і доцільність її розроблення: Управління результативністю необхідно, бо важливо відстежувати та оптимізувати продуктивність працівників для досягнення цілей організації. В умовах сучасного бізнесу, коли конкуренція посилюється, ефективне управління результативністю стає ключовим фактором успіху. Доцільно розробити цю тему, що обумовлено необхідністю покращення процесів оцінювання та мотивації персоналу. Це сприятиме зростанню ефективності роботи нашої організації в цілому.

Якість проведеного дослідження: Всі етапи дослідження були ґрунтовно плановані і ретельно контрольовані, що дозволило забезпечити точність і відтворюваність результатів. Отримані дані були аналізовані за допомогою сучасних статистичних методів, що гарантує їх надійність. Загалом, проведене дослідження відповідає всім стандартам наукової якості.

Позитивні риси кваліфікаційної магістерської роботи: В даній роботі матеріал подається в доступній формі, без зайвих формулювань, підкріплений ілюстраціями, таблицями та прикладами з реальних бізнес-процесів, що дозволяє легко зрозуміти хід думок автора і з легкістю використати наведені приклади на базі інших підприємств.

Зауваження: Відсутні, робота повністю розкриває поставлені завдання.

Практична значимість висновків і рекомендацій: Одержані результати були обговорені з виконавцем Магістерської роботи, були проаналізовані шляхи вирішення знайдених недоліків та запропоновані кроки для реорганізації КРІ та автоматизації частини процесів відділу продажів ПП «Голден-Фарм».

Місце роботи та посада рецензента

Фінансовий директор ПП «Голден-Фарм»

Науковий ступінь, учене звання (за наявності)

Глушко О.С.

(підпис, ПІБ)

Підпис засвідчую:

(посада, підпис)

Місце печатки організації, де працює рецензент



ЗМІСТ

ВСТУП	3
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ЗАСАДИ УПРАВЛІННЯ РЕЗУЛЬТАТИВНІСТЮ БІЗНЕС-ОРГАНІЗАЦІЇ	6
1.1 Поняття результативності та підходи до її вимірювання.....	6
1.2 Оцінювання результативності бізнес-організації.....	21
1.3 Методичні підходи до вдосконалення процесів управління результативністю бізнес-організації та впровадження системи ключових показників ефективності	31
РОЗДІЛ 2. ДІАГНОСТИКА НАЯВНОЇ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ РЕЗУЛЬТАТИВНІСТЮ ПП «ГОЛДЕН-ФАРМ»	38
2.1. Організаційно-економічна характеристика ПП «Голден-Фарм»...	38
2.2. Тенденції розвитку фармацевтичного ринку та оцінка впливу факторів зовнішнього середовища на результативність та ефективність діяльності ПП «Голден-Фарм»	47
2.3. Аналітична оцінка наявної системи управління результативністю ПП «Голден-Фарм»	55
РОЗДІЛ 3 НАПРЯМИ УДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ РЕЗУЛЬТАТИВНІСТЮ ТА ФОРМУВАННЯ СИСТЕМИ КЛЮЧОВИХ ПОКАЗНИКІВ ДІЯЛЬНОСТІ ПП «ГОЛДЕН-ФАРМ»	72
3.1. Обґрунтування рекомендацій щодо напрямів удосконалення управління результативністю ПП «Голден-Фарм»	72
3.2. Розробка системи ключових показників ефективності відділу продажів ПП «Голден-Фарм»	85
3.3. Впровадження системи управління результативністю для відділу продажів ПП «Голден-Фарм»	89
ВИСНОВКИ	95
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	99
ДОДАТКИ	105

ВСТУП

Актуальність: Актуальність дослідницької роботи з управління результативністю має особливе значення в сучасних умовах високої конкуренції та швидких змін. Організації потребують впевненості, що вони здатні адаптуватися до нових викликів і триматися на крок попереду своїх конкурентів. Управління результативністю дозволяє організаціям встановлювати ясні цілі, вимірювати прогрес і реагувати на зміни вчасно.

Це не лише допомагає забезпечити, що всі працівники працюють над досягненням спільних цілей, але й підтримує підвищення загальної результативності. Завдяки постійному моніторингу та оцінюванню, організації можуть вчасно реагувати на проблеми та виклики, замість чекати до кінця року або кварталу.

Управління результативністю не тільки стосується вимірювання результатів, але й включає в себе розуміння причин та факторів, які впливають на ці результати. Це включає в себе розуміння ролі стратегічного планування, оцінювання процесів та систем, вивчення поведінки працівників, а також створення ефективних систем відзиву на зміни.

Аналіз статей по темі результативності бізнес-організацій дали зрозуміти що визначення саме поняття «результативність» в сучасних виданнях погано висвітлено, воно використовується більшою мірою як синонім поняття «ефективність». Дослідження даної теми висвітлили у роботах Косянчук Т.Ф., Галкіна Ю.Г., Тюхтенко Н.А., Худолей В.Ю., Гарафонова О.І., Купчевський П.О., Ященко І.В., Соболева Т.О., Живіцька Є., Володькіна М.В., Осокіна А. В

У статтях розглядаються методи оцінки результативності, зокрема використання показників ефективності та розрахунок інтегрального показника ефективності. Автори наголошують на важливості системного підходу до оцінки результативності, що передбачає врахування всіх аспектів діяльності підприємства та їх взаємозв'язку.

В Україні, управління результативністю набуває особливої актуальності, оскільки багато організацій проходять через етапи реформування та модернізації.

Впровадження ефективних систем управління результативністю може допомогти цим організаціям краще впоратися з викликами, що виникають в процесі цих змін.

Український контекст також пропонує унікальні можливості для дослідження та розробки нових методів та підходів до управління результативністю.

Потреба вивчати і розробляти нові методи та підходи до управління результативністю, які відповідають специфічним потребам та викликам організацій, стає ще більш важливою. Це може включати в себе вивчення нових технологій, методів аналізу даних та стратегій мотивації працівників.

Таким чином, актуальність дослідницької роботи з управління результативністю полягає в її внеску у розуміння того, як створити ефективну систему управління, яка максимізує продуктивність та ефективність організації. Вона також важлива для розробки нових методів та підходів, які допоможуть організаціям краще реагувати на сучасні виклики, в тому числі в умовах українського ринку.

Особливо цінним є внесок цієї роботи в розуміння специфіки управління результативністю в Україні, що включає в себе вивчення особливостей національної культури, історії та соціально-економічного контексту. Результати цієї роботи можуть слугувати основою для підвищення ефективності управління в українських організаціях та сприяти їх успішному розвитку у майбутньому.

Мета кваліфікаційної магістерської роботи: Обґрунтування необхідності удосконалення підходів до управління результативністю та формування системи ключових показників діяльності ПП «Голден-Фарм»

Завдання:

- Дослідити сучасні наукові підходи до визначення змісту процесу управління результативністю бізнес-організації
- Визначити систему ключових показників діяльності для бізнес-організацій, що належать до різних сфер діяльності
- Систематизувати методичні підходи до вдосконалення процесів управління результативністю бізнес-організації та впровадження системи ключових показників
- Надати організаційно-економічну характеристику результатів бізнес-діяльності ПП «Голден-Фарм»

- Проаналізувати тенденції розвитку ринку та оцінити фактори впливу зовнішнього середовища
- Здійснити аналітичну оцінку наявної системи управління результативністю ПП «Голден-Фарм» та виявити проблемні зони
- Надати рекомендації щодо напрямів удосконалення управління результативністю ПП «Голден- Фарм»
- Розробити системи ключових показників для управління результативністю відділу продажів ПП «Голден- Фарм»
- Опрацювати механізм впровадження системи управління результативністю для відділу продажів ПП «Голден-Фарм»

Об’єкт дослідження: Соціально-економічні відносини, що виникають в процесі управління результативністю бізнес-організації

Предмет дослідження: Сукупність теоретичних, методичних та прикладних питань щодо управління результативністю бізнес-організації

Методи дослідження: Для осмислення та подання теоретичних принципів та результатів практичного застосування матеріалу в роботі використовуються загальні методи наукового пізнання, такі як методи теоретичного дослідження (сходження від реферату до конкретного), методи, що застосовуються як на емпіричному, так і на теоретичному рівні досліджень (абстрагування, аналіз та синтез, індукція та дедукція тощо).

Практичне значення результатів дослідження:

1. Вдосконалена система ключових показників відділу продажів
2. Обґрунтовані напрями розвитку управління результативністю відділу продажів ПП «Голден-Фарм»

У якості **інформаційної бази** дослідження слугують наукові дослідження та розробки, навчальні матеріали, публікації, наукові дослідження, інтернет-джерела, також офіційний сайт підприємства, внутрішня документація ПП «Голден-Фарм».

Апробація: За тематикою дослідження була опублікована стаття у електронному науковому фаховому виданні «Економіка та суспільство» Випуск № 56/2023 на тему: «Результативність бізнес-організації: поняття та вимірювання».

Кваліфікаційна магістерська робота складається зі вступу, 3 розділів, висновків, списку використаних джерел та додатків. В роботі 14 рисунків, 17 таблиць, 50 літературних джерел. Загальний обсяг роботи складає 104 сторінки.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ЗАСАДИ УПРАВЛІННЯ РЕЗУЛЬТАТИВНІСТЮ БІЗНЕС-ОРГАНІЗАЦІЇ

1.1. Поняття результативності та підходи до її вимірювання

В сучасній науковій спільноті термін «результативність» використовується обмежено і вважається синонімом до «ефективність». Це відбувається через неправильний переклад з англійської мови. Згідно з ідеями Пітера Друкера, результативність бізнес-структури визначається її здатністю досягти поставленої мети та бажаних результатів. Він вказував, що результативність передбачає не лише досягнення цілей, але й їх коректність та важливість. Ефективність, в свою чергу, означає "робити речі правильно". Це передбачає встановлення вірних цілей та розробку стратегій для їх досягнення. Для досягнення ефективності, бізнес-структура повинна аналізувати свої дії та переконатися, що вона інвестує свої ресурси в вірні напрямки.

Друкер зазначав, що бізнес-структура може бути ефективною, але не досягати бажаних результатів. Справжня результативність досягається, коли ефективність поєднується з досягненням важливих та значущих цілей. Також може виникнути обернена ситуація, коли бажані результати досягнуто, тобто організація є результативною, але працює неефективно. В такому випадку можна встановити некоректність встановлених цілей до потреб та можливостей бізнес-структури.

Однак поняття «результативність» та «ефективність» затверджені в ISO 9000:2015, де результативність (effectiveness) визначається як міра реалізації запланованої діяльності та досягнення запланованих результатів, а ефективність (efficiency) – це співвідношення між досягнутим результатом і використаними

ресурсами. [3] Ефективність відображає, наскільки добре організація в використовує свої ресурси для досягнення запланованих результатів.

Важливими факторами, які визначають ефективність бізнес-організацій, є менеджерські рішення, інновації та якість управління. Рішення, що стосуються стратегічного планування, розподілу ресурсів та організаційної структури, можуть мати значний вплив на її ефективність. Інновації, такі як впровадження нових технологій або процесів, можуть підвищити ефективність. Якість управління, яка включає лідерство, комунікацію та здатність мотивувати персонал, також впливає на ефективність організації. Вивчення цих факторів допомагає організації знайти шляхи до покращення своєї ефективності.

Інноваційні підходи можуть використовуватися для покращення ефективності бізнес-організацій. Це може включати впровадження нових технологій, автоматизацію процесів, оптимізацію, а також удосконалення систем управління та комунікації в організації.

Результативність розглядається як відношення досягнутих результатів до поставлених цілей. Від ефективності воно відрізняється тим, що не враховуються витрати ресурсів. Встановлення цілей та визначення витрат на їх досягнення є важливими аспектами визначення цих показників.

Іншим важливим аспектом є визначення вірних метрик для оцінки ефективності та результативності. Метрики повинні бути ясними, вимірюваними та релевантними для бізнес-цілей організації. Вони можуть включати фінансові показники, такі як прибуток або рентабельність, а також нематеріальні показники, такі як задоволеність клієнтів або якість продукту.

В кінцевому підсумку, ефективність та результативність є двома важливими аспектами успіху організації. Ці два терміни часто використовуються як синоніми, але вони відрізняються за своїм значенням та використанням. Ефективність вимірюється як ступінь досягнення поставлених цілей, в той час як результативність - це ступінь досягнення бажаних результатів. Обидва показники

важливі для оцінки успіху організації та вони повинні бути враховані при прийнятті стратегічних рішень.

Важливо зазначити, що в процесі роботи бізнес-організації може виникнути потреба в корекції поставлених цілей. Це може відбуватися в результаті змін у зовнішньому середовищі, внутрішніх обставинах або внаслідок змін у стратегічному курсі організації. В таких випадках результативність та ефективність повинні переглядатися та переоцінюватися.

Також варто відзначити, що часто бізнес-організації повинні балансувати між ефективністю та результативністю. Досягнення високої ефективності може вимагати значних витрат ресурсів, що може призвести до зниження результативності. З іншого боку, зосередження тільки на результативності може призвести до неправильного використання ресурсів та зниження ефективності. Тому важливо знайти правильний баланс між цими двома параметрами.

Ефективність та результативність - це два важливих аспекти оцінки успішності бізнесу. Їх неможливо виміряти окремо, оскільки лише поєднання цих двох показників дозволяє створити адекватну систему оцінки діяльності компанії, наприклад, за допомогою KPIs. Результативність визначає ступінь виконання цілей організації і її здатність адаптуватися до змін у конкурентному середовищі.

Ефективність діяльності бізнесу є ключовим інструментом для визначення ступеня виконання своїх завдань і цілей. Цей аналіз може включати в себе оцінку фінансових показників, таких як прибутковість, ліквідність і оборотність активів, а також оцінку якості продукції і задоволення клієнтів [2].

Чітке визначення цілей бізнес-процесу є важливим для вимірювання результативності. Чіткі цілі допомагають компанії визначити напрямок діяльності і оцінити ступінь їх виконання. Оцінка ступеня виконання цілей дає змогу оцінити результативність бізнес-процесів і виявити області, що потребують поліпшення [6].

Вимірювання результативності є важливою частиною управління організацією, оскільки дозволяє визначити, наскільки правильно виконуються стратегічні цілі і завдання компанії. Вимірювання результативності допомагає

оцінити ефективність використання ресурсів організацією, виявити слабкі місця та вжити заходів для їх усунення.

Оцінка результативності може використовувати різні методи, включаючи фінансовий аналіз, балансування показників і порівняння з бенчмарками. Фінансовий аналіз включає в себе оцінку фінансових показників, таких як прибуток, витрати, рентабельність та інші. Балансування показників включає аналіз різних аспектів діяльності організації з метою забезпечення збалансованості між ними. Порівняння з бенчмарками допомагає оцінити ефективність організації в порівнянні з іншими організаціями в тій же галузі.

Управління ефективністю та результативністю включає в себе різні стратегії та інструменти. Це можуть бути стратегічне планування, рішення про ресурси та структуру організації, інноваційні підходи, такі як впровадження нових технологій або процесів, а також удосконалення якості управління, включаючи лідерство, комунікацію та мотивацію персоналу.

Всі ці засоби допомагають організації збільшити свою ефективність та результативність. Розуміння цих показників і використання їх для прийняття рішень може допомогти організації досягти своїх стратегічних цілей, покращити свою конкурентоспроможність і забезпечити свій довгостроковий розвиток.

Отже, ефективність та результативність є важливими показниками для оцінки успіху організації. Вони допомагають організації краще зрозуміти свою діяльність, виявити слабкі місця та визначити напрямки для поліпшення. Більш того, вони дозволяють керівництву компанії використовувати ресурси більш ефективно, підвищуючи при цьому впевненість у правильності прийняття рішень.

Оцінювання ефективності діяльності організації є важливим процесом, який допомагає визначити, наскільки ефективно використовуються різні ресурси - фінансові, людські, матеріальні та інші. Цей аналіз має на меті виявлення слабких і сильних сторін діяльності, а також розробку стратегій для їх оптимізації. Оцінка може бути здійснена за допомогою різноманітних методів, включаючи фінансовий аналіз, балансування показників та порівняння з відповідними стандартами.

Фінансовий аналіз є основним інструментом для оцінки фінансового здоров'я організації. Він дозволяє виявити потенційні проблеми або можливості для покращення. Для цього аналізуються такі показники, як величина активів і боргових зобов'язань, прибутковість, рентабельність, ліквідність та заборгованість. Все це дає загальне уявлення про ефективність діяльності організації.

На більш глибокому рівні, фінансовий аналіз може включати в себе детальний огляд фінансових звітів організації, аналіз економічних показників, таких як інфляція, безробіття, ВВП, а також оцінку впливу зовнішніх факторів, таких як політична ситуація, законодавство, технологічні тенденції та інші.

Ринкова частка також є важливим аспектом, який відображає, наскільки успішна організація на ринку в порівнянні з конкурентами. Вимірювання ринкової частки включає аналіз продажів, розподілу ринку та задоволеності клієнтів. Цей процес допомагає визначити, наскільки ефективна організація в конкурентному середовищі.

Детальний аналіз ринкової частки може включати в себе розгляд показників, таких як демографічні характеристики цільового ринку, тенденції споживання, патерни поведінки споживачів, аналіз конкурентів та їхні стратегії, а також вплив макроекономічних факторів.

Балансування показників відіграє важливу роль в процесі оцінювання. Це включає визначення та вимірювання різних аспектів діяльності організації, що допомагає забезпечити більш об'єктивну оцінку її ефективності та виявити потенційні проблеми або можливості для покращення.

В рамках балансування показників може проводитися аналіз внутрішніх процесів, оцінка ефективності комунікацій, дослідження динаміки розвитку персоналу, вивчення організаційної культури та інших внутрішніх аспектів діяльності організації.

Порівняння з бенчмарками є ще одним методом оцінки, який дозволяє порівняти ефективність даної організації з іншими схожими організаціями в тій же

галузі або на ринку. Це особливо корисно для визначення конкурентних позицій та виявлення можливостей для росту.

В рамках порівняння з бенчмарками можуть вивчатися такі аспекти, як розмір і структура ринку, стратегії конкурентів, технології та процеси, які використовуються на ринку, а також кращі практики в галузі.

На додачу, вимірювання результативності включає встановлення порівняльних показників з іншими організаціями в тій же галузі. Це дозволяє оцінити конкурентну позицію організації та виявити можливості для поліпшення та розвитку. Наприклад, порівняння фінансових показників з аналогічними компаніями може дати уявлення про ефективність управління фінансовими ресурсами.

Такий аналіз може включати в себе вивчення стратегій, які використовуються іншими організаціями, для досягнення вищих результатів, а також адаптацію цих стратегій до потреб конкретної організації.

Третій важливий аспект вимірювання результативності полягає в оцінці задоволеності клієнтів. Клієнти є основними сторонами, які визначають успіх організації. Вимірювання рівня задоволеності клієнтів допомагає організації зрозуміти, наскільки вони відповідають потребам та очікуванням своїх клієнтів.

Для цього може використовуватися ряд методів (рис.1.1), включаючи опитування клієнтів, вивчення відгуків та відзивів клієнтів, аналіз продажів та інші методи. Результати такого аналізу можуть допомогти організації поліпшити свої продукти або послуги, покращити взаємодію з клієнтами та підвищити загальний рівень задоволеності клієнтів.

Система збалансованих показників (BSC) та метод оцінки ефективності процесів є важливими інструментами для вимірювання та аналізу робочої продуктивності. Ці методики дозволяють повноцінно оцінити ефективність бізнес-процесів, враховуючи різні аспекти цієї діяльності.

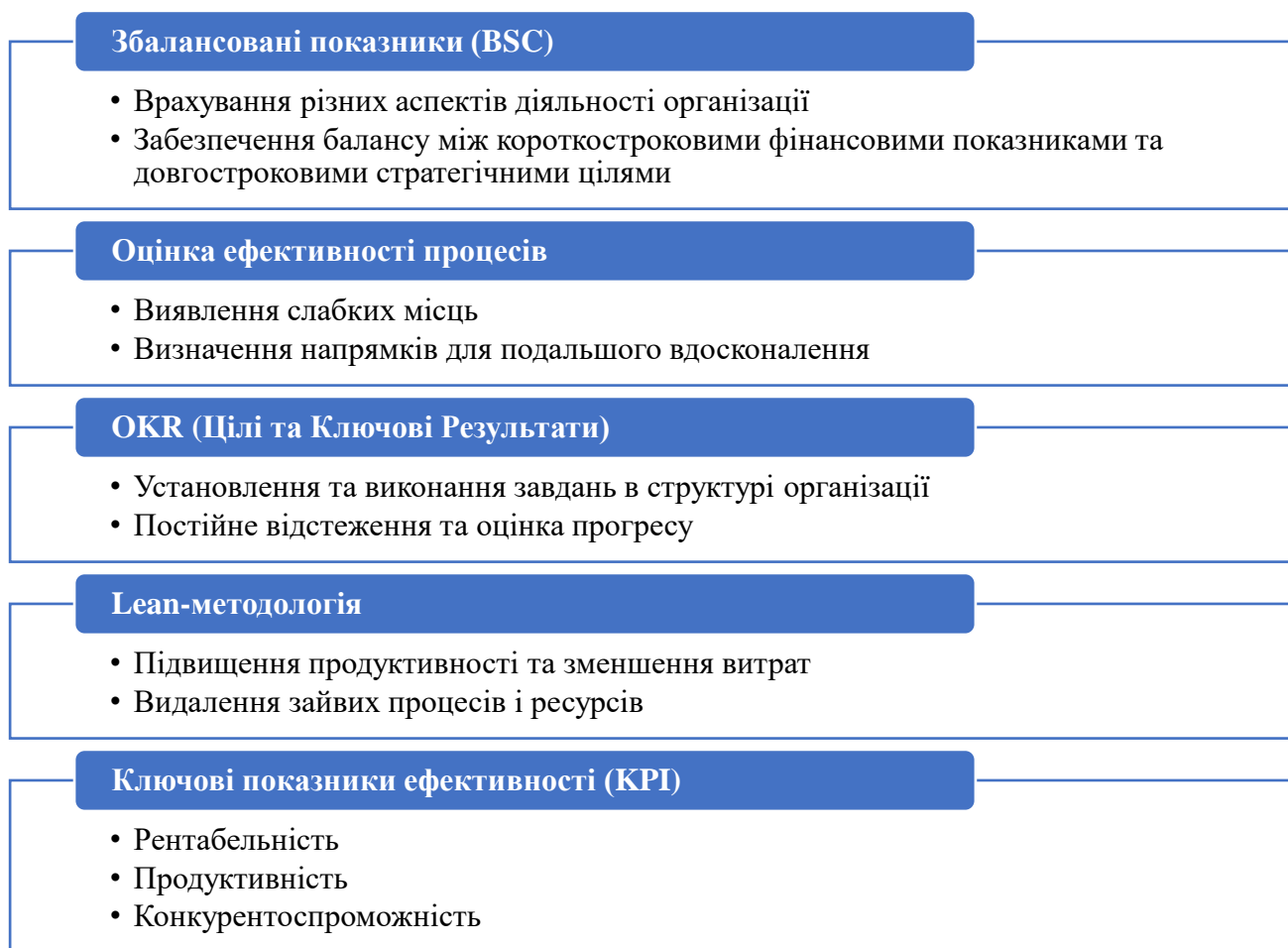


Рисунок 1.1. – Методи оцінки результативності діяльності бізнес-організації. Джерело: Розроблено автором на основі [30]

Зокрема, вони включають в себе оцінку фінансових показників, які вказують на економічну вигоду та стабільність компанії. Також вони враховують рівень задоволеності клієнтів, що дозволяє зрозуміти, наскільки продукти та послуги компанії відповідають потребам споживачів.

Окрім цього, вони включають оцінку якості та продуктивності процесів. Це дозволяє виявити слабкі місця в роботі компанії та визначити напрямки для подальшого вдосконалення.

Система збалансованих показників (BSC) допомагає врахувати різні аспекти діяльності організації та забезпечити баланс між ними. Вона дозволяє компанії зосередитись не тільки на короткострокових фінансових показниках, але і на довгострокових стратегічних цілях.

Методика оцінки ефективності процесів, в свою чергу, допомагає компанії виявити потенційні проблеми в процесах та визначити можливості для їх поліпшення. Це може включати в себе вдосконалення окремих процесів, їх оптимізацію або реінжиніринг.

OKR (Цілі та Ключові Результати) - це методологія, що використовується для встановлення та виконання завдань у структурі організації. Цей фреймворк був розроблений з метою оптимізації управління робочим процесом, ефективного вимірювання результатів та забезпечення максимальної прозорості та координації дій всередині команди або організації.

Концепція OKR включає два основні елементи: Цілі та Ключові Результати. Цілі представляють собою стратегічні і короткострокові цілі, які має досягти організація, вони формують вектор руху для команди. Ключові Результати, в свою чергу, - це деталізовані та вимірювані показники, які допомагають визначити, наскільки успішно були досягнуті встановлені Цілі.

Робота з OKR включає в себе декілька важливих етапів. По-перше, це встановлення стратегічних цілей на рівні команди або організації. По-друге, це деталізація цих цілей шляхом розбиття їх на більш малі та вимірювані Ключові Результати. І, нарешті, це постійне відстеження та оцінка прогресу з метою своєчасного внесення коректив у роботу.

Використання OKR має ряд значних переваг. Воно допомагає зосередитися на найважливіших завданнях, поліпшує внутрішню комунікацію та прозорість в команді, стимулює інноваційний підхід у роботі та допомагає досягти високих результатів. Окрім цього, OKR також сприяє адаптації до змін у зовнішньому середовищі, що дозволяє організації гнучко реагувати на будь-які зовнішні виклики.

Важливо підкреслити, що для успішного впровадження та ефективної роботи з OKR потрібна активна підтримка керівництва організації. Також необхідно забезпечити чітке планування та комунікацію всіх етапів роботи з OKR всередині команди.

Lean-методологія представляє собою стратегію управління, яка централізує свою увагу на підвищенні продуктивності та зменшенні витрат через видалення зайвих процесів і ресурсів. Головна суть Lean-методології полягає в неперервному поліпшенні та зменшенні різних форм втрат.

Основний принцип Lean-методології зосереджується на видаленні витрат та джерел втрат в бізнес-процесах. Це досягається за допомогою системного підходу до постійного поліпшення та оптимізації робочих процесів, що відбувається від верхніх ешелонів керівництва до нижчих рівнів організації.

Lean-методологія використовується в широкому спектрі галузей та організацій, надаючи можливість зменшити витрати, поліпшити якість продукції або послуг, скоротити час виконання завдань та покращити загальне задоволення клієнтів. Це досягається за рахунок зменшення витрат, оптимізації процесів та пошуку нових, більш ефективних способів виконання роботи.

Ключові показники ефективності (КРІ) які важливо визначити включають рентабельність, продуктивність та конкурентоспроможність. Рентабельність демонструє, наскільки організація здатна створювати прибуток зі своєї діяльності. Продуктивність показує, наскільки ефективно організація використовує свої ресурси для досягнення цілей. Конкурентоспроможність відбиває спроможність організації виступати в конкурентній боротьбі на ринку та перевершувати своїх конкурентів. Всі ці показники критично важливі для оцінювання ефективності організації та визначення її позицій на ринку порівняно з іншими учасниками. [2]

Ефективне управління організацією вимагає від керівництва не лише дотримання вищезазначених методологій, але й розуміння потреб та очікувань її співробітників та клієнтів. Керівництво має підтримувати атмосферу взаємної поваги та довіри, а також забезпечувати високий рівень мотивації та задоволення в роботі серед своїх співробітників. Це може досягатися за допомогою різних методів, таких як навчання, менторство, кар'єрне планування та розробка відповідних систем винагород.

Крім того, організація має зосередитись на постійному поліпшенні якості своїх продуктів або послуг. Це включає збір, аналіз та реагування на відгуки від клієнтів. Зворотний зв'язок від клієнтів є неоціненним ресурсом для підвищення якості продуктів або послуг, а також для виявлення можливостей для поліпшення.

У цьому контексті, керівництво має також активно взаємодіяти зі своїми співробітниками, визнавати їхні досягнення та враховувати їхній внесок у розвиток організації. Це сприяє створенню позитивного робочого середовища, зміцнює командний дух і підвищує загальну продуктивність. Активне визнання досягнень співробітників може істотно підвищити їх мотивацію та задоволення від роботи.

Однак, не слід забувати про важливість управління ризиками. Це означає, що керівництво повинно вживати необхідних заходів для ідентифікації, оцінки та контролю потенційних загроз для стабільності організації. Це може включати в себе розвиток стратегій управління ризиками, створення планів запасних сценаріїв, проведення регулярних аудитів та використання сучасних інструментів і технологій для моніторингу ризиків.

В кінцевому підсумку, ефективне управління організацією вимагає глибокого розуміння її місії, цілей та стратегій, а також здатності адаптуватися до постійно змінюваних умов ринку. Це вимагає від керівництва гнучкості, стійкості та неперервного навчання, які є ключовими факторами успіху в сучасному бізнес-середовищі.

В той же час, ефективне керівництво також включає в себе здатність до інновацій та креативності. У сучасному бізнес-середовищі, де технології та зміни ринкових умов можуть швидко змінювати гру, керівництву організації потрібно бути готовим до експериментів та новаторських рішень. Це може означати впровадження нових технологій, розробку нових продуктів або послуг, або ж впровадження нових бізнес-моделей.

Також важливим є питання корпоративної соціальної відповідальності. Сучасні організації повинні визнавати свою відповідальність перед суспільством і активно залучатися до підтримки спільноти та охорони навколишнього

середовища. Це може включати такі дії, як волонтерство, благодійність, збереження ресурсів та мінімізація впливу на навколишнє середовище.

Все це відображає сучасне розуміння того, що означає ефективне управління організацією. Це не просто про створення прибуткового бізнесу, але й про створення організації, яка працює на благо своїх співробітників, своїх клієнтів, своєї спільноти та суспільства в цілому. Це вимагає від керівництва не тільки проникливого розуміння бізнесу, але й глибокого розуміння впливу їхньої організації на суспільство в цілому.

Процес управління результативністю бізнес-організації включає в себе кілька ключових етапів. По-перше, встановлюється цільова результативність, яка вимірюється за допомогою показників ефективності, таких як продажі, прибуток або рівень задоволення клієнтів. Потім, визначаються стратегії і тактики для досягнення цих цілей. Крім того, організація повинна регулярно моніторити та оцінювати свій прогрес, вносячи необхідні корективи в свою стратегію та плани. Нарешті, результативність аналізується і використовується для покращення майбутньої продуктивності. Весь цей процес повинен бути прозорим і зрозумілим для всіх членів організації.

Після аналізу результативності, організація може виробити план дій для подальшого покращення своїх результатів. Цей план може включати зміни в стратегії, оновлення процесів або навчання персоналу. Наприклад, якщо аналіз показав, що рівень задоволення клієнтів нижчий, ніж очікувалось, організація може вирішити зосередитись на покращенні обслуговування клієнтів.

Також важливо, щоб усі члени організації розуміли, як їх індивідуальна робота впливає на загальну результативність. Вони повинні знати, які їхні цілі, і як вони можуть допомогти організації досягти своїх цілей. Це може включати регулярні звіти про продуктивність, обговорення цілей і зворотний зв'язок від керівництва.

Управління результативністю - це циклічний процес, який постійно адаптується і вдосконалюється згідно з потребами бізнесу і змінами в зовнішньому

середовищі. Це неодмінно включає створення культури неперервного навчання та вдосконалення в організації.

Щодо функцій управління результативністю, вони можуть включати: встановлення цілей і визначення показників ефективності; планування і розробка стратегій; моніторинг і оцінювання прогресу; аналіз результативності; внесення коректив в стратегію та плани; розробка та впровадження планів покращення; навчання та розвиток персоналу; і зворотний зв'язок та комунікація зі всіма членами організації.

Кроки, які здійснюються для управління результативністю, можуть включати:

1. Визначення цілей: Це включає в себе встановлення чітких і вимірюваних цілей для організації і кожного її члена.

2. Планування: Під час цього етапу розробляється стратегія, яка допомагає досягнути встановлених цілей.

3. Моніторинг: Це процес, під час якого прогрес оцінюється регулярно, щоб забезпечити, що організація йде в правильному напрямку.

4. Оцінка: Після завершення визначеного періоду прогрес оцінюється для визначення, чи були досягнуті цілі.

5. Внесення коректив: Якщо цілі не були досягнуті, то необхідно внести зміни в стратегію або плани.

6. Покращення: На цьому етапі важливо вивчити свої помилки, навчитися з них і внести відповідні покращення для майбутнього.

7. Повторення: Цей процес повторюється відповідно до потреб організації, що допомагає їй постійно розвиватися і вдосконалюватися.

Управління результативністю є ключовим елементом успішного керування будь-якою організацією. Воно включає в себе процеси планування, постановки цілей і використання систем оцінювання для моніторингу та покращення продуктивності.

Планування відіграє критично важливу роль у процесі управління результативністю. Воно допомагає організації визначити свої довгострокові та короткострокові цілі, розробити стратегії для досягнення цих цілей та планувати ресурси, необхідні для їх реалізації. Через планування, організації можуть прогнозувати майбутні виклики та можливості, що можуть виникнути, та вести свою діяльність відповідно до цього. Організації, які планують вперед і регулярно оновлюють свої плани, мають більше шансів на досягнення своїх цілей.

Постановка цілей є іншим важливим компонентом управління результативністю. Вона дає співробітникам чітке розуміння того, що від них очікується, і допомагає їм зосередитись на виконанні важливих завдань. Цілі повинні бути конкретними, вимірюваними, досяжними, реалістичними та обмеженими у часі (SMART), щоб співробітники могли легко розуміти та відстежувати свій прогрес. Це також мотивує співробітників працювати ефективніше, оскільки вони розуміють, як їх робота впливає на загальну результативність організації.

Оцінювання є однією з ключових функцій управління результативністю, але цей процес не обмежується виключно цим елементом. Управління результативністю - це комплексний процес, що включає в себе численні функції та етапи, серед яких встановлення цілей, планування, моніторинг прогресу, внесення коректив і постійне покращення.

Оцінювання - це етап, на якому аналізується ефективність виконання плану, оцінюється прогрес у досягненні цілей та визначається необхідність внесення змін в стратегію. Цей етап включає в себе збір та аналіз даних, що допомагає керівництву робити уповноважені рішення.

Системи оцінювання використовуються для вимірювання прогресу організації та співробітників у досягненні цілей. Вони допомагають керівництву оцінити, як організація і її співробітники виконуються, і дозволяють внести корективи в планування та стратегії відповідно до отриманих результатів. Система оцінювання має бути справедливою, прозорою та об'єктивною, щоб вона могла

служити ефективним інструментом для підвищення продуктивності. Крім того, системи оцінювання повинні бути гнучкими, щоб вони могли адаптуватися до змін у цілях, стратегіях або робочому середовищі організації.

Внесення коректив - це процес, який включає в себе зміни в стратегії або плани на основі результатів оцінювання. Це може включати зміни в цілях, стратегіях, планах або ресурсах, щоб покращити ефективність організації.

Постійне покращення - це неперервний процес, що вимагає постійного аналізу та оцінки виконання завдань співробітниками та використання цієї інформації для покращення подальшого планування, постановки цілей та оцінювання.

Отже, управління результативністю, планування, постановка цілей та системи оцінювання пов'язані між собою і разом вони формують цілісну структуру для забезпечення ефективності та продуктивності організації. Ці процеси повинні бути взаємодоповнюючими і гармонійно взаємодіяти для досягнення найкращих результатів.

Всі ці елементи разом створюють циклічний процес, який спрямований на постійне покращення та оптимізацію роботи організації. Через такий підхід, організації мають змогу ефективно адаптуватися до змін у внутрішньому та зовнішньому середовищі, реагувати на виклики та максимально реалізовувати свій потенціал.

Нарешті, важливо пам'ятати, що управління результативністю не є одноразовою подією. Це постійний процес, який потребує регулярного перегляду та оновлення, щоб він залишався актуальним і ефективним. Це також включає в себе постійний аналіз і оцінку виконання завдань співробітниками та використання цієї інформації для покращення подальшого планування, постановки цілей та оцінювання.

Результативність - це міра ефективності, з якою співробітники організації виконують свої завдання. Вона вимірюється за допомогою встановлених цілей та метрик, які обумовлені конкретними, вимірюваними, досяжними, реалістичними

та обмеженими у часі (SMART) параметрами. Ці метрики допомагають співробітникам легко розуміти та відстежувати свій прогрес, що, в свою чергу, мотивує їх працювати ефективніше.

Управління результативністю є важливим процесом, що включає стратегічне планування, встановлення конкретних і вимірюваних цілей, регулярне оцінювання ефективності та внесення корективів на основі аналізу. Цей процес є циклічним, що означає, що він постійно повторюється з метою постійного покращення та оптимізації роботи організації. Система оцінювання є ключовим інструментом у цьому процесі. Вона дозволяє вимірювати прогрес організації та співробітників у досягненні поставлених цілей, а також вносити необхідні корективи в планування та стратегії на основі отриманих результатів.

Управління результативністю також включає в себе постійний аналіз і оцінку виконання завдань співробітниками та використання цієї інформації для покращення подальшого планування, постановки цілей та оцінювання. Ці процеси повинні бути взаємодоповнюючими і гармонійно взаємодіяти для досягнення найкращих результатів. Всі ці елементи разом створюють циклічний процес, який спрямований на постійне покращення та оптимізацію роботи організації.

Через такий підхід, організації мають змогу ефективно адаптуватися до змін у внутрішньому та зовнішньому середовищі, реагувати на виклики та максимально реалізувати свій потенціал. Нарешті, важливо пам'ятати, що управління результативністю не є одноразовою подією. Це постійний процес, який потребує регулярного перегляду та оновлення, щоб він залишався актуальним і ефективним. Управління результативністю - це необхідний і постійний процес, який вимагає регулярного оновлення та адаптації до змін.

1.2. Оцінювання результативності бізнес-організації

Управління результативністю тісно пов'язане з ключовими показниками результативності (KPI). KPI - це метрики, що використовуються для вимірювання та відстеження ефективності роботи організації, відділів, команд або окремих співробітників. Ці показники допомагають керівництву оцінити, наскільки добре виконуються поставлені задачі та досягаються цілі. Вони є важливою частиною управління результативністю, оскільки дозволяють керівникам вносити корективи в роботу своєї команди на основі конкретних даних та фактів.

Ключові показники результативності (KPI) відіграють важливу роль у процесі управління результативністю. Вони дозволяють керівництву оцінювати прогрес у досягненні цілей на різних рівнях - від організації в цілому до окремих співробітників. За допомогою KPI можна виміряти ефективність роботи, виявити слабкі місця та визначити напрямки для покращення. Отже, управління результативністю і KPI тісно пов'язані, оскільки обидва напрямки спрямовані на підвищення ефективності роботи та досягнення цілей організації.

Управління результативністю та ключові показники результативності (KPI) є взаємозалежними. KPI служать інструментом для вимірювання успіху в досягненні цілей на різних рівнях організації, від окремих співробітників до організації в цілому. За допомогою KPI можна виміряти ефективність роботи, виявити слабкі місця та визначити напрямки для покращення.

KPI дозволяють керівництву вносити корективи в роботу своєї команди на основі конкретних даних та фактів, що в свою чергу підвищує ефективність управління результативністю. Таким чином, управління результативністю та KPI є важливими інструментами для досягнення стратегічних цілей організації.

Використання KPI дозволяє керівництву приймати обґрунтовані рішення засновані на даних, що приводить до більш ефективного управління зусиллями в напрямку досягнення цілей організації. KPI можуть бути використані для

визначення рівня продуктивності, якості роботи, ефективності процесів, задоволеності клієнтів та багато іншого. За допомогою КРІ керівництво може визначати пріоритети, встановлювати цілі та визначати стратегії для досягнення цих цілей.

В цілому, управління результативністю та КРІ є двома сторонами однієї медалі. Обидва інструменти необхідні для ефективного управління організацією та досягнення її стратегічних цілей.

Рентабельність є важливим показником, який відображає, наскільки добре організація може генерувати прибуток від своєї основної діяльності. Це не просто числовий показник, а дзеркало фінансової стабільності компанії. Висока рентабельність свідчить про здатність компанії ефективно використовувати свої ресурси з метою досягнення фінансового успіху.

Продуктивність, ще один важливий показник, показує, як ефективно організація використовує свої ресурси для досягнення своїх цілей. Це включає такі елементи, як використання людського капіталу, використання матеріалів та інші ресурси. Висока продуктивність може свідчити про високу ефективність роботи, виробничу віддачу та вдале управління ресурсами.

Конкурентні переваги визначаються здатністю організації бути конкурентним на ринку та переважати над іншими гравцями. Це може бути результатом унікальних продуктів, технологій або стратегій, які роблять організацію більш привабливою для споживачів. Конкурентні переваги можуть створювати бар'єри для входу нових гравців на ринок і допомагати компанії зберігати свою долю ринку.

