

Міністерство освіти і науки України
Таврійський національний університет імені В. І. Вернадського
Інститут управління, економіки та природокористування
Кафедра менеджменту та міжнародних економічних відносин

На правах рукопису

Кваліфікаційна робота на здобуття ступеня вищої освіти
магістр

СТРАТЕГІЧНЕ УПРАВЛІННЯ РОЗВИТКОМ ПІДПРИЄМСТВА

Студента: Гаразди Михайла Зіновійовича

Освітня програма «Менеджмент організації
і адміністрування»
спеціальність 073 «Менеджмент»

Науковий керівник:
Петровська Юлія Василівна

канд. екон. наук, доцент кафедри
менеджменту та міжнародних економічних
відносин

Національна шкала: _____

Кількість балів: ____ Оцінка: ECTS _____

Київ-2024

АНОТАЦІЯ

Гаразда М.З. Стратегічне управління розвитком підприємства

У роботі аналізується процес стратегічного управління на підприємстві ТОВ «АДР Компані» та пропонуються шляхи для його удосконалення.

Стратегія підприємства є основою стратегічного планування, за допомогою якої на підприємстві зважується комплекс проблем, пов'язаних з цілеспрямованою переорієнтацією випуску продукції нової номенклатури і асортименту, впровадженням і використанням нових технологій, розвитком маркетингу, удосконаленням структури управління підприємством, своєчасною і якісною, і перепідготовкою кадрів.

Аналізуючи діяльність досліджуваного підприємства, було виявлено недоліки в системі стратегічного управління та рекомендовано нові напрямки в стратегії розвитку підприємства і створення відповідного відділу для усунення проблем в управлінні.

Ключові слова: стратегічне управління, стратегія підприємства, зовнішнє середовище підприємства, внутрішнє середовище підприємства, стратегічне планування, тактика, місія підприємства, SWOT-аналіз.

SUMMARY

Garada M.Z. Strategic management of enterprise development

The article analyses the process of strategic management at the enterprise ADR Company LLC and offers ways of its improvement.

The enterprise strategy is the basis of strategic planning, with the help of which the enterprise weighs a set of problems related to the targeted reorientation of production of new products of a new nomenclature and assortment, introduction and use of new technologies, development of marketing, improvement of the enterprise management structure, timely and high-quality training of personnel.

Analysing the activities of the studied enterprise, the article reveals shortcomings in the system of strategic management and recommends new directions in the enterprise development strategy and creation of a relevant department to eliminate problems in management.

Key words: strategic management, enterprise strategy, external environment, internal environment, strategic planning, tactics, mission of the enterprise, SWOT analysis.

ЗМІСТ

ВСТУП	4
Розділ 1. ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ ПІДРИЄМСТВОМ	7
1.1 Поняття і сутність стратегічного управління.	7
1.2 Роль та місце стратегії в стратегічному управлінні	15
1.3 Класифікація стратегій організації	21
1.4 Підходи до розробки стратегії, аналіз здійснення та оцінка обраної стратегії	24
РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ ГОСПОДАРСЬКОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ТОВАРИСТВА З ОБМЕЖЕНОЮ ВІДПОВІДАЛЬНІСТЮ «АДР Компані»	36
2.1 Загальна характеристика ТОВ «АДР Компані» та оцінка показників його виробничо-господарської діяльності	36
2.2 Аналіз фінансового стану підприємства та джерел його утворення	42
РОЗДІЛ 3. РОЗРОБКА СТРАТЕГІЇ РОЗВИТКУ ТОВ «АДР Компані»	53
3.1 SWOT- аналіз підприємства. Визначення заходів покращення діяльності ТОВ «АДР Компані»	53
3.2 Обґрунтування стратегії розвитку проєкту	59
ВИСНОВКИ	76
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	78
ДОДАТКИ	81

ВСТУП

Світова практика бізнесу показує, що більшість організацій, які досягли значних результатів в бізнесі, завдячує впровадженню системи стратегічного управління.

Стратегічне управління – це реалізація концепції, в якій поєднується цільовий та інтегральний підходи до діяльності організації, що дає можливість встановлювати цілі розвитку, порівнювати їх з наявними можливостями (потенціалом) організації приводити їх у відповідність шляхом розробки та реалізації системи стратегій (“стратегічного набору”). Реалізація концепції стратегічного управління організацією можлива лише тоді, коли організація є стратегічно орієнтованою. Стратегічно орієнтована організація – це така організація, в якій персонал має стратегічне мислення, застосовується система стратегічного планування, що дає змогу розробляти та використовувати інтегровану систему стратегічних планів, і поточна, повсякденна діяльність, підпорядкована досягненню поставлених стратегічних цілей.

Актуальність теми дослідження. Місце яке займає стратегія в успішному розвитку будь-якої організації визначається насамперед, головною метою її існування, розробкою напрямку свого розвитку у майбутньому, вибору пріоритетних цілей діяльності, поєднання цілей для досягнення єдиної мети, зі застосуванням досвіду успішно діючих фірм та сучасної наукової літератури, з урахуванням сильних та слабких сторін організації, беручи до уваги проблеми не стабільної економіки України, а також в останню чергу – тою атмосферою та очікуваннями, яка склалася серед персоналу підприємства, для поліпшення становища підприємства на сучасному етапі та досягнення високих економічних показників у майбутньому.

Метою даної роботи є обґрунтування стратегії розвитку підприємства на прикладі ТОВ «АДР Компані».

Предметом дослідження є стратегічна модель розвитку підприємства, яка охоплює його маркетингову стратегію, а *об'єктом* дослідження виступає підприємство ТОВ «АДР Компані» .

Головні завдання кваліфікаційної роботи є:

- дослідити концептуальні підходи, переваги та складові системи стратегічного управління;
- проаналізувати класифікації стратегій організацій;
- розкрити підходи до розробки стратегії, аналіз здійснення та оцінку обраної стратегії;
- проаналізувати стратегічні процеси на підприємстві;
- охарактеризувати організаційно-управлінську структуру ТОВ «АДР Компані»;
- здійснити аналіз фінансово-господарської діяльності ТОВ «АДР Компані»;
- оцінити стратегічний аналіз діяльності підприємства;
- визначити стратегії розвитку ТОВ «АДР Компані»;
- здійснити та обґрунтувати програму впровадження стратегії розвитку для підприємства;
- розрахувати економічну ефективність від впровадження стратегії розвитку на ТОВ «АДР Компані».

Інформаційну базу роботи склали нормативно-законодавчі акти, статистична, довідкова, методична та спеціальна інформація, монографії вітчизняних та зарубіжних науковців, статті з періодичних видань та збірок наукових праць та ін.

Питання розроблення та реалізації стратегічних планів підприємства вже тривалий час знаходяться в центрі уваги науковців світу. Вирішенням цієї проблеми в різний час займалися представники економічних шкіл різних країн світу. Цій проблемі присвячені праці економістів-теоретиків та наукові розробки економістів-практиків. В економічній літературі різноманітним аспектам проблеми стратегічного управління з боку вчених

України, а також зарубіжних країн приділяється значна увага. Серед них слід виділити І. В. Адизес [2], М. Армстронг [4], М. Д. Виноградського [12], М. М. Єрмоленко [19], Р. М. Пушкар [39], Є. П. Голубкова, П. С. Зав'ялова, П. Кінгстона, Ф. Котлера, І. І. Кретьова, Ж. Ж. Ламбена, П. Г. Перерву, І. Л. Решетнікову, Р. А. Фатхутдінова, Х. Швальбе, Дж. Р. Еванса.

Однак багато які з проблем у сфері організації стратегічного управління ще недостатньо вивчені, мало висвітлені в економічній літературі, потребують певної адаптації до особливих умов, у яких знаходяться українські підприємства, в той час як вирішення цих проблем стає обов'язковою умовою ефективної діяльності не тільки кожного підприємства-виробника, але й функціонування самого товарного ринку.

Наявність вказаних проблем, об'єктивна необхідність подальшого поглиблення теоретичних і практичних розробок з метою удосконалення розробки та реалізації корпоративних стратегічних рішень зумовили вибір теми дослідження.

Апробація результатів дослідження: наукова конференція «Теоретико-практичні засади управління, економіки та природокористування в аспектах реінтеграції Криму в господарський комплекс України», Навчально-науковий інститут управління, економіки та природокористування, 14 листопада 2024 року.

Дана робота містить три логічно пов'язаних розділи, до складу яких входять 8 підрозділів, вступ, висновки, список використаної літератури обсягом 90 джерел, 5 додатків. Основний зміст кваліфікаційної роботи представлений на 80 сторінках. Робота містить 16 таблиць, 11 рисунків.

РОЗДІЛ I. ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ ПІДРИЄМСТВОМ

1.1. Поняття і сутність стратегічного управління.

Термін стратегічне управління був введений у науковий лексикон наприкінці 60-70 років ХХ століття. Вся увага з внутрішнього середовища організації перейшла на зовнішнє, а все для того, щоб забезпечити відповідну та своєчасну реакцію на зміни, що постійно в ньому відбуваються.

Багато західних та вітчизняних вчених давали своє визначення поняттю «стратегічне управління», тому розглянемо їх в таблиці 1.1.

Таблиця 1.1

Підходи до визначення поняття «стратегічне управління»

Вчений	Визначення поняття «стратегічне управління»
І. Ансоф	діяльність, пов'язана з визначенням цілей і задач організації та забезпеченням взаємовідносин між організацією і зовнішнім оточенням, що відповідає її внутрішнім можливостям і дозволяє залишатися сприйнятливою до зовнішніх вимог.
Хіггінс Дж. М.	процес управління з метою здійснення місії організації завдяки взаємодії організації з її оточенням.
Б. Карлоф	інтелектуальний процес, налаштований на виконавців, що проявляють ініціативу не тільки на етапі мислення, але й на етапі дій.
А.А. Томпсон та А. Дж. Стрік	безперервний процес розвитку компанії, визначення цілей, формування стратегії, здійснення стратегічного плану з оцінкою діяльності, реалізації і корекції стратегій.
Х. Віссема	стиль управління та методи комунікації, передачі інформації, прийняття рішень і планування, за допомогою яких апарат управління і лінійні керівники своєчасно приймають і конкретизують рішення, що стосуються цілей підприємницької діяльності; як передбачення стратегічної орієнтації усіх працівників і організацію планів підрозділів, які відповідають за реалізацію цілей компанії.
С.А. Попов	підсистема менеджменту організації, яка здійснює весь комплекс робіт професійної діяльності по стратегічному

	аналізу, розвитку, реалізації і контролінгу стратегії організації.
О.С. Віханський	управління організацією, яке базується на людському капіталі, орієнтує виробничу діяльність на запити споживачів, гнучко реагує і здійснює своєчасні зміни в організації, дає можливість отримати конкурентні переваги, вижити у довготривалій перспективі.
Л.С. Шеховцева	безперервний процес вибору та реалізації цілей та стратегій організації.
А. Роуз	процес ухвалення рішень, який об'єднує внутрішні організаційні можливості з погрозами і сприятливими можливостями, що надаються зовнішнім середовищем.
Дж. Пірс і Р. Робертсон	набір рішень і дій з формулювання і виконання стратегій, розроблених для того, щоб досягти цілей організації.

*Складено автором на основі джерела [6, 7, 29, 57].

За допомогою визначень авторів можна узагальнити такі особливості стратегічного управління:

1. Стратегічне управління здійснюється в контексті місії організації, і його фундаментальна задача полягає в тому, щоб забезпечити взаємозв'язок місії з основними цілями організації в умовах змінного економічного середовища.

2. Стратегічне управління – це управління сукупністю якісних характеристик підприємства, що стосуються його теперішньої та майбутньої позиції в конкурентному середовищі, потенціалу необхідного для виживання та розвитку.

3. Система стратегічного управління – це певна філософія або ідеологія бізнесу і менеджменту, що ґрунтується на поєднанні інтуїції та мистецтва, високого професіоналізму і творчості менеджерів, залученні всіх працівників до реалізації стратегії.

4. Стратегічне управління передбачає взаємодію з зовнішнім середовищем.

Таким чином стратегічне управління – це сучасна концепція ведення бізнесу, яка охоплює визначення цілей та завдань, напрямів діяльності, створює орієнтир для розміщення ресурсів та реалізації заходів для досягнення поставлених цілей.

Як зазначав І. Ансоф об'єктами стратегічного управління є [6, с. 26]:

– підприємства – самостійний суб'єкт господарювання, створений компетентним органом для задоволення суспільних та особистих потреб шляхом здійснення різних видів діяльності;

– стратегічні господарські підрозділи – виокремлена як певний вид ринкової діяльності зона бізнесу підприємства, яка може охоплювати: підрозділ підприємства, кілька товарних груп, товар/товарну марку. Розрізняють за параметрами: певний вид товару, специфічні потреби, які можна задовольнити, група споживачів, конкурентні переваги підприємства;

– стратегічні зони господарювання – особливим способом виділені стратегічно важливі сегменти оточення підприємства, що являють собою відповідний продукт (послугу), групу споживачів (потреб) чи підприємств, які володіють певними загальними ознаками.

Також в свої працях І. Ансоф визначив, що є предметом стратегічного управління [6, с.35]:

1) рішення, пов'язані з цілями підприємства;

2) рішення, пов'язані з окремими елементами організаційно-економічних процесів підприємства (якщо вони необхідні для досягнення цілей, але відсутні або є в недостатньому обсязі);

3) проблеми і рішення, пов'язані із зовнішніми чинниками, які є неконтрольованими (найчастіше).

В працях І. Ансофа також була визначена мета стратегічного управління – це побудова такої динамічної системи, яка давала б змогу забезпечувати своєчасне визначення місії, цілей та стратегій, розробку і забезпечення виконання системи планів як інструментів реалізації стратегічних орієнтирів з удосконалення підприємства та його окремих підсистем, що є основою для забезпечення його конкурентоспроможного існування в довгостроковій перспективі [7, с. 67].

А.А. Томпсон до основних принципів стратегічного управління відносить:

- цілеспрямованість,
- безперервність;
- теоретико-методологічна обґрунтованість форм і методів СУ;
- системний, комплексний підхід до розробки стратегій та системи СУ в цілому;
- наявність необхідної послідовності етапів;
- циклічність;
- унікальність систем стратегічного управління конкретними підприємствами;
- невизначеності майбутнього як стратегічних можливостей;
- гнучка адекватність систем стратегічного управління змін і умов функціонування організацій;
- результативність та ефективність [57, с. 128].

Концепція стратегічного управління лежить в основі стратегічного мислення і знаходить вираз у наступних характерних рисах її застосування:

1. Базується на певному поєднанні теорії: системному, ситуаційному та цільовому підходах до діяльності підприємства, що трактується як відкрита соціально-економічна система. Використання тільки однієї із зазначених засад не дає можливості досягти потрібних результатів – розвитку підприємства у довгостроковій перспективі.

2. Орієнтує на вивчення умов, в яких функціонує підприємство. Це дозволяє створювати адекватні цим умовам системи стратегічного управління, що будуть відрізнятися одна від одної залежно від особливостей підприємства та характеристик зовнішнього середовища.

3. Концентрує увагу на необхідності збору та застосування баз стратегічної інформації. Аналіз, інтерпретація та застосування інформації для прийняття стратегічних рішень дає змогу визначити зміст та послідовність дій щодо змін на підприємстві завдяки зменшенню невизначеності ситуації.

4. Дозволяє прогнозувати наслідки рішень, що приймаються, впливаючи на ситуацію шляхом відповідного розподілу ресурсів, встановлення ефективних зв'язків та формування стратегічної поведінки персоналу.

5. Передбачає застосування певних інструментів та методів розвитку підприємств (цілей, «дерева цілей», стратегій, «стратегічного набору», стратегічних планів і програм, стратегічного планування та контролю тощо) [47, с. 154].

Стратегічне управління не несе за собою прийняття, управліннями одного конкретного рішення на всі часи. Не можливо створити тотожні системи стратегічного управління так же само як і важко уявити однакові підприємства.

Характерні риси системи стратегічного управління певного підприємства залежать від взаємодії таких чинників [56, с. 45]:

- галузевої належності;
- розмірів підприємства (залежно від галузевих особливостей);
- типу виробництва, рівня спеціалізації, концентрації та кооперації;
- характеристик виробничого потенціалу;
- наявності (відсутності) науково-технічного потенціалу;
- рівня розвитку управління;
- рівня кваліфікації персоналу тощо.

Як було сказано вище, що кожне підприємство унікальне, воно має свою соціально-економічну систему, своє оточення, із яким воно ефективно взаємодіє. Але існують деякі загальні складові стратегічного управління на підприємствах різного типу – це цілі, стратегії, способи їх реалізації та коригування, взаємозв'язок з середовищем. Розглянемо схему стратегічного управління (Додаток А) [59, с. 43].

В залежності до змісту рішення, яке приймається, існує певна різниця в окремих елементах процесу стратегічного управління.

Ось розглянемо, що цілі розвитку підприємства можуть бути різними за змістом, методами розробки та реалізації, однак етап цілевстановлення відображається в кожній з відомих моделей стратегічного управління. У виборі елементів, з яких формується система стратегічного управління, також існують відмінності.

За визначенням Г. Саймона стратегічне управління є різновидом процесу прийняття управлінських рішень і передбачає такі стадії, усвідомлення необхідності прийняття рішення, тобто: інтелектуальну стадію; діагностику та структуризацію проблеми; формування варіантів подальших дій; прийняття одного або декількох варіантів для реалізації; реалізацію рішення; контроль за виконанням і оцінку результатів. Водночас процес прийняття стратегічного рішення має певні особливості: складність опису об'єктів аналізу; високий рівень невизначеності отримання результатів при реалізації рішень; наявність великої кількості змінних; критерії рішення наперед чітко не визначені й уточнюються керівником під час їх реалізації; велика трудомісткість і тривалість процесу вимагає значних витрат і використання висококваліфікованих фахівців [53, с. 67].

Все вище названі особливості, дають причину стверджувати, що процес стратегічного управління, а саме виконання завдань при управлінні, вимагає своєї методології.

До того ж, основа проблеми переміщується з формування її стратегії на управління процесом впровадження необхідних стратегічних змін. Структура процесу стратегічного управління зображена на рис. 1.1 [53, с. 74].

