

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
Західноукраїнський національний університет
Навчально-науковий інститут інноватики, природокористування та
інфраструктури
Кафедра бізнес-аналітики та інноваційного інжинірингу

ХМУРИЧ Анастасія Михайлівна

Стратегічний аналіз в управлінні розвитком
підприємства

спеціальність: 071 - Облік і оподаткування
освітньо-професійна програма - Бізнес-аналітика та управління
інноваційними системами

Кваліфікаційна робота

Виконала студентка групи
ОБАзм-21
Хмурич А. М.

Науковий керівник:
к. е. н., доцент Горлачук М. А.

Кваліфікаційну роботу допущено до
захисту:

"__" _____ 20__ р.

Завідувач кафедри

ЗМІСТ

ВСТУП	3
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ СТРАТЕГІЧНОГО АНАЛІЗУ В УПРАВЛІННІ РОЗВИТКОМ ПІДПРИЄМСТВА	7
1.1. Зміст та функції управління розвитком підприємства	7
1.2. Характеристика процесу управління розвитком підприємства	13
1.3. Механізм стратегічного аналізу розвитку підприємства	25
Висновки до розділу 1	37
РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ РОЗВИТКОМ ПІДПРИЄМСТВА	39
2.1. Загальна техніко-економічна характеристика підприємства	39
2.2. Аналіз фінансового стану ТОВ «АГСОЛКО Україна»	45
2.3. Аналіз зовнішнього середовища ТОВ «АГСОЛКО Україна» на прикладі проекту SUNLONG	48
Висновки з розділу 2	55
РОЗДІЛ 3. ШЛЯХИ ВДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ РОЗВИТКОМ ПІДПРИЄМСТВА	57
3.1. Проблеми системи управління розвитком підприємством	57
3.2. Здійснення заходів, спрямованих на розвиток підприємства	63
3.3. Економічне обґрунтування доцільності впровадження запропонованих заходів ТОВ «АГСОЛКО Україна»	74
Висновки до розділу 3	76
ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ	79
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	83

Вступ

Актуальність теми дослідження. Сучасна економіка, в якій підприємства функціонують, визначається постійними змінами та нестабільністю. Для того, щоб вижити та процвітати в цих умовах, підприємствам необхідно мати чіткі та ретельно продумані стратегії управління. Однією з важливих складових цього процесу є стратегічний аналіз, який допомагає підприємствам оцінювати їх поточний стан, визначати можливості та загрози, і розробляти оптимальні шляхи розвитку.

Споживачі, конкуренти, технології та законодавство постійно змінюються, ставлячи перед підприємствами нові виклики. Однак, стратегічний аналіз надає можливість підприємствам приймати обґрунтовані рішення щодо їхнього майбутнього. Цей аналіз включає в себе оцінку зовнішнього середовища, внутрішніх ресурсів, визначення місця підприємства на ринку та встановлення конкретних цілей і стратегічних ініціатив для досягнення успіху.

Дослідження місця стратегічного аналізу в системі управління розвитком підприємства є актуальним і важливим завданням, оскільки в сучасному бізнес-середовищі підприємства зіштовхуються з численними викликами та можливостями. Найбільш актуальними для дослідження в розрізі управління розвитком підприємства нині є наступні аспекти:

1. **Забезпечення конкурентоспроможності:** В умовах жорсткої конкуренції підприємствам необхідно ретельно аналізувати свій ринок, конкурентів і власні можливості. Стратегічний аналіз допомагає підприємствам знайти конкурентні переваги і розвивати стратегії, які дозволять виживати і рости на ринку.
2. **Зміна споживчих уподобань:** Сучасні споживачі дуже вимогливі і швидко змінюють свої уподобання. Стратегічний аналіз допомагає підприємствам розуміти, що споживачі хочуть і як вони можуть задовольнити ці потреби.
3. **Глобалізація ринків:** Розвиток технологій і збільшення міжнародної торгівлі роблять світовий ринок більш доступним. Підприємства повинні розробляти

стратегії для входу на міжнародні ринки і конкурувати з іноземними компаніями.

4. Інновації та технологічний розвиток: Технологічні зміни швидко рухаються вперед, і підприємства, які не інвестують у нові технології та інновації, ризикують залишитися відсталими. Стратегічний аналіз допомагає визначити, як використовувати технологічні можливості для підвищення ефективності та конкурентоспроможності.
5. Фінансова стійкість: Підприємства повинні ефективно керувати своїми фінансами, щоб забезпечити стабільність і зростання. Стратегічний аналіз допомагає визначити оптимальні шляхи розподілу ресурсів та інвестицій.
6. Сталість та соціальна відповідальність: Суспільство все більше звертає увагу на питання сталого розвитку та екологічної відповідальності підприємств. Стратегічний аналіз допомагає визначити, як підприємства можуть впроваджувати сталісні практики і задовольняти очікування суспільства.

З урахуванням усіх цих факторів, дослідження місця стратегічного аналізу в системі управління розвитком підприємства стає надзвичайно актуальним та важливим. Його результати дозволяють підприємствам адаптуватися до нових умов, розробляти оптимальні стратегії та досягати успіху в надзвичайно конкурентному середовищі. Ця кваліфікаційна робота має на меті розкрити ключові аспекти стратегічного аналізу та його вплив на ефективне управління розвитком підприємства для досягнення успіху в сучасному бізнес-середовищі.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Значний теоретико-методологічний внесок у питання управління розвитком підприємства зробили такі вчені, як: Андрушків Б. М., Білорус О. Г., Девіс С. М., Довгань Л. В., Дулиба Н. Г., Купчак П. М., Мороз О. В., Стегней М. І., Страшинський І. В., Федоренко В. Г., Череп А. В. та інші.

Мета й завдання дослідження. Метою кваліфікаційної роботи є визначення можливих напрямів розвитку ТОВ «АГСОЛКО Україна» на основі визначення

стратегії розвитку та здійснення її аналізу. Відповідно до поставленої мети було передбачено вирішити такі завдання: розгляд зміст та функцій управління розвитком підприємства; виявлення методів та підходів до стратегічного аналізу управління розвитком підприємства; аналіз зовнішнього та внутрішнього середовища підприємства; розробка стратегії розвитку підприємства; оцінка економічного ефекту від реалізації запропонованого проєкту.

Об’єкт дослідження – ТОВ «АГСОЛКО Україна» – дистрибуційна компанія, яка займається продажем та сервісною підтримкою автомобільної техніки транспорту.

Предмет дослідження – процес управління розвитком підприємства.

Методи дослідження. У процесі дослідження застосовувалися такі методи: системний метод; фінансово-економічний аналіз; методи порівняльного та фінансового аналізу; методи оцінки економічної ефективності експортної діяльності компанії; графічний.

Інформаційну базу дослідження складають: внутрішня документація ТОВ «АГСОЛКО Україна» (статут, положення про підрозділи, посадові інструкції, дані бухгалтерського обліку, товарні звіти та ін.); дані офіційної статистики; результати проведених спостережень.

Наукова новизна отриманих результатів полягає в розробці напрямків удосконалення системи формування стратегії інноваційного розвитку ТОВ «АГСОЛКО Україна», а саме: систематизовано методи формування стратегії розвитку торгівлі; проведено SWOT-аналіз для вибору стратегії розвитку підприємства.

Практичне значення одержаних результатів. Практична значущість дослідження полягає у можливості використовувати отримані дані підвищення ефективності діяльності підприємства його подальшого розвитку.

Апробація результатів виконання випускної кваліфікаційної роботи. Основні положення випускної кваліфікаційної роботи пройшли апробацію на VIII

Національній науково-практичній конференції студентів і молодих вчених «Освіта, наука, бізнес: сучасний стан, проблеми та перспективи» (Тернопіль, 10 травня 2023 року) та XII Національній науково-практичній конференції «Освіта, наука, бізнес, енергетичні технології: сучасний стан, проблеми та перспективи» (Тернопіль, 16 листопада 2023 року).

Структура і обсяг роботи. Робота складається зі вступу, трьох розділів, висновків і пропозицій та списку використаних джерел. Загальний обсяг роботи викладено на 91 сторінці.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ СТРАТЕГІЧНОГО АНАЛІЗУ В УПРАВЛІННІ РОЗВИТКОМ ПІДПРИЄМСТВА

1.1. Зміст та функції управління розвитком підприємства

Структурна перебудова світової та української економік, посилення процесів глобалізації призвели до фундаментальних змін у системі управління діяльністю підприємств. Спостерігається посилення впливу базових економічних чинників зовнішнього середовища на результати роботи суб'єктів господарювання. Сьогодні все більшого значення набувають нові підходи до управління розвитком підприємства, відмінністю від класичної є визнання невизначеності операційного середовища та перехід до операційної гнучкості, формування довгострокової ефективності з застосуванням кількісних та якісних показників та визначення їх відхилень, а також у глибокому вивченні причин їх виникнення. Зростає потреба у переоцінці структури та змісту механізму розвитку підприємства та адаптації його системи менеджменту до умов сучасного управління економікою. Актуальність проблеми розвитку суб'єкта господарювання суттєво зростає в кризовий період, оскільки від наслідків господарської діяльності будь-якого підприємства залежить розвиток економіки цілої країни.

Управління розвитком підприємства – це комплекс дій і стратегій, спрямованих на досягнення стійкого та прибуткового росту організації. Сутність управління розвитком полягає в тому, щоб підприємство адаптувалося до змін в економічному середовищі, розширювало свої можливості і ресурси, підвищувало ефективність та конкурентоспроможність.

Питанням управління розвитком суб'єкта господарювання присвячені наукові праці закордонних та вітчизняних дослідників, зокрема:

А. В. Виноградової, О. Л. Гапоненка, Еліферової, Ю. С. Погорелова, О. В. Раєвнева, І. В. Смоліна, М. Р. Тимошук, Л. В. Фролова, М. Хаммер та інших. Віддаючи належне вагомому науково-практичному доробку цих авторів, доцільно зазначити, що певне коло проблем концептуального характеру залишилося недостатньо розкритим. Таким чином, сьогодні багато вчених досліджують лише окремі сторони управління розвитком підприємства, однак не надають належної уваги формуванню та обґрунтуванню єдиної системи управління. Існуючі розробки носять загальнодорадчий характер і створюють системне розуміння управління розвитком підприємства.

Особливою ознакою сучасного періоду розвитку економіки є суттєві трансформації в усіх сферах, які позначатися на системі управління, у зв'язку з чим виникає закономірність досліджувати її як динамічний процес, оскільки на його форми, методи та функції впливає багато факторів: масштаб підприємства, рівень ефективності та конкурентоспроможності. Категорія «управління» означає здатність підприємства як сукупність соціально-економічних, матеріально-технічних та організаційно-технологічних систем підтримувати свою визначеність, забезпечуючи стан динамічної рівноваги між внутрішніми та зовнішніми факторами підприємства. Діяльність у цьому аспекті значитиме таке ставлення організації до соціально-економічного середовища підприємництва, яке передбачає його трансформацію та підпорядкування своїм економічним інтересам [1, с. 104]. Управління – це планомірна діяльність усіх учасників ринку, яка забезпечують розвиток та оптимальне функціонування. Процес управління є постійною і системною дією на роботу його структур для забезпечення злагодженої роботи та досягнення кінцевого позитивного ефекту. Результати діяльності підприємства формуються під дією багатьох факторів – рівня розвитку виробництва, розподілу та спеціалізації праці, застосування здобутків науково-технічних змін, економічних ресурсів, методів стимулювання високопродуктивної праці, проте перш за все – від ступеня взаємної інтеграції цих факторів при їх використанні. Використання того

чи іншого фактору без поєднання з іншими не формує передумови для оптимального економічного розвитку. Новітній етап розвитку наукової думки характеризується зміною звичних підходів і методик управління системами різних рівнів. Якщо ще донедавна вимірювання досягнень підприємства здійснювалося методами менеджменту, які опиралися на управління фінансовими результатами діяльності, то нині реалії сучасного бізнесу зумовлюють потребу глибокого вивчення основних чинників економічного розвитку. Поняття «розвиток» означає характер змін, що виникають в системі підприємства. Тобто це черговість переходів соціально-економічної системи організації від одного стану в інший від моменту його створення до дня його ліквідації (юридичної та «фізичної»). Особливо слід зауважити, що підприємство в рамках своєї діяльності тлумачиться як організаційно розрізнена, самостійна економічно, відкрита соціально-економічна система, що за своїм внутрішнім станом взаємодіє із зовнішнім середовищем і виробляє продукцію (товари, роботи, послуги) [2].

Управління розвитком підприємства (організацією, фірмою) – це систематичний процес керування, спрямований на досягнення стійкого та прибуткового росту підприємства в середньостроковій і довгостроковій перспективі. Основна мета управління розвитком – створення конкурентних переваг, забезпечення динамічного адаптування до змін в економічному, технологічному та соціокультурному середовищі.

Розвиток підприємства є неповоротним процесом, який характеризується спонтанними або контрольованими переходами від одного унікального стану до другого через процес перманентних змін. Унікальність кожного точного економічного стану фірми забезпечується неможливістю абсолютного повторення розмаїтості, якості, кількості й інтенсивності впливу чинників, що його окреслили. Першоосновою розвитку підприємств необхідно вважати багатоманітні зміни (внутрішні та зовнішні), які є результатом взаємодії економічних об'єктів (об'єктів), їх властивостей і параметрів. Соціально-економічні трансформації в

системі компанії є об'єктивними, тобто не залежать від бажання та настрою особи (працівників, власників, менеджерів, інвесторів, кредиторів) [3]. Процес розвитку підприємства може здійснюватися в різних конфігураціях (табл. 1.1).

Таблиця 1.1

Конфігурації розвитку підприємства

Конфігурації розвитку підприємства	Зміст конфігурацій розвитку підприємства
Еволюція	форма розвитку, що передбачає якісну зміну на базі пристосування фірми до умов середовища
Прогресивний розвиток	зміна якості системи від нижчого до вищого чи менш зробленого до більш зробленого
Регресивний розвиток	зниження якісного рівня, деградацію організації, падіння її якісних і кількісних характеристик
Революція	форма, яка передбачає ґрунтовну зміну підприємства
Ринковий розвиток	форма, що відображає залучення споживачів
Організаційний розвиток	форма, що відображає процес розвитку індивідуума, сфер відповідальності, систем управління і т. д.
Екстенсивний розвиток	форма, що відображає вияв і збільшення існуючого
Інтенсивний розвиток	форма, що відображає виникнення якісно нових форм
Діловий розвиток	форма, що відображає спрямування ресурсів в напрямки, де вони мають покрити максимальну конкурентоздатність протягом тривалого терміну
Сталий розвиток	розвиток обумовлений впливом факторів внутрішнього і зовнішнього середовища та такий, що характеризується збільшенням його потенціалу, попиту на продукції, масштабу діяльності, можливістю забезпечити безперервний процес виробництва та зберігати платоспроможність протягом тривалого періоду часу процес змін, які трапляються у функціонуванні підприємства
Керований розвиток	виділена в складі підприємства система, в якій об'єднані процеси реструктуризації та реінжинірингу. інноваційні та інвестиційні процеси, що ведуть до кількісних та якісних змін у всіх функціональних галузях підприємства, а також контури управління на основі зворотних зв'язків, де вирішуються завдання стратегічного й тактичного управління, а також запускаються механізми самоорганізації оперативного управління розвитком

Сучасне підприємство часто розглядають як поєднання двох підсистем – керованої і керуючої підсистем. Керуюча підсистема (суб'єкт управління) чинить управлінську дію на керовану підсистему (об'єкт управління) – сировину, технології, обладнання персонал з певною метою. Тому, цілеспрямований вплив системи управління на керовану підсистему з метою забезпечення процес переходу від поточного стану підприємства до іншого (досконалого) стану порівняно з попереднім станом, відповідно до поставлених цілей, є основою для управління розвитком підприємства. Тобто, управління розвитком підприємства переслідує мету перевести систему з одного стану в інший, з новими якісними характеристиками. Продуктивне управління розвитком підприємства забезпечується шляхом реалізації низки принципів, які є основними, вихідними положеннями, які встановлені загальноприйнятими, поширеними правилами дії та властивості економічних процесів [4, с. 23]. На основі результатів вивчення та систематизації напрацювань у вітчизняній та зарубіжній економічній літературі пропонуємо наступну систему принципів управління розвитком компаній (рис. 1.1).

Об'єктивне дослідження будь-якої системи управління доцільно проводитися в два етапи. На першому етапі досліджується склад і аналізується стан системи управління за певний період часу, тобто вивчається структура управління. На наступному етапі формується і проводиться організація процесу управління, тобто вивчається функціонування системи управління. Відправною точкою для вивчення системи управління є призначення системи. У найзагальнішому вигляді мета управління – це очікуваний стан об'єкта управління у майбутньому [5, с. 28]. Основною метою управління розвитком підприємства є забезпечення сталого економічного зростання й одночасної збалансованості бізнес-процесів задля стабільної діяльності та поступального розвитку підприємства в майбутньому. У

ході управління розвитком підприємства визначальна ціль, його основні завдання та принципи виконуються шляхом реалізації певних функцій.