КРІ використовуються для визначення ступеня досягнення цілей бізнес-процесів, і вони можуть служити міркою успіху в різних областях діяльності. Вони також використовуються для виявлення слабких місць або проблемних областей, що потребують уваги, та для визначення шляхів поліпшення.

Процес встановлення КРІ включає в себе визначення конкретних цілей і перетворення їх на вимірювані метрики. Наприклад, якщо ціллю бізнес-процесу є

зменшення витрат, КРІ можуть включати такі метрики, як витрати на виробництво одиниці товару або загальні витрати на реалізацію процесу. Таким чином, КРІ допомагають організаціям краще розуміти, як вони працюють, і де є можливості для поліпшення.

КРІ є важливим інструментом для будь-якої бізнес-організації, незалежно від сфери діяльності. Вона допомагає оцінювати ефективність різних аспектів діяльності компанії, включаючи продажі, маркетинг, обслуговування клієнтів та інше. КРІ можуть бути встановлені для окремих відділів або працівників, а також для організації в цілому.

Важливо вибрати правильні показники, які відображають реальну ефективність та прогрес. Вони повинні бути прямо пов'язані з цілями бізнесу і стратегією компанії. Крім того, вони повинні бути легко вимірювані і зрозумілими для всіх членів команди.

Постійний моніторинг та аналіз КРІ допомагає виявляти проблеми на ранніх стадіях, швидко реагувати на зміни в довкіллі та налаштовувати стратегію відповідно до потреб ринку. В кінцевому рахунку, це допомагає підвищити продуктивність, ефективність та конкурентоспроможність бізнесу.

Використання КРІ дозволяє бізнесу бути більш прозорим та об'єктивним у вимірюванні успіху. Вони надають кількісні дані, які можуть бути аналізовані й порівнювані, що дозволяє компаніям бачити свій прогрес та визначати області, які потребують уваги.

Додатково, система ключових показників діяльності (КРІ) сприяє культурі неперервного вдосконалення в організації. Вона стимулює працівників постійно покращувати свою роботу та досягати поставлених цілей. Водночас, КРІ є важливим інструментом для керівництва, яке може відстежувати рівень досягнення цілей та приймати вчасні рішення щодо коригування стратегії.

Але що ще важливіше, система КРІ сприяє культурі неперервного вдосконалення в організації, створює платформу для постійного навчання та

розвитку. Вона стимулює працівників постійно покращувати свою роботу та досягати поставлених цілей.

У кінцевому рахунку, ефективне використання системи ключових показників діяльності (KPI) дозволяє компаніям бути більш конкурентоспроможними, реагувати на зміни в бізнес-оточенні та налаштовувати свою стратегію відповідно до потреб ринку.

У світі, що швидко змінюється, здатність адаптуватися є ключовою для успіху бізнесу. Система ключових показників діяльності (KPI) дозволяє компаніям відстежувати свої результати в реальному часі та реагувати на зміни в динаміці бізнесу.

За допомогою KPI, керівництво може визначити, чи досягаються цілі компанії, та вирішити, чи потрібно внести корективи в стратегію або тактику. Це дозволяє компаніям робити обґрунтовані рішення, засновані на фактичних даних, а не на інтуїції чи припущеннях.

Додатково, KPI також можуть бути використані для стимулювання працівників. Встановлення чітких цілей та визначення показників для їх вимірювання може допомогти підвищити мотивацію та продуктивність працівників.

Водночас, система KPI повинна бути гнучкою, щоб відображати зміни в бізнес-стратегії або ринкових умовах. Наприклад, якщо компанія вирішує змінити свій фокус з росту до прибутковості, ключові показники діяльності повинні бути відповідно оновлені.

Нарешті, не слід забувати, що KPI - це лише інструменти, і вони не замінюють здоровий глузд або інтуїцію у процесі прийняття рішень. Вони повинні служити як допоміжні інструменти, що допомагають керівництву краще розуміти діяльність компанії та приймати обґрунтовані рішення.

Все це разом веде до того, що система ключових показників діяльності (KPI), коли вона правильно використовується, може бути надзвичайно потужним інструментом для підвищення ефективності бізнесу. За допомогою KPI, компанії

можуть краще розуміти свою діяльність, виявляти слабкі місця та визначати напрямки для покращення. Це, у свою чергу, може допомогти їм бути більш конкурентоспроможними, реагувати на зміни в бізнес-оточенні та налаштовувати свою стратегію відповідно до потреб ринку.

Таким чином, важливо розуміти, що КРІ - це не самоціль, а лише засіб для досягнення бізнес-цілей. Вони повинні використовуватися як інструменти для вимірювання і покращення ефективності, а не як абсолютні показники успіху. Використовуючи КРІ як частину велогармонійної стратегії управління, компанії можуть краще розуміти свою діяльність, виявляти можливості для покращення та робити впевнені кроки на шляху до досягнення своєї місії та візії.

При правильному використанні, КРІ дозволяють компанії виявляти та розуміти тенденції в їх діяльності, що може допомогти приймати обґрунтовані рішення та покращувати ефективність. Проте, навіть найкращі КРІ не зможуть забезпечити успіх, якщо вони не використовуються в контексті чітко визначених стратегій та цілей.

Особливо важливою є роль КРІ в процесі виконання стратегічного планування. За допомогою КРІ, керівництво компанії може відстежувати прогрес в досягненні стратегічних цілей, ідентифікувати проблеми та виявляти можливості для покращення. Вони дозволяють компанії переконатися, що її ресурси використовуються ефективно і що вона рухається в правильному напрямку.

Для ефективного використання КРІ, компанії потребують чіткої стратегії, яка визначає їхні цілі та бажані результати. КРІ повинні бути визначені так, щоб вони відображали важливі аспекти діяльності компанії, і були пов'язані з її стратегічними цілями. При цьому, вони повинні бути легко вимірювані та зрозумілими для всіх працівників.

Однак, необхідно пам'ятати, що надмірна зосередженість на КРІ може призвести до того, що вони стануть самоцілями, замість того, щоб бути лише інструментами для досягнення більш загальних цілей. Це може призвести до того, що працівники будуть зосереджені на досягненні показників КРІ, замість того, щоб

зосереджуватися на більш важливих аспектах діяльності компанії. Тому, при використанні КРІ, важливо зберігати баланс і не допускати їх перетворення на самоціль.

Крім того, важливо пам'ятати, що КРІ - це лише один із багатьох інструментів, які компанія може використовувати для підвищення ефективності та конкурентоспроможності. Тому, необхідно поєднувати їх з іншими методами та інструментами, такими як SWOT-аналіз, BCG матриця, аналіз Портера, та інші.

Необхідно також зазначити, що КРІ не обов'язково мають бути фінансовими. Вони можуть відображати різні аспекти діяльності компанії, включаючи відносини з клієнтами, якість продукції, ефективність процесів, та інше. Важливо вибрати ті КРІ, які найбільше відповідають стратегічним цілям та пріоритетам компанії.

У висновку, система ключових показників діяльності (КРІ) може бути потужним інструментом для підвищення ефективності та конкурентоспроможності бізнесу. Але її використання повинно бути обдуманим та збалансованим, з орієнтацією на досягнення стратегічних цілей компанії, а не просто на досягнення показників КРІ.

Ключові показники ефективності (КРІ) можуть бути класифіковані в три основні категорії (рис.1.2):

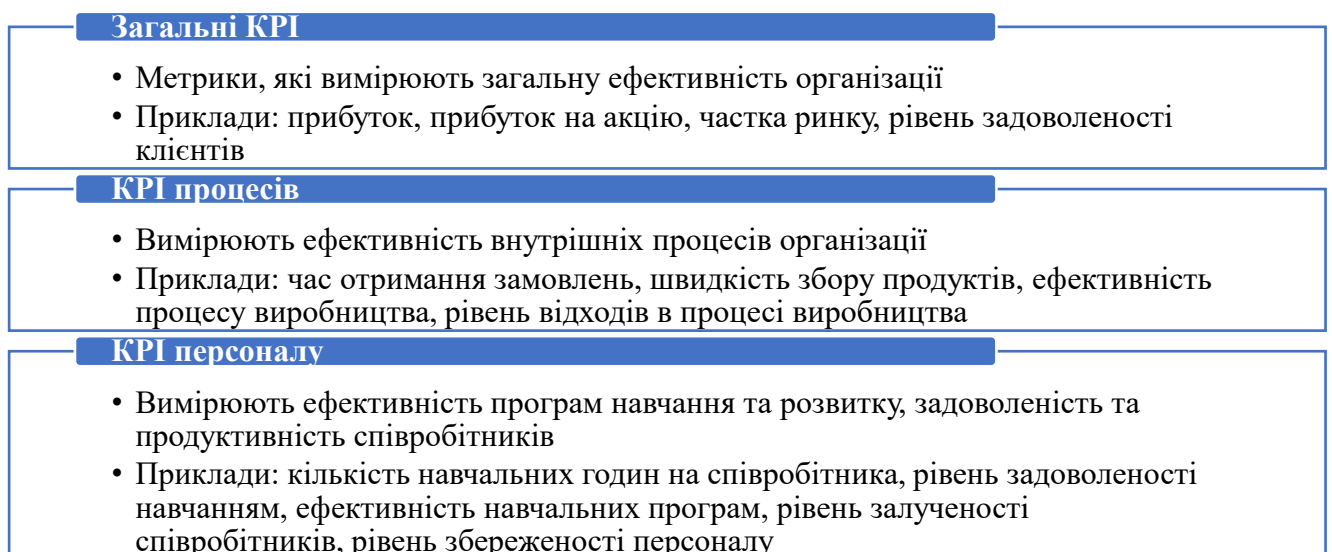


Рисунок 1.2. – Категорії Ключових Показників Ефективності (КРІ) Джерело:

створено автором на основі [11-40].

1. Загальні KPI: Ці показники є широкими метриками, які вимірюють загальну ефективність організації у виконанні своїх цілей та стратегій. Вони можуть включати такі метрики, як прибуток, прибуток на акцію, частка ринку, рівень задоволеності клієнтів та інші. Загальні KPI важливі для оцінки загального стану та продуктивності організації.

2. KPI процесів: Ці показники конкретно вимірюють ефективність різних внутрішніх процесів організації. Вони можуть допомогти компаніям виявити та вирішити проблеми, що можуть заважати їх ефективності та продуктивності. Це може бути час отримання замовлень, швидкість збору продуктів, ефективність процесу виробництва, рівень відходів в процесі виробництва та інші.

3. KPI персоналу: Ці показники вимірюють ефективність програм навчання та розвитку організації, а також задоволеність та продуктивність співробітників. Ці метрики важливі для визначення того, наскільки добре організація розвиває своїх співробітників та використовує їх потенціал. Вони можуть включати в себе кількість навчальних годин на співробітника, рівень задоволеності навчанням, ефективність навчальних програм, рівень залученості співробітників, рівень збереженості персоналу та інші.

Кожна з цих категорій KPI має свою важливість і разом вони дають комплексне розуміння ефективності організації.

У додаток до вищезгаданих категорій KPI, варто зазначити, що вони можуть бути адаптовані або модифіковані відповідно до конкретних потреб організації.

Наприклад, організація може визначити, що вона хоче зосередитися на підвищенні продуктивності, тому вона може встановити KPI, які вимірюють продуктивність працівників, ефективність використання ресурсів, швидкість виконання завдань тощо.

Також варто враховувати, що різні рівні організації можуть вимагати різних KPI. Наприклад, керівництву можуть бути потрібні більш загальні KPI для оцінки загальної ефективності, тоді як менеджерам відділів або командам можуть бути потрібні більш специфічні KPI для оцінки продуктивності окремих процесів або

команд. При цьому, важливо зазначити, що не всі KPI мають однакову важливість. Кожна компанія має визначити для себе, які з них є найважливішими, і зосередитися на їх досягненні. В цьому контексті, KPI можуть бути поділені на дві категорії: стратегічні KPI та оперативні KPI. Стратегічні KPI відображають ступінь досягнення довгострокових цілей компанії, тоді як оперативні KPI фокусуються на короткострокових цілях і повсякденних операціях.

Використовуючи цей підхід, компанії можуть забезпечити, що їхні KPI відображають важливі аспекти їхньої діяльності та що вони залишаються зосередженими на своїх стратегічних цілях. Додатково, це допоможе уникнути ситуації, коли працівники зосереджуються на певних KPI, ігноруючи інші важливі аспекти діяльності компанії.

Крім того, при визначенні KPI, важливо враховувати, що вони повинні бути вимірювані і конкретні. Невизначені або невимірювані KPI не будуть ефективними, оскільки вони не дозволять компанії відстежувати свій прогрес або визначати, чи досягаються бажані результати. В цьому контексті, SMART-критерії (Специфічні, Вимірювані, Досяжні, Релевантні, Обмежені часом) можуть бути корисними для визначення ефективних KPI.

Система ключових показників діяльності (KPI) є важливим інструментом для моніторингу та покращення ефективності бізнесу. Однак, її використання повинно бути добре продуманим, збалансованим і орієнтованим на досягнення стратегічних цілей компанії. З правильним підходом, KPI можуть допомогти компанії краще розуміти свою діяльність, виявляти можливості для покращення та робити впевнені кроки на шляху до досягнення своєї місії та візії.

Підводячи підсумок, можна сказати, що ключові показники діяльності - KPI (Key Performance Indicators) є незамінним інструментом для будь-якої компанії, яка прагне до успіху і покращення. Вони дозволяють оцінити ефективність різних процесів та стратегій, виявити проблеми та потенційні можливості для росту.

Проте, важливо застосовувати їх правильно, з урахуванням специфіки власного бізнесу. Це дозволить уникнути небажаних наслідків і допоможе досягти

поставлених цілей. Таким чином, ключові показники діяльності стануть справжнім навігатором на шляху до успіху.

Після встановлення правильних КРІ, необхідно також створити систему моніторингу та аналізу цих показників. Це може включати регулярні звіти, зустрічі та оновлення, а також використання спеціалізованого програмного забезпечення для візуалізації та інтерпретації даних.

Зрештою, КРІ повинні служити як інструмент для постійного вдосконалення. Вони повинні допомагати компанії ідентифікувати слабкі сторони, виявляти можливості для росту та вносити зміни, які забезпечать постійне покращення.

Важливо пам'ятати, що ця система не є статичною. КРІ, які були ефективними в минулому, можуть виявитися менш корисними в майбутньому через зміни у бізнес-оточенні або стратегії компанії. Тому, КРІ повинні регулярно переглядатися та оновлюватися, щоб вони залишалися відповідними та відображали актуальну картину діяльності компанії.

Отже, користуючись КРІ як навігаційним інструментом, компанії можуть краще розуміти свою діяльність, виявляти та реагувати на виклики, та найважливіше - вони зможуть рухатися впевнено до досягнення своєї стратегічної мети.

Крім цього, ефективне використання КРІ вимагає від компаній встановлення чітких і зрозумілих цілей, на які ці показники будуть спрямовані. Ці цілі повинні бути вимірюваними, досяжними, релевантними та обмеженими у часі.

Не менш важливою є прозорість процесу використання КРІ. Всі члени команди повинні розуміти, які КРІ використовуються, як вони вимірюються і як вони пов'язані з загальною стратегією компанії. Це сприятиме залученості команди та відкритості процесу прийняття рішень.

Використання КРІ не обмежується лише моніторингом внутрішніх процесів. Вони також можуть слугувати як механізм зворотнього зв'язку з

клієнтами, допомагаючи компанії краще розуміти потреби своєї цільової аудиторії та вдосконалювати свої продукти або послуги відповідно до цих потреб.

Нарешті, варто пам'ятати, що КРІ - це лише інструмент, а не відповідь на всі питання. Вони не повинні замінювати інтуїцію, досвід або людський фактор, але вони можуть служити важливим доповненням до цих елементів, допомагаючи компаніям краще розуміти та керувати своєю діяльністю.

Використання КРІ може бути також важливим чинником у відносинах з інвесторами, банками та іншими зовнішніми стейкхолдерами. Вони можуть слугувати як об'єктивний показник успіху компанії, що може збільшити довіру до неї та привернути додаткові ресурси.

Оцінка результативності є фундаментальним елементом використання КРІ. Це процес, що вимагає систематичного відстеження і аналізу КРІ для визначення, наскільки ефективно компанія досягає своїх цілей. Це включає розуміння того, які КРІ важливі для компанії, як вони вимірюються і як їх можна використовувати для покращення різних аспектів діяльності компанії.

Оцінка результативності вимагає чіткого розуміння цілей КРІ і того, як вони відносяться до загальних бізнес-цілей компанії. Крім того, це вимагає створення процесу, який дозволяє компанії регулярно перевіряти свої КРІ і адаптувати їх, якщо це необхідно.

Оцінка результативності також може включати порівняння КРІ з іншими компаніями в галузі або з установленими стандартами, щоб отримати об'єктивне уявлення про ефективність компанії.

Загалом, оцінка результативності є важливим інструментом для використання КРІ. Вона дозволяє компаніям краще розуміти свою діяльність і визначати, як вони можуть покращувати свою продуктивність та досягати своїх цілей.

1.3. Методичні підходи до вдосконалення процесів управління результативністю бізнес-організації та впровадження системи ключових показників ефективності

Методичні підходи до вдосконалення процесів управління результативністю бізнес-організації включають аналіз поточного стану управління, визначення слабких місць і областей для покращення, використання стандартів та найкращих практик для розробки нових стратегій та процедур. Ці процеси не є простими за своєю суттю і вимагають від керівництва бізнес-організації глибокого розуміння внутрішніх процесів, а також зовнішніх факторів, що впливають на ефективність управління.

Основні етапи управління результативністю зазначені на рис.1.3.



Рисунок 1.3 – Етапи методичного підходу до управління результативністю

Джерело: створено автором на основі [11-40].

Проведення аналізу поточного стану управління є першим кроком. Це включає в себе вивчення існуючих процесів, методів та стратегій, що використовуються в організації. Аналіз допомагає виявити слабкі місця та області,

які потребують покращення. Важливою частиною цього процесу є збір і аналіз даних, використання аналітичних інструментів для виявлення тенденцій та шаблонів, а також визначення основних проблем, що перешкоджають ефективному управлінню.

Після визначення слабких місць та областей для покращення, керівництво бізнес-організації повинне розробити конкретні стратегії та процедури, що відповідають стандартам та найкращим практикам у галузі. Нові методи повинні бути чітко визначені і ретельно перевірені, щоб забезпечити їх ефективність та відповідність цілям організації. На цьому етапі критично важливо забезпечити відкритий та прозорий процес розробки нових процедур, який включає всіх зацікавлених сторін.

Наступним кроком є визначення метрик для вимірювання ефективності нових методів. Це допомагає оцінити, наскільки нові процедури сприяють досягненню цілей організації. Важливо, щоб ці метрики були чітко визначені, вимірювані та використовувалися для визначення прогресу. Метрики повинні бути об'єктивними, вимірюваними та відповідати ключовим показникам ефективності організації.

Впровадження системи постійного контролю і корекції є останнім, але не менш важливим етапом у процесі вдосконалення. Ця система дозволяє перевіряти ефективність нових методів, вносити необхідні корективи в реальному часі та адаптуватися до змін. Вона допомагає управлінню бізнес-організації залишатися гнучким і адаптивним до змін, що виникають в бізнес-середовищі. Регулярний моніторинг та оцінка дозволяють керівництву бізнес-організації вчасно виявляти проблеми та вирішувати їх, що в свою чергу сприяє підтримці високого рівня ефективності управління.

Усі ці кроки разом складають методичний підхід до вдосконалення процесів управління результативністю бізнес-організації. Цей підхід допомагає організації підвищити ефективність своїх процесів управління, поліпшити свою продуктивність та підтримувати конкурентоспроможність на ринку.

На відміну від традиційних підходів, які зосереджуються на вирішенні окремих проблем або досягненні короточасних цілей, методичний підхід до вдосконалення процесів управління результативністю бізнес-організації вимагає більш глобального та системного погляду. Він вимагає не тільки впровадження нових методів, але і створення культури неперервного вдосконалення, де кожен член команди розуміє свою роль і вносить свій вклад у загальний процес. Цей голістичний підхід до управління результативністю створює основу для сталого розвитку і прогресу.

Цей підхід також вимагає від керівництва бізнес-організації бути відкритими до змін і готовими впроваджувати нові ідеї. Це може включати в себе впровадження нових технологій, партнерств з іншими організаціями, або навіть радикальне переосмислення власного бізнес-моделю. Відкритість до змін, гнучкість та адаптивність - основні складові успіху в сучасному динамічному бізнес-середовищі.

У кінцевому рахунку, методичний підхід до вдосконалення процесів управління результативністю бізнес-організації веде до створення більш ефективної, гнучкої та конкурентоспроможної організації. Це означає, що організація може краще відповідати на виклики та можливості, що виникають в динамічному бізнес-середовищі, і залишатися успішною на довгий термін. Постійне вдосконалення і неперервне навчання стають ключовими факторами успіху в довгостроковій перспективі.

Під час впровадження системи ключових показників ефективності (KPI) в організації, важливо слідувати декільком крокам, щоб забезпечити її успіх. Ці кроки включають визначення стратегічних цілей, визначення ключових показників, впровадження процесу відстеження та аналізу, регулярний перегляд та оцінку, а також коригування при необхідності.

Початковий крок впровадження системи KPI - це визначення стратегічних цілей організації. Ці цілі можуть бути довгостроковими, такими як підвищення прибутку, розширення діяльності або проникнення на нові ринки. Вони також

можуть бути короткостроковими, такими як підвищення продуктивності, зменшення витрат або покращення якості обслуговування. Цілі повинні бути чіткими, конкретними і вимірюваними, щоб можна було чітко відстежувати прогрес і оцінювати ефективність.

У цьому контексті важливо зазначити, що цілі повинні бути визначені на основі стратегії організації. Це означає, що вони повинні бути узгоджені з місією, візією та цінностями організації, а також враховувати її поточний стан та потенційні можливості.

Після визначення стратегічних цілей наступний крок - це визначення ключових показників, які допоможуть відстежувати прогрес досягнення цих цілей. Ключові показники повинні бути відображенням важливих аспектів діяльності організації, що можуть бути виміряні. Вони можуть включати різні показники, такі як продажі, витрати, задоволення клієнтів, час відклику на запити клієнтів, і так далі.

Важливо пам'ятати, що ключові показники повинні бути об'єктивними та вимірюваними. Вони повинні відображати реальну картину діяльності організації, а не просто бажання керівництва. Для цього має бути використана відповідна методологія вимірювання та аналізу даних.

Після визначення ключових показників, важливо впровадити процес відстеження та аналізу цих показників. Це може включати регулярні звіти, зустрічі для обговорення прогресу, а також використання спеціалізованих інструментів або програмного забезпечення для автоматизації цього процесу і забезпечення точності.

Важливо, щоб процес відстеження та аналізу був прозорим і доступним для всіх членів організації. Всі повинні розуміти, які ключові показники використовуються, як вони вимірюються та як вони використовуються для оцінки ефективності.

Після впровадження процесу відстеження та аналізу ключових показників, важливо регулярно переглядати та оцінювати їх ефективність. Це може включати

детальний аналіз тенденцій, порівняння фактичних результатів з встановленими цілями, врахування будь-яких змін у внутрішніх або зовнішніх умовах, що можуть вплинути на показники.

На цьому етапі може бути необхідно коригування ключових показників або стратегічних цілей організації. Наприклад, якщо ключовий показник не відображає бажаного прогресу, може бути необхідно його переглянути або змінити. Це може означати, що ціль була недосяжною, або що стратегія, яка була використана для досягнення цієї цілі, була неефективною.

Важливо пам'ятати, що ключові показники - це не самоціль, а інструменти для вимірювання та покращення продуктивності. Вони повинні бути вбудовані в стратегічне планування і процес прийняття рішень в організації. Вони допомагають організаціям вимірювати успіх, визначати слабкі місця і вносити зміни, коли це необхідно, щоб вони могли неперервно вдосконалюватися і досягати своїх цілей.

Ключові показники ефективності - це важливий інструмент, який може допомогти організаціям стежити за своїм прогресом, визначати області для покращення і вносити необхідні зміни. Однак, для їх ефективного використання потрібно пам'ятати про декілька важливих аспектів. Ключові показники повинні бути відповідні, конкретні, вимірювані, досяжні, релевантні та обмежені часом. Крім того, вони повинні бути прозорими, зрозумілими для всіх членів організації і використовуватися для підтримки прийняття рішень на всіх рівнях.

Успішне впровадження системи ключових показників вимагає чіткого розуміння стратегії організації, а також готовності до постійного моніторингу, оцінки та коригування. Крім того, воно вимагає культури, яка підтримує використання даних для прийняття рішень, а також розуміння важливості неперервного навчання та покращення.

Коли ми говоримо про впровадження системи ключових показників ефективності (КПІ), важливо не лише визначити відповідні показники, але й створити систему, яка дозволяє безперервно відстежувати, оцінювати і коригувати ці показники. Це включає створення регулярних звітів, організацію зустрічей для

обговорення прогресу, використання спеціалізованих інструментів або програмного забезпечення для автоматизації цього процесу, а також навчання всіх членів організації розумінню та використанню цих показників. Усе це є складовими успішного впровадження системи КРІ.

Важливо також пам'ятати, що успіх впровадження системи ключових показників ефективності залежить не лише від самої системи, але й від культури організації. Організації, які цінують докази, підтримують навчання та покращення, та використовують дані для прийняття рішень, мають більше шансів на успіх. До такої культури належить відкритий діалог, прозорість щодо процесів і результатів, готовність до змін та не боязнь визнати помилки.

На завершальній стадії впровадження системи ключових показників важливо регулярно оцінювати її ефективність. Це може включати аналіз того, як показники використовуються, чи вони допомагають досягати цілей організації, та чи вони є релевантними в контексті змінюваних умов. Потрібно враховувати зовнішні та внутрішні чинники, такі як зміни в ринкових умовах, технологічний розвиток або зміни в структурі організації.

Також важливо забезпечити, що всі члени організації розуміють значення та роль ключових показників. Для цього може бути корисним провести тренінги або семінари, створити посібники або інші матеріали, які допоможуть людям краще зрозуміти, як використовувати та інтерпретувати показники. Важливо також, щоб керівництво організації резонансно підтримувало впровадження системи ключових показників, демонструючи її значимість через своє лідерство.

Наостанок, ключові показники не є статичними. Вони повинні бути гнучкими і здатними адаптуватися до змін у організації та її оточенні. Система ключових показників повинна бути відкритою для перегляду та оновлення, щоб вона продовжувала бути ефективною і відповідати потребам організації. Постійний моніторинг і адаптація системи ключових показників є важливою частиною стратегічного управління, яке спрямоване на досягнення довгострокових цілей організації.

Додатково, ключові показники ефективності повинні відображати стратегічні цілі організації. Вони повинні бути визначені таким чином, щоб вони відстежували прогрес в досягненні цих цілей та допомагали керівництву організації в прийнятті обґрунтованих рішень. Вони повинні бути ясними, конкретними, вимірюваними, досяжними, релевантними та обмеженими в часі (SMART).

В кінцевому підсумку, впровадження системи ключових показників ефективності є важливим кроком в розвитку організації. Це не лише допомагає організації краще відстежувати свій прогрес та досягати своїх цілей, але й створює культуру, в якій дані та знання використовуються для прийняття рішень та покращення.

Впровадження системи ключових показників ефективності (KPI) є важливим інструментом для забезпечення продуктивності та ефективності організації. Вони допомагають вимірювати успіх, виявляти слабкі місця і вносити необхідні корективи. Ключові показники повинні бути відповідні, конкретні, вимірювані, досяжні, релевантні та обмежені часом.

Важливою складовою успішного впровадження системи KPI є створення культури в організації, яка підтримує використання даних для прийняття рішень, розуміє важливість неперервного навчання та покращення. Це включає відкритий діалог, прозорість щодо процесів і результатів, готовність до змін, та визнання помилок.

Завершальним етапом впровадження системи ключових показників є регулярна оцінка її ефективності, що включає аналіз того, як показники використовуються, чи вони допомагають досягати цілей організації, та чи вони є релевантними в контексті змінюваних умов. Система ключових показників повинна бути відкритою для перегляду та оновлення, щоб вона продовжувала бути ефективною і відповідати потребам організації.

РОЗДІЛ 2

ДІАГНОСТИКА НАЯВНОЇ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ РЕЗУЛЬТАТИВНІСТЮ ПП «ГОЛДЕН-ФАРМ»

2.1. Організаційно-економічна характеристика ПП «Голден-Фарм»

Компанія "Голден-Фарм" успішно працює на фармацевтичному і косметичному ринку України з 1998 року. [2] Спочатку це було Невелике підприємство з організаційною формою Товариства з Обмеженою Відповідальністю. А в 2003 році було змінено на Приватне Підприємство.

У своїй роботі фірма орієнтується на потреби клієнтів, пропонуючи вигідні умови співпраці та оптимальний асортимент товарів, які користуються підвищеним попитом. [2] Асортимент товарів змінюється в залежності від попиту на конкретний вид товарів в певний часовий проміжок (сезонні товари). Також в залежності від загального попиту на ринку створюються нові продукти та запускаються в деяких роздрібних мережах для аналізу реакції споживачів на новий товар. Якщо такі випробування проходять задовільно, то товар додається до постійного асортименту компанії.

Основний напрямок і спеціалізація компанії "Голден-Фарм" товари для здоров'я - лікувальна косметика, дієтичні добавки та вітаміни, фіто-чаї, арома-масла та інші фіто-продукти. [2] Найбільшою популярністю користується лікувальна косметика серій «Stop Demodex», «Stop Superos» та засоби для схуднення (гелі, чаї, зелена кава, тощо) серії «Тайфун».

"Голден-Фарм" є дистриб'ютором ряду зарубіжних і вітчизняних виробників: «НВО» ФітоБіоТехнології», «ОСК-ФАРМ», «Вансітон», «Маклюра», «ANS Performance», «Country Life». [2] «НВО «ФітоБіоТехнологія» - вітчизняний виробник, який виробляє біологічно активні добавки, лікувально-профілактичну

косметику, фіто-чаї, трави. Продукція користується заслуженим попитом не тільки в Україні, але і за кордоном. «ОСК-ФАРМ» - український виробник лікувальної та профілактичної косметики та інтимних товарів. «Вансітон» - спеціалізовані продукти спортивного харчування і БАДи: вітаміни, білки, амінокислоти, енергія та інші спеціальні продукти. «Маклюра» - це серія кремів і гелів для профілактики болю при захворюваннях опорно-рухового апарату. «ANS Performance» є сумісним брендом фармацевтичної корпорації Arnet і NutraBlend Foods, присутній в 69 країнах і включає в себе повний спектр вітамінів, мінералів, амінокислот і трав'яних добавок. «Country Life» - один з найпопулярніших на сьогоднішній день американських брендів дієтичних добавок.

Компанія "Голден-Фарм" надає повний спектр послуг з підготовки документів та реєстрації в Україні спеціальних харчових продуктів, БАД і косметики. [2] Оскільки компанія присутня на українському фармацевтичному ринку та ринку спеціальних харчових продуктів вже 24 роки, то спеціалісти компанії мають значний досвід в підготовці та оформленні всієї необхідної документації для реєстрації товарів відповідних сегментів ринку.

Компанія "Голден-Фарм" має багато постійних партнерів у всіх регіонах України, і широку дистриб'юторську мережу, здійснює доставку товару. [2] Компанія «Голден-Фарм» співпрацює з багатьма провідними спеціалістами в галузях дерматології, гастроентерології, гінекології, імунології, тощо. Також її товари представлені в багатьох аптечних мережах та мережах роздрібної торгівлі.

Основна інформація про ПП «Голден-Фарм», така як засновники, види діяльності, контактна інформація, тощо представлені в табл.2.1.

Основним видом діяльності, за державним класифікатором КВЕД [3], є «46.45 Оптова торгівля парфумованими та косметичними товарами», що включає в себе оптову торгівлю парфумами, косметичними товарами та милом. Також важливим є вид діяльності "46.46 Оптова торгівля фармацевтичними товарам". Велику частину займають виробництво дієтичних харчових продуктів та парфумованих і косметичних засобів.

Таблиця 2.1 - Інформація про ПП «Голден-Фарм» з Єдиного Державного Реєстру

ЄДРПОУ:	32706692
Назва:	ПРИВАТНЕ ПІДПРИЄМСТВО "ГОЛДЕН-ФАРМ" (ПП "ГОЛДЕН-ФАРМ")
Організаційна форма:	Приватне підприємство
Адреса:	01042, місто КИЇВ, вулиця АКАДЕМІКА ФІЛАТОВА, будинки 10-А, офіс 3/7
Стан:	Зареєстровано
Дата реєстрації:	24.11.2003 (18 років 5 місяців) Номер запису: 10701200000012049
Уповноважені особи:	Обоймов Олег Петрович - підписант (представник)
Статутний капітал:	100.00 грн
Засновники:	Голод Олеся Іванівна
Види діяльності:	46.45 Оптова торгівля парфумними та косметичними товарами 10.86 Виробництво дитячого харчування та дієтичних харчових продуктів 10.89 Виробництво інших харчових продуктів, н.в.і.у. 20.42 Виробництво парфумних і косметичних засобів 46.38 Оптова торгівля іншими продуктами харчування, у тому числі рибою, ракоподібними та молюсками 46.46 Оптова торгівля фармацевтичними товарами
Контакти:	+38 (067) 409-36-56, 501-04-98

Джерело: [1]

Мета приватного підприємства «Голден-Фарм», зазначена в статуті (див. Додаток А): Формування ринку товарів та послуг, задоволення потреб народного господарства та громадян, отримання прибутку в інтересах підприємства та інше, що не заборонено чинним законодавством, за родом своєї діяльності підприємство є учасником зовнішньо-економічної діяльності.

Для досягнення даної мети постійно ставляться короткострокові та довгострокові цілі та коригуються в залежності від отриманих результатів.

В спрощеному вигляді організаційна структура ПП «Голден-Фарм» представлена на рис.2.1.

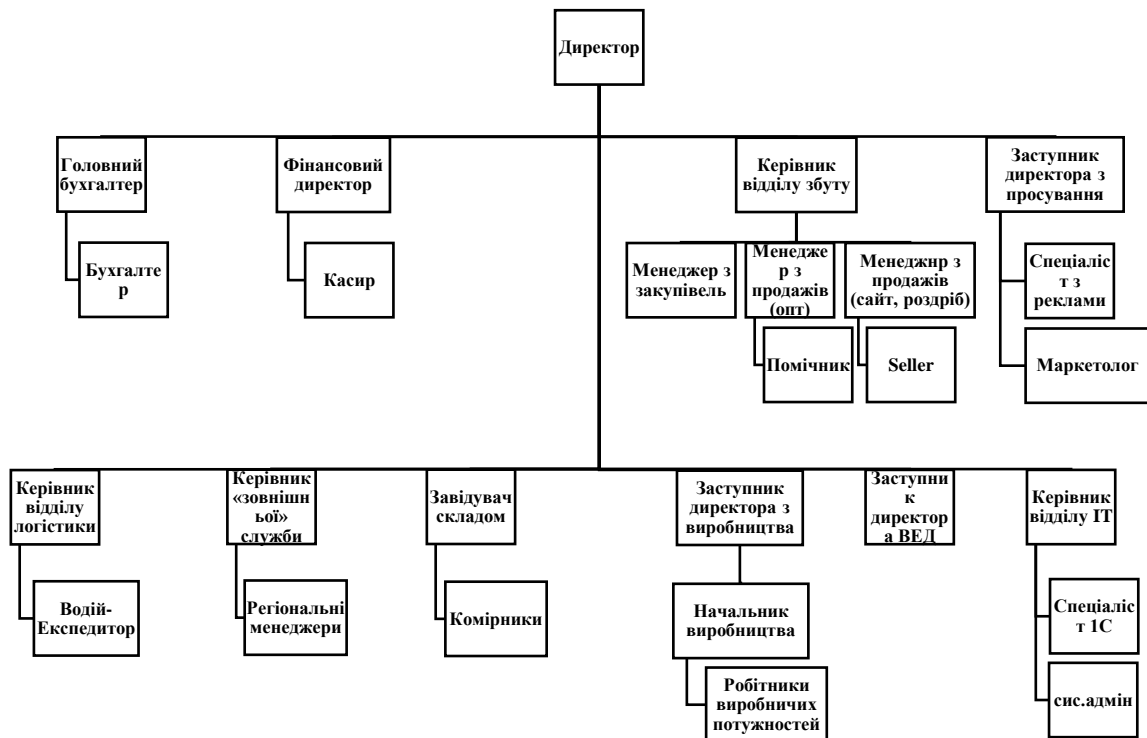


Рисунок 2.1 - Організаційна структура ПП «Голден-Фарм» Джерело: створено на основі даних ПП «Голден-Фарм».

Тож розглядаючи організаційну структуру можна зробити висновок, що:

- Є 3 рівні в системі управління;
- Великий ступінь централізації повноважень.

Основні функції кожного з відділів у ПП "Голден-Фарм" наступні:

1. Бухгалтерія: ведення обліку фінансових операцій, складання звітності і розрахунків з контрагентами. Також відповідає за оплату податків і зборів, аналізує фінансову стійкість компанії.

2. Фінансовий відділ: планування та контроль фінансової діяльності компанії, аналіз фінансових показників. Розробляє бюджети та фінансові стратегії, забезпечує фінансову стабільність і здатність компанії до інвестицій.

3. Відділ продажів: організація та забезпечення процесу продажу товарів або послуг, пошук нових клієнтів. Вивчає ринок, розробляє стратегії продажу, веде переговори з клієнтами.

4. Маркетинговий відділ: розробка та реалізація маркетингових стратегій, підвищення свідомості про продукцію компанії. Вивчає потреби ринку, аналізує конкурентів, розробляє рекламні кампанії і просуває бренд компанії.

5. Логістика: планування та організація поставок товарів, контроль якості та термінів доставки. Відповідає за складське господарство, оптимізацію логістичних процесів і забезпечення постачання товарів у встановлені терміни.

6. Зовнішня служба: взаємодія з партнерами, клієнтами та громадськістю, підтримка добрих відносин компанії з зовнішнім середовищем. Виконує функції PR-менеджменту, організовує заходи та просуває імідж компанії.

7. Склад: зберігання та контроль за запасами товарів, планування і організація процесу надходження і відвантаження товарів. Забезпечує належне зберігання товарів і вчасну поставку їх на виробництво або до клієнтів.

8. Виробництво: виготовлення продукції компанії, контроль якості та технологічних процесів. Відповідає за планування виробництва, ефективне використання ресурсів, дотримання стандартів якості.

9. ВЕД (Відділ економічної безпеки та захисту інформації): забезпечення безпеки даних і інформації компанії, контроль за використанням ресурсів. Здійснює моніторинг і захист інформаційних систем, виявляє та запобігає можливим загрозам безпеки.

10. ІТ (Інформаційно-технологічний відділ): розробка, підтримка та адміністрування інформаційних систем компанії, технічна підтримка користувачів. Забезпечує надійну роботу комп'ютерних систем, впровадження нових технологій і розробку програмного забезпечення.

Для проведення аналізу діяльності підприємства необхідно вивчити різні аспекти його роботи. Це включає оцінку фінансових показників, аналіз ринку, вивчення конкурентів, оцінку ефективності внутрішніх процесів та багато іншого.

ПП «Голден-Фарм» працює як в сегменті B2B, так і в сегменті B2C (табл.2.2). Обидва напрямки є важливими для компанії та мають приблизно рівний розподіл продажів.

Таблиця 2.2. – Розподіл клієнтів ПП «Голден-Фарм».

Сегмент	Відсоток від продажів
B2B	45%
B2C	55%

Джерело: створено на основі даних ПП «Голден-Фарм».

Цільова аудиторія ПП «Голден-Фарм» складається з 4 основних груп споживачів (рис.2.2).

Покупці лікувальної косметики	Покупці фіточаїв і трав	Покупці дієтичних харчових продуктів	Покупці спортивного харчування
<ul style="list-style-type: none"> Наша лікувальна косметика допомагає вам піклуватися про свою шкіру і волосся, забезпечуючи їм якісний і безпечний догляд, який ефективно бореться з проблемами здоров'я. 	<ul style="list-style-type: none"> Наші фіточаї та трави надають вам ефективну та безпечну альтернативу традиційним лікам, допомагаючи вам лікувати або профілактикувати захворювання та поліпшувати самопочуття. 	<ul style="list-style-type: none"> Наші продукти харчування для дітей і дієтичні харчові продукти надають вам якісні, безпечні і варіативні варіанти для здорового харчування відповідно до особливих потреб та уподобань. 	<ul style="list-style-type: none"> Наші спортивне харчування та дієтичні добавки допомагають спортсменам покращити фізичну витривалість, відновити м'язи та забезпечити необхідну енергію для досягнення спортивних цілей.

Рисунок 2.2. – Цільова аудиторія ПП «Голден-Фарм» *Джерело: створено автором на основі даних ПП «Голден-Фарм».*

Покупці лікувальної косметики для догляду за шкірою і волоссям, які мають проблеми зі здоров'ям або хочуть попередити їх виникнення. Ця група включає людей різного віку, статі, соціального статусу і доходу, які цінують якість, безпеку і ефективність косметичних засобів і готові платити за них вищу ціну, ніж за звичайну косметику. Ця група також охоплює людей, які стежать за своїм здоров'ям і харчуванням, вживають дієтичні добавки і спортивне харчування, а також користуються послугами б'юті-салонів і фітнес-клубів.