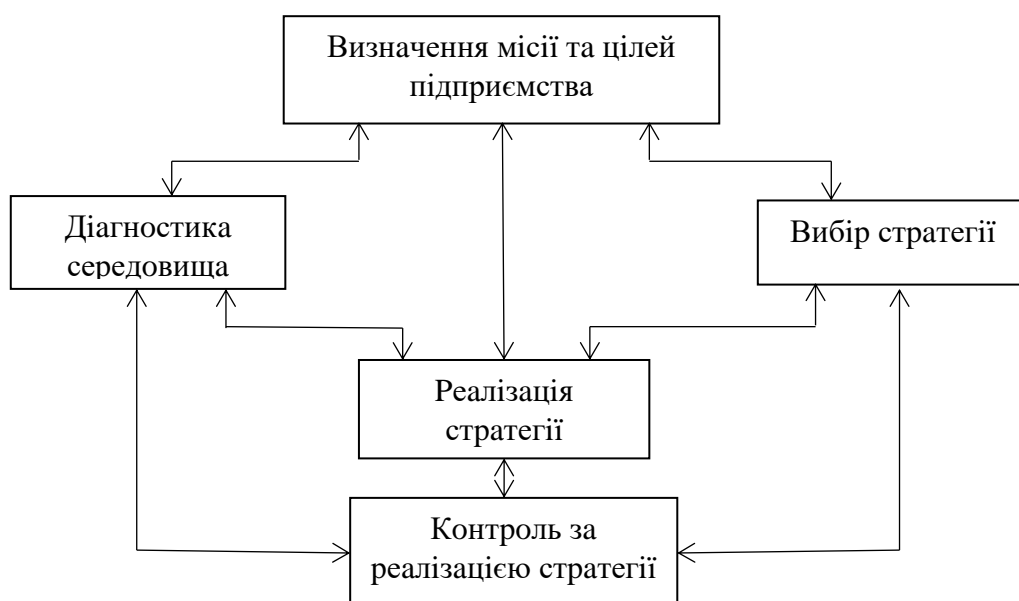


Рисунок 1.1 – Структура процесу стратегічного управління

Етап визначення місії та цілей підприємства передбачає три процеси, які вимагають відповідальної та складної роботи: формулювання місії організації, що виражає зміст її існування, призначення; визначення довгострокових і короткострокових цілей. Інколи вважають за доцільне формулювати місію та цілі за результатами аналізу середовища [17, с. 36].

Основу для уточнення (в деяких випадках визначення) місії та цілей і вибору певної стратегічної поведінки забезпечує діагностика середовища підприємства. При цьому відбувається оцінка зовнішнього та внутрішнього середовища шляхом формулювання основних компонент та їхніх чинників і вибір з них таких, які дійсно мають значення для організації; складання прогнозів майбутнього стану середовища.

Вибір стратегії – основа стратегічного управління. За допомогою спеціальних методів визначають, як досягти цілей і реалізувати місію організації. При цьому порівнюють чинники зовнішнього та внутрішнього середовища, аналізують можливі стратегічні альтернативи і вибирають з них конкретну стратегію, яка відповідає заданим критеріям. Вибір стратегії має певні особливості, зумовлені переважно рівнем управління [17, с. 39].

Реалізацію стратегії вважають критичним процесом, тому що саме у випадку успішного його виконання організація досягає мети, а при неуспішному – з'являються додаткові труднощі. Найчастіше реалізація стратегії передбачає поглиблене вивчення стану середовища, цілей і сформованих стратегій; оцінку ресурсів і можливостей їх розподілу; створення умов для мотивації працівників під час реалізації стратегії; підготовку рішення щодо організаційної структури (розроблення оптимальної структури управління, оцінку існуючої організаційної структури та порівняння їх з метою оцінки масштабу необхідних змін; управління процесом перетворень). На цьому етапі може виявитись, що організація не в змозі здійснити вибрану стратегію, що пояснюється недосконало проведеним аналізом і відповідно неправильними висновками, або виникненням

непередбачених змін у зовнішньому середовищі. Під час реалізації стратегії кожний рівень управління виконує закріплені за ним функції [20, с. 93-95].

Контроль за реалізацією стратегії – завершальний процес, який здійснюється на стадії стратегічного управління і має забезпечити якісний зворотний зв'язок. Стратегічний контроль спрямований на з'ясування того, якою мірою реалізація сприяє досягненню цілей організації і значно менше оцінює правильність виконання стратегічного плану чи окремих його етапів. За результатами стратегічного контролю здійснюється коригування цілей організації та напряду їх досягнення [20, с. 97].

Кінцевим «продуктом» процесу вибору й реалізації стратегії є нова комбінація товарів, ринків і технологій, розроблених в організації. Перехід до нової позиції вимагає перерозподілу ресурсів, з чого можна зробити висновок, що процес прийняття стратегічних рішень відповідає традиційним рішенням про вкладення капіталу. Однак прийняття стратегічного рішення на відміну від традиційного, передбачає контроль за змінами у зовнішньому середовищі та пошук прийнятних варіантів випуску нових продуктів; пропонує розподіл ресурсів між наявними можливостями і тими, які можуть з'явитись; оцінює результати освоєння нового продукту і ринку; визначає варіанти, в яких організація має незаперечні конкурентні переваги тощо [20, с. 98].

Можна зробити висновок, що саме стратегія створює основу для стратегічного управління. Стратегічне управління не несе за собою прийняття, управліннями одного конкретного рішення на всі часи. Не можливо створити тотожні системи стратегічного управління так же само як і важко уявити однакові підприємства.

Дослідження підходів до визначення стратегії вказує на ототожнення понять «стратегія» і «стратегічне управління», оскільки, деякі вчені, стратегію визначають як комплексний план, правила, прийоми, процедури, що є основою реалізації стратегії, тобто процесом управління з досягнення стратегічних цілей у будь-якій сфері діяльності господарюючого суб'єкта. У більшості випадків

термін «стратегія» ототожнюється з планом перспективних дій, спрямованих на досягнення якісно нових цілей і дій.

1.2. Роль та місце стратегії в стратегічному управлінні

Стратегія підприємства – це система заходів, яка розрахована на перспективу і забезпечує досягнення конкурентних цілей, шляхом координації й розподілу ресурсів підприємства. Як зазначає Б.М. Мізюк, єдиної стратегії для всіх суб'єктів господарської діяльності не існує, як не існує й єдиного універсального методу стратегічного управління [41, с. 43].

За М. Портером, стратегія – це створення унікальної й вигідної позиції, що передбачає певний набір видів діяльності. Якби була тільки одна ідеальна позиція, не було б ніякої потреби в стратегії [50, с. 32].

Г. Мінцберг виділяє 5 визначень стратегії:

- стратегія як план – система послідовних дій;
- стратегія як позиція – визначення положення підприємства в зовнішньому середовищі і щодо своїх головних конкурентів;
- стратегія як «спритний прийом»;
- стратегія як принцип поведінки;
- стратегія як перспектива [39, с. 68].

Американські дослідники М. Мескон, М. Альберт і Ф. Хедоурі розуміють стратегію як детальний всебічний комплексний план, призначений для того, щоб забезпечити здійснення місії організації і досягнення її цілей [38, с. 347].

І. Ансофф розглядає стратегію як набір правил для прийняття рішень, якими підприємство керується у своїй діяльності. Існує чотири різні групи:

- правила, що використовуються при оцінюванні результатів діяльності підприємства в сьогоденні та у перспективі;
- правила, за якими складаються відносини підприємства з його зовнішнім середовищем, що визначають: які види продукції й технології воно буде

розробляти; куди та кому збувати свої вироби; яким чином домагатися переваги над конкурентами;

– правила, за якими встановлюються відносини й процедури всередині підприємства – організаційні концепції;

– правила, за якими підприємство веде свою повсякденну діяльність, називають основними оперативними прийомами [7, с. 320-322].

У роботі вітчизняних вчених Т.В. Калінеску, Ю.А. Романовської, О.Д. Кирилова пропонується [28, с. 153] «...за доцільне розглядати стратегію як встановлений набір напрямків діяльності (цілей та способів їх досягнення) для забезпечення поновленої відмінності та прибутковості підприємства».

Існує декілька підходів до визначення поняття «стратегія», розглянемо їх у таблиці 1.2.

Таблиця 1.2.

Підходи до визначення поняття «стратегія»

Підхід	Представники	Визначення
Класичний	А.Чандлер, Б.Карлофф,	визначення стратегії є її ототожнення із засобом досягнення цілей підприємства. Цей підхід заснований на тому, що формулювання стратегічних цілей підприємства невід’ємно пов’язане з розробкою шляхів їх досягнення і тому в даному розумінні стратегія визначається як план або модель дій.
Стратегія як набір правил прийняття рішень	Г. Мінцберг, І. Ансофф.	Г. Мінцберг з’ясував, що стратегія є не тільки планом, а комплексом рішень та дій; і є не послідовністю виконання запланованого, а прямо протилежне цьому, це відправна точка. І. Ансофф зазначав, що стратегія – один з декількох наборів правил прийняття рішення щодо поведінки організації, і виділив чотири групи правил: правила встановлення відносин підприємства із зовнішнім середовищем;
		правила встановлення відносин і процесів всередині підприємства; правила ведення щоденних справ; засоби вимірювання результатів сьогоденної і майбутньої діяльності компанії.
Комплексний	Дж. Джонсон та К. Скулс	стратегія як напрям і масштаб дій у довгостроковому плані, що в ідеалі приводить ресурси компанії у

		відповідність до мінливого середовища функціонування (ринки, споживачі і клієнти) таким чином, щоб компанія відповідала очікуванням власників часток участі в ній.
--	--	--

*Складено автором на основі джерел [6, 22, 29, 40].

Відсутність загальноприйнятого та узгодженого визначення поняття стратегія, показує різноманітність поглядів на роль та значення стратегії для діяльності підприємства. Але як не дивно велика кількість підходів до визначення поняття стратегія не створює суттєвого протиріччя щодо процедур і дій пов'язаних з її розробкою та реалізацією.

На практиці розробка стратегії включає виконання таких етапів:

- визначення стратегічної установки, місії, цілей існування, політики розвитку підприємства;
- аналіз стратегічного потенціалу підприємства; аналіз зовнішнього середовища підприємства; визначення можливих стратегічних зон господарювання; визначення стратегічних альтернатив та формування «стратегічного набору» підприємства (сукупності стратегій, що розробляються на різних рівнях управління);
- розробка довгострокових планів, програм, тактичних планів, оперативних організаційних планів [33, с. 266].

Ці етапи можуть повторюватися та коректуватися в процесі формування стратегії. Розробка стратегії є досить складною і трудомісткою процедурою але значущість цього процесу для підприємства значно перебільшує витрати на його реалізацію. Процес усвідомлення ситуації у зовнішньому та внутрішньому середовищі підприємства, обговорення різних варіантів розвитку підвищують ступінь системності та обґрунтованості прийняття рішень і управління підприємством в цілому.

Стратегія будь-якого підприємства є, як правило, портфельною, тобто представляє собою певний набір стратегічно значущих напрямків діяльності [56, с. 174].

Як для існуючих напрямків, так і для нових, що з'явилися у портфелі підприємства внаслідок позитивних стратегічних рішень, встановлюються цілі та способи їх досягнення, які повинні привести до довготривалого конкурентоспроможного стану підприємства. Кожний з напрямків має свої власні стратегічні можливості зростання та прибутковості, що створюються та реалізуються за умов специфічного підходу до формування, досягнення, утворення конкурентних переваг, відмінного від інших підприємств, які здійснюють свою діяльність у даному напрямку.

Усі складові стратегічного портфеля підприємства (напрямки діяльності) повинні бути збалансованими, взаємодоповнюючими або забезпечуючи отримання синергічного ефекту і найкращим чином використовувати весь стратегічний потенціал – ресурси, процеси, навички, вміння, організаційні можливості та здатність для вдосконалення [42, с. 284].

Зовнішнє середовище підприємства постійно змінюється, тому стратегія підприємства повинна також постійно змінюватись.

Основними компонентами планування і реалізації стратегії підприємства є тактика, політика, процедури і правила [25, с. 28].

Тактика – процес розробки короткострокових планів, що узгоджуються із стратегією підприємства [25, с. 29].

Тактика визначає шляхи й засоби, форми й способи діяльності підприємства, які забезпечують його успішну стратегію.

Наступним етапом процесу реалізації стратегії й тактики є розробка політики, яка перетворює стратегію на відкриту детальну декларацію основних напрямків діяльності підприємства. Потім формуються правила та процедури дій, необхідні для реалізації стратегії [25, с. 31].

Процедура – це кілька взаємопов'язаних дій, які повинні використовувати у конкретній ситуації. Досить часто для працівників підприємства розробляються правила, які гарантують виконання конкурентних дій певним способом [25, 194].

Кінцевий стратегічний план підприємства повинен містити: місію і цілі; стратегії (корпоративну, конкурентну та функціональну); тактику; політику [19, с. 75].

Таким чином, можна відмітити, що сутність стратегії проявляється в наступному:

- стратегія визначає основні напрями розвитку підприємства і шляхи досягнення його цілей;
- стратегія виступає способом встановлення взаємодії підприємства з зовнішнім середовищем;
- стратегія формується на основі узагальненої, неповної та недостатньо точної інформації;
- стратегія постійно уточняється в процесі діяльності, чому має сприяти добре налагоджена система моніторингу;
- стратегія є основою для розробки стратегічних планів, проектів і програм, які системно відображають напрями та інструменти розвитку підприємства;
- стратегія є основою для формування та проведення змін в організаційній структурі підприємства.

Формулювання стратегій розглядається як один із суттєвих компонентів системи стратегічного управління і передбачає визначення особливостей процесу створення окремих стратегій та «стратегічного набору». Враховуючи, що стратегія — це спосіб досягнення результату, сформульованого у вигляді мети, можна стверджувати, що формулювання стратегій є процесом, у ході якого керівники встановлюють місію, формують систему цілей, обирають стратегії, а також визначають усі складові (компоненти) процесу стратегічного управління [62, с. 54].

Залежно від ступеня усвідомленості цілей, задач і необхідних результатів діяльності підприємства, а також знань щодо специфіки функціонування об'єкта управління можна виокремити кілька способів (методів) встановлення стратегій (рис.1.2) [57, с. 89].

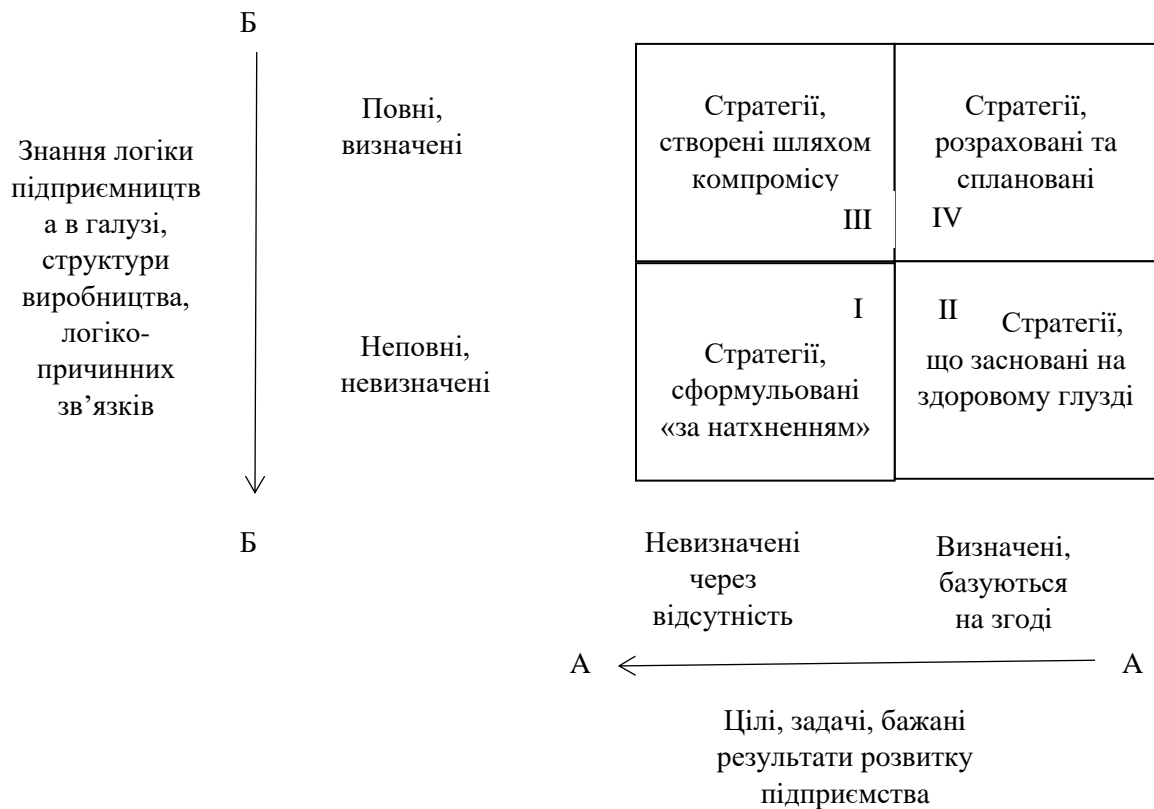


Рис. 1.2 – Методи встановлення стратегій

Вісь А – А характеризує відповіді на запитання «Що треба було б зробити?».

Вісь Б – Б — «Як саме треба було діяти?».

Кожен із зазначених підходів має особливості: I — ситуація, коли наперед невідомо, що і як треба зробити, але є інтуїтивне відчуття необхідності змін. За таких умов суттєву роль відіграють досвід і знання керівників; II — ситуація, коли відомо, що робити, але невідомо як. Тут застосовується метод «проб і помилок, експерименту», який потребує участі висококваліфікованих експертів; III — в оцінці ситуації, визначенні напрямків розвитку немає спільної згоди, але в наявності — володіння науково-методичним та прикладним інструментарієм досягнення цілей. Основну увагу треба приділяти досягненню згоди; IV — для оцінки ситуації, визначення цілей і способів їхнього досягнення, застосовується весь інструментарій ЕММ, системного аналізу, планування, підтримки, контролю тощо. Передбачається залучення спеціалістів різного фаху, відпрацювання конкретних процедур і взаємовідносин [57, с. 92].

Кожен з цих підходів застосовується залежно від ситуації та рівня підготовленості керівників підприємства до стратегічної діяльності і сприяє формуванню більш чи менш обґрунтованої стратегії.

Отже, стратегія підприємства – це комплекс принципів його діяльності та відносин із зовнішнім середовищем, перспективних цілей і відповідних рішень для їх досягнення. А також головним чинником стратегічного управління є кінцевий стратегічний план підприємства, який повинен містити: місію і цілі, конкретну стратегію і тактику.

1.3. Класифікація стратегій організації

Стратегії організації розрізняють залежно від таких класифікаційних ознак:

- рівень управління, на якому розробляється стратегія;
- стадія «життєвого циклу» підприємства;
- характер поведінки на ринку;
- позиція в конкурентному середовищі.

Відповідно до рівня управління, на якому розробляються стратегії, розрізняють:

- корпоративну;
- ділову;
- функціональну;
- ресурсну;
- оперативну стратегії.

Серед загальних стратегій, які мають місце впродовж «життєвого циклу» підприємства, розрізняють:

- стратегії зростання;
- стратегії стабілізації;
- стратегії скорочення;
- стратегія реструктуризації.

Вибір стратегії зумовлений цілями організації, ризиком, на який іде компанія, зовнішнім та внутрішнім середовищем фірми. За характером поведінки на ринку розрізняють:

- активну
- пасивну стратегії.

Активна (наступальна, експансивна) стратегія характеризується:

- 1) диверсифікацією (постійним розширенням діяльності фірми);
- 2) технологічною орієнтацією (фірма розробляє нову продукцію, а потім оцінює можливості ринку);
- 3) наступальністю (бажанням випередити конкурентів у випуску та продажу нової продукції).

Пасивна (реактивна) стратегія характеризується:

- 1) концентрацією діяльності фірми на визначеній сфері;
- 2) ринковою орієнтацією (фірма спочатку вивчає потреби споживачів, а потім визначає технологічні можливості для розроблення товару, який може задовольнити потреби);
- 3) обороною (фірма захищає свою частку ринку шляхом оновлення продукції у відповідь на дії конкурентів).

