

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
НАЦІОНАЛЬНИЙ АВІАЦІЙНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
Факультет транспорту, менеджменту і логістики
Кафедра логістики

ЗАТВЕРДЖУЮ
В.о. завідувача кафедри логістики

Світлана СМЕРІЧЕВСЬКА
(підпис, власне ім'я та прізвище)
«01» червня 2024 р.

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

(ПОЯСНЮВАЛЬНА ЗАПИСКА)

ЗДОБУВАЧА ОСВІТНЬОГО СТУПЕНЯ

«БАКАЛАВР»

ТЕМА: «Стратегічне управління підприємством на засадах логістики»

зі спеціальності 073 «Менеджмент»
(шифр і назва)
освітньо-професійна програма «Логістика»
(шифр і назва)
форма навчання денна

Здобувач: Парфьонов Андрій Андрійович
(прізвище, ім'я та по батькові) (підпис, дата)

Науковий керівник: Загородня Альона Сергіївна
(прізвище, ім'я та по батькові) (підпис, дата)

Нормоконтролер: Загородня Альона Сергіївна
(прізвище, ім'я та по батькові) (підпис, дата)

*Засвідчую, що у цій кваліфікаційній роботі
немає запозичень з праць інших авторів
без відповідних посилань*

(підпис)

Андрій ПАРФЬОНОВ
(власне ім'я та прізвище здобувача)

Київ 2024

НАЦІОНАЛЬНИЙ АВІАЦІЙНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
Факультет транспорту, менеджменту і логістики
Кафедра логістики

Освітнього ступеня бакалавр _____
Форма навчання денна
Спеціальність 073 «Менеджмент»
(шифр найменування)
Освітньо-професійна програма «Логістика»
(шифр найменування)

ЗАТВЕРДЖУЮ
В.о. завідувача кафедри логістики
Світлана СМЕРІЧЕВСЬКА
(підпис, власне ім'я та прізвище)
«13» травня 2024 р.

ЗАВДАННЯ

НА ВИКОНАННЯ КВАЛІФІКАЦІЙНОЇ РОБОТИ ЗДОБУВАЧА

Парфьонова Андрія Андрійовича
(прізвище, ім'я, по батькові)

1. Тема кваліфікаційної роботи: «Стратегічне управління підприємством на засадах логістики» затверджена наказом ректора від 24 квітня 2024 р. № 624/ст.
2. Термін виконання роботи: з 13.05.2024 р. до 16.06.2024 р.
3. Дата подання роботи на випускову кафедру 01.06.2024 р.
4. Вихідні дані до роботи: загальна та статистична інформація підприємства ТОВ «УКР-АВТО-ХОЛДІНГ», економічно-фінансові показники діяльності, літературні джерела із стратегічного управління підприємством на засадах логістики.
5. Зміст пояснювальної записки: розкрити поняття стратегічного управління підприємством; проаналізувати методичні основи системи стратегічного управління; здійснити комплексну характеристику ТОВ «УКР-АВТО-ХОЛДІНГ»; проаналізувати фінансовий стан підприємства ТОВ «УКР-АВТО-ХОЛДІНГ»; провести аналіз ефективності системи стратегічного управління на ТОВ «УКР-АВТО-ХОЛДІНГ»; висвітлити світовий досвід удосконалення стратегічного управління на засадах логістики; запропонувати проектні пропозиції удосконалення системи стратегічного управління підприємством ТОВ «УКР-АВТО-ХОЛДІНГ»; здійснити оцінку ефективності проектних пропозицій ТОВ «УКР-АВТО-ХОЛДІНГ».

6. Перелік обов'язкового графічного матеріалу: таблиці, діаграми, графіки, схеми, що ілюструють теперішній стан проблеми та методи їх вирішення.