Покупці спортивного харчування та дієтичних добавок, спортсмени. Ця група включає активних фізично людей, які займаються спортом на професійному або любительському рівні. Вони шукають продукти, які допоможуть їм покращити фізичну витривалість, відновити м'язи після тренування та забезпечити необхідну енергію для досягнення своїх спортивних цілей. Ця група також охоплює

особистих тренерів та фітнес-експертів, які рекомендують спортивне харчування та дієтичні добавки своїм клієнтам.

Покупці фіточаїв і трав, які використовують їх для лікування або профілактики різних захворювань або для покращення самопочуття. Ця група включає людей різного віку, статі, соціального статусу і доходу, які вважають трав'яну медицину ефективною і безпечною альтернативою традиційним лікам. Ця група також охоплює людей, які прагнуть до природності і екологічності свого способу життя і харчування.

Покупці продуктів харчування для дітей і дієтичних харчових продуктів, які мають особливі потреби або бажання щодо свого харчування або харчування своїх дітей. Ця група включає батьків маленьких дітей, які шукають якісне і безпечне харчування для своїх малюків, а також людей різного віку, статі, соціального статусу і доходу, які мають певні обмеження або уподобання щодо свого харчування через алергію, непереносимість, діабет, целиакію тощо. Ця група також охоплює людей, які слідуєть певним діетам для схуднення або покращення здоров'я.

Аналіз компанії потрібно робити не лише з точки зору привабливості компанії для споживачів. Спочатку треба проаналізувати її фінансові результати, що представлені у зведеній таб.2.3.

Таблиця наводить дані про фінансовий стан компанії протягом кількох років. Зміна показників може вказувати на різні тенденції та впливати на загальну ефективність підприємства.

Доходи зросли з 9732,6 в 2020 році до 29848 в 2021 році і скоротилися до 144,1 в 2022 році. Витрати зросли з 13380,6 в 2020 році до 29460,4 в 2021 році і зменшилися на -17791,2 в 2022 році. Чистий прибуток (збиток) був -3000,2 в 2020 році, збільшився до 315,9 в 2021 році і значно зріс до 14708,1 в 2022 році.

Таблиця 2.3 - Зведені показники фінансової діяльності ПП «Голден-Фарм» на 01.01.2020-01.01.2023

Назва рядка	На 01,01,2020	На 01,01,2021	Зміна показників за 2020 р	На 01,01,2022	Зміна показників за 2021 р	На 01,01,2023	Зміна показників за 2022 р
Необоротні активи	14164,8	13316,9	-847,9	14665,1	1348,2	14079,4	-585,7
Оборотні активи	44244,5	68997,1	24752,6	91970,9	22973,8	128369,4	36398,5
Баланс	58409,3	82314	23904,7	106636	24322	142448,8	35812,8
Власний капітал	41827,4	49290,9	7463,5	59295,6	10004,7	83841,4	24545,8
Довгострокові зобов'язання	5034,6	15280,7	10246,1	20447,8	5167,1	22571,2	2123,4
Поточні зобов'язання	16321,3	32557,4	16236,1	46707,6	14150,2	57024,3	10316,7
Баланс	58409,3	82314	23904,7	106636	24322	142448,8	35812,8
Доходи	98 556,80	108 289,40	9732,6	138137,4	29848	138281,5	144,1
Витрати	83 039,50	96 420,10	13380,6	125880,5	29460,4	108089,3	-17791,2
Чистий прибуток (збиток)	12 734,10	9 733,90	-3000,2	10049,8	315,9	24757,9	14708,1

Джерело: створено автором на основі [1]

На 2020 рік припала пандемія COVID-19, а на 2022 рік – початок повномасштабного вторгнення російської федерації, тому у цих періодах помітно значне зниження фінансових показників.

Також, через обмеженість відкритої інформації, було проведено структуроване інтерв'ю з керівництвом ПП «Голден-Фарм» в особі фінансового директора (Додаток Д) щодо діяльності підприємства:

- Процеси розвитку на підприємстві відбуваються постійно, так як для основного виду бізнес-діяльності організації притаманне постійне впровадження інновацій.
- Рівень керованості підприємства доволі високий, так як є структура організації, яка постійно оновлюється з урахуванням новацій, що запроваджуються в компанії. Стратегія підприємства визначена та використовуються спеціальні системи обліку на підприємстві. Цілі компанії визначені та мають свої пріоритети. Управлінські завдання та технології визначені та узгоджені з цілями підприємства та його стратегією.

- Проекти розвитку в компанії спрямовані загалом на персонал, впровадження нових продуктів та вихід на нові ринки. Керівництво відкрите для пропозицій розвитку від співробітників та є належна система мотивації до інноваційної діяльності.

- Загалом розвиток організації планується та його необхідність зазначена в стратегії, що є доволі гарним так, як керівництво не нехтує необхідністю розвитку організації та інтеграції інновації в її діяльність. Це робить розвиток компанії важливою частиною її функціонування.

Компанія "Голден-Фарм" виробляє продукцію для різних цільових груп, зокрема для спортсменів, людей, які слідкують за своїм здоров'ям, та осіб з особливими харчовими потребами. Під час викликів, пов'язаних з пандемією COVID-19 та воєнними діями, компанія продемонструвала позитивну динаміку фінансових показників. Особливу увагу заслуговує значна зміна показників у 2022 році, що свідчить про ефективність її стратегічного планування та адаптації до викликів. Інтерв'ю з керівництвом компанії підкреслює її відкритість до інновацій та постійного розвитку, що сприяє її стабільності та конкурентоспроможності на ринку.

На основі аналізу фінансових показників та інтерв'ю з керівництвом ПП "Голден-Фарм", можна сформулювати декілька важливих висновків.

По-перше, компанія зуміла ефективно відреагувати на виклики, пов'язані з пандемією COVID-19 та воєнними діями. Це відображено в позитивній динаміці фінансових показників на протязі 2022 року, яка свідчить про гнучкість та здатність компанії адаптуватися до складних обставин.

По-друге, стратегічне планування та адаптація до викликів виявилися ключовими факторами, які допомогли компанії впоратися зі складними обставинами. Вони дозволили компанії ефективно використовувати свої ресурси та забезпечили стабільність фінансових показників, незважаючи на непередбачувані виклики.

По-третє, відкритість до інновацій та постійний розвиток є важливими складовими успіху ПП "Голден-Фарм". Ці фактори дозволяють компанії залишатися стабільною та конкурентоспроможною на ринку, незважаючи на зовнішні виклики.

В цілому, ПП "Голден-Фарм" продемонструвало себе як компанію, яка здатна ефективно адаптуватися до непередбачуваних обставин. Це свідчить про її сильну стратегічну позицію та високий потенціал для подальшого успіху. Її відкритість до інновацій та постійний пошук шляхів розвитку, а також здатність впоратися з викликами демонструють її великий потенціал та стабільність на ринку.

2.2. Тенденції розвитку фармацевтичного ринку та оцінка впливу факторів зовнішнього середовища на результативність та ефективність діяльності ПП «Голден-Фарм»

Фармацевтичний ринок України є одним з найбільших і найперспективніших ринків у Східній Європі. Він характеризується широким асортиментом лікарських засобів, включаючи препарати на рецепт, безрецептурні препарати, вітаміни та дієтичні добавки.

Основними гравцями на фармацевтичному ринку України є як місцеві, так і іноземні фармацевтичні компанії. Іноземні компанії зазвичай володіють більшими частками ринку, особливо в сегментах преміум-продуктів та інноваційних лікарських засобів.

Останнім часом спостерігається зростання інтересу до розвитку власної фармацевтичної промисловості в Україні. Уряд вживає заходів для стимулювання місцевого виробництва лікарських засобів та приваблення іноземних інвестицій.

Необхідно також враховувати, що фармацевтичний ринок України регулюється законодавством, яке встановлює вимоги до реєстрації, ліцензування та контролю якості лікарських засобів.

Активно розвивається електронна комерція, чому суттєво сприяли зміни до Закону «Про лікарські засоби», які легалізували дистанційний продаж та доставку лікарських засобів. Сьогодні практично в кожній аптеці є свій сайт, паралельно розвиваються великі маркетплейси, через які клієнт може отримати інформацію про будь-який препарат, вибрати правильні ліки, аптеку, порівняти ціни, забронювати, замовити доставку і т.д. [5]

Український фармацевтичний ринок останнім часом демонструє кілька трендів. Одним з них є зростання популярності натуральних та органічних препаратів. Споживачі все більше уважно ставляться до складу та походження ліків, надаючи перевагу натуральним компонентам.

Ще одним трендом є розвиток електронних та мобільних технологій в фармацевтиці. Завдяки технологічним інноваціям з'являються нові можливості у взаємодії зі споживачами, забезпечуючи зручний доступ до медичної інформації і послуг.

Також набуває популярності розвиток фармацевтичних стартапів та інноваційних проектів. Молоді підприємці активно працюють над створенням нових лікарських засобів та медичних технологій, що сприяє розвитку галузі та покращенню медичної допомоги.

Популярним стає купівля препаратів Українських виробників, а не зарубіжних (рис.2.3, рис.2.4).

Останнім часом на фармацевтичному ринку України можна спостерігати декілька важливих тенденцій у збутовій діяльності:

- Зростання популярності онлайн-аптек. Завдяки Інтернету та зручним мобільним додаткам стає все більш популярним замовлення ліків та інших медичних продуктів онлайн. Це забезпечує зручність та швидкість отримання

необхідних препаратів, особливо для тих, хто має обмежену фізичну активність або проживає в віддалених районах.

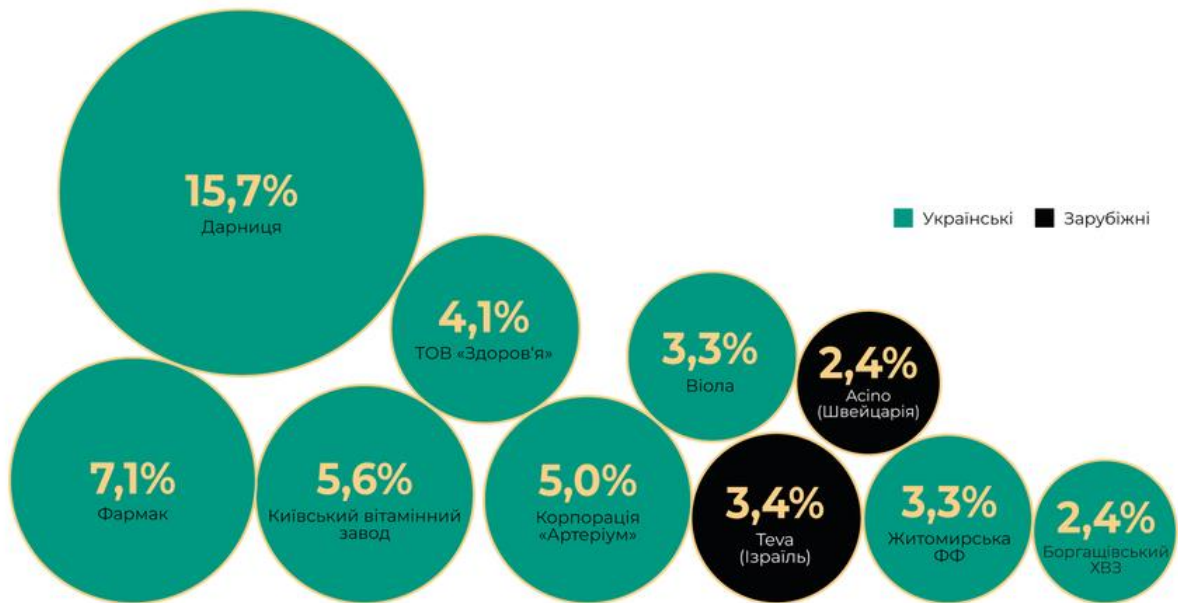
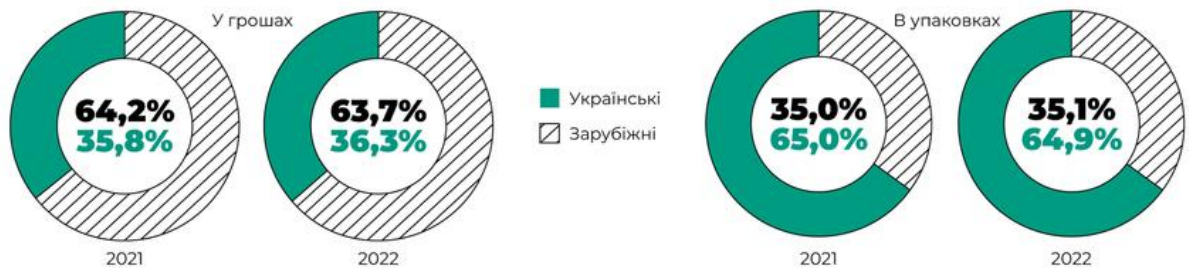


Рисунок 2.3. - Топ-10 компаній на фармацевтичному ринку у 2022 р. за обсягом продажу в натуральному вираженні, %. Джерело: [10]

Структура продажу ліків за виробником, %



Структура продажу ліків за рецептурним статусом, %

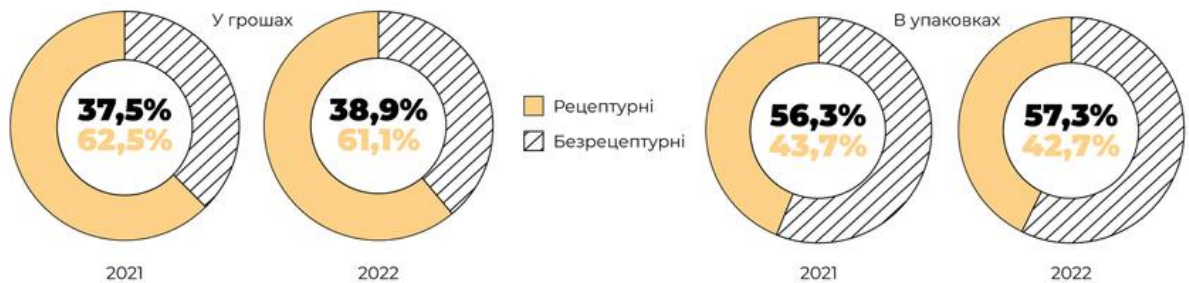


Рисунок 2.4. - Структура продажу ліків в Україні. Джерело: [10]

- Зростання конкуренції між фармацевтичними мережами в Україні. Спостерігається збільшення кількості фармацевтичних мереж, що працюють по

всій країні. Це призводить до збільшення конкуренції і вимагає від компаній залучення нових клієнтів та підвищення якості обслуговування. Фармацевтичні мережі активно впроваджують програми лояльності, рекламні кампанії та акції, щоб привернути увагу споживачів і збільшити свою частку ринку.

- Зростання популярності натуральних та органічних продуктів в фармацевтичній галузі. Сучасні споживачі все більше звертають увагу на якість та склад медичних препаратів. Вони шукають натуральні та органічні альтернативи, оскільки ці продукти вважаються більш безпечними та екологічно чистими. Це призводить до зростання популярності натуральних медичних препаратів, а також до збільшення попиту на вітаміни та дієтичні добавки.

- Розвиток маркетингових стратегій для залучення клієнтів. З урахуванням зростання конкуренції, фармацевтичні компанії активно розвивають маркетингові стратегії для залучення нових клієнтів. Вони використовують різні інструменти, такі як рекламні кампанії, програми лояльності, знижки та акції, щоб привернути увагу споживачів і збільшити свою клієнтську базу.

- Зміни у регуляторному середовищі. Український фармацевтичний ринок піддається змінам у регуляторному середовищі. Введення нових нормативних актів та вимог створює додаткові виклики та можливості для бізнесу. Фармацевтичні компанії повинні враховувати ці зміни і адаптуватися до нових вимог, щоб зберігати свою конкурентоспроможність.

Тож, можна зробити висновки, що:

- Існує попит на харчові продукти для дітей, дієтичні харчові продукти та харчові продукти для людей з особливими потребами або обмеженнями.

- Конкуренція на ринку лікувально-профілактичної косметики, фіто-чаїв, трав, дієтичних добавок і продуктів харчування в Україні.

- Натуральні та органічні продукти стають все популярнішими в фармацевтичній галузі.

- Зростання популярності онлайн-аптек та розвиток маркетингових стратегій для залучення клієнтів.

- Зміни у регуляторному середовищі, які викликають виклики та можливості для бізнесу.

- Зростання популярності українських виробників в порівнянні з зарубіжними.

Враховуючи ці тенденції, ПП «Голден-Фарм» потрібно бути готовим до адаптації та постійного вдосконалення своєї збутової діяльності.

Аналіз фінансових показників, організаційної структури компанії, функцій та бізнес-процесів відділу збуту необхідні для створення PEST-аналізу та SWOT-аналізу компанії.

Для створення матриці SWOT-аналізу спочатку необхідно визначити фактори, їх тенденції до змін та можливі реакції підприємства. В PEST-аналізі необхідно визначити політичні, економічні, соціальні та технологічні фактори, розділивши їх на загрози та можливості та сильні сторони та зони для покращення,, що визначені в зведеній табл.2.4.

Таблиця 2.4. - Характеристика основних компонент організації

Компоненти організації	Поточний стан	
	Сильні сторони	Зони для покращення
Процеси	Налагоджені процеси відділу збуту	Збільшення автоматизації в процесах
Структури	Чітка структура та ієрархія в компанії	Гнучкість прийняття рішень менеджерами середнього та нижчого рівнів
Культура	Орієнтованість на споживачів, ринково-бюрократична	Орієнтованість на споживачів та працівників, ринково-адхократична
Люди	Сильна команда працівників, що багато знає про компанію та продукти	Залучення нових працівників для привнесення нових ідей

Джерело: Розроблено автором

Як показано у табл.2.5 основними загрозами для ПП «Голден-Фарм» на даний час є загрози пов'язані з воєнним станом в Україні введеним через військову агресію російської федерації. Проте саме через цю ситуацію можливий вихід на нові іноземні ринки, оскільки весь світ зараз зацікавлений в Україні.

Таблиця 2.5. – Матриця SWOT-аналізу ПП «Голден-Фарм»

	<p>Можливості (О)</p> <p>Нові клієнти</p> <p>Нові контракти</p> <p>Збільшення долі ринку</p> <p>Зростання купівельної спроможності населення України</p> <p>Зміна смаків споживачів та появою трендів здорового способу життя та здорового харчування</p>	<p>Загрози (Т)</p> <p>Нестабільність валюти під час війни</p> <p>Неплатоспроможність контрагентів в умовах війни</p> <p>Погіршення комерційної політики контрагентів з інших країн</p> <p>Зміна державної політики у відношенні БАДів та лікувальної косметики</p> <p>Скорочення чисельності населення України</p>
<p>Сильні сторони (S)</p> <p>Унікальна лікувальна косметика</p> <p>Команда професіоналів</p> <p>Власне виробництво</p>	<p>Збільшувати обсяги продажів</p> <p>Збільшувати долю охоплення ринку</p> <p>Виготовлення нових видів товарів</p> <p>Охоплення нових сегментів ринку за рахунок спорідненої диверсифікації</p>	<p>Покращення партнерських відносин з контрагентами</p> <p>Робота навіть під час воєнного стану для забезпечення ринку необхідними товарами</p> <p>Швидка та відповідна до змін реакція на зміни в політиці</p>
<p>Слабкі сторони (W)</p> <p>Технічне устаткування складських комплексів</p> <p>Збільшення вартості логістичних послуг на 10%</p> <p>Відсутність представництв в різних (окрім Києва) містах країни (є регіональні представники в декількох містах)</p>	<p>Економія на логістичних витратах шляхом збільшення об'єму мінімального замовлення</p> <p>Зміни в системі складської логістики</p>	<p>Зменшення частоти замовлень від закордонних постачальників</p> <p>Збільшення обсягів імпорту продукції вже існуючим клієнтам та пошук нових</p>

Джерело: Розроблено автором

Сильні та слабкі сторони організації не залежать від військових дій до того часу, поки виробничі потужності не знаходяться в зоні бойових дій.

Тож основними діями для використання можливостей та запобіганню загроз є покращення відносин з контрагентами, як в Україні, так і закордоном; охоплення нових сегментів ринку; зміни в логістичній системі та оптимізація замовлень від закордонних контрагентів.

Згідно з даними SWOT-аналізу, багато факторів значно впливають на діяльність ПП «Голден-Фарм».

Серед сильних сторін компанії відзначається унікальна лінія лікувальної косметики, що відрізняє її від конкурентів і дає можливість займати відповідну нішу на ринку. Її команда професіоналів, які розуміють специфіку фармацевтичного ринку, та власне виробництво також є важливими перевагами, які сприяють успіху компанії.

Водночас, компанія має деякі слабкі сторони, які можуть обмежувати її можливості. Зокрема, відсутність представництв в різних містах країни може обмежити її здатність досягти потенційних клієнтів, а збільшення вартості логістичних послуг може підвищити витрати компанії та зменшити її конкурентоспроможність.

На діяльність компанії позитивно впливають такі можливості, як зростання купівельної спроможності населення України та поява трендів здорового способу життя. Ці фактори можуть створити умови для розширення ринку і збільшення попиту на продукцію компанії.

З іншого боку, компанія стикається з такими загрозами, як нестабільність валюти, неплатоспроможність контрагентів, зміна державної політики у відношенні БАДів та лікувальної косметики. Ці фактори можуть негативно вплинути на фінансові результати компанії та її перспективи розвитку.

Незважаючи на ці виклики, компанія має враховувати всі ці фактори при плануванні своєї стратегії на фармацевтичному ринку. Оцінка своїх сильних та слабких сторін, а також розуміння можливостей та загроз, що виникають в

зовнішньому середовищі, допоможе ПП «Голден-Фарм» формулювати ефективну стратегію та досягати своїх цілей.

Організація бізнес-процесів в ПП "Голден-Фарм" відповідає стратегії компанії. З метою збільшення обсягів продажів, компанія активно працює над розвитком та просуванням нових продуктів. Процеси продажів, розробки продукції, маркетингу та логістики є ключовими компонентами стратегії компанії.

Організаційна структура управління процесами відповідає потребам компанії. У ПП "Голден-Фарм" присутній чіткий рольовий розподіл відповідальності між різними підрозділами. Керівники відділів збуту, логістики та виробництва повинні співпрацювати між собою та взаємодіяти з іншими відділами компанії для досягнення спільних цілей.

Забезпечення відповідності організаційних процесів стратегії та структури управління є важливим елементом успіху ПП "Голден-Фарм". Чітке визначення ролей та відповідальності, а також ефективна комунікація між підрозділами допомагають забезпечити гармонійну роботу всієї організації.

На фармацевтичному ринку спостерігаються позитивні тенденції розвитку, що вказують на важливу роль цієї галузі в економіці. Зокрема, попит на продукцію компанії "Голден-Фарм" зростає, що віддзеркалює збільшення купівельної спроможності населення та зростання тренду здорового способу життя. Такі позитивні фактори показують великий потенціал для подальшого росту компанії на ринку.

Однак, важливо враховувати і потенційні ризики. Нестабільність валюти, неплатоспроможність контрагентів та зміни в державній політиці є серйозними загрозами, які можуть негативно вплинути на діяльність "Голден-Фарм". Ці фактори вимагають від компанії ретельного планування та управління ризиками.

Для успішного розвитку на фармацевтичному ринку важливо мати глибоке розуміння власних сильних та слабких сторін, а також розуміння зовнішнього середовища. Компанія повинна постійно аналізувати свої сильні сторони та слабкості, намагаючись зміцнити свої позиції та виправити недоліки. Також

важливо стежити за зовнішніми факторами, які можуть вплинути на діяльність компанії, і адаптувати свою стратегію відповідно до змін у середовищі.

З урахуванням всіх цих факторів, ефективне планування та управління - це ключ до успіху на фармацевтичному ринку. Компанія "Голден-Фарм" має великий потенціал для росту, проте для досягнення своїх цілей їй потрібно постійно працювати над поліпшенням своєї діяльності, враховуючи зміни у зовнішньому середовищі.

2.3. Аналітична оцінка наявної системи управління результативністю ПП «Голден-Фарм»

Процес управління результативністю в ПП "Голден-Фарм" є елементом бізнес-структури компанії. Цей процес починається з визначення цілей та вимірювання критеріїв, що відносяться до продажів, які є основним джерелом прибутку компанії. За допомогою регулярного моніторингу та оцінки продажів, керівництво може вчасно визначити тенденції та вжити необхідних заходів для оптимізації процесу продажу. Це включає в себе навчання персоналу, вдосконалення процесів та впровадження нових стратегій для збільшення продажів та прибутковості.

Продовжуючи, цей процес також включає в себе ідентифікацію можливих проблем у процесі продажу та вжиття швидких заходів щодо їх усунення. Ці проблеми можуть включати все від низької продуктивності до невідповідності продуктів потребам ринку. Це включає в себе збір відгуків від клієнтів, аналіз продажів та вивчення конкурентного середовища, щоб краще розуміти, як можна покращити продуктивність та збільшити продажі.

Керівництво ПП "Голден-Фарм" активно використовує ці дані для впровадження покращень на всіх рівнях продажу - від підбору продуктів до

стратегій маркетингу. Наприклад, вони можуть вирішити змінити постачальників або змінити стратегію маркетингу на основі відгуків клієнтів та аналізу продажів.

Накопичені знання та досвід, отримані під час цього процесу, мають використовуватися для розробки нових продуктів та стратегій, які допомагатимуть компанії збільшити свою прибутковість та впевненість на ринку. Це може включати в себе все від впровадження нових технологій до розробки нових продуктів або стратегій, що відповідають змінюваним потребам ринку.

У ПП "Голден-Фарм" існує проблема, пов'язана з відсутністю коректного каскадування цілей. Це означає, що цілі, які встановлені на верхньому рівні управління, не корелюють з цілями, визначеними на нижніх рівнях. Це призводить до виникнення невідповідності в загальних цілях компанії, що може стати причиною ряду проблем.

Невідповідність цілей може призвести до розриву між стратегічними напрямками та реальними діями на нижніх рівнях управління. Це створює роз'єднаність між різними рівнями компанії, що може знизити загальну ефективність роботи. Різні рівні можуть працювати над різними цілями, які можуть не сприяти загальному напрямку розвитку компанії.

Ця проблема призводить до того, що різні відділи працюють незалежно одне від одного, не маючи чіткого розуміння загального напрямку компанії. Це призводить до втрати часу та ресурсів, а також до непотрібних повторень роботи.

В ПП "Голден-Фарм" особливу увагу приділяють продажам, які вони вважають центром прибутку. Продажі є важливим драйвером генерування грошових потоків в компанії. Це основний канал, через який реалізуються продукти або послуги компанії, що приносить прибуток.

Ефективність продажів безпосередньо впливає на фінансові показники компанії. Підвищення обсягів продажів веде до збільшення прибутку і, відповідно, до поліпшення грошового потоку. Завдяки цьому компанія може інвестувати в розвиток, зокрема, у вдосконалення своїх продуктів або послуг, у навчання персоналу, а також у інші напрямки, що сприяють зростанню бізнесу.

Отже, робота над вдосконаленням продажів є важливою частиною стратегії ПП "Голден-Фарм". Це включає в себе постійний аналіз ринку, оцінювання ефективності існуючих методів продажу, внесення коректив у стратегії продажу, а також навчання персоналу новим методам та технікам продажу. Все це допомагає забезпечити адекватну роботу відділу продажу, який генерує грошовий потік в компанії.

Для успішного ведення бізнесу одним з основних елементів є здатність підтримувати постійний і стабільний потік продажів. В ПП "Голден-Фарм" це розуміють, тому постійно працюють над оптимізацією продажів.

Основою успішного продажу є розуміння потреб клієнтів і здатність задовольнити їх продуктом або послугою, які пропонує компанія. Це включає в себе не тільки якісний продукт, але й високий рівень обслуговування, ефективну систему доставки та зручний процес оплати. ПП "Голден-Фарм" постійно аналізує відгуки клієнтів, щоб краще розуміти їхні потреби та вдосконалювати свої продукти і послуги.

Аналіз зворотного зв'язку від клієнтів дозволяє компанії оперативно вносити корективи в процес продажу, вдосконалювати свої продукти та послуги, а також покращувати взаємодію з клієнтами. Все це сприяє підтримці високого рівня продажів і генеруванню стабільного грошового потоку.

Вдосконалення процесу продажу - це не тільки робота з клієнтами, але й внутрішній процес. В ПП "Голден-Фарм" вони навчають своїх співробітників новим технікам продажу, проводять регулярні тренінги і семінари, щоб підтримувати високий рівень професіоналізму своєї команди. Це дозволяє компанії не тільки підтримувати високий рівень продажів, але й сприяє постійному розвитку та зростанню її бізнесу.

Важливим аспектом роботи відділу продажів є використання CRM системи, яка дозволяє автоматизувати процес продажу і збільшити його ефективність. Використання CRM дозволяє компанії краще розуміти потреби своїх клієнтів,

простежувати історію взаємодії з ними, планувати майбутні продажі та аналізувати результати.

При цьому, ПП "Голден-Фарм" розуміє, що успіх продажів значною мірою залежить від якості продукту або послуги. Тому, вони не перестають працювати над вдосконаленням своїх продуктів, впроваджують нові технології та надають співробітникам необхідні ресурси для реалізації інноваційних ідей.

Адекватне каскадування цілей відіграє критичну роль у функціонуванні та успіху ПП "Голден-Фарм". Цей процес включає в себе перенесення стратегічних цілей компанії на кожен відділ та команду відповідно до їх ролі та функцій. Важливо, щоб кожен показник стратегії компанії знайшов своє відображення у відділі продажів, оскільки це ключовий відділ, який генерує прибуток.

Використання каскадування цілей дозволяє ПП "Голден-Фарм" забезпечити, що всі відділи та команди працюють за одними і тими ж цілями. Це полегшує координацію та підвищує ефективність. Ця стратегія також впевнює, що всі завдання, які виконуються на різних рівнях компанії, сприяють досягненню загальних цілей компанії.

Це особливо важливо для відділу продажів, який є основним генератором прибутку. Кожен показник стратегії продажу повинен відповідати загальним стратегічним цілям компанії. Це підтримує фокус відділу продажів на важливих показниках, що, в свою чергу, сприяють збільшенню продажів та генерації прибутку.

Каскадування цілей також сприяє підтримці високого рівня мотивації та задоволеності роботою співробітників. Коли всі розуміють, як їхній внесок сприяє досягненню загальної цілі, це створює почуття спільності та об'єднаності, що може значно підвищити продуктивність та ефективність роботи.

Використовуючи адекватне каскадування цілей, ПП "Голден-Фарм" забезпечує, що стратегічні цілі на різних рівнях компанії відображаються і узгоджуються з загальними цілями. Це створює єдність і спільність зусиль, що веде до підвищення ефективності, продуктивності та прибутковості.

У процесі каскадування цілей, відділ продажів ПП "Голден-Фарм" враховує кожен показник стратегії компанії. Це означає, що кожна дія, кожен крок, який вони роблять, відображається на загальній стратегії та цілях компанії. Це сприяє ефективній роботі відділу продажів, підвищенню обсягів продажів та генерації прибутку.

Адекватне каскадування цілей також підтримує високий рівень мотивації співробітників. Коли співробітники бачать, що їхній внесок важливий для досягнення цілей компанії, це сприяє почуттю спільності та об'єднаності. Це, в свою чергу, може значно підвищити продуктивність та ефективність роботи.

Таким чином, адекватне каскадування цілей є важливим елементом стратегії ПП "Голден-Фарм". З його допомогою компанія забезпечує успішну роботу відділу продажів, генерування прибутку та ефективну роботу всього бізнесу. Це є ключовим для стабільності та довгострокового успіху компанії.

Хоча каскадування цілей може здаватися складним процесом, його важливість не можна недооцінювати. Відповідне каскадування цілей може бути вирішальним фактором у досягненні успіху. Процес вимагає чіткого розуміння стратегії компанії, її цілей та того, як кожен відділ та команда можуть сприяти їх досягненню. У відділі продажів це означає, що кожен показник, кожна ціль та кожен план дій відповідають загальним цілям компанії.

Використовуючи адекватне каскадування цілей, ПП "Голден-Фарм" не тільки забезпечує успішну роботу відділу продажів, але й підвищує загальну продуктивність та ефективність всіх своїх команд. Це сприяє створенню більш організованої, ефективної та прибуткової компанії.

Відділ збуту у компанії розділено на 3 напрямки: закупівлі, оптові продажі та роздрібні продажі. В залежності від того який з напрямів розглядати будуть різні результати діяльності, але загальний результат компанії все одно буде на задовільному рівні.

Найважливішими є спеціальні функції, оскільки вони відносяться виключно до відділу збуту та виконуються для забезпечення його коректної роботи. Функції відділу збуту ПП «Голден-Фарм» представлені у табл.2.6.

Таблиця 2.6. - Функції відділу збуту ПП «Голден-Фарм»

ТИП	ФУНКЦІЇ
ЗАГАЛЬНІ	Планування; пошук та залучення нових клієнтів; стимулювання всіх учасників торгового процесу; прогнозування зростання обсягів збуту на перспективу планування асортименту продукції. Контроль управлінської бази даних в відповідному сегменті.
СПЕЦІАЛЬНІ	Виявлення цільової аудиторії; успішне закриття угод; повернення втрачених покупців; робота з поточною базою; супровід клієнтів; розробка умов, зручних для кожного сегмента; мерчандайзинг, всебічний контроль на всіх етапах торгівлі Сегментація ринку споживачів. Розробка та організація акцій для клієнтів. Вивчення перспективного та поточного попиту на продукцію підприємства та вимог до її якості. Оформлення договорів на збут продукції. Розробка планів реалізації готової продукції, графіків відвантаження споживачам відповідно до укладених договорів. Організація відвантаження продукції, оформлення документації. Складання звітності по постачанню продукції.
ПОХІДНІ	Супровід замовлень клієнтів Організація після продажного обслуговування. Інформаційне, ресурсне та технічне забезпечення.

Джерело: Розроблено автором

Відділ збуту виконує ключові функції, щоб забезпечити успішний розвиток організації. Основні завдання відділу збуту включають:

1. Розробка та виконання стратегій продажу: Відділ збуту аналізує ринок та конкурентні умови, щоб розробити ефективні стратегії продажу. Він визначає цілі продажу, обсяги продажу та цільові ринки, щоб забезпечити успішну комерціалізацію продуктів або послуг.

2. Управління клієнтськими відносинами: Відділ збуту встановлює й підтримує взаємовигідні стосунки з клієнтами. Він забезпечує підтримку клієнтам,

вирішує їхні проблеми та задовольняє їхні потреби. Це включає в себе процеси комунікації з клієнтами, відповідь на їх запити та надання необхідної інформації.

3. Управління дистрибуцією: Відділ збуту відповідає за ефективне управління постачанням товарів або послуг до клієнтів. Він встановлює оптимальні канали дистрибуції, контролює запаси та вирішує логістичні завдання, щоб забезпечити доставку продуктів або послуг вчасно й ефективно.

4. Маркетингові дослідження: Відділ збуту проводить маркетингові дослідження для визначення потреб і попиту на товари або послуги. Він аналізує дані, збирає відгуки від клієнтів та розробляє стратегії для поліпшення продукту або послуги. Маркетингові дослідження допомагають оцінити ринок, визначити цільову аудиторію та розробити ефективні маркетингові кампанії.

5. Управління продажами: Відділ збуту відповідає за ефективне керування процесом продажу. Він надає навчання продавцям, встановлює цілі продажу та відстежує результати. Відділ збуту також відповідає за підтримку продажу, вирішення проблем із клієнтами, а також за забезпечення дотримання процедур і політик, пов'язаних з продажами.

Основними бізнес-процесами, що виконуються у відділі збуту, є процеси, що представлені на рис.2.5.

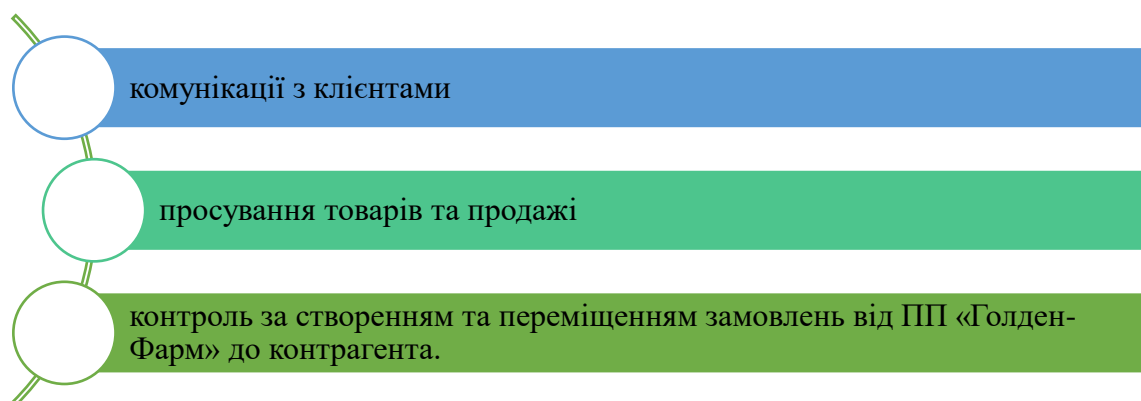


Рисунок 2.5. - Основні бізнес-процеси ПП «Голден-Фарм» Джерело: Розроблено автором

Для аналізу діяльності відділу продажів потрібно визначити відповідальність зацікавлених сторін. Це можна зробити за допомогою системи показників відповідальності, що представлені у табл.2.7.

Таблиця 2.7. - Система показників відповідальності (ASC).

Зацікавлені сторони	Внески	Показники	Стимули	Показники
Власники	Капітал та інвестиції	Розмір власного капіталу 49290 тис.грн	Зростання вартості компанії	Ринкова вартість компанії
Постачальники	Замовлена продукція та інші товари	Забезпечення достатнього обсягу продукції на складі	Своєчасна оплата поставань, якісні надані послуги	Величина кредиторської заборгованості
Клієнти	Схильність до компанії, задоволення якісною продукцією та обслуговуванням, грошові внески (оплата продукції)	Кількість постійних клієнтів, дохід від проданої продукції	Якість та вартість продукції	Кількість повернень, швидкість виконання замовлень, ціна (у порівнянні з конкурентами)
Менеджери	Привертання (залучення) клієнтів, комунікація з контрагентами, комунікація з іншими відділами організації.	Кількість сформованих та оплачених замовлень, відносини з контрагентами	Зростання кількості постійних клієнтів	Збільшення обсягу виручки
Працівники	Праця та наполегливість, обробка замовлень, повернень, обміну товару, виконання своїх безпосередніх функцій.	Ефективність праці та кількість залучених клієнтів	Кращий рівень життя та умови праці	Обсяг/величина та рівень оплати праці, інтегрована оцінка факторів забезпечення умов праці

Джерело: створено автором

Тож визначено 5 груп зацікавлених сторін:

- Власник зацікавлений в зростанні компанії задля отримання прибутку та досягнення мети та поставлених цілей організації. В ПП «Голден-Фарм» це засновник Голод Олеся Іванівна та директор Обоймов Олег Петрович. Вони постійно вкладаються в розвиток компанії та її працівників.
- Працівники компанії зацікавлені в покращенні свого рівня життя та умов праці. Для цього вони виконують свою роботу та намагаються покращити свої показники праці.

- Менеджери зацікавлені в збільшенні кількості клієнтів, вчасному та правильному виконанні функцій працівниками. В ПП «Голден-Фарм» це: Фінансовий директор, Комерційний директор, Керівник відділу збуту, Заступник директора з просування, Керівник відділу логістики, Заступник директора з виробництва та Завідувач складом. Вони відповідають за виконання своїх безпосередніх функцій та виконання функцій їх підлеглих.
- Постачальниками компанії є як постачальники певних ресурсів для виробництва, так і постачальники готової продукції для реалізації. Вони зацікавлені в тому, щоб їх продукція була використана, оскільки в більшій частині договорів є пункт про обмін або повернення товару через неможливість його реалізації. Оскільки основні продукти, якими займається ПП «Голден-Фарм» це лікувальна косметика, БАДи та фіточаї, то в них є дуже чіткі терміни придатності.
- Клієнти та кінцеві споживачі продукції зацікавлені в її якості та доступній ціні. Клієнтами є як фізичні особи, що купують продукцію компанії в роздріб для себе, так і торгові та аптечні мережі, що розповсюджують продукцію. Обсяг продажу торговельним мережам в ПП «Голден-Фарм» більше ніж приватним особам.