Пасивний вид стратегій може набувати двох форм: рецептивної та адаптивної. Для рецептивної стратегії характерне обмеження інновацій, використання вже перевірених управлінських рішень і методів. Адаптивна стратегія має на меті втриматися серед новаторських фірм шляхом негайного використання нових рішень, зразків тощо.

Залежно від позиції на ринку (позиція лідера на ринку, позиція організації, яка кидає виклик ринковому оточенню, позиція послідовника, позиція організації, яка знає своє належне місце на ринку) застосовуються різні стратегії конкурентної боротьби.

Стратегії розробляються на чотирьох організаційних рівнях:

- 1) корпоративна стратегія — стратегія для компанії та сфер її діяльності в цілому. Необхідна для досягнення цілей на загальнокорпоративному рівні;

2) ділова стратегія — для визначення кожного окремого виду діяльності компанії;

3) функціональна стратегія — для кожного функціонального напрямку відповідної сфери діяльності. Кожна сфера діяльності має виробничу стратегію, стратегію маркетингу, фінансів тощо;

4) операційна стратегія — вузла стратегія для основних структурних одиниць.

У таблиці 1.3 подано види стратегічних дій, що відповідають кожному з чотирьох рівнів розроблення стратегії.

Таблиця 1.3

Розподіл завдань з розроблення стратегії за рівнями ієрархії

№ п.п.	Рівень стратегії	Відповідальні особи	Завдання з розроблення стратегії за рівнями ієрархії
1.	Корпоративна стратегія	Керуючі вищого рівня (рішення звичайно приймає Рада директорів)	Створення та керування високопродуктивним господарським портфелем структурних підрозділів корпорації (придбання компаній, зміцнення існуючих ділових позицій, припинення діяльності). Досягнення синергізму серед структурних підрозділів і перетворення його в конкурентну перевагу. Встановлення інвестиційних пріоритетів і напрям корпоративних ресурсів у найбільш привабливі сфери діяльності
2.	Ділова стратегія	Генеральні директори/ керівники підрозділів (рішення звичайно приймають корпоративне керівництво або Рада директорів)	Розроблення заходів, спрямованих на посилення конкурентоспроможності та збереження конкурентних переваг. Формування механізму реагування на зовнішні зміни. Об'єднання стратегічних дій основних функціональних підрозділів. Зусилля за рішенням специфічних питань і проблем компанії
3.	Функціональна стратегія	Керівники середньої ланки (рішення приймає керівник підрозділу)	Дії з підтримки ділової стратегії і досягнення цілей підрозділу. Огляд, перегляд і об'єднання пропозицій менеджерів на місцях
4.	Операційна стратегія	Керівники на місцях	Дії за рішенням вузькоспеціальних питань і проблем, пов'язаних із досягненням цілей підрозділу

Справою практичної важливості стає чітке визначення місії корпорації, її цілей і стратегій, належне інформування нижчестоящих підрозділів фірми. У протилежному випадку неможливо буде домогтися ефективної роботи з установлення цілей і вибору стратегій на функціональному й операційному рівнях. Потік даних про напрями розвитку корпорації повинний йти від вищого рівня до господарських підрозділів і від них — на функціональний і операційний рівні.

Відповідність між діловою стратегією та функціональною й операційною стратегіями настає при переході від організаційної взаємодії до цілей. Функціональні або операційні менеджери відповідають за встановлення цілей роботи й починають стратегічні дії, що будуть допомагати досягненню цілей господарських підрозділів і покращувати виконання ділової стратегії. Це означає, що процес створення стратегії більше спрямований зверху вниз, ніж навпаки. Менеджери нижчих рівнів управління не можуть бути хорошими розроблювачами стратегії, якщо вони не розуміють довгострокового напрямку розвитку компанії і корпоративних стратегій.

1.4. Підходи до розробки стратегії, аналіз здійснення та оцінка обраної стратегії

Керівники компаній використовують різні способи розроблення стратегії:

1. Головний стратегічний підхід — керуючий особисто виступає головним стратегом та здійснює сильний вплив на оцінювання стану, альтернативні стратегії, деталі стратегії. Це не означає, що керуючий сам виконує всю роботу, а свідчить про те, що він особисто виступає головним архітектором стратегії та бере активну участь у формуванні її складових.

2. Підхід «делегування повноважень» — у цьому випадку відповідальний керуючий передає розроблення стратегії іншим. Можливо, персоналу зі стратегічного планування або спеціальній комісії довірених підлеглих.

Керуючий спостерігає з боку, за допомогою звітів та переговорів перебуває в обізнаності справ. Реагує на проблеми та рекомендації, і лише після того як «стратегічний план» було офіційно представлено, обговорено та ухвалено, затверджує його. Такий керуючий рідко дає багато рекомендацій або підштовхує процес. Такий спосіб розроблення стратегії має перевагу в тому, що дозволяє керуючому вибирати серед численних стратегічних ідей та дає можливість широку участь з боку керуючих усіх рівнів та регіонів. Недоліком є те, що керуючий може стати дуже віддаленим від ходу справ та втратити безпосереднє керівництво.

3. Спільний (колабораціоністський) підхід — це проміжний варіант між двома попередніми. За цього підходу, прямі підлеглі розробляють узгоджену стратегію, яку підтримуватимуть основні учасники. Найбільшою перевагою тут є те, що той, кому доручено розробляти стратегію, має її виконувати. Участь у розробленні стратегії, яку підлеглі керуючі мають втілювати в життя, посилює їх зацікавленість в успішному розробленні стратегії. Якщо підлеглі вносять свій вклад у розроблення генеральної стратегії, то вони одночасно відповідають за те, щоб вона працювала належним чином.

4. Ініціативний підхід — керуючий особисто не зацікавлений ні в розробленні деталей стратегії, ні в очолені групи «генераторів ідей» для розроблення узгодженої стратегії. Скоріше він мотивує підлеглих йому менеджерів розробити, захистити та втілити в життя розумну стратегію. В цьому випадку стратегія рухається знизу вгору. Старші менеджери виступають у ролі суддів, що оцінюють стратегічні пропозиції, які їм пропонують. Такий підхід найкращий для великих, диверсифікованих корпорацій, де виконавчий директор не може особисто спрямовувати розроблення стратегії кожного підрозділу. Керівництво корпорації може сформулювати головні стратегічні напрями як директиви для організації в цілому. Проте ключовим моментом у розробленні стратегії є стимулювання та винагорода нових стратегічних ініціатив працівників. При цьому підході вся стратегія складається із суми ініціатив, які мають бути схвалені та захищені.

Розглянемо найпоширеніші, вивірені практикою й широко освітлені в літературі стратегії розвитку бізнесу, які називаються базисними, або еталонними (табл. 7.2). Вони відбивають підходи до зростання фірми та пов'язані зі зміною стану одного чи кількох елементів:

- 1) продукта;
- 2) ринку;
- 3) галузі;
- 4) положення фірми всередині галузі;
- 5) технології.

Кожний з елементів може перебувати в одному з двох станів: існуючому чи новому. Наприклад, щодо продукту, то це може бути рішення робити той самий продукт, або переходити до виробництва нового.

Першу групу еталонних стратегій становлять стратегії концентрованого зростання, які пов'язані зі зміною продукту і (чи) ринку. При використанні цієї стратегії фірма намагається поліпшити або виробляти новий продукт, не змінюючи галузі. Фірма веде також пошук можливостей поліпшення свого положення на існуючому ринку або ж переходу на новий ринок.

Конкретні типи стратегій концентрованого зростання:

- стратегія посилення позиції на ринку, коли фірма робить усе, щоб з продуктом на ринку завоювати кращі позиції. Реалізація цієї стратегії потребує великих маркетингових зусиль, здійснення горизонтальної інтеграції, за якої фірма намагається встановити контроль над своїми конкурентами;
- стратегія розвитку ринку полягає в пошуку нових ринків для вже виробленого продукту;
- стратегія розвитку продукту допускає зростання за рахунок виробництва нового продукту, який буде реалізовуватися на вже освоєному фірмою ринку.

Стратегії інтегрованого зростання пов'язані з розширенням фірми шляхом додавання нових структур. Фірма може використовувати такі стратегії, якщо вона знаходиться в сильному бізнесі, не може здійснювати стратегії концентрованого зростання, в той же час інтегроване зростання не суперечить їй

довгостроковим цілям. Фірма може здійснювати інтегроване зростання шляхом придбання власності або розширення зсередини. При цьому в обох випадках змінюється положення фірми всередині галузі.

Стратегії диверсифікованого зростання реалізуються тоді, коли фірма далі не може розвиватися на цьому ринку з цим продуктом у рамках цієї галузі. Сформульовані основні фактори, що обумовлюють вибір стратегії диверсифікованого зростання:

- ринки в стані насичення або ж скорочення попиту на продукт, який перебуває в стадії занепаду;
- поточний бізнес потребує значних грошових надходжень, які можуть бути вкладені більш прибутково в інші сфери бізнесу;
- новий бізнес може викликати ефект синергії за рахунок ефективного використання устаткування, комплектуючих виробів, сировини тощо;
- антимонопольне регулювання не дає змоги далі розширювати бізнес у рамках галузі;
- скорочення податкових витрат;
- полегшення виходу на світові ринки;
- залучення нових кваліфікованих службовців або ефективного використання потенціалу наявних менеджерів.

Основні стратегії диверсифікованого зростання:

- стратегія центрованої диверсифікованості ґрунтується на пошуку та використанні додаткових можливостей виробництва нових продуктів на освоєному ринку. Тобто існуюче виробництво залишається в центрі бізнесу, а нове виникає з урахуванням існуючих технологій використання спеціалізованої системи розподілу;
- стратегія горизонтальної диверсифікованості допускає пошук можливостей зростання на існуючому ринку за рахунок нової продукції, що потребує нової технології. За такої стратегії фірма орієнтується на виробництво технологічно не пов'язаних продуктах, які використовували б наявні можливості фірми, наприклад, у сфері постачань. Новий продукт має бути орієнтований на

споживача основного продукту, супутньому засвої ми якостями вже виробленому продукту. Важливою умовою реалізації цієї стратегії є попередня оцінка фірмою власної компетентності у виробництві нового продукту;

- стратегія конгломеративної диверсифікованості полягає в тому, що фірма розширюється за рахунок виробництва технологічно не пов'язаних із вже виробленими новими продуктами, що реалізуються на нових ринках. Це одна з найскладніших для реалізації стратегій розвитку, тому що її успішне здійснення залежить від багатьох чинників, зокрема від компетентності наявного персоналу й особливо менеджерів, сезонності ринку, наявності необхідних фінансових ресурсів тощо.

Стратегії скорочення фірми використовують для цілеспрямованого згорання виробництва. Виділяється чотири типи стратегій скорочення бізнесу:

- стратегія ліквідації компанії — являє собою граничний випадок стратегії скорочення, здійснюється тоді, коли фірма не може вести подальшого бізнесу;

- стратегія «збирання врожаю» — допускає відмовлення від довгострокового погляду на бізнес на користь максимального одержання доходів у короткостроковій перспективі. Ця стратегія застосовується стосовно безперспективного бізнесу, який не може бути прибутково проданий, але може принести доходи під час «збирання врожаю». Ця стратегія допускає скорочення витрат на закупівлі, на робочу силу та максимальне одержання доходу від розпродажу наявного продукту при скороченні виробництва;

- стратегія скорочення частини компанії — полягає в тому, що фірма закриває чи продає один зі своїх підрозділів бізнесу, щоб здійснити довгострокову зміну меж ведення бізнесу. Часто ця стратегія реалізується диверсифікованими фірмами тоді, коли потрібно дістати кошти для розвитку перспективніших або початку нових бізнесів, що більше відповідають довгостроковим цілям фірми;

- стратегія скорочення витрат — передбачає пошук можливостей і проведення відповідних заходів щодо зменшення витрат. Вона орієнтована на усунення невеликих джерел витрат, а її реалізація має характер тимчасових чи

короткострокових заходів. Реалізація цієї стратегії пов'язана зі зниженням виробничих витрат, підвищенням продуктивності, скороченням прийому та навіть звільненням персоналу, припиненням виробництва неприбуткових товарів і закриттям неприбуткових потужностей. Можна вважати, що стратегія скорочення витрат переходить у попередні стратегії скорочення, коли починають продаватися підрозділи, основні фонди.

У реальній практиці фірма може одночасно реалізовувати кілька стратегій. Особливо це поширено в багатогалузевих компаніях.

До чинників, які найбільше впливають на вибір стратегії, слід віднести цілі організації, пріоритети та інтереси вищого керівництва. Цілі фірми додають унікальності й оригінальності вибору стратегії стосовно кожної конкретної фірми. В цілях відображено те, до чого прагне фірма.

Якщо, наприклад, цілі не допускають інтенсивного зростання фірми, то й не можуть бути обрані відповідні стратегії зростання, навіть якщо для цього є всі передумови на ринку, в галузі й потенціалі фірми.

Не менш важливим чинником слід вважати розмір організації. В Україні всі підприємства залежно від кількості працюючих розподілені на три категорії (осіб):

- малі (1–50);
- середні (50–250);
- великі (понад 250).

Вибір стратегій організацій великого бізнесу здійснюється керівництвом на підставі аналізу ключових факторів, що характеризують стан фірми, з урахуванням результатів аналізу портфеля бізнесів, а також характеру й сутності реалізованих стратегій. Стан та позиція фірми в галузі найчастіше можуть відігравати вирішальну роль при виборі стратегії зростання фірми. Провідні, сильні фірми повинні прагнути максимально використати можливості і зміцнити це положення. Лідируючі фірми залежно від стану галузі повинні вибирати різні стратегії зростання. Так, якщо галузь занепадає, то варто робити ставку на стратегії диверсифікованості, а якщо галузь бурхливо розвивається, то слід

обрати стратегію концентрованого зростання або ж стратегію інтегрованого зростання.

		КОНКУРЕНТНА ПОЗИЦІЯ	
		СЛАБКА	СИЛЬНА
ТЕМПИ ЗРОСТАННЯ РИНКУ	ВИСОКИЙ	<p>Стратегічні можливості</p> <p>Перегляд стратегії концентрації. Купівля іншої фірми в тій самій галузі (для підсилення конкурентних переваг). Вертикальна інтеграція. Диверсифікація. Злиття або продаж сильнішій фірмі. Закриття (остання можливість)</p>	<p>Стратегічні можливості</p> <p>Продовження концентрації в одній сфері. Міжнародна експансія (якщо є можливість ринку). Вертикальна інтеграція (для посилення конкурентних позицій). Диверсифікація в суміжні галузі (для переносу досвіду та знань з базової галузі)</p>
	НИЗЬКИЙ	<p>Стратегічні можливості</p> <p>Перегляд стратегії концентрації. Злиття з конкуруючою фірмою. Вертикальна інтеграція. Диверсифікація. «Зняття вершків» та вихід з ринку. Ліквідація (якщо інші заходи не допомогли)</p>	<p>Стратегічні можливості</p> <p>Міжнародна експансія (якщо є можливість ринку). Диверсифікація в суміжні галузі. Диверсифікація в нові галузі. Спільні підприємства в нових галузях. Вертикальна інтеграція. Продовження стратегії концентрації зростання за рахунок відвоювання частки ринку в слабких конкурентів</p>

Рис. 1.3. Можливі корпоративні стратегії, які відповідають положенню на ринку недиверсифікованої компанії

Слабкі фірми мають вчиняти по-іншому. Вони повинні вибирати ті стратегії, які можуть збільшити їхню силу. Якщо ж таких стратегій немає, то вони повинні залишити галузь. Наприклад, якщо спроби посилити позицію у швидко зростаючій галузі за допомогою стратегій концентрованого зростання не приведуть до бажаного результату, то фірма повинна реалізувати одну зі стратегій скорочення.

А. А. Томпсон і Дж. Стрікленд [2] запропонували матрицю вибору стратегії залежно від динаміки зростання ринку на продукцію (еквівалент зростання галузі) та конкурентної позиції фірми (рис. 13).

Для вибору стратегії середнього підприємства визначають темпи зростання організації та темпи розширення ніші (рис. 1.4).

Темпи зростання організації	Низькі	Стратегія виходу з ніші	Стратегія лідерства в ніші
	Високі	Стратегія збереження	Стратегія пошуку «загарбника»
		Помірні	Швидкі
		Темпи розширення ніші	

Рис. 1.4. Стратегії середнього бізнесу [1, с. 204]

Стратегію виходу з ніші доцільно застосовувати в тому випадку, коли темпи зростання організації високі, а темпи розширення ніші помірні, що передбачає перехід організації до категорії великих підприємств з досить широкою номенклатурою продукції.

Стратегію збереження застосовують організації в тому випадку, якщо їхній розмір практично незмінний, номенклатура продукції замінюється досить повільно. При дотриманні цієї стратегії є вірогідність втратити ринки збуту.

Стратегія лідерства в ніші застосовується в тих випадках, коли організація має достатні фінансові ресурси для швидкого зростання або стратегічна зона господарювання обрана настільки вдало, що завдяки прибуткам організація швидко зростає.

Стратегія пошуку «загарбника» спрямована на пошук великої організації, яка б здійснювала фінансову підтримку, що дозволить середній організації залишитись на даному сегменті ринку.

Для організацій малого бізнесу при визначенні стратегії можна застосовувати матрицю «товар — форма існування організації», яка представлена на рис. 1.5. [1].

Форми існування малої організації	Симбіоз	Стратегія копіювання	Стратегія оптимального розміру
	Суверенітет	Стратегія використання переваг великої організації	Стратегія участі у виробництві продукту великої організації
		Подібний до продукту великої організації	Оригінальний
		Продукт малої організації	

Рис. 1.5. Стратегії малого бізнесу

Стратегія копіювання використовується в тому випадку, якщо організація належить до малого бізнесу та випускає продукт, який є копією марочного продукту. В такому випадку марочний продукт відомої марки (бренду) має вищу ціну й кращу якість. На малому підприємстві ціна значно нижча, ніж оригінального продукту, через відсутність витрат на науко во-дослідні роботи, рекламу, просування товару на ринок тощо.

Стратегію оптимального розміру впроваджують малі організації в тому випадку, коли найдоцільніше виробництво продукції малими партіями. Об'єднання малих виробників може зумовити втрату оперативності, гнучкості, економічну неефективність.

Стратегія участі у виробництві продукту великої організації передбачає кооперацію з великим підприємством. Щоб запобігти залежності від великої фірми, бажано, щоб мала організація співпрацювала з кількома великими партнерами, частка кожного не перевищувала б 20% у загальному обсязі продажу.

Франчайзинг може бути прикладом стратегії використання переваг великої організації. Франчайзинг є однією з найпоширеніших форм господарського співробітництва великого та малого бізнесів у сфері збуту. Сутність цієї інтеграції полягає в тому, що головна (частіше — велика) компанія заключає

договір з малою фірмою про надання їй виключного права реалізації або виробництва його продукції чи послуг під торговою маркою великої компанії. Досить часто, згідно з договором, велика компанія надає послуги та короткострокові кредити на пільгових умовах, передає в оренду необхідне устаткування. У свою чергу, мала організація гарантує підтримку ділових контактів винятково з цим партнером і перераховуватиме йому певну частину від суми доходу.