7. Календарний план – графік

№ п/п	Завдання	Термін виконання	Відмітка про виконання
1	2	3	4
1.	Вивчення та аналіз наукових статей, літературних джерел, нормативно-правової документації, підготовка першого варіанту вступу та теоретичного розділу	13.05.24-16.05.24	виконано
2.	Збір статистичних даних, проведення хронометражу виявлення, підготовка першого варіанту аналітичного розділу	17.05.24-20.05.24	виконано
3.	Розробка проектних пропозицій та їх організаційно-економічне обґрунтування, підготовка першого варіанту проектного розподілу та висновків. Редагування перших варіантів кваліфікаційної роботи	21.05.24-26.05.24	виконано
4.	Підготовка остаточного варіанта кваліфікаційної роботи, перевірка у нормоконтролера	27.05.24-29.05.24	виконано
5.	Узгодження роботи з науковим керівником, одержання відгуку наукового керівника, отримання допуску до захисту, одержання внутрішньої та зовнішньої рецензії довідки про успішність	30.05.24-31.05.24	виконано
6.	Подання кваліфікаційної роботи на кафедру логістики	01.06.24	виконано

Здобувач _____
(підпис)

Керівник кваліфікаційної роботи _____
(підпис)

8. Консультанти з окремих розділів роботи:

Розділ	Консультант (посада, П.І.Б.)	Дата, підпис	
		Завдання видав	Завдання прийняв
Розділ 1	ст. викладач Загородня А.С.	13.05.24	13.05.24
Розділ 2	ст. викладач Загородня А.С.	17.05.24	17.05.24
Розділ 3	ст. викладач Загородня А.С.	21.05.24	21.05.24

9. Дата видачі завдання «13» травня 2024 р.

Керівник кваліфікаційної роботи: _____ Альона ЗАГОРОДНЯ
(підпис керівника) (власне ім'я та прізвище)

Завдання прийняв до виконання: _____ Андрій ПАРФЬОНОВ
(підпис здобувача) (власне ім'я та прізвище)

РЕФЕРАТ

Загальний обсяг пояснювальної записки до кваліфікаційної роботи на тему «Стратегічне управління підприємством на засадах логістики» складає 88 сторінок та містить 8 рисунків, 23 таблиць, 73 використаних джерела.

СТРАТЕГІЧНЕ УПРАВЛІННЯ, ЛОГІСТИЧНІ ПРИНЦИПИ, ЛОГІСТИЧНІ СТРАТЕГІЇ, УДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ, СТРАТЕГІЧНІ ЦІЛІ

Кваліфікаційна робота присвячена вивченню стратегічного управління підприємством на засадах логістики. У сучасному бізнес-середовищі, яке характеризується високим рівнем конкуренції та швидкими змінами, ефективне стратегічне управління є ключовим фактором успіху підприємства. Інтеграція логістичних підходів у стратегічне управління дозволяє оптимізувати використання ресурсів, підвищити ефективність операцій та забезпечити стійкий розвиток підприємства. Метою дослідження є розробка теоретичних та практичних рекомендацій щодо вдосконалення стратегічного управління підприємством шляхом впровадження логістичних принципів.

У ході дослідження аналізуються сучасні моделі стратегічного управління, розроблені провідними вченими та практикаками. Особлива увага приділяється логістичним стратегіям, інструментам та технологіям, що сприяють оптимізації управління ланцюгами постачання, зниженню витрат та підвищенню конкурентоспроможності підприємства.

Результати дослідження можуть бути використані для вдосконалення стратегічного управління підприємствами в різних галузях, сприяючи їх адаптації до викликів сучасного ринку та забезпечуючи стійкий розвиток у довгостроковій перспективі.

ABSTRACT

The total volume of the explanatory note to the qualification work on the topic "Strategic management of the enterprise on the basis of logistics" is 88 pages and contains 8 figures, 23 tables, 73 sources used.

STRATEGIC MANAGEMENT, LOGISTICAL PRINCIPLES, LOGISTICAL STRATEGIES, IMPROVEMENT OF THE STRATEGIC MANAGEMENT SYSTEM, STRATEGIC GOALS

This qualification work is dedicated to studying strategic management of an enterprise based on logistics principles. In the modern business environment, characterized by high competition and rapid changes, effective strategic management is a key factor for an enterprise's success. The integration of logistical approaches into strategic management allows for resource optimization, increased operational efficiency, and sustainable development of the enterprise. The aim of the research is to develop theoretical and practical recommendations for improving the strategic management of an enterprise through the implementation of logistical principles.