Опис всіх бізнес-процесів відділу продажів представлено у вигляді схеми на рис.2.6. (детально додаток Ж)

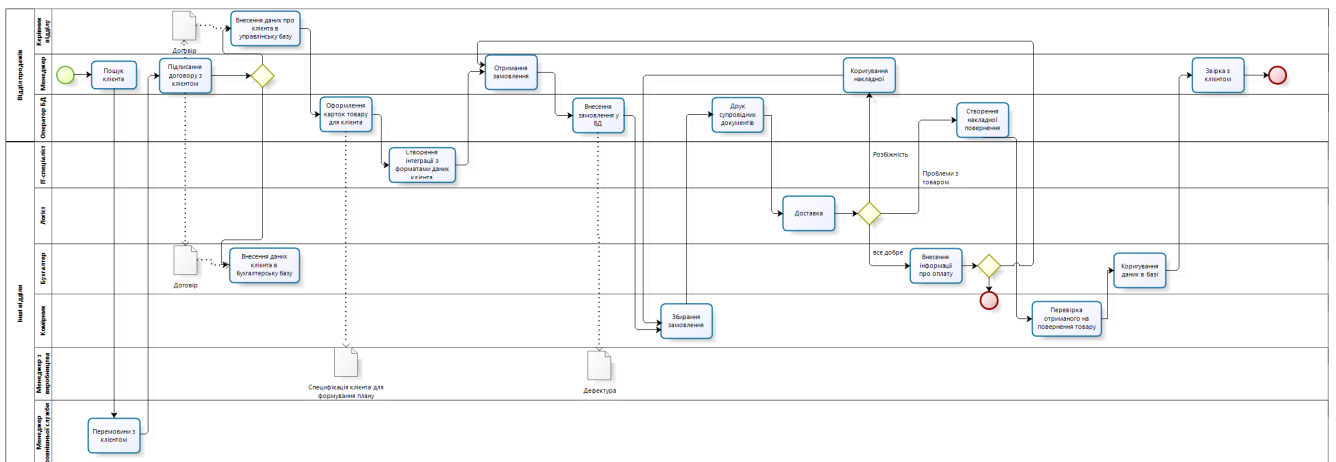


Рисунок 2.6. - Процеси відділу продажів. Джерело: Розроблено автором

Бізнес-процеси відділу продажів:

1. Генерація потенційних клієнтів: Відділ продажів займається активним пошуком та залученням потенційних клієнтів. Це може включати партнерства, рекламу, маркетингові кампанії та інші ініціативи.

2. Визначення та аналіз вимог клієнтів: Відділ продажів спілкується з потенційними клієнтами, збирає їх вимоги та розуміє їх потреби. Це допомагає визначити, які продукти або послуги найкраще відповідають потребам клієнтів.

3. Презентація та демонстрація продуктів: Відділ продажів представляє продукти або послуги потенційним клієнтам, проводить демонстрації та пояснює переваги продуктів.

4. Переговори та укладання угод: Відділ продажів веде переговори з клієнтами, встановлює ціни, умови поставки та інші деталі. Метою є досягнення вигідних угод для обох сторін.

5. Обробка замовлень та повернень: Відділ продажів відповідає за обробку замовлень клієнтів та повернення товарів. Це включає прийом та обробку замовлень, відстеження доставки та вирішення всіх питань з приводу повернень.

6. Управління відносинами з клієнтами: Відділ продажів після укладання угоди відповідає за підтримку та збереження взаємовідносин з клієнтами. Це включає підтримку післяпродажного обслуговування, вирішення конфліктів та забезпечення задоволеності клієнтів.

7. Аналіз та звітність: Відділ продажів аналізує результати своєї роботи, відстежує продажі, планує майбутні активності та підготує звіти для керівництва.

Опис бізнес-процесу продажів представлено у вигляді схеми на рис.2.7.

Бізнес-процес продажів - це систематична послідовність дій, спрямованих на залучення клієнтів та здійснення продажів. Основна мета цього процесу полягає в збільшенні обсягу продажів, задоволенні потреб клієнтів і забезпеченні стабільного доходу для компанії.

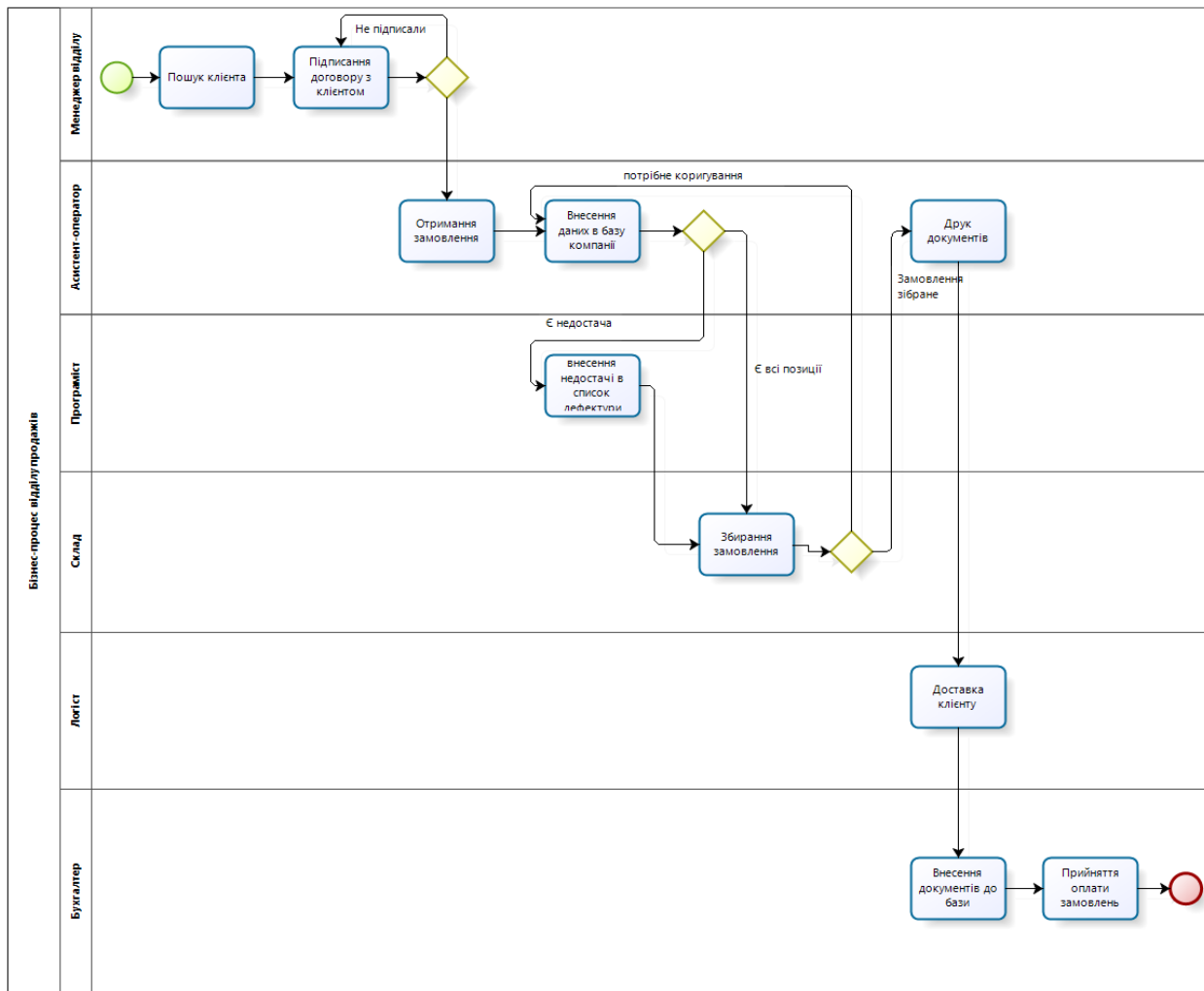


Рисунок 2.7. - Бізнес-процес продажів Джерело: Розроблено автором

Основні етапи бізнес-процесу продажів:

1. Генерація потенційних клієнтів: на цьому етапі здійснюється активний пошук та залучення потенційних клієнтів до компанії. Це може включати маркетингові кампанії, рекламу, участь у виставках та інші методи привертання уваги.

2. Оцінка потенційних клієнтів: на цьому етапі відбувається оцінка потенційних клієнтів, їхніх потреб та інтересів, а також визначення можливості успішного укладення угоди. Це може включати збір інформації, проведення переговорів та визначення взаємовигідних умов співпраці.

3. Презентація та переговори: на цьому етапі представники компанії демонструють свої продукти або послуги потенційному клієнту. Відбуваються переговори щодо умов співпраці, цін, термінів поставки та інших деталей угоди.

4. Укладання угоди: на цьому етапі відбувається підписання договору або угоди між компанією і клієнтом. Угода містить всі необхідні деталі та умови співпраці.

5. Обробка замовлень та повернень: після укладання угоди компанія здійснює обробку замовлень від клієнтів та повернення товарів в разі необхідності. Це включає обробку замовлень, організацію доставки, вирішення питань повернень та забезпечення задоволеності клієнта.

6. Післяпродажне обслуговування: після укладання угоди компанія надає післяпродажну підтримку та обслуговування клієнта. Це може включати надання консультацій, розв'язання технічних проблем, надання гарантійних послуг та інші форми підтримки.

Бізнес-процес продажів є важливим компонентом успіху будь-якої компанії, оскільки він дозволяє привертати нових клієнтів, збільшувати обсяги продажів та розвивати взаємовигідні стосунки з клієнтами.

Загалом для відділу продажів створюється план тільки на кількість проданих упаковок товару по клієнтах (табл.2.8) та по зменшенню дебіторської заборгованості. На період воєнних дій ці плани взагалі прибрали, так як неможливо правильно прорахувати який буде обсяг замовлень у кожного клієнта: закриваються торгові точки/аптечні мережі в зоні бойових дій, збої в логістичних ланцюгах (неможливість доставки в певні населені пункти) тощо.

Таблиця 2.8. - Приклад плану для менеджера відділу продажів.

Контрагент. Основний менеджер покупця	План	Продажи	
Контрагент	Кількість план	Кількість продажі	% виконання плану
Номенклатура			
Менеджер 1	x	y	=y/x*100%

Джерело: створено на основі даних ПП «Голден-Фарм»

Функції відділу збуту в ПП «Голден-Фарм» працюють добре і забезпечують ефективну реалізацію продукції. Однак, є певні проблеми з контролюючою функцією відділу збуту:

1. Недостатній моніторинг: Відділ збуту не має ефективної системи моніторингу продажів і результатів. (Звіти з виконаної роботи можуть проглядати

в повному обсязі лише керівники, а доступ сейлс-менеджерів обмежено лише узагальненою інформацією). Це призводить до втрати контролю над процесами продажу та виконання цілей.

2. Нестабільність комунікації: Погана комунікація між різними рівнями керівництва та співробітниками відділу збуту призводить до неправильного розуміння цілей та очікувань, а також до некоректного контролю за виконанням завдань.

3. Відсутність стандартів: Відділ збуту не має чітких стандартів та процедур, що впливає на якість контролюючої функції. Відсутність уніфікованих процесів призводить до непередбачуваних результатів та незгоди в роботі відділу.

4. Недостатній тренінг та розвиток: Відділ збуту іноді стикається з проблемами, які виникають через недостатній тренінг та розвиток співробітників. Це призводить до неправильного виконання завдань та зниження контролю над процесами.

5. Відсутність мотивації: Відділ збуту може втратити контроль через відсутність належної мотивації співробітників. Недостатня мотивація може призводити до невиконання цілей, недодержання стандартів та загального погіршення продажів.

Для вирішення цих проблем варто впровадити ефективну систему моніторингу, покращити комунікацію, встановити стандарти та процедури, забезпечити належний тренінг та розвиток, а також створити мотиваційні програми для співробітників.

Наприклад, інформація про продажі та запаси часто несуттєво відрізняється від фактичних даних. Це може призводити до невірних прогнозів і недостатньої відповіді на попит з боку клієнтів. Для вирішення цих проблем необхідно зміцнити механізми контролю і впровадити систему, яка забезпечує точність та достовірність даних про продажі та запаси. Такий крок допоможе забезпечити більш ефективне управління відділом збуту і покращити задоволеність клієнтів.

Проблемою також є те, що є відмови клієнтам та неможливість здійснити замовлення через відсутність позиції на складі. Перш за все, це призводить до зниження задоволеності клієнтів. Коли клієнти не можуть отримати бажаний товар або послугу, вони часто відчують розчарування та невдоволення.

Другим наслідком є втрата вірності бренду. Клієнти, які стикаються з постійними відмовами або проблемами з доставкою, можуть вирішити змінити бренд або постачальника, що призведе до втрати клієнтів.

Третє, зниження прибутків для бізнесу. Коли продажі знижуються через відсутність товарів на складі, це безпосередньо впливає на прибуток бізнесу. Більше того, втрата потенційних клієнтів також може призвести до довгострокового зниження прибутку.

Шляхом емпіричних досліджень було виявлено що майже третина замовлень містить хоч одну позицію, якої немає на складі. Частина з них – 30% – втрачає обсяг замовлення необхідний, за правилами компанії, для безкоштовної доставки клієнту (1500 грн.). В зв'язку з чим буває відмова – до 10% – від всього замовлення (рис.2.8.).

Необхідно створити діаграму Ішікава для аналізу проблеми. Ця діаграма допоможе виділити основні причини проблеми і зрозуміти, як вони взаємодіють між собою (рис.2.9.). Ключові категорії, які можна включити до діаграми Ішікава, включають людей, процеси, матеріали, обладнання та середовище. Аналізуючи ці категорії, можна ідентифікувати основні фактори, що сприяють проблемі та визначити можливі шляхи їх вирішення.

Коренева проблема відсутності якісного збору КРІ в ПП "Голден-Фарм" має багато аспектів, які впливають на цей процес. Перш за все, проблема пов'язана зі відсутністю свідомості про важливість збору КРІ серед персоналу може призвести до недостатньої уваги та небажання займатися цим процесом. Також важливими є неефективне планування та відсутність мотивації у персоналу до визначення правильних показників КРІ.



Рисунок 2.8. - Обсяг замовлень та відмов ПП «Голден-Фарм». Джерело: Розроблено автором

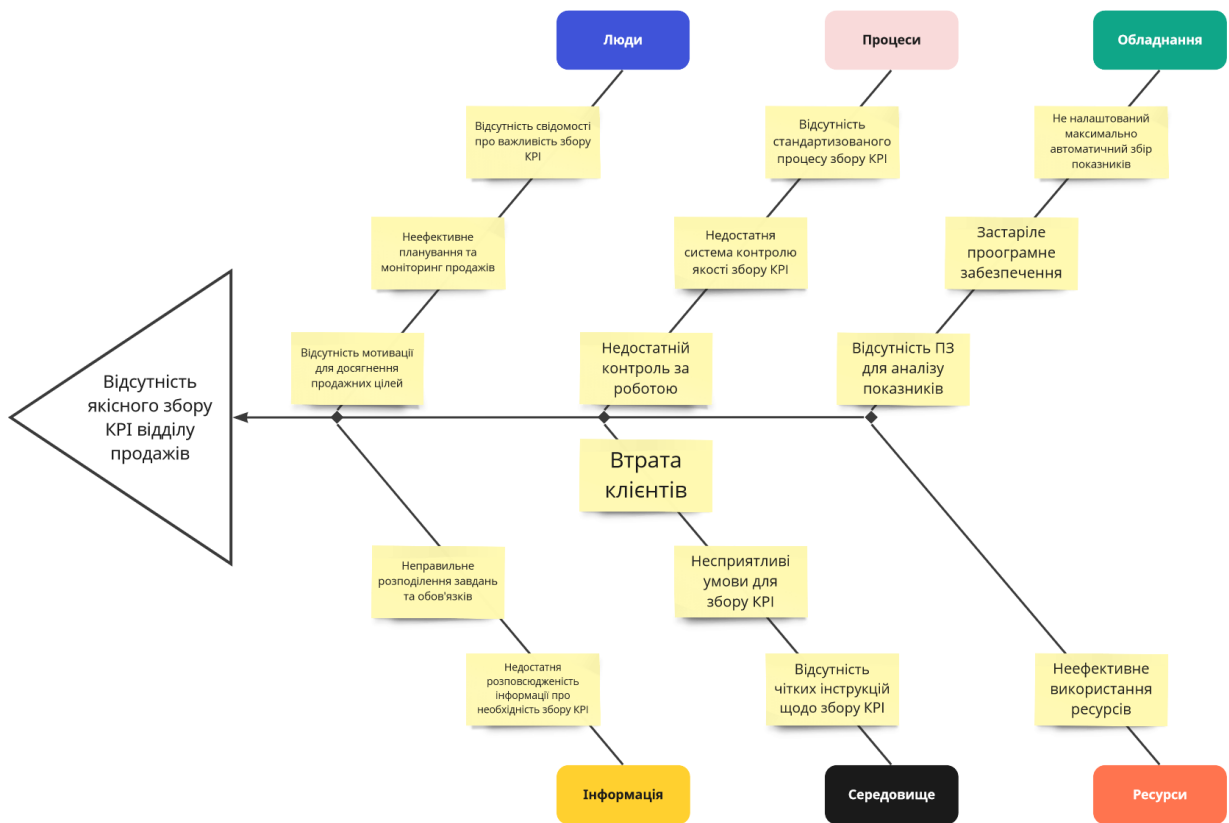


Рисунок 2.9. - Діаграма Ішикави: Проблема відділу продажів ПП «Голден-Фарм». Джерело: Розроблено автором

Однак, проблема не обмежується лише людьми. Відсутність стандартизованого процесу збору KPI може призводити до різних методів та

підходів, що ускладнює контроль якості. Недостатня система контролю якості збору КРІ може призвести до непередбачуваних результатів та незадоволення клієнтів.

Крім того, проблема також пов'язана з інформацією. Неправильне розподілення завдань та обов'язків у відділі та недостатня розповсюдженість інформації про необхідність збору даних для визначення КРІ.

Нарешті, середовище також може впливати на якість збору КРІ. Відсутність чітких інструкцій щодо збору КРІ може призводити до різних методів та підходів у різних працівників. Несприятливі умови для збору КРІ, такі як погана освітленість або непридатні умови роботи, також можуть впливати на якість та ефективність збору КРІ.

Отже, коренева проблема відсутності якісного збору КРІ в ПП "Голден-Фарм" вимагає комплексного підходу та вирішення всіх зазначених аспектів, щоб покращити якість та ефективність цього процесу.

Висновки:

Відділ продажів ПП "Голден-Фарм" стикається з великою кількістю проблем, які, безумовно, впливають на ефективність його бізнес-процесів. Однією з цих проблем є недостатній тренінг та розвиток співробітників. Це може вплинути на якість роботи і в результаті призвести до зниження задоволення клієнтів та втрати деяких з них.

Крім того, відсутність мотивації серед співробітників також є головною проблемою. Без мотивації співробітники можуть не докладати достатньо зусиль, щоб виконувати свою роботу ефективно, що призводить до низької продуктивності.

Не менш важливою проблемою є неефективне планування. Відсутність чіткого плану може призвести до розподілу ресурсів, що не є оптимальним, що знову ж таки призводить до низької продуктивності та зниження прибутку.

Відсутність стандартизованого процесу збору ключових показників ефективності (КРІ) також є великою проблемою. Без стандартизованого процесу

збору KPI, важко виміряти ефективність різних процесів та відслідковувати прогрес.

Проблеми з контролем якості та недостатньою розповсюдженістю інформації також впливають на ефективність бізнес-процесів. Ці проблеми впливають на здатність компанії вирішувати проблеми якості вчасно та надавати своїм клієнтам актуальну інформацію.

Коренева проблема відсутності якісного збору KPI в ПП "Голден-Фарм" має багато аспектів, включаючи свідомість персоналу, стандартизацію процесу, ефективність комунікації та інформації, а також умови середовища.

Вирішення цих проблем потребує розробки та впровадження комплексних заходів. Ці заходи повинні включати покращення системи моніторингу, комунікації, стандартів та процедур, тренінгу та розвитку, а також мотивації співробітників. Тільки таким чином можна покращити якість та ефективність бізнес-процесів.

Використання ефективної системи моніторингу, покращення комунікації, встановлення стандартів та процедур, тренінг та розвиток співробітників, а також створення мотиваційних програм можуть вирішити ці проблеми.

Необхідно також зміцнити механізми контролю та впровадити систему, яка забезпечує точність та достовірність даних про продажі та запаси.

Проблема управління результативністю ПП "Голден-Фарм" полягає в відсутності якісного збору ключових показників ефективності (KPI) через недостатній тренінг та розвиток співробітників, відсутність мотивації, неефективне планування, відсутність стандартизованого процесу збору KPI, проблеми з контролем якості та недостатню розповсюдженість інформації.

РОЗДІЛ 3

НАПРЯМИ УДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ РЕЗУЛЬТАТИВНІСТЮ ТА ФОРМУВАННЯ СИСТЕМИ КЛЮЧОВИХ ПОКАЗНИКІВ ДІЯЛЬНОСТІ ПП «ГОЛДЕН-ФАРМ»

3.1. Обґрунтування рекомендацій щодо напрямів удосконалення управління результативністю ПП «Голден-Фарм»

За результатами проведеного аналізу було зроблено висновок про те, що проблема управління результативністю ПП "Голден-Фарм" полягає в відсутності якісного збору ключових показників ефективності (КРІ) через недостатній тренінг та розвиток співробітників, відсутність мотивації, неефективне планування, відсутність стандартизованого процесу збору КРІ, проблеми з контролем якості та недостатню розповсюдженість інформації.

Заходи по вдосконаленню будуть стосуватись відділу продажів, оскільки цей відділ відіграє важливу роль у генерації прибутку компанії. Наразі виникають проблеми з якістю збору ключових показників ефективності (КРІ), але покращення в цьому відділі, включаючи підвищення кваліфікації співробітників, збільшення мотивації, впровадження ефективного планування, стандартизації процесу збору КРІ, а також вирішення проблем з контролем якості та розповсюдженням інформації, можуть значно покращити якість збору КРІ та загальну ефективність бізнес-процесів компанії.

Для ПП «Голден-Фарм» можна побудувати дерево цілей (рис 3.1), яке дозволить каскадувати цілі організації від стратегічних до конкретних цілей відділу продажів.

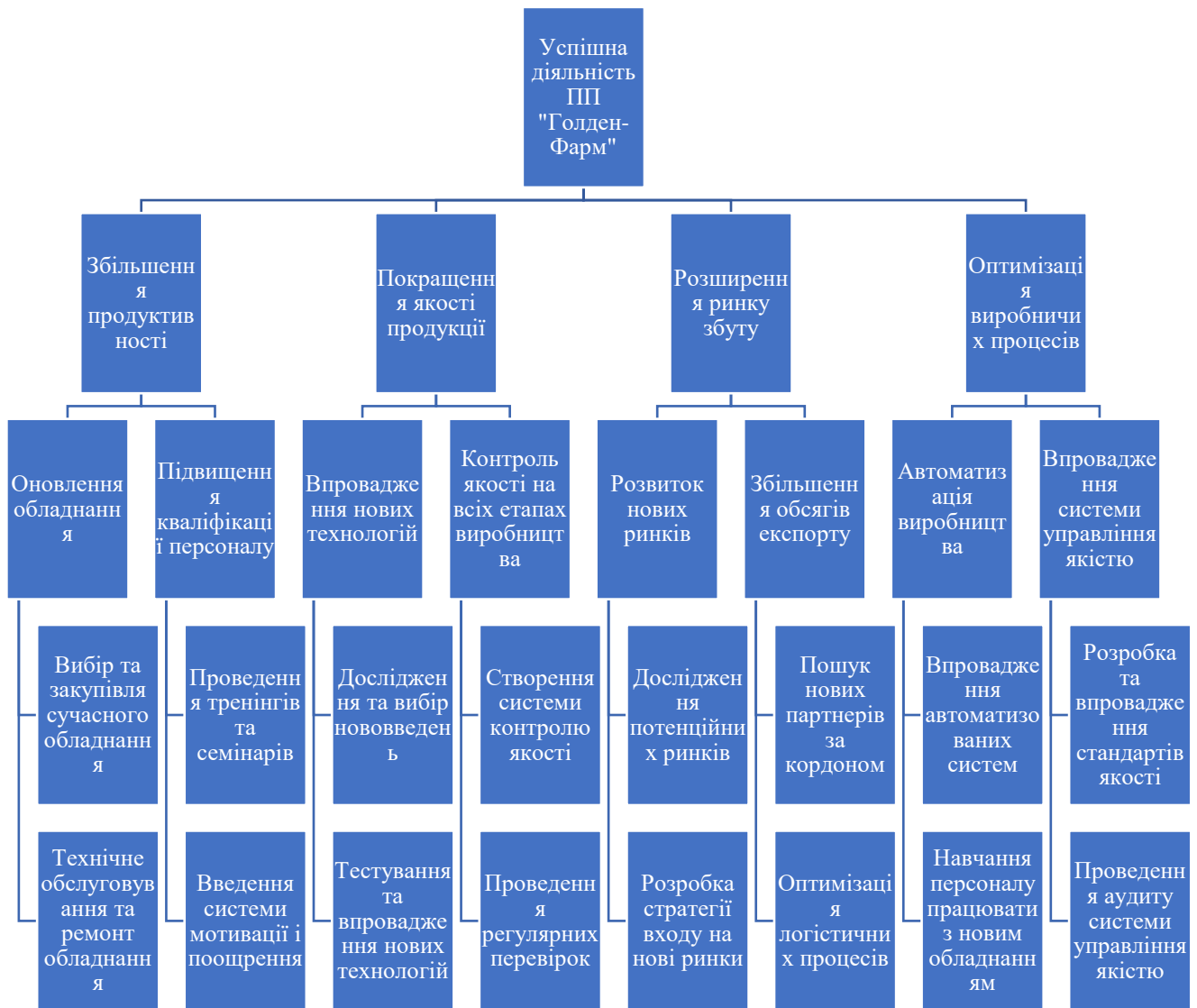


Рисунок 3.1. – Дерево цілей ПП «Голден-Фарм» Джерело: створено автором на основі даних ПП «Голден-Фарм»..

Беручи до уваги всі проведені раніше аналізи та опитування, можна визначити основні пропозиції для покращення, що необхідні в компанії. Для ПП «Голден-Фарм» було визначено дві пропозиції, що допоможуть в розвитку організації (табл.3.1).

Перша зміна включає в себе реорганізацію ключових показників ефективності (КРІ) і оптимізацію робочих процесів. На сьогоднішній день, система КРІ, що використовується в компанії, не вдається адекватно відображати дійсний стан речей. Це призводить до того, що робота не є належною мірою ефективною, а результати діяльності не відповідають очікуванням. Також важливим фактором є

те, що процеси в багатьох випадках включають значну кількість ручної роботи, що значно збільшує час на їх виконання.

Таблиця 3.1 - Перелік пропозицій для ПП «Голден-Фарм»

Необхідні зміни	Обґрунтування необхідності змін	Очікувані результати	Переваги для організації
Реорганізація КРІ та оптимізація процесів	Наявна система КРІ компанії не відображає реальних даних про стан, що знижує ефективність роботи; Процеси зараз включають в себе багато ручної роботи, що збільшує час на виконання	Можливість в поточному часі відслідковувати актуальну інформацію по кожному з працівників; Визначення втрат часу та можливого додаткового результату при оптимізації процесів	Якісніше відображення показників діяльності, що покращить визначення ступеня виконання робіт; Зменшення часу на виконання задач / визначення контрольних точок для процесів
Автоматизація частини процесів за допомогою цифрових технологій	Частина операційної роботи відділу продажів виконується вручну, хоча дані процеси можливо автоматизувати	Зменшення часу на виконання операційних задач відділу продажів	Вивільнення часу менеджерів для виконання надзадач / збільшення обсягів виконаної роботи за період часу

Джерело: Розроблено автором

Реорганізація КРІ та оптимізація процесів дадуть можливість відслідковувати актуальну інформацію по кожному з працівників в реальному часі. Це створить передумови для більш глибокого розуміння того, де і коли втрачається час, і де можна отримати додатковий результат за рахунок оптимізації процесів.

Очікуваним результатом цієї зміни є більш якісне відображення показників діяльності, що допоможе краще визначити ступінь виконання робіт і розробити більш реалістичні цілі. Зменшення часу на виконання задач і встановлення контрольних точок для процесів дозволить покращити ефективність роботи і підвищити продуктивність.

Удосконалення системи ключових показників діяльності є важливим етапом в управлінні організацією, зокрема для відділу продажів. Оскільки цей відділ має свої особливості, необхідно враховувати їх при розробці та удосконаленні системи ключових показників.

Одним з важливих критеріїв, що потрібно враховувати, є обсяг продажів. Для фармацевтичної компанії це може означати кількість проданих одиниць

продукції або суму продажів за певний період часу. Додатково, можна визначити кількість нових клієнтів, або рівень задоволеності існуючих клієнтів.

Іншим важливим показником може бути ефективність роботи сейлс-менеджерів. Для цього можна виміряти кількість укладених угод, рівень виконання плану продажів, або середній час укладання угоди. Також варто враховувати показники, які відображають ефективність комунікації з клієнтами, наприклад, кількість візитів до клієнтів або середній час відповіді на запити.

Крім цього, важливо враховувати фінансові показники. Наприклад, оборотність запасів лікарських засобів або рівень прибутку від продажів. Такі показники дозволяють оцінити фінансову стійкість відділу продажів і прийняти необхідні кроки для його удосконалення.

Крім збору та аналізу даних, важливо встановити конкретні метрики та стандарти для кожного показника. Наприклад, встановити мінімальний обсяг продажів, який повинен бути досягнутий кожним сейлс-менеджером, або середній час укладання угоди, який вважається оптимальним.

Також варто впроваджувати механізми контролю та звітності. Наприклад, проводити регулярні аудити продажних процесів, аналізувати результати та вносити необхідні зміни. Також можна створити систему звітності, яка дозволить сейлс-менеджерам та керівникам отримувати актуальну інформацію про ключові показники діяльності та порівнювати їх зі стандартами.

Тож, удосконалення системи ключових показників діяльності відділу продажів фармацевтичної компанії вимагає аналізу специфіки цього відділу та врахування різних показників, які відображають ефективність його роботи.

Об'єктом змін є процеси і їх КРІ, оскільки в даному відділі некоректні дані найбільше впливають на роботу організації: некоректні дані дефектури та потреби в запасах створюють затримки в визначенні необхідних товарів та зрештою необхідність відмовляти клієнтам через нестачу, або надлишки, які вичерпують свій термін придатності.

Зміни відбудуться в базі даних компанії. А саме перелік показників, які будуть постійно відслідковуватись та які необхідні для формування плану діяльності на наступний період та для визначення ефективності діяльності.

Удосконалення системи ключових показників діяльності відділу продажів має на меті покращення ефективності та результативності відділу. Для досягнення цієї мети потрібно здійснити наступні кроки:

1. Розробка нової системи ключових показників на основі зібраних даних та відповідних метрик.
2. Впровадження нової системи та надання необхідного навчання та підтримки співробітникам відділу.
3. Моніторинг та оцінка результатів нової системи, внесення необхідних коректив для постійного удосконалення процесу.

Цей проєкт спрямований на забезпечення ефективної роботи відділу продажів та покращення його внеску в загальний успіх організації.

Для відділу продажів можна впроваджувати групи процесів для оцифрування зазначені в табл.3.2.

Впровадження цих ключових результатів допоможе відділу продажів ефективно працювати з корпоративними клієнтами, забезпечуючи їхнє задоволення, зростання продажів та підвищення конкурентоспроможності компанії.

Окрім ключових результатів відділу продажів потрібно визначати показники діяльності необхідні для контролю діяльності.

1. Обсяг продажів - це сума грошей, отриманих від продажу товарів або послуг компанії за певний період часу. Вимірюється в гривнях або іншій валюті.
2. Кількість нових клієнтів - це кількість осіб або організацій, які стали клієнтами компанії вперше за визначений період часу. Вимірюється в одиницях.
3. Кількість повторних покупок - це кількість разів, коли клієнти компанії здійснюють повторні покупки за визначений період часу. Вимірюється в одиницях.

Таблиця 3.2. - Процеси відділу продажів, що мають бути оцифровані.

Процеси, що мають бути оцифрованими	Деталізація процесу	З якими іншими процесами пов'язаний
Вивчення потреб та вимог корпоративних клієнтів	Збір даних про корпоративних клієнтів, Детальний аналіз отриманих даних, Пряме спілкування з клієнтами для визначення їх потреб, Проведення досліджень на ринку для визначення трендів та вимог	Розробка та впровадження стратегії продажів, Планування та організація зустрічей з потенційними корпоративними клієнтами
Розробка та впровадження стратегії продажів для корпоративних клієнтів	Визначення основної мети та встановлення цілей для досягнення, Визначення цільової аудиторії та її потреб, Вибір каналів комунікації з клієнтами, Планування бюджету для реалізації стратегії, Розробка ефективних інструментів для продажу, Впровадження та оновлення стратегії відповідно до змін у ринковій ситуації	Планування та організація зустрічей з потенційними корпоративними клієнтами, Управління та підтримка відносин зі старими корпоративними клієнтами
Планування та організація зустрічей з потенційними корпоративними клієнтами	Контактування зі замовниками для запрошення на зустріч, Узгодження дати та часу зустрічі з урахуванням зручності клієнта, Підготовка всієї необхідної документації та матеріалів для зустрічі, Проведення зустрічі з презентацією продуктів/послуг, Ведення процесу продажу з урахуванням відгуків клієнта	Вивчення потреб та вимог корпоративних клієнтів, Розробка та впровадження стратегії продажів
Управління та підтримка відносин зі старими корпоративними клієнтами	Регулярний контакт з клієнтами для підтримки відносин, Вирішення проблем та запитів клієнтів в оперативному порядку, Надання додаткових послуг для збільшення лояльності клієнтів, Повідомлення про нові продукти та пропозиції для збільшення продажів	Вивчення потреб та вимог корпоративних клієнтів, Розробка та впровадження стратегії продажів
Аналіз ринку та конкурентів для виявлення нових можливостей у сфері корпоративних продажів	Вивчення ринкових тенденцій для виявлення нових можливостей, Аналіз діяльності конкурентів для знаходження слабких та сильних сторін, Проведення SWOT-аналізу для визначення власних сильних та слабких сторін, Розробка стратегій для збільшення конкурентоспроможності	Вивчення потреб та вимог корпоративних клієнтів, Розробка та впровадження стратегії продажів

Джерело: Розроблено автором

Оцифровані показники можуть бути використані для кількісного та якісного вимірювання процесів відділу продажів (табл.3.3)

Таблиця 3.3. - Показники відділу продажів, що можуть бути використані

Показники для оцінки	Опис показників	Як вимірюється
Кількість зібраних даних	Вимірює кількість інформації, зібраної від корпоративних клієнтів. Це включає дані про продажі, відгуки клієнтів, дослідження ринку та інші важливі дані.	Кількість зібраних даних можна виміряти за допомогою електронних систем збору даних або ручного введення.
Якість аналізу даних	Оцінює глибину та коректність аналізу отриманих даних. Важливо, щоб аналіз був точний і давав вичерпне розуміння отриманих даних.	Це можна виміряти за допомогою оцінки кількості інсайтів, отриманих в результаті аналізу даних, та їх впливу на стратегію продажу.
Кількість проведених розмов з клієнтами	Відображає кількість безпосередніх контактів з клієнтами. Чим більше ви спілкуєтеся з клієнтами, тим краще ви розумієте їх потреби та бажання.	Це можна виміряти за допомогою відстеження кількості вхідних та вихідних дзвінків, електронних листів або зустрічей з клієнтами.
Кількість проведених досліджень на ринку	Міряє кількість проведених ринкових досліджень. Це важливий індикатор здатності організації адаптуватися до змін на ринку та її знань про конкурентів.	Це можна виміряти за допомогою відстеження кількості проведених досліджень або звітів, створених на основі цих досліджень.
Чіткість визначення мети та цілей	Оцінює ясність та конкретність визначення мети та цілей продажів. Чітко визначені цілі та мета допомагають команді зосередитися та працювати ефективніше.	Це можна виміряти за допомогою аналізу внутрішніх документів компанії та розмов зі співробітниками, щоб з'ясувати, наскільки вони розуміють цілі та мету.
Адекватність визначення цільової аудиторії	Оцінює правильність визначення групи потенційних клієнтів. Це важливо для розробки ефективної стратегії маркетингу та продажу.	Це можна виміряти за допомогою аналізу демографічних даних, поведінки споживачів та реакції на маркетингові активності.
Ефективність вибору каналів комунікації	Вимірює успішність вибору каналів для взаємодії з клієнтами. Правильно вибрані канали можуть значно підвищити ефективність комунікації.	Це можна виміряти за допомогою моніторингу реакції клієнтів на різні канали комунікації та вивчення їхнього впливу на продажі.
Дотримання плану бюджету	Оцінює дотримання планованих бюджетних витрат. Це важливо для підтримання фінансової стабільності компанії.	Це можна виміряти за допомогою порівняння планованих бюджетних витрат з фактичними витратами.
Якість розроблення продажних інструментів	Оцінює якість та ефективність розроблених інструментів продажу. Це може включати різні інструменти, включаючи рекламні матеріали, веб-сайт компанії, продажні презентації тощо.	Це можна виміряти за допомогою аналізу відгуків клієнтів, продажів та інших показників результативності.
Успішність впровадження та оновлення стратегії	Вимірює результативність впровадження та оновлення стратегії продажу. Це вказує на здатність компанії адаптуватися до змін ринку та відповідати на виклики.	Це можна виміряти за допомогою аналізу змін продажів, ринкової частки та інших ключових показників ефективності після впровадження або оновлення стратегії.

Джерело: Розроблено автором

4. Відсоток досягнутих продажних цілей - відсоток, який вказує, наскільки близько компанія досягла своїх поставлених цілей продажів. Вимірюється у відсотках.

5. Кількість укладених угод із клієнтами - це кількість угод, які були укладені між компанією і її клієнтами за визначений період часу. Вимірюється в одиницях.

6. Середня вартість угоди - це середня сума грошей, яку компанія отримує за кожну угоду з клієнтами. Вимірюється в гривнях або іншій валюті.

7. Частка ринку - це відсоток ринку, який контролює компанія порівняно з іншими учасниками ринку. Вимірюється у відсотках.

8. Рівень задоволеності клієнтів - відображає, наскільки задоволені клієнти компанії її товарів або послугами. Вимірюється у відсотках або за шкалою.

9. Кількість проспектів, перетворених у клієнтів - це кількість потенційних клієнтів, які стали фактичними клієнтами компанії після взаємодії з її проспектами. Вимірюється в одиницях.

10. Рентабельність відділу продажів - відображає, наскільки прибутковим є відділ продажів компанії. Вимірюється у відсотках або в гривнях.

11. Дефектура – обсяг замовлень, які потрапили до відділу але не були відвантажені через відсутність товару на складі. Вимірюється в гривнях або кількості товарів.

Друга зміна полягає в автоматизації частини процесів за допомогою цифрових технологій. Частина операційної роботи відділу продажів в даний момент виконується вручну, що не є ефективним, з урахуванням можливостей сучасних технологій. Ці процеси можна автоматизувати, що дозволить зменшити час на виконання операційних задач і вивільнити час менеджерів для виконання більш стратегічних завдань.

Автоматизація, крім вивільнення часу співробітників, також призведе до збільшення продуктивності та ефективності роботи відділу продажів. Очікуваний результат цієї зміни - не лише вивільнення часу менеджерів для виконання більш

важливих стратегічних завдань, але і збільшення обсягів виконаної роботи за одиницю часу. Це, у свою чергу, сприятиме росту загальної ефективності компанії, збільшенню обсягів продажів і розвитку бізнесу в цілому.

Автоматизація частини процесів відділу продажів за допомогою цифрових технологій може значно покращити продуктивність і ефективність роботи. Це може включати в себе все, від автоматичного надсилання електронних листів до клієнтів, до використання штучного інтелекту для аналізу продажів і виявлення потенційних можливостей для зростання.

Використання автоматизації в відділі продажів може також допомогти у стандартизації процесів і процедур, що забезпечує послідовність у виконанні задач і покращує якість обслуговування клієнтів. Більше того, це може зменшити потребу в ручному введенні даних, що в свою чергу зменшує ймовірність помилок і збільшує швидкість обробки інформації.

Автоматизація також може забезпечити краще розуміння поточного стану продажів, допомагаючи командам виявляти тенденції та використовувати ці дані для планування майбутніх стратегій. Це може включати в себе інструменти для прогнозування продажів, аналізу продуктивності та оптимізації ресурсів.

Крім того, автоматизація може підвищити здатність відділу продажів відповідати на зміни в ринкових умовах та клієнтському попиті, дозволяючи швидко адаптувати стратегії та тактики. Це може допомогти організації залишатися конкурентоспроможною, незалежно від зовнішніх викликів.

Використання автоматизованих систем дозволяє командам продажів зосередитися на важливіших аспектах своєї роботи, таких як встановлення відносин з клієнтами та закриття угод, замість того, щоб витратити час на рутинні адміністративні завдання. Це дозволяє їм бути більш продуктивними і ефективними в своїй роботі.