Стратегії малих організацій спрямовані на мінімізацію конкурентної боротьби з великими організаціями та на максимальне використання переваг малого бізнесу.

Фінансові ресурси фірми також впливають на вибір стратегії. Будь-які зміни в поведінці фірми, такі як вихід на нові ринки, розроблення нового продукту, перехід у нову галузь, потребують великих фінансових витрат. Тому фірми, що мають великі фінансові ресурси або ж легкий доступ до них, при виборі стратегії поведінки перебувають у набагато кращому положенні та мають для вибору більше варіантів стратегії, ніж фірми із сильно обмеженими фінансовими можливостями.

Зобов'язання фірми створюють деяку інерційність у розвитку. Неможливо цілком відмовитися від попередніх зобов'язань у зв'язку з переходом до нових стратегій. Тому при виборі нових стратегій необхідно враховувати зобов'язання минулих років, що будуть стримувати або ж коригувати можливості реалізації нових стратегій. Для того щоб уникнути дуже негативного впливу старих зобов'язань, слід враховувати та закладати їхнє виконання в процес здійснення нових стратегій.

Більш сучасним підходом, що враховує причини виникнення ситуацій, з якими стикається підприємство в процесі здійснення стратегічного вибору, є підхід, заснований на моделі життєвого циклу, яка застосовується для продукції і системи управління підприємством.

Модель життєвого циклу продукту дозволяє графічно відобразити фази підйому й спаду в процесі розроблення та подальшої реалізації продукту.

Відповідно до певної фази життєвого циклу продукту коригуються і конкретні етапи стратегії розвитку підприємства. В додатку В представлені основні фази життєвого циклу продукту і відповідні їм стратегії розвитку підприємства. При формуванні та виборі зовнішньоекономічних стратегій на засадах базових стратегій розвитку необхідно використовувати систему показників, яка відбиває всі рівні зовнішнього середовища, стратегічний потенціал підприємства. Базовими зовнішньоекономічними стратегіями розвитку підприємства є зростання, стабілізація, перехідні, ліквідація, аутсорсинг, що враховують особливості міжнародної діяльності: адаптацію, стандартизацію, інтеграцію. Запропоновано технологію формування зовнішньоекономічних стратегій розвитку підприємства, що ґрунтується на оцінюванні потенціалу зовнішнього середовища та стратегічного потенціалу підприємства з урахуванням рівня ієрархії стратегій. Такий підхід дозволяє урахувати вплив глобальних і макроекономічних факторів на визначення альтернативних стратегій діяльності підприємства. Щоб отримати якісні оцінки потенціалу зовнішнього середовища та стратегічного потенціалу на основі методології SWOT-аналізу, пропонується шкала вимірювання рівня: В — високий; С — середній; Н — низький.

Оцінюючи кожний стратегічний напрям розвитку та порівняння результатів дасть змогу визначити ефективний тип стратегії розвитку з урахуванням стану та тенденцій розвитку стратегічного потенціалу підприємства.

Розроблення та реалізація стратегій на основі використання досягнутого стратегічного потенціалу підприємства є пасивним типом стратегій, що свідчить про низьку ділову активність господарюючого суб'єкту. При розробленні цього типу стратегій використовується принцип достатності завантаження виробничих потужностей. Однак подібна стратегія не забезпечує підприємству перспективного розвитку, оскільки для підвищення конкурентного статусу суб'єкта на ринку та зростання рівня його конкурентоспроможності найважливішим показником є, з якою швидкістю підприємство здатне створювати необхідні активи та розвивати їх.

Перехід до стратегій, орієнтованих на стабільний стратегічний потенціал підприємства, пояснює готовність та наявність потенціальних можливостей до реалізації довгострокових цілей і стратегічних напрямів розвитку. Структура потенціалу підприємства моделюється відповідно до конкретного стратегічного напрямку з одночасною реалізацією стратегії нарощення стратегічного потенціалу.

Стратегії, засновані на перспективному стратегічному потенціалі, є новими методологічними підходами до її розроблення, поєднують аналітичні методи та підходи до використання процесів та інструментів, що забезпечують креативність, динамізм і зростання ділової активності підприємства.

Кваліфікація працівників є сильним обмежувальним фактором при виборі стратегії розвитку. Поглиблення й розширення кваліфікаційного потенціалу працівників є однією з найважливіших умов, які забезпечують можливість переходу до нових виробництв або ж до якісного технологічного відновлення існуючого виробництва. Не володіючи досить повною інформацією про кваліфікаційний потенціал, керівництво не може зробити правильного вибору стратегії фірми.

Ступінь залежності від зовнішнього середовища впливає на вибір стратегії фірми. Зовнішня залежність може відігравати набагато більшу роль у виборі стратегії фірми, ніж усі інші фактори. Сильна зовнішня залежність може бути зумовлена правовим регулюванням поведінки фірми, а також соціальними обмеженнями, умовами взаємодії з природним середовищем тощо.

Фактор часу повинен обов'язково братися до уваги в усіх випадках вибору стратегії. Це пов'язано з тим, що можливості, загрози, плановані зміни для фірми завжди мають визначені тимчасові межі.

РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ ГОСПОДАРСЬКОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ТОВАРИСТВА З ОБМЕЖЕНОЮ ВІДПОВІДАЛЬНІСТЮ «АДР Компані»

2.1. Загальна характеристика ТОВ «АДР Компані» та оцінка показників його виробничо-господарської діяльності

Об'єктом дослідження при написанні кваліфікаційної роботи є Товариство з обмеженою відповідальністю «АДР Компані». Підприємство є юридичною особою, має самостійний баланс, рахунки у банківських установах в національній та іноземній валютах, печатку (зі своєю назвою), кутовий штамп, товарний знак, бланки та інші притаманні юридичній особі реквізити. Знаходиться дане підприємство за адресою: 02192, м.Київ, Дніпровський район, вулиця Миропильська, будинок 19.

Товариство «АДР Компані» у формі товариства з обмеженою відповідальністю було створене у 2005 році з метою задоволення потреб підприємств, організацій, установ та громадян на території України і за її межами в його послугах (роботах, товарах) та реалізації на основі отриманого прибутку інтересів учасників товариства, а також економічних та соціальних інтересів трудового колективу. Основні види діяльності, що здійснює Товариство «АДР Компані» [63]:

- ✓ 46.90 Неспеціалізована оптова торгівля
- ✓ 49.41 Вантажні перевезення автомобільним транспортом
- ✓ 49.42 Послуги з перевезень
- ✓ 52.21 Послуги в галузі сухопутного транспорту
- ✓ 52.29 Інші супровідні послуги під час перевезень

Прибуток Товариства утворюється з надходжень від господарської діяльності після покриття матеріальних та прирівняних до них витрат і витрат на оплату праці. З балансового прибутку товариства сплачуються проценти по кредитах банків, облігаціях, а також вносяться передбачені законодавством України податки та інші платежі до бюджету. Чистий прибуток, після зазначених

розрахунків, залишається у повному розпорядженні товариства, яке визначає напрями його використання відповідно до установчих документів.

Доходи від діяльності Товариства розподіляються між Учасниками пропорційно їх часткам в Статутному капіталі на умовах і в порядку, передбачених рішенням Зборів учасників.

У товаристві створено резервний фонд у розмірі 25% Статутного капіталу. Резервний фонд створюється за рахунок щорічних відрахувань 5% від чистого прибутку Товариства.

Товариство здійснює бухгалтерський облік результатів своєї роботи, веде статистичну звітність відповідно до чинного законодавства і подає її в установленому обсязі органам державної статистики.

Товариство зобов'язане надавати звітність для перевірки на вимогу Учасників.

Комплексний аудит фінансово-економічної діяльності товариства може проводитися з ініціативи учасників і не менше одного разу на рік.

Товариство самостійно встановлює форми, системи та розміри оплати праці працівників.

Вищим органом трудового колективу є Загальні збори трудового колективу. Загальні збори трудового колективу.

Управління Товариством здійснюється: зборами учасників, директором товариства та ревізійною комісією.

Застосовується план рахунків бухгалтерського обліку активів, капіталу зобов'язань і господарських операцій з урахуванням положень інструкції його застосування Плану рахунків бухгалтерського обліку активів, капіталу, зобов'язань і господарських операцій підприємств і організацій, затвердженої наказом Міністерства фінансів України.

На підприємстві забезпечується безперервність відображення операцій і достовірна оцінка активів, зобов'язань, капіталу в бухгалтерському обліку, завдяки застосування журнально-ордерної форми обліку.

Облікова політика підприємства визначена директором підприємства і викладена у наказі “Про організацію бухгалтерського обліку і облікову політику”. В цьому наказі розкрито методичні принципи побудови бухгалтерського обліку, техніка його ведення та складання фінансової та статистичної звітності, а також організація роботи бухгалтерської служби. При формуванні даного наказу були враховані принципи бухобліку та фінансової звітності, а саме: безперервності, нарахування і відповідності доходів і витрат, повного висвітлення.

Підприємство здійснює оперативний та бухгалтерський облік результатів своєї роботи, веде статистичний облік. Порядок ведення бухгалтерського обліку та статистичної звітності визначається чинним законодавством.

Ведення бухгалтерського обліку на підприємстві доручене головному бухгалтером. Бухгалтерський облік відображає господарські операції систематично і забезпечує суцільне і безперервне спостереження.

Відображення результатів діяльності підприємства за минулі три роки представлено в таблиці 2.1.

Таблиця 2.1

Аналіз основних техніко-економічних та фінансових показників

ТОВ «АДР Компані» за 2021-2023 рр., тис. грн.

Показники	2021р	2022р	2023р	Відхилення			
				+, -	%	+, -	%
Вартість майна підприємства, тис.грн.	55252,0	91672,4	202283	36420,4	165,92	110210,6	220,22
Дохід (виручка) від реалізації продукції, товарів, робіт, послуг, тис.грн.	25593,6	27923,5	33548	2329,90	109,10	5624,50	120,14
Чистий прибуток (збиток), тис.грн.	-25,60	83,00	-318,00	108,60	-324,22	-401,00	-383,13
Обсяг випущеної продукції (товарооборот) ОВП, тис.грн.	21328,0	23269,6	27966	1941,60	109,10	4696,40	120,18

Продовження табл. 2.1

Середньооблікова чисельність штатного персоналу, осіб	271,00	275,00	280,00	4,00	101,48	5,00	101,82
Фонд оплати праці всього персоналу Фоп, тис.грн.	4566,40	5618,30	7229	1051,90	123,04	1610,70	128,67
Вартість основних засобів, тис.грн.	28540,2	38211,7	101609	9671,50	133,89	63397,30	265,91
Собівартість, тис.грн	28203,2	29712,9	34892	1509,70	105,35	5179,10	117,43
Операційні витрати, тис.грн.	28566,5	31385,7	58913	2819,20	109,87	27527,30	187,71
Матеріальні витрати, тис.грн.	13268,7	13664,5	21913	395,80	102,98	8248,50	160,36
Середня заробітна плата одного працюючого, тис.грн./особу	16,85	20,43	25,82	3,58	121,25	5,39	126,37
Продуктивність праці одного працюючого, тис.грн./особу	78,70	84,62	99,88	5,92	107,52	15,26	118,04
Матеріаловіддача, грн/грн	1,61	1,70	1,28	0,10	105,94	-0,43	74,94
Фондовіддача, грн/грн	0,75	0,61	0,28	-0,14	81,49	-0,33	45,20

Аналізуючи дані таблиці, можна зробити висновок, що на підприємстві відбувається збільшення кількості виробничого персоналу на 4 особи у 2022 році в порівнянні з 2021 роком. Це пов'язано з тим, що на підприємстві підвищився обсяг робіт на 9%, а у 2022 році – було прийнято 5 працівників у зв'язку з підвищився обсяг робіт на 20%.

Фонд оплати праці – це основний економічний показник, що широко використовується у господарській практиці, статистичній звітності, аналізі [63]. Він складає в себе основну та додаткову заробітну плату персоналу підприємства, інші заохочувальні і компенсаційні виплати.

У 2022р. в порівнянні з 2021 році відбулося збільшення фонду оплати праці на 23% та 28% у 2023 році в порівнянні з 2022 роком було спричинено перш за все:

– зміною окладу (збільшення середньої заробітної плати 1 працівника за рік на 3,58 тис.грн (2022р). та 5,39 тис.грн (2023р) відповідно) пов'язана із зростанням загального показника росту заробітної плати за рік (підвищення мінімальної заробітної плати);

– збільшенням кількості працівників на підприємстві.

Зростання продуктивності праці є умовою збільшення обсягів виробництва продукції (робіт, послуг), основним чинником економічного зростання. Іншими словами під продуктивністю праці розуміють результат праці або здатність людини виробляти за одиницю робочого часу певний обсяг продукції.

Показники забезпечення підприємства персоналом ще не характеризують ефективність їх використання і відповідно не можуть бути факторами, які безпосередньо впливають на обсяг продукції (робіт, послуг), а від продуктивності цієї праці [28].

Проаналізувавши дані таблиці можна зробити висновок, що зростання продуктивності праці у 2022 р. на 7,52 % та на 18,04 % у 2023 році, що спричинено в першу чергу значним зростанням обсягу виготовленої продукції (робіт, послуг) на 9,1% у 2022 році та на 18,04% у 2023 році, а також підвищення рівня заробітної плати (стимулювання роботи працівників) та при цьому зростанням кількості штатних працівників. Позитивна динаміка до зростання продуктивності праці оцінюється позитивно.

А головне, що аналіз використання персоналу, продуктивності праці у взаємозв'язку з оплатою праці показав, що темпи зростання продуктивності праці значно нижчі за темпи зростання її оплати. Що оцінюється негативно. Адже за таких обставин створюються не реальні умови для нарощування темпів розширення виробництва, вказує на неефективне використання грошових коштів у процесі діяльності підприємства, таким чином отримання Товариство «АДР Компані» збитку, що і спостерігається в даному періоді.

Оцінка ефективності використання матеріальних ресурсів на практиці даної роботи здійснюється за допомогою показника матеріаловіддачі.

Матеріаловіддача – це показник, що характеризує вихід продукції з кожної гривні витрачених матеріалів і розраховується, як співвідношення вартості продукції до суми матеріальних витрат [43].

З даних таблиці можна прослідкувати підвищення показника матеріаловіддачі на 5,94 % у 2022 році в порівнянні з 2021 роком та зниженням даного показника на 25% у 2023 році в порівнянні з 2022 роком, що є негативною тенденцією діяльності підприємства. Наступне зниження даного показника пов'язано із незначним підвищенням обсягу випущеної продукції та значним збільшенням обсягу матеріальних затрат на 60,36% у 2023 році в порівнянні з 2022 роком. Таким чином матеріаловіддача залежить від обсягу виготовленої продукції (робіт, послуг) та суми матеріальних витрат. Сума матеріальних витрат також залежить від обсягу виготовленої продукції (робіт, послуг) і вартості матеріалів, витратами матеріалів на 1 продукції:

- рівень матеріальних витрат на окремі вироби та послуги;
- ціни на матеріали;
- відпускні ціни на продукцію та послуги;
- досконалість та раціональність використання технологій по переробці матеріальних ресурсів.

Економічна ефективність функціонування основних засобів є складовою частиною результату використання всіх виробничих ресурсів підприємства. Загальним показником ефективного використання основних засобів є виробництво послуг в розрахунку на 1 грн. їх середньої вартості – фондівіддача.

Аналізуючи дану таблицю ми спостерігаємо зниження показника фондівіддачі на 19% у 2022 році в порівнянні з 2021 роком та на 55% у 2023 році в порівнянні з 2022 роком. Що є негативною тенденцією. Це зниження фондівіддачі призводить до повної неекономії виробничої потужності основних засобів і не сприяє збільшенню обсягу виготовленої продукції (робіт, послуг).

У 2022 році підприємство все ж отримало прибутки, але все одно негативним залишається його збитковість у 2021 та 2023 роках, що пов'язано з

постійним значним зростанням операційних витрат у 2023 році в порівнянні з 2022 роком на 87%, що оцінюється негативно.

Необхідною умовою виробництва товару, робіт, послуг є забезпечення його матеріальними ресурсами. Мета аналізу матеріальних ресурсів полягає у визначеності забезпеченості підприємства всіма видами матеріальних ресурсів, пошуку резервів їх раціонального використання, що в свою чергу призведе до підвищення ефективності діяльності підприємства.

Основними шляхами забезпечення матеріальними ресурсами є:

1. екстенсивний, який передбачає збільшення придбання і пов'язаний з додатковими витратами, що веде до зростання питомої ваги матеріальних витрат. При цьому собівартість продукції може зменшуватись, якщо збільшити обсяг виробництва чи скоротити постійні витрати;

2. інтенсивний, що передбачає більш економне витрачання наявних запасів у процесі виробництва продукції, що забезпечує скорочення питомої ваги матеріальних витрат і зниження собівартості продукції.

Отже, досліджуване підприємство, попри те, що веде основний вид діяльності, переживає не найкращі часи. Тому ставимо за мету проаналізувати стан підприємства, а саме в аналізі його грошових коштів, з метою знаходження шляхів для отримання позитивних фінансових результатів в майбутньому. Адже, ці проблеми, які виникають на даному підприємстві, є актуальними на сьогоднішньому етапі розвитку бізнесу у всіх галузях економіки.

2.2 Аналіз фінансового стану підприємства та джерел його утворення

Джерелом інформації для аналізу загального фінансового стану підприємства є Баланс. Для проведення аналізу активів ТОВ «АДР Компані» розраховують абсолютні відхилення та темпи росту. Результати проведеного аналізу представлені в таблиці 2.2.

Проаналізувавши сформовані на основі балансу дані таблиці можна зробити наступні висновки про структуру і динаміку активу підприємства. У

«АДР Компані» найбільшу питому вагу вартості усього майна підприємства займають оборотні активи підприємства, а саме за рахунок дебіторської заборгованості перед підприємством та незавершеного виробництва.

Таблиця 2.2

Структурно-динамічний аналіз Балансу ТОВ «АДР Компані» за 2021-2023 рр.