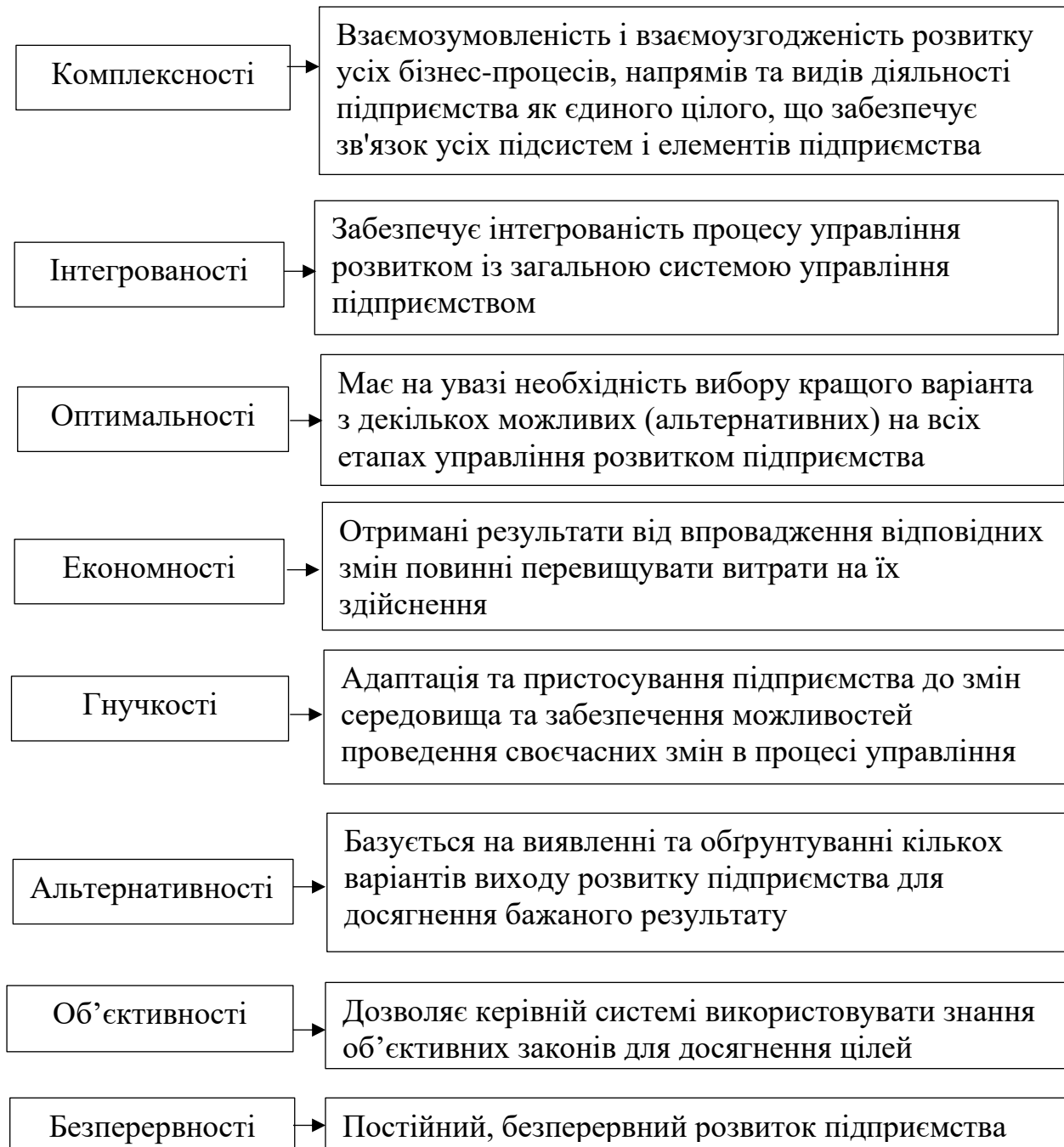


Рис. 1.1. Принципи управління розвитком підприємства

Процес управління розвитком організації можна реалізувати через головні функції: прогнозування (планування) – формування цілей, визначення завдань функціонування та розвитку (стратегія), окреслення шляхів і засоби реалізації планів; організація та координація – створення, координація факторів і процесів реалізації планів; стимулювання та активізація – формування мотивів і стимулів для працівників до скоординованих і ефективних дій; моніторинг – систематичне вивчення результатів діяльності, їх оцінка, коригування планів, шляхів та інструментів їх реалізації [6, с. 102]. На визначеному етапі розвитку передумови діяльності суб'єктів господарювання описуються високим рівнем невизначеності та мінливості та зумовлюють потребу пошуку сучасних методичних інструментів до формування успішного розвитку підприємства, що відповідають сучасним реаліям. В умовах невизначеності та швидкозмінного конкурентного середовища звичайні методи управління підприємством стають непродуктивними, тому виникає необхідність розроблення механізму планування економічного розвитку підприємства.

Реалізація процесів управління розвитком підприємства базується на використанні різноманітних методів, засобів, прийомів, а також обладнання та технологій. Для забезпечення розвитку підприємства як динамічного процесу використовуються традиційні методи факторного аналізу, економіко-математичного моделювання, прогнозування та інші, які в сукупності утворюють різні методи аналізу розвитку, відбору стратегії розвитку та її моделювання [7, с. 132].

1.2. Характеристика процесу управління розвитком підприємства

Процес управління розвитком підприємства – це систематичний підхід до керування бізнесом з метою забезпечення стійкого росту та розвитку компанії. Цей процес включає в себе кілька важливих елементів, які спільно визначають стратегію

розвитку та сприяють досягненню поставлених цілей. Основні елементи управління розвитком підприємства включають наступне:

Елементи процесу управління розвитком підприємства включають:

1. Стратегічне планування: Розвиток підприємства пов'язаний зі стратегією, яка визначає його мету, цілі, завдання та шляхи досягнення успіху. Стратегічне планування включає аналіз зовнішнього середовища, внутрішніх ресурсів та конкурентних переваг, а також формулювання стратегічних цілей і вибір стратегій їх досягнення.
2. Управління потенціалом підприємства: Потенціал підприємства включає його ресурси, знання, технології, людський капітал та інші активи, які можуть бути використані для досягнення стратегічних цілей. Управління потенціалом підприємства означає раціональне використання цих ресурсів і їх постійне поповнення.
3. Моделювання розвитку підприємства: Модель розвитку підприємства визначає його структуру, функції, взаємозв'язки між елементами та шляхи досягнення стратегічних цілей. Моделювання розвитку підприємства допомагає управлінцям зрозуміти, які зміни потрібно внести для досягнення бажаних результатів.
4. Управління змінами: Розвиток підприємства передбачає зміни в його структурі, процесах, технологіях та інших аспектах. Управління змінами означає планування, координацію та контроль змін, а також залучення співробітників до процесу їх впровадження.
5. Контроль і оцінка результатів: Управління розвитком підприємства вимагає постійного контролю і оцінки досягнутих результатів. Це дозволяє виявляти проблеми, коригувати стратегію та вдосконалювати процеси управління для досягнення кращих результатів.
6. Комунікація і співпраця: Управління розвитком підприємства вимагає ефективної комунікації і співпраці між різними рівнями управління,

підрозділами та співробітниками. Це допомагає забезпечити взаємодію між елементами системи управління та досягнення спільних цілей.

7. Навчання і розвиток персоналу: Управління розвитком підприємства передбачає постійне навчання і розвиток персоналу. Це допомагає співробітникам засвоїти нові знання, навички та компетенції, необхідні для досягнення стратегічних цілей підприємства.

Управління розвитком підприємства – це складний та багатоетапний процес, який вимагає уваги до деталей та постійного вдосконалення. Виконання цих елементів допомагає забезпечити ефективний розвиток компанії і зберегти її конкурентоспроможність.

При вивченні елементів управління розвитком підприємства, важливо пам'ятати про такі аспекти:

1. Інновації: Інновації є ключовим чинником у розвитку бізнесу. Підприємство повинно сприяти створенню нових ідей, продуктів та послуг, які відповідають на потреби ринку і дозволяють займати конкурентну позицію.
2. Ризиковий менеджмент: Управління розвитком також включає в себе управління ризиками. Керівництво повинно ідентифікувати потенційні ризики, розробити стратегії їх запобігання та мінімізації, а також бути готовими реагувати на непередбачені події.
3. Залучення стейкхолдерів: Ефективний розвиток підприємства також передбачає взаємодію зі стейкхолдерами, такими як клієнти, постачальники, інвестори та громадські організації. Важливо враховувати їхні погляди та очікування.
4. Маркетинг і продажі: План розвитку повинен включати в себе стратегії маркетингу та продажу, які допоможуть залучити нових клієнтів та розширити ринкову присутність.

5. Корпоративна культура: Сформування позитивної корпоративної культури сприяє ефективному розвитку підприємства. Культура підприємства повинна сприяти співпраці, інноваціям, та підтримувати цінності компанії.
6. Співпраця та партнерства: Успішний розвиток підприємства може вимагати співпраці з іншими компаніями або укладення партнерських угод. Це може сприяти доступу до нових ресурсів та ринків.
7. Соціальна відповідальність: Управління розвитком повинно враховувати соціальну відповідальність підприємства, включаючи етичну поведінку, сталість та відносини з спільнотами.

Ці елементи допомагають створити комплексний підхід до управління розвитком підприємства, що дозволяє компанії реалізовувати свою стратегію та досягати успіху на ринку. Важливо пам'ятати, що управління розвитком – це постійний процес, який вимагає адаптації до змін у середовищі та регулярного перегляду стратегії та плану розвитку.

1. Диверсифікація: Важливим аспектом управління розвитком є розгляд можливостей для диверсифікації бізнесу. Це може означати розширення асортименту продуктів або послуг, виходження на нові ринки або розробку нових галузей діяльності.
2. Фінансове управління: Ефективне управління фінансами, включаючи бюджетування, контроль над витратами та забезпечення потрібного фінансування для проектів розвитку, є критичним для успіху управління розвитком.
3. Культура інновацій: Створення інноваційної культури в організації сприяє стимулюванню новаторських ідей та підтримці постійного розвитку.
4. Мережі та партнерства: Встановлення мереж, партнерств та співпраця з іншими підприємствами може розширити можливості для розвитку та допомогти в подоланні обмежень.

5. Соціальний вплив: Врахування соціального впливу бізнесу на спільноту та довкілля є важливим аспектом управління розвитком, особливо в контексті корпоративної соціальної відповідальності.
6. Постійне вдосконалення: Процес управління розвитком повинен бути піддаватися постійному вдосконаленню на основі навчання і аналізу результатів.

Ці елементи об'єднуються для створення стратегічного підходу до розвитку підприємства, який допомагає компанії залишатися конкурентоспроможною та досягати нових висот. Управління розвитком – це процес, що реагує на зміни в середовищі та сприяє досягненню довгострокових та короткострокових цілей підприємства.

Розвиток підприємства – це процес, який включає якісні та кількісні зміни, що призводять до тривалого поліпшення його економічного стану. Для досягнення розвитку підприємства необхідно враховувати різні складові, які впливають на його функціонування. Основні складові процесу розвитку підприємства включають:

1. Фактори зовнішнього середовища: економічні, політичні, соціальні, технологічні та інші фактори, які впливають на діяльність підприємства
2. Ресурсний потенціал підприємства: якісний та кількісний склад ресурсів, необхідних для виробництва товарів або надання послуг
3. Цілі підприємства: напрямки розвитку, які визначаються власниками або керівництвом підприємства
4. Стратегія розвитку: план дій, спрямований на досягнення поставлених цілей
5. Організаційна структура: спосіб організації роботи на підприємстві, включаючи розподіл обов'язків та повноважень між працівниками
6. Інноваційні процеси: впровадження нових ідей, технологій, продуктів або послуг, що сприяють покращенню діяльності підприємства
7. Маркетингова діяльність: вивчення потреб споживачів, розробка та реалізація стратегій збуту товарів або послуг

8. Фінансова діяльність: залучення та використання фінансових ресурсів для забезпечення розвитку підприємства
9. Кадровий потенціал: наявність кваліфікованих працівників, здатних забезпечити виконання завдань підприємства
10. Система управління: організаційна структура, процедури та методи, які забезпечують ефективне функціонування підприємства

Ці складові взаємодіють між собою та впливають на розвиток підприємства. Для успішного розвитку необхідно враховувати всі ці аспекти і забезпечити їх взаємодію.

Оцінка процесів розвитку підприємства є важливим етапом управління підприємством. Для виміру процесів управління розвитком підприємства, особливу увагу потрібно приділити оцінюванню розвитку підприємства як переходу соціально-економічної системи у новий стан в результаті незворотних, спрямованих, закономірних змін технології, організації праці та управління

Оцінка процесів розвитку підприємства може проводитись за допомогою різних методик, таких як інтегральні показники розвитку, моделі рейтингової оцінки розвитку, методика SWOT-аналізу та інші.

Оцінка процесів розвитку підприємства включає в себе вимірювання рівня змін для оцінки результативності управління розвитком.

Для цього використовуються кількісні показники, такі як інтенсивність розвитку підприємства, рівень змін параметрів діяльності, рівень інвестицій тощо.

Оцінка процесів розвитку підприємства також включає в себе аналіз факторів, що впливають на розвиток підприємства, таких як фактори зовнішнього середовища, ресурсний потенціал підприємства, цілі підприємства, стратегія розвитку, організаційна структура, інноваційні процеси, маркетингова та фінансова діяльність, кадровий потенціал та система управління.

Отже, процеси розвитку підприємства оцінюються за допомогою різних методик, які включають в себе вимірювання рівня змін та аналіз факторів, що впливають на розвиток підприємства.

Управління розвитком підприємства включає в себе використання різних методів і інструментів, які сприяють досягненню стратегічних цілей організації. Основні методи і інструменти управління розвитком підприємства включають:

- Стратегічне планування: визначення довгострокових цілей, розробка стратегій і тактик для досягнення цих цілей.
- Техніко-економічне планування: аналіз ефективності виробничих процесів, розробка оптимальних планів використання ресурсів.
- Облік і аудит: систематичний збір, аналіз і контроль фінансової та економічної інформації для прийняття управлінських рішень.
- Управління фінансовими потоками та витратами: планування, контроль і оптимізація грошових потоків і витрат підприємства.
- Система контролінгу: моніторинг виконання стратегічних цілей і планів, виявлення відхилень і прийняття корекційних заходів.
- Управління якістю: впровадження системи управління якістю для забезпечення високої якості продукції або послуг.
- Управління інвестиціями та інноваціями: розробка і реалізація інвестиційних проєктів і інноваційних рішень для підвищення конкурентоспроможності підприємства.
- Ефективний творчий, або креативний підхід: використання новаторських ідей і рішень для досягнення конкурентної переваги.
- Концепція сталого розвитку підприємства: діяльність, спрямована на оптимізацію та підтримання економічної, соціальної та екологічної сфер, в якому воно функціонує, з метою створення сприятливих умов для досягнення цілей бізнесу.

В економічній науці зараз існує величезна кількість оригінальних бачень сутності стратегії [1-10]. Наведемо в таблиці 1.2 існуючі підходи визначень стратегії підприємства.

Таблиця 1.2

Дослідження підходів до визначення сутності стратегії

Номер за порядком	Джерело	Зміст визначення
1	2	3
З точки зору реалізації моделі дії		
1.	А. Зуб	Стратегія — це узагальнена модель дій, необхідних для досягнення встановлених довгострокових цілей шляхом координації та розподілу ресурсів підприємства.
2.	Б. Карлофф	Стратегія – це узагальнена модель дій, необхідних для координації та розподілу ресурсів підприємства.
З точки зору прийняття рішень		
5.	І. Ансофф	Стратегія – це набір правил прийняття рішень, якими керується підприємство в процесі своєї діяльності.
7.	Г. Мінцберг	Стратегія — це послідовна, узгоджена та цілісна структура управлінських рішень.
9.	П. Дойл	Стратегія – це набір прийнятих рішень.
В частині виконання плану управління		
10.	М. Мескон М. Альберт Ф. Хедоури	Стратегія – це детальний, комплексний, комплексний план, призначений для забезпечення досягнення місії підприємства та досягнення його цілей.
11.	А. Томпсон А. Стрікланд	Стратегія – це план управління підприємством, спрямований на зміцнення його позицій, задоволення потреб і досягнення поставлених цілей.
12.	Р. Фатхутдінов	Стратегія — це програма, план, загальний курс суб'єкта управління на досягнення стратегічних цілей у будь-якій сфері діяльності.
13.	Л. Мельник	Стратегія – це довгострокові, найбільш фундаментальні, важливі орієнтири, плани, наміри керівництва підприємства щодо виробництва, доходів і витрат, капіталовкладень, цін, соціального захисту.
14.	Б. Рейсберг Л. Лозовського Б. Стародубцева	Стратегія – це довгострокові, найбільш фундаментальні, важливі орієнтири, плани, наміри керівництва підприємства щодо виробництва, доходів і витрат, бюджету, податків, капіталовкладень, цін, соціального захисту.
15.	В. Глюк	Стратегія – це єдиний, комплексний і зрозумілий план, розроблений для забезпечення досягнення цілей підприємств.
З точки зору вибору напрямку розвитку		
16.	Б. Мізюк	Стратегія – це загальний напрямок діяльності підприємства, який має привести до поставленої мети.

Продовження таблиці 1.2

1	2	3
17.	А. Гітельман	Загальний напрямок, генеральна лінія розвитку компанії.
18.	В. Соловійов	Стратегія є провідним напрямком руху для поступового досягнення всіх цілей.
19.	О. Віханський	Стратегія – це довгостроковий, якісно спрямований напрям розвитку підприємства, що стосується сфери, засобів і форми діяльності, системи взаємовідносин всередині суб'єкта ринку, а також позицій у зовнішньому середовищі, які ведуть до досягнення цілей. .
20.	З. Шершньова	Стратегія – це довгостроковий курс розвитку підприємства, шлях досягнення цілей, який воно визначає для себе з альтернативних варіантів, керуючись власними міркуваннями в рамках власної політики.
21.	М. Туленков	Стратегія — це встановлена на досить тривалий період сукупність норм, орієнтирів, напрямів, напрямків, методів і правил діяльності, які забезпечують зростання і високу конкурентоспроможність підприємств, зміцнюють їх позиції на ринку, підвищують виживання в конкурентному середовищі.
22.	В. Пономаренко О. Пушкар О. Тридід	Стратегія – це бізнес-концепція розвитку підприємства на певну стратегічну перспективу, яка представлена через довгострокову програму конкретних дій, які можуть реалізувати цю концепцію та забезпечити конкурентні переваги в досягненні цілей.

Як бачимо, ці визначення можна поділити на такі групи: з точки зору реалізації моделі дій, прийняття рішень, реалізації плану управління та вибору напрямку розвитку підприємства.

Виходячи з цього досвіду, стратегія, на нашу думку, є комплексною програмою дій, яку необхідно реалізувати підприємству для досягнення належного рівня прибутковості в поточному періоді та створення потенціалу для конкурентоспроможного та економічно безпечного розвитку підприємства суб'єкта ринку в майбутньому. Таке трактування пояснюється тим, що рівень рентабельності не завжди адекватно відображає ситуацію і не дає можливості оцінити здатність підприємства до подальшого розвитку.

У свою чергу, комплексний характер стратегії передбачає не тільки охоплення нею всіх функціональних сфер, а й рівнів.

Як відомо, вчені дотримуються такої ієрархії стратегій [9; 10]:

1. Корпоративна (загальна, портфельна) стратегія підприємства займає вищий рівень в ієрархії. Він визначає загальний напрямок діяльності підприємства, який може включати: зростання, стабілізацію або скорочення.

2. Конкурентні (ділові, ділові) стратегії, у свою чергу, підпорядковані корпоративним, вказують шляхи досягнення обраного напрямку в кожній стратегічній бізнес-одиночці та являють собою план отримання підприємством сильних довгострокових конкурентних переваг. Ці стратегії експерти називають бізнес-стратегіями або стратегіями конкурентоспроможності.

3. Функціональні стратегії підприємства розробляються для кожної функціональної сфери його діяльності, зокрема виробництва, маркетингу, фінансів, досліджень і розробок, управління персоналом тощо. Функціональні стратегії конкретизують і доводять корпоративну та конкурентну стратегію до функціональних служб підприємства. суб'єкт господарювання. Але, в свою чергу, в той же час функціональні підрозділи підприємства істотно впливають на формування корпоративної та конкурентної стратегії організації в цілому.

4. Операційні стратегії — це вузькі стратегії для основних структурних підрозділів підприємства, які не є самостійними (входять до складу підприємства). Вони діють як найнижчий рівень стратегії компанії.

Графічне зображення ієрархії стратегій компанії як виробничо-економічної системи представлено на рис. 1.2.

Загалом стратегічне управління є складним процесом, який вимагає від управлінського персоналу широкого спектру знань і навичок. Він передбачає реалізацію певних етапів, реалізація яких, відповідно до суті стратегії, має забезпечити прибутковість бізнесу в конкретний момент і дозволить сформувати потенціал розвитку в майбутньому.

Науковці у своїх працях зазначають, що використання стратегічного управління підприємством базується на детальному дослідженні умов розвитку суб'єкта ринку, включає реалізацію стратегічного вибору, а також процес

розробки та реалізації стратегії з її подальше вдосконалення залежно від результатів експлуатації [2; 5; 7; 9].