Автоматизація також може підвищити прозорість в процесах продажу, надаючи командам продажів можливість легко відстежувати і аналізувати всі етапи

продажу. Це може допомогти виявити слабкі місця в процесах продажу та виявити можливості для покращення.

В цілому, автоматизація може відігравати ключову роль в підвищенні ефективності та продуктивності відділу продажів, допомагаючи організації залишатися конкурентоспроможною в сучасному бізнес-середовищі.

Автоматизація є ключовим елементом сучасного керування продажами. З використанням цифрових технологій, таких як CRM системи і AI-помічники, можливо автоматизувати багато процесів, які раніше вимагали значного часу і ресурсів.

CRM системи, як-то Salesforce, HubSpot і Zoho CRM, дозволяють управляти відносинами з клієнтами, відстежувати продажі і аналізувати дані для поліпшення продуктивності. Вони надають централізовану платформу для зберігання і аналізу клієнтських даних, що спрощує процес взаємодії з клієнтами і відстеження продажів.

З іншого боку, AI-помічники, такі як Dialogflow, Einstein AI та Watson, можуть автоматизувати рутинні задачі, надавати передбачуваний аналіз і асистувати у взаємодії з клієнтами. Вони використовують машинне навчання і штучний інтелект, щоб адаптуватися до потреб користувача, роблячи відділ продажів більш продуктивним і здатним швидко реагувати на зміни на ринку.

Використання цих технологій може значно підвищити продуктивність відділу продажів, допомагаючи співробітникам зосередитися на більш важливих задачах, таких як будівництво відносин з клієнтами, розробка стратегій продажу та вивчення нових ринків.

Поза цим, CRM системи та AI-помічники можуть використовуватися для автоматизації рутинних процесів, таких як введення даних, створення звітів або навіть спілкування з клієнтами. Це виписує додатковий час для команди продажів, дозволяючи їм зосередитися на стратегічних задачах.

Окрім того, AI-помічники можуть використовуватися для прогнозування продажів і поведінки клієнтів на основі історичних даних. Це може допомогти

команді продажів краще розуміти тенденції, виявляти можливі проблеми та розробляти ефективні стратегії.

У загальному підсумку, використання CRM систем та AI-помічників може значно підвищити продуктивність відділу продажів, поліпшити взаємодію з клієнтами та підвищити конкурентоспроможність компанії в сучасному бізнес-середовищі.

В табл. 3.4 Представлено CRM-системи, що можна використати для ПП «Голден-Фарм».

В табл. 3.5 Представлено сервіси AI, що можна використати для ПП «Голден-Фарм».

При виборі CRM системи та AI сервісу для ПП "Голден-Фарм", враховується кілька ключових факторів: ціна за використання, можливість інтеграції з існуючою базою даних, та гнучкість системи для адаптації під потреби користувача.

CRM система: Zoho CRM: З урахуванням цих критеріїв, Zoho CRM видається найвигіднішим варіантом. Вартість використання сервісу становить від 725 до 3,625 грн в місяць, що є одним з найбільш доступних варіантів на ринку. Щодо інтеграції з базою даних, Zoho CRM підтримує MySQL та SQL Server. Крім того, Zoho CRM пропонує високий ступінь змін, що дозволяє налаштувати інтерфейс та додавати нові модулі, що робить цю систему гнучкою та зручною для користувача.

AI сервіс: Dialogflow: Щодо AI сервісу, Dialogflow видається найбільш вигідним варіантом. Цей сервіс надає можливість створити чат-бота безкоштовно, а платні плани починаються від 3,625 грн в місяць, що робить його доступним навіть для невеликих організацій. Dialogflow підтримує інтеграцію з базами даних MySQL, Oracle, та PostgreSQL. Крім того, Dialogflow дозволяє значною мірою налаштувати бота під конкретні потреби користувача, що робить його гнучким інструментом для взаємодії з клієнтами.

Таблиця 3.4. – Системи CRM для автоматизації процесів в ПП «Голден-Фарм»

Назва	Опис	Інтеграція з БД	Ціна за використання (50 осіб) (1 USD = 36.25 UAH)	Пристосованість до потреб користувача
Salesforce	CRM система для управління відносинами з клієнтами	MySQL, Oracle, PostgreSQL	9,062.5 - 90,625 грн в місяць	Можливі зміни у налаштуваннях інтерфейсу, внесення змін у бізнес-процеси. Високий ступінь змін.
HubSpot	Платформа для інбаунд-маркетингу	MySQL, Oracle, SQL Server	Безкоштовний план доступний; платні плани: 3,262.5 - 8,700 грн в місяць	Можливість налаштування додатків та інтеграцій. Високий ступінь змін.
Zoho CRM	Система управління відносинами з клієнтами	MySQL, SQL Server	145 - 725 грн в місяць	Можливість налаштування інтерфейсу та додавання нових модулів. Високий ступінь змін.
Pipedrive	CRM система для управління продажами	MySQL, SQL Server, PostgreSQL	3,262.5 - 9,352.5 грн в місяць	Можливість налаштування функцій та інтеграцій. Високий ступінь змін.
Freshsales	CRM система з AI-модулями	MySQL, Oracle, PostgreSQL	725 - 4,712.5 грн в місяць	Можливість налаштування інтерфейсу та інтеграцій. Високий ступінь змін.
Nimble	CRM для малого та середнього бізнесу	MySQL, SQL Server	6,887.5 - 9,062.5 грн в місяць	Можливість налаштування інтерфейсу та інтеграцій. Високий ступінь змін.
Insightly	CRM і управління проектами	MySQL, Oracle, SQL Server	2,101.7 - 9,352.5 грн в місяць	Можливість налаштування бізнес-процесів та інтеграцій. Високий ступінь змін.
Keap (Infusionsoft)	CRM, продажі та маркетинг автоматизація	MySQL, Oracle, PostgreSQL	14,500 - 36,250 грн в місяць	Можливість налаштування бізнес-функцій та інтеграцій. Високий ступінь змін.
Bitrix24	Платформа для управління бізнесом	MySQL, Oracle, PostgreSQL	8,630 - 36,225 грн в місяць	Можливість налаштування інтерфейсу, бізнес-процесів та інтеграцій. Високий ступінь змін.
Microsoft Dynamics 365	Платформа управління бізнесом	MySQL, SQL Server, Oracle	7,250 - 36,250 грн в місяць	Можливість налаштування інтерфейсу, бізнес-процесів та інтеграцій. Високий ступінь змін.

Джерело: Розроблено автором

Отже, враховуючи ціну, можливості інтеграції, та гнучкість, Zoho CRM та Dialogflow є найвигіднішими варіантами для ПП "Голден-Фарм".

Таблиця 3.5. – AI сервіси для автоматизації роботи відділу продажів ПП «Голден-Фарм»

Назва	Опис	Інтеграція з БД	Ціна за використання (50 осіб) (1 USD = 36.25 UAH)	Пристосованість до потреб користувача
Dialogflow	AI для створення чат-ботів	MySQL, Oracle, PostgreSQL	Безкоштовний план доступний; платні плани: 725 - 8,700 грн в місяць	Можливість налаштування бота під конкретні потреби. Високий ступінь змін.
Einstein AI	AI модулі від Salesforce	MySQL, Oracle, PostgreSQL	Додаткова плата до плану Salesforce: 3,262.5 - 8,700 грн в місяць	Можливість налаштування AI модулів під конкретні потреби. Високий ступінь змін.
Watson	AI сервіси від IBM	MySQL, SQL Server	Залежить від використання, базовий план: 1,450 - 2,900 грн в місяць	Можливість налаштування AI сервісів під конкретні потреби. Високий ступінь змін.
Azure AI	AI сервіси від Microsoft	MySQL, SQL Server, PostgreSQL	Залежить від використання, базовий план: 1,450 - 2,900 грн в місяць	Можливість налаштування AI сервісів під конкретні потреби. Високий ступінь змін.
Google AI	AI сервіси від Google	MySQL, SQL Server, PostgreSQL	Залежить від використання, базовий план: 1,450 - 2,900 грн в місяць	Можливість налаштування AI сервісів під конкретні потреби. Високий ступінь змін.

Джерело: Розроблено автором

Для організації пріоритетними змінами є реорганізація ключових показників діяльності, так як наявні визначались більше 10 років тому і не відображають картину діяльності компанії в теперішньому стані. Це унеможливує точні розрахунки виконання планів та діяльності працівників. Тож, реорганізація KPI має бути пріоритетним завданням.

У зв'язку з цим, пріоритетом є перегляд та актуалізація KPI, зорієнтованих на поточну стратегію та цілі компанії. Нові KPI повинні відображати основні аспекти діяльності компанії, бути зрозумілими для всіх працівників і служити ефективним інструментом для оцінки та контролю діяльності. Оновлені KPI дозволять забезпечити більш точні та об'єктивні розрахунки виконання планів та оцінки діяльності працівників.

Крім того, при оновленні КРІ, важливо залучити до цього процесу всіх ключових учасників компанії, включаючи керівників різних рівнів та працівників, що безпосередньо впливають на виконання цих показників. Це допоможе забезпечити, що нові КРІ відображають реальні цілі та стратегію компанії, а також що вони зрозумілі та прийнятні для всіх працівників.

Також можливо застосувати методику SMART для визначення КРІ. Це означає, що кожен показник має бути конкретним, вимірюваним, досяжним, релевантним та обмеженим у часі. Це допоможе забезпечити, що КРІ є ефективними та реалістичними, а також що вони сприяють досягненню стратегічних цілей компанії.

3.2. Розробка системи ключових показників ефективності відділу продажів ПП «Голден-Фарм»

Для менеджерів та операторів БД відділу продажів ПП «Голден-Фарм» можна запропонувати ключові показники зазначені в табл.3.6.

Ці показники дозволять більш якісно аналізувати роботу сейлс-менеджерів та визначити необхідні для покращення результативності відділу показники. Також це допоможе в вдосконаленні цілей встановлених для відділу.

Враховуючи фінансові показники за минулі роки можемо зробити припущення щодо фінансового результату на наступний рік при зменшенні відсотка відмов від замовлень до 2%.

У 2022 році доходи становили 138281,5 тис. Знаючи, що 10% відмов від замовлень еквівалентно 13828,15 тис. грн додаткових доходів, які були втрачені, можна розрахувати потенційні втрати при зменшенні відмов до 2%. При такому зменшенні відсотка відмов, втрати складатимуть лише 2765,63 тис. грн.

Таблиця 3.6. - КРІ для менеджерів відділу продажів ПП «Голден-Фарм»

Показник	Опис	Вимірювання або розрахунок
Кількість продажів за період	Визначає обсяг продажів за певний період	Розраховується як кількість проданих товарів кожному клієнту
Обсяг продажів за період в грн по клієнтах	Вказує на загальну суму грошей, яку клієнти заплатили за певний період	Розраховується як загальна сума на яку кожен клієнт зробив замовлення
Кількість нових клієнтів	Вказує на кількість нових клієнтів, які звернулися до компанії	Не вимірюється прямо, залежить від змінення бази клієнтів
Відсоток конверсії заявок у продажі	Вимірює ефективність процесу продажу	Розраховується як відсоток заявок, які перетворені на продажі
Дефектура	Відстежує кількість товарів, які були відсутні на складі	Вимірюється за допомогою інвентаризації
Відсоток відмов по заявкам	Вимірює ефективність процесу продажу	Розраховується як відсоток заявок, які були відхилені
Відсоток збільшення обсягу продажів	Використовується для оцінки динаміки продажів	Розраховується як зміна в обсягах продажів порівняно з попереднім періодом
Відсоток виконання плану продажів	Оцінює відповідність фактичних продажів планованим	Розраховується як відсоток досягнення планованих обсягів продажів
Рівень задоволеності клієнтів	Оцінює рівень задоволеності клієнтів компанією	Вимірюється за допомогою опитувань задоволеності та кількості претензій
Кількість активних клієнтів	Вимірює кількість клієнтів, які активно користуються товарами або послугами компанії протягом вказаного періоду	Розраховується на основі активності клієнтів
Кількість замовлень від клієнтів	Вказує на загальну кількість замовлень або покупок, зроблених клієнтами за певний період	Розраховується на основі даних про замовлення
Кількість пропозицій, наданих клієнтам	Вказує на кількість пропозицій або пропозицій, які були надані клієнтам компанією за вказаний період	Розраховується на основі даних про пропозиції
Середній чек	Визначає середню суму грошей, яку клієнти витрачають при здійсненні покупок або замовлень за вказаний період	Розраховується шляхом визначення середньої суми грошей, яку клієнти витрачають при здійсненні покупок або замовлень за вказаний період
Відсоток виконання плану по відвідуванню клієнтів	Розраховується шляхом визначення відсотка досягнення мети або планованих обсягів відвідування клієнтів компанією за вказаний період	Розраховується як відсоток від відвідувань до планованого обсягу

Джерело: Розроблено автором

Скоригований з урахуванням пропозицій бізнес-процес відділу продажів зображено на рис.3.2 та деталізовано у додатку К.

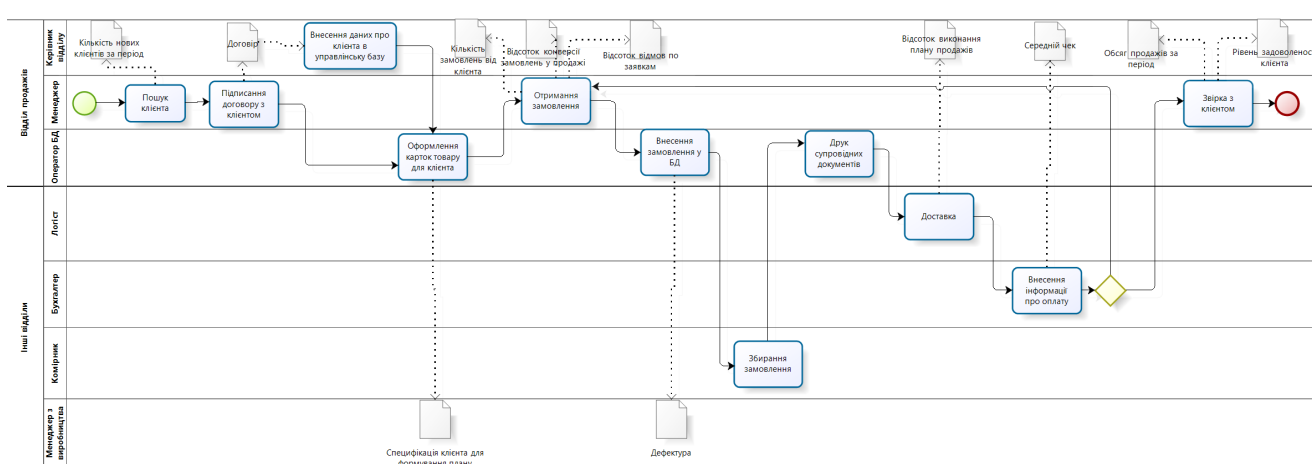


Рисунок 3.2. - Скоригований бізнес-процес відділу продажів ПП «Голден-Фарм». Джерело: Розроблено автором

Наприклад, У 2023 році, якщо відсоток відмов буде складати 7,5%, потенційні втрати складатимуть 10371,11 тис. грн Це має на увазі, що потенційний додатковий дохід може становити 3457,04 тис. грн Тоді якщо у 2024 році відсоток відмов зменшиться до 2%, потенційні втрати складатимуть 2765,63 тис. грн, що дасть компанії потенційний додатковий дохід у розмірі 11062,52 тис. грн (табл.3.7).

Таблиця 3.7. - Потенційний додатковий дохід ПП «Голден-Фарм»

Рік	Відсоток відмов	Потенційні втрати (тис. грн)	Потенційний додатковий дохід (тис. грн)
2020	10%	9855,68	-
2021	10%	10828,94	-
2022	10%	13828,15	-
2023	7,5%	10371,11	3457,04
2024	2%	2765,63	11062,52

Джерело: Розроблено автором

Отже, при зменшенні відмов до 2%, компанія може зекономити значну суму, яка раніше втрачалася через відмови. Потенційний додатковий дохід у такому випадку може становити 11062,52 тис. грн.

Це означає, що компанія має великий потенціал для збільшення своїх доходів, зменшуючи відсоток відмов від замовлень. Таке зменшення може бути досягнуто за допомогою моніторингу показників діяльності організації та розрахункам залишків на складі.

У цілому, зменшення відсотку відмов від замовлень на 2% може привести до значного збільшення прибутку в наступному році, що робить цю стратегію потенційно дуже вигідною для компанії.

Також потрібно зробити аналіз потенційних наслідків впровадження автоматизації процесів відділу продажів ПП «Голден-Фарм».

Проаналізуємо вплив обраних сервісів - Zoho CRM та Dialogflow - на діяльність ПП "Голден-Фарм" протягом наступних 5 років.

1. Вартість Zoho CRM: сервіс коштує від 725 до 3,625 грн за місяць. На рік це становить від 8,700 до 43,500 грн.

2. Вартість Dialogflow: безкоштовний план доступний; платні плани починаються від 3,625 грн за місяць, що робить цей сервіс доступним. На рік це становить від 0 до 43,500 грн.

Таким чином, враховуючи вартість обох сервісів, ПП "Голден-Фарм" може очікувати витрати від 8,700 до 43,500 грн протягом наступного року.

Окрім цього, важливо врахувати, що обидва сервіси дозволяють значним чином налаштувати свою роботу під конкретні потреби користувача. Це може позитивно вплинути на ефективність діяльності ПП "Голден-Фарм", покращити взаємодію з клієнтами і збільшити продажі. Однак, точні цифри будуть залежати від конкретних параметрів бізнесу.

У ході аналізу було виявлено, що зменшення відсотка відмов від замовлень до 2% може привести до значного збільшення прибутку ПП «Голден-Фарм» в наступному році. Це підтверджує, що моніторинг показників діяльності організації та розрахунок залишків на складі є важливими інструментами для підвищення ефективності продажів.

Впровадження автоматизації процесів відділу продажів за допомогою сервісів Zoho CRM та Dialogflow також може позитивно вплинути на діяльність ПП «Голден-Фарм». Очікувані витрати на ці сервіси становлять від 8,700 до 43,500 грн на рік, що вважається прийнятним у світлі потенційного збільшення продажів та доходів.

Взявши до уваги усі ці фактори, можна зробити висновок, що ПП «Голден-Фарм» має великий потенціал для збільшення своїх доходів і покращення ефективності своєї діяльності через зменшення відсотка відмов від замовлень та впровадження автоматизованих систем управління продажами.

3.3. Впровадження системи управління результативністю для відділу продажів ПП «Голден-Фарм»

Планування впровадження змін є важливим етапом у будь-якому процесі змін. Це детальний процес, що передбачає ретельну підготовку та організацію перед початком реалізації змін. Важливо враховувати багато різних аспектів та факторів для створення ефективного та успішного плану впровадження змін.

Планування впровадження змін допомагає забезпечити структурований та організований підхід до реалізації змін. Це дозволяє зменшити ризики, оптимізувати використання ресурсів та забезпечити більшу шансу на успіх. Тому, враховуючи важливість планування впровадження змін, необхідно приділяти достатню увагу цьому етапу для досягнення бажаних результатів.

Заходи для впровадження змін в системі КРІ (зазначені в додатку 3 та представлені у вигляді графіку в додатку Л):

Перший етап збору даних про поточний стан роботи відділу продажів. Виконавець завдання буде збирати різноманітну інформацію, таку як кількість продажів, обсяги продукції, дохід від продажів та інші показники роботи відділу. Після цього дані будуть оформлені у вигляді таблиці ексель для зручного аналізу.

На другому етапі буде проведений опис наявного бізнес-процесу відділу продажів. Виконавець завдання буде детально аналізувати процеси, які відбуваються відділом продажів, і оформить їх у вигляді таблиці ексель. Цей опис

допоможе зрозуміти поточний стан роботи відділу продажів та виявити можливі проблеми або покращення.

Наступний етап передбачає аналіз поточних показників роботи відділу продажів. Виконавець завдання буде вивчати різні показники, такі як кількість продажів, прибуток, ефективність рекламних кампаній та інші. Після аналізу цих показників результати будуть представлені у вигляді таблиці ексель, що дозволить зрозуміти поточний стан роботи відділу продажів та виявити можливі проблемні аспекти.

Далі передбачено створення документу, який описує поточний стан відділу продажів та його перспективи. Виконавець завдання, який працює у відділі продажів, буде детально описувати поточний стан роботи відділу та вказувати на можливі покращення або зміни. Документ буде наповнений релевантною інформацією, яка відповідає даним організації.

На наступному етапі менеджер відділу продажів визначає бажаний майбутній стан системи оцінки показників. Він аналізує поточну систему та визначає, які показники було б доцільно ввести або змінити для досягнення цілей компанії. Результатом цього етапу буде документ з описом майбутнього бажаного стану системи оцінки показників.

Після цього працівник відділу фінансів/аналітики визначає, які цілі підприємства задовольняє діяльність відділу продажів. Він аналізує різні аспекти роботи відділу та визначає, які цілі компанії вони задовольняють. Результати аналізу будуть представлені у вигляді таблиці ексель.

Далі працівник відділу фінансів/аналітики визначає можливі зміни в бізнес-процесі продажів. Він аналізує поточні процеси та визначає, які зміни можна внести для покращення роботи відділу продажів. Результати аналізу будуть представлені у вигляді таблиці ексель.

Впровадження змін в системі КРІ вплине на всіх стейкхолдерів, зокрема на менеджера відділу продажів (табл.3.8).

Таблиця 3.8. - Вплив змін на стейкхолдерів

Стейкхолдери	Вплив змін	Переваги від змін	Негативні наслідки змін
Менеджер відділу продажів	Збільшена точність звітів, зміни в побудові планів продажів	Покращення якості виконання побудови планів	Збільшення обсягу роботи по внесенню даних
Працівник відділу продажів	Зміни в необхідних даних для внесення в базу, зміни в плані продажів	Покращення визначення обсягів виконання планів	Збільшення обсягу роботи по внесенню даних
Працівник відділу фінансів/аналітики	Збільшення кількості та якості даних для аналізів	Покращення якості отриманих даних	Збільшення обсягу роботи по обробці даних
Програміст 1с	Збільшення кількості програмних надбудов до бази даних за якими потрібно слідкувати	Зменшення кількості запитів для виправлення помилок	Збільшення кількості надбудов що необхідно створити для бази даних компанії
Фінансовий директор	Отримання більш якісних звітів	Більш точні звіти для аналізів діяльності	Збільшення бюджету для винагороди працівників
Менеджер виробництва з	Підвищена точність інформації про попит	Збільшення якості інформації про потреби продукції	Додаткова робота
Менеджер з закупівлі	Підвищена точність інформації про попит	Збільшення якості інформації про потреби сировини	Додаткова робота
Логіст	Необхідність зміни логістичних маршрутів з урахуванням змін	Зменшення кількості «маленьких» доставок	Необхідність зміни логістичних маршрутів

Джерело: Розроблено автором

При впровадженні CRM-системи та AI-помічників в роботу відділу продажів ПП "Голден-Фарм" важливо розглянути ряд етапів для забезпечення успішного переходу (графік впровадження представлено у додатках З та М).

Цей процес починається з розробки пропозицій змін до ключових показників діяльності (KPI). Це включає в себе детальну оцінку поточного стану використання CRM-системи та AI-помічників, а також збір відгуків від ключових учасників компанії.

Наступним етапом є представлення нових КРІ на затвердження керівництву ПП "Голден-Фарм". Цей етап включає обговорення того, як впровадження нових КРІ може сприяти оптимізації роботи CRM-системи та AI-помічників.

Після отримання затвердження, наступним кроком є інтеграція нових КРІ в CRM-систему та AI-помічників компанії. Цей етап включає в себе технічну імплементацію нових КРІ в систему управління відносинами з клієнтами (CRM) та AI-помічників.

Оскільки впровадження нових КРІ може призвести до зміни робочих процесів, необхідно забезпечити проведення тренінгів для працівників для ознайомлення з новими КРІ та їх використанням у CRM-системі та з AI-помічниками. Це включає навчання персоналу використовувати нові КРІ в CRM-системі та з AI-помічниками, а також як вони пов'язані з їхніми робочими обов'язками та цілями компанії.

Після того, як нові КРІ впроваджено в роботу CRM-системи та AI-помічників, необхідно провести моніторинг їх ефективності. Це включає застосування нових КРІ в роботі CRM-системи та AI-помічників, аналіз результатів, переконання, що вони дійсно допомагають покращити продуктивність та ефективність відділу продажів ПП "Голден-Фарм".

Останнім етапом є регулярний аналіз та при необхідності корекція КРІ. Цей крок включає регулярний перегляд ефективності КРІ для CRM-системи та AI-помічників, аналіз звітів про продуктивність та, при необхідності, внесення коректив у КРІ, якщо це вважається потрібним, на основі отриманих результатів.

Документи, які потрібно змінити для коректного впровадження змін зазначені в табл.3.9.

Впровадження нових ключових показників результативності в CRM-систему та AI-помічників в компанії вимагає складного планування і внесення змін в багато організаційних документів. Однак, переваги у формі покращення продуктивності, ефективності та якості обслуговування клієнтів виправдовують цей процес. Для успішного впровадження цих змін, необхідно провести тренінги

для працівників, регулярно моніторити ефективність нових KPI та здійснювати корекцію при необхідності.

Таблиця 3.9. – Зміни в документах ПП «Голден-Фарм»

Організаційний документ	Зміни
Політика управління відносинами з клієнтами (CRM)	Впровадження нових ключових показників результативності (KPI). Це допоможе удосконалити використання CRM-системи та покращити відносини з клієнтами.
Інструкція по роботі з AI-помічниками	Включення нових KPI в роботу AI-помічників. Це дозволить AI-помічникам краще розуміти потреби клієнтів та надавати більш відповідну допомогу.
Процедура оцінки продуктивності відділу продажів	Застосування нових KPI для аналізу продуктивності. З новими KPI керівництво зможе краще оцінювати роботу відділу продажів та визначати області для подальшого покращення.
Посадова інструкція менеджера з продажів	Включення нових KPI в обов'язки менеджера з продажів. Це дозволить менеджеру з продажів краще визначати пріоритети та зосередитись на найважливіших задачах.
План розвитку клієнтської бази	Використання нових KPI для визначення ефективності стратегій розвитку клієнтської бази. Це допоможе краще розуміти, які стратегії працюють, а які потребують вдосконалення.
Процедура обробки клієнтських скарг	Впровадження нових KPI для вимірювання та покращення якості обробки скарг клієнтів. Це дозволить компанії краще розуміти причини скарг та працювати над їх усуненням.
Стандарти обслуговування клієнтів	Застосування нових KPI для оцінки відповідності стандартам обслуговування клієнтів. Це допоможе підвищити якість обслуговування та забезпечити високий рівень задоволеності клієнтів.
Політика використання соціальних медіа	Впровадження нових KPI для оцінки ефективності стратегій використання соціальних медіа. Це дозволить компанії краще розуміти, як її повідомлення сприймаються в соціальних медіа.
Інструкція з обробки даних клієнтів	Включення нових KPI в процедури обробки даних для покращення збору та аналізу даних клієнтів. Це допоможе компанії краще розуміти потреби своїх клієнтів.
Політика управління ризиками	Використання нових KPI для виявлення та управління потенційними ризиками в роботі з клієнтами. Це допоможе компанії краще розуміти і керувати ризиками.

Джерело: Розроблено автором

Після впровадження нових ключових показників результативності (KPI) в CRM-систему та AI-помічників, ПП "Голден-Фарм" має здійснювати регулярний моніторинг та аналіз їх ефективності. Це необхідно для того, щоб переконатися, що нововведення дійсно допомагають покращити продуктивність та ефективність відділу продажів компанії.

Крім того, важливо забезпечити постійне навчання та підготовку працівників для ефективного використання нових КРІ. Вони мають зрозуміти, як ці показники використовуються, та як вони можуть використати цю інформацію для покращення своєї роботи.

Впровадження нових КРІ - це процес, який потребує регулярного перегляду та, при необхідності, корекції. Заздалегідь не можна передбачити всі можливі ситуації, тому важливо бути готовим до швидкого реагування та адаптації.

Впровадження нових КРІ в ПП "Голден-Фарм" вимагає змін в ряді організаційних документів, що включають політику управління відносинами з клієнтами, інструкції по роботі з AI-помічниками, процедуру оцінки продуктивності відділу продажів та інше.

На завершення, варто відмітити, що всі ці зусилля є інвестицією в покращення ефективності роботи компанії, яка, в свою чергу, призведе до підвищення якості обслуговування клієнтів та до досягнення більшої задоволеності клієнтів.

ВИСНОВКИ

1.1. Результативність - це міра ефективності, з якою співробітники організації виконують свої завдання. Вона вимірюється за допомогою встановлених цілей та метрик, які обумовлені конкретними, вимірюваними, досяжними, реалістичними та обмеженими у часі (SMART) параметрами. Ці метрики допомагають співробітникам легко розуміти та відстежувати свій прогрес, що, в свою чергу, мотивує їх працювати ефективніше.

Управління результативністю є важливим процесом, що включає стратегічне планування, встановлення конкретних і вимірюваних цілей, регулярне оцінювання ефективності та внесення корективів на основі аналізу. Цей процес є циклічним, що означає, що він постійно повторюється з метою постійного покращення та оптимізації роботи організації. Система оцінювання є ключовим інструментом у цьому процесі. Вона дозволяє вимірювати прогрес організації та співробітників у досягненні поставлених цілей, а також вносити необхідні корективи в планування та стратегії на основі отриманих результатів.

Через такий підхід, організації мають змогу ефективно адаптуватися до змін у внутрішньому та зовнішньому середовищі, реагувати на виклики та максимально реалізовувати свій потенціал. Нарешті, важливо пам'ятати, що управління результативністю не є одноразовою подією. Це постійний процес, який потребує регулярного перегляду та оновлення, щоб він залишався актуальним і ефективним. Управління результативністю - це необхідний і постійний процес, який вимагає регулярного оновлення та адаптації до змін.

1.2. Оцінка результативності є фундаментальним елементом використання КРІ. Це процес, що вимагає систематичного відстеження і аналізу КРІ для визначення, наскільки ефективно компанія досягає своїх цілей. Це включає розуміння того, які КРІ важливі для компанії, як вони вимірюються і як їх можна використовувати для покращення різних аспектів діяльності компанії.

Загалом, оцінка результативності є важливим інструментом для використання КРІ. Вона дозволяє компаніям краще розуміти свою діяльність і визначати, як вони можуть покращувати свою продуктивність та досягати своїх цілей.

1.3. Впровадження системи ключових показників ефективності (КРІ) є важливим інструментом для забезпечення продуктивності та ефективності організації. Вони допомагають вимірювати успіх, виявляти слабкі місця і вносити необхідні корективи. Ключові показники повинні бути відповідні, конкретні, вимірювані, досяжні, релевантні та обмежені часом.

Завершальним етапом впровадження системи ключових показників є регулярна оцінка її ефективності, що включає аналіз того, як показники використовуються, чи вони допомагають досягати цілей організації, та чи вони є релевантними в контексті змінюваних умов. Система ключових показників повинна бути відкритою для перегляду та оновлення, щоб вона продовжувала бути ефективною і відповідати потребам організації.

2.1. Компанія "Голден-Фарм" виробляє продукцію для різних цільових груп, зокрема для спортсменів, людей, які слідкують за своїм здоров'ям, та осіб з особливими харчовими потребами. Під час викликів, пов'язаних з пандемією COVID-19 та воєнними діями, компанія продемонструвала позитивну динаміку фінансових показників. Особливу увагу заслуговує значна зміна показників у 2022 році, що свідчить про ефективність її стратегічного планування та адаптації до викликів. Інтерв'ю з керівництвом компанії підкреслює її відкритість до інновацій та постійного розвитку, що сприяє її стабільності та конкурентоспроможності на ринку.

ПП "Голден-Фарм" продемонструвало себе як компанію, яка здатна ефективно адаптуватися до непередбачуваних обставин. Це свідчить про її сильну стратегічну позицію та високий потенціал для подальшого успіху. Її відкритість до інновацій та постійний пошук шляхів розвитку, а також здатність впоратися з викликами демонструють її великий потенціал та стабільність на ринку.

2.2. На фармацевтичному ринку спостерігаються позитивні тенденції розвитку, що вказують на важливу роль цієї галузі в економіці. Зокрема, попит на продукцію компанії "Голден-Фарм" зростає, що віддзеркалює збільшення купівельної спроможності населення та зростання тренду здорового способу життя. Такі позитивні фактори показують великий потенціал для подальшого росту компанії на ринку.

З урахуванням всіх цих факторів, ефективне планування та управління - це ключ до успіху на фармацевтичному ринку. Компанія "Голден-Фарм" має великий потенціал для росту, проте для досягнення своїх цілей їй потрібно постійно працювати над поліпшенням своєї діяльності, враховуючи зміни у зовнішньому середовищі.

2.3. Проблема управління результативністю ПП "Голден-Фарм" полягає в відсутності якісного збору ключових показників ефективності (КРІ) через недостатній тренінг та розвиток співробітників, відсутність мотивації, неефективне планування, відсутність стандартизованого процесу збору КРІ, проблеми з контролем якості та недостатню розповсюдженість інформації.

3.1. У зв'язку з цим, пріоритетом є перегляд та актуалізація КРІ, зорієнтованих на поточну стратегію та цілі компанії. Нові КРІ повинні відображати основні аспекти діяльності компанії, бути зрозумілими для всіх працівників і служити ефективним інструментом для оцінки та контролю діяльності. Оновлені КРІ дозволять забезпечити більш точні та об'єктивні розрахунки виконання планів та оцінки діяльності працівників.

3.2. У ході аналізу було виявлено, що зменшення відсотка відмов від замовлень до 2% може привести до значного збільшення прибутку ПП «Голден-Фарм» в наступному році. Це підтверджує, що моніторинг показників діяльності організації та розрахунок залишків на складі є важливими інструментами для підвищення ефективності продажів.

Впровадження автоматизації процесів відділу продажів за допомогою сервісів Zoho CRM та Dialogflow також може позитивно вплинути на діяльність ПП

«Голден-Фарм». Очікувані витрати на ці сервіси становлять від 8,700 до 43,500 грн на рік, що вважається прийнятним у світлі потенційного збільшення продажів та доходів.

3.3. Впровадження нових ключових показників результативності, CRM-системи та AI-помічників в компанії вимагає складного планування і внесення змін в багато організаційних документів. Однак, переваги у формі покращення продуктивності, ефективності та якості обслуговування клієнтів виправдовують цей процес. Для успішного впровадження цих змін, необхідно провести тренінги для працівників, регулярно моніторити ефективність нових KPI та здійснювати корекцію при необхідності.

Крім того, важливо забезпечити постійне навчання та підготовку працівників для ефективного використання нових KPI. Вони мають зрозуміти, як ці показники використовуються, та як вони можуть використати цю інформацію для покращення своєї роботи.

Впровадження нових KPI - це процес, який потребує регулярного перегляду та, при необхідності, корекції. Заздалегідь не можна передбачити всі можливі ситуації, тому важливо бути готовим до швидкого реагування та адаптації.

Впровадження нових KPI в ПП "Голден-Фарм" вимагає змін в ряді організаційних документів, що включають політику управління відносинами з клієнтами, інструкції по роботі з AI-помічниками, процедуру оцінки продуктивності відділу продажів та інше.

На завершення, варто відмітити, що всі ці зусилля є інвестицією в покращення ефективності роботи компанії, яка, в свою чергу, призведе до підвищення якості обслуговування клієнтів та до досягнення більшої задоволеності клієнтів.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Електронне джерело. Clarity Project. URL: <https://clarity-project.info/edr/32706692> (дата звернення: 01.11.2023)
2. Сайт компанії ПП «Голден-Фарм». URL: https://www.goldenfarm.com.ua/about_us (дата звернення: 01.11.2023)
3. Сайт державної статистичної служби. URL: http://kved.ukrstat.gov.ua/KVED2010/10/KVED10_10.html (дата звернення: 01.11.2023)
4. Ютуб канал компанії ПП «Голден-Фарм». URL: <https://www.youtube.com/watch?v=9YuAXyHLIJo> (дата звернення: 01.11.2023)
5. Сайт інформаційного порталу Mind.ua / Криза як можливість зростання фармринку. URL: <https://mind.ua/publications/20231404-kriza-yak-mozhlivist-zrostannya-farmrinku> (дата звернення: 01.11.2023)
6. Сайт Верховної Ради України. Господарський кодекс. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/436-15#Text> (дата звернення: 01.11.2023)
7. Електронне джерело YouControl. URL: https://youcontrol.com.ua/ru/catalog/company_details/25389140/ (дата звернення: 01.11.2023)
8. Сайт Верховної Ради України. Закон України Про організацію трудових відносин в умовах воєнного стан. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2136-20#Text> (дата звернення: 01.11.2023)
9. Сайт «Рецепти аптечних продажів. Що чекає на фармацевтичний ринок України у 2021 році: п'ять трендів, які дозволять вижити. URL: <https://www.rap.in.ua/shho-chekaye-na-farmaczevtichnij-rinok-ukrayini-u-2021-roczipyat-trendiv-yaki-dozvolyat-vizhiti/> (дата звернення: 01.11.2023)
10. Сайт «MIND.UA». Нові тренди у фармі: галузь вистояла і відновлюється, а українці обирають вітчизняні ліки. URL:

<https://mind.ua/publications/20254791-novi-trendi-u-farmi-galuz-vistoyala-i-vidnovlyuetsya-a-ukrayinci-obirayut-vitchiznyani-liky> (дата звернення: 01.11.2023)

11. Косянчук Т. Ф., Галкіна Ю. Г., Результативність діяльності підприємства та її діагностика. *Вісник Хмельницького національного університету* 2009, № 3, Т. 1 ст. 121-124 URL: http://journals.khnu.km.ua/vestnik/pdf/ekon/2009_3_1/pdf/121-124.pdf (дата звернення: 01.11.2023)

12. Тяхтенко, Н. А., Худолей, В. Ю., & Гарафонова, О. І. (2023). Методологія управління ефективністю діяльності бізнес-організацій в контексті стратегічної цифровізації. *Ринкова економіка: сучасна теорія і практика управління*, 21(2(51)), 161–176. URL: [https://doi.org/10.18524/2413-9998.2022.2\(51\).274372](https://doi.org/10.18524/2413-9998.2022.2(51).274372) (дата звернення: 01.11.2023)

13. Куліш Н. В., Орлова К. Є., Ідентифікація сутності й ролі понять «Ефективність» і «Результативність» у діяльності підприємства. URL: <https://conf.ztu.edu.ua/wp-content/uploads/2021/01/143.pdf> (дата звернення: 01.11.2023)

14. Гарафонова О.І., Купчевський П.О., Ященко І.В., Стратегічний базис управління ефективністю діяльності бізнес-організації в умовах воєнного часу. *Economic Synergy*, (4), 65–81. URL: <https://doi.org/10.53920/ES-2022-4-5> (дата звернення: 01.11.2023)

15. Соболева Т.О., Живіцька Є., Підходи до оцінювання ефективності управління бізнес-організацією. URL: https://archer.chnu.edu.ua/jspui/bitstream/123456789/6770/1/Стратегічні_імперативи_сучасного_менеджменту.pdf#page=87 (дата звернення: 01.11.2023)

16. Володькіна М.В., Ключові аспекти визначення ефективності управління сучасних бізнес-організацій. URL: <https://financial.lnu.edu.ua/wp-content/uploads/2015/11/8.pdf#page=26> (дата звернення: 01.11.2023)

17. Осокіна А. В. Теоретико-прикладні аспекти управління операційною ефективністю підприємства / А. В. Осокіна, Ю. М. Чичкан-Хліповка //

Чернігівський науковий часопис. Серія 1 : Економіка і управління. - 2015. - № 1. - С. 46-56. - URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Chnch_ekon_2015_1_8. (дата звернення: 01.11.2023)

18. Покропивний С. Ф. Економіка підприємства: Підручник / під заг. ред. д. екон. наук, проф.. – К.: КНЕУ, 2003. –608 с.

19. Нілі Е. Призма ефективності: Карта збалансованих показників для вимірювання успіху в бізнесі та управлінні / Е. Нілі, К. Адамс, М. Кеннерлі - М.: Баланс-Клуб, 2003. - 400 с.

20. Coelli T. J. An Introduction to Efficiency and Productivity Analysis / T. J. Coelli, D. S. Prasada Rao, C. J. O'Donnell, G. E. Battese. – Springer, 2012. – 345 p.

21. Никифорчин М. Д. Суть та основні поняття операційної ефективності в діяльності підприємства / М. Д. Никифорчин // Науковий вісник Херсонського державного університету. – Херсон, 2013. – Вип. 3. – С. 88–92.

22. Barnes D. Operations Management: An International Perspective/ D. Barnes - London : Thomson, 2008. – 466 p.

23. Voss S. A. Benchmarking and Operational Performance: Some Empirical Results / S. A. Voss, P. Blackmon, K. Blackmon // International Journal of Operations and Productions Management. – 1997. – Vol. 17. – No. 10. – P. 1046–1058.

24. Treacy M. Customer Intimacy and Other Value Propositions / M. Treacy, F. Wiersema // Harvard Business Review. – 1993. – Vol. Jan.–Feb. – P. 84–93.