Стаття балансу	Роки			Відхилення			
	2021	2022	2023	+, -	%	+, -	%
Нематеріальні активи:							
залишкова вартість	1,5	3,8	3,0	2,3	253,3	-0,8	78,9
первісна вартість	4,1	8,8	9,0	4,7	214,6	0,2	102,3
накопичена амортизація	2,6	5,0	6,0	2,4	192,3	1,0	120,0
Основні засоби:							
залишкова вартість	15667,8	21766,2	75050,0	6098,4	138,9	53283,8	344,8
первісна вартість	28540,2	38211,7	101609,0	9671,5	133,9	63397,3	265,9
знос	12872,4	16445,5	26559,0	3573,1	127,8	10113,5	161,5
Виробничі запаси	5173,2	9743,0	10856,0	4569,8	188,3	1113,0	111,4
Товари	4,7	4,9	10,0	0,2	104,3	5,1	204,1
Дебіторська заборгованість за товари, роботи, послуги:							
чиста реалізаційна вартість	9127,0	17203,9	31230,0	8076,9	188,5	14026,1	181,5
первісна вартість	9127,0	17203,9	31230,0	8076,9	188,5	14026,1	181,5
Дебіторська заборгованість за розрахунками:							
з бюджетом	829,7	3629,4	12903,0	2799,7	437,4	9273,6	355,5
з нарахованих доходів	4753,3	4753,3	4753,0	0,0	100,0	-0,3	100,0
Інша поточна дебіторська заборгованість	5976,3	5438,4	18880,0	-537,9	91,0	13441,6	347,2
Грошові кошти та їх еквіваленти:							
в національній валюті	345,6	195,6	450,0	-150,0	56,6	254,4	230,1
в іноземній валюті	2,8	811,6	5,0	808,8	28985,7	-806,6	0,6
Інші оборотні активи	1719,4	2866,0	7276,0	1146,6	166,7	4410,0	253,9
Статутний капітал	10870,5	10870,5	10871,0	0,0	100,0	0,5	100,0
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	214,0	297,0	-21,0	83,0	138,8	-318,0	-7,1
Довгострокові кредити банків	6897,5	4600,8	2932,0	-2296,7	66,7	-1668,8	63,7
Інші довгострокові зобов'язання			13012,0			13012,0	
Короткострокові кредити банків			16000,0			16000,0	

Векселі видані	6622,4	8058,9	8563,0	1436,5	121,7	504,1	106,3
Кредиторська заборгованість за товари, роботи, послуги	22025,2	54341,5	121177,0	32316,3	246,7	66835,5	223,0
Поточні зобов'язання за розрахунками:							
з одержаних авансів			4945,0			4945,0	
з бюджетом	86,3	118,1	135,0	31,8	136,8	16,9	114,3
з позабюджетних платежів			12,0			12,0	
зі страхування	181,5	133,0	186,0	-48,5	73,3	53,0	139,8
з оплати праці	319,0	369,6	516,0	50,6	115,9	146,4	139,6
Інші поточні зобов'язання	8035,6	12883,0	23555,0	4847,4	160,3	10672,0	182,8
Баланс	55252	91672,4	202283,0	36420,4	165,9	110210,6	220,2

Найменшу питому вагу у вартості активу балансу займають товари та грошові кошти та їх еквіваленти.

У ТОВ «АДР Компані» спостерігається стійка тенденція до зростання первісної вартості основних фондів на 114,6% у 2022 році в порівнянні з 2021 роком та на 2,3% у 2023 році в порівнянні з 2022 роком. Це пов'язано з придбанням автомобілів.

Негативною тенденцією на підприємстві є зростання дебіторської заборгованості за товари, роботи, послуги у 2022 році в порівнянні з 2021 роком на 88,5% та на 81,5% у 2023 році в порівнянні з 2022 роком та зростання іншої поточної дебіторської заборгованості у 2023 році в порівнянні з 2022 роком на 247,2%.

Дана тенденція до зростання дебіторської заборгованості на ТОВ «АДР Компані» спричинила загальне зниження грошових коштів та їх еквівалентів на розрахунковому рахунку у банку у 2023 році в порівнянні з 2022 роком на 552,2 тис.грн (в загальному по іноземній та національній валюті), що оцінюється негативно.

Отже, загалом стійка тенденція до збільшення вартості майна на підприємстві на 65,9% у 2022 році в порівнянні з 2021 роком та на 120,2% у 2023 році в порівнянні з 2022 роком оціється позитивно.

Проаналізувавши сформовані на основі пасиву балансу дані таблиці, можна зробити наступні висновки про структуру і динаміку джерел коштів підприємства. Отже на кінець 2023 року вартість власного капіталу зменшилась на 318 тис.грн в порівнянні з минулим роком, що оцінюється негативно. Що в першу чергу пов'язано зі значним зростанням величини непокритого збитку підприємства на 318 тис.грн.

Негативним на підприємстві вважається наявність довгострокових зобов'язань. Так інші довгострокові зобов'язання у 2023 році зросли на 13012 тис.грн, що оцінюється негативно.

Негативною тенденцією у 2023 році в порівнянні з 2022 роком також вважається стрімке зростання величини поточних зобов'язань на 130,675%, що пов'язано зі значним підвищенням кредиторської заборгованості за товари роботи послуги у 2023 році в порівнянні з 2022 роком на 123% та появою короткострокового кредиту банку на суму 16000 тис.грн. Часткове вирішення цієї проблеми можна за рахунок коштів, які в майбутньому будуть отриманні як погашення дебіторської заборгованості та реалізації незавершеного виробництва.

Отже за аналізований період спостерігається стійка негативна тенденція збільшення кредиторської заборгованості та величини непокритого збитку, що оцінюється досить негативно, вказуючи на нестійке становище підприємства. А також присутність довготермінових та короткотермінових кредитів банку.

Наступним кроком аналізу фінансового стану підприємства в цілому є дослідження структури та динаміки коштів підприємства за ступенем ліквідності за даними активу Балансу.

Проаналізувавши сформовані на основі балансу дані, можна зробити висновки про структуру і динаміку коштів підприємства за ступенем ліквідності. Отже на кінець 2023 року вартість майна, що контролює підприємство зросла на 110211 тис. грн в порівнянні з 2022 роком – це позитивна тенденція розвитку бізнесу. Хоча негативною тенденцією є значне зменшення швидко ліквідних активів у 2023 році на 552,2 тис.грн в порівнянні з попереднім роком. Це означає

зниження прискорення обіговості оборотних активів та збільшення рівня мобілізації коштів в обороті. Відповідно дані активи стали становити менше 1% в загальній структурі балансу, що вказує на не спроможність підприємства швидко зоряхуватись з постачальниками.

Середньоліквідні активи займають найбільшу частку в структурі активів підприємства. Прослідковується збільшення середньоліквідних активів на 57479,8 тис. грн. у 2023 році в порівнянні з 2022 роком, що перш за все пов'язане із значним збільшення дебіторської заборгованості. Загалом підприємству потрібно обов'язково налагодити свої відносини з покупцями з питань вчасної виплати коштів за надані товари, роботи, послуги.

Частка активів сповільненої ліквідності з загальної структури вартості майна підприємства у 2023 році в порівнянні з 2022 роком зросла на 13 % і становить 34%, що пов'язано з купівлею основних засобів.

Проаналізувавши структуру коштів у 2021-2023 роках підприємства можна зробити висновок, що найбільшу частку коштів підприємства становлять активи середньої ліквідності, що вказує на те, що усі кошти підприємства знаходяться в обороті.

Наступним кроком аналізу фінансового стану підприємства є дослідження структури та динаміки джерел коштів підприємства ТОВ «АДР Компані» за 2021-2023 рр. за даними пасиву Балансу, що представлено на діаграмах.

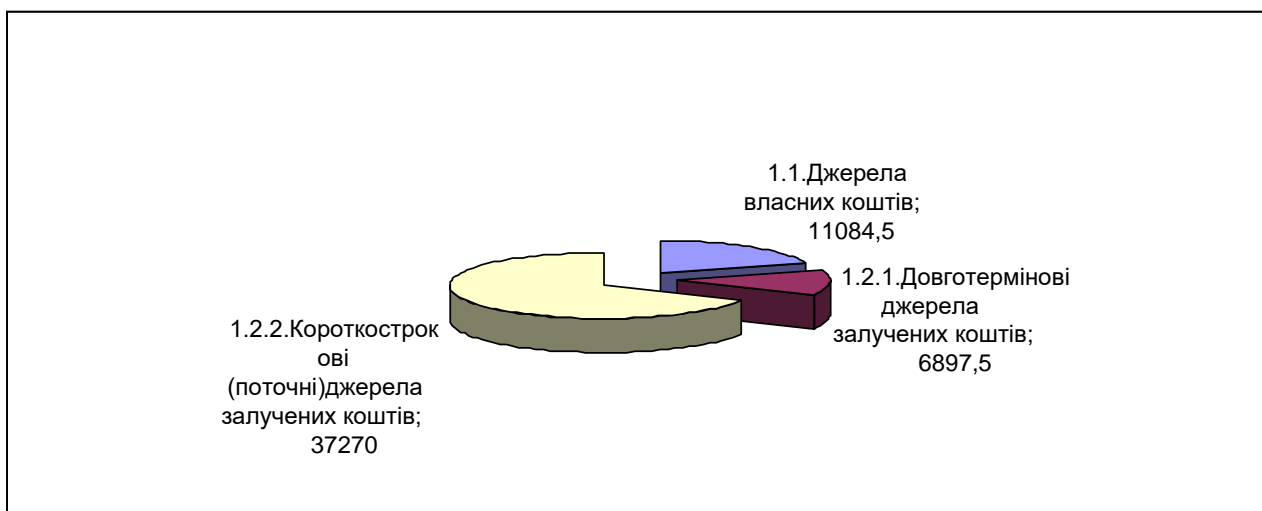


Рис. 2.1 – Аналіз структури джерел коштів підприємства у 2021 р

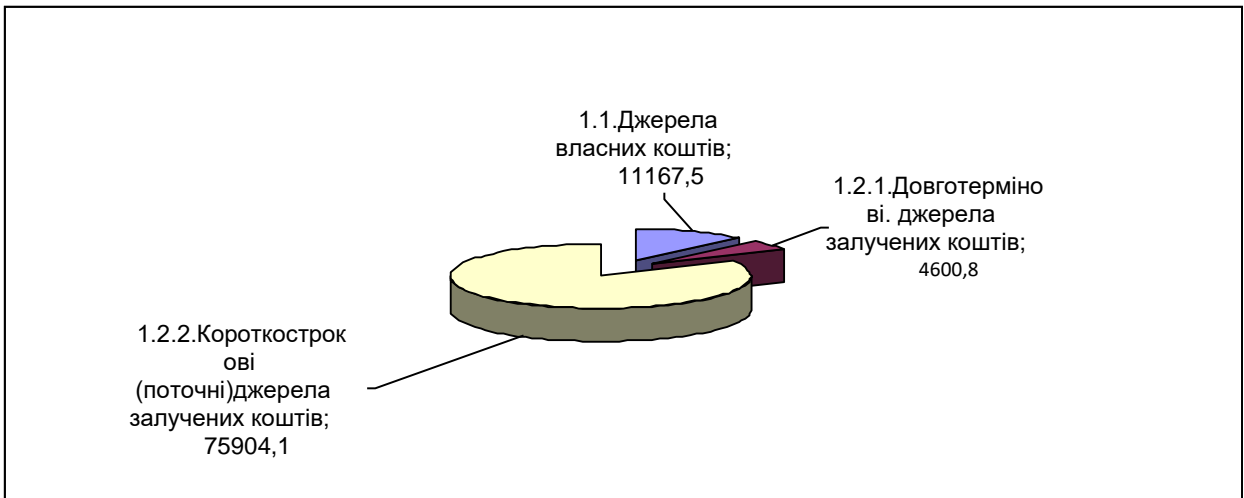


Рис. 2.2 – Аналіз структури джерел коштів підприємства у 2022 р

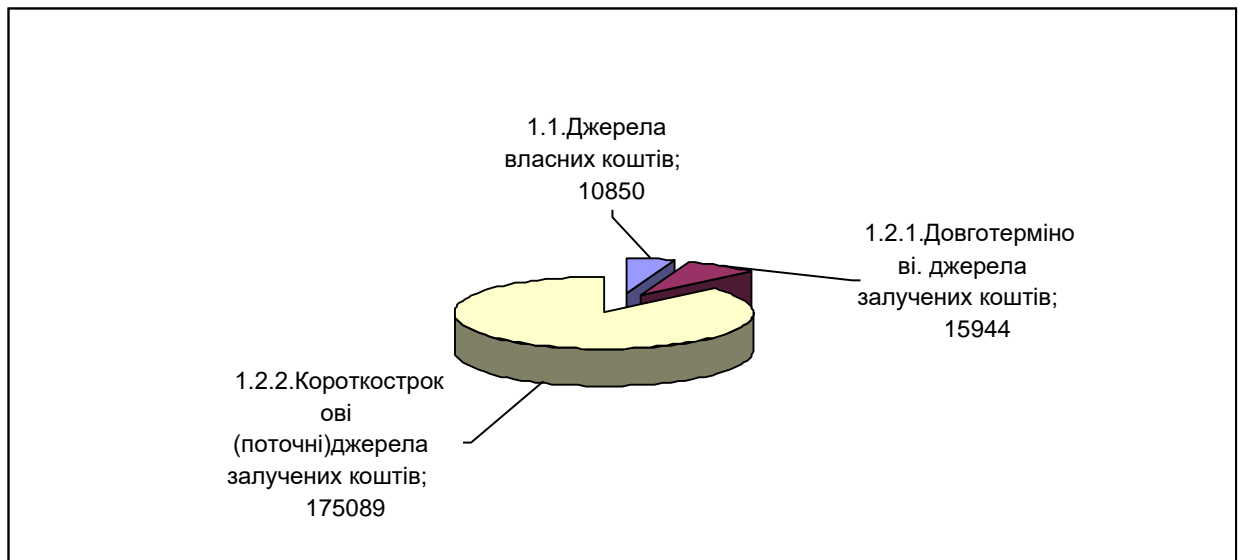


Рис. 2.3 – Аналіз структури джерел коштів підприємства у 2023 р

Проаналізувавши сформовані на основі балансу дані можна зробити висновки про структуру і динаміку джерел коштів підприємства. Аналізуючи структуру джерел коштів підприємства відбувається постійне перевищення питомої ваги залучених коштів над власними, що вказує на досить скрутне становище підприємства на даний час.

Взагалі джерела власних коштів займають на кінець 2023 року всього 5%, що вказує на критичний стан підприємства. Так якщо частка власних коштів буде й надалі зменшуватися такими темпами, то буде прослідковуватися зменшення фінансової незалежності підприємства. Зважаючи ще й на те, що відповідно до величини вартості майна, в порівнянні з минулим роком, частка поточних

зобов'язань збільшилась на 7%, а частка джерел власних коштів зменшилась на 7% - що оцінюється негативно.

Також негативним аспектом на ТОВ «АДР Компані» вважається поява у 2023 році довготермінових джерел залучених коштів.

Для оцінки майнового стану ТОВ «АДР Компані» доцільно розрахувати такі показники, які характеризують виробничий потенціал підприємства [53].

1. Сума господарських коштів у розпорядженні підприємства. Цей показник дає загальну вартісну оцінку активів, які перебувають на балансі підприємства. Зростання даного показника свідчить про збільшення майнового потенціалу підприємства.

2. Питома вага активної частини основних засобів. Під активною частиною основних засобів розуміють машини, обладнання і транспортні засоби. Зростання цього показника в динаміці є позитивною тенденцією.

3. Коефіцієнт зносу основних засобів характеризує частку зношених основних засобів у загальній їх вартості. Використовується в аналізі для характеристики стану основних засобів. Доповненням цього показника є коефіцієнт придатності.

4. Коефіцієнт оновлення основних засобів. Показує, яку частину наявних на кінець звітного періоду основних засобів становлять нові основні засоби.

5. Коефіцієнт вибуття основних засобів. Показує, яка частина основних засобів, з котрими підприємство почало діяльність у звітному періоді, вибула з причини зносу та з інших причин.

Дані показники ТОВ «АДР Компані» визначимо за період 2021-2023 рр. і згрупуємо у таблицю 2.4.

Провівши аналіз загальної вартісної оцінки майна підприємства за 2022-2023 рр. ми спостерігаємо постійне збільшення даного показника, що оцінюється позитивно. Так у 2022 році в порівнянні з 2021 роком дане збільшення відбулося на 36420,4 тис.грн, а у 2023 році в порівнянні з 2022 роком на 110210,6 тис.грн. Загальне зростання майна підприємства за аналізований період становить 146631 тис.грн.

Таблиця 2.3

Аналіз майнового стану підприємства ТОВ «АДР Компані» за
2021-2023 рр., тис.грн

Показники	2021 р	2022 р	2023 р	Відхилення		
				2022 р від 2021 р	2023 р від 2022 р	2023 р від 2021 р
Загальна вартість активів підприємства, тис.грн	55252,0	91672,4	202283	36420,4	110210,6	146631
Знос основних засобів, тис.грн	12872,40	16445,5	26556,0	3573,10	10110,50	13683,60
Первісна вартість основних засобів, тис.грн	28540,20	38211,7	101609	9671,50	63397,30	73068,80
Вибуло за рік основних засобів, тис.грн	36,90	221,40	67,00	184,50	-154,40	30,10
Вартість машин і обладнання, тис.грн	25415,30	34312,8	98613,0	8897,50	64300,20	73197,70
Надійшло за рік основних засобів, тис.грн	321,70	6970,50	59067,0	6648,80	52096,50	58745,30
Питома вага активної частини, %	89,05	89,80	97,05	0,75	7,25	8,00
Коефіцієнт зносу	0,45	0,43	0,26	-0,02	-0,17	-0,19
Коефіцієнт придатності	0,55	0,57	0,74	0,02	0,17	0,19
Коефіцієнт оновлення	0,01	0,18	0,58	0,17	0,40	0,57

Отже, за результатами проведеного аналізу майнового стану ТОВ «АДР Компані» можна зробити висновки про:

- достатню забезпеченість підприємства основними засобами, що дозволяє йому вільно проводити свою діяльність і не залежити від орендодавців;
- висока питома вага активної частини основних засобів, що вказує на можливості підприємства отримувати прибутки за допомогою прямого використання у операційній діяльності даного обладнання;
- низьку зношеність обладнання, що дозволяє йому в повній мірі використовувати свої виробничі потужності;
- високий рівень оновлення основних засобів, а саме його активної частини, що дає можливість підприємству йти в ногу з прогресом.

Повну картину стану ТОВ «АДР Компані» нам надасть структурний аналіз витрат підприємства представлений у Звіті про фінансові результати.

Аналіз структури витрат за економічними елементами ТОВ «АДР Компані» проведемо у таблиці 2.5.

З даної таблиці спостерігається, що найбільшу частку витрат у 2023 році займають матеріальні витрати – 37% та інші витрати – 29%. У 2023 році ми бачимо зростання усіх елементів операційних витрат. Так у 2023 році в порівнянні з 2022 роком витрати зросли на 27527 тис.грн, що оцінюється негативно.

Таблиця 2.4

Структурно-динамічний аналіз витрат ТОВ «АДР Компані» за економічними елементами 2021-2023 рр., тис.грн

Елементи витрат	2021 рік		2022 рік		2023 рік		Відхилення,%		
	Сума, тис.грн	Питома вага,%	Сума, тис.грн	Питома вага,%	Сума, тис.грн	Питома вага,%	2022 від 2021	2023 від 2022	2023 від 2021
1.Матеріальні витрати	13269	46	13665	44	21913	37	396	8248	8644
2.Амортизація	3920	14	3728	12	10201	17	-192	6473	6281
3.Оплата праці	4566	16	5618	18	7229	12	1052	1611	2663
4.Відрахування на соціальне страхування	1729	6	2114	7	2724	5	385	610	995
5.Інші витрати	5083	18	6261	20	16846	29	1178	10585	11763
Разом	28567	100	31386	100	58913	100	2819	27527	30346

Для визначення зміни основних показників витрат та доходу за період 2021-2023 рр, що впливають на кінцевий фінансовий результат діяльності підприємства проведемо аналіз даних показників у таблиці 2.6.

З аналізу даної таблиці ми спостерігаємо постійний валовий збиток, що спричинено перевищенням величини собівартості продукції, товарів, робіт, послуг над доходом отриманим підприємством. Негативним також являється

тенденція до зростання збитку підприємства у 2023 році в порівнянні з 2022 оком на 482,70 тис.грн.