На рис. 1.3 подано графічне відображення сутності етапів процесу стратегічного управління підприємством з урахуванням зроблених раніше висновків.



Рис. 1.2. Ієрархія стратегій підприємства як виробничо-економічної системи

Етап 1. Стратегічний аналіз діяльності.

- аналіз місії та існуючих цілей підприємства;
- аналіз зовнішнього середовища;
- аналіз внутрішнього середовища;
- стратегічний моніторинг;
- визначення стратегічної орієнтації.

Етап 2. Здійснення стратегічного вибору.

- визначення стратегічних альтернатив розвитку;
- змістовний аналіз стратегічних альтернатив;
- обґрунтування стратегічного вибору.

Етап 3. Формування стратегії підприємства.

- розробка положень стратегії за основними ієрархічними рівнями;
- опрацювання моделі ресурсного забезпечення реалізації стратегії;
- формування організаційно-мотиваційного підґрунтя стратегії;
- встановлення етапів реалізації стратегічних планів.

Етап 4. Реалізація підприємством стратегії.

- функціонування підприємства як виробничо-господарської системи;
- контроль за реалізацією положень стратегії;
- перегляд окремих положень у разі наявності істотних відхилень від передбачених планом показників ефективності діяльності;
- формування потенціалу розвитку підприємства у стратегічній перспективі,
- досягнення достатнього для стабільного господарювання рівня
- конкурентоспроможності та економічної безпеки.

Рис. 1.3. Етапи процесу реалізації стратегічного управління підприємством

1.3. Механізм стратегічного аналізу розвитку підприємства

Процес вироблення стратегії підприємства розпочинається із формулювання основних орієнтирів підприємницької діяльності, які в поєднанні з мотиваційною ідеєю визначає основні напрямки розвитку підприємства та формує його цілі. Важливе джерело інформації для формування стратегічних цілей є інформація про внутрішнє, проміжне та зовнішнє середовище, аналіз якої дозволяє оцінити реальність поставлених цілей, спрогнозувати можливі зміни та вибрати найбільш ефективну стратегію розвитку підприємства.

Суть стратегічного аналізу розвитку підприємства полягає в тому, щоб визначити які кроки потрібно зробити, що необхідно змінити спосіб використання тих чи інших можливості, переваги, компетенції. Аналітичне завдання стратегічний розвиток підприємства – це окреслення, розвиток і побудова системи конкурентного захисту чинників стратегічного успіху.

Залежно від типу стратегічного аналізу, можна виділити методи стратегічного аналізу зовнішнього, проміжного та внутрішнього середовища фірми.

Зовнішнє середовище є сукупністю чинників, які утворюють довгострокову ефективність підприємства і на які організація не може впливати взагалі або має незначний вплив.

Проміжне середовище – це сукупність чинників, які формують довготривалу ефективність організації та на які вона спроможна впливати шляхом формування ефективних взаємодій.

Внутрішнє середовище фірми – це сукупність чинників, які утворюють її довготривалу ефективність і знаходяться під прямим контролем керівників і персоналу організації.

Методика стратегічного аналізу зовнішнього середовища спрямована на:

- визначення та оцінку чинників навколишнього середовища, що становлять загрозу чи допомагають розвитку підприємства;
- вивчення змін, що впливають на поточну діяльність підприємства та встановлення їх тенденцій;
- розвиток можливих реакцій на розвиток чинників середовища;
- відкриття нових способів створення певної корисності, яка є цінною для споживачів.

До методів стратегічного аналізу зовнішнього середовища підприємств включають:

- SWOT-аналіз зовнішнього середовища;
- PEST-аналіз;
- економіко-статистичні методи;
- методи економіко-математичного моделювання;
- методи оптимізації.

Для того, щоб вибрати методіку аналізу зовнішнього середовища необхідно зрозуміти такі характеристики зовнішнього середовища:

- складність – кількість чинників, на які підприємство повинне реагувати;
- мобільність – швидкість змін, швидкість, з якою відбуваються зміни в навколишньому середовищі підприємства;
- невизначеність – кількість і надійність інформації про певні чинники зовнішнього середовища.

Найпоширеніші методи стратегічного аналізу зовнішнього середовища підприємства є SWOT-аналіз та PEST-аналіз [10, с. 264-270].

Томпсон і Стрікленд розробили наступний взірцевий набір характеристик, за допомогою якого можна скласти перелік слабких і сильних сторін фірми, а також перелік загроз і можливостей для неї в зовнішньому середовищі.

Сильні сторони – це: визначна компетентність; еквівалентні фінансові ресурси; висока кваліфікація; хороша репутація серед покупців; лідер ринку;

вигадливий стратег у функціональних ділянках організації; можливість отримання економії при зростанні обсягу виробництва; захист від потужного конкурентного тиску; відповідна технологія; переваги в вартості; конкурентні переваги; наявність інноваційних можливостей та вміння їх реалізувати; управління, перевірене часом.

Слабкі сторони – це: немає чітких стратегічних напрямків; погіршення конкурентної позиції; застаріле обладнання; менша прибутковість; відсутність управлінського таланту та глибини вирішення проблем; відсутність певних видів ключових кваліфікацій і компетенцій; погане відстеження процесу реалізації стратегії; страждання через внутрішньовиробничі проблеми; вразливість до конкурентного тиску; відставання в дослідженнях і розробках; дуже вузька лінія виробництва; погане розуміння ринку; конкурентні недоліки; слабкі маркетингові здібності; неможливість реалізації необхідних конфігурацій у стратегії.

Можливості – це: вихід на нові ринки або сегменти ринку; розширення виробничої лінії; збільшення різноманітності супутніх товарів; додавання супутніх товарів; вертикальна інтеграція; можливість переходу в групу з ліпшою стратегією; прискорення зростання ринку.

Загрози – це: можливість припливу нових конкурентів; зростання продажів замінного товару; уповільнення зростання ринку; несприятлива державна політика; зростання конкурентного тиску; спад і ослаблення бізнес-циклу; посилення переговорної позиції серед покупців і постачальників; зміна запитів і потреб клієнтів і т. д.

Матриця SWOT допускає вибрати найбільш прийнятну стратегію з урахуванням сильних і слабких сторін організації, її потенційних перспектив і зовнішніх загроз.

Виявлені під час аналізу можливості та загрози свідчать про необхідність розробки невідкладних стратегічних заходів.

Розробляючи стратегію, необхідно пам'ятати, що можливості та загрози можуть перетворитися на свої протилежності. Так, невикористана можливість може перетворитись на загрозу, якщо нею скористається конкурент. Або, навпаки, успішно абстрактна загроза може створити сильну додаткову сторону для організації, якщо конкуренти не зняли цю ж загрозу [11, с. 360-366].

Комплексною методологією проведення стратегічного аналізу розвитку підприємства є SWOT аналіз (аббревіатура складається з перших літер англійська слова: сила, слабкість, можливості та загрози). Основна ідея SWOT-аналізу полягає в тому, що при розробці стратегії потрібно враховувати основні чинники, що впливають на бізнес підприємств. Серед факторів зовнішнього середовища сприятливі можливості та загрози для підприємства, тобто чинники, які існують поза підприємством.

На перетинах окремих складових чинників утворюються поля, для яких формуються певні комбінації.

- поле «СІМ» — вимагає застосування стратегій підтримки та розвитку сильних сторін фірми в напрямку використання шансів зовнішнього середовища (сила і можливості);
- поле «СІЗ» – вимагає застосування стратегій сильних сторін фірми з метою усунення загроз (сила і загрози);
- поле «СЛМ» – вимагає розробки стратегій подолання слабких сторін підприємства за рахунок можливостей, які надає зовнішнє середовище (слабких сторін і можливостей);
- поле «СЛС» є «кризовим полем», оскільки воно поєднує загрози зі слабкістю підприємств (слабкість і загрози).

Зліва в матриці є дві зони (сильні сторони, слабкі сторони), в які відповідно вносять всі дані, отримані на першому етапі аналізу. У верхній частині матриці також є два розділи (можливості та загрози), в яких записані відповідні показники.

На перетині ділянок утворюються чотири поля:

- поле «СІМ» (сила і можливості);
- поле «СІЗ» (сила і загроза);
- поле «СЛМ» (слабкість і можливості);
- поле «СЛЗ» (слабкість і загроза).

У кожному з цих зон аналітик повинен вивчити всі можливі парні композиції та визначити ті, які необхідно враховувати при розробці стратегії діяльності фірми. Для тих пар, які були відібрані з поля «СІМ», слід розробити стратегію використання сильних сторін компанії, щоб отримати вигоду від можливостей, які виникли у зовнішньому середовищі.

Для пар, які опинилися у зоні СЛМ, стратегія повинна бути такою, щоб завдяки можливостям, що виникли, вони намагалися подолати слабкі місця, які існують в організації.

Якщо пари працюють у зоні СІЗ, тоді стратегія повинна передбачати використання організаційної сили для усунення загроз. І, нарешті, для пар у зоні СЛЗ організація повинна розробити стратегію, яка б дозволила позбутися слабкості та запобігти загрозі, що нависла над нею.

Аналіз можливостей і загроз проводиться разом з аналізом сильних і слабких сторін підприємства, що відноситься до аналізу внутрішнього середовища. Приклад складання матриці SWOT-аналізу наведено в таблиці 1.3.

Таблиця 1.3

Матриця аналізу SWOT

	Можливості 1. 2.	Загрози 1. 2.
Сильні сторони 1. 2.	Поле «СІМ»	Поле «СІЗ»

Слабкі сторони 1. 2.	Поле «СЛМ»	Поле «СЛЗ»
----------------------------	------------	------------

PEST-аналіз є технікою стратегії аналізу зовнішнього середовища підприємства, призначеного для виявлення політичних, економічних, соціальних і технологічних аспекти зовнішнє середовище, яке може вплинути на стратегію підприємства.

Будь-яка фірма знаходиться і діє в середовищі. Будь-яка дія всіх без винятку підприємств можлива лише в тому випадку, якщо середовище дозволяє її реалізацію.

Внутрішнє середовище є джерелом життя компанії. Він включає потенціал, який дозволяє організації працювати, а отже, існувати та виживати протягом певного періоду часу. Але внутрішнє середовище також може бути джерелом проблем і навіть смерті організації, якщо воно не забезпечує її необхідного функціонування.

Зовнішнє середовище є джерелом, що надає організації ресурси, які необхідні для сприяння її внутрішньому потенціалу.

PEST – це аббревіатура чотирьох англійських слів:

P – Policy – політика;

E – Economy – економіка;

S – Society – суспільство;

T – Technology – технологія.

З назви методу зрозуміло, що серед незліченних чинників, що визначають вплив зовнішнього середовища на фірму, PEST-аналіз виділяє чотири основні групи факторів. Це означає, що цей інструмент стратегічного аналізу вивчає політичні, економічні, соціокультурні та технологічні аспекти зовнішнього середовища фірми.

В PEST-аналізі домінують наступні дві позиції:

- стратегічний аналіз будь-якого з цих чотирьох компонентів повинен бути адекватним принципам системності, оскільки всі ці елементи тісно та складно взаємопов'язані. Значна зміна в кожному компоненті зазвичай впливає на весь ланцюг. Такі зміни для конкретної фірми і в кожній конкретній ситуації можуть стати загрозою або, навпаки, новою стратегічною можливістю для майбутнього успіху бізнесу.
- PEST-аналіз є інструментом для історично встановленого чотириелементного стратегічного аналізу віддаленого зовнішнього середовища. Але реальне життя, по-перше, ширше і багатогранніше 4-х його складових елементів. А по-друге, для кожної конкретної організації в її зовнішньому середовищі існує свій особливий набір ключових чинників, які безпосередньо і найбільш істотно впливають на її конкретний бізнес.

При здійсненні системного стратегічного аналізу зовнішнього середовища фірми доречно виділяти далеке та близьке зовнішні середовища.

PEST-аналіз є специфічним інструментом для стратегічного аналізу віддаленого зовнішнього середовища фірми.

Окремі чинники зовнішнього середовища по-різному впливають на різні організації. При цьому загально визнано, що великі організації більше залежать від віддаленого зовнішнього середовища, ніж малі [12, с. 6971].

Суттєвий стратегічний аналіз дальнього зовнішнього середовища для конкретної фірми значитиме складання спеціального списку ключових чинників цього середовища і відповідного конкретного багатofакторного системного аналізу. За допомогою такого стратегічного аналізу організація повинна мати принаймні повний перелік: чинників і тенденцій у віддаленому зовнішньому середовищі, які мають суттєвий вплив на бізнес організації; чинники, що містять потенційні загрози для бізнесу організації; чинники, розвиток яких відкриває нові можливості для організації бізнесу.

Політику вивчають, оскільки вона визначає владу, яка, у свою чергу, впливає середовище підприємства та отримання ключових ресурсів для його діяльності. Найважливішим компонентом аналізу PEST є аналіз економічного середовища, що включає прогнози змін економіки, виражений через інфляцію, рівень зайнятості, цикли бізнес діяльності, грошовий обіг, ВНП.

В ході аналіз необхідно визначити, на якій стадії ділового циклу зараз знаходиться національна економіка і коли наступить наступна стадія циклу.

Управлінська важливість методики стратегічного аналізу зовнішнього середовища підприємства виявляється в умінні визначити силу прояву кожного чинника середовища, а також ступінь чутливість стратегії до зовнішніх чинників.

Перевагами всіх методи стратегічного аналізу зовнішнього середовища є образ зовнішнього фактори; спільне вивчення чинників зовнішнього і внутрішнього середовищ; оцінка ймовірності настання кількох подій.

Серед недоліків практично усіх методів стратегічного аналізу можна відзначити зональне середовище: статичні методи; нездатність враховувати раптові події; суб'єктивізм.

Методологію стратегічного аналізу проміжного середовища використовується для аналізу комерційний пропозиції на основі аналізу кількісних та якісних факторів виробництва.

До основних методів стратегічного аналізу До проміжного середовища підприємства належать:

- модель п'яти конкурентних сил Портера;
- матриця фірми Еврокіп;
- експертні методики.

Модель п'яти конкурентних сил Портера – методика, яка використовується для вивчення привабливості галузевої структури. Аналіз конкурентних сил здійснюється шляхом визначення п'яти основних конкурентних сил:

- потенційний вихід у галузь конкурентів – створює загрозу прибутковості підприємств і залежить від висоти бар'єрів для входу в галузь;
- конкуренція між існуючими в галузі підприємствами, що проявляється під впливом структури галузевої конкуренції та умов попиту;
- можливість торгу покупців створює загрозу тиску на ціни через вимоги кращої якості або послуги;
- тиск з боку постачальників полягає в їх загрозі. підняти ціни, що змушує підприємства скорочувати обсяги поставленої продукції, а отже і прибуток;
- загроза появи товарів-замінників – існування повністю заміна продукції є серйозною конкурентною загрозою, яка обмежує ціни підприємство та його прибутковість.

Загрози та нові можливості прогнозуються на основі очікуваного майбутнього відхилення від тенденцій, які склалися в минулому. Сильні та слабкі сторони підприємства, навпаки, рахуватимуться у зв'язку з минулими тенденціями. Тому цілком можливо, що перевага в минулому перетвориться на слабкість перед обличчям нових складних викликів. Також не виключено, що недолік перетвориться на перевагу.

З іншого боку, якщо існуючий потенціал підприємства зустрінеться з новими складними викликами, то можливості, що відкриваються перед ним, стануть ще більш привабливими, а негативними наслідки втрат стануть менш серйозними.

Експертна методологія стратегічного аналізу передбачає врахування суб'єктивної думки експертів про майбутній стан справ. Експертні оцінки характеризуються прогнозуванням майбутнього на основі раціональних доказів та інтуїтивних знань. Методика експертних оцінок, як правило, носить якісний характер. Вона дозволяє оперативно отримати відповідь про потенційні процеси розвитку тієї чи іншої події на ринку, визначити сильні та слабкі сторони підприємства, оцінити ефективність окремих заходів.

Застосування методик стратегічного аналізу внутрішнього середовища підприємства спрямована на виявлення чинників, що формують довгострокову прибутковість підприємств і знаходяться під безпосереднім контролем власників, менеджерів і персоналу підприємства.

Наступні методи стратегічного аналізу внутрішнього середовища:

- SWOT аналіз внутрішнього середовища;
- SNW- аналіз;
- матриця BCG;
- матриця McKinsey.

Для отримання чіткої оцінки внутрішніх сильних сторін підприємства використовується методика SWOT- аналізу.

SWOT аналіз внутрішнього середовища фірми – це визначення її сильних і слабких сторін.

Сильні сторони – це переваги підприємства, те, в чому воно досягло успіху, або якась особливість, яка є додатковою можливістю. Сила може полягати в існуванні досвіду, доступ до унікальних ресурсів, наявності передових технологій і сучасного обладнання, високій кваліфікації персоналу, високій якості продукти, інформації про бренд.

Слабкими сторонами підприємства є недоліки підприємств, відсутність чогось важливого для функціонування підприємства або щось, що все ще зазнає краху порівняно з іншими підприємств і ставить його в не вигідне становище.

Сильні та слабкі сторони підприємства є не абсолютними, а відносними поняттями, тобто чинники внутрішнього середовища аналізуються насамперед у порівнянні з чинниками внутрішнього середовища підприємств-конкурентів.

Аналіз SNW – це вдосконалений аналіз сильних і слабких сторін підприємства (SWOT аналіз). Аббревіатура «SNW» походить від англійських слів:

«Strength» (сильна сторона), «Neutral» (нейтральна сторона) і «Weakness» (слабкість).

Основною причиною приєднання до нейтральної партії є те, що часто для того, щоб виграти змагання може бути достатнім подолання ситуації, коли підприємство перебуває в нейтральному стані (N) по відношенню до всіх своїх конкурентів за всіма ключовими позиціями і лише за однією. Положення в сильному стані (S). Як правило, «SNW» аналіз використовують для більш глибокого вивчення внутрішнього середовища підприємства після проведення SWOT-аналізу.

Підприємства, що характеризуються високими темпами зростання та високою часткою ринку, називають «зірками»; низькі темпи зростання та частка ринку – «дійні корови»; низькі темпи зростання та низька частка ринку – «собаки»; високі темпи зростання та низька частка ринку – «знаками питання» (рис. 1.4).



Рис. 1.4. Матриця BCG

- Матриці BCG і McKinsey пропонують наступний набір стратегічних рішень:
- «зірки» – захищають і зміцнюють;

- по можливості позбутися «собак», якщо немає вагомих причин їх утримувати;
 - для «дійних корів» потрібний жорсткий контроль інвестицій і перерозподілу надприбутків між новими перспективними проектами (проекти можуть асоціюватися з «дійними коровами»);
- «знаки питання» підлягають спеціальному дослідженню, щоб зрозуміти, чи зможуть вони за певних інвестицій стати «зірками».

При проведенні стратегічного аналізу одним із найважливіших питань є майбутній продуктивний портфель підприємства. Тому при розробці стратегії, рекомендується використовувати один із двох методів: матрицю Бостонської консалтингової групи (BCG) або матрицю компанії McKinsey.

Матриця McKinsey – далі пізніша та вдосконалена версія матриці BCG (рис. 1.5).