The research analyzes contemporary strategic management models developed by leading scholars and practitioners. Particular attention is paid to logistical strategies, tools, and technologies that contribute to optimizing supply chain management, reducing costs, and enhancing the enterprise's competitiveness.

The results of the research can be used to improve the strategic management of enterprises in various industries, helping them adapt to the challenges of the modern market and ensuring sustainable development in the long term.

ЗМІСТ

ВСТУП.....	7
РОЗДІЛ 1 ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ОСНОВИ СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ.....	9
1.1. Поняття стратегічного управління підприємством.....	9
1.2. Методичні основи системи стратегічного управління.....	14
1.3. Концептуальні моделі стратегічного управління та їхні особливості.....	19
Висновки до розділу 1.....	26
РОЗДІЛ 2 АНАЛІЗ СИСТЕМИ СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ ТОВ «УКР-АВТО-ХОЛДІНГ».....	28
2.1. Характеристика ТОВ «УКР-АВТО-ХОЛДІНГ».....	28
2.2. Аналіз фінансового стану підприємства ТОВ «УКР-АВТО-ХОЛДІНГ».....	37
2.3. Аналіз ефективності системи стратегічного управління на ТОВ «УКР-АВТО-ХОЛДІНГ».....	42
Висновки до розділу 2.....	47
РОЗДІЛ 3 ШЛЯХИ УДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ НА ПІДПРИЄМСТВІ.....	49
3.1. Світовий досвід удосконалення стратегічного управління на засадах логістики.....	49
3.2. Проектні пропозиції щодо удосконалення системи стратегічного управління підприємством ТОВ «УКР-АВТО-ХОЛДІНГ».....	62
3.3. Оцінка ефективності проектних пропозицій ТОВ «УКР-АВТО-ХОЛДІНГ».....	69
Висновки до розділу 3.....	72
ВИСНОВКИ ТА РЕКОМЕНДАЦІЇ.....	74
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	77
ДОДАТОК А.....	85
ДОДАТОК Б.....	87

ВСТУП

В умовах глобалізації та посилення конкуренції на ринку, ефективне стратегічне управління підприємством стає ключовим фактором його успіху та конкурентоспроможності. Одним з найважливіших аспектів сучасного управління є інтеграція логістичних підходів у стратегічне планування та виконання. Логістика, як наука про управління потоками матеріалів, інформації та фінансів, дозволяє оптимізувати витрати, підвищити оперативність і точність виконання бізнес-процесів, що є вирішальним для досягнення довгострокових цілей підприємства.

Актуальність теми дослідження полягає у тому, що сучасні підприємства функціонують у динамічних ринкових умовах, які вимагають гнучкості та швидкої адаптації до змін. Логістичні підходи допомагають створювати адаптивні стратегії, що дозволяють підприємствам швидко реагувати на зовнішні виклики. В умовах обмежених ресурсів підприємства змушені шукати нові способи зниження витрат і підвищення ефективності. Логістика надає інструменти для оптимізації ланцюгів постачання, управління запасами та раціоналізації виробничих процесів. Впровадження новітніх інформаційних і комунікаційних технологій у логістичні процеси відкриває нові можливості для підвищення ефективності стратегічного управління. Підприємства, які успішно інтегрують логістичні підходи у свою стратегію, отримують значні конкурентні переваги, що дозволяє їм більш ефективно конкурувати на глобальних ринках.

Об'єктом дослідження є система стратегічного управління підприємством ТОВ «УКР-АВТО-ХОЛДІНГ», а предметом є методичні та практичні аспекти інтеграції логістичних підходів у стратегічне управління підприємством.

Метою дослідження є розробка теоретичних та практичних рекомендацій щодо вдосконалення стратегічного управління підприємством через інтеграцію логістичних підходів.

Для досягнення мети були поставлені такі **завдання**:

- розкрити поняття стратегічного управління підприємством;
- проаналізувати методичні основи системи стратегічного управління;

- здійснити комплексну характеристику ТОВ «УКР-АВТО-ХОЛДІНГ»;
- проаналізувати фінансовий стан підприємства ТОВ «УКР-АВТО-ХОЛДІНГ»;
- провести аналіз ефективності системи стратегічного управління на ТОВ «УКР-АВТО-ХОЛДІНГ»;
- висвітлити світовий досвід удосконалення стратегічного управління на засадах логістики;
- запропонувати проектні пропозиції удосконалення системи стратегічного управління підприємством ТОВ «УКР-АВТО-ХОЛДІНГ»;
- здійснити оцінку ефективності проектних пропозицій ТОВ «УКР-АВТО-ХОЛДІНГ».