Негативним являється збільшення збитку від операційної діяльності на 17630,8 тис.грн. у 2023оці в порівнянні з 2022 роком Даний результат був спричинений зростанням інших операційних витрат підприємства на 17889,9 тис.грн та адміністративних витрат на 3367,9 тис.грн, що оцінюється негативно. Загальний фінансовий результат діяльності підприємства був позитивним лише у 2022 р. – отриманий прибуток від діяльності підприємства (за рахунок доходів отриманих від фінансої діяльності підприємства).

Таблиця 2.5

Аналіз показників звіту про фінансові результати за 2021-2023 рр на ТОВ «АДР Компані» тис.грн

Показники	2021 рік	2022 рік	2023 рік	Відхилення		
				2022 від 2021р	2023 від 2022р	2023 від 2021р
Дохід (виручка) від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	25594	27924	33548	2330,00	5624,00	7954
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	28203,2	29713	34892	1509,80	5179,00	6688,8
Чистий дохід (виручка) від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	21328,4	23270	27966	1941,60	4696,00	6637,6
Податок на додану вартість	4265,6	4654	5582	388,40	928,00	1316,4
Валовий прибуток (збиток)	-6875,2	-6443,3	-6926	431,90	-482,70	-50,80
Інші операційні доходи	3549	3941,3	8051	392,30	4109,70	4502
Адміністративні витрати	883,4	1303,1	4671	419,70	3367,90	3787,6
Інші операційні витрати	3654,3	3956,1	21846	301,80	17889,9	18191,7
Фінансові результати від операційної діяльності прибуток (збиток)	-7863,9	-7761,2	-25392	102,70	-17630,8	-17528,1
Інші фінансові доходи	18408,2	43369,6	44725	24961,4	1355,40	26316,8
Інші доходи	28,2	41	11940	12,80	11899,0	11911,8
Фінансові витрати	10511,4	35481,9	1419	24970,5	-34062,9	-9092,4
Інші витрати	24	37,9	30142	13,90	30104,1	30118

Фінансові результати від звичайної діяльності до оподаткування прибуток (збиток)	37,1	129,6	-288	92,50	-417,60	-325,10
Податок на прибуток від звичайної діяльності	62,7	46,6	0	-16,10	-46,60	-62,70
Чистий прибуток (збиток)	-25,6	83	-318	108,60	-401,00	-292,40

У 2021 році був отриманий збиток від діяльності, тому загальне зниження величини чистого прибутку у 2023 році в порівнянні з 2022 роком знизилось на 401 тис.грн., що оцінюється негативно.

Резервами зростання прибутку на підприємстві є:

- зростання обсягу виконаних робіт, послуг за рахунок збільшення кількості клієнтів, підвищення продуктивності праці. Збільшити кількість клієнтів можна за рахунок підвищення якості перевезень, дискотних знижок на великі замовлення ефективної роботи експедиторської служби.

- зниження витрат за рахунок здійснення організаційно-технічних заходів, щодо контролю за економним використанням матеріальних ресурсів працівниками підприємства, розробки детальних кошторисів витрат на кожне замовлення з метою виявлення його прибутковості, зменшення численних простоїв.

РОЗДІЛ 3. РОЗРОБКА СТРАТЕГІЇ РОЗВИТКУ ТОВ «АДР Компані»

3.1 SWOT- аналіз підприємства. Визначення заходів покращення діяльності ТОВ «АДР Компані»

Застосуємо для аналізу діяльності ТОВ «АДР Компані» метод SWOT-аналізу який є визнаним підходом, що дозволяє провести загальне дослідження зовнішнього і внутрішнього середовища підприємства та визначити шляхи виходу підприємства з кризи. Застосовуючи метод SWOT – аналізу, можна встановити зв'язки між силою і слабкістю, які властиві підприємству, і зовнішніми загрозами та можливостями. Методика SWOT – аналізу передбачає спочатку виявлення слабких і сильних сторін, а також загроз і можливостей, а в подальшому – встановлення ланцюжків зв'язків між ними [41].

«На першому етапі складання SWOT- аналізу ми виділимо найбільш важливі параметри аналізу і занесемо їх у таблицю. Систематизація параметрів в матриці та їх опис дасть можливість вносити необхідні коригування в оцінку параметрів на етапах вибору і реалізації стратегії. Результати заносимо в таблицю 3.1.

Таблиця 3.1

SWOT - аналіз діяльності ТОВ «АДР Компані»

Сильні сторони	
Найменування	Опис
Власний автопарк	Здійснення доставки відбувається по розумній ціні, в найкоротші строки, повністю контролюється переміщення вантажу на всіх етапах перевезення з постійним інформуванням про це клієнта
Повний комплекс послуг	Транспортно-експедиційні та митно-брокерські, внутрішньо-європейські та внутрішньо-українські перевезення, консолідація, обробка та збереження вантажів на складах Європи
Наявність книжок ЕКМТ	Дозволяє виконувати завантаження в декількох країнах, здійснювати внутрішньо європейські перевезення та доставку вантажів з третіх країн без необхідності отримання додаткових дозволів

CMR-страхування	Страхування відповідальності перевізника на суму від 300 тис. EUR. Що дозволяє бути абсолютно спокійним замовника за свій вантаж
Зручне місцезнаходження	Знаходження автопарку в Західній Україні (Волинська обл., м.Луцьк), що дає можливість швидко відправляти автомобілі на подачу у будь-яку з країн Європи. Це значно зменшує ризик зриву завантаження чи зміни строків доставки вантажів.
Наявність обладнання для виконання комп'ютерної діагностики пневмосистем WABCO	Здійснюється постійний контроль за місцем перебування вантажу клієнта, а також дана система дозволяє регулювати витрати палива, що знижує собівартість перевезення
Комплекти ADR	Дають право перевозити небезпечні вантажі всіх класів. За довгі роки роботи цей вид перевезень став однією з фірмових спеціалізацій підприємства.
Наявність додаткового виду діяльності	Можливість поставки 90% запчастин на будь-які імпортні вантажні автомобілі європейського виробництва під замовлення. Додатковий вид діяльності, що дозволяє вантажним автомобілям повертатися з країн Західної Європи не пустими і при цьому постачати товар на ринок України
Кваліфіковані кадри	Досвідчені водії, індивідуальний підхід до клієнтів з боку кожного менеджера, оперативне і якісне обслуговування, професійний диспетчер
Слабкі сторони	
Найменування	Опис
Велика трудомісткість	Система управління процесом перевезення не автоматизована у достатній мірі, що потребує велику кількість персоналу
Не проводиться модернізація та оновлення автопарку	Низька швидкість руху, не пристосованість автомобіля до сьогоденного стану доріг, мала провізна здатність, недостатній комфорт та не реалізуються нові досягнення науки і техніки в умовах зростаючих транспортних потреб
30% усіх замовлень займають децентралізовані перевезення	Зниженні використання рухомого складу у зв'язку з тим, що організацією перевізного процесу займаються вантажоодержувачі, а не автотранспортне підприємство, збільшується число вантажників і експедиторів, збільшується непродуктивні витрати, підвищується собівартість перевезень і ін
Збиткова діяльність підприємства	Підприємство протягом 2021-2023рр отримує збитки у своїй діяльності. Це пов'язано з високою собівартістю, послуг, що надаються підприємством.
Демотивуюча система оплати праці персоналу	Система оплати праці не мотивує співробітників до підвищення рівня замовлень підприємства
Можливості	
Найменування	Опис
Розвиток будівництва доріг	Будівництво нових доріг та покращення стану існуючих

Відкриття банківських рахунків у необхідній валюті	Зниження витрат на конвертацію валют, адже на сьогоднішній день відкривати рахунки можливо лише у гривнях, євро та доларах
Розширення діяльності галузей потребуючих перевезення	Вливання інвестицій у аграрний, промисловий, будівельний та ін. комплекси, що становлять 60% усіх перевезень
Зміна податкового законодавства	Введення чіткої системи відшкодування ПДВ підприємствам
Загрози	
Зростання цін на паливо мастильні матеріали	Підвищення вартості палива призведе до зростання собівартості послуг українських перевізників по відношенню до іноземних.
Фінансова криза народного господарства	Криза даних галузей знизить обсяги перевезень по Україні в цілому
Допуск іноземних перевізників на національні ринки транспортних послуг	Сучасна ситуація на ринку міжнародних перевезень говорить про високий рівень конкуренції з боку перевізників країн СНД, Балтії, Фінляндії і Польщі. Адже у них усунені в основному законодавчі бар'єри у вигляді митних обмежень, жорсткості технічних і експлуатаційних вимог до рухомого складу, спрощені "паперові кордони" і т.д
Введення міжнародних стандартів автоперевезень	Графік роботи водія на теперішній час проводиться за допомогою тахографа, а хочуть ввести міжнародні стандарти режиму робочого часу (збільшує період перевозки на 5 годин за кожен день перебування авто у дорозі), вводиться заборона нічного руху автомобіля
Висока конкуренція в галузі автоперевезень	В Україні зареєстровано велика кількість автотранспортних підприємств таких як: ТЗОВ "Ін тайм", ПП "Сента", ТЗОВ "Делівері", ТЗОВ "Каскад-Транспорт, ТЗОВ "ТрансЛогістикСервіс", ТЗОВ "Альфа-Транс" та ін..
Нестабільність фінансового та валютних ринків	Постійні коливання курсів валют створює валютні різниці, що призводить до прорахунків в галузі постачання

Результати SWOT - аналізу свідчить, що сильних сторін для даного варіанту юридичної конструкції більше, ніж слабких (9 проти 5), при чому кількість можливостей збігається з кількістю загроз (6 проти 6).

Звідси очевидно, що потрібно застосувати стратегію «Використання сильних сторін та можливостей для захисту слабких сторін і усунення загроз» [16].

Позитивних результатів реалізації цієї стратегії можна досягти шляхом використання сильних сторін та можливостей для чіткого вирішення проблем підприємств.

Для визначення стратегічних перспектив варіанту проаналізуємо його ризику. Для цього на підставі даних таблиці 3.1 визначимо загрозливі ризику і надамо кожному з них пріоритетну оцінку (максимальне значення 100 балів, мінімальне - 10 балів). Вихідні дані узагальнимо у таблиці 3.2 [16].

Таблиця 3.2.

Вихідні дані для оцінки ризику існуючого для ТОВ «АДР Компані»

Найменування фактору ризику	Пріоритетна оцінка
Зростання цін на паливо мастильні матеріали	100
Допуск іноземних перевізників на національні ринки транспортних послуг	60
Фінансова криза народного господарства	80
Висока конкуренція в галузі автоперевезень	20
Введення міжнародних стандартів автоперевезень	30
Нестабільність фінансового та валютних ринків	30
Загальна кількість балів	320

Проведемо оцінку здійснення факторів ризику кожного фактору. Для цього скористаємося наступною шкалою.

Таблиця 3.3.

Шкала оцінки ймовірності простих ризиків

Ймовірність настання простих ризиків	Оцінка ймовірності, балів
1. Ризик оцінюється як несуттєвий	0-24
2. Ризик швидше за все не реалізується	25-49
3. Прояву ризику спрогнозувати не можливо	50-74
4. Ризик швидше за все проявиться	75-99
5. Ризик реалізується беззаперечно	100

Очікувану величину ризику у нашому варіанті узагальнимо у таблиці 3.4.

Таблиця 3.4

Розрахунок очікуваної вірогідності ризику

Найменування фактору ризику	Питома вага фактору	Оцінка вірогідності, балів	Величина ризику, балів
Зростання цін на паливо мастильні матеріали	100/320	80	25
Допуск іноземних перевізників на національні ринки транспортних послуг	60/320	70	13,12

Фінансова криза народного господарства	80/320	21	5,25
Висока конкуренція в галузі автоперевезень	20/320	35	2,20
Введення міжнародних стандартів автоперевезень	30/320	70	6,56
Нестабільність фінансового та валютних ринків	30/320	40	3,75
Загальний рівень ризику	-	-	55,88

Отже, очікувана вірогідність ризику складає 55,88 балів. Де прояв ризику спрогнозувати не можливо, що ще раз вказує на нестабільність політики нашої держави у всіх галузях народного господарства.

Найбільш суттєвими слід визначити такі ризики, оцінка яких перевищує 10 балів - це ризик зростання цін на паливо, мастильні матеріали та допуск іноземних перевізників на національні ринки транспортних послуг. Усі інші ризики, що розглядаються у нашому прикладі не несуть для ТОВ «АДР Компані» великої загрози [16].

Провівши ґрунтовний аналіз фінансових показників ТОВ «АДР Компані» можна зробити наступні висновки:

- існує висока питома вага активної частини основних засобів, що вказує на можливості підприємства отримувати прибутки за допомогою прямого використання у операційній діяльності даного обладнання» [9];;
- «підприємство достатньо забезпечене основними засобами, що дозволяє йому вільно проводити свою діяльність і не залежити від орендодавців;
- низька зношеність обладнання дозволяє йому в повній мірі використовувати свої виробничі потужності;
- підприємство переживає не найкращі часи і не готове до погашення своїх боргів за рахунок власних оборотних коштів;
- високий рівень оновлення основних засобів, а саме його активної частини дає можливість підприємству йти в ногу з прогресом.
- підприємство на даний момент являється залежним з фінансового боку від кредиторів;

- підприємство не має спроможності на отримання чергових кредитів в банку, що є певною пересторогою для інвесторів і кредиторів;
- провівши загальний аналіз ліквідності активів ТОВ «АДР Компані» виявлено їх незадовільний стан у 2022 та 2023 рр, що вказує на неспроможність підприємства власними коштами погасити свої зобов'язання;
- підвищення частки дебіторської заборгованості в активах підприємства і великий термін погашення даної заборгованості вказує на те, що ТОВ «АДР Компані» проводить незрозумілу політику товарного кредитування відносно своїх клієнтів або йде на все більші уступки своїм споживачам з метою підтримання масштабів виробництва;
- тривожним сигналом на ТОВ «АДР Компані» є зростання показника кредиторської заборгованості, строку його погашення та перевищення даного показника над дебіторською за період 2021-2023 рр.
- на ТОВ «АДР Компані» дуже довгий час матеріальні активи знаходяться на складі, а чим довше активи «прив'язані» і не можуть використовуватись для інших цілей тим довше підприємство не отримує прибутки;
- негативним на підприємстві ТОВ «АДР Компані» являється отримання збитків та наявність неповернених у встановлений термін кредитів і позик, простроченої кредиторської та дебіторської заборгованості. Наявність таких видів збитків на ТОВ «АДР Компані» вказує на неефективний менеджмент, що зумовлює низьку якість та високу собівартість продукції. Дана фінансова заборгованість підприємства свідчить про серйозні фінансові проблеми в роботі підприємства. Так як такі негативні показники присутні на ТОВ «АДР Компані» протягом усього аналізованого періоду 2021-2023 рр. це свідчить, про те, що підприємство хронічно працює незадовільно і переживає фінансову кризу.

Зважаючи на те, що показники простроченої кредиторської заборгованості на ТОВ «АДР Компані» перевищують 30% поточних зобов'язань ми можемо

зробити висновок про те, що підприємство вступило у першу фазу фінансової кризи.

Використовуючи модель Альтмана, Тоффлера, Спрінгейта, модель Бівера та затвержені наказом Міністерства фінансів України методичні рекомендації, щодо виявлення ознак неплатоспроможності підприємства та ознак дій з приховування банкрутства, фіктивного банкрутства чи доведення до банкрутства ми визначили, що дане підприємство знаходиться у критичному стані і загроза банкрутства є досить високою .

З метою розробки виведення підприємства з кризового становища був проведений SWOT-аналіз ТОВ «АДР Компані». Була здійснена чітка систематизація параметрів в матриці та поданий їх опис, що дало можливість на етапах вибору і реалізації стратегії вносити необхідні коригування в оцінку параметрів і в стратегію.

Очікувана вірогідність ризику для даного аналізованого варіанту у вигляді сумісного прояву усіх простих факторів ризику складає 55,88 балів. Це значить, що прояв ризику спрогнозувати не можливо, що ще раз вказує на нестабільність політики нашої держави у всіх галузях народного господарства. Найбільш суттєвими слід визначити такі ризики, оцінка яких перевищує 10 балів, - це ризик зростання цін на паливо мастильні матеріали та допуск іноземних перевізників на національні ринки транспортних послуг. Усі інші ризики, що розглядаються у нашому прикладі не несуть для ТОВ «АДР Компані» великої загрози.

3.2 Обґрунтування стратегії розвитку проекту

Товариство АДР «Компані» є підприємством яке серед основних видів своєї діяльності виділяє пріоритетним на дання послуг з перевезення. В той же час, підприємство завжди прагне вектор своєї діяльності спрямовувати на розвиток. Провівши моніторинг ринку та своїх можливостей керівництво підприємства вбачає можливим запропонувати серед своїх видів робіт новий

напрямок діяльності, а саме – послуги авторизованого сервісу. Можливий обсяг сервісного обслуговування до 100 одиниць [43, с.10].

Поточна ситуація на ринку сервісного обслуговування характеризується як така, що розвивається. Передбачається створення, аналогічних авторизованих підприємств підприємствами конкурентами.

Сервіс передбачає перехід від приватних підприємств до спеціалізованих станцій, обладнаних сучасним обладнанням для діагностики і ремонту з наданням гарантій і знижок постійним клієнтам [9].

План маркетингу, виробничий план (план по наданню послуг)

Продаж автозапчастин планується проводити через автомагазин. Базовий логічно розмістити інтегрально разом зі сервісом на оживленій автомагістралі по аналогу зі світовими стандартними. Додатково, в міру дохідності першої хвили роботи на ринку, розвиток експозиції товару провести через магазини-салони в центральних частинах міст Західної України. Конку rentність цін дає можливість використати вигідне географічне положення базового підприємства, що істотно знижує (на 30 %) транспортні витрати по доставці автозапчастин від заводу-виробника» [16].

Промоція товару з використанням всіх засобів масової інформації доцільна, проте найефективніший засіб реклами – телебачення – обмежений в зв'язку з високими коштами, тому реальніше використовувати рекламні оголошення в соціальних мережах, дорожніх рекламних щитах, радіо та Інтернет [5, с.12].

Стимулювання продажу запчастин, крім прямої оплати авансом, розвивається шляхом:

- впровадження продажу в кредит;
- поставок запчастин по договорам;
- розширення об'єму і гарантійного періоду до 2-3 років [16];

Комплектування сервісу персоналом з новим підходом до роботи знаннями електроніки, обчислювальної техніки, комп'ютерної обробки результатів, роботи майстрів-механіків і повне тестування результатів огляду –

кожне відвідування з дрібним ремонтом плюс, за згодою клієнта, оперативне тестування профілактичного плану функціонування механізмів, що впливають на безпеку руху, в т.ч. світлотехніку [9].

Процес вироблення раціонального управлінського рішення необхідності посилення маркетингової діяльності.

1 етап. Необхідність реклами про наявність підприємства, його можливості та переваги перед конкурентами:

1.1. Виникнення проблеми:

- низька динаміка обслуговування автомобілів та продаж автозапчастин.