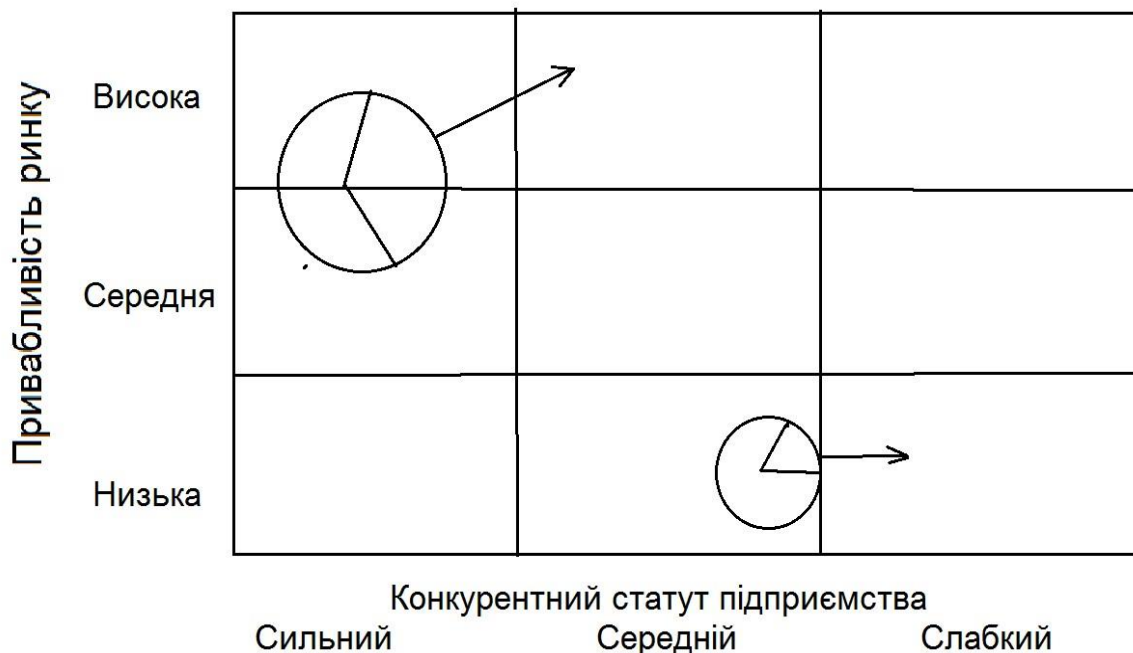


Рис. 1.5. Матриця McKinsey

Замість параметра темпу зростання попиту використовується параметр привабливості ринку (галузі). Ринкова привабливість включає більше чинників, що визначають привабливість галузь (ринок), ніж тільки темпи зростання ринку. Конкурентний статус фірми визначає частку ринку як параметр оцінки конкурентоздатності підприємства. Конкурентний статус теж включає більше чинників, які можуть визначити конкурентну перевагу компанії, ніж лише частка ринку. Матриця McKinsey служить у форматі матриці 3*3, тоді як матриця BCG має формат 2*2.

Охарактеризованим методам аналізу внутрішнього середовища належать переваги: визначення конкурентних переваг; врахування чинників обслуговування виробництва; послідовність дослідження; комплексний розгляд конкретного набору товарів; простота і зрозумілість викладу можливих стратегій; певні параметри стратегії; акцент на якісних аспектах аналізу.

Недоліки практично у всіх технік аналізу внутрішнього середовища є: недоступність даних про витрати та інші показники конкурентів; статичність моделей; обмежена кількість позиції та показників; обмежена кількість стратегій; суб'єктивізм.

Висновки до розділу 1

1. Управління розвитком підприємства є систематичним процес керування, який спрямований на досягнення стійкого та прибуткового росту підприємства в середньостроковій і довгостроковій перспективі. Основною метою управління розвитком є створення конкурентних переваг, забезпечення динамічного адаптування до змін в економічному, технологічному та соціокультурному середовищі.

2. Процеси розвитку підприємства оцінюються за допомогою різних методик, які включають в себе вимірювання рівня змін та аналіз факторів, що впливають на розвиток підприємства. Базовими методами та інструментами управління розвитком підприємства є: стратегічне планування; техніко-економічне планування; облік і аудит; управління фінансовими потоками та витратами; система контролінгу; управління якістю; управління інвестиціями та інноваціями; ефективний творчий, або креативний підхід; концепція сталого розвитку підприємства: діяльність, спрямована на оптимізацію та підтримання економічної, соціальної та екологічної сфер, в якому воно функціонує, з метою створення сприятливих умов для досягнення цілей бізнесу.

3. Внутрішнє середовище є джерелом життя компанії. Він включає потенціал, який дозволяє організації працювати, а отже, існувати та виживати протягом певного періоду часу. Але внутрішнє середовище також може бути джерелом проблем і навіть смерті організації, якщо воно не забезпечує її необхідного функціонування.

4. Досліджуваним методам аналізу внутрішнього середовища належать переваги: визначення конкурентних переваг; врахування чинників обслуговування виробництва; послідовність дослідження; комплексний розгляд конкретного набору товарів; простота і зрозумілість викладу можливих стратегій; певні параметри стратегії; акцент на якісних аспектах аналізу. Недоліки практично у всіх технік аналізу внутрішнього середовища є: недоступність даних про витрати та інші показники конкурентів; статичність моделей; обмежена кількість позиції та показників; обмежена кількість стратегій; суб'єктивізм.

РОЗДІЛ 2

АНАЛІЗ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ РОЗВИТКОМ ПІДПРИЄМСТВА

2.1. Загальна техніко-економічна характеристика підприємства

ТОВ «АГСОЛКО Україна» засновано в 2015 році в Києві. Основним видом діяльності компанії є продаж автомобілів та легкової техніки. Відповідно до Статуту Товариство може виконувати такі види діяльності:

01.11 Вирощування зернових (крім рису), бобових та олійних культур;

01.61 Допоміжна діяльність у рослинництві;

01.63 Післяжнивні роботи;

10.41 Виробництво олії та жирів;

10.62 Виробництво крохмалю та крохмалистих продуктів;

43.21 Електромонтажні роботи;

45.11 Торгівля автомобілями та легковими транспортними засобами;

45.19 Торгівля іншими автотранспортними засобами;

45.20 Технічне обслуговування та ремонт автомобілів;

45.31 Оптова торгівля деталями та приладдям для автомобілів;

45.32 Роздрібна торгівля деталями та приладдям для автомобілів;

46.11 Діяльність посередників у торгівлі сільськогосподарською сировиною, живими тваринами, текстильною сировиною та напівфабрикатами;

46.14 Діяльність посередників у торгівлі машинами, промисловим устаткуванням, суднами та літаками;

46.21 Оптова торгівля зерновими, необробленим тютюном, насінням та кормами для тварин;

- 46.33 Оптова торгівля молочними продуктами, яйцями, харчовими оліями та жирами;
- 46.36 Оптова торгівля цукром, шоколадом та кондитерськими виробами;
- 46.61 Оптова торгівля сільськогосподарськими машинами та устаткуванням;
- 46.63 Оптова торгівля машинами та устаткуванням для добувної промисловості та будівництва;
- 77.31 Оренда сільськогосподарських машин та устаткування;
- 77.32 Оренда будівельних машин і устаткування;
- 46.69 Оптова торгівля іншими машинами та устаткуванням;
- 46.75 Оптова торгівля хімічними речовинами;
- 49.41 Автомобільний транспорт вантажів;
- 52.10 Зберігання;
- 52.29 Інша допоміжна діяльність у сфері транспорту;
- 77.11 Надання в оренду легкових та легкових транспортних засобів;
- 77.12 Оренда вантажних автомобілів;
- 33.12 Ремонт і технічне обслуговування машин і устаткування промислового призначення;
- 33.17 Ремонт і технічне обслуговування інших транспортних засобів;
- 33.20 Монтаж і монтаж машин і устаткування;
- 63.99 Надання інших інформаційних послуг;
- 70.22 Консультування з питань бізнесу та управління [16].

Компанія зареєстрована в Києві на вулиці Академіка Вільямса, 7, однак нинішній головний офіс ТОВ «АГСЛКО Україна» знаходиться за адресою вулиця Індустріальна, 31, в смт. Святопетрівське Київської області.

ТОВ «АГСОЛКО Україна» є юридичною особою з усіма необхідними атрибутами, має самостійний баланс, валютний та інші рахунки в установах банків, печатку, бланки та штампи для ведення діловодства.

ТОВ «АГСОЛКО Україна» у своїй діяльності керується діючим законодавством України та Статутом. До нормативної бази, яка регулює діяльність Товариства, відносяться: Закон України «Про захист прав споживачів»; Закон України «Про автомобільний транспорт»; Податковий кодекс; Закон України «Про захист персональних даних та інші.

Відповідно до Статуту, органами управління товариства є загальні збори учасників (вищий орган) та виконавчий орган в особі директора. Згідно з протоколом загальних зборів учасників ТОВ «АГСОЛКО Україна», які відбулися у 2015 році, загальний розмір статутного капіталу товариства складає 1 млн грн, 100% частки статутного капіталу належить Осадчому Р. М., який також призначений директором Товариства. Позаяк директор компанії володіє повною сумою капіталу, він уповноважений схвалювати будь-які рішення, що стосуються розвитку компанії. Через розгалуженість діяльності компанії та високий рівень диверсифікації, що пропонується покупцям, покладання всієї відповідальності на одну особу може призвести до труднощів з управлінням через велике робоче навантаження. Проте це дає змогу динамічно реагувати на виклики в макросередовищі бізнесу та швидко схвалювати необхідні рішення, адже усуває потребу довготривалої координації важливих бізнес-кроків [16].

Зважаючи на те, що повний контроль за роботою фірми реалізується однією особою, то для забезпечення найбільшого рівня ефективності управління підприємством керівництвом обрано лінійну функціональну систему організаційної структури. Обрана система дає можливість делегувати обов'язки між окремими функціональними підрозділами.

Керівники цих відділів передають інформацію безпосередньо директору компанії, який виконує рішення та розподіляє обов'язки. Перевагами такої організації є:

- розподіл зон відповідальності та закріплення контролю за керівниками підрозділів створює умови для більш ефективного використання ресурсів компанії;
- зазначена структура допомагає швидкому та ефективному прийняттю рішень;
- дозволяє нам надавати високоякісні продукти та послуги.

Організаційна структура компанії ТОВ «АГСОЛКО Україна» визначена в рис. 2.1:



Рис. 2.1. Організаційна структура ТОВ «АГСОЛКО Україна»

Незважаючи на те, що організаційна структура компанії ТОВ «АГСОЛКО Україна» формально описана, після здійснення спостережень всередині фірми можна помітити, що її межі дещо неточні розмиті. Як наслідок, працівники фірми цього не дотримуються, що часто спричиняє суттєві проблем з комунікацією. Бізнес-менеджер іноді спілкується безпосередньо з співробітниками нижчого рівня, не ставлячи до відома відповідних керівників відділів, тому вони фактично не спроможні фіксувати роботу, виконану в своїх підрозділах. Це веде до слабшання контролю над бізнес-процесами та нечіткого напрямку бізнесу. Крім того, працівники різних підрозділів часто спілкуються безпосередньо один з одним для вирішення конкретних завдань. Таке спілкування сприяє швидкому пошуку необхідної для подальшої роботи інформації, але може негативно спрацювати в екстремальних умовах та спричинити хаос в колективі.

Потік документів у бізнесі зазвичай відбувається через електронну пошту або передачу документів на папері. Договори, реєстраційні документи, міжнародні контракти, знаходяться в бухгалтерії і надаються керівникам підрозділів тільки з погодження головного бухгалтера. Це допомагає фірмі зберігати контроль за рухом документів і зберігати їх конфіденційність.

Досліджуючи організаційну структуру та інформаційні зв'язки всередині фірми, важливо зауважити, що для формулювання повноважень кожного співробітника застосовуються посадові інструкції, які затверджуються при прийомі на роботу нових працівників. Результати дослідження документації підприємства, показали, що для ряду співробітників не створені посадові інструкції та не описані посадові обов'язки, що спричиняє дублювання бізнес-процесів та нерозуміння працівниками обсягу своїх обов'язків. Внаслідок цього більшість процесів значно сповільнюється, а контроль над ними стає неможливим, що чинить негативну дію на стратегічний розвиток компанії.

ТОВ «АГСОЛКО Україна» продовжує працювати на українському ринку автотранспорту з моменту заснування і до сьогодні. За роки свого існування товариство постійно збільшувала асортимент товару.

Вивчивши коротку історію компанії, можна побачити, що вона має значний досвід діяльності та співпраці з українськими автовиробниками та заводами з різних кінців світу. Від дня заснування ТОВ «АГСОЛКО Україна» з кожним роком розширює асортимент товарів, проникаючи на нові сегменти ринку.

Доцільно звернути увагу на розвиток компанії у 2022 році. ТОВ «АГСОЛКО Україна» у 2022 році, незважаючи на масштабне вторгнення в Україну, продовжило свою діяльність та здійснило ряд важливих заходів для свого розвитку, ставши офіційним імпортером корпорації «SINOTRUK». Тобто навіть в екстремальних умовах експлуатації компанія змогла вийти на абсолютно новий рівень розвитку.

Після підписання двох угод ТОВ «АГСОЛКО Україна» скоротило свій продуктивний портфель лише до двох брендів. Однак після отримання статусу ексклюзивного дистриб'ютора компанія отримала право самостійно визначати дилерів-партнерів, які зможуть продавати продукцію SINOTRUK та SUNLONG на території України та регулюють свою діяльність відповідно до своїх стратегічних планів та бажаних показників.

Оцінка основних техніко-економічних показників діяльності ТОВ «АГСОЛКО Україна» представлена в таблиці 2.1 та здійснюється за даними річної звітності (додаток АВ).

Результати таблиці 2.1 підтверджують, що протягом останніх кількох років підприємство стабільно розвивалося. Зокрема у 2021 році чистий прибуток фірми зріс порівняно з 2020 роком на 239,1%. Зазначимо, що, незважаючи на активні бойові дії по всій території України та абсолютно нестабільний стан макросередовища ТОВ «АГСОЛКО Україна», у 2022 році обсяг чистого прибутку фірми зріс на 4615,07%. Такий суттєвий крок вперед вказує на те, що товариство

зуміло адаптуватися до змін середовища та має значний потенціал для наступного розвитку.

Таблиця 2.1

**Основні техніко-економічні показники ТОВ «АГСОЛКО Україна» за
2020-2022 рр.**

Показники	Значення показників, тис. грн			Темп приросту, %	
	2020 рік	2021 рік	2022 рік	2021 р. до 2020 р.	2022 р. до 2021 р.
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг), тис. грн	110 305,4	171 973,1	656183,3	55,90	281,56
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг), тис. грн	92140,3	149204,3	504734,2	61,93	238,28
Чистий прибуток (збиток), тис. грн	258,3	876,0	41304,1	239,1	4615,07
Загальна вартість активів у в тому числі:	54048,9	80860,2	555778,3	49,60	587,33
Основні засоби	1658,4	1296,8	1656,6	-21,80	27,74
Оборотні активи	52390,5	79563,4	554121,7	51,86	596,45
Власний капітал	1349,1	2225,2	43529,2	64,93	1856,19
Дебіторська заборгованість	10942,9	21454,4	367484,5	96,05	1612,86
Кредиторська заборгованість	18 420,4	39723,8	73614,8	115,65	85,31
Баланс	54048,9	80860,2	555778,3	49,60	587,33

2.2. Аналіз фінансового стану ТОВ «АГСОЛКО Україна»

Для подальшого розвитку компанії ТОВ «АГСОЛКО Україна», перш за все, необхідно вивчити її поточний фінансовий стан. Результати дослідження рівня прибутковості товариства подано в таблиці 2.2:

Таблиця 2.2

Аналіз прибутковості ТОВ «АГСОЛКО Україна»

Показники	Рівень показника			Абсолютне відхилення		Темп приросту показника, %	
	2020 рік	2021 рік	2022 рік	2021 р. до 2020 р.	2022 р. до 2021 р.	2021 р. до 2020 р.	2022 р. до 2021 р.
Рентабельність, активи, %	0,58	1,30	12,98	0,72	11,68	124,13	898,46
Рентабельність, власний капітал, %	1,13	3,83	180,55	2,7	176,72	238,93	4614,09
Рентабельність, активність, %	0,04	0,13	6,29	0,09	6,16	225	4738,46

Визначивши показники прибутковості компанії, побачимо, що фірма швидко рухається в правильному напрямку. Необхідно ще раз зазначити, що, незважаючи на незадовільний економічний стан в країні, товариству вдалося наростити прибутковість своєї роботи у 2022 році порівняно з 2021 роком на 4738,46%.

Показники в таблиці 2.2 підтверджують те, що ТОВ «АГСОЛКО Україна» зуміло ефективно використати свої ресурси.

Ще одним ваговитим показником для вивчення є фінансова стійкість товариства. З даних таблиці 2.3 бачимо результати порівняльного аналізу основних фінансових показників.

Аналіз фінансової стабільності показує, що коефіцієнт платоспроможності та коефіцієнт фінансування виходять за межі нормального діапазону. Не дивлячись на те, що компанія стрімко збільшила свої доходи і, відповідно, зросли всі показники, автономія ТОВ «АГСОЛКО Україна» все ще залишається на незадовільному рівні. Така ж ситуація і з показником фінансування. Вона рухається в правильному напрямку, але ситуація залишається незадовільною.

Таблиця 2.3

Аналіз фінансової стійкості ТОВ «АГСОЛКО Україна»

Показники	Рівень показника			Абсолютне відхилення		Темп приросту показника, %	
	2020 рік	2021 рік	2022 рік	2021 р. до 2020 р.	2022 р. до 2021 р.	2021 р. до 2020 р.	2022 р. до 2021 р.
1. Коефіцієнт платоспроможності (автономії)	0,02	0,03	0,08	0,01	0,05	50	166,66
2. Норма фінансування	39,06	35,34	11,77	-3,72	-23,57	-9,52	-66,69
3. Норма забезпеченості власними оборотними коштами	-0,01	0,01	0,08	0,02	0,07	-200	700
4. Коефіцієнт маневреності власного капіталу	-0,23	0,42	0,96	0,65	0,54	-282,60	128,57

Також для більш глибокого аналізу грошової позиції підприємства необхідно розрахувати показники ліквідності. Основні коефіцієнти наведені в таблиці 2.4:

Таблиця 2.4

Динаміка показників ліквідності ТОВ «АГСОЛКО Україна»

Показники	Рівень показника			Абсолютне відхилення		Темп приросту показника, %	
	2020 рік	2021 рік	2022 рік	2021 р. до 2020 р.	2022 р. до 2021 р.	2021 р. до 2020 р.	2022 р. до 2021 р.
1. Коефіцієнт покриття	1,03	1,01	1,08	-0,02	0,07	-1,94	6,93
2. Коефіцієнт проміжного покриття	0,43	0,40	0,84	-0,03	0,44	-6,97	110
3. Коефіцієнт абсолютної ліквідності	0,23	0,13	0,12	-0,1	-0,01	-43,47	-7,69
4. Чистий оборотний капітал	1349,1	928,4	41872,6	-420,7	40944,2	-31,18	4410,18

Проаналізувавши показники ліквідності ТОВ «АГСОЛКО Україна», можна побачити, що всі показники знаходяться в допустимих межах. В аналізі ліквідності можна відзначити, що незважаючи на зменшення чистого оборотного капіталу у 2021 році, цей показник швидко зріс на 4410,18% у 2022 році.