Методи дослідження включають: аналіз літературних джерел, вивчення досвіду інших підприємств, експертні опитування та інтерв'ю, а також аналіз статистичних даних. Кожен з цих методів дозволяє отримати різні перспективи та зібрати різноманітні дані для вирішення поставленої проблеми дослідження.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ОСНОВИ СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ

1.1. Поняття стратегічного управління підприємством

Стратегічне управління – це не лише мистецтво передбачати майбутнє, але й майстерність визначення курсу дій для досягнення цілей в умовах постійної зміни. Коли ми говоримо про стратегію, ми розглядаємо організацію як корабель, який пливе в неспокійних водах бізнесу. Наша місія – забезпечити, щоб цей корабель не тільки пройшов через шторми, але й досягнув бажаної точки призначення.

У світі, де тільки одна стала константа – це зміна, стратегічне управління стає ключовим інструментом для досягнення успіху. Воно полягає не лише у тому, щоб визначити напрямок руху, але й у тому, щоб зрозуміти, якими шляхами йти й які перешкоди можуть виникнути на цьому шляху.

Стратегічне управління – це виклик і можливість одночасно. Воно вимагає від нас бачити далеко вперед, але й мати гнучкість адаптуватися до змін. Це про впевненість у своєму курсі, але й готовність до коригування, коли це необхідно.

Отже, стратегічне управління – це не лише планування, а й мистецтво реалізації візії. Це про те, як ми вміємо поєднати свої мрії з реальністю і зробити кроки, які приведуть нас до успіху.

Успішне стратегічне мислення вимагає не лише здатності глибоко роздумувати про майбутнє, але й уміння ефективно втілювати ці думки в дії. Керівники, що мають стратегічний підхід, мають бачення не лише на кілька наступних кроків, але і на майбутні роки.

Однак, вони також розуміють, що вони несуть відповідальність за конкретні дії на шляху до цілей. По-перше, вони повинні забезпечити ефективне розподіл ресурсів, щоб найкращим чином втілити стратегію. По-

друге, вони повинні будувати управлінську практику, яка приносить додаткову вартість до результатів організації.

Аналіз досвіду відомих міжнародних компаній свідчить про те, що корпоративне планування на різних рівнях – від загальнокорпоративного до віддільного – є важливою практикою. Ця функція управління має величезний вплив на всі аспекти діяльності сучасних підприємств.

Хоча на початковому етапі цей процес був переважно екстраполятивним, прогнозуючи майбутнє на основі минулих даних, з часом він еволюціонував у стратегічне управління. Ця остання модифікація загальнокорпоративного планування визнає необхідність не лише прогнозування, але й активного формування майбутнього через стратегічні рішення.

Один із ключових недоліків довгострокового екстраполятивного планування полягав у тому, що підприємство розглядалося як ізольована система, майже не взаємодіюча з зовнішнім середовищем. Це призводило до того, що цілі та завдання підприємства залишалися статичними протягом тривалого періоду часу. В умовах стабільності планування базувалося на «плануванні від досягнутого», використовуючи контрольні цифри, стандартизацію завдань та адміністративні методи.

Проте з початку 70-х років минулого століття відбулася радикальна зміна у традиційних уявленнях про управління, викликана різкими змінами у зовнішньому середовищі підприємств. Зростаюча конкуренція, швидкі технологічні та структурні зрушення, насичення ринків товарами, зміна ролі держави – усе це призвело до того, що зовнішнє середовище набуло високого рівня динамізму, нестабільності та невизначеності. Це зробило довгострокове екстраполятивне планування непридатним для ефективного управління.

Необхідно було змінити підхід до планування: переходити від погляду «від минулого до майбутнього» до «від майбутнього до теперішнього». Часто події, які раніше вважалися випадковими або малоймовірними, набули вирішального значення в управлінні підприємством.