1.2. Діагностика проблеми:

- слаба поінформованість потенційних купців;
- низька платоспроможність суспільства;
- відсутність регіональних джерел інформації;
- законодавчі обмеження для розвитку.

1.3. Вимоги до інформації – достовірність, всебічність факторів впливу, Конфіденційність.

2 етап. Збір і обробка інформації.

2.1. Збір інформації:

- вибірка друкованої реклами в тому числі конкурентів;
- аналіз аналогічного матеріалу за кордоном;
- записи вербальної реклами;
- оцінка варіантів рухомого само маркування на бортах; транспортних засобів [16].

2.2. Оцінка інформації:

- по глибині проникнення до фінального споживача;
- по швидкодії;
- по затратах на її впровадження;
- по сезонності застосування;
- по адресності впливу» [9];.

3.3. Обмеження та критерії:

- по оптимуму затрат і результату;
- по кількісних можливостях підприємства;
- по об'єму бюрократичних бар'єрів».

3 етап. Виявлення і оцінка альтернатив.

3.1. Установлення альтернатив:

- друкowana дрібна у всіх регіональних друкованих виданнях чи велика, кольорова в 2-3х престижних;
- наглядна на рекламних щитах;
- створити Web сторінку в Інтернеті;
- пересувна майстерня для дрібного ремонту по виклику або транспортування авто на станцію сервісу.

3.2. Оцінка альтернатив:

- по вартості;
- по проникненню до купця.

4 етап. Підготовка та оптимізація рішення» [9].

4.1. Вибір оптимального варіанту рішення:

- друкowana дрібна у всіх регіональних друкованих виданнях;
- наглядну рекламу подати в активному рухомому виді на бортах службових машин та міському транспорті [43, с.10].

4.2. Оформлення вибраного варіанту:

- друкowana реклама в виді фото салону сервісу та переліком надання послуг;
- надання в Інтернеті всієї інформації про нас;
- наглядна в виді фірмового символу на фоні кольорів фірми з поданням адреси , контактних телефонів.

5 етап. Прийняття рішення

5.1. Обговорення проекту:

- на рівні менеджменту підприємства;
- на рівні засновників підприємства;
- з залученням для консультацій спеціалістів рекламних агенцій;

- з чиновниками, що дозволяють або забороняють, пильнуючи закони.

5.2. Затвердження рішення:

- протоколом наради;
- актом погодження співвласників ПМ.

5.3. Оформлення рішення:

- наказ по МП про рекламу.

6 етап. Реалізація рішення та оцінка результатів.

6.1. Організація виконання рішень:

- доручення на підписання угод з рекламними агенціями;
- підписання угоди з художнім закладом про виконання бортової реклами;

6.2. Контроль за виконанням:

- графіки по напрямках діяльності;
- фінансові звіти по угодах;
- аналіз росту сервісного обслуговування та продаж до кінця 2025 р.

6.3. Звіт про виконання:

- річний звіт по результатах господарської діяльності.

Процес вироблення раціонального управлінського рішення необхідності розширення видів послуг [5, с.12].

1 етап. Необхідність розширення видів послуг для більшого задоволення потреб споживачів:

1.1. Виникнення проблеми:

- попит споживачів про на дання розширених послуг» [16].

1.2. Діагноз проблеми:

- необхідність надання послуг по виклику
- оперативність надання послуг
- чергування машин тех. допомоги цілодобово» [5, с.12].

1.3. Вимоги до інформації – достовірність, всебічність факторів впливу.

2 етап. Збір і обробка інформації.

2.1. Збір інформації:

- вивчення аналогічної діяльності на інших тех. сервісах;
- аналіз аналогічного матеріалу за кордоном;
- опитування клієнтів;
- оцінка діяльності оперативних тех. служб по інших містах.

2.2. Оцінка інформації:

- по глибині проникнення до фінального споживача;
- по швидкодії;
- по затратах на її впровадження;
- по сезонності застосування;
- по адресності впливу [43, с.10].

3.3. Обмеження та критерії:

- по оптимуму затрат і результату;
- по кількісних можливостях підприємства;

3 етап. Виявлення і оцінка альтернатив.

3.1. Установлення альтернатив:

- укладення договорів з уже існуючими службами по доставці несправних авто на нашу станцію;
- власна пересувна майстерня для дрібного ремонту по виклику або транспортування авто на станцію сервісу та доставки клієнта у необхідне йому місце;

3.2. Оцінка альтернатив:

- по вартості;
- по задоволенню споживача.

4 етап. Підготовка та оптимізація рішення

4.1. Вибір оптимального варіанту рішення:

- власна пересувна майстерня для дрібного ремонту по виклику або транспортування авто на станцію сервісу та доставки клієнта у необхідне йому місце.

4.2. Оформлення вибраного варіанту:

- створення цілодобової служби по наданню тех. помочі.

5 етап. Прийняття рішення

5.1. Обговорення проекту:

- на рівні менеджменту підприємства;
- на рівні засновників підприємства;
- з залученням для консультацій тех. спеціалістів;
- з чиновниками, що дозволяють або забороняють, пильнуючи

закони.

5.2. Затвердження рішення:

- протоколом наради;
- актом погодження співвласників.

5.3. Оформлення рішення:

- наказ про створення цілодобової служби;
- розпорядження по підготовці ТЕО на пересувну майстерню.

6 етап. Реалізація рішення та оцінка результатів.

6.1. Організація виконання рішень:

– доручення на вибір типу машини, персоналу та засобів зв'язку для пересувної майстерні.

6.2. Контроль за виконанням:

- графіки по напрямках діяльності;
- фінансовий звіт по роботі цілодобової служби;
- аналіз росту сервісного обслуговування до кінця 2025 р.

6.3. Звіт про виконання:

- річний звіт по результатах господарської діяльності МП.

Для запечпечення запропонованого маркетингового механізму потрібні такі планові витрати (таблиця 3.5).

Сервісна майстерня 200 м² обладнана 5 робочими місцями з підйомниками та одним резервним з оглядовою ямою, з розрахунку – 4 клієнти в ремонті по запису плюс один терміновий, екстрений.

Таблиця 3.5 Адміністративні витрати та витрати на збут

Рік	Грн.
2024	240609
2025	248793
2026	257796
2027	279893
2028	279893
всього	1306984

«Виробнича база складається з основних підрозділів.

Забезпечення витратними матеріалами та запчастинами на перших порах через спеціалізовані фірми в Україні. По мірі розвитку об'ємів – створення власного консигнаційного складу запчастин через постачання від заводу-виробника. Витрати на утримання складу перебиваються доходами від продажу частин [9].

Обладнання, крім підйомників, повний комплект ручного інструменту універсального та спеціалізованого і обов'язково тестери і комп'ютери для ремонту сучасних авто з електронними системами керування та захисту.

Загальна вартість статутного фонду для забезпечення старту - 1 млн. грн. [11].

«Процес вироблення раціонального управлінського рішення необхідності удосконалення діагностики автомобілів.

1 етап. Необхідність швидкої та якісної діагностики автомобіля для зменшення витрат на технічне обслуговування:

1.1. Виникнення проблеми:

– збільшені витрати на технічне обслуговування та ремонт автомобілів.

1.2. Діагноз проблеми :

– один пункт комп'ютерної діагностики не встигає обслуговувати клієнтів;

– без комп'ютерної діагностики збільшується час на пошук несправності;

– росте незадоволення клієнтів великим часом ремонту авто;

– необхідність підбору кваліфікованого персоналу який швидко та точно

може виявити несправність автомобіля.

1.3. Вимоги до інформації – достовірність, всебічність факторів впливу, конфіденційність.

2 етап. Збір і обробка інформації.

2.1. Збір інформації:

- аналіз роботи пункту діагностики автомобілів;
- аналіз аналогічного матеріалу за кордоном;
- оцінка кваліфікації робітників по встановленню несправності автомобіля.

2.2. Оцінка інформації:

- по швидкодії;
- по затратах на її впровадження;
- по адресності впливу.

3.3. Обмеження та критерії:

- по оптимуму затрат і результату;
- по кількісних можливостях підприємства;

3 етап. Виявлення і оцінка альтернатив.

3.1. Установлення альтернатив:

- встановлення декількох універсальних пунктів комп'ютерної діагностики автомобілів;
- підвищення рівня кваліфікації робітників;
- створення вузькоспеціалізованих пунктів діагностики окремих марок автомобілів;
- створення груп робітників, які спеціалізуються на одному типу автомобілів.

3.2. Оцінка альтернатив:

- по вартості;
- по швидкості впровадження;
- по ефективності роботи;
- по задоволенню споживача;
- по розвитку на майбутнє.

4 етап. Підготовка та оптимізація рішення.

4.1. Вибір оптимального варіанту рішення:

- встановлення декількох універсальних пунктів комп'ютерної діагностики автомобілів;

- підвищення рівня кваліфікації робітників;

4.2. Оформлення вибраного варіанту:

- створення ще двох універсальних пунктів комп'ютерної діагностики автомобілів;

- підвищення рівня кваліфікації робітників шляхом навчання.

5 етап. Прийняття рішення

5.1. Обговорення проекту:

- на рівні менеджменту підприємства;

- на рівні засновників підприємства;

- з залученням для консультацій технічних спеціалістів» [16];

5.2. Затвердження рішення:

- протоколом наради;

- актом погодження співвласників.

5.3. Оформлення рішення:

- наказ по підприємству про створення додаткових пунктів діагностики автомобілів;

- план-графік навчання робітників.

6 етап. Реалізація рішення та оцінка результатів.

6.1. Організація виконання рішень:

- доручення на підписання угод на поставку додаткового обладнання на автосервіс;

- підписання угоди про навчання робітників за кордоном.

6.2. Контроль за виконанням:

- графіки по напрямках діяльності;

- фінансові звіти по угодах;

- аналіз якості сервісного обслуговування до кінця 2025 р.

6.3. Звіт про виконання:

- річний звіт по результатах господарської діяльності підприємства.

Характеристика всіх видів комунікацій, опис використання інформації та пропозиція системи роботи з документами приводяться в Додатку А.

Графіки діяльності комунікацій в малому підприємстві по технічному обслуговуванню та ремонту автомобілів зображаються на рисунку. 3.1.

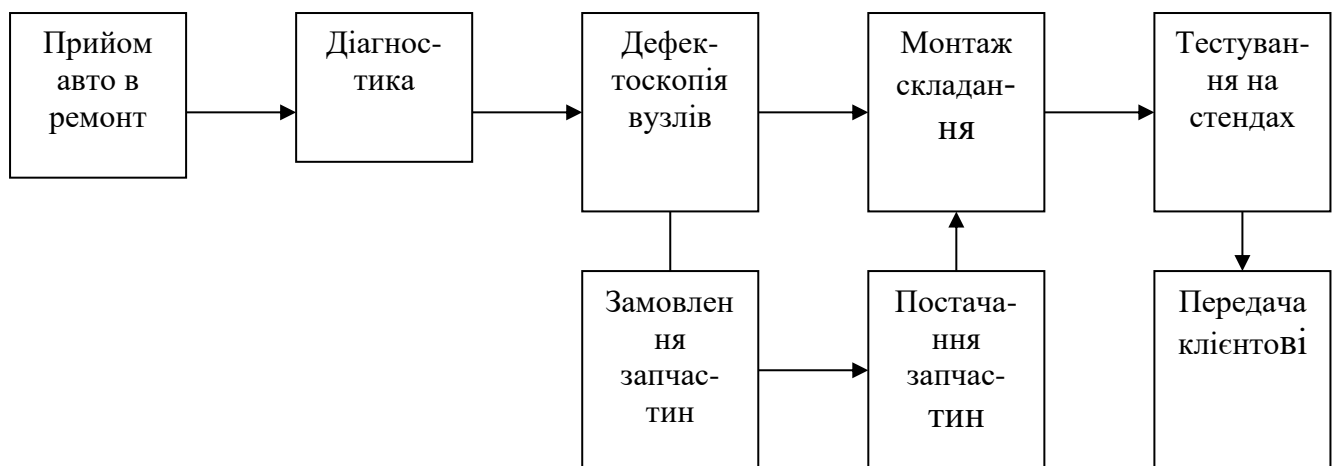


Рис. 3.1 Комунікації по технічному обслуговуванню та ремонту автомобілів

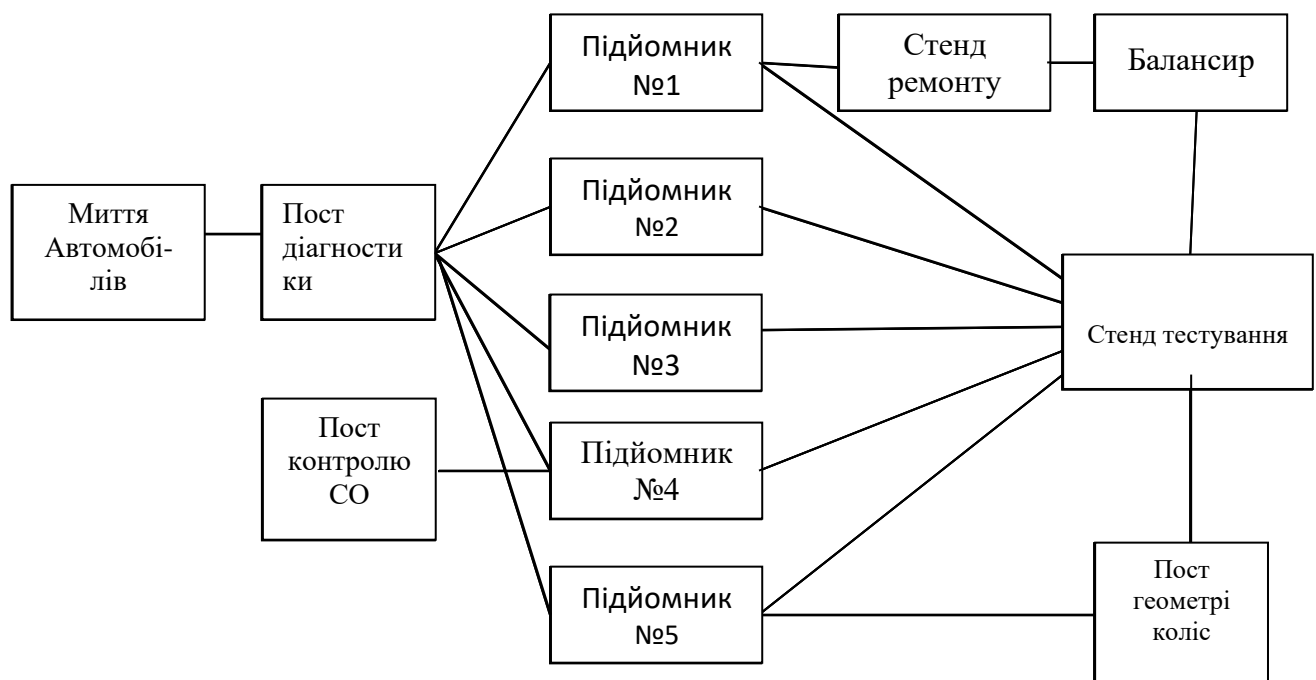


Рис. 3.2 Організаційна структура технічного обслуговування машин

Графічна модель комунікаційного процесу на підприємстві по технічному обслуговуванню та ремонту автомобілів представлена нижче на рисунку 3.3.

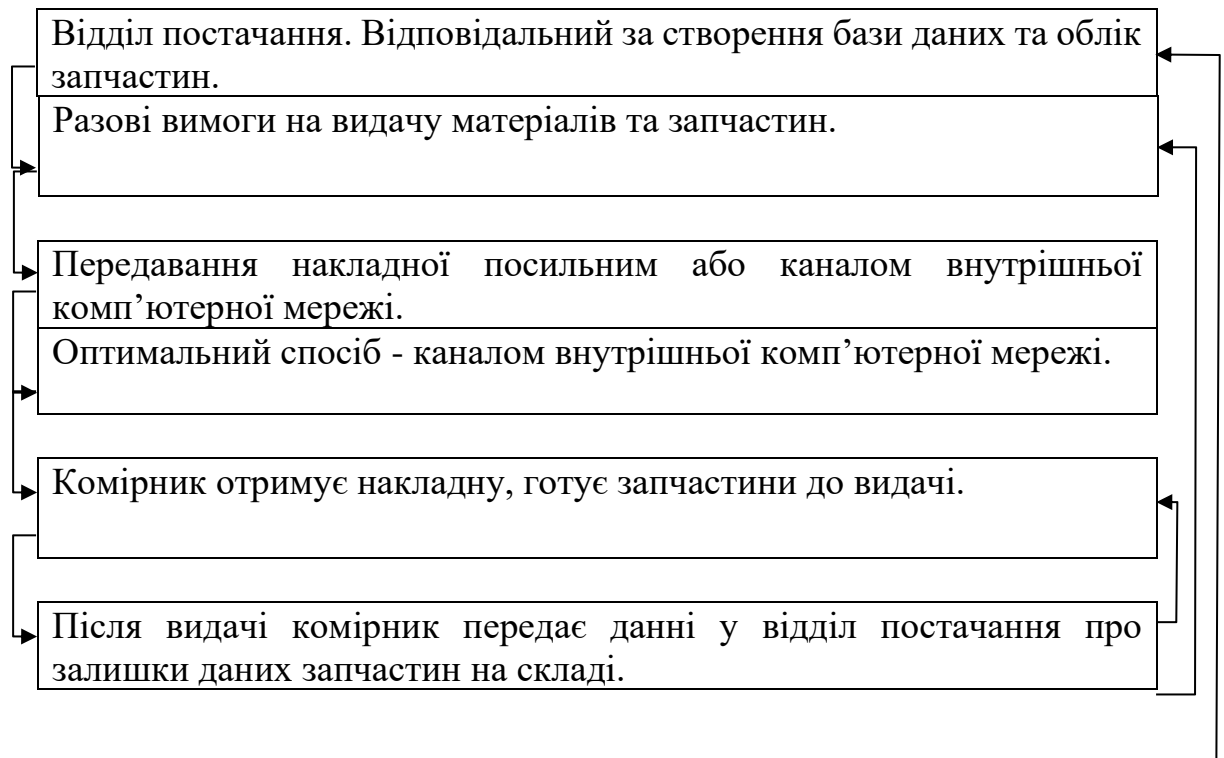


Рис. 3.3 Розміщення обладнання технічного сервісу автомобілів

Юридичний план управління ризиками страхування

Юридична характеристика малого підприємства по технічному обслуговуванню та ремонту автомобілів представлена в таблиці 3.6.