Таким чином, результати фінансового аналізу компанії свідчать про значні позитивні зміни в компанії у 2022 році, що свідчить про великий потенціал для подальшого розвитку компанії.

2.3. Аналіз зовнішнього середовища ТОВ «АГСОЛКО Україна» на прикладі проекту SUNLONG

Як повідомлялося раніше, у 2022 році ТОВ «АГСОЛКО Україна» стало офіційним дистриб'ютором автобусного заводу SUNLONG в Україні. SUNLONG є одним із провідних світових виробників автобусів і мікроавтобусів. Маючи 50-річний досвід, SUNLONG пропонує своїм клієнтам інноваційні рішення. Їхня місія – бути високотехнологічною компанією, орієнтованою на потреби людей і сучасні світові тренди. SUNLONG представлений майже в 70 країнах світу зі значною часткою ринку в провідних країнах, таких як США, Велика Британія, Франція, Німеччина та Італія. Завдяки широкому асортименту продукції SUNLONG задовольняє унікальні потреби різних регіонів, забезпечуючи краще та екологічніше майбутнє.

ТОВ «АГСОЛКО Україна» працює на ринку автобусів України, який досить розвинений і має велику кількість конкурентів. Звіт про продаж нових автобусів в Україні за 2020-2022 роки. представлені в таблиці. 2.5.

Таблиця 2.5

Звіт про продані автобуси по брендах в Україні за 2020-2022 роки

Марки	2020 рік		2021 рік		2022 рік	
	Обсяг продажів, шт.	частка, %	Обсяг продажів, шт.	частка, %	Обсяг продажів, шт.	частка, %
1	2	3	4	5	6	7
ЕТАЛОН	208	20,78	283	26,23	113	24,73
АТОМ	336	33,57	301	27,9	220	48,14
ЗАЗ	71	7,09	104	9,64	40	8,75
ОТОКАР	3	0,3	30	2,78	20	4,37
ГУЛЕРЮЗ	0	0	13	1,2	4	0,87
ПАЗ	64	6,39	53	4,91	21	4,6
БОГДАН	58	5,79	30	2,78	15	3,28
АЗІАСТАР	3	0,3	0	0	0	0
HUANGÉ	0	0	3	0,28	0	0
IVECO	6	0,6	1	0,09	1	0,22
КАРСАН	0	0	150	13,9	0	0
МАН	0	0	1	0,09	0	0
MERCEDES	5	0,5	3	0,28	4	0,88
SCANIA	1	0,1	0	0	0	0
SETRA	0	0	1	0,09	0	0
SINOTRUK	1	0,1	1	0,09	17	3,71
ЮТОНГ	0	0	14	1,3	0	0
ЕЛЕКТРОН	0	0	7	0,65	0	0
ЗЕТ	1	0,1	0	0	0	0
МАЗ	241	24,08	81	7,51	0	0
НЕМАН	0	0	1	0,09	0	0
РУТА	2	0,2	1	0,09	0	0
СТРИЙ	0	0	1	0,09	0	0
ТУР	1	0,1	0	0	0	0
разом	1001	100	1079	100	457	100

Проаналізувавши таблицю вище, можна побачити, що до трійки лідерів продажів увійшли українські виробники автобусів, а саме: ЕТАЛОН, АТАМАН та ЗАЗ. Їхні частки ринку залишаються незмінно високими протягом останніх трьох років. Також можна відзначити, що в 2020 і 2021 роках на ринку активно були присутні білоруські марки, а саме МАЗ і ПАЗ. Ці два бренди дуже популярні в

Україні і стабільно зберігають свою частку ринку, але з початком масштабної війни їх імпорт був заборонений. Тож з 2022 року вони поступово зникатимуть з українського ринку, що відкриє нові можливості для перерозподілу ринку між брендами.

Щоб краще зрозуміти ринок автобусів в Україні, таблиця 2.6 нижче показує розподіл продажів між транспортними засобами з різною загальною пасажиромісткістю.

Таблиця 2.6

Розподіл продажів між автобусами з різною загальною кількістю місць за 2020-2022 рр.

Кількість пасажирів	2020 рік		2021 рік		2022 рік	
	Обсяг реалізації, шт.	Питома вага, %	Обсяг реалізації, шт.	Питома вага, %	Обсяг реалізації, шт.	Питома вага, %
1	2	3	4	5	6	7
16-25 місць	208	20,78	283	26,23	113	24,73
26-29 місця	336	33,57	301	27,9	220	48,14
30-35 місць	71	7,09	104	9,64	40	8,75
36-40 місць	3	0,3	30	2,78	27	5,91
41-45 місця	0	0	13	1,2	7	1,53
46-50 місць	64	6,39	53	4,91	21	4,6
50+ місць	58	5,79	30	2,78	15	3,28
разом	1001	100	1079	100	457	100

Дані з таблиці 2.6 показують, що найпопулярнішими моделями автобусів є автобуси малого класу із загальною кількістю місць до 30. Середня частка легкових автомобілів малого класу в загальному обсязі продажів за останні три роки становила близько 60%.

Залежно від призначення автобуси на українському ринку поділяються на чотири основні категорії:

- міські автобуси – для перевезення пасажирів у межах міста;
- туристичні автобуси – для довготривалих перевезень пасажирів;

- приміські автобуси – для перевезення пасажирів між обласними центрами;
- шкільні автобуси – для спеціалізованих перевезень школярів.

Обсяги продажів та запасних частин для кожної категорії автобусів наведені в таблиці. 2.7 та рис. 2.2:

Таблиця 2.7

Розподіл продажів між автобусами різного призначення на 2020-2022 роки

призначення	2020 рік		2021 рік		2022 рік	
	Обсяг продажів, шт.	частка, %	Обсяг продажів, шт.	частка, %	Обсяг продажів, шт.	частка, %
1	2	3	4	5	6	7
Міський	334	33,36	432	40,04	85	6,59
Огляд пам'яток	55	5,49	82	7,59	70	3,31
Приміський	78	7,79	78	7,22	28	6,12
Школа	534	53,34	487	45,13	274	59,95
разом	1001	100	1079	100	457	100

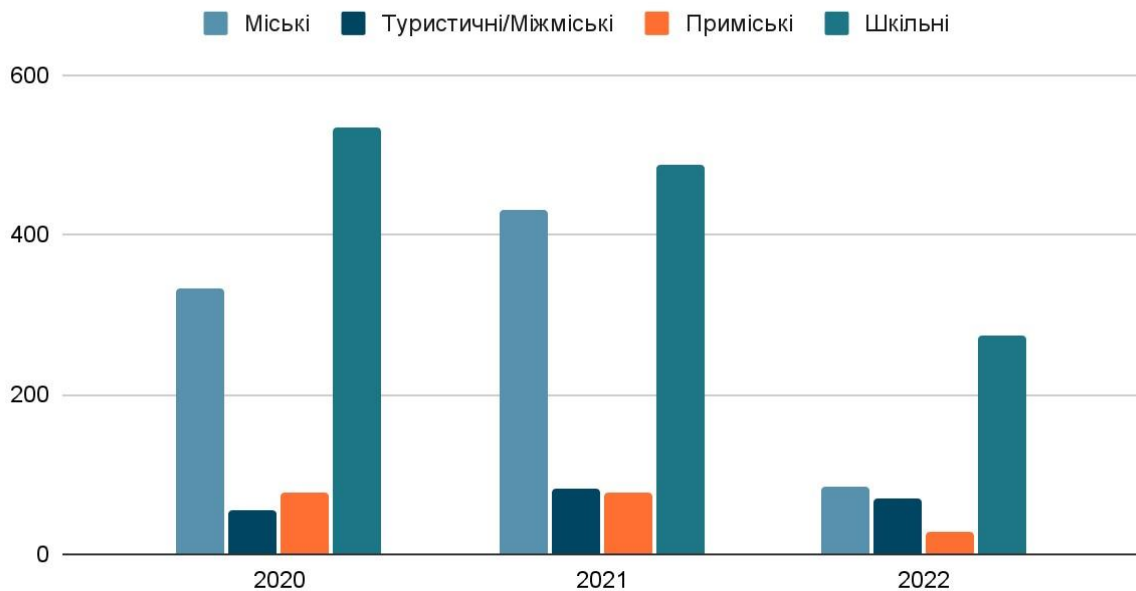


Рис. 2.2. Розподіл продажів між автобусами різного призначення на 2020-2022 роки.

З наведеної вище діаграми чітко видно, що шкільні автобуси є найбільш затребуваними на ринку. Їх середня частка в загальному обсязі продажів за останні три роки залишилася на рівні 52,8%. Також великим попитом користуються міські автобуси. Їх середня частка за 2020-2022 роки становить 30,66%.

Крім того, при аналізі ринку ціна автобуса є важливим елементом, оскільки саме вона впливає на остаточне рішення потенційного клієнта щодо покупки. У таблиці 2.8 наведено розподіл продажів автобусів в Україні за різними ціновими категоріями:

Таблиця 2.8

Розподіл продажів автобусів за різними ціновими категоріями за 2020-2022 роки

Ціна	2020 рік		2021 рік		2022 рік	
	Обсяг продажів, шт.	частка, %	Обсяг продажів, шт.	частка, %	Обсяг продажів, шт.	частка, %
1	2	3	4	5	6	7
До \$10 000	0	0	0	0	0	0
10-20 тисяч доларів	2	0,2	1	0,09	1	0,22
20-40 тисяч доларів	406	40,56	366	33,92	242	52,95
40-70 тис. дол	334	33,37	444	41,15	169	36,98
За 70 000 доларів.	259	25,87	268	24,84	45	9,84
разом	1001	100	1079	100	457	100

Проаналізувавши асортимент автобусів SINOTRUK, офіційно представлених ТОВ «АГСОЛКО Україна» в Україні, в таблиці 2.9 можна виділити наступні моделі транспортних засобів:

Таблиця 2.9

Автобусна лінія SINOTRUK, презентація ТОВ «АГСОЛКО Україна»

Модель	Відрізок	кількість місць	розміри
SUNLONG SLK6121EV	міський	30+1	– Довжина – 11,98 м – Ширина - 2,5м
SUNLONG SLK6933	огляд пам'яток	81+1	– Довжина – 8,99 м – Ширина - 2,48 м
SUNLONG SLK6903	огляд пам'яток	39+1+1	– Довжина – 9,34 м – Ширина - 2,5м
SUNLONG SLK6109	міський	21+1	– Довжина - 10,5м – Ширина -2,5м

Порівнюючи характеристики всіх брендів, зазначених в аналізі зовнішнього середовища компанії «АГСОЛКО Україна», можна визначити, що прямими конкурентами бренду SUNLONG є такі марки автобусів, як OTOKAR, GULERYUZ, MERCEDES. Ці три бренди виділили окремо тому, що в асортименті мають схожі моделі автобусів, а цінова категорія всіх цих брендів перевищує 70 тис. доларів. Взявши до уваги цю інформацію та поєднавши її з даними таблиць вище, ми можемо побудувати діаграму: на ній буде наочно показано розподіл продажів між прямими конкурентами бренду SINOTRUK. Схема представлена на рис. 2.3:

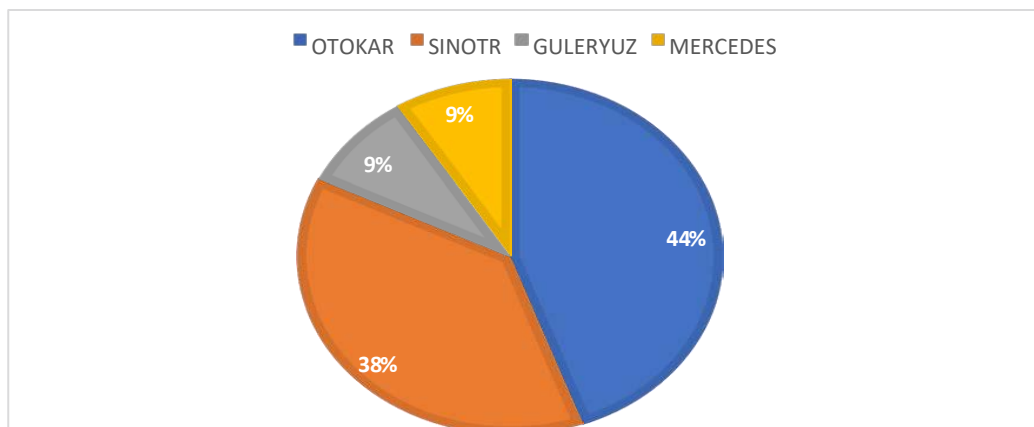


Рис. 2.3 . Розподіл продажів між основними конкурентами SUNLONG за 2022 рік

На завершення аналізу факторів, що впливають на розвиток ТОВ «АГСОЛКО Україна», слід зазначити, що близько 90% клієнтів компанії є державними підприємствами. Як правило, ці замовники здійснюють закупівлі через тендерну платформу PROZORRO і вимагають поставки автобусів протягом 1-6 місяців, партіями від 5 до 20 одиниць.

Оскільки компанія «АГСОЛКО Україна» лише нещодавно стала офіційним дистриб'ютором бренду SINOTRUK в Україні, вона не має на своїх складах усіх популярних моделей автобусів. Тому зараз компанія зосереджена на пошуку клієнтів, які готові чекати доставки заздалегідь. Для цього ТОВ «АГСОЛКО Україна» використовує такі канали продажів: аналіз пропозицій, неповних або невдалих, співпраця з існуючими клієнтами та залучення нових клієнтів через цифровий маркетинг.

На пошук клієнтів в Інтернеті ТОВ «АГСОЛКО Україна» виділяє 15 тис. грн на місяць. Для реклами в GOOGLE ADS та публікує статті на автобусних форумах. Оскільки для розміщення реклами компанія не залучає спеціальні рекламні агентства, а використовує навички своїх непрофесіоналів, рекламний бюджет, призначений на розвиток компанії, витрачається безконтрольно.

На основі аналізу зовнішнього та внутрішнього середовища компанії можна скласти матрицю SWOT-аналізу, яка продемонструє основні недоліки та можливі точки розвитку ТОВ «АГСОЛКО Україна» (див. рис. 2.4).

З наведеної вище матриці SWOT-аналізу видно, що хоча ТОВ «АГСОЛКО Україна» дуже швидко покращило свої показники у 2022 році, воно все ще має великий потенціал для подальшого розвитку. Для цього можна розвинути слабкі місця, загрози та скористатися бізнес-можливостями.

Сильні сторони	Слабкі сторони
1)досвідчена команда 2)фінансова стабільність 3)репутація 4)якісні продукти 5)здатність швидко приймати рішення 6) ексклюзивний розподіл	1)формальна структура управління 2)немає стратегії розвитку 3)відсутність посадових інструкцій 4)відсутність контролю за коштами, що виділяються на маркетинг 5)неефективні канали збуту
Можливості	Погрози
1)заборона білоруських і російських брендів 2)зростаючий попит на автобуси для оновлення міст 3)початок переходу на електротранспорт	1)військові дії 2)відсутність грошей у бюджеті 3)державна підтримка брендів вітчизняного виробництва

Рис. 2.4. Матриця SWOT аналізу ТОВ «АГСОЛКО Україна»

Висновки з розділу 2

Вивчивши техніко-економічні характеристики ТОВ «АГСОЛКО Україна», проаналізувавши фінансово-економічні показники підприємства та проаналізувавши ринок автобусів, було встановлено, що навіть після широкомасштабного вторгнення та активних бойових дій на території України компанія активно продовжує свою діяльність і змогла значно покращити свої фінансові характеристики.

Незважаючи на те, що організаційна структура компанії ТОВ «АГСОЛКО Україна» формально описана, після здійснення спостережень всередині фірми можна помітити, що її межі дещо неточні та розмиті. Тому працівники фірми цього не дотримуються, що часто спричиняє суттєві проблем з комунікацією.

Незважаючи на активні бойові дії по всій території України та абсолютно нестабільний стан макросередовища ТОВ «АГСОЛКО Україна», у 2022 році обсяг чистого прибутку фірми зріс на 535,07%. Такий суттєвий крок вперед вказує на те,

що товариство зуміло адаптуватися до змін середовища та має значний потенціал для наступного розвитку.

Проаналізувавши показники ліквідності ТОВ «АГСОЛКО Україна», можна побачити, що всі показники знаходяться в допустимих межах. В аналізі ліквідності можна відзначити, що незважаючи на зменшення чистого оборотного капіталу у 2021 році, цей показник швидко зріс у 2022 році.

Результати фінансового аналізу компанії свідчать про значні позитивні зміни в компанії у 2022 році, що свідчить про великий потенціал для подальшого розвитку компанії.

Найпопулярнішими моделями автобусів є автобуси малого класу із загальною кількістю місць до 30. Середня частка легкових автомобілів малого класу в загальному обсязі продажів за останні три роки становила близько 60%. Шкільні автобуси є найбільш затребуваними на ринку. Їх середня частка в загальному обсязі продажів за останні три роки залишилася на рівні 52,8%. Також великим попитом користуються міські автобуси. Їх середня частка за 2020-2022 роки становить 30,66%.

РОЗДІЛ 3

ШЛЯХИ ВДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ РОЗВИТКОМ ПІДПРИЄМСТВА

3.1. Проблеми системи управління розвитком підприємством

Аналіз стану внутрішнього та зовнішнього середовищ, здійснений у попередньому розділі кваліфікаційної роботи, висвітлив ряд істотних вад у діяльності та управлінні підприємством, що негативно впливають на його розвиток. Перелічені вади в діяльності підприємства заважають його ефективній роботі, відображаються на результатах роботи та вимагають розробки відповідних заходів.

Незважаючи на те, що на підприємстві формально сформована структура управління, при реалізації завдань і повноважень відсутня взаємодія між апаратом управління та його підрозділами. Це спричиняє неефективне використання матеріальних, фінансових та людських ресурсів. Для ряду працівників не розроблені посадові інструкції та не прописані посадові обов'язки. Це спричинило дублювання окремих бізнес-процесів та збільшення витрат підприємства.

Крім того, підприємство має низку проблем, які частково визначаються недосконалою структурою та гальмують розвиток. До них належать:

1. Нездатність швидко розробляти та приймати важливі управлінські рішення. В умовах недостатності інформації та постійних змін ситуації на автомобільному ринку України для бізнесу дуже важливо швидко реагувати на щоденні виклики. Брак чітко налагоджених комунікацій та розподілу повноважень на підприємстві спричиняє те, що прийняття важливих рішень затягується або взагалі ігнорується, що негативно позначається на діяльності та конкурентоспроможності підприємства.