25. Щеглова О.Ю. Ефективність управління підприємством та підходи до її визначення / О.Ю.Щеглова, О.І.Судакова, М.В.Лаже // Науковий вісник Ужгородського університету, 2017. Випуск 12, частина 2. С. 186-190.

26. Холл Р. Организации: структура, процессы, результаты – СПб: Питер, 2001. – 350 с..

27. Райченко А.В. Прикладная организация – СПб: Питер, 2003. – 304 с.

28. Квітковська Л.А., Воробйова Л.Д. Комплексний підхід до оцінки ефективності управління підприємством. Вісник НТУ «ХПІ». 2013. № 50 (1023) с. 67-75.

29. Левчук Т.М., Кривов'язюк І.В. Проблеми забезпечення ефективності діяльності підприємства та їх вирішення в сучасних концепціях господарювання. Науковий вісник Херсонського державного університету. 2017. Випуск 23. Частина 2. С. 50-53.

30. Осокіна А.В., Ковердюк Д.А. Результативність бізнес-організації: поняття та вимірювання Економіка та суспільство. 2023. № 56. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/2975> (дата звернення: 01.11.2023)

31. Коваленко М.В., Фоніна Я.В., Дейнеко К.А. Особливості управління ефективністю діяльності підприємств в умовах економіки України. Держава та регіони. Серія: Економіка та підприємництво. 2018. № 4. С. 120-126.

32. Каламан О.Б. Основні складові концепції управління ефективністю діяльності підприємства. І Міжнародна науково-практична конференція «Бізнес, інновації, менеджмент: проблеми та перспективи». 2020. URL: <http://confmanagement.kpi.ua/proc/article/download/201176/201239> (дата звернення: 01.11.2023)

33. Тейлор Ф. У. Принципи наукового менеджменту. Переклад з англ. О. І. Закоротько. Київ: Контролінг. 2011. Вип. 1. 104 с.

34. Жулай Г. С. Управління ефективністю діяльності підприємства як важлива складова успішного ведення бізнесу. Вісник Київського національного університету технологій та дизайну. Серія: Економічні науки. 2019. № 3. С. 73-80.

35. Савченко С.М., Нікітін В.Г. Сутність та принципи стратегічного управління ефективністю діяльності підприємства. Ефективна економіка. 2021. №2. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=8656> (дата звернення: 01.11.2023)

36. Шипіна С.Б. Зарубіжний досвід розкриття інформації про фінансові результати у фінансовій звітності за МСФЗ. Науковий вісник Херсонського державного університету. Сер.: Економічні науки. 2016. Вип. 17(4). С. 147-150.

37. Куценко А.В. Організаційно-економічний механізм управління ефективністю діяльності підприємств споживчої кооперації України: Монографія. Полтава: РВВ ПУСКУ, 2018. 205 с.

38. Говорушко Т.А. Климаш Н.І. Управління ефективністю діяльності підприємств на основі вартісно-орієнтованого підходу: монографія. Київ. «Логос», 2013. 204 с.

39. Armstrong M. Armstrong's Handbook of Performance Management: An Evidence-Based Guide to Delivering High Performance. London: Kogan Page, 2015. 416 с.

40. Гончарук А.Г. Управление эффективностью деятельности предприятия. Одеса: Астропринт, 2012. 260 с.

41. Houldsworth E., Jirasinghe D. Managing and Measuring Employee Performance. London: Kogan Page, 2016. 245 p.

42. Bahri M., St-Pierre J., Sakka O. Performance measurement and management for manufacturing SMEs: a financial statementbased system. Measuring Business Excellence. 2017. Т. 21. No 1. P. 17-36.

43. Ткачова С.С. Еволюція процесного підходу до операційної та управлінської діяльності підприємств. Вісник Сумського державного університету. Серія Економіка. 2012. No 2. С. 68-75.

44. Серова Є., Троян Є. Управління бізнесом. На шляху від вимірювання до управління. РwС, Опитування генеральних та фінансових директорів провідних компаній України, 2019.

45. Boulanger P. Finance and Performance Management Survey - When the Going Gets Tough, Call the CFO. Accenture, 2020. URL: <http://www.accenture.com/us-en/podcasts/Pages/finance-performancemanagement-survey-2020-cfo.aspx>. (дата звернення: 01.11.2023)

46. Ilsemann A.C., Cucuzza T.G. Breaking the glass ceiling. New ways Finance can leverage core strengths and add strategic value. Ernst&Young, 2021. URL:

<http://www.ey.com/GL/en/Services/Advisory/Breaking-the-glassceiling---How-does-it-affect-you> (дата звернення: 01.11.2023)

47. Рихліцький В.О. Бізнес в умовах війни: хто зазнав найбільших втрат та як відновлюються підприємства. Електронне видання «Економічна правда». 2022. URL: <https://www.epravda.com.ua/publications/2022/03/23/684549/> (дата звернення: 01.11.2023)

48. Бланк И.А. Словарь-справочник финансового менеджера / Бланк И.А. – К. : НИКА-ЦЕНТР: ЄЛЬГА: СПБ: АЛТЕЙ, 1998. – 480 с.


49. Інтелектуальний потенціал молоді в науці і практиці. Ч. 1 Економічна секція : матеріали Всеукраїнської наукової конференції студентів, аспірантів та молодих вчених, 23 травня 2006 р., м. Хмельницький. – Хмельницький : ХІЕП, 2006. – 286 с.

50. Салига С.Я. Удосконалення методів визначення ефективності функціонування національного господарства / Салига С.Я. // Інвестиції: практика та досвід. – 2008. – № 4. – С. 29 – 31.

ДОДАТКИ

Додаток А

Статут ПП «Голден-Фарм», остання редакція 2018р.

ЗАТВЕРДЖЕНО

(підпис)

Засновник (Власник): Голод Олесь Іванівна
"12" лютого 2018 року

СТАТУТ ПРИВАТНОГО ПІДПРИЄМСТВА

“ГОЛДЕН-ФАРМ”

Нова редакція

Ідентифікаційний код 32706692

2018р.

1. ЗАГАЛЬНІ ПОЛОЖЕННЯ

1.1. Даний Статут визначає загальні правові, економічні та соціальні основи організації і діяльності ПРИВАТНОГО ПІДПРИЄМСТВА “ГОЛДЕН-ФАРМ” (у подальшому Підприємство).

1.2. Засновником та власником Підприємства є Голод Олесь Іванівна, паспорт: СН 781867, виданий Дніпровським РУГУ МВС України в м. Києві “05” травня 1998 року, місце проживання: місто Київ, вулиця Попудренка, будинок 18 а, квартира 10, податковий номер 2469908040 (, у подальшому - Власник).

1.3. Підприємство створене і діє у відповідності до Конституції, чинного законодавства України, а також даного Статуту.

1.4. Підприємство діє на принципах повного господарського розрахунку, самокунності і самофінансування, функціонує за рахунок доходів від своєї діяльності та має право від свого імені володіти, користуватися і розпоряджатися власним майном, відповідно до його призначення та предмету діяльності, а також укладати угоди, набувати, орендувати і відчужувати майно, бути позивачем та відповідачем у суді, господарському та третейському судах.

1.5. Підприємство є юридичною особою, володіє відокремленим майном, має самостійний баланс, розрахункові та інші рахунки в установах банків України, інших кредитних установах, круглу печатку з власною назвою, штампи, бланки з власним найменуванням, власний товарний знак (знак обслуговування) та інші реквізити.

1.6. Підприємство набуває права юридичної особи з моменту його державної реєстрації.

1.7. Підприємство має право створювати на території України та за її межами філії, представництва, інші структурні підрозділи, а також дочірні та інші підприємства згідно з чинним законодавством.

Філії, представництва та інші структурні підрозділи Підприємства діють від його імені на основі відповідних положень, затверджених Підприємством, а дочірні підприємства на основі затвердженого Підприємством статутів.

1.8. Підприємство має право входити до складу асоціацій та інших добровільних об'єднань підприємств, діяльність яких відповідає інтересам Підприємства.

1.9. Перевірки фінансової діяльності Підприємства здійснюються державними податковими адміністраціями, іншими державними органами в межах їх компетенції, ревізійними органами Підприємства та аудиторськими службами.

1.10. Підприємство має право самостійно здійснювати зовнішньоекономічну діяльність.

1.11. Підприємство не відповідає за зобов'язаннями держави, як і держава не відповідає за зобов'язаннями Підприємства.

1.12. Підприємство несе відповідальність по своїх зобов'язаннях в межах належного йому майна, на яке, відповідно до чинного законодавства України, може бути звернено стягнення.

1.13. Назва Підприємства:

- українською мовою:
повна - ПРИВАТНЕ ПІДПРИЄМСТВО “ГОЛДЕН-ФАРМ”;
скорочена - ПП “ГОЛДЕН-ФАРМ”;
- російською мовою:
повна - ЧАСТНОЕ ПРЕДПРИЯТИЕ “ГОЛДЕН-ФАРМ”;
скорочена - ЧП “ГОЛДЕН-ФАРМ”;
- англійською мовою:
повна - PRIVATE ENTERPRISE “GOLDEN-PHARM”;
скорочена - PE “GOLDEN-PHARM”.

1.14. Місцезнаходження Підприємства: Україна, 01042, місто Київ, вулиця Академіка Філатова, будинок 10-А, оф.

3/7.

2. МЕТА ТА ПРЕДМЕТ ДІЯЛЬНОСТІ

2.1. Підприємство призначено для формування ринку товарів та послуг, задоволення потреб народного господарства та громадян, отримання прибутку в інтересах підприємства та інше, що не заборонено чинним законодавством, за родом своєї діяльності підприємство є учасником зовнішньоекономічної діяльності.

2.2. Підприємство здійснює свою діяльність у наступних напрямках:

2.2.1. Організація торговельної, посередницької, виробничої, наукової, комерційної діяльності, будівничої, впроваджувальної, сільськогосподарської, транспортної, туристичної, проектної, маркетингової, представницької, орендної, дилерської, комісійної, агентської, консультативної, юридичної, медичної, редакційно-видавничої, реставраційної, рекламної, управлінської, облікової, перекладацької, експертської діяльності а також надання послуг українським та іноземним юридичним та фізичним особам, в тому числі:

2.2.2. Медична практика. Ветеринарна практика. Здійснення у встановленому порядку розробки, виготовлення, реалізації та застосування на практиці медичних препаратів, засобів і обладнання, лікувально-профілактичної продукції, а також посередницька діяльність у цій галузі. Виготовлення та реалізація медикаментів. Оптова та роздрібна торгівля медикаментами. Виготовлення та реалізація ветеринарних медикаментів та препаратів. Виробництво косметичних засобів та біологічно активних добавок.

2.2.3. Ремонтно-механічне виробництво, ремонт технологічного обладнання, ремонт автомобілів, торгівля автозапчастинами. Виробництво та ремонт засобів вимірювання і контролю. Надання послуг по обслуговуванню і ремонту транспортних засобів.

2.2.4. Оптова та роздрібна реалізація непродовольчої продукції власного і не власного виробництва, комісійна і комерційна торгівля, в т.ч. через мережу власних магазинів, торговельних точок, складів, баз, консигнаційних складів тощо.

2.2.5. Торговельна діяльність у сфері оптової, роздрібно торгівлі та громадського харчування щодо реалізації продовольчих і непродовольчих товарів, алкогольних напоїв, тютюнових виробів.

2.2.6. Здійснення підприємницької діяльності з постачання (купівлі-продажу) природного газу, оптово-роздрібна торгівля нафтовим та скрапленим газом за регульованим та нерегульованим тарифом; здійснення підприємницької діяльності з транспортування природного газу магістральними трубопроводами; підприємницької діяльності з транспортування природного та нафтового газу розподільними трубопроводами; підприємницької діяльності із зберігання природного газу, постачання природного газу, транспортування природного газу, нафти і нафтопродуктів магістральними трубопроводами та транспортування природного і нафтового газу розподільними трубопроводами; підприємницької діяльності торгівля нафтопродуктами; здійснення підприємницької діяльності з транспортування нафти магістральними нафтопроводами; здійснення підприємницької діяльності в будь-яких галузях паливно-енергетичного комплексу, будівництво підприємств та об'єктів газового та нафтового комплексу; перевезення нафти, газу та інших енергоресурсів.

2.2.7. Підготовка, видання та розповсюдження друкованих засобів масової інформації. Поліграфічна діяльність: друкування газет, журналів та інших періодичних публікацій, книг, брошур, музичних творів, карт, атласів, плакатів, рекламних матеріалів, проспектів та іншої друкованої реклами, поштових та гербових марок, регістрів, чеків, та інших цінних паперів, шоденників, альбомів, календарів, ділових форм та інших ділових документів, нотаток, книжок, іншої друкованої продукції виконаної на друкарському обладнанні рельєфним друком, фотокопіювальному обладнанні, на комп'ютерному обладнанні та за іншою технологією. Виробництво паперових етикеток.

2.2.8. Рекламна діяльність: планування та проведення рекламних кампаній; створення та розміщення реклами: розклеювання афіш, оформлення вітрин, оформлення виставочних залів, розклеювання рекламної інформації; реклама діяльність у засобах масової інформації, пов'язана з продажем ефірного часу та друкованих шпальт, реклама на транспортних засобах, розповсюдження рекламних проспектів та зразків, здавання під найом місця для реклами. Дизайн, розробка іміджу та стилу. Організація і проведення презентацій.

2.2.9. Будівництво, ремонтно-будівельне виробництво, виконання проектних, монтажних і пошукових, оздоблювальних і сантехнічних робіт, виробництво та реалізація будівельних матеріалів і конструкцій, супутніх виробів. Виконання топографо-геодезичних, картографічних робіт та кадастрових зйомок; проектування, розміщення, будівництво, реконструкція, введення в дію підприємств, споруд, будівель, пересувних засобів та інших об'єктів;

2.2.10. Виробництво, переробка, зберігання, закупівля сільськогосподарської продукції, організація заготівельних пунктів сільськогосподарської продукції, оптово-роздрібних складів, баз;

2.2.11. Комерційна, торговельна, торговельно-закупівельна, постачально-збутова та посередницька діяльність,

2.2.12. Виробництво та реалізація меблів.

2.2.13. Виконання спеціальних видів робіт у проектуванні та будівництві: проектних та будівельно-монтажних робіт, інженерних вишукувань для будівництва, надання інжинірингових та інших послуг, а саме: інженерно-геологічні вишукування, інженерно-гідрометеорологічні вишукування; еколого-геологічні вишукування; спеціальні види вишукувань, розроблення містобудівної документації, архітектурне проектування, будівельне проектування та конструювання, проектування інженерних мереж і систем, розроблення спеціальних розділів проектів, технологічне проектування, підготовчі земельні роботи, улаштування основ і будівництво фундаментів, спеціальні роботи у ґрунтах, зведення несучих та огорожуючих конструкцій будівель і споруд, роботи з улаштування зовнішніх інженерних мереж і устаткування, роботи з улаштування внутрішніх інженерних мереж, роботи із захисту конструкцій, устаткування та мереж, роботи з опорядження конструкцій та устаткування, роботи з будівництва доріг та аеродромів, роботи з благоустрою території, монтаж технологічного устаткування, пусконаладжувальні роботи, роботи з реставрації, реконструкції та капітального ремонту будівель та споруд;

2.2.14. Здійснення підприємницької діяльності в галузі інжинірингових робіт та послуг у будівництві: функцій генерального розробника, підрядника, обстеження будівель, споруд і мереж, інженерні вишукування, інженерно-геологічні вишукування, інженерно-гідрометеорологічні вишукування, еколого-геологічні вишукування, спеціальні види вишукувань; здійснення проектних, монтажних робіт: розроблення містобудівної документації, архітектурне проектування, будівельне проектування та конструювання, проектування інженерних мереж і систем, розроблення спеціальних розділів проектів, технологічне проектування, експертиза проектною документації;

2.2.15. Проектування, монтаж, технічне обслуговування засобів протипожежного захисту та систем опалення, оцінка протипожежного стану об'єкту; проведення випробувань на пожежну безпеку речовин, матеріалів, будівельних конструкцій, виробів і обладнання, а також пожежної техніки, пожежно-технічного озброєння, продукції протипожежного призначення на відповідність встановленим вимогам;

2.2.16. Надання транспортно-експедиційних послуг, здійснення перевезень зовнішньоторговельних і транзитних вантажів, провадження підприємницької діяльності з внутрішніх і міжнародних перевезень пасажирів і вантажів залізничним транспортом. Транспортне і транспортно-експедиційне обслуговування. Внутрішні та міжнародні перевезення пасажирів і вантажів повітряним, річковим, морським, залізничним та автомобільним транспортом; агентавання і фрахтування морського торговельного флоту. Прокат і лізинг, оптова чи роздрібна реалізація і придбання транспортних засобів, вантажного та легкового автотранспорту. Надання транспортно-експедиційних послуг при перевезеннях зовнішньоторговельних і транзитних вантажів залізничним, морським, річковим, автомобільним, повітряним транспортом.

2.2.17. Виготовлення, переробка та реалізація хімічних речовин. Заготівля, постачання, переробка та реалізація

нафти, всіх видів нафтопродуктів, пально-мастильних матеріалів та продукції нафтохімії. Виробництво, передача та постачання електроенергії. Збирання, заготівля, переробка, купівля і продаж брухту та відходів кольорових та чорних металів, купівля і продаж прокату чорних та кольорових металів.

2.2.18. Виробництво, купівля-продаж будівельних матеріалів, конструкцій та виробів: виробництво сталевих і алюмінієвих будівельних конструкцій та виробів, виробництво збірних залізобетонних конструкцій та виробів; здійснення будівельно-монтажних робіт: підготовчі роботи, земельні роботи, улаштування основ і будівництво фундаментів; здійснення спеціальних робіт у ґрунтах: зведення несучих та огорожуювальних конструкцій будівель і споруд, роботи з улаштування зовнішніх інженерних мереж і устаткування, роботи з улаштування внутрішніх інженерних мереж, роботи із захисту конструкцій, устаткування і мереж, роботи з упорядження конструкцій та устаткування, роботи з будівництва доріг та аеродромів, роботи з благоустрою території, монтаж технологічного устаткування, пусконаладжувальні роботи, реставраційні роботи;

2.2.19. Підприємницька діяльність в галузі виробництва, закупівлі, розфасовки, переробки та реалізації сільськогосподарської продукції, продукції тваринництва і птахівництва, продуктів життєдіяльності диких тварин (мед, віск, тощо); Підприємницька діяльність в галузі рослинництва, садівництва, городництва, хмелярства; виробництва, закупівлі, розфасовки, переробки та реалізації об'єктів рослинництва; охорони, використання, реалізації та відтворення рослин і багаторічних насаджень сільськогосподарського призначення, дикорослих та інших несіськогосподарського призначення судинних рослин, мохоподібних, водоростей, лишайників, а також грибів, їх угруповань і місцезростань;

2.2.20. Виробництво, переробка, зберігання та реалізація продуктів кормовиробництва; спеціальне використання диких тварин та їх реалізація; виготовлення, реалізація хутрових виробів, виготовлення та реалізація виробів з кушнірських та підніжних клаптиків, низько залікових шкур та шкурку;

2.2.21. Здійснення всіх видів проектних, проектно-вишукувальних, науково-дослідних робіт в нафтогазовому комплексі, енергетичному комплексі та інших галузях господарства України; пошук (розвідка) корисних копалин; проектування, будівництво нових і реконструкція існуючих меліоративних систем та окремих об'єктів інженерної інфраструктури;

2.2.22. Надання послуг, пов'язаних з охороною державної та іншої власності, надання послуг з охорони громадян;

2.2.23. Надання послуг по охороні колективної та приватної власності, монтаж, ремонт та обслуговування засобів охоронної сигналізації, засобів вимірювання і контролю, а також усі види пусконаладжувальних робіт. Надання послуг і виконання робіт протипожежного призначення;

2.2.24. Надання послуг у галузі маркетингу, менеджменту, підготовки кадрів, пошук ділових партнерів у власних інтересах та інтересах третіх осіб. Діяльність, пов'язана з наданням послуг для здобуття загальної середньої та професійної освіти, підготовкою спеціалістів різних рівнів кваліфікації. Надання комерційних і посередницьких та представницьких послуг, платних сервісних послуг юридичним та фізичним особам. Надання послуг для здобуття освіти з видачення спеціального документа державного зразка. Надання послуг, пов'язаних із профієнтацією населення, посередництво у правчаштуванні, в тому числі за кордоном.

2.2.25. Комп'ютеризація, програмне забезпечення обчислювальної техніки, засобів зв'язку, прискорене формування ринку програмно-технічних систем і пов'язане з цим обслуговування. Ремонт, зборка та сервісне обслуговування комп'ютерної, копіювальної та всіх видів ортехніки. Комплексні сітьові рішення в галузі інформаційних технологій.

2.2.26. Консалтингова, економіко-аналітична та інформаційна діяльність. Надання консультативних послуг. Маркетингові дослідження ринків товарів та послуг. Патентні послуги.

2.2.27. Операції, пов'язані з імпортом та експортом товарів, робіт, послуг, здійсненням зовнішньоекономічної діяльності. Товарообмінні (бартерні) операції відповідно до чинного законодавства.

2.2.28. Виробництво, переробка, закупівля й реалізація (в тому числі у формі бартерних /товарообмінних/ операцій) продукції виробничо-технічного призначення, товарів народного споживання, мсрпродуктів, сільськогосподарської, технічної, будівельної, промислової, хімічної, харчової та продукції побутового призначення. Закупівля сільськогосподарської продукції у населення (в т.ч. за готівкові кошти).

2.2.29. Розведення, використання бджіл, виробництво, заготівля, реалізація та переробка продуктів бджільництва; Виробництво, переробка, зберігання та реалізація продуктів виноградарства, садівництва, городництва, землеробства, хмелярства, підприємницька діяльність в галузі виноробної промисловості, виробництво, реалізація пива;

2.2.30. Виробництво, реалізація, переробка, зберігання, закупівля лісопродукції, деревини та продуктів її переробки, заготівля та реалізація живиці, заготівля та реалізація деревини під час рубок, заготівля та реалізація другорядних лісових матеріалів (пень, луб, кора, деревна зелень тощо), випасання та реалізація худоби, розміщення пасік, заготівля та реалізація сіна, деревних соків, збирання, реалізація, заготівля дикорослих плодів, горіхів, грибів, ягід, лікарських рослин і технічної сировини, лісової підстилки та очерету.

2.2.31. Виготовлення, переробка та реалізація хімічних речовин. Заготівля, постачання, переробка та реалізація нафти, всіх видів нафтопродуктів, пально-мастильних матеріалів та продукції нафтохімії. Виробництво, передача та постачання електроенергії. Збирання, заготівля, переробка, купівля і продаж брухту та відходів кольорових та чорних металів.

2.2.32. Надання послуг по зберігання, схову, логістиці товарів.

2.2.33. Здійснення підприємницької діяльності в галузі екологічної безпеки, в тому числі: в процесі проведення наукових, науково-дослідних і дослідно-конструкторських робіт, впровадження відкриттів, винаходів, застосування нової техніки, імпортуного устаткування, технологій і систем;

2.2.34. Розроблення, виготовлення спеціальних технічних засобів для зняття інформації з каналів зв'язку, інших засобів негласного отримання інформації, торгівля спеціальними технічними засобами для зняття інформації з каналів зв'язку, інших засобів негласного отримання інформації;

2.2.35. Реалізація дорогоцінних металів і дорогоцінного каміння, дорогоцінного каміння органічного утворення, напівдорогоцінного каміння; заготівля, обробка окремих видів ресурсоцінних відходів, збирання, заготівля окремих видів відходів як вторинної сировини, операції у сфері поводження з небезпечними відходами; збирання, первинна обробка відходів і брухту дорогоцінних металів та дорогоцінного каміння, дорогоцінного каміння органічного утворення, напівдорогоцінного каміння;

2.2.36. Виробництво лікарських засобів, оптова, роздрібна торгівля лікарськими засобами; виробництво ветеринарних медикаментів і препаратів, оптова, роздрібна торгівля ветеринарними медикаментами і препаратами; виробництво пестицидів та агрохімікатів, оптова, роздрібна торгівля пестицидами та агрохімікатами; розроблення, виробництво, виготовлення, зберігання, перевезення, придбання, пересилання, везення, вивезення, відпуск, знищення наркотичних засобів, психотропних речовин і прекурсорів; культивування, використання рослин, що містять наркотичні засоби для промислових цілей; проведення дезінфекційних, дезінсекційних, дератизаційних робіт.

2.2.37. Централізоване водопостачання та водовідведення;

2.2.38. Фізкультурно-оздоровча та спортивна діяльність, організація та проведення спортивних занять професіоналів та любителів спорту; діяльність з підготовки спортсменів до змагань з різних видів спорту, визаних в Україні;

2.2.39. Проведення міжнародного, культурного, спортивного обміну, культурного, виставок, ярмарків, аукціонів, презентацій, спортивно-масових і видовищних заходів та участь у них. Здійснення виставкової діяльності та надання послуг в галузі виставкової діяльності.

2.2.40. Виробництво спирту етилового, коньячного і плодового, алкогольних напоїв, оптова торгівля спиртом етиловим, коньячним і плодovým, оптова, роздрібна торгівля алкогольними напоями; виробництво тютюнових виробів, оптова, роздрібна торгівля тютюновими виробами; Розвиток сфери громадського харчування, відкриття та утримання власних кафе, барів, ресторанів, тощо. Виготовлення вина, лікеро-горілчаного та коньячних виробів, вина та пива.

2.2.41. Діяльність, пов'язана з промисловим виловом риби на промислових ділянках рибогосподарських водойм, крім внутрішніх водойм (ставків) господарств, реалізація риби;

2.2.42. Тиражування записів на магнітних носіях: тиражування грамплатівок, компактних дисків, магнітних стрічок з оригіналу музичних творів або інших звукових матеріалів. Тиражування відеозаписів: тиражування компактних дисків, плівок з оригіналу запису фільмів та інших записів. Тиражування звукозаписів та відеозаписів за індивідуальними замовленнями населення. Тиражування записів програмного забезпечення комп'ютерів: тиражування на диски та магнітні носії з оригіналу комп'ютерних програм та іншого комп'ютерного забезпечення, Тиражування записів програмного забезпечення комп'ютерів за індивідуальними замовленнями населення.

2.2.43. Використання радіочастот. Впровадження науково-технічних досягнень, здійснення науково-дослідних, дослідно-конструкторських і проектних робіт за новими перспективними технологіями в інформатиці, промисловості, будівництві, сільському господарстві та в інших галузях господарства. Діяльність, пов'язана з розробкою, виготовленням, везенням, вивезенням, реалізацією та використанням засобів криптографічного та технічного захисту інформації, а також з наданням послуг із криптографічного та технічного захисту інформації. Придбання та реалізація об'єктів інтелектуальної власності в т. ч. за кордон.

2.2.44. Придбання та реалізація прав на інтелектуальну власність в т.ч. за кордон а також здійснення всіх видів представницьких та посередницьких послуг в цій галузі

2.2.45. Будівництво і технічне обслуговування мереж передачі даних і документального зв'язку загального користування та надання послуг у цих мережах. Використання радіочастот. Виробництво та сервісне обслуговування систем і засобів, виконання робіт, надання послуг, що забезпечують технічний захист інформації, будівництво і технічне обслуговування мереж теле-, радіо і проводового мовлення. Будівництво і технічне обслуговування мереж міжнародного, міжміського і місцевого телефонного зв'язку та надання послуг у цих мережах. Будівництво і технічне обслуговування мереж зв'язку з рухомими об'єктами та надання послуг з їх використанням. Ремонт та експлуатація об'єктів трубопровідного транспорту

2.2.46. Будівництво і комплексна експлуатація готельного господарства, мотелів, станцій технічного обслуговування, автомобільних стоянок, автозаправних станцій, торговельних точок, підприємств пунктів громадського харчування, оптової, комісійної, роздрібно торгівлі тощо.

2.2.47. Оренда, використання на інших умовах земельних ресурсів, майна, а також інших майнових та немайнових прав.

2.2.48. Надання послуг телефонного зв'язку. Наукові дослідження, пов'язані зі створенням і використанням космічної техніки та технологій. Розроблення, випробування, виробництво та експлуатація космічних апаратів і їх складових частин, наземної космічної інфраструктури та її складових частин, обладнання, що входить до складу космічного сегмента супутникових систем, за винятком систем телерадіомовлення.

2.2.49. Проектування, монтаж, пусконаладжувальна та гарантійна підтримка структурованих кабельних систем. Створення і придбання засобів, технологій та устаткування для технічного переобладнання виробництва, інжиніринг, розробка, і впровадження винаходів «ноу-хау», екологічних програм тощо.

2.2.50. Надання всіх видів побутових послуг населенню, прокат, лізинг.

2.2.51. Купівля і продаж, оренда й суборенда у юридичних і фізичних осіб будівель, споруд, квартир, землі та іншого нерухомого майна, всі види послуг в цій галузі.

2.2.52. Операції з обігу іноземної валюти, а також операції з валютними цінностями, відкриття та утримання в установленому порядку пунктів для обміну валют, надання послуг по обміну готівкових валютних коштів.

2.2.53. Для діяльності, що підлягає ліцензуванню, підприємство отримує необхідну ліцензію.

3. ПРАВОВЕ ПОЛОЖЕННЯ ПІДПРИЄМСТВА

3.1. Для виконання статутних завдань Підприємство має право:

3.1.1. Продавати і передавати іншим підприємствам, організаціям, установам та громадянам, набувати і одержувати від них, здавати і брати в оренду (лізинг), надавати і отримувати безоплатно, в тимчасове користування або в позичку будинки, квартири, споруди, транспортні засоби, земельні ділянки та інші матеріальні цінності, а також списувати їх з балансу, передавати з балансу на баланс.

3.1.2. Укладати договори та інші угоди від власного імені.

3.1.3. Виступати засновником чи учасником підприємств, господарських товариств, різноманітних об'єднань, фондів і громадських організацій, спільних підприємств з іноземними юридичними та фізичними особами на території України та за її межами.

3.1.4. Здійснювати підготовку, перепідготовку та підвищення кваліфікації працівників Підприємства.

3.1.5. Направляти у відрадження в Україні і за її межі працівників Підприємства та інших осіб, що виконують роботи по завданню Підприємства.

3.1.6. Створювати постійні та тимчасові колективи для виконання статутних завдань, залучати українських і іноземних фахівців, затверджувати штати Підприємства.

3.1.7. Розміщувати кошти в акції, облигації, позички, сертифікати банків та інші цінні папери, що знаходяться в обігу, проводити операції на товарних та інших біржах.

3.1.8. Самостійно планувати свою виробничо-господарську та іншу діяльність, а також соціальний розвиток трудового колективу Підприємства.

3.1.9. Відкривати в установах банків рахунки в національній та іноземній валюті для розрахункових операцій, як за місцем свого знаходження, так і в місцях знаходження філій та представництв. Підприємство самостійно вибирає банки для здійснення кредитно-розрахункових операцій.

3.1.10. Застосовувати систему контрактів при наймі працівників на роботу.

3.1.11. Інші права, які випливають з норм чинного законодавства відповідно до мети та цілей Підприємства.

4. МАЙНО ПІДПРИЄМСТВА

4.1. Підприємство є власником майна, наданого Засновником, продукції, виробленої в результаті господарської діяльності, отриманих доходів, а також іншого майна, придбаного ним з інших підстав, передбачених чинним законодавством.

4.2. Майно Підприємства складають основні фонди, обігові кошти, а також інші цінності, вартість яких відображена в самостійному балансі.

4.3. Джерелами формування майна Підприємства є:

4.3.1. Грошові кошти та матеріальні внески Засновника (Власника);

4.3.2. Прибуток, одержаний від господарської діяльності;

4.3.3. Кредити банків та інших кредиторів;

4.3.4. Безоплатні та благодійні внески фізичних та юридичних осіб, у т. ч. іноземних;

4.3.5. Інші джерела, які не заборонені чинним законодавством.

4.4. Майно Підприємства підлягає страхуванню за рішенням Засновника (Власника).

5. СТАТУТНИЙ КАПІТАЛ ПІДПРИЄМСТВА

5.1. Статутний капітал Підприємства у розмірі 100,00 (сто) гривень 00 копійок складається з внеску Засновника (Власника) у грошовій формі і може бути збільшений за рахунок його додаткового внеску.

5.2. Статутний капітал може доповнюватися внесками у вигляді будов, споруд, та інших матеріальних цінностей, придбаних Засновником (Власником) на власні кошти.

6. ФІНАНСОВО-ГОСПОДАРСЬКА ДІЯЛЬНІСТЬ ПІДПРИЄМСТВА

6.1. Підприємство самостійно планує свою діяльність і визначає перспективи розвитку, виходячи з попиту на вироблену продукцію (надані послуги), соціального розвитку Підприємства, підвищення доходів Засновника (Власника) та працівників Підприємства.

6.2. Підприємство реалізує продукцію та послуги згідно з угодами юридичним та фізичним особам через оптову та роздрібно торговельну мережу, а також безпосередньо по безготівковому розрахунку як на внутрішньому так і на зовнішньому ринку.

6.3. Підприємство має право самостійно встановлювати ціни на свою продукцію та послуги.

6.4. Підприємство розраховується за придбані у підприємств, організацій та приватних осіб ресурси, продукцію та послуги за діючими державними та договірними цінами.

- 6.5. Основним показником, що характеризує діяльність Підприємства, є прибуток.
- 6.6. Порядок обчислення оподаткованого прибутку, розмір ставок податку та інші питання, пов'язані з оподаткуванням Підприємства, регулюються чинним законодавством.
- 6.7. Прибутком Підприємства, після сплати податків до державного бюджету та інших обов'язкових платежів згідно з чинним законодавством, Підприємство розпоряджається самостійно.
- 6.8. На Підприємстві створюється Резервний фонд у розмірі 25% від Статутного капіталу. Розмір щорічних відрахувань до Резервного фонду становить 5% від чистого прибутку Підприємства. Кошти Резервного фонду знаходяться у повному розпорядженні Підприємства і призначені для покриття можливих збитків.
- 6.9. Підприємство може використовувати Резервний фонд на додаткові витрати по розробці та запровадженню нової техніки, на поповнення частини оборотних коштів, на покриття витрат, у випадку зниження ціни продукції, на інші цілі. По рішенням Засновника (Власника) частина коштів Резервного фонду може використовуватись на оплату праці з поповненням їх у подальшому з фонду оплати праці.
- 6.10. Крім того, на Підприємстві можуть бути створені:
- 6.10.1. Фонд виробничого розвитку;
 - 6.10.2. Фонд соціального забезпечення;
 - 6.10.3. Інші фонди.
- 6.11. Підприємство приймає участь власними коштами у благодійних акціях.
- 6.12. Трудові доходи кожного працівника визначаються його особистим внеском з урахуванням результатів роботи Підприємства.
- 6.13. Підприємство приймає на роботу працівників на підставі угод та контрактів.
- 6.14. Форми, системи і розміри оплати праці штатних працівників встановлюються Підприємством самостійно.
- 6.15. Повноваження трудового колективу здійснюються на зборах трудового колективу та їх виборним органом.

7. ЗОВНІШНЬОЕКОНОМІЧНА ДІЯЛЬНІСТЬ ПІДПРИЄМСТВА

- 7.1. Зовнішньоекономічна діяльність Підприємства здійснюється на основі валютної самоокупності та самофінансування.
- 7.2. У сфері зовнішньоекономічної діяльності Підприємство здійснює:
- 7.2.1. Експорт проектно-кошторисного та фінансово-економічного сервісу;
 - 7.2.2. Експорт сільськогосподарської продукції та продукції тваринництва;
 - 7.2.3. Експорт товарів та послуг власного виробництва;
 - 7.2.4. Експорт товарів та послуг невідласного виробництва без переходу права власності;
 - 7.2.5. Експорт товарів та послуг невідласного виробництва з переходом права власності;
 - 7.2.6. Імпорт товарів та послуг для власних потреб;
 - 7.2.7. Імпорт товарів та послуг не для власних потреб без переходу права власності;
 - 7.2.8. Імпорт товарів та послуг не для власних потреб з переходом права власності.
- 7.3. Підприємство може здійснювати свої операції по експорту та імпорту товарів (робіт, послуг) на договірних засадах, як самостійно, так і через відповідні зовнішньоторговельні організації.
- 7.4. Для виконання статутних завдань Підприємство самостійно відряджає за кордон своїх працівників.
- 7.5. Підприємство має право відряджати за кордон своїх працівників для підвищення кваліфікації та отримання ними спеціальної освіти.

8. УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ

- 8.1. Загальне управління Підприємством здійснює Засновник (Власник).
- 8.2. До компетенції Засновника (Власника) належить:
- 8.2.1. Визначення основних напрямів діяльності Підприємства і затвердження його планів та звітів про їх виконання;
 - 8.2.2. Внесення змін до Статуту Підприємства;
 - 8.2.3. Призначення та звільнення Директора Підприємства;
 - 8.2.4. Затвердження річних результатів діяльності Підприємства, включаючи його дочірні підприємства, затвердження порядку розподілу чистого прибутку Підприємства;
 - 8.2.5. Надання згоди на створення, реорганізацію та ліквідацію дочірніх підприємств, філій та представництв, затвердження їх статутів та положень, участь в інших підприємствах, об'єднаннях;
 - 8.2.6. Прийняття рішення про реорганізацію, ліквідацію Підприємства, призначення ліквідаційної комісії, затвердження ліквідаційного балансу.
- 8.2. Поточне керівництво діяльністю Підприємства здійснює Директор, який призначається Засновником (Власником), або Засновник (Власник) здійснює керівництво самостійно.
- 8.3. Директор без довіреності діє від імені Підприємства та в межах своєї компетенції:
- 8.4.1. Укладає угоди, договори, контракти, в тому числі зовнішньоекономічні;
 - 8.4.2. Розпоряджається майном Підприємства в межах, що визначені цим Статутом;
 - 8.4.3. Відкриває в банках розрахунковий та інші рахунки;
 - 8.4.4. Видає довіреності;
 - 8.4.5. Видає накази та розпорядження, що обов'язкові для всіх працівників;
 - 8.4.6. Має право першого підпису всіх фінансових документів;
 - 8.4.7. Розробляє поточні плани діяльності Підприємства і заходи, що є необхідними для вирішення його завдань;

- 8.4.8. Затверджує щорічний кошторис, штатний розклад і посадові оклади співробітників, встановлює показники, розмір та строки їх преміювання;
 - 8.4.9. Затверджує ціни на продукцію і тарифи на послуги;
 - 8.4.10. Затверджує нормативні акти, що визначають відносини між підрозділами і філіями Підприємства;
 - 8.4.11. Приймає на роботу і звільняє з роботи співробітників Підприємства, застосовує до них заходи заохочення і накладає стягнення;
 - 8.4.12. Подає на затвердження Засновнику (Власнику) річний звіт та баланс Підприємства;
 - 8.4.13. Обґрунтовує порядок розподілу прибутку та засоби покриття збитків;
 - 8.4.14. Розробляє пропозиції про внесення змін до Статуту та інших внутрішніх документів Підприємства;
 - 8.4.15. Вносить пропозиції про створення, реорганізацію та ліквідацію філій, представництв, інших структурних підрозділів, розробляє плани їх діяльності;
 - 8.4.16. Вирішує питання отримання кредитів;
 - 8.4.17. Укладає договори купівлі - продажу та застави основних засобів, в тому числі нерухомого майна;
 - 8.4.18. Випишує векселі та приймає до виплати векселі;
 - 8.4.19. Приймає рішення про передачу товарів у заставу;
 - 8.4.20. Видає гарантійні листі, що містять фінансові зобов'язання;
 - 8.4.21. Виступає поручителем належним підприємству майном по зобов'язанням учасників або третіх осіб.
 - 8.4.22. Забезпечує виконання рішень Засновника (Власника), прийнятих в межах його компетенції;
 - 8.4.23. Здійснювати інші дії, спрямовані на досягнення мети та цілей Підприємства в межах його компетенції.
- 8.4. Директор вирішує всі питання поточної і господарської діяльності Підприємства, крім тих, що входять у виключну компетенцію Засновника (Власника).
- 8.5. Директор несе безпосередню відповідальність за виробничу, господарську, фінансову діяльність Підприємства.
- 8.6. Заступник директора, головний бухгалтер та інші посадові особи Підприємства призначаються на посаду, а також звільняються Директором по узгодженню з Засновником (Власником).
- 8.7. Директор організує роботу Підприємства та відповідає за всю його діяльність перед державою, Засновником (Власником) та трудовим колективом Підприємства.
- 8.8. Директор Підприємства може бути усунутий з посади виключно Засновником (Власником), або згідно поданої ним заяви за власним бажанням.
- 8.9. Звіт Директора Підприємства перед Засновником (Власником) здійснюється в разі потреби, за рішенням Засновника (Власника).