Початковий злом традиційних концепцій управління відбувся, коли довгострокове екстраполятивне планування було замінено стратегічним плануванням. У цьому новому підході основна увага приділялася не внутрішнім аспектам фірми, а її взаємодії з оточуючим середовищем: економічним, науково-технічним, соціально-політичним, міжнародним тощо.

Проте, діяльність планово-штабних підрозділів, які працювали в напрямку стратегічного планування, не завжди приносила очікуваний прибуток і виявлялася не вигідною. Це змусило шукати новий підхід до загально-корпоративного планування, який би забезпечував довгостроковий успіх фірми. Цей новий підхід був зв'язаний із стратегічним управлінням, і вже на початку 80-х років його використовували 45% найбільших корпорацій.

Суть стратегічного управління полягає в створенні чіткої організаційної структури, що дозволяє ефективно формулювати і реалізовувати довгострокову стратегію. Воно включає два ключових процеси: стратегічне планування та тактично-оперативне управління реалізацією стратегії. При цьому велика увага приділяється створенню гнучких управлінських структур, готових адаптуватися до змін у зовнішньому середовищі.

Стратегічне управління не просто є наслідком еволюції планування, воно відповідає глибоким змінам у бізнес-середовищі та орієнтоване на майбутнє.

Трактування поняття «стратегічного управління» досліджувалось багатьма дослідниками і представлено в таблиці 1.1.

Таблиця 1.1 – Основні визначення поняття «стратегічне управління»

№	Автор	Трактування дефініції
1	Д. Шендел	Стратегічне управління – процес визначення і встановлення зв'язку організації (фірми) з її оточенням, що полягає в реалізації вибраних цілей і в намаганнях досягнути бажаного стану взаємовідносин оточенням за допомогою розподілу ресурсів, що дозволяє ефективно результативно діяти організації і її підрозділам.
2	Дж. Хіттенс	Стратегічне управління – це процес управління з метою здійснення місії організації з допомогою управління взаємодією фірми з оточенням.
6	Василенко В. О	Стратегічне управління можна визначити як таке керування організацією, що спирається на людський потенціал як основу організації, орієнтує виробничу діяльність на запити споживачі

		здійснює гнучке регулювання і своєчасні зміни в організації, що відповідають виклику з боку оточення, і дозволяють організації виживати в довгостроковій перспективі.
7	Шершньова З. Є	Стратегічне управління – це реалізація концепції, в якій поєднуються цільовий, системний, ситуаційний та інтегральний підходи до діяльності підприємства, що дає змогу встановлювати цілі розвитку, порівнювати їх з наявними можливостями підприємства та приводити їх відповідність з останніми, розробляючи та реалізуючи систему стратегії
9	Віханський О. Є	Стратегічне управління – це управління організацією, яке спирається на людський потенціал як основу організації, яке орієнтує виробничу діяльність на запити споживачів, гнучко реагує і проводить своєчасні зміни в організації, що відповідають збуренням з боку оточення дозволяють досягти конкурентних переваг, і це дає можливість організаціям виживати в довготерміновій перспективі і досягти при цьому своїх цілей.

Джерело: складено на основі [32, 43, 48, 52]

Загальна сутність стратегічного управління полягає в розумінні та використанні організацією її внутрішніх та зовнішніх ресурсів для досягнення визначених цілей. Це процес, що вимагає гнучкості, адаптивності та постійного аналізу змін у навколишньому середовищі для ефективного реагування та досягнення конкурентних переваг. Управління стратегією визначається не лише формалізованими процесами та методами, але й культурою та ставленням організації до стратегічного мислення та дії.

Отже, стратегічне управління – це системний підхід до формулювання, виконання та оцінки стратегій, спрямований на досягнення довгострокових цілей та забезпечення конкурентних переваг організації шляхом ефективного використання її ресурсів та адаптації до змін у навколишньому середовищі.

Стратегічне управління включає в себе деякі аспекти, що висвітлені в табл. 1.2.