Таблиця 3.1

Матриця проблем, що вповільнюють розвиток підприємства

Негативні чинники в роботі ТОВ «АГСОЛКО Україна»	Наслідки негативної дії чинника
Формальна структура управління	Відсутній зв'язок між відділами підприємства та апарат управління; відсутність відповідальності працівника; відсутність системи контролю за реалізацією обов'язків; Відсутній чіткий розподіл співробітників за напрямками роботи та проектами; Більш повільне ухвалення рішень; Втрата контактів для здійснення постачання продукції; Знищення репутації компанії;
Відсутність стратегії розвитку підприємства	Організація рухається за інерцією, а не до здобутку визначених стратегічних цілей;
Не достатньо чітко прописані посадові обов'язки працівників	Зниження мотивації персоналу щодо досягнення цілей; Повторення окремих бізнес-процесів;
Недостатній рівень прогнозування попиту через слабку роботу відділу реалізації	відсутність товарів на складі; Несвоєчасне виконання контрактів; втрата партнерів; Повільна реакція на попит;
Недостатній рівень роботи з базами клієнтів та просування через цифрові канали збуту	втрата потенційних споживачів; Відсутнє спілкування з клієнтами;
Асортиментна структура не оптимізована;	Відмова від участі в тендері через брак на складі популярних моделей автомобілей

2. Брак відповідальності та системи контролю за реалізацією завдань. Без визначеної організаційної структури сфери відповідальності відділів і кожного окремого співробітника розмиваються, що призводить до того, що багато нагальних завдань не виконуються, і підприємству стає важко досягти визначених цілей. За таких обставини всередині підприємства виникає хаос і замість того, щоб керувати розвитком підприємства, менеджмент спрямовує свої зусилля на вирішенням проблем, які постійно з'являються.

3. Негативний вплив на мотивацію співробітників. Коли працівники не можуть побачити чіткої структури, вони гублять розуміння змісту своєї діяльності в роботі фірми і можуть відчутти, що їхні зусилля непотрібні. Це знижує їхню мотивацію та спричиняє неефективну роботу, що в свою чергу веде до збільшення адміністративних витрат та витрат на заробітну плату, спричиняє зупинку розвитку підприємства.

У сукупності вищевказані наслідки відсутності налагодженої організаційної структури спричиняють зниження ефективності бізнес-процесів, що негативно позначається на репутації фірми та спричиняє відтік нових клієнтів. Позаяк, як зазначено в попередньому розділі, клієнтами ТОВ «АГСОЛКО Україна» є здебільшого державні підприємства, які доволі часто закупають відразу велику кількість автомобільної техніки, втрата кожного споживача є негативним чинником для подальшого розвитку компанії.

Позаяк через формальну управлінську структуру компанії можна відзначити, що немає чіткого розподілу обов'язків співробітників між проектами. Як зазначено у попередньому розділі, компанія має два основних напрямки діяльності: реалізація автобусів SUNLONG та реалізація вантажних автомобілів HOWO, тому змішування за обома проектами може негативно вплинути на ефективність працівників. Робота працівників відразу в двох напрямках призводить до розпорошення фокусів і розмивання вектора руху, що дуже важливо для забезпечення стійкого розвитку фірми. Зазначена система роботи спричиняє

суттєве зростання навантаження на кожного працівника, що підвищує рівень стресу, знижує якість діяльності та нарощує кількість помилок. Відсутність керівників проектів призводить до хаотичних рішень та ігнорування слабких місць діяльності підприємства.

Іншою вадою, яку можна виділити на основі аналізу поведінки клієнтів ТОВ «АГСОЛКО Україна», здійсненого в попередньому розділі, є відсутність на складі підприємства популярних моделей автобусів. Як зазначалося в останньому розділі, основну частку клієнтів компанії становлять державні підприємства, які за рахунок державних коштів, що щорічно перераховуються до бюджету, закупають автобуси. Автобуси є складним технологічним виробом, виробництво якого інколи може тривати близько року. Позаяк план розподілу коштів держбюджету оновлюється щорічно, для державних підприємств важливою є присутність автомобільної техніки на території України, або її можлива наявність протягом 1-6 місяців. У зв'язку з тим, що ТОВ «АГСОЛКО Україна» не має на складі всіх популярних моделей, а більшість клієнтів не мають можливості замовити автобуси на виробництві і чекають, тому фірма дуже часто наражається на втрату потенційних покупців при великих замовленнях. Також, через нестачу популярних моделей автомобільної техніки на складі фірми, компанія позбувається перспектив брати участь у автомобільних виставках і не може здійснювати живі покази потенційним клієнтам. Це, у свою чергу, перешкоджає фірмі нарощувати свою частку ринку, освоювати на нові сегменти та є спричиняє можливості недоотримання значної суми доходів, сповільнює розвиток ТОВ «АГСОЛКО Україна».

Ще одним недоліком, який можна виділити, є підхід до пошуку нових клієнтів і контроль зазначеного процесу. ТОВ «АГСОЛКО Україна» застосовує такі головні канали залучення нових клієнтів: оцінка тендерів на спеціальних майданчиках, робота з наявною клієнтською базою та пошук нових покупців через інструменти цифрового маркетингу.

Проте якщо зауважити те, що компанія не має всього модельного ряду автобусів, а більшість тендерів вимагають виконання замовлень протягом 1-6 місяців, причому партіями від 5 до 15 одиниць, тоді пошук нових замовників через уже оголошені державні закупівлі є неідеальним методом для ТОВ «АГСОЛКО Україна». Варто також зазначити, що будь-який тендер має лоти з детальними технічними характеристиками предмета закупівлі, а іноді замовники вимагають постачання певних запчастин разом із закупленою технікою. Тому цей спосіб пошуку нових замовників може бути ефективним лише за умови наявності на території України складу зі значною кількістю техніки та запчастин, що потребує великих капіталовкладень і досить ризиковано під час військових дій.

Робота з наявною клієнтською базою може бути ефективним методом за умови дотримання наступних факторів при експлуатації автобуса:

- 1) проблем з придбаним автомобілем у клієнта не було;
- 2) компанія надає якісне, швидке гарантійне та сервісне обслуговування;
- 3) фірма швидко поставила необхідні запчастини.

При дотриманні цих факторів є висока ймовірність того, що клієнт повернеться і зробить покупку знову. Проте, якщо врахувати особливості ринку, розглянуті в попередньому розділі, а саме те, що середній термін експлуатації автобусів на вітчизняному ринку та оновлення автобусного парку становить 7-10 років, орієнтацію на наявну клієнтську базу можна вважати неефективним методом річного масштабування продажів і зростання компанії. Зазначений шлях зростання реалізації більше підходить для збереження існуючої частки на ринку, а не для її зростання.

Інший метод, який застосовує фірма, це просування власного товару через Інтернет. Для цього застосовуються наступні інструменти: продукування контекстної реклами в Google Ads, робота в соціальних мережах і публікація матеріалів на тематичних форумах. Сьогодні, коли практично кожна людина використовує Інтернет та соціальні мережі, цей метод пошуку нових клієнтів при

правильному застосуванні може бути дуже дієвим. Однак, вивчивши досвід використання цього методу ТОВ «АГСОЛКО Україна», можна виокремити ряд упущень:

По-перше, як зазначалося раніше, більша частина рекламного бюджету спрямовується на контекстну рекламу в Google Ads. Досліджуючи, як фірма застосовує цей інструмент, можна дізнатися, що ефективність його використання та фінансування жодним чином не фіксується. Позаяк відділ маркетингу та менеджмент фірми не залучають фахівців для запуску та аналізу реклами, а доручають цей процес співробітникам з базовим рівнем знань і навичок, необхідних для цього інструменту, весь потенціал цього методу не реалізується.

По-друге, варто зауважити, що для ТОВ «АГСОЛКО Україна» найважливішим джерелом трафіку в мережі Інтернет виступає офіційний сайт фірми. Вивчивши його зміст, можна побачити, що на сайті багато непотрібної інформації. Приміром, у ньому багато марок і моделей автотехніки, які фірма давно не продавала, а більшість моделей, які зараз є у продажу, відсутні. Оскільки основною функцією веб-сайту є представлення всіх товарів потенційним клієнтам, його можна вважати зловживанням. Через застарілу інформацію на ньому більшість користувачів можуть покинути сайт, не вирішивши свій запит, тим самим фірма губить потенційних клієнтів. Також, користуючись сайтом через мобільний телефон, можна побачити, що значна кількість сторінок не адаптовані для мобільних пристроїв. Повідомлення на сайті стають повністю незрозумілими, що негативно позначається на кількості переходів, які він дає фірмі.

Видання рекламних статей на тематичних форумах може стати ефективним засобом зростання продаж, адже це один із найпопулярніших форумів автобусного ринку, на якому багато компаній шукають постачальників транспортних засобів. Однак, оскільки компанія не аналізує ефективність цього інструменту, доцільність його використання не підтверджується статистичними даними.

Враховуючи зазначене, можна прийти до висновку, що ТОВ «АГСОЛКО Україна» має істотний недолік у моніторингу ефективності пошуку нових покупців та просування бренду за допомогою Інтернет. Компанія виділяє щомісячний рекламний бюджет, доцільність використання якого не є обґрунтованою, через що існує високий ризик витоку коштів, які можуть бути спрямовані на розвиток компанії.

Як відзначалося вище, у діяльності підприємства ТОВ «АГСОЛКО Україна» є ряд вад, які зупиняють стійкий розвиток підприємства. Основними з них є: брак чітко визначеної організаційної структури компанії, нестача на складі підприємства популярних моделей автобусів, відсутність контролю за ефективністю виділених коштів для просування продукції на український ринок та використанням неефективних інструментів залучення нових споживачів.

Вирішення вказаних проблем є вагомим завданням, яке має виконати підприємство, щоб відлагодити бізнес-процеси й забезпечити успішний розвиток.

3.2. Здійснення заходів, спрямованих на розвиток підприємства

Оскільки основою потенціалу будь-якої фірми є його організаційна структура, ТОВ «АГСОЛКО Україна» варто почати з її чіткого визначення.

У параграфі 3.1 були виділені наступні недоліки існуючої структури управління компанії: відсутність чіткого розподілу завдань і відповідальності, контролю за їх виконанням, розпорошення уваги співробітників між проектами. Для пошуку рішення цієї проблеми може бути використана удосконалена організаційна структура фірми (див. рис. 3.1):

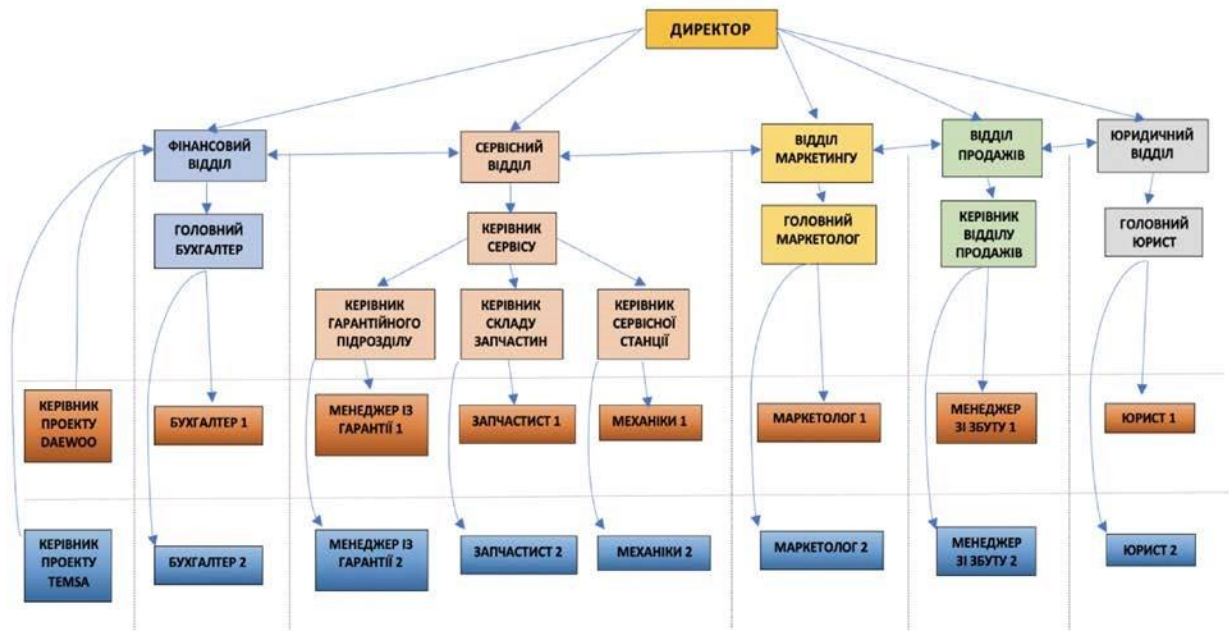


Рис. 3.1. Удосконалена організаційна структура ТОВ «АГСОЛКО Україна»

Головна мета нової структури управління – чітко розмежувати відповідальність співробітників між проектами. Якщо зіставити рекомендовану структуру з тією, що зараз діє у фірмі, то можна зауважити, що до напрямків вантажівок та автобусів додано менеджерів. Також було запропоновано окремо додати другого маркетолога для проекту SUNLONG.

Для призначення керівників напрямків SINOTRUK і SUNLONG можна порадити залучення наявних працівників. Як було сказано в раніше, директор ТОВ «АГСОЛКО Україна» має двох помічників, які допомагають комунікувати з підрозділами компанії. Фактично зараз вони працюють водночас над двома проектами та, для підвищення ефективності, їх зусилля потрібно розподіляти окремо між двома напрямками. Оскільки ці два працівники вже працюють у компанії, то затрати на залучення персоналу та його документальне оформлення відсутні. Отож на першому етапі зазначена модифікація структури не вимагатиме від компанії додаткових витрат. Надалі для підвищення мотивації нових менеджерів розвивати зазначені напрями, керівництво підприємства може

застосовувати додаткові економічні методи мотивації, наприклад: зростання рівня заробітної плати при досягненні визначених цілей і бажаних показників та система бонусів у якості фіксованої ставки, чи відсотка від прибутку проекту.

Оскільки в компанії раніше не було окремої посади маркетолога для проекту SUNLONG, а наявних співробітників недостатньо для виконання встановлених завдань, компанії доцільно залучити нового співробітника. Позаяк ТОВ «АГСОЛКО Україна» не має власного відділу кадрів, для пошуку працівника доцільно залучити послуги рекрутингової фірми, яка бере на себе повну відповідальність за пошук відповідного працівника. Вивчивши умови різних фірм і відгуки в інтернеті, ви можете скористатися послугами кадрового агентства A-PLAY для пошуку нових співробітників. Вартість пошуку відповідної посади становитиме 60 тис. грн [19]. При цьому фірма надає гарантію щодо безкоштовної підміни співробітника протягом 4 місяців, за умови неналежної якості його роботи. Ви можете найняти маркетолога як фрілансера, тоді крім витрат на пошук будуть ще й витрати на зарплату. Проаналізувавши зарплати у компанії ТОВ «АГСОЛКО Україна» і відкриті вакансії конкурентів на інтернет-ресурсах, можна розрахувати, що місячна зарплата нового маркетолога обійдеться компанії в 30 тис. грн [20]. Отже, враховуючи надану інформацію, доцільно дослідити, у скільки обійдеться фірмі запровадження нової посади на підприємстві:

Витрати за перший місяць: $60\ 000 + 30\ 000 = 90\ 000$ (грн.)

Витрати за шість місяців: $60\ 000 + (30\ 000 * 6) = 240\ 000$ (грн.)

Витрати за календарний рік: $60\ 000 + (30\ 000 * 12) = 420\ 000$ (грн.)

На зазначеному етапі фірмі не потрібно буде здійснювати пошук додаткових працівників, адже наявного персоналу достатньо для розподілу ролей між двома проектами. При цьому не буде додаткових витрат на перенавчання персоналу та реформування структури зв'язку, адже загальні обов'язки працівників залишаться тими ж, а єдиною несхожістю буде дещо звужена сфера їхньої відповідальності.

Тобто єдині затрати, що понесе підприємство при введенні нової організаційної структури, стосуються залучення нових працівників.

Після розподілу співробітників між проектами всередині фірми, для розвитку напрямку SUNLONG важливо розкрити головні бізнес-процеси та делегувати їх співробітникам. Оскільки визначальною метою фірми є закупівля автобусів у Туреччині та їх подальша реалізація в Україні, то всі бізнес-процеси будуть спрямовані точно на досягнення зазначеної мети. Головні бізнес-процеси проекту SUNLONG визначені на рисунку 3.2:

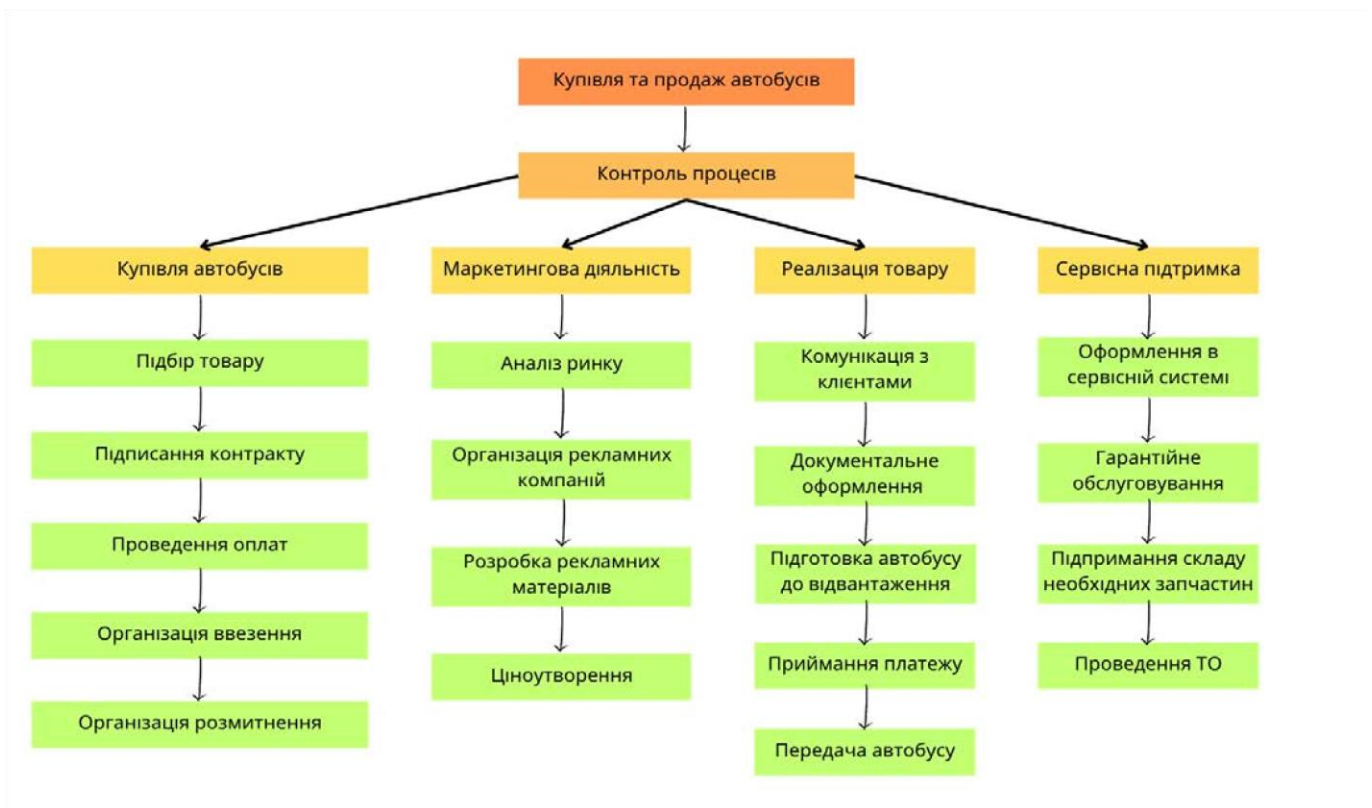


Рис. 3.2. Головні бізнес-процеси проекту SUNLONG

Визначивши основні бізнес-процеси, потрібно розбити їх між відділами. Позаяк всі процеси поділені на чотири блоки, то їх доцільно розділити між існуючими відділами компанії. Відтак керівник кожного підрозділу буде розуміти, котрі дії його працівники повинні виконувати щодня для здобуття головної мети фірми. Це сприятиме тому, що кожна група чітко зосередиться на своїх обов'язках

і діятиме ефективніше. Завдяки подібному розподілу завдань керівнику проекту та керівникам підрозділів стане легше керувати співробітниками та легше оцінювати їх діяльність. Матриця відповідальності наведена в таблиці 3.2:

Таблиця 3.2

Матриця відповідальності для проекту SUNLONG

Бізнес процес	Відповідає за організацію та контроль
Контроль всіх процесів	Керівник проекту
Придбання автобусів	Керівник проекту та керівник фінансового відділу
Маркетингова діяльність	Начальник відділу маркетингу
Реалізація товарів	Керівник відділу продажів
Сервісна підтримка	Начальник відділу обслуговування

Посиливши базу фірми чіткою організаційною структурою, необхідно переходити до поліпшення результатів проекту SUNLONG. Одним із недоліків, що блокують стійкий розвиток проекту, як раніше було визначено, є брак популярних моделей автомобільної техніки на складі фірми. З метою визначення моделей продукції, яку варто придбати ТОВ «АГСОЛКО Україна», можна скористатися АВС-аналізом продукції. По-перше, слід зробити аналіз, щоб розрахувати частку товару в загальному доході від проекту. Вхідні дані для аналізу подані в таблиці 3.3.