9. СТРУКТУРА ПІДПРИЄМСТВА

- 9.1. Структура Підприємства формується на принципах єдиного господарського механізму з поділом по дільницях, цехах, відділах або інших відокремлених підрозділах, надалі за текстом - "Структурні підрозділи", які створюються Підприємством в залежності від напрямів його діяльності та Об'єктів робіт.
- 9.2. Структурні підрозділи Підприємства не є юридичними особами і в своїй діяльності керуються Положеннями, які затверджуються Директором Підприємства. В окремих випадках структурні підрозділи Підприємства можуть наділятися основними та обіговими коштами за рахунок Підприємства та мати відокремлені баланси, що організації входять до загального балансу Підприємства.
- 9.3. Підприємство відповідає за зобов'язаннями Структурних підрозділів.

10. ТРУДОВИЙ КОЛЕКТИВ

- 10.7. Трудовий колектив Підприємства складають всі громадяни, які своєю працею беруть участь в його діяльності на основі трудового договору (контракту, угоди), а також інших форм, що регулюють трудові відносини працівника з підприємством.
- 10.8. Трудовий колектив Підприємства користується правами та виконує обов'язки, передбачені законодавством про працю, положеннями цього Статуту та умовами укладеного з ними трудового договору.
- 10.9. Оплата праці трудового колективу Підприємства визначається кінцевим результатом, їх особистим трудовим внеском і максимальним розміром не обмежується.
- 10.10. За рахунок коштів Підприємства для його трудового колективу можуть бути встановлені додаткові пільги, передбачені умовами колективного договору.
- 10.11. Трудовий колектив Підприємства приймається на роботу і звільняється з неї Директором Підприємства.
- 10.12. Державне соціальне страхування трудового колективу Підприємства та його пенсійне забезпечення проводиться у відповідності з нормами, встановленими діючим законодавством.
- 10.13. Для виконання договірних робіт Підприємство може створювати тимчасові підрядні та інші колективи, що працюють на основі цивільно-правових договорів, а також використовувати працю індивідуальних підрядників з залученням виконавців як зі сторони, так і з числа працівників Підприємства.
- 10.14. Всі питання, пов'язані з трудовим колективом Підприємства і не врегульовані цим Статутом, регулюються нормами законодавства про працю.

9.

10. ПЛАНУВАННЯ, ОБЛІК ТА ЗВІТНІСТЬ

10.1 Підприємство самостійно планує і здійснює господарську діяльність, виходячи з реального споживчого ринкового попиту на продукцію та послуги, виробництво яких передбачено даним Статутом.

10.2 Річний план господарської діяльності Підприємства ухвалюється Засновником (Власником) за поданням Директора Підприємства.

10.3 Підприємство проводить облік результатів своєї діяльності, веде бухгалтерський та податковий облік, статистичну звітність в установленому для підприємств порядку та несе відповідальність за її достовірність.

10.4. Ревізія фінансової діяльності Підприємства проводиться Засновником (Власником) або його довіреною особою в разі потреби. Комплексна ревізія господарської діяльності Підприємства проводиться Засновником (Власником) або відповідними фінансовими органами не частіше одного разу на рік.

11. ПРИПИНЕННЯ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА

11.1 Припинення діяльності Підприємства здійснюється шляхом його злиття, приєднання, поділу або перетворення чи ліквідації.

11.2 Припинення діяльності Підприємства відбувається за рішенням Засновника (Власника).

11.3 При припиненні діяльності Підприємства вся сукупність прав та обов'язків переходить до його правонаступників.

11.4 При припиненні діяльності шляхом злиття, приєднання, поділу або перетворення Підприємства вносяться необхідні зміни в установчі документи Підприємства, в реєстраційну картку державної реєстрації, а при ліквідації - відповідний запис в державному реєстрі.

11.5 Підприємство ліквідується:

11.5.1 за рішенням Засновника (Власника), в тому числі у зв'язку із закінченням строку, на який було створено Підприємство, досягненням мети, для якої його створено,

11.5.2 за рішенням суду про визнання судом недійсною державної реєстрації Підприємства через допущені при його створенні порушення, які не можна усунути, а також в інших випадках, встановлених законом.

11.5.3 на підставі рішення господарського суду в порядку, встановленому Законом України "Про відновлення платоспроможності боржника або визнання його банкрутом".

11.6 Засновник (Власник) Підприємства, суд або орган, що прийняв рішення про припинення діяльності Підприємства, зобов'язані негайно письмово повідомити про це орган, що здійснює державну реєстрацію, який вносить до єдиного державного реєстру відомості про те, що Підприємство перебуває у процесі припинення.

11.7 Засновник (Власник) Підприємства, суд або орган, що прийняв рішення про припинення діяльності Підприємства, призначають за погодженням з органом, який здійснює державну реєстрацію, комісію з припинення Підприємства (ліквідаційну комісію, ліквідатора тощо) та встановлюють порядок і строки припинення діяльності Підприємства.

Виконання функцій комісії з припинення діяльності Підприємства може бути покладено на Директора Підприємства.

11.8 З моменту призначення комісії до неї переходять повноваження щодо управління справами Підприємства. Комісія виступає в суді від імені Підприємства, яке припиняється.

11.9 Комісія з припинення діяльності Підприємства поміщає в друкованих засобах масової інформації, в яких публікуються відомості про державну реєстрацію Підприємства, що припиняється, повідомлення про припинення Підприємства та про порядок і строк заявлення кредитором вимог до нього. Цей строк не може становити менше двох місяців з дня публікації повідомлення про припинення діяльності Підприємства. Комісія вживає усіх можливих заходів щодо виявлення кредиторів, а також письмово повідомляє їх про припинення діяльності Підприємства.

Після закінчення строку для пред'явлення вимог кредитором та задоволення чи відхилення цих вимог комісія з припинення діяльності Підприємства складає передавальний акт (у разі злиття, приєднання або перетворення) або розподільчий баланс (у разі поділу), які мають містити положення про правонаступництво щодо всіх зобов'язань Підприємства, що припиняється, стосовно всіх його кредиторів та боржників, включаючи зобов'язання, які оспорується сторонами.

Якщо правонаступниками Підприємства є кілька юридичних осіб і точно визначити правонаступника щодо конкретних обов'язків Підприємства, що припинилося, неможливо, юридичні особи - правонаступники несуть солідарну відповідальність перед кредитором Підприємства, що припинилося.

11.10 Ліквідаційна комісія після закінчення строку для пред'явлення вимог кредитором складає проміжний ліквідаційний баланс, який містить відомості про склад майна Підприємства, що ліквідується, перелік пред'явлених кредитором вимог, а також про результати їх розгляду. Проміжний ліквідаційний баланс затверджується Засновником (Власником) Підприємства або органом, який прийняв рішення про ліквідацію Підприємства.

11.11 Виплата грошових сум кредиторам Підприємства, що ліквідується, провадиться у порядку черговості, встановленої відповідно до проміжного ліквідаційного балансу, починаючи від дня його затвердження, за винятком кредиторів четвертої черги, виплати яким провадяться зі спливом місяця від дня затвердження проміжного ліквідаційного балансу. В разі недостатності у Підприємстві, що ліквідується, грошових коштів для задоволення вимог кредиторів ліквідаційна комісія здійснює продаж майна Підприємства.

11.12 Після завершення розрахунків з кредитором ліквідаційна комісія складає ліквідаційний баланс, який затверджується Засновником (Власником) Підприємства або органом, що прийняв рішення про ліквідацію Підприємства.

11.13. Наявні у Підприємстві грошові кошти, включаючи готівку від розпродажу його майна при ліквідації, після розрахунків з бюджетом, по оплаті праці трудового колективу Підприємства та іншими кредиторами, передається ліквідаційною комісією Засновнику (власнику) Підприємства.

11.14. Підприємство є ліквідованим з дня внесення до єдиного державного реєстру запису про його припинення

11.15. Ліквідаційна комісія несе майнову відповідальність за шкоду, спричинену Підприємству, а також третім особам у відповідності до чинного законодавства України.

Голод Олеся Іванівна



Факти, викладені в цьому документі,
нотаріусом не перевірялися.

Ів. Україна тринадцятого лютого дві тисячі вісімнадцятого року.

Я, Пірняк М.В., приватний нотаріус Київського міського нотаріального округу,
засвідчую справжність підпису гр. **Голод Олесі Іванівни**, який зроблено у моїй
присутності.

Особу гр. **Голод Олесі Іванівни**, яка підписала документ, встановлено, її
дієздатність перевірено.

Зареєстровано в реєстрі за № 165

Створено вати згідно ст. 31 Закону України "Про Нотаріат".



Приватний нотаріус _____ М.В.Пірняк



Посадова інструкція Менеджера зі збуту

ПП «Голден-Фарм»

ЗАТВЕРДЖУЮ

(ПІБ, підпис)

" ___ " _____ 200_ р.

ПОСАДОВА ІНСТРУКЦІЯ МЕНЕДЖЕРА ІЗ ЗБУТУ

I. Загальні положення

1. Менеджер із збуту належить до професійної групи "Керівники".
2. Призначення на посаду менеджера із збуту та звільнення з неї здійснюється наказом директора за поданням керівника відділу буту з дотриманням вимог Кодексу законів про працю України та чинного законодавства про працю.
3. Менеджер із збуту підпорядковується безпосередньо керівнику відділу збуту.
4. Повинен знати:
 - чинне законодавство України та нормативні акти, що регламентують підприємницьку діяльність;
 - комерційне право, методологію аналізу ринкового середовища на мікроекономічному рівні, основні напрями маркетингової діяльності;
 - перспективи та світові тенденції розвитку галузі;
 - порядок підготовки та встановлення господарських зв'язків, методику актово-претензійної роботи, маркетинг та менеджмент, теорію управлінських рішень та комунікацій;
 - економіку підприємства, ціноутворення, логістику, основи рекламної діяльності, етику ділового спілкування;
 - стандарти і технічні умови на продукцію, що виготовляється, умови постачання, зберігання та транспортування продукції;
 - конфліктологію;
 - інформаційні технології менеджменту, економіко-математичні моделі та методи;
 - статистичну звітність, бухгалтерський облік основних бухгалтерських операцій;
 - діловодство;
 - організацію праці та управління, правила і норми охорони праці.

5. Кваліфікаційні вимоги:

- повна вища освіта напряму підготовки "Менеджмент" (магістр, спеціаліст) без вимог до стажу роботи або повна вища освіта (спеціаліст, магістр), стаж роботи за фахом - не менше 2 років та післядипломна освіта за напрямом "Менеджмент".

II. Завдання та обов'язки

1. Організовує та координує збутову діяльність відповідно до замовлень і укладених договорів, забезпечує постачання продукції, що випускається, споживачам у встановлені терміни в повному обсязі;
2. Організовує проведення маркетингових досліджень з вивчення споживчого ринку і його перспектив, формування і розширення господарських зв'язків зі споживачами, проведення аналізу попиту покупців, ступеня задоволення потреб вимог і запитів споживачів на вироби, що пропонуються, рівня конкурентоспроможності продукції на ринку шляхом вивчення і оцінювання потреб споживачів, моніторингу конкурентів;
3. Бере участь у розробленні маркетингової політики;
4. Готує пропозиції і розробляє рекомендації щодо підвищення якості і поліпшення споживчих властивостей товарів та послуг;
5. Бере участь у підготовці проектів перспективних і річних планів реалізації продукції, складанні прогнозів збуту, розробленні рекламної стратегії, програм із формування попиту і стимулювання збуту;
6. Вносить пропозиції щодо коригування цін на продукцію, що пропонується, обсягів продажу, вибору каналів збуту, способів і часу виходу на ринок;
7. Бере участь у ярмарках, торгах, виставках, біржах із рекламування і реалізації продукції, що випускається;
8. Організовує зв'язки з діловими партнерами, забезпечує своєчасне виконання обов'язків перед контрагентами, добирає необхідну інформацію для розширення зовнішніх зв'язків;
9. Виконує роботу з укладання договорів на постачання продукції і узгодження умов постачання;
10. Складає заявки, зведені відомості замовлень і асортиментні (номенклатурні) плани постачання;
11. Аналізує дані з обліку готової продукції на складах підприємства і проводить розподіл по покупцях відповідно до укладених договорів;
12. Контролює відповідність рівня запасів готової продукції за обсягом і номенклатурою (асортиментом) до встановлених нормативів;

13. Спільно з технічними службами підприємства бере участь у розробленні технічних умов приймання від виробничих підрозділів готової продукції, її пакування, зберігання і транспортування;
14. Контролює дотримання правил зберігання і підготовки готової продукції до відправлення споживачам;
15. Визначає потребу в різних транспортних засобах і робочій силі для своєчасного відвантаження готової продукції та оформлює договори на перевезення продукції з транспортними організаціями;
16. Організовує і контролює своєчасне відвантаження готової продукції відповідно до укладених договорів;
17. Бере участь у здаванні, прийманні продукції покупцям (перевізникам) і перевірці її якості, кількості та комплектності, підписує і візує приймально-здавальні акти, супровідні документи;
18. Вживає заходів із забезпечення своєчасного надходження коштів за реалізовану продукцію;
19. Одержує і аналізує претензії від покупців щодо невідповідності якості, кількості і комплектності продукції, яка постачається, порушення термінів постачання;
20. Готує інформацію, необхідну для висунення претензій покупцям за порушення термінів приймання продукції та оплати;
21. Вживає заходів щодо заміни продукції, яку повернув покупець, її реалізації чи перероблення;
22. Забезпечує складання встановленої звітності, формує базу даних щодо внутрішньої та зовнішньої інформації із збуту (натуральні і вартісні обсяги; засоби просування товару на ринку, територіальне поширення та терміни його збуту; відхилення і зміни кон'юнктури ринку);

III. Права

Менеджер із збуту має право:

1. Ознайомлюватися з проектами рішень керівництва підприємства, що стосуються його діяльності.
2. Брати участь в обговоренні питань, що стосуються виконання його обов'язків.
3. Вносити на розгляд керівництва підприємства пропозиції щодо покращання роботи, пов'язаної з обов'язками, що передбачені цією інструкцією.
4. В межах своєї компетенції повідомляти керівництву підприємства про всі недоліки, виявлені в процесі його діяльності, та вносити пропозиції щодо їх усунення.

5. Вимагати від керівництва підприємства сприяння у виконанні ним посадових обов'язків.

IV. Відповідальність

Менеджер із збуту несе відповідальність:

1. За неналежне виконання або невиконання своїх посадових обов'язків, а також за невикористання або неповне використання своїх функціональних прав, що передбачені цією посадовою інструкцією, - в межах, визначених чинним законодавством України про працю.
2. За правопорушення, скоєні в процесі здійснення своєї діяльності, - в межах, визначених чинним адміністративним, кримінальним та цивільним законодавством України.
3. За завдання матеріальної шкоди - в межах, визначених чинним цивільним законодавством та законодавством про працю України.

УЗГОДЖЕНО

Керівник
відділу збуту: _____ (підпис) _____ (ПІБ) " ____ " _____ р.

Директор: _____ (підпис) _____ (ПІБ) " ____ " _____ р.

З інструкцією ознайомлений: _____ (підпис) _____ (ПІБ) " ____ " _____ р.

Розподіл завдань між конкретними виконавцями, встановлення відповідальності за їх виконання

Фінансовий директор:

- Організація управління фінансовими ресурсами бізнесу, регулювання фінансових відносин.
- Ведення переговорів з партнерами: банками, кредитними установами та ін.
- Координація роботи з проведення аналізу фінансово-економічного стану компанії.
- Розробка та контроль облікової, податкової, кредитної, інвестиційної політик.
- Управління активами підприємства.
- Організація та контроль над виконанням фінансових планів і бюджетів.
- Розподіл фінансових коштів між департаментами.
- Взаємодія з командою топ-керівників.

Заступник директора:

- Налагоджує роботу та результативну взаємодію структурних підрозділів організації, що контролює їх діяльність.
- Делегує та доручає вирішення певних питань іншим посадовим особам.
- Стверджує штатний розклад.
- Веде нагляд за організацією роботи зі стимулювання персоналу.
- Вживає заходів щодо вирішення питань, що належать до фінансово-економічної та виробничої діяльності.
- Вживає заходів щодо вдосконалення планування економічних показників діяльності організації, створення та вдосконалення нормативів трудових витрат, використання виробничих потужностей, витрачання товарно-матеріальних цінностей.
- Реалізує заходи щодо дотримання бережливого ставлення до матеріальних, трудових та фінансових ресурсів.
- Контролює дотримання фінансової дисципліни.

Начальник виробництва:

- Спрямовує діяльність колективу на забезпечення ритмічного випуску якісної продукції власного виробництва у потрібному асортименті.
- Систематично здійснює діяльність з удосконалення організації виробництва, підвищення якості продукції на основі раціональної організації праці, ефективного використання техніки, підвищення професійної майстерності працівників.

- Здійснює керівництво виробничо-господарською діяльністю основних та допоміжних цехів і служб, які входять до складу виробництва.
- Організовує розроблення проектів планів випуску всіх видів продукції на період, що планується.
- Організовує контроль забезпечення цехів технічною документацією, а також матеріалами, паливом, енергоресурсами, контроль відповідності сировини та матеріалів, які застосовуються, та продукції, яка випускається, чинним державним стандартам, технічним умовам та нормам.
- Забезпечує правильну технічну експлуатацію, своєчасний та якісний ремонт і модернізацію устаткування.

Головний бухгалтер:

- Забезпечує ведення бухгалтерського обліку, дотримуючись єдиних методологічних засад, встановлених Законом України "Про бухгалтерський облік та фінансову звітність в Україні", з урахуванням особливостей діяльності підприємства і технології оброблення облікових даних.
- Організує роботу бухгалтерської служби, контроль за відображенням на рахунках бухгалтерського обліку всіх господарських операцій.
- Забезпечує складання на основі даних бухгалтерського обліку фінансової звітності підприємства, підписання її та подання в установлені строки користувачам.
- Здійснює заходи щодо надання повної, правдивої та неупередженої інформації про фінансовий стан, результати діяльності та рух коштів підприємства.
- Бере участь у проведенні інвентаризаційної роботи на підприємстві, оформленні матеріалів, пов'язаних з нестачею та відшкодуванням втрат від нестачі, крадіжки і псування активів підприємства.

Керівник відділу логістики:

- Організація та контроль своєчасності доставки вантажів з використанням найманого транспорту
- Удосконалення існуючих маршрутів, розкладу, супутніх процесів, документообігу
- Автоматизація процесів планування та аналітики
- Зниження витрат та підвищення рентабельності спрямування транспортної логістики

Керівник відділу постачання:

- Забезпечення компанії усіма необхідними для її діяльності матеріальними ресурсами.
- Здійснює організацію процесу забезпечення сировиною, матеріалами, товарами, інструментом, спецодягом, господарським інвентарем та т.д.
- Контролює правильність і своєчасність виконання поставлених завдань співробітниками відділу.

- Керує розробкою проектів перспективних і річних планів матеріально-технічного забезпечення.

Заступник директора з просування:

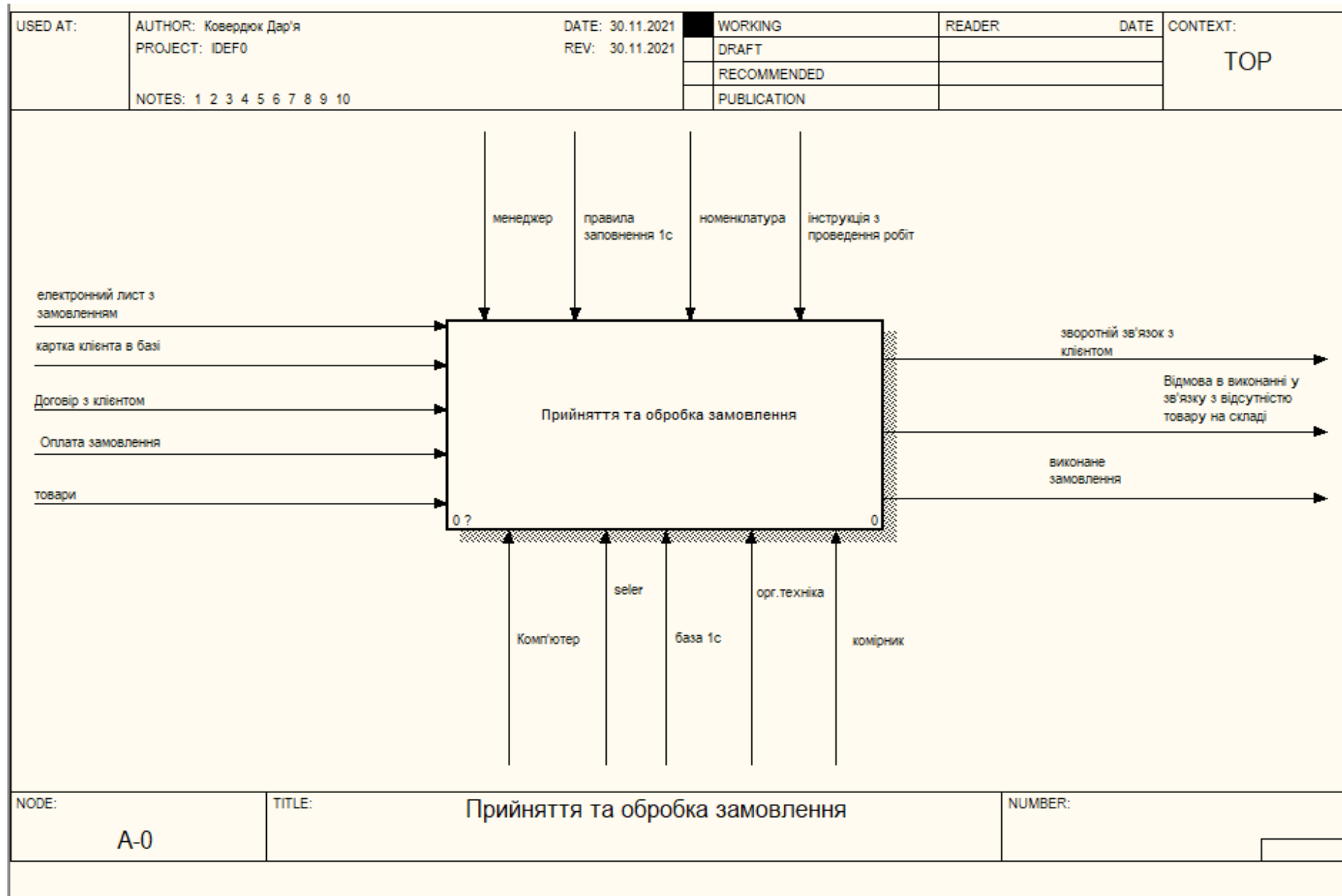
- Розробка і реалізація маркетингової стратегії.
- Реклама, PR, інтернет-просування: розробка кампаній і рекламних акцій, проведення і оцінка ефективності.
- Бюджетування: планування витрат на місяць, квартал, рік.
- Управління брендом.
- Маркетингові дослідження, аналіз конкурентів.

Керівник відділу IT:

- Планує поточну роботу і прогнозує довгострокові перспективи розвитку.
- Визначає повноваження всіх фахівців, розподіляє обов'язки, віддає накази і перевіряє їх виконання.
- Розглядає пропозиції щодо вдосконалення інфраструктури, що надходять як від топ-менеджерів, так і від підлеглих.
- Прогнозувати можливі наслідки їх реалізації.
- Стежити за новинами науки і ринку, щоб вчасно реагувати на зміни, що відбуваються.

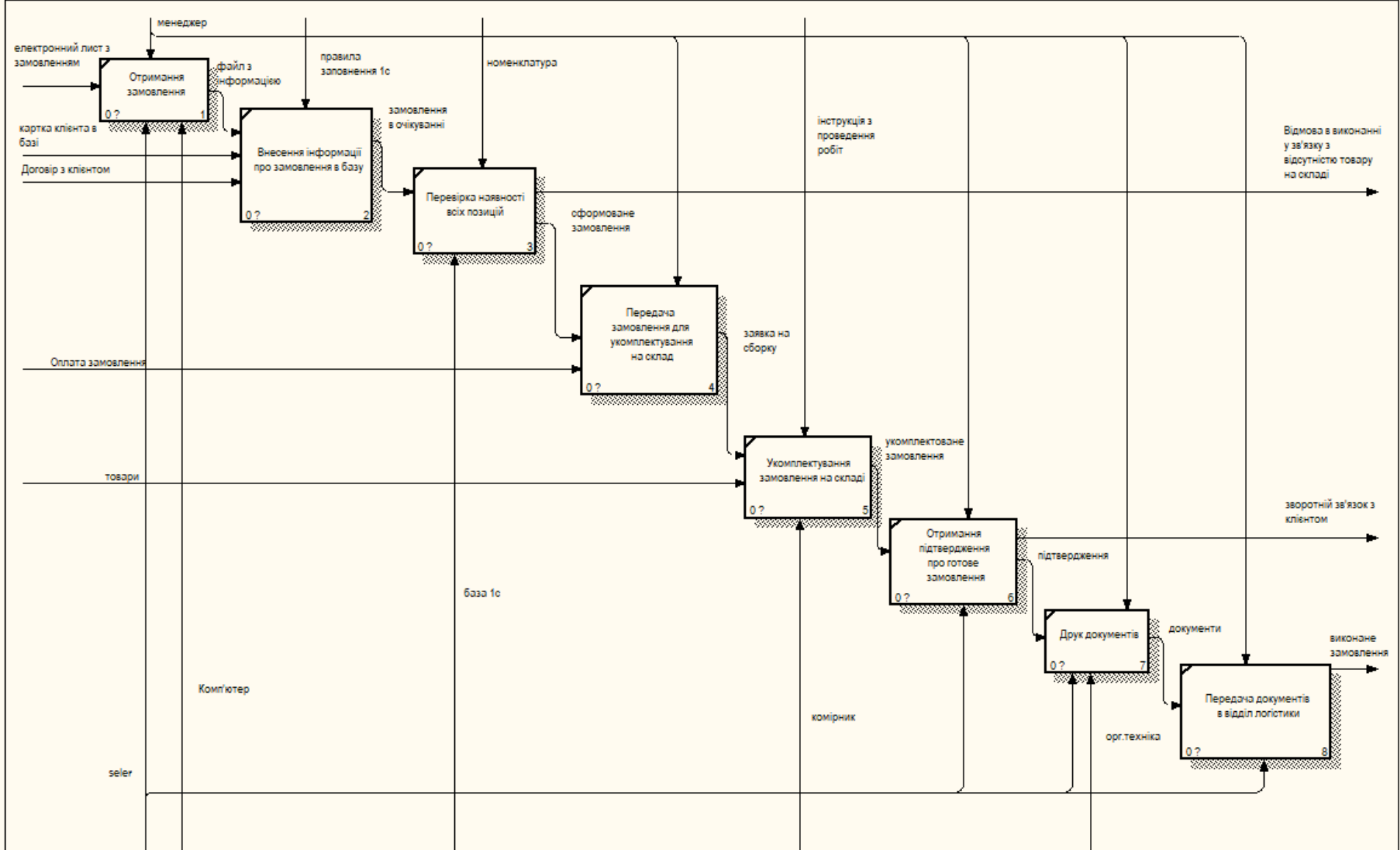
Процес прийняття та обробки замовлень у ПП «Голден-Фарм»

1)



USED AT:	AUTHOR: Косердюк Дар'я	DATE: 30.11.2021	WORKING	READER	DATE	CONTEXT: A-0
	PROJECT: IDEF0	REV: 30.11.2021	DRAFT			
			RECOMMENDED			
			PUBLICATION			

NOTES: 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10



NODE: A0	TITLE: Прийняття та обробка замовлення	NUMBER:
-------------	---	---------

Опитувальник для працівників компанії.

Анкета опитувальника для працівника компанії:					
1. Характеристика екосистеми організації та оцінка її місця в екосистемі					
2.1. В процесі створення кінцевого продукту для споживача організація:					
1) Створює невелику частку в сукупній споживчій цінності товару (послуги)					
2) Створює і контролює значну частку споживчої цінності продукту, вступає у взаємодію з іншими компаніями для оптимізації ланцюга створення та донесення цінності до наявних та потенційних клієнтів					
3) Визначає «правила гри», впроваджує інноваційні продукти або створює нову цінність товару (послуги) для споживача.					
2.2. Які з глобальних викликів (трендів) найбільш впливові для вашого бізнесу (розташуйте тренди за спадним принципом впливовості):					
1. Рівень життя населення					
2. Зміна курсу валют					
2.3. Які чинники зовнішнього середовища найбільше впливають на діяльність організації (оцініть за трибальною шкалою: 1 – найменш впливовий, 3 - найвпливовіший):					
		Чинники зовнішнього середовища	Оцінка значущості чинника		
1		Політична ситуація в країні та регіоні	«1»	«2»	«3»
2		Нормативно-правове регулювання діяльності (обов'язкова сертифікація, ліцензування діяльності, система оподаткування тощо)	«1»	«2»	«3»
3		Доступність матеріальних ресурсів	«1»	«2»	«3»
4		Можливість вільного залучення трудових ресурсів визначеної кваліфікації	«1»	«2»	«3»
5		Вартість фінансових ресурсів	«1»	«2»	«3»

6	Екологічні обмеження та європейські стандарти безпеки	«1»	«2»	«3»
7	Висока конкуренція на ринку товарів	«1»	«2»	«3»
8	Висока конкуренція на ринку ресурсів	«1»	«2»	«3»

2.4. Визначте, наскільки інноваційна активність характерна для основного виду бізнесу організації:

1) нові продукти (нова ціннісна пропозиція) з'являються постійно, що вимагає від організації постійних інновацій

2) технологічні зміни, нововведення, що змушують перебудовувати виробничі потужності, оновлювати устаткування, змінювати виробничі процеси та бізнес-процеси,

3) виникають принципово нові бізнеси, які створюють нову цінність для споживачів;

4) сфера бізнесу організації не потребує активно впроваджувати новації щодо продуктів та технології створення цінності для клієнтів.

2.5. Які з активів забезпечують конкурентну перевагу організації:

1) Технологічне обладнання та технології

2) Висококваліфікований виробничий персонал

3) Керівник та управлінська команда

4) Система взаємодії з клієнтами та клієнтський капітал

5) Спроможність створювати та виводити на ринок нові продукти (товари чи послуги)

6) Система партнерських зв'язків із основними контрагентами

7) Торгова марка (бренд)

8) Ділова репутація

3. Характеристика системи управління, виявлення протиріч та джерел розвитку організації

3.1. До якого типу можна віднести організаційну структуру підприємства:

1) Лінійно-функціональна

2) Проектна (матрична)

3) Процесна

4) Гібридна

3.2. Оцініть за трибальною шкалою **вірність тверджень для підприємства** (1 – не згодний, 2- частково погоджуюсь, 3-повністю погоджуюсь):

	регламенти, стандарти, процедури регулюють більшість рішень	«1»	«2»		«3»
	важливі комунікації між відділами (підрозділами) документовані службовою перепискою	«1»	«2»		«3»
	формальні посадові інструкції затверджені і діють по кожній посаді	«1»	«2»		«3»
	команда топ-менеджерів складається з фахівців по кожній функціональній сфері (наприклад маркетинг, фінанси, виробництво)	«1»	«2»		«3»
	зв'язки (інформаційні потоки, відповідальність, повноваження) між підрозділами формалізовані у бізнес-процесах	«1»	«2»		«3»
	система винагород та стимулювання для більшості робітників підприємства побудована за принципом досягнення встановлених результатів	«1»	«2»		«3»
	існує систематичне планування в документальній формі (складаються і затверджуються планові документи, бюджети, інформація з яких зберігається і порівнюються з досягнутими результатами)	«1»	«2»		«3»
	підприємство має механізм реалізації стратегії через визначення завдань підрозділам, реалізацію проєктів і розробку бюджетів	«1»	«2»		«3»
	процес документообігу та інформаційного обміну чіткий, більшість важливої інформації для прийняття рішень задокументована, збережена і доступна в архівах	«1»	«2»		«3»
	для обробки інформації використовуються спеціальні корпоративні інформаційні системи	«1»	«2»		«3»

3.3. Оцініть за трибальною шкалою **вірність тверджень для підприємства** (1 – не згодний, 2- частково погоджуюсь, 3-повністю погоджуюсь)

	В компанії є стратегія, яку розуміють всі співробітники, до її розробки долучаються весь персонал організації	«1»	«2»		«3»
	В компанії стратегію розробляють власники і керівники компанії, співробітникам доводять ключові планові показники та програму дій	«1»	«2»		«3»
	Операційна діяльність, бюджети підпорядковані реалізації стратегії підприємства, спрямовані на досягнення її стратегічних цілей	«1»	«2»		«3»
	Система стимулювання для більшості робітників підприємства побудована за принципом досягнення встановлених результатів	«1»	«2»		«3»
	Існує систематичне планування діяльності підприємства і підрозділів у документальній формі (складаються і затверджуються планові документи, інформація з яких зберігається і порівнюється з досягнутими результатами)	«1»	«2»		«3»
	Підприємство має механізм реалізації стратегії через визначення завдань підрозділам і розробку бюджетів	«1»	«2»		«3»
	Процес документообігу та інформаційного обміну чіткий, більшість важливої інформації для прийняття рішень задокументована, збережена і доступна в архівах	«1»	«2»		«3»
	Для обробки інформації та обґрунтування управлінських рішень є можливість використання даних управлінського обліку і спеціальних корпоративних інформаційних системи	«1»	«2»		«3»
3.4. Оцініть за трибальною шкалою важливість цілей для підприємства (1 – найменш значуща; 3 – найбільш значуща):					
1)	збільшення обсягу продаж	«1»	«2»		«3»
2)	забезпечення стабільної	«1»	«2»		«3»

3)	підвищення рівня	«1»	«2»	«3»
4)	зниження витрат	«1»	«2»	«3»
5)	покращення якості продукції	«1»	«2»	«3»
6)	зростання клієнтської бази	«1»	«2»	«3»
7)	посилення позицій на	«1»	«2»	«3»
8)	оновлення номенклатури	«1»	«2»	«3»
9)	зростання вартості компанії	«1»	«2»	«3»
10)	забезпечення конкурентної	«1»	«2»	«3»
11)	вихід на міжнародні ринки	«1»	«2»	«3»
12)	запуск нових видів бізнесу	«1»	«2»	«3»
13)	оптимізація бізнес-процесів в	«1»	«2»	«3»

3.5. Які з наведених нижче **управлінських завдань** Ви оцінюєте як надзвичайно актуальні для організації (оцініть важливість за трибальною шкалою: 1 – найменш значуща; 3 – найбільш значуща):

	приведення у відповідність стратегічних завдань розвитку компанії до її структури	«1»	«2»	«3»
	трансформація бізнес-моделі організації відповідно до стратегічних цілей та обраної стратегії	«1»	«2»	«3»
	пошук ефективних методів створення ціннісної пропозиції для клієнтів, оптимізації виробничих та бізнес-процесів	«1»	«2»	«3»
	посилення взаємодії з клієнтами, налаштування нових та посилення існуючих каналів комунікації	«1»	«2»	«3»
	підвищення ціннісної пропозиції та акцептованої доданої цінності для клієнтів	«1»	«2»	«3»
	пошук шляхів і методів скорочення витрат	«1»	«2»	«3»
	підвищення дієвості внутрішніх комунікацій в компанії	«1»	«2»	«3»
	розробка і впровадження інновацій, що підвищують капіталізацію організації	«1»	«2»	«3»
	процеси залученості персоналу до процесів удосконалення діяльності, делегування	«1»	«2»	«3»

відповідальності менеджерам за результати роботи організації				
формування дієвої системи стимулювання та винагород для персоналу	«1»	«2»		«3»
забезпечення фінансовими ресурсами процес розвитку організації	«1»	«2»		«3»
підвищення кваліфікації управлінського персоналу, його результативності	«1»	«2»		«3»

3.6. Оцініть за трибальною шкалою рівень застосування наведених **управлінських технологій** в організації (1 – технологія не використовується, 2- використовується окремі елементи технології, 3-технологія комплексно використовується):

Управлінські технології та інструменти	Оцінка		
Елементи стратегічного управління компанією (формування місії, візії, цілей, Система управління взаємодією з клієнтами	«1»	«2»	«3»
Бенчмаркінг (вивчення та моніторинг	«1»	«2»	«3»
Аутсорсинг (передача частини процесів	«1»	«2»	«3»
Процесне управління (ідентифікація бізнес-процесів компанії й моніторинг їх результативності	«1»	«2»	«3»
Управління знаннями	«1»	«2»	«3»
Збалансована система показників (BSC)	«1»	«2»	«3»
Бережливе виробництво, стандарти якості	«1»	«2»	«3»
Програми управління змінами (інструменти	«1»	«2»	«3»
Управління ланцюжками поставок	«1»	«2»	«3»
Бюджетування	«1»	«2»	«3»

4. Характеристика проєктів розвитку організації

4.1. Які **проєкти розвитку** були реалізовані в організації протягом останніх двох років:

1) навчання персоналу

2) впровадження нового продукту/сервісу

3) вихід на новий ринок

4) впровадження нової технології виробництва/створенні цінності

5) впровадження інформаційних продуктів і систем

6) моделювання бізнес-процесів

4.2. Які **джерела фінансування** проєктів були використані протягом останніх двох років:

1) Власні кошти організації (реінвестування прибутку, додаткова емісія акцій)
2) Комерційні кредити
3) Інвестиційні фонди
4) Гранти
4.3. Які критерії є домінуючими при оцінці успішності проєктів організації:
1) досягнення результатів проєкту, що були визначені при його розробці
2) відповідність досягнення фактичних параметрів проєкту плановим показникам
3) прибутковість проєкту (досягнення планових показників його ефективності)
4) дотримання термінів реалізації проєкту
5) дотримання бюджету проєкту
4.4. Хто відповідає за реалізацію проєкту в організації:
1) Керівник організації
2) Особа, що призначається менеджером проєкту
3) Як правило, відповідального за реалізацію проєктів не призначають
5. Характеристика процесу генерації та впровадження інновацій в організації, що забезпечують її розвиток
5.1. Якщо в організації існує практика залучення працівників до створення інновацій, оберіть характерний варіант організаційних взаємовідносин в цьому процесі:
1) існує відповідний підрозділ і його функції чітко прописані, куди працівник може подати свою пропозицію письмово,
2) кожний працівник може сформулювати і подати свою інноваційну пропозицію керівництву компанії у порядку загальних звернень,
3) пропозиції можна подати вищому керівництву компанії в письмовому (електронному) вигляді через внутрішню комунікаційну мережу з відповідною темою повідомлення,
4) пропозиції можна подати у письмовому вигляді чи усно лише безпосередньому керівнику,
5) в організації створена атмосфера обговорення ідей щодо розвитку організації, є певні процедури, які дозволяють швидко донести ідеї та приймати рішення щодо впровадження змін
5.2 З якою періодичністю працівники підприємства долучаються до розробки новацій:
1) постійно подають свої пропозиції,
2) епізодично,

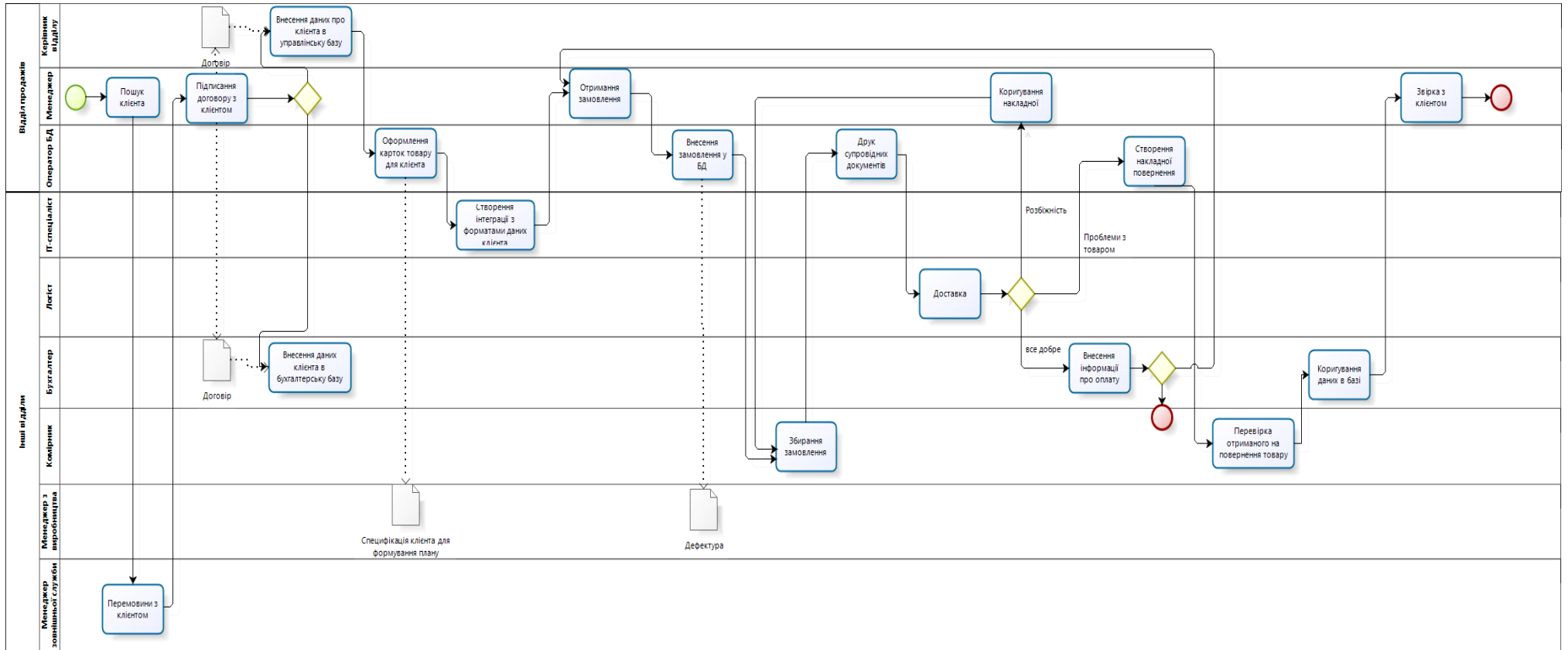
3) працівники не залучаються до процесу розробки інновацій.