Таблиця 3.6

Юридична характеристика підприємства по технічному обслуговуванню та ремонту автомобілів

Параметр, який характеризується	Зміст та особливості	Основні відмінності	Законодавча база заснування та функціонування організації	Участь у зовнішньо-економічній діяльності
1. Форма підприємства	Господарське Товариство	Товариство з обмеженою відповідальністю	Господарський кодекс	Спільне підприємство з іноземним інвестором

2 Профіль	По технічному обслуговуванню та ремонту автомобілів іноземного виробництва	Обслуговування машин іноземного виробництва	Рішення органів місцевого самоврядування	Купівля запчастин за кордоном та реалізація їх на Україні
3. Види діяльності	Сервісне обслуговування автомобілів	Співпраця з іноземним підприємствами	Статут підприємства	Гарантійне авторизоване обслуговування автомобілів
4. Форма власності	Товариство з обмеженою відповідальністю	Обмежена відповідальність в межах внеску в статутний фонд	Господарський кодекс	Спільна з іноземним капіталом
5. Внутрішнє середовище	Наявність будівель, обладнання, висококваліфікованих працівників	Іноземні інвестиції	Закон «Про режим іноземного інвестування»	Внесок в статутний фонд у вигляді грошових коштів
6. Зовнішнє середовище	Насиченість ринку авто іноземного виробництва які потребують сервісного обслуговування	Потреба в кваліфікованому обслуговуванні авто іноземного виробництва та постачанні оригінальних запчастин	«Митний кодекс України»	Лікерство по продажу автозапчастин та обслуговуванню автомобілів концерну «Volkswagen»

З результатів розрахунку фінансово-економічних ризиків виходить, що ризик складає приблизно 60% від загального показника ризику проекту, причому, домінуючими причинами цього є можливе зниження попиту і непередбачене зниження цін конкурентами, а також неплатоспроможність споживачів і зростання цін на сировину. Рівень соціальних ризиків складає 5,33 (11,9 %), причому їх переважна частина обумовлена можливими труднощами з набором персоналу і його кваліфікацією [23, с.11].

Даний проект не пов'язаний із значними технічними ризиками. Ризик проекту, як правило, в першу чергу пов'язаний з невеликим числом особливо небезпечних чинників. В таблиці 3.7 приводяться найбільш значущі ризики [16].

Таблиця 3.7

Найбільш значущі ризики проекту

Вид ризику	Рівень
Непередбачені витрати	5,25
Валютний ризик	6,00
Нестійкість попиту	5,25
Зниження цін конкурентами	7,5
Зростання цін на матеріали	6,00

Як умови запобігання ризиків можуть бути рекомендовані наступні заходи: Страхування майна і відповідальності працівників, висновок договорів з фіксованими сумами, детальне опрацювання підготовчої стадії проекту з метою зниження ризику непередбачених витрат; висновок довгострокових контрактів з постачальниками з чіткими умовами і штрафними санкціями; використання механізмів страхування валютних ризиків» [16].

Фінансовий план, стратегія фінансування

Сума кредиту – 2000000 грн.

Загальні витрати по проекту:

Статті витрат	Сума, грн..
Адміністративні витрати, в тому числі орендна плата, та витрати на збут	871322
Витрати на покупку обладнання	1375546
Витрати на заробітну плату та відрахування від неї	1771132
Всього	4018000

Всього необхідних власних інвестицій – 2022000 грн.

Проаналізуємо показники комерційної (фінансової) ефективності проекту по роках їхнього життєвого циклу, тобто протягом періоду (0, T) років [20].

Насамперед, треба розрахувати інтегральний (сумарний) комерційний ефект за весь період життєвого циклу (період здійснення проекту). Цей показник більш відомий під назвами „Чистий дисконтований дохід (ЧДД)” та „Чиста теперішня вартість проекту (NPV)” і являє собою різницю між поточною дисконтованою вартістю майбутніх витрат на виконання інвестиційного проекту за всі роки життєвого циклу» [9]:

$$ЧДД = \sum_{t=0}^T (D_t - B_t) / (1+r)^t, \quad (3.1)$$

де D_t та B_t - відповідно припливи грошових коштів (поточні доходи) та відпливи грошових коштів (поточні витрати) в рік t , грн./рік; t – поточний рік виконання проекту (0,1,2...Т); Т – останній рік виконання проекту; r – ставка дисконту, 1/рік.

Ставка дисконту – це ставка, за якою оцінюється знецінення грошей у майбутніх періодах відносно початку першого року здійснення проекту, або ж – збільшення вартості грошей у більш ранні періоди відносно кінця року закінчення проекту.

В наведеній формулі для розрахунку ЧДД вартості оцінки поточних доходів та витрат t -ого року, що зроблені на початок здійснення проекту за діючою на цей момент шкалою цінностей, приводяться (перераховуються) за допомогою коефіцієнта приведення (дисконтування) доходів та витрат K_t у еквівалентні вартості, оцінені за шкалою цінностей, що діятиме на кінець t -ого року. У цьому конкретному випадку, коли вартість коштів приводиться до початку проектного періоду, значення коефіцієнта приведення (дисконтування) K_t , у частках одиниці, розраховуються за формулою:

$$K_t = 1 / (1+r)^t \quad (3.2)$$

За рівними значеннями “ r ” і “ T ” для варіантів, що порівнюються, кращим можна вважати варіант з найбільшим значенням ЧДД.

Проведемо розрахунки ефективності проекту ЧДД при $r = 17\%$ на рік (Додаток).

Значення коефіцієнта „Доходи/ витрати” (Д/В), у частках одиниці, розраховується за формулою:

$$Д/В = \frac{\sum_{t=0}^T D_t / (1+r)^t}{\sum_{t=0}^T B_t / (1+r)^t}. \quad (3.3)$$

«Значення коефіцієнта „Доходи/витрати” (Д/В) для інвестиційно привабливих проектів повинно перевищувати одиницю. Проекти з більшим значенням коефіцієнта, визнають більш привабливими для інвестора, ніж проекти з меншим його значенням.

Термін окупності інвестицій (проекту) $T_{ок}$, в роках, розраховується за таким рівнянням [9]:

$$\sum_{t=0}^{T_{ок}} (D_t - B_t) / (1+r)^t = 0, \quad (3.4)$$

де $T_{ок}$ є невідомою змінною величиною. Значення $T_{ок}$ рекомендується визначати графічним способом. Для цього треба використовувати графік функції $\varphi(t)$, що встановлює залежність „Накопиченої суми чистих дисконтованих доходів на кінець t-го року, грн.” від змінної t , тобто від поточного року здійснення проекту ($t=0, 1, 2, \dots, T$). Цей графік має назву „профіль проекту”. Значення t у точці перетину графіку функції $\varphi(t)$ з віссю абсцис дорівнюватиме значенню $T_{ок}$.

$T_{ок}$ для проекту є 4-й рік [21]

Стратегія фінансування

Дата отримання кредиту – 1.07.2025

Погашення основної суми боргу (тіла кредиту) здійснюється рівномірно в кінці року.

Перші півроку – пільговий період – виплачуються лише відсотки, основна сума боргу не виплачується

Ставка відсотку за кредит - 17%

Сума кредиту – 2000000 грн.

Всього необхідних власних інвестицій – 2022000 грн.

Сплата кредиту по роках представлена в таблиці 3.8» [18]

Таблиця 3.8

Сплата кредиту по роках

Період	Проценти, грн.	Кредит, грн.
½ 2025	170000	0
2026	340000	666667
2027	340000	666667
2023	340000	666667
2028	0	0
2029	0	0
всього	1190000	2000000

З приведених розрахунків можемо зробити висновок про доцільність втілення запропонованої стратегії розвитку.

ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ

Економіка сучасного підприємства не може бути ефективною поза прийняттям обґрунтованих і ефективних управлінських рішень, які спрямовують його розвиток. Існуючі на підприємствах України проблеми здійснення господарської діяльності призводять до збиткової діяльності. Вирішити їх можливо, якщо планувати власну діяльність на майбутнє.

За результатами дослідження ми можемо зробити висновок, що стратегія – це специфічний управлінський план дій, спрямованих на досягнення встановлених цілей. Вона визначає, як організація функціонуватиме та розвиватиметься, а також яких підприємницьких, конкурентних і функціональних заходів і дій буде вжито для того, щоб організація досягла бажаного стану.

Стратегія розглядається як зразок, до якого прагне наблизитись організація (підприємство). Найчастіше за зразок беруть процвітаючу фірму, аналізують її позитивні сторони діяльності й намагаються скористатися її досвідом.

Отже, стратегічне планування розвитку організації слід розглядати як дієвий інструмент сучасного менеджменту, завдяки якому підприємства можуть визначити мету і завдання свого функціонування, розробляти систему заходів щодо поліпшення результатів діяльності або запобігання небажаним явищам. Основним завданням функції планування є передбачення майбутніх загроз та можливостей, які дадуть змогу успішно працювати на ринку та приймати правильні рішення під час реалізації запланованих дій.

Провівши ґрунтовний аналіз фінансових показників Товариство «АДР Компані» можна зробити наступні висновки:

- підприємство достатньо забезпечене основними засобами, що дозволяє йому вільно проводити свою діяльність і не залежати від орендодавців;
- низька зношеність обладнання дозволяє йому в повній мірі використовувати свої виробничі потужності;

– провівши загальний аналіз ліквідності активів Товариство «АДР Компані» виявлено їх незадовільний стан у 2021 та 2023 рр, що вказує на неспроможність підприємства власними коштами погасити свої зобов'язання;

– підвищення частки дебіторської заборгованості в активах підприємства і великий термін погашення даної заборгованості вказує на те, що Товариство «АДР Компані» проводить незрозумілу політику товарного кредитування відносно своїх клієнтів або йде на все більші уступки своїм споживачам з метою підтримання масштабів виробництва» [9];

– негативним на підприємстві Товариство «АДР Компані» є отримання збитків та наявність неповернених у встановлений термін кредитів і позик, простроченої кредиторської та дебіторської заборгованості. Наявність таких видів збитків на Товариство «АДР Компані» вказує на неефективний менеджмент, що зумовлює низьку якість та високу собівартість продукції.

– з метою розробки виведення підприємства з кризового становища був проведений SWOT-аналіз «АДР Компані». Була здійснена чітка систематизація параметрів в матриці та поданий їх опис, що дало можливість на етапах вибору і реалізації стратегії вносити необхідні коригування в оцінку параметрів і в стратегії.

– найбільш суттєвими слід визначити такі ризики: зростання цін на паливо мастильні матеріали та допуск іноземних перевізників на національні ринки транспортних послуг.

Серед основних видів своєї діяльності Товариство АДР «Компані» пріоритетним виділяє надання послуг з перевезення. В той же час, підприємство завжди прагне вектор своєї діяльності спрямовувати на розвиток» [9]. Провівши моніторинг ринку та своїх можливостей керівництво підприємства вбачає можливим запропонувати серед своїх видів робіт новий напрямок діяльності, а саме – послуги авторизованого сервісу. Можливий обсяг сервісного обслуговування до 100 одиниць [29].

Для можливості втілення даної бізнес-ідеї були проведені необхідні розрахунки, результати яких показали доцільність її впровадження.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Агафонова Л.Г. Підготовка бізнес плану: Практикум / Л.Г. Агафонова, О.В. Рога - К.: «Знання», КОО,1999. – 158 с.
2. Андрієнко В. М. Стратегічне управління підприємствами реального сектору економіки : механізми, методи, моделі : монографія / [В. М. Андрієнко та ін.] ; Донецький нац. ун-т. – Донецьк : ДонНУ, 2012. – 155 с.
3. Баринов В. А. Бизнес-планирование: учеб. пособие для студ. учрежд. сред. проф. образования, - М.: ФОРУМ, 2009. - 271с.
4. Бізнес-план: технологія розробки та обґрунтування — Вид. 2-ге, доп. / С. Ф. Покропивний, С. М. Соболев, Г. О. Швиданенко, О.Г. Дерев'янка. — К.: КНЕУ, 2002. — 379 с.
5. Верба В. А., Загородніх О. А. Проектний аналіз: Підручник. — К.: КНЕУ, 2000. — 322 с.
6. Гадзевич О.І. Основи економічного аналізу і діагностики фінансово-господарської діяльності підприємств / Гадзевич О.І. – К.: Кондор, 2004. – 180 с.
7. Гаркавенко С.С. Маркетинг / Гаркавенко С.С. – 5-те видання, доп. – Київ: Лібра, 2007. – 720 с.
8. Голяков С. Бизнес-планирование / Голяков С. – СПб.: СПб Ун-т ИД, 2004. – 284 с.
9. Гринчуцький В.І., Карапетян Е.Т., Погріщук Б.В. Економіка підприємства / Навчальний посібник. – К.: Центр учбової літератури, 2010. – 304 с.
10. Гудинова Л. И., Кизим Н. А. Финансовое оценивание в системах стратегического и бизнес-планирования. - Донецк: 2007. – 175с.
11. Жаліло Я. Економічна стратегія як категорія сучасної економічної науки// Економіка України, № 1. - 2015. - С. 19-27.
12. Економіка та менеджмент / Під заг. ред. О.Є.Кузьміна. – Львів: Державний університет «Львівська політехніка», 1996. – 828 с.

13. Економічна енциклопедія: У трьох томах / [ред. кол.: Мочерний С.В. (відпов.ред.) та ін.]. Т.1. – К.: Видавничий центр «Академія», 2000. – 864 с.
14. Іванілов О. С. Економіка підприємства [Текст]: підручник / О. С. Іванілов. – К. : Центр учбової літератури, 2009. - 728 с.
15. Івануса А. В., Загорняк В. Б. Екологічні аспекти меблевого виробництва // Режим доступу: http://www.nbu.gov.ua/portal/chem_biol/nvnlts/21_9/71_Jwa.pdf
16. Клименюк Н.Н., Голованенко Н.В. Как разработать бизнес-план. К.: Просвіт 1999.- 194 с.
17. Клименюк М.М. Менеджмент: експрес підручник / М.М. Клименюк, А.М. Безус, І.С. Кочарян / За заг. ред. М.М. Клименюка. — К.: Міленіум, 2021. — 174 с.
18. Кобиляцький Л.С. Управління проектами., Київ, МАУП, 2002. – 200с.
19. Кривов'язюк І.В. Економічна діагностика підприємства: теорія, методологія та практика застосування: [монографія] / Кривов'язюк І.В. – Луцьк: Надстир'я, 2007. – 252 с.
20. Кривонос А. Бізнес-планування на підприємстві. / Кривонос А. – К.: МАУП, 2005. – 160 с.
21. Куденко М.Ю. Бізнес-план підприємства. Основні принципи підготовки / М.Ю. Куденко, Е.С. Гончаров. – Х.: «Штрих», 2001. - 32с.
22. Кучеренко В. Бізнес-планування фірми. / Кучеренко В. – К.: Знання, 2006. – 423 с.
23. Лернер Ю. Бизнес-планирование предпринимательской деятельности. / Лернер Ю. – Х.: Консум, 2005. – 208 с.
24. Організація бізнесу : менеджмент підприємницької діяльності [Текст] : навч. посіб. для студ. вищ. навч. закл. / О. М. Скібіцький, В. В. Матвеев, Л. І. Скібіцька ; М-во освіти і науки України. - К. : Кондор, 2011. - 912 с.
25. Основи підприємницької діяльності та агробізнесу / [М.М. Ільчук, Т.Д. Іщенко, В.К. Збарський та ін.]; заред. М.М. Ільчука. – К. : Вища освіта, 2002. – 398 с.

- 26.Павлов В.І. Основи підприємництва: бізнес-планування / Павлов В.І. – т.1. – Луцьк: Надстир'я, 1998. – 104 с.
- 27.Павлов В.І. Основи підприємництва: терміни бізнесу: [Навчальний посібник] / Павлов В.І. – Т.2. – Луцьк: Надстир'я, 1998. – 210 с.
- 28.Планування в підприємствах і організаціях споживчої кооперації: стан і перспективи розвитку:Монографія / Іванова В.В., Сидоренко-Мельник І.М., Фастовець А.А., Юрко І.В. / За ред. А.А. Фастовець. – Полтава: РВЦ ПУСКУ, 2008. – 157 с.
- 29.Стратегічний менеджмент: підручник / І. М. Писаревський, О. М. Тищенко, М. М. Покоłodна, Н. Б. Петрова; Харк. нац. акад. міськ. госп-ва. – Х.: ХНАМГ, 2009. – 289 с.
- 30.Чорна М.В. Проектний аналіз., Харків, Консул, 2003.
- 31.Шваб Л.І. Основи підприємництва / Шваб Л.І. – 2-ге видання. – К.: Каравела, 2007. – 368 с.
- 32.Ясинський В. Бізнес-планування. Теорія і практика / Ясинський В., Гайдей О. – К.: Каравела, 2006. – 232 с.

ДОДАТОК А

Комунікації на підприємстві по технічному обслуговуванню та ремонту
автомобілів

Види комунікацій	Характеристика конкретних видів комунікацій	Приклади використання інформації при різних видах комунікацій	Приклади застосування документів при здійсненні різних видів комунікацій
Зовнішні	Телефонні переговори. Звіти. Реклама. Факсимільні перекази. Пошта. Інтернет. Кур'єрська періодична та спонтанна разова преса.	Вирішення адміністративних питань. Погодження відряджень. Передача специфікацій, замовлень на запасні частини. Передача контрактів та фінансових документів. Прийом інформації про пропозиції на ринку автозапчастин конкурентів. Передача декларацій в податкову інспекцію. Робота з банками та державними чиновниками всіх рівнів та мастей.	Текуча інформація та погодження спільних дій в комерційній та кадровій політиці. Передача запрошень на оформлення віз. Оперативне рішення проблем техобслуговування окремих специфічних агрегатів. Документи для розрахунків через банки. Фактури для митниці. Роздрукування новинок проспектів для роботи з клієнтами. Декларації в ДПА. Декларації для митниці. Платіжні доручення для банку. Нові закони і постанови всіх рівнів влади.
Внутрішня	Телефонні переговори. Кур'єрська пошта. Гучномовний та селекторний зв'язок. Адресна пошта. Тестування. Розмова. Розповідь.	Передача розпоряджень та вказівок про плани робіт усунення недоліків та реклаमाцій. Передача документів. Адміністративного, фінансового, технічного характеру. Розподіл замовлення серед майстрів. Контроль за виконанням. Збір замовлень на автозапчастини. Інформація клієнтів про результат виконання.	Накази, розпорядження, нормативні документи. Технічні вимоги і інструкції для ремонту. Видача нарядів на роботу, звітів місячних, річних, замовлення на автозапчастини та продаж-рахунок, фактура і інше.

ДОДАТОК Б

Фінансові показники проекту по роках його здійснення

Показники	Значення показників по роках здійснення проекту						Σ
	0	1	2	3	4	5	
Надходження грошових коштів (поточні доходи), D_t , грн./рік	0	4704000	4864000	5040000	5472000	5472000	25552000
Витрати грошових коштів (поточні витрати), B_t , грн./рік	1299000	4815328	4935915	5068737	4388687	4393444	24901762
Чисті поточні доходи t-го року, $(D_t - B_t)$, грн./рік	-1299000	-111328	-71915	-28737	1083313	1078556	650238
Коефіцієнт дисконтування K_t , частк.один. (при $r=17$, ВНД %/рік)	1	0,85	0,73	0,62	1	1	0,85
Дисконтовані поточні доходи t-го року, $D_t K_t$, грн./рік	0	4020513	3553218	3146828	5472000	5472000	21664558
Дисконтовані поточні витрати t-го року, $B_t K_t$, грн./рік	1299000	4115665	3605753	3164770	4388687	4393444	20967319
Чисті поточні дисконтовані доходи t-го року, $(D_t - B_t) * K_t$, грн./рік	-1299000	-95152	-52535	-17943	1083313	1078556	697239
Накопичена сума чистих дисконтованих доходів на кінець t-го року, грн..	-1299000	-1394152	-1446687	-1464630	-381317	697239	

Схема процесу стратегічного управління