У таблиці 3.2 наведено обсяг продажів кожної моделі автобуса SUNLONG за 2022 рік. Для розрахунку обсягу виручки помножимо ціну на обсяг реалізації, (колонка 4). З допомогою цього можна визначити питому вагу кожної моделі в загальному доході проекту SUNLONG.

Відсортуювавши моделі в порядку зменшення питомої ваги в загальному доході, ми можемо визначити кумулятивну частку продукту в доході та означити, до якої зони, відповідно до методології аналізу АВС, належить кожна модель автобуса (див. табл. 3.4):

Таблиця 3.3

Дані знизу вгору для аналізу ABC і розрахунку частки продукту в доході

Назва товару	Ціна за одиницю, р, євро.	Обсяг продажів, Q, од	Дохід, P*Q, євро.	Частка продукції у виручці, %
1	2	3	4	5
SUNLONG SLK6121EV	202500	11	2227500	44,59%
SUNLONG SLK6933	442500	1	442500	8,86%
SUNLONG SLK6903	486000	3	1458000	29,19%
SUNLONG SLK6109	433500	2	867000	17,36%
Всього			4995000	

Джерело: створено автором.

Таблиця 3.4

Результати ABC-аналізу та визначення меж зон

Назва продукту	Питома вага товарів у виручці від реалізації, відсортовано в порядку спадання, %	Питома вага товарів у виручці від реалізації, %	Зона (A ≈ 0-50%, B ≈ 51-80%, C ≈ 81-100%)
SUNLONG SLK6121EV	44,59	44,59	A
SUNLONG SLK6933	29,19	73,78	B
SUNLONG SLK6903	17,36	91,14	C
SUNLONG SLK6109	8,86	100	C

За результатами аналізу в таблиці бачимо, що найважливішою моделлю на підприємстві є модель автобуса SLK6121EV. На другому за вагомістю місці знаходиться модель SLK6933, а відповідно моделі SLK6903 і SLK6109 принесли компанії менше доходу.

Позаяк всі заявлені моделі мають різний рівень прибутковості, то для детальнішого аналізу та чергової оптимізації асортименту доцільно також здійснити ABC-аналіз прибутку. Дані для аналізу знизу вгору наведено в таблиці 3.5:

Таблиця 3.5

Дані знизу вгору для аналізу ABC і розрахунку частки продукту в прибутку

Назва товару	Ціна за одиницю, р, євро.	Обсяг продажів, Q, од	Змінні витрати на одиницю, AVC, євро.	Валовий прибуток на одиницю, євро.	Маргінальний загальний прибуток, євро.	Частка продукту в валовому прибутку, %
1	2	3	4	5	6	7
SUNLONG SLK6121EV	202500	11	147150	55350	608850	46,03
SUNLONG SLK6933	442500	1	322950	119550	119550	9,04
SUNLONG SLK6903	486000	3	351900	134100	402300	30,41
SUNLONG SLK6109	433500	2	337500	96000	192000	14,52
Всього					1322700	

При аналізі продуктів за їхньою часткою прибутку спочатку слід розрахувати маржинальний прибуток для кожної позиції (колонка 5). Для цього з ціни кожної моделі (графа 2) потрібно відняти витрати (графа 4) відповідно. Знайшовши маржу внеску кожної моделі та помноживши її на обсяг продажів, ми

визначаємо загальну маржу внеску (стовпець б). Після цього варто розрахувати питому вагу кожної моделі в сукупному прибутку проекту.

Для того, щоб обрахувати важливість кожної моделі, слід відсортувати їх за зменшенням питомої ваги та обчислити кумулятивні частки товарів у граничному прибутку проекту. Результати проведеного дослідження наведені в таблиці 3.6:

Таблиця 3.6

Результати ABC-аналізу та визначення меж зон

Назва товару	Частка продукту в валовому прибутку, відсортована за зменшенням, %	Кумулятивна частка продукту в валовому прибутку, %	Зона (A \approx 0-0%, B \approx 51-80%, C \approx 81-100%)
SUNLONG SLK6121EV	46,03	46,03	A
SUNLONG SLK6933	30,41	76,44	B
SUNLONG SLK6903	14,52	90,96	C
SUNLONG SLK6109	9,04	100	C

З наведеної у таблиці інформації видно, що найважливішою моделлю на підприємстві є модель автобуса SLK6121EV. На іншому місці – модель SLK6933, а найменший прибуток фірмі принесли моделі SLK6903 і SLK6109.

Виконавши ABC-аналіз, бачимо, що ми одержали рівні результати в обох методах розрахунку. Результати аналізу засвідчують, що ТОВ «АГСОЛКО Україна» було б доцільно зосередитись на моделях SLK6121EV та SLK6933. Ще, вивчивши вітчизняний ринок автобусів, тендери, проведені у 2022-2023 роках, дослідження на тематичних форумах та запити, які надходять до компанії, можна

дійти висновку, що саме ці дві моделі й надалі будуть користуватися найбільшим попитом. Для розрахунку суми інвестицій для придбання кожної моделі, перш за все, варто зазначити, що при ввезенні автобуса на територію України постають такі витрати: вартість автобуса, транспортні витрати, витрати на митне оформлення, витрати на сертифікацію та оформлення необхідних документів, доопрацювання автобуса відповідно до вимог України. На основі цього можна скласти кошторис вартості моделі SLK6121EV (див. табл. 3.7):

Таблиця 3.7

Витрати на придбання моделі автобуса SLK6121EV

Класифікація витрат	Сума (в євро)
Вартість автобуса SLK6121EV	127500
Мито (10% для двигунів менше 5 л)	12750
Транспорт	6000
Атестація	600
Ремонт	300
Загалом	147150

Виходячи з кількості проданих автобусів минулого року та ситуації на ринку, ми можемо визначити, що компанії доречно замовляти мінімум 25 автобусів SLK6121EV. Загальна вартість 25 транспортних засобів становитиме:

$$25 * 147150 = 3678750 \text{ (євро)}$$

Необхідно зазначити, що завод-виробник автобусів дозволяє розділити оплату на дві частини: 10% передоплата та 90% перед відправкою автобусів в Україну. Виходячи з умов оплати та термінів виготовлення, зазначених раніше, можна розрахувати витрати на закупівлю автобусів за перший рік:

1) Витрати за перший місяць: $3678750 * 0,1 = 367875$ (євро)

2) Витрати за рік: 3678750 (євро)

Ви також можете розрахувати витрати на придбання моделі SLK6121EV. Класифікація понесених витрат наведена в таблиці 3.8:

Таблиця 3.8

Витрати на придбання моделі автобуса SLK6933

Класифікація витрат	Сума (в євро)
Вартість автобуса SLK6933	285000
Мито (20% для двигунів понад 5 л)	57000
Транспорт	9000
Атестація	600
Ремонт	300
Загалом	351900

Дослідивши ситуацію в сегменті міських автобусів, можна зрозуміти, що ТОВ «АГСОЛКО Україна» варто придбати не менше 5 міських автобусів SLK6933.

Загальна вартість п'яти одиниць складе:

$$5 * 351900 = 1759500 \text{ (євро)}$$

Виходячи з умов оплати та строків виготовлення, можна розрахувати витрати на придбання 5 міських автобусів, які утворитимуться протягом року:

1) Витрати за перший місяць: $1759500 * 0,1 = 175950$ (євро)

2) Витрати за рік: 1 759 500 (євро)

Підсумувавши витрати на дві моделі, можна розрахувати загальний бюджет закупівлі продукції на склад підприємства (див. табл. 3.9):

Таблиця 3.9

Загальні витрати на придбання автобусів на склад підприємства

ТОВ «АГСОЛКО Україна»

Прогнозований термін	SLK6121EV, євро	SLK6933, євро	Разом, євро
Перший місяць	367875	175950	543825
Рік	3678750	1759500	5438250

Після придбання автобусів на склад підприємства необхідно переходити до встановлення методів росту реалізації. Як було відзначено у параграфі 3.1 ТОВ

«АГСОЛКО Україна», наявні недоліки у презентації продукції в мережі Інтернет та не визначено доцільність ефективного використання рекламного бюджету.

Усунення цих недоліків бажано починати з офіційного сайту фірми, так як це обличчя фірми в Інтернеті. Для розроблення нового сучасного веб-сайту, який буде адаптованим для всіх гаджетів і міститиме актуальні дані про продукцію ТОВ «АГСОЛКО Україна», ви можете скористатися послугами artartery.com.ua. Це цифрове агентство з довголітнім досвідом і значною кількістю успішних проектів створення сайтів для таких світових брендів як: BMW, AUDI. Дослідивши їхній пакет послуг, можна відзначити, що для ТОВ «АГСОЛКО Україна» підходить послуга «Створення сайту презентації бізнесу під ключ» вартістю 75 тис. грн [21]. Оскільки компанія вже має власне доменне ім'я autoregion.com.ua та місце на хостингу сайту, витрати на розміщення нового сайту відсутні.

Після створення нового сайту доцільним є притягнення трафіку на нього для подальшої конверсії в потенційного клієнта. Як зазначається, ТОВ «АГСОЛКО Україна» щомісяця спрямовує 15 тис. грн на створення контекстної реклами в Google ADS. Однак фірма не залучає фахівців для розміщення реклами, що призводить до невизначеності у використанні виділених ресурсів. Для вирішення зазначеної проблеми компанії доцільно залучити професійне маркетингове агентство, яке працює з налаштуванням контекстної реклами. Для цього доцільно звернутися до маркетингових послуг компанії Brander, який має успішні кейси співпраці з великими замовниками. У перший місяць співпраці з агенцією доцільно виділити 30 тис. грн на аналіз ефективності реклами. На наступні три місяці має бути виділено 45 000 грн. оптимізувати рекламні оголошення, після чого рекламний бюджет повинен складати від 60 000 грн. на місяць [22]. Дослідивши вартість послуг і рекомендації агентства, можна розрахувати бюджет, необхідний для реалізації маркетингових змін:

Витрати на рекламу в GOOGLE ADS:

Витрати за перший місяць: 30 000 (грн.)

Витрати за півроку: $30\,000 + (45\,000 \cdot 3) + (60\,000 \cdot 2) = 285\,000$ (грн.)

Витрати за рік: $285\,000 + (60\,000 \cdot 6) = 645\,000$ (грн.)

Загальні витрати на маркетинг, включаючи розробку веб-сайту, розраховані в таблиці 3.10:

Таблиця 3.10

Загальні маркетингові витрати

Прогнозований термін	Витрати, грн
1 місяць	105 000
6 місяців	360 000
12 місяців	660 000

Отже, проаналізувавши виявлені недоліки, були запропоновані наступні удосконалення: зміна організаційної структури з розподілом співробітників між проектами, залучення до співпраці фахового маркетолога, придбання популярних моделей автобусів на склад, реконструкція сайту та використання послуг маркетингового агентства для представлення продукції в Інтернеті.

Усі ці зміни спрямовані на підвищення ефективності діяльності фірми та зростання кількості клієнтів для подальшого її розвитку. Оцінка ефективності рекомендованих заходів міститься в параграфі 3.3.

3.3. Економічне обґрунтування доцільності впровадження запропонованих заходів ТОВ «АГСОЛКО Україна»

Оскільки компанія ТОВ «АГСОЛКО Україна» працює на ринку автомобільного транспорту України, а її головною метою є збільшення частки ринку і, як наслідок, прибутку, для дослідження ефективності рекомендованих змін можна сформулювати прогнозований звіт про фінансові результати.

Для цього необхідно додати до звіту за минулий рік усі витрати, необхідні для введення змін та прогнозованого зростання чистого доходу від реалізації

продукції. Завдяки цьому методу ми зможемо спроектувати, наскільки потенційно може зрости чи знизитися чистий дохід ТОВ «АГСОЛКО Україна» та показники його прибутковості. Прогнозований звіт про доходи наведено в таблиці 3.11.

Таблиця 3.11

Прогнозований звіт про фінансові результати ТОВ «АГСОЛКО Україна» після внесення запропонованих змін

Показник	Рядковий код	Прогнозовані показники	Показники за 2022 рік	Абсолютне відхилення	Відносне відхилення, %
Чистий прибуток від збуту продукції	2000	757 703,3	656 183,3	101 520	15,5
Інші операційні доходи	2120	84,4	84,4	0	0
Інші прибутки	2240	8,1	8,1	0	0
Загальний дохід (2000 + 2120 + 2240)	2280	757 795,8	656 275,8	101 520	15,4
Вартість проданих товарів	2050 рік	(579 023,2)	(504 734,2)	(74289)	14,7
Інші операційні витрати	2180	(97 983,4)	(97 703,4)	280	0,3
інші витрати	2270	(161,2)	(161,2)	0	0
Загальні витрати (2050 + 2180 + 2270)	2285	(677 167,8)	(602 598,8)	74 569	12,3
Фінансовий результат для цілей оподаткування	2290	80 628,0	53 677,0	26,951	50,2
Податок на прибуток	2300	(14 513,0)	(12 372,9)	(2 141)	17,2
Чистий прибуток (2290-2300)	2350	66 115,0	41 304,1	24 810,9	60

Порівнюючи показники 2022 року з прогнозованими рівнем показників, бачимо, що чистий дохід від реалізації продукції після запровадження рекомендацій може зрости на 101 520 тис. грн. Також результати дослідження прогнозованого звіту показують, що чистий прибуток компанії зріс на 60%. Для більш глибокого аналізу на основі даних таблиці 3.11 слід обчислити показники

рентабельності продукції і рентабельності діяльності підприємства. Розрахунки наведені в таблиці 3.12:

Таблиця 3.12

Аналіз прибутковості ТОВ «АГСОЛКО Україна» після впровадження запропонованих змін

Показник	Рівень показника		Абсолютне відхилення
	2022 рік	Прогнозне значення 2023 року	
Рентабельність продукції, %	10,63	13,92	3,29
Рентабельність діяльності, %	6,29	8,72	2,43

З наведеного вище аналізу видно, що рівень рентабельності продукції після введення рекомендацій у діючу практику зріс на 3,29%, а рівень рентабельності діяльності на 2,43%. Це підтверджує, що запровадження заходів, запропонованих у розділі 3.2, є економічно вигідним для фірми. Ці зміни покращують економічний розвиток підприємства та розширюють можливості для подальшого вдосконалення діяльності підприємства.

Висновки до розділу 3

У сукупності вищевказані наслідки відсутності налагодженої організаційної структури спричиняють зниження ефективності бізнес-процесів, що негативно позначається на репутації фірми та спричиняє відтік нових клієнтів.

Робота з наявною клієнтською базою може бути ефективним методом за умови дотримання наступних факторів при експлуатації автобуса: проблем з придбаним автомобілем у клієнта не було; компанія надає якісне, швидке гарантійне та сервісне обслуговування; фірма швидко поставила необхідні запчастини.

ТОВ «АГСОЛКО Україна» має істотний недолік у моніторингу ефективності пошуку нових покупців та просування бренду за допомогою Інтернет. Компанія виділяє щомісячний рекламний бюджет, доцільність використання якого не є обґрунтованою, через що існує високий ризик витоку коштів, які можуть бути спрямовані на розвиток компанії.

Як відзначалося вище, у діяльності підприємства ТОВ «АГСОЛКО Україна» є ряд вад, які зупиняють стійкий розвиток підприємства. Основними з них є: брак чітко визначеної організаційної структури компанії, нестача на складі підприємства популярних моделей автобусів, відсутність контролю за ефективністю виділених коштів для просування продукції на український ринок та використанням неефективних інструментів залучення нових споживачів.

Оскільки в компанії раніше не було окремої посади маркетолога для проекту SUNLONG, а наявних співробітників недостатньо для виконання встановлених завдань, компанії доцільно залучити нового співробітника. Позаяк ТОВ «АГСОЛКО Україна» не має власного відділу кадрів, для пошуку працівника доцільно залучити послуги рекрутингової фірми, яка бере на себе повну відповідальність за пошук відповідного працівника.

Проаналізувавши виявлені недоліки, були запропоновані наступні удосконалення: зміна організаційної структури з розподілом співробітників між проектами, залучення до співпраці фахового маркетолога, придбання популярних моделей автобусів на склад, реконструкція сайту та використання послуг маркетингового агентства для представлення продукції в Інтернеті.

Усі ці зміни спрямовані на підвищення ефективності діяльності фірми та зростання кількості клієнтів для подальшого її розвитку.

Рівень рентабельності продукції після введення рекомендацій у діючу практику зріс на 3,29%, а рівень рентабельності діяльності на 2,43%. Це підтверджує, що запровадження заходів, запропонованих у розділі 3.2, є економічно

вигідним для фірми. Ці зміни покращують економічний розвиток підприємства та розширюють можливості для подальшого вдосконалення діяльності підприємства.

ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ

1. Управління розвитком підприємства представляє собою систематичний процес керування, спрямований на досягнення стійкого та прибуткового зростання підприємства в середньо- та довгостроковій перспективі. Основною метою цього управління є створення конкурентних переваг та забезпечення динамічної адаптації до змін у економічному, технологічному та соціокультурному середовищі.

2. Процеси розвитку підприємства оцінюються через використання різних методів, включаючи вимірювання рівня змін та аналіз чинників, які впливають на розвиток підприємства. Основними інструментами управління розвитком підприємства є: стратегічне планування, техніко-економічне планування, облік і аудит, керування фінансовими потоками та витратами, система контролінгу, управління якістю, управління інвестиціями та інноваціями, творчий підхід та концепція сталого розвитку підприємства, яка спрямована на оптимізацію та підтримання економічних, соціальних та екологічних аспектів у місці функціонування підприємства з метою створення сприятливих умов для досягнення бізнес-цілей.