5.3. Оцініть наявну систему стимулювання інноваційної діяльності співробітників компанії:

Види стимулювання	Оцінка рівня значимості стимулів для працівників підприємства за подання новаторських пропозицій (1- незначний, 2 – значимий, 3- визначальний)		
Премії, додаткові оплати за кожну новаторську пропозицію	«1»	«2»	«3»
Надання умов для підвищення власної кваліфікації (<i>оплата членства в наукових товариствах, участі у професійних конференціях, програмах професійного розвитку у суміжних областях тощо</i>)	«1»	«2»	«3»
Наявність запланованого бюджету часу на розробку та обговорення новаторських ідей	«1»	«2»	«3»
Зміна статусу підрозділу і керівництва залежно від успіху інновацій	«1»	«2»	«3»
Можливість очолити проектну групу по реалізації власної ідеї	«1»	«2»	«3»

Додаток Ж

Основний бізнес-процес відділу продажів ПП «Голден-Фарм»



Додаток 3
Заходи для впровадження змін
KPI

Захід до впровадження	Досягнені результати	Відповідальний	Показники
Зробити аналіз наявної системи оцінки показників	Документ з описом поточного стану «to be»	менеджер відділу продажів	Відповідність даним організації та наповненість документу
Зібрати дані про поточний стан роботи відділу продажів та представити у вигляді таблиці	Таблиця ексель	працівник відділу фінансів/аналітики	Відповідність даним організації
Зробити опис наявного бізнес-процесу відділу продажів та представити у вигляді таблиці	Таблиця ексель	працівник відділу фінансів/аналітики	Відповідність даним організації
Проаналізувати поточні показники відділу та представити у вигляді таблиці	Таблиця ексель	працівник відділу фінансів/аналітики	Відповідність даним організації
Створити документ з описом поточного стану «to be»	Документ з описом поточного стану «to be»	працівник відділу продажів	Відповідність даним організації та наповненість документу
Визначити бажаний майбутній стан системи оцінки показників	Документ з описом майбутнього бажаного стану «to do»	менеджер відділу продажів	Відповідність цілям компанії
Визначити які цілі підприємства задовольняє діяльність відділу та представити у вигляді таблиці	Таблиця ексель	працівник відділу фінансів/аналітики	Відповідність цілям компанії
Визначити можливі зміни в бізнес-процесі продажів та представити у вигляді таблиці	Таблиця ексель	працівник відділу фінансів/аналітики	Відповідність цілям компанії
Визначити точки контролю для процесу продажів та представити у вигляді таблиці	Таблиця ексель	працівник відділу фінансів/аналітики	Відповідність цілям компанії
Створити документ з описом майбутнього бажаного стану «to do»	Документ з описом майбутнього бажаного стану «to do»	працівник відділу продажів	Відповідність цілям компанії
Розробити систему показників та звітів	Документ з описом системи показників та звітів	менеджер відділу продажів	Відповідність правилам та цілям компанії
Визначити показники які потребують зміни	Таблиця ексель	працівник відділу продажів	Відповідність правилам та цілям компанії

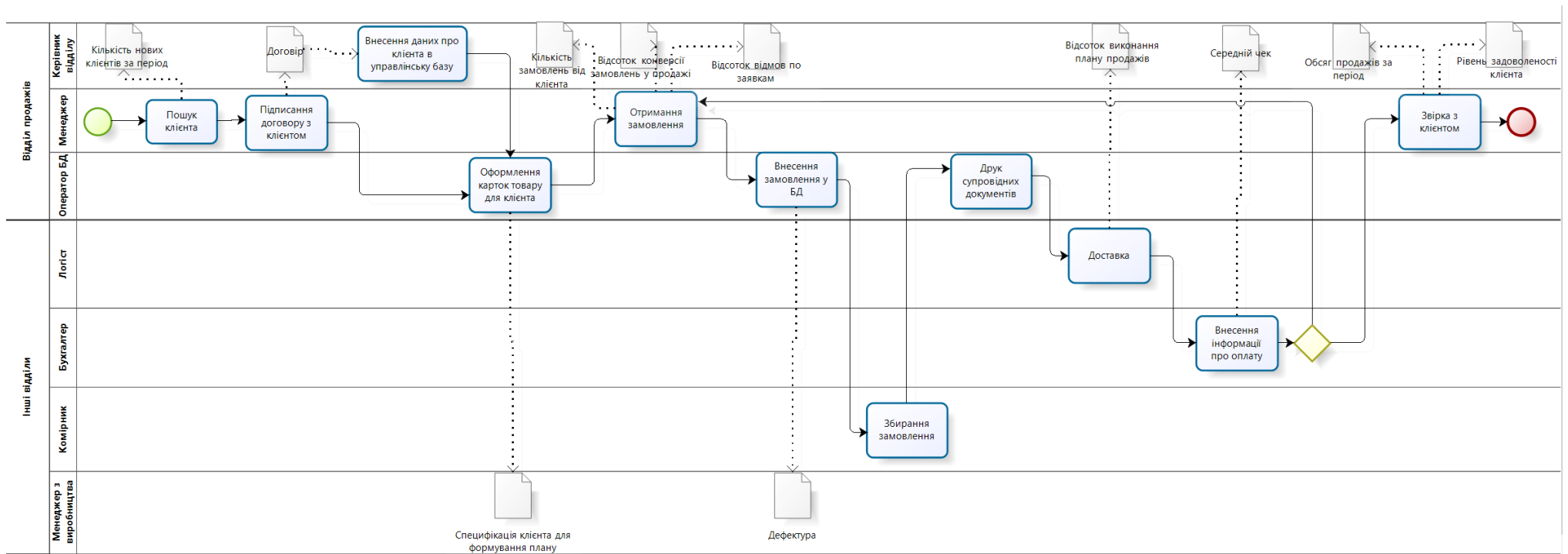
розрахунків та представити у вигляді таблиці			
Визначити показники які потрібні для аналізів, але не збираються та представити у вигляді таблиці	Таблиця ексель	працівник відділу продажів	Відповідність правилам та цілям компанії
Визначити бажані звіти та необхідні для них показники та представити у вигляді таблиці	Таблиця ексель	працівник відділу продажів	Відповідність правилам та цілям компанії
Зробити опис системи показників та звітів	Документ з описом системи показників та звітів	працівник відділу продажів	Відповідність правилам та цілям компанії
Інтегрувати систему до бази даних компанії	Зміни в інформаційній базі організації	менеджер відділу продажів	Час виконання роботи та кількість помилок при виконанні роботи
Визначити необхідні зміни в базі даних компанії та представити у вигляді таблиці	Таблиця ексель	працівник відділу продажів	Відповідність опису бажаної системи показників
Розробити ТЗ для відділу інформаційних систем	Документ з ТЗ для програміста	працівник відділу продажів	Відповідність опису бажаної системи показників
Зробити зміни в інформаційній базі організації	Зміни в інформаційній базі організації	програміст 1с	Час виконання роботи
Перевірити внесені зміни на помилки та представити результати у вигляді таблиці	Таблиця ексель	програміст 1с	кількість помилок при виконанні роботи
Впровадити в роботу систему оцінки показників діяльності.	Система показників впроваджена та працює без збоїв	менеджер відділу продажів	Кількість помилок при використанні нових показників а порівнянні зі старими
Довести до відділу продажів зміни що відбулися	Працівники проінформовані про зміни в системі	працівник відділу продажів	Проінформованість працівників
Провести інструктаж щодо показників, які необхідно вносити в базу	Проведено навчання працівників	працівник відділу продажів	Кількість та якість засвоєних знань
Перевірити коректність створюваних звітів на основі нових показників та представити результати у вигляді таблиці	Таблиця ексель	програміст 1с	Правильність відтворення звітів
Зробити аналіз впровадженої системи та відповідність її до вимог.	Документ з результатами роботи впровадженої системи	працівник відділу фінансів/аналітики працівник відділу продажів	Кількість помилок при використанні нових показників а порівнянні зі старими

Джерело: Розроблено автором

Завдання	Результат	Відповідальний	Критерій успіху
Проаналізувати потреби відділу продажів у CRM-системі	Звіт про аналіз потреб	працівник відділу фінансів/аналітики	Відповідність потребам організації
Визначити вимоги до CRM-системи та AI-помічників	Специфікація вимог	працівник відділу продажів	Відповідність вимогам бізнесу
Вибрати постачальника CRM-системи та AI-помічників	Договір з постачальником	менеджер відділу продажів	Відповідність вибраного постачальника вимогам бізнесу
Впровадити CRM-систему та AI-помічників	CRM-система та AI-помічники впроваджені	програміст	Час виконання роботи та кількість помилок при виконанні роботи
Навчити персонал користуватися CRM-системою та AI-помічниками	Проведено навчання персоналу	працівник відділу продажів	Кількість та якість засвоєних знань
Перевірити ефективність впровадженої CRM-системи та AI-помічників	Звіт про ефективність	працівник відділу фінансів/аналітики	Підвищення ефективності бізнес-процесів

Додаток К

Скоригований бізнес-процес відділу продажів ПП «Голден-Фарм»

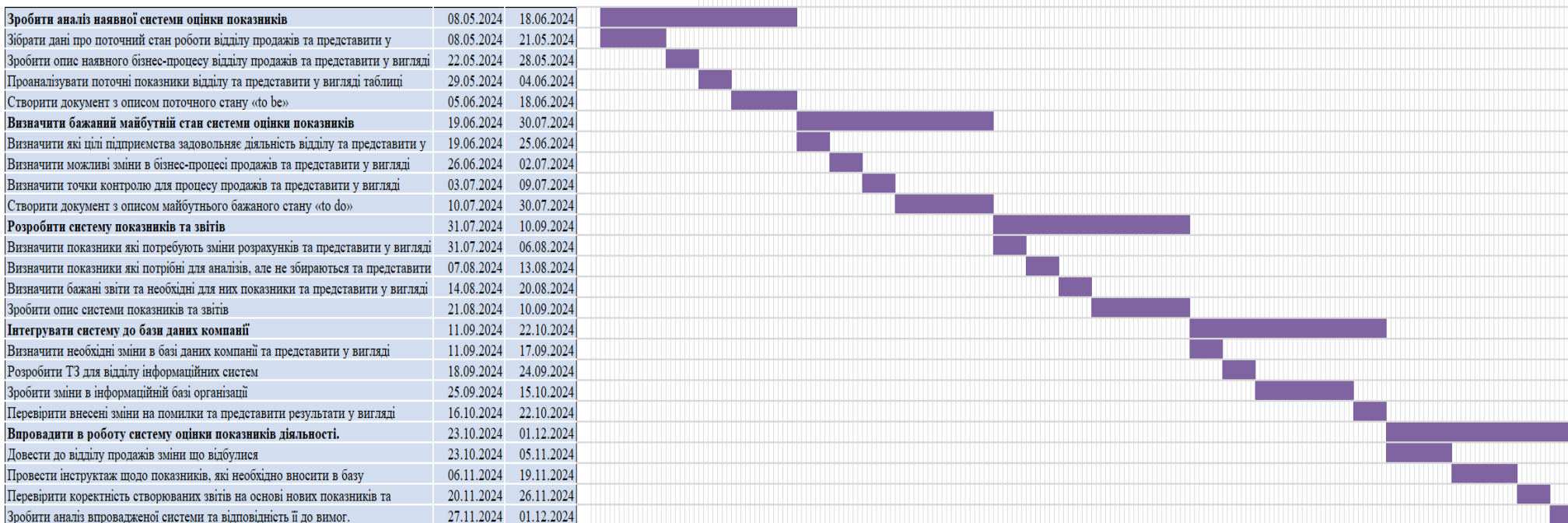


Додаток Л Діаграма Ганта (Впровадження показників КРІ)

1

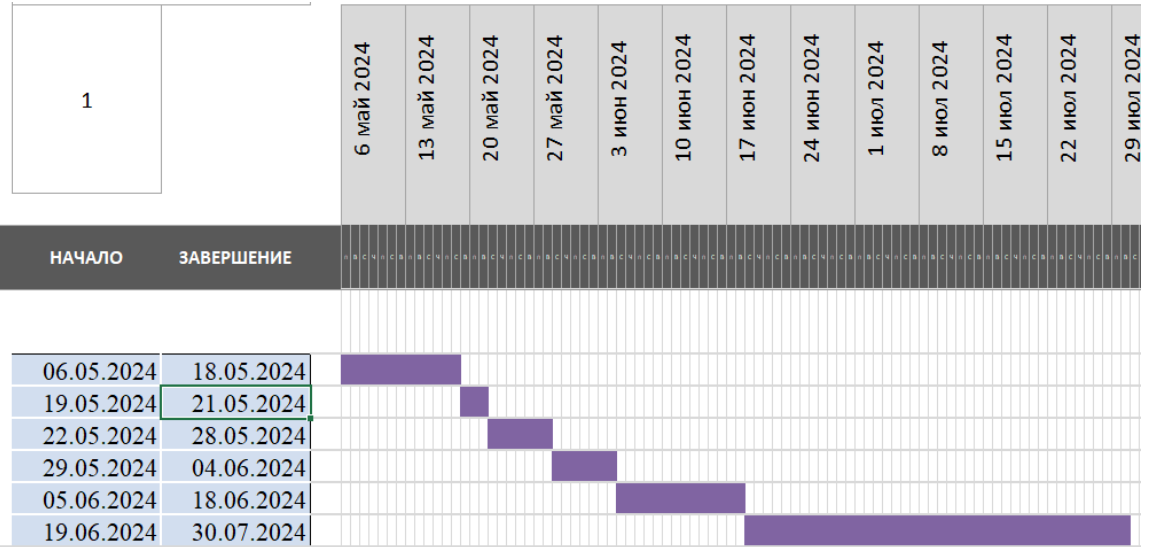
6 май 2024	13 май 2024	20 май 2024	27 май 2024	3 іюн 2024	10 іюн 2024	17 іюн 2024	24 іюн 2024	1 іюл 2024	8 іюл 2024	15 іюл 2024	22 іюл 2024	29 іюл 2024	5 авг 2024	12 авг 2024	19 авг 2024	26 авг 2024	2 сен 2024	9 сен 2024	16 сен 2024	23 сен 2024	30 сен 2024	7 окт 2024	14 окт 2024	21 окт 2024	28 окт 2024	4 ноя 2024	11 ноя 2024	18 ноя 2024	25 ноя 2024
------------	-------------	-------------	-------------	------------	-------------	-------------	-------------	------------	------------	-------------	-------------	-------------	------------	-------------	-------------	-------------	------------	------------	-------------	-------------	-------------	------------	-------------	-------------	-------------	------------	-------------	-------------	-------------

ЗАДАЧА	НАЧАЛО	ЗАВЕРШЕНИЕ
--------	--------	------------



Додаток М

Діаграма Ганта (Впровадження CRM-системи та AI-помічників)



Ім'я користувача:
Менеджменту Володькіна Марина

ID перевірки:
1015930367

Дата перевірки:
21.11.2023 14:37:58 EET

Тип перевірки:
Doc vs Internet + Library

Дата звіту:
21.11.2023 14:45:59 EET

ID користувача:
100005718

Назва документа: KMP_Ковердюк Д.А_ЕМП-601_плагіат.docx

Кількість сторінок: 99 Кількість слів: 22546 Кількість символів: 178762 Розмір файлу: 1.48 MB ID файлу: 1015601149

3.18% Схожість

Найбільша схожість: 0.52% з Інтернет-джерелом (<http://www.economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/down..>)

2.27% Джерела з Інтернету 305 Сторінка 101

2.05% Джерела з Бібліотеки 480 Сторінка 103

0% Цитат

Вилучення цитат вимкнено

Вилучення списку бібліографічних посилань вимкнено

0% Вилучень

Немає вилучених джерел

Модифікації

Виявлено модифікації тексту. Детальна інформація доступна в онлайн-звіті.

Замінені символи 1

Протокол аналізу звіту подібності науковим керівником

Заявляю, що я ознайомила з Повним звітом подібності, який був згенерований Системою виявлення і запобігання плагіату щодо роботи:

Автор: Ковердюк Дар'ї Андріївни

Назва: «Управління результативністю бізнес-організації»

Координатор: Осокіна Алла Вікторівна

Підрозділ: кафедра менеджменту

Коефіцієнт подібності: 3,18 %

Після аналізу Звіту подібності констатую наступне:

- виявлені в роботі запозичення є сумнівними і не мають ознак плагіату. Тому робота визнається самостійною і допускається до захисту;
- виявлені в роботі запозичення не мають ознак плагіату, але їх надмірна кількість викликає сумніви щодо цінності роботи і самостійності її автора. Роботу направити на доопрацювання;
- виявлені в роботі запозичення є недобросовісними і мають ознаки плагіату або в ній містяться навмисні спотворення тексту, що вказують на спроби приховування недобросовісних запозичень. У зв'язку з чим, робота не допускається до захисту.

Обґрунтування: виявлені у роботі запозичення супроводжуються відповідними посиланнями на оригінальні інформаційні джерела, етика посилань дотримана. Робота є самостійним дослідженням і може бути допущена до захисту в ЕК.

28.11.23



Осокіна А.В.

ТОВ "Видавничий дім "Гельветика"
вул. Інглезі, 6/1, м. Одеса, Україна, 65101
+38 (063) 121 39 75
journal@economyandsociety.in.ua
www.economyandsociety.in.ua

ЕКОНОМІКА
та СУСПІЛЬСТВО

Сертифікат

Видано **Осокіній Аллі Вікторівні**, кандидату економічних наук, доценту кафедри, **Ковердюк Дар'ї Андрійвні**, студентці, про те, що статтю на тему «Результативність бізнес-організації: поняття та вимірювання» розміщено в електронному науковому фаховому виданні «Економіка та суспільство» Випуск № 56/2023 (рекомендовано до поширення в мережі інтернет Вченою радою наукового відділу економічних досліджень Видавничого дому «Гельветика» 31.10.2023 р., протокол № 10).

Видання включено до Переліку електронних фахових видань України (категорія «Б») на підставі Наказу МОН України від 26 листопада 2020 року № 1471 (Додаток № 3).

Бібліографія статті:

Осокіна А.В., Ковердюк Д.А. Результативність бізнес-організації: поняття та вимірювання *Економіка та суспільство*. 2023. № 56.

URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/2975>

DOI: 10.32782/2524-0072/2023-56-28

Головний редактор,
кандидат економічних наук



Олег Головка

DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-56-28>

УДК 338.2

РЕЗУЛЬТАТИВНІСТЬ БІЗНЕС-ОРГАНІЗАЦІЇ: ПОНЯТТЯ ТА ВИМІРЮВАННЯ

PERFORMANCE OF A BUSINESS ORGANIZATION: CONCEPT AND MEASUREMENT

Осокіна Алла Вікторівнакандидат економічних наук, доцент кафедри,
Київський національний економічний університет
імені Вадима ГетьманаORCID: <https://orcid.org/0000-0001-5321-1053>**Ковердюк Дар'я Андріївна**студентка,
Київський національний економічний університет
імені Вадима ГетьманаORCID: <https://orcid.org/0009-0002-5072-6953>**Osokina Alla, Koverdiuk Daria**

Vadym Hetman Kyiv National Economic University

У статті здійснено критичний огляд поняття результативності бізнес-організацій та опрацьовано напрями його застосування в практиці ведення бізнесу в Україні. Розглянуто важливість визначення та вимірювання результативності в сучасному бізнес-середовищі. Досліджено підходи до її вимірювання та ключові показники ефективності (KPI), які допомагають оцінити досягнення цілей бізнес-процесів та виявлено можливості для їх поліпшення. Використання методів оцінювання продуктивності, таких як Система збалансованих показників (BSC) та моніторинг продуктивності процесів, дозволяє оцінювати різні аспекти організаційної діяльності та забезпечувати конкурентоспроможність. Концепція продуктивності бізнес-організацій стосується здатності організації ефективно та ефективно досягати своїх цілей та завдань. В статті наголошується на значущості постійного вдосконалення, виявлення потенційних областей для поліпшення та зростання, а також на необхідності чіткого планування та комунікації для успішного впровадження цієї методології.

Ключові слова: результативність, ефективність діяльності, вимірювання результативності, показники ефективності.

A critical review of the concept of business organization performance and explores its application in the practical aspects of business management in Ukraine. The importance of defining and measuring performance in the modern business environment is discussed. The approaches to measuring performance and key performance indicators (KPIs) are examined, which help assess the achievement of business process goals and identify opportunities for improvement. The use of performance evaluation methods, such as the Balanced Scorecard (BSC) and process performance monitoring, allows evaluating various aspects of organizational activity and ensuring competitiveness. The concept of business organization performance refers to the ability of an organization to achieve its goals and objectives effectively and efficiently. It encompasses various aspects such as financial performance, customer satisfaction, process efficiency, and overall competitiveness. In conclusion, measuring the performance of business organizations requires a clear understanding of goals, the use of key performance indicators, and the application of appropriate evaluation methodologies. By doing so, organizations can assess and improve their performance from various perspectives, ensuring their success and competitiveness in the market. Researching and evaluating the performance of business organizations is essential in the context of the Ukrainian economy. Ukrainian companies are increasingly recognizing the significance of performance evaluation and the implementation of performance measurement systems. This is driven by the growing market competition, where companies need to identify their competitiveness and find ways to enhance their efficiency. Performance research allows organizations to assess current performance indicators, identify potential issues, and determine directions for further development. Furthermore, implementing performance measurement systems aligns Ukrainian companies with European standards and norms, enhancing their competitiveness on an international scale. Researching the performance of business organizations in Ukraine contributes to enhancing their efficiency and overall economic development.

Keywords: performance, activity efficiency, performance measurement, performance indicators.

результатів. Він підкреслював, що результативність полягає не тільки в досягненні цілей, але й у досягненні їх правильності та значущості. Ефективність, в той самий час, означає "робити речі правильно". Це означає визначення правильних цілей та розробку стратегій для їх досягнення. Для досягнення ефективності, бізнес-організація повинна проаналізувати свої дії та переконатися, що вона вкладає свої ресурси у правильні напрямки.

За поглядами Друкера, бізнес-організація може бути ефективною, але не досягати бажаних результатів. Справжня результативність досягається, коли ефективність сполучається з досягненням важливих та значущих цілей.

Також може бути зворотна ситуація, в якій бажані результати досягнуто, тобто організація результативна, але працювати не ефективно. В такому випадку можна визначити невідповідність поставлених цілей до потреб та можливостей бізнес-організації.

Проте поняття «результативність» та «ефективність» затверджені в ISO 9000:2015, де результативність (effectiveness) визначається як ступінь реалізації запланованої діяльності та досягнення запланованих результатів, а ефективність (efficiency) – це співвідношення (зв'язок) між досягнутим результатом і використаними ресурсами [3].

Ефективність означає, наскільки добре організація виконує свої завдання та досягає поставлених цілей. Вона зосереджена на досягненні оптимальних результатів з використанням наявних ресурсів. Ефективна організація використовує свої ресурси, такі як час, гроші та працівники, настільки ефективно, що досягає високих показників продуктивності.

З іншого боку, результативність відображає, наскільки добре організація досягає своїх цілей та досягає бажаних результатів. Вона оцінюється шляхом порівняння досягнень організації з поставленими цілями та стандартами. Результативна організація може досягати своїх цілей та вирішувати завдання ефективно, але також здатна адаптуватися до змінних умов та досягати успіху в них.

Тож, ефективність спрямована на оптимізацію використання ресурсів, тоді як результативність зосереджена на досягненні поставлених цілей та бажаних результатів.

Результативність та ефективність відображають дві сторони одного критерія оцінки бізнес-організації – успішності. Вимірювання тільки одного з цих показників неможливе, оскільки тільки при балансуванні цих показ-

ників можна вибудувати коректну систему оцінки діяльності організації, наприклад KPI.

Саме показники результатів дають підґрунтя для оцінки ефективності.

Результативність визначається як ступінь досягнення організаційних цілей та завдань, а також здатність організації до адаптації до змін у конкурентному середовищі.

Це показник успішності та ефективності діяльності організації. Аналіз ефективності діяльності бізнес-організацій є важливим інструментом для визначення, наскільки успішно організація виконує свої цілі та завдання. Аналіз може включати оцінку фінансових показників, таких як рентабельність, ліквідність та оборотність активів, а також оцінку інших аспектів діяльності, таких як якість продукції чи рівень задоволеності клієнтів [2].

Важливим для вимірювання результативності є визначення цілей бізнес-процесу. Чітке визначення цілей полегшує подальший контроль та аналіз результатів. Вони повинні бути конкретними, вимірюваними, досяжними, релевантними та часовими. Чітко визначені цілі допомагають організації установити напрямок для своїх бізнес-процесів і визначити, наскільки успішно вони досягаються. Вимірювання ступеня досягнення цілей дає можливість оцінити результативність бізнес-процесів і виявити потенційні області для поліпшення [6].

Вимірювання результативності є важливим етапом у процесі керування організацією, оскільки дозволяє з'ясувати, наскільки ефективно організація виконує свої стратегічні цілі та завдання. Вимірювання результативності бізнес-організації має кілька важливих цілей.

По-перше, воно допомагає при оцінці ефективності використання ресурсів (фінансових, людських, матеріальних тощо) організацією. Це дозволяє виявити ефективні та неефективні аспекти діяльності та прийняти відповідні кроки для поліпшення. Оцінка результативності може використовувати різні методи, включаючи фінансовий аналіз, балансування показників та порівняння з бенчмарками. Фінансовий аналіз дозволяє оцінити фінансовий стан організації та виявити потенційні проблеми або можливості для покращення. Наприклад, величина активів і боргових зобов'язань дають уявлення про результативність. Це включає оцінку фінансових показників, таких як прибутковість, рентабельність, ліквідність та заборгованість [4].

Важливим аспектом є ринкова частка, яка відображає успішність організації на ринку порівняно з конкурентами. Вимірювання ринкової частки може включати аналіз продажів, розподілу ринку та задоволеності клієнтів. Це допомагає визначити, наскільки ефективна організація в конкурентному середовищі [4].

Балансування показників включає визначення і вимірювання різних аспектів діяльності організації, що допомагає забезпечити більш об'єктивну оцінку ефективності та виявити потенційні проблеми або можливості для покращення [4]. Порівняння з бенчмарками дозволяє порівняти ефективність організації з іншими схожими організаціями в тій же галузі або на ринку [2].

По-друге, вимірювання результативності допомагає встановити порівняльні показники з іншими організаціями в тій же галузі. Це дозволяє оцінити конкурентну позицію організації та виявити можливості для поліпшення та розвитку. Наприклад, порівняння фінансових показників з аналогічними компаніями може дати уявлення про ефективність управління фінансовими ресурсами.

Третій важливий аспект вимірювання результативності полягає в оцінці задоволеності клієнтів. Клієнти є основними сторонами, які визначають успіх організації. Вимірювання рівня задоволеності клієнтів допомагає організації зрозуміти, наскільки їх потреби та очікування виконуються та виявити можливості для поліпшення якості продукту або послуги. Це може бути визначено шляхом опитування клієнтів, збору відгуків або аналізу показників повторних покупок та рекомендацій [4].

Крім того, вимірювання результативності організації включає врахування ринкової частки та інноваційності. Ринкова частка вказує на вплив організації на ринок та її конкурентоспроможність. Інноваційність оцінює здатність організації до впровадження нових технологій, продуктів або послуг, що можуть покращити її ефективність та конкурентні переваги.

Фактори, що впливають на ефективність бізнес-організацій, включаючи управлінські рішення, інновації та якість управління. Управлінські рішення, такі як стратегічне планування, прийняття рішень про ресурси та структуру організації, можуть суттєво впливати на її ефективність. Інновації, такі як впровадження нових технологій чи процесів, можуть сприяти покращенню ефективності. Якість управління, включаючи лідерство,

комунікацію та здатність до мотивації персоналу, також може впливати на ефективність організації. Розуміння цих факторів допомагає організації знайти шляхи для покращення своєї ефективності [2].

Інноваційні підходи для покращення ефективності, які можуть бути використані для покращення ефективності бізнес-організацій. Прикладами таких підходів можуть бути впровадження нових технологій, процесів автоматизації та оптимізації, а також удосконалення системи управління та комунікації в організації [2].

Отже, під результативністю розуміється співвідношення досягнутих результатів до поставлених цілей. Від показника ефективності відрізняється тим, що в ньому не враховуються витрачені ресурси.

Співвідношення показників виявляється в постановці цілей та визначенні витрат на їх досягнення.

Серед досліджень, присвячених даному питанню, авторами відзначається кілька підходів до вимірювання результативності та ефективності в тісному балансі:

1. Система збалансованих показників (BSC): Цей підхід використовує систему показників для оцінки різних аспектів діяльності компанії, включаючи фінансові, клієнтські, внутрішні та інноваційні показники. Балансова карта допомагає забезпечити збалансований підхід до вимірювання результатів і враховувати різні аспекти успішності.

2. OKR-фреймворк: Цей підхід базується на встановленні конкретних цілей та ключових результатів (OKR) для кожного рівня організації. Ціль OKR-фреймворку полягає в тому, щоб залучити всіх працівників до досягнення спільних цілей і забезпечити прозорість та відповідальність.

3. Lean-підхід: Цей підхід зосереджений на виявленні та усуненні витрат, зайвих кроків та неефективних процесів. Вимірювання результативності в рамках Lean-підходу допомагає збільшити продуктивність та знизити витрати шляхом оптимізації процесів.

4. Ключові показники ефективності (KPI): Встановлення конкретних метрик, які відображають успішність організації або певного проекту. Наприклад, можуть використовуватись показники прибутковості, клієнтського задоволення, часу реакції і т.д.

Важливими методами оцінки ефективності є система збалансованих показників (BSC) та оцінка ефективності процесів. Ці методи дозволяють виміряти ефективність бізнес-

процесів з різних аспектів, таких як фінансові результати, клієнтське задоволення, якість та продуктивність. Система збалансованих показників дозволяє врахувати різні аспекти діяльності організації і забезпечити баланс між ними, а методика оцінки ефективності процесів допомагає виявити потенційні проблеми та можливості для поліпшення конкретного процесу [6].

OKR (Цілі та ключові результати) – це фреймворк для встановлення та досягнення цілей в організації. Він розроблений для управління та вимірювання результатів, а також для забезпечення високої ступені прозорості та вирівнювання всередині команди або організації.

OKR складається з двох компонентів: цілей та ключових результатів. Цілі – це амбіційні та короткострокові висловлення про те, що потрібно досягти. Ключові результати – це конкретні та вимірювані результати, які дозволяють оцінити, наскільки успішно досягаються цілі.

Процес встановлення OKR включає в себе визначення амбіційних цілей на рівні команди або організації, декомпозицію цілей на більш малі та вимірювані ключові результати, а також встановлення періодичних перевірок та оглядів для відстеження прогресу.

Основні переваги використання OKR включають підвищення фокусу та вирівнювання на пріоритети, поліпшення комунікації та прозорості всередині команди, стимулювання інновацій та досягнення амбіційних цілей. OKR також сприяє розвитку гнучкості та адаптації до змін зовнішнього середовища.

Важливо зауважити, що успішна реалізація OKR вимагає активної участі та підтримки

керівництва, а також чіткого та зрозумілого планування та комунікації.

Lean-підхід – це стратегія управління, спрямована на досягнення високої ефективності та мінімізацію витрат шляхом усунення непотрібних процесів та ресурсів. В основі Lean-підходу лежить філософія постійного вдосконалення та усунення витрат.

Основна ідея Lean-підходу полягає в усуненні витрат та джерел витрат у бізнес-процесах. Це досягається шляхом впровадження систематичного підходу до постійного вдосконалення та оптимізації робочих процесів.

Lean-підхід широко застосовується в різних галузях і організаціях, допомагаючи знизити витрати, підвищити якість, зменшити час виконання завдань та покращити задоволення клієнтів.

Важливим є визначення таких ключових показників діяльності (KPI), як рентабельність, продуктивність та конкурентоспроможність (рис. 1). Рентабельність вказує на те, наскільки успішно організація генерує прибуток від своєї діяльності. Продуктивність відображає ефективність використання ресурсів організації для досягнення поставлених цілей. Конкурентоспроможність визначається здатністю організації конкурувати на ринку та вигравати у конкурентів. Ці показники є важливими для оцінки результативності організації та визначення її місця на ринку порівняно з іншими гравцями [2].

KPI допомагають виміряти ступінь досягнення цілей бізнес-процесів та виявити потенційні проблеми та можливості для поліпшення. Ключові показники ефективності визначаються на основі конкретних цілей, і вони відображаються у формі вимірюваних

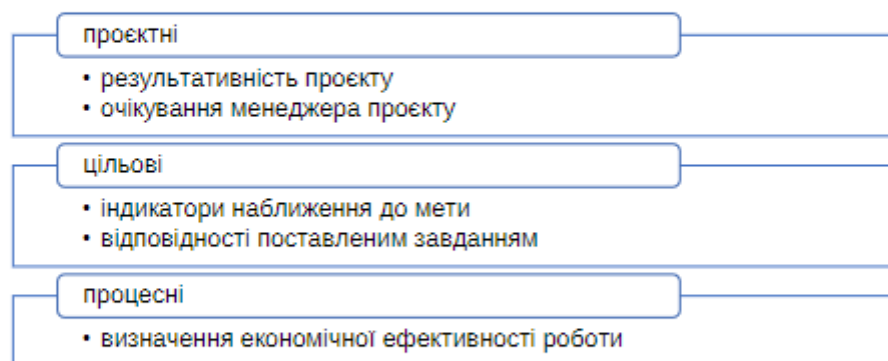


Рис. 1. Різновиди KPI за призначенням

Джерело: [4]

метрик. Наприклад, якщо ціллю бізнес-процесу є зниження витрат, КРІ можуть включати такі метрики, як витрати на одиницю продукції або загальні витрати на процес [6].

Висновки. Для вимірювання результативності бізнес-організації необхідно враховувати всі аспекти організації, такі як фінансові результати, задоволеність клієнтів, ринкова частка та інноваційність. Важливо використовувати різні методи вимірювання, такі як фінансові показники, опитування клієнтів, аналіз ринку та оцінка впровадження нових технологій. Це дозволить отримати повну картину ефективності організації і виявити потенційні області для поліпшення та зростання. Вимірювання результативності допо-

магає організації оцінити свої досягнення, виявити потенційні проблеми або можливості для покращення, а також порівняти свою продуктивність з іншими гравцями на ринку. Цей процес є важливим для прийняття обґрунтованих рішень та розробки стратегій для досягнення максимальної ефективності та конкурентоспроможності організації. Визначення ефективності бізнес-процесів вимагає чіткого визначення цілей, використання ключових показників ефективності та застосування методів оцінки ефективності. Це допомагає організаціям оцінити та поліпшити свої бізнес-процеси з різних аспектів, забезпечуючи успішність його діяльності та конкурентоспроможність на ринку.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ:

1. Косянчук Т. Ф., Галкіна Ю. Г., Результативність діяльності підприємства та її діагностика. *Вісник Хмельницького національного університету*. 2009. № 3. Т. 1. Ст. 121–124. URL: http://journals.khnu.km.ua/vestnik/pdf/ekon/2009_3_1/pdf/121-124.pdf (дата звернення: 01.11.2023).
2. Тюхтенко, Н. А., Худoley, В. Ю., & Гарафонова, О. І. (2023). Методологія управління ефективністю діяльності бізнес-організацій в контексті стратегічної цифровізації. *Ринкова економіка: сучасна теорія і практика управління*, 21(2(51)), 161–176. DOI: [https://doi.org/10.18524/2413-9998.2022.2\(51\).274372](https://doi.org/10.18524/2413-9998.2022.2(51).274372) (дата звернення: 01.11.2023).
3. Куліш Н. В., Орлова К. Є., Ідентифікація сутності й ролі понять «Ефективність» і «Результативність» у діяльності підприємства. 2021. URL: <https://conf.ztu.edu.ua/wp-content/uploads/2021/01/143.pdf> (дата звернення: 01.11.2023).
4. Гарафонова О. І., Купчевський П. О., Яценко І. В., Стратегічний базис управління ефективністю діяльності бізнес-організації в умовах воєнного часу. *Economic Synergy*, (4), 2022, 65–81. DOI: <https://doi.org/10.53920/ES-2022-4-5> (дата звернення: 01.11.2023).
5. Соболєва Т. О., Живіцька Є., Підходи до оцінювання ефективності управління бізнес-організацією. URL: <https://archer.chnu.edu.ua/jspui/bitstream/123456789/6770/1/%D0%A1%D1%82%D1%80%D0%B0%D1%82%D0%B5%D0%B3%D1%96%D1%87%D0%BD%D1%96%20%D1%96%D0%BC%D0%BF%D0%B5%D1%80%D0%B0%D1%82%D0%B8%D0%B2%D0%B8%20%D1%81%D1%83%D1%87%D0%B0%D1%81%D0%BD%D0%BE%D0%B3%D0%BE%20%D0%BC%D0%B5%D0%BD%D0%B5%D0%B4%D0%B6%D0%BC%D0%B5%D0%BD%D1%82%D1%83.pdf> (дата звернення: 01.11.2023).
6. Володькіна М. В., Ключові аспекти визначення ефективності управління сучасних бізнес-організацій. 2020. Ст. 26–29. URL: <https://financial.lnu.edu.ua/wp-content/uploads/2015/11/8.pdf#page=26> (дата звернення: 01.11.2023).

REFERENCES:

1. Kosianchuk T. F., Halkina Yu. H., (2009) Rezultatyvnist' diial'nosti pidpriemstva ta yiyi diahnozyka [Efficiency of the enterprise and its diagnostics]. *Visnyk Khmel'nyts'koho natsional'noho universytetu*. № 3. Т. 1. P. 121–124. URL: http://journals.khnu.km.ua/vestnik/pdf/ekon/2009_3_1/pdf/121-124.pdf (accessed November 01, 2023).
2. Tyukhtenko, N. A., Khudoley, V. Yu., & Garafonova, O. I. (2023) Metodolohiia upravlinnia efektyvnistiu diial'nosti biznes-orhanizatsii v konteksti stratehichnoi tsyfrovizatsii [Methodology of business organization efficiency management in the context of strategic digitalization]. *Rynkova ekonomika: suchasna teoriia i praktyka upravlinnia*, 21(2(51)), pp. 161–176. DOI: [https://doi.org/10.18524/2413-9998.2022.2\(51\).274372](https://doi.org/10.18524/2413-9998.2022.2(51).274372) (accessed November 01, 2023).
3. Kulish N. V., Orlova K. Ye., (2021) Identifikatsiia sutnosti y roli poniat' «Efektyvnist'» i «Rezultatyvnist'» u diial'nosti pidpriemstva [Identification of the essence and role of the concepts "Efficiency" and "Effectiveness" in the enterprise's activity]. URL: <https://conf.ztu.edu.ua/wp-content/uploads/2021/01/143.pdf> (accessed November 01, 2023).

4. Garafonova O.I., Kupchevskiy P.O., Yashchenko I.V., (2022) Stratehichniy bazys upravlinnia efektyvnosti diial'nosti biznes-orhanizatsii v umovakh voiennoho chasu [Strategic basis of business organization efficiency management in wartime]. *Economic Synergy*, (4), pp. 65–81. DOI: <https://doi.org/10.53920/ES-2022-4-5> (accessed November 01, 2023).

5. Sobolieva T. O., Zhivitska Ye. (2022) Pidkhody do otsiniuvannya efektyvnosti upravlinnia biznes-orhanizatsiieiu [Approaches to the evaluation of business organization management efficiency]. *Strategic imperatives of modern management*, pp. 87–88. URL: <https://archer.chnu.edu.ua/jspui/bitstream/123456789/6770/1/Стратегічні імперативи сучасного менеджменту.pdf> (accessed November 01, 2023).

6. Volod'kina M. V., (2020) Kliuchovi aspekty vyznachennia efektyvnosti upravlinnia suchasnykh biznes-orhanizatsii [Key aspects of defining the efficiency of modern business organizations management]. *Strategic imperatives of modern management*, pp. 26–29. URL: <https://financial.lnu.edu.ua/wp-content/uploads/2015/11/8.pdf#page=26> (accessed November 01, 2023).