3. Внутрішнє середовище є життєвим джерелом підприємства, надаючи йому потенціал для функціонування та існування протягом певного часу. Проте, внутрішнє середовище також може стати джерелом проблем та навіть загибелі підприємства, якщо воно не забезпечує необхідні умови для його нормального функціонування.

4. Для аналізу внутрішнього середовища використовуються різні методи, включаючи визначення конкурентних переваг, врахування факторів обслуговування виробництва, послідовність дослідження, комплексний аналіз конкретного набору продуктів, простоту та зрозумілість викладу можливих стратегій, певні параметри стратегії та акцент на якісних аспектах аналізу. Недоліками практично всіх методів аналізу внутрішнього середовища є обмежена

доступність даних про витрати та інші показники конкурентів, статичність моделей, обмежена кількість показників та стратегій, а також суб'єктивність.

5. Вивчивши характеристики ТОВ «АГСОЛКО Україна» у сфері техніко-економічних аспектів та проаналізувавши фінансово-економічні показники цієї компанії, а також оцінивши ринок автобусів, можна зробити наступні висновки: навіть після великого вторгнення та активних бойових дій на території України, ТОВ «АГСОЛКО Україна» продовжує успішно функціонувати та значно покращує свої фінансові показники; організаційна структура компанії, хоч і формально описана, має неточності та розмиті межі, що призводить до проблем у комунікації між працівниками.

6. У 2022 році ТОВ «АГСОЛКО Україна» зазнало значного зростання чистого прибутку навіть за досить нестабільних умов макросередовища та активних військових конфліктів по всій території України. Це свідчить про вражаючу здатність компанії адаптуватися до змін і її потенціал для подальшого росту.

7. Показники ліквідності компанії ТОВ «АГСОЛКО Україна» знаходяться в межах допустимих значень. Незважаючи на зменшення чистого оборотного капіталу у 2021 році, цей показник швидко покращився у 2022 році. Загальний фінансовий аналіз компанії свідчить про значні позитивні зміни у 2022 році, що демонструє значний потенціал для подальшого розвитку.

8. Серед моделей автобусів найпопулярнішими є малі автобуси з кількістю місць до 30. Їхня частка в загальному обсязі продажів становила близько 60% за останні три роки. Шкільні автобуси також є великою популярністю на ринку, зі збереженням їхньої частки на рівні 52,8% за той же період. Міські автобуси також зберігають стабільну частку на рівні близько 30,66% за 2020-2022 роки.

9. У сукупності, вищезгадані висновки підсумовують, що недоліки в організаційній структурі компанії призводять до зниження ефективності бізнес-процесів, що негативно впливає на репутацію фірми та може призвести до втрати клієнтів. Робота з існуючою клієнтською базою може бути дієвим методом, за

умови дотримання таких чинників під час експлуатації автобуса: відсутність проблем з автомобілем, який був проданий клієнту; надання компанією якісного та швидкого гарантійного обслуговування; швидке постачання необхідних запчастин.

10. ТОВ «АГСОЛКО Україна» має серйозну проблему у відсутності ефективного моніторингу результативності пошуку нових клієнтів та брендінгу через Інтернет. Компанія виділяє щомісячний рекламний бюджет, ефективність якого не є належним чином обґрунтованою, і це створює високий ризик втрати коштів, які можуть бути спрямовані на розвиток компанії.

11. У діяльності ТОВ «АГСОЛКО Україна» існують певні недоліки, які гальмують стійкий розвиток компанії. Основні з них включають в себе відсутність чіткої організаційної структури, нестачу популярних моделей автобусів на складі, відсутність контролю за ефективним використанням коштів для просування продукції на українському ринку та використання неефективних інструментів для залучення нових клієнтів.

12. Оскільки у компанії раніше не було окремої посади маркетолога для проекту SUNLONG, і наявних співробітників недостатньо для виконання визначених завдань, це може бути доцільно залучити нового співробітника. Оскільки ТОВ «АГСОЛКО Україна» не має внутрішнього відділу кадрів, для пошуку такого працівника варто розглянути можливість залучення рекрутингової фірми, яка візьме на себе відповідальність за пошук відповідного спеціаліста.

13. Після аналізу виявлених недоліків були запропоновані наступні покращення: зміна організаційної структури з розподілом співробітників між проектами, залучення професійного маркетолога, закупівля популярних моделей автобусів для складу, реконструкція веб-сайту та звернення до маркетингової агенції для презентації продукції в Інтернеті. Всі ці зміни спрямовані на підвищення ефективності фірми та збільшення кількості клієнтів для подальшого розвитку.

14. Після введення рекомендацій у практику рентабельність продукції зросла на 3,29%, а рентабельність діяльності - на 2,43%. Це підтверджує, що

запровадження запропонованих заходів є економічно вигідним для компанії, покращує її економічний розвиток та розширює можливості для подальшого вдосконалення діяльності.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Андреева Л. О., Лисак О. І. Методичні аспекти стратегічного розвитку підприємств. *Науковий журнал «Бізнес-інформ»*, № 6, 2016. С. 227-231.
2. Артеменко Л. П. Реалізація стратегії розвитку підприємства: синергічний підхід. *Інвестиції: практика і досвід*. 2009. № 19. С. 12-14.
3. Баланович А. М. Теоретико-методичні засади формування стратегії розвитку підприємства / А. М. Баланович // *Науковий вісник Херсонського державного університету*. Херсон: ХДУ, 2014. №8. Ч. 2. С. 77-81.
4. Безпарточний М. Г. Обґрунтування стратегій розвитку торговельних підприємств. *Вісник соціально-економічних досліджень*. 2015. Випуск 1 (56). С. 19-26.
5. Берницька Д. Стратегічний аналіз зовнішнього середовища підприємства методом PEST/ STEP аналізу. *Економічний аналіз*. 2012. Т. 11(2). С. 41-45.
6. Бурмака М. М. Управління розвитком підприємства на прикладі підприємств будівельної галузі): монографія / М. М. Бурмака, Т. М. Бурмака. Харків: ХНАДУ, 2011. 204 с.
7. Власенко В. А. Розробка та реалізація стратегії розвитку підприємства в умовах трансформації ринкових відносин: принципові підходи та інструменти. *Економіка. Менеджмент. Підприємництво*. 2014. № 26 (1). С. 32-41.
8. Гаркуша О. Ю. Концептуальний підхід до формування механізму управління розвитком виноробного підприємства / О. Ю. Гаркуша // *Вісник Херсонського державного університету*. 2014. Вип. 6. Ч. 2. С. 128-133.
9. Головка Т. В. Стратегічний аналіз: навч. -метод. посібник для самост. вивч. дисц. / Т. В. Головка ; за ред. М. В. Кужельного. Київ.: КНЕУ, 2002. 198 с.
10. Головчук Ю. О., Пчелянська Г. О. Особливості формування стратегії підвищення конкурентоспроможності підприємства на основі парадигми інноваційного розвитку. *Економіка та держава*. 2020. № 3. С. 66-70.

- 11.Гордієнко П. Л., Дідковська Л. Г., Яшкіна Н. В. Стратегічний аналіз: навч. посіб. 2-ге вид., перероб. і доп. Київ: Алерта, 2008. 478 с.
- 12.Григор'єва Л. Базові стратегії як основа розвитку підприємства. *Соціально-економічні проблеми і держава*. 2013. Вип. 1. С. 116-124.
- 13.Дикань В. Л. Стратегічне управління: навч. посіб. / В. Л. Дикань, В. О. Зубенко, О. В. Маковоз та ін. . Київ: ЦУЛ, 2013. 272 с.
- 14.Довгань Л. Є. Стратегічне управління: Навч. посіб. / Л. Є. Довгань, Ю. В. Каракай, Л. П. Артеменко. 2-ге вид. Київ: Центр учбової літератури, 2011. 440 с.
- 15.Жихарєва В. В. Формування стратегії розвитку підприємства в умовах невизначеності. *Економіка і суспільство*. Вип. № 9/2017. 2017. С. 423-427.
- 16.Захарчин Р. М. Сучасні виклики щодо формування економічної стратегії розвитку підприємства. *Науковий вісник НЛТУ України*. 2014. Вип. 24. С. 245-250.
- 17.Ігнат'єва І. А. Стратегічний менеджмент: підручник / І. А. Ігнат'єва. Київ: Каравела, 2012. 480 с.
- 18.Клименко С. М. Формування стратегії розвитку підприємства з урахуванням ризиків. *Бізнес-Інформ*. 2013. № 8. С. 343-347.
- 19.Кобелєв В. М. Теоретичні та методологічні основи формування стратегії розвитку підприємства. *Вісник економіки транспорту і промисловості*. 2013. Вип. 42. С. 297-303.
- 20.Коваленко О. В. Стратегія діяльності підприємства як генеральна програма розвитку. *Проблеми системного підходу в економіці*. 2016. № 54. С. 35-39.
- 21.Концепція [Електронний ресурс] // Економічний енциклопедичний словник. Режим доступу: <http://www.subject.com.ua/economic/slovník/3521.html>.
- 22.Костецький Я. І., Брик М. М. (2022). Інтегрована фінансова звітність у сільському господарстві, її стан та проблеми впровадження. *Економічний простір*, (178), С. 65-70.

- 23.Кравчук Н. О. Мотивація персоналу як чинник формування інтелектуального капіталу підприємства: зарубіжний досвід. *Регіональні аспекти розвитку продуктивних сил України*, [s. 1.], п. 23, р. 109-112.
- 24.Куцик П. О., Медвідь Л. Г. Діяльність торговельних підприємств у конкурентному середовищі: контрольо-аналітичне забезпечення системи управління: монографія / П. О. Куцик, Л. Г. Медвідь. Чернівці: Технодрук, 2015. 372 с.
- 25.Левикін В., Хворостініна О. Стратегічне управління бізнес-процесами підприємства. Всеукраїнська науково-практична конференція молодих учених і студентів «Молодь у світі сучасних технологій», С. 53-60.
- 26.Лепейко Т. І., Баланович А. М. Теоретичні засади розробки стратегії розвитку підприємства на основі ринкових тенденцій. *Науковий вісник Львівського державного університету внутрішніх справ. Економічна серія*. 2014. № 2. С. 309-322.
- 27.Лотиш О. Я. Стратегічний аналіз галузі. навчальний посібник / За ред. Лотиш О. Я. Тернопіль: Економічна думка, 2019. 248 с.
- 28.Мазаракі А., А. Внутрішня торгівля України: монографія. / Мазаракі А., Лагутін В., Герасименко А. [та ін.]. Київ: Київ. нац. торг. -економ. ун-т, 2016. 864 с.
- 29.Мазаракі А., Лагутін В. Внутрішній ринок України в умовах дисбалансів між виробництвом і споживанням. *Економіка України*. 2016. № 4. С. 4-18.
- 30.Меркулов М. М. Побудова стратегії розвитку підприємства на основі сформованої системи збалансованих показників. *Ринкова економіка: сучасна теорія і практика управління*. 2015. Т. 2. Вип. 1. С. 47-54.
- 31.Мізіюк Б. М. Основи стратегічного управління: підручник / Б. М. Мізіюк. Львів: Магнолія, 2009. 544 с.
- 32.Мінцберг Г. Зліт та падіння стратегічного планування. Київ: Вид-во Олексія Капусти. 2008. 389 с.

33. Міщенко А. П. Стратегічне управління: навч. посіб. / А. П. Міщенко. Київ: Центр навч. літератури, 2018. 336 с.
34. Москаленко В. В., Годлевський М. Д. Моделі та методи стратегічного управління розвитком підприємства: монографія. Харків: Видавництво «Точка», 2018. 208 с.
35. Новый взгляд на стратегическое управление: ресурсная теория [Електронний ресурс]. Режим доступу: http://www.cecsi.ru/coach/mgmt_strategic_resource-based.html. Назва з екрану.
36. Пашенко О. П. Стратегічне управління розвитком підприємства / О. П. Пашенко // Вісник Хмельницького національного університету. 2011. № 2. Т. 2. С. 99-103.
37. Передерієнко Н. І. Сутнісно-змістовна характеристика процесів управління розвитком підприємств / Н. І. Передерієнко, Я. В. Котляревський // Наукові записки [Української академії друкарства]. 2012. № 2. С. 103-111.
38. Петрова Ю. А. Майкл Портер [Електронний ресурс] / Ю. А. Петрова, О. С. Красова. Режим доступу: <http://coollib.com/b/106250/read>.
39. Пилипенко О. В. Стратегічний аналіз: навч. посіб. для студ. вищ. навч. закл. / О. В. Пилипенко; За заг. ред. М. І. Ковалю. Київ: ДП «Вид. дім «Персонал», 2018. 350 с.
40. Побережний Р. О. Сутність стратегічного управління розвитком підприємства в сучасних умовах / Р. О. Побережний // Вісник Національного технічного університету «Харківський політехнічний інститут». Технічний прогрес і ефективність виробництва. Харків: НТУ «ХПІ», 2010. № 62. С. 33-40.
41. Пономаренко В. С. Стратегічне управління організаційними перетвореннями на промислових підприємствах: наукове видання / В. С. Пономаренко, А. М. Золотарьов, О. М. Ястремська, І. М. Волик, та ін. ; за заг. ред. докт. екон. наук,

- професора В. С. Пономаренка, докт. екон. наук, доцента О. М. Ястремської.
Харків: Вид. ХНЕУ, 2005. 452 с.
42. Попович П. Я. Економічний аналіз діяльності суб'єктів господарювання:
Тернопіль: Економічна думка, 2011. 454 с.
43. Портер М. Е. Стратегія конкуренції. Методика аналізу галузей і діяльності
конкурентів / А. Олійник (пер. з англ.). Київ: Основи, 2008. 390 с.
44. Портер М. Конкуренція: Уч. пос. Київ: Видавництво «Вільямс», 2013. 460 с.
45. Портер Майкл: отрасль, пять сил конкуренции [Електронний ресурс]. Режим
доступу:
http://www.executive.ru/wiki/index.php/Портер_Майкл:_отрасль,_пять_сил_конкуренции. Назва з екрану.
46. Презентація книги В. С. Катькало «Еволюція теорії стратегічного
управління» // Вестник Санкт-Петербургского университета. Серия 8. СПб.,
2007. Вып. 2. С. 178-189.
47. Раєвнева О. В. Сучасний інструментарій розроблення стратегії розвитку
підприємства. *Економіка. Менеджмент. Підприємництво*. 2014. № 26(1). С.
47-54.
48. Раєвнева О. В. Управління розвитком підприємства: методологія, механізми,
моделі: монографія / О. В. Раєвнева. Харків: ВД "ІНЖЕК", 2006. 496 с.
49. Редченко К. І. Стратегічний аналіз у бізнесі: навч. посіб. 2-ге вид., доп. Львів:
Новий світ-2000, Альтаїр, 2003. 272 с.
50. Рекова Н. Ю. Економічний аналіз: навчальний посібник для здобувачів вищої
Е 45 освіти/ Н. Ю. Рекова, Є. О. Підгора, В. В. Ровенська, О. В. Латишева, Т.
П. Гітіс, І. Ю. Єрфорт, І. І. Смирнова, С. В. Касьянюк. Краматорськ: ДДМА,
2021. 200 с.
51. Ресурсная концепция стратегического управления [Електронний ресурс] //
Свободный словарь терминов, понятий и определений по экономике,

- фінансам, бізнесу. Режим доступу: <http://termin.bposd.ru/publ/17-1-0-3193>.
Назва з екрану.
- 52.Саєнко М. Г. Стратегія підприємства: [навч. посіб.] / М. Г. Саєнко. Тернопіль: ТАЙП, 2010. 223 с.
- 53.Сич Є. М., Пилипенко О. В., Стасишен М. С. Стратегічний аналіз: навч.-метод. посіб. Київ: Каравела, 2010. 304 с.
- 54.Смолін І. В. Стратегічне планування розвитку організації: монографія/ І. В. Смолін. Київ: КНТЕУ, 2004. 344 с.
- 55.Соколенко В. А. Сутність та види стратегії розвитку / В. А. Соколенко, О. М. Бондаренко // Вісник Національного технічного інституту «Харківський політехнічний інститут». Харків: НТУ «ХПІ», 2015. 53 (1162). С. 70-74.
- 56.Ступчук С. М. Формування системи цільових показників як складова стратегії розвитку підприємства. *Вісник Хмельницького національного університету*. Сер.: Економічні науки. 2014. № 3. Т. 3. С. 168-172.
- 57.Суслов О. П. Моделювання стратегії розвитку підприємства. *Моделювання та інформаційні системи в економіці*. 2012. Вип. 87. С. 265-275.
- 58.Тараш Л. И. Стратегическое управление через призму повышения конкурентоспособности отечественных предприятий [Електронний ресурс] / Л. И. Тараш // Управління економікою: теорія та практика: зб. наук. праць. 2009. № 8. Режим доступу: http://www.iep.donetsk.ua/publish/sbor/all_text/12009/18.pdf. - Назва з екрану.
- 59.Фаріон І. Д. Стратегічний аналіз: навч. посіб. Тернопіль: ТНЕУ, 2009. 635с
- 60.Федоренко В. Г. Менеджмент: підручник / Федоренко В. Г. 3-тє вид., переробл. і доповн. Київ: Алерта, 2018. 492 с.
- 61.Хамініч С. Ю. Управління підприємством на засадах освітнього потенціалу: монографія / С. Ю. Хамініч. Д.: Вид-во ДНУ, 2006. 288 с.

62. Харів П. С. Інноваційний розвиток промислових підприємств в контексті підвищення ефективності їх діяльності: монографія / за наук. ред. П. С. Харіва, Р. С. Чорного. Нововолинськ: Бізнес Інтернет Центр, 2015. 393 с.
63. Хацер М. В. Стратегія розвитку підприємства в умовах нестабільності економіки держави. Збірник наукових праць Таврійського державного агротехнологічного університету (економічні науки). 2014. № 3. С. 109-112.
64. Холод С. Б. Удосконалення структури підприємства і системи управління щодо реалізації стратегії розвитку. *Вісник економічної науки України*. 2014. № 2. С. 163-165.
65. Шавшин О. С. Стратегія інноваційного розвитку підприємства. *Міжнародний науковий журнал «Інтернаука»*. Сер.: Економічні науки. 2017. № 3 (25). Т. 2. С. 167-171.
66. Швайка Л. А. Планування діяльності підприємства: навч. посібник. Львів: «Магнолія 2006» 2007. 268с.
67. Шершньова З. Є. Стратегічне управління: підручник / З. Є. Шершньова. 2-ге вид., перероб і доп. Київ: КНЕУ, 2004. 699 с.
68. Шило В. П., Верхоглядова Н. І. та ін. Аналіз фінансового стану виробничої та комерційної діяльності підприємства: навчальний посібник Київ: Кондор, 2005 р. 240 с.
69. Штиль Ф. Конкуренция сила или силы конкуренции? [Електронний ресурс] / Ф. Штиль // Стратегии XXI века Business Excellence. 2010 № 10 - Режим доступу: Delovoimir.kzcorp.delovoimir.kz/books/MPorter.pdf. Назва з екрану.