Таблиця 1.2 – Склад стратегічного управління

Аспект	Коротка характеристика
Аналіз зовнішнього середовища	Оцінка макроекономічних, технологічних, соціокультурних та політичних факторів, які можуть вплинути на організацію.
Аналіз внутрішнього середовища	Оцінка сильних та слабких сторін організації, включаючи її ресурси, культуру, структуру та процеси.
Формулювання стратегії	Розробка конкретних цілей, стратегій та планів

	дій для досягнення довгострокових цілей організації.
Реалізація стратегії	Проведення необхідних змін у внутрішніх процесах, структурі та культурі організації для виконання стратегії
Оцінка та контроль	Моніторинг виконання стратегії, виявлення відхилень від поставлених цілей та вжиття коригувальних заходів.
Адаптація	Підлаштування стратегії організації до змін зовнішньому середовищі та внутрішніх умовах.

Джерело: складено на основі [64]

Синхронність в діяльності вищезазначених аспектів стратегічного управління полягає у визначенні ключових етапів, які включають аналіз зовнішнього та внутрішнього середовища, формулювання стратегії, реалізацію цієї стратегії, оцінку та контроль результатів, а також адаптацію стратегії до змін у середовищі. Однак, важливо підкреслити, що ці етапи є взаємопов'язаними та вимагають системного підходу до управління, щоб забезпечити успішне виконання стратегії та досягнення поставлених цілей організації.

Отже, стратегічне управління визначається як процес створення динамічної системи, яка забезпечує своєчасне визначення місії, цілей та стратегій організації. Воно базується на комбінації теорій управління та аналізу, враховуючи відкритий характер підприємства та його оточення. Головна увага приділяється аналізу зовнішнього та внутрішнього середовищ, збору та використанню стратегічної інформації, прогнозуванню наслідків рішень та застосуванню інструментів для розвитку організації. Застосування концепції стратегічного управління підприємством базується на принципах рефлексії, самоорганізації, обмеженої раціональності, самовизначення, диверсифікації, резервування ресурсів та безупинної адаптації.

Принцип безупинної адаптації, який згадується у дослідженні, відображає необхідність постійної готовності підприємства до змін і відповіді на виклики, які можуть виникнути в непередбачуваних обставинах. Цей принцип виступає як своєрідний стимул для підприємства не лише зберігати свої позиції на ринку, але й активно адаптуватися до нових умов і вимог. Іншими словами, безупинна адаптація відображає здатність підприємства не лише виживати в змінному

середовищі, а й прогресувати, розвиватися та займати нові позиції відповідно до змін потреб ринку та технологічного прогресу. Цей принцип виступає як важлива складова стратегічного управління, що дозволяє підприємству забезпечувати свою конкурентоспроможність у довгостроковій перспективі, реагуючи на зміни в економічному, технологічному та соціокультурному середовищі.

1.2. Методичні основи системи стратегічного управління

Вищий рівень управлінської майстерності, який представлений у стратегічному управлінні, важливий як ніколи. Топ-менеджери компаній несуть значну відповідальність за стратегічні рішення, що визначають подальший розвиток підприємства. Стратегічне управління спрямоване на досягнення максимальної ефективності компанії, використовуючи при цьому всі можливості зовнішнього середовища. Це включає розробку стратегічного бачення, встановлення цілей, формування та виконання стратегій, а також коригування шляхом введення відповідних заходів при необхідності.

Стратегічне управління – це постійний процес, який оцінює та контролює бізнес та галузі, в яких діє компанія, оцінює конкурентів і встановлює стратегії для задоволення всіх зацікавлених сторін. Головною метою є досягнення стійкої стратегічної конкурентоспроможності, що досягається шляхом розробки та впровадження стратегій, що створюють цінність для компанії та реагують на можливості та загрози, враховуючи сильні та слабкі сторони фірми.

Для досягнення тривалого успіху в діяльності необхідно сформулювати ефективну систему стратегічного управління. Ця система повинна увібрати в себе чітку бізнес-стратегію з обґрунтованими цілями та розробку детальних планів для їх досягнення. Стратегічне управління вимагає постійної оцінки процесів та процедур у організації, а також зовнішніх факторів, що можуть вплинути на функціонування компанії.

Система стратегічного управління повинна надати підприємству можливість розробити стратегію, яка, враховуючи результати поточної діяльності, дозволяє визначити перспективи розвитку і сформувавши чіткі плани. Поряд із фінансовими, важливо враховувати й неекономічні вигоди. Система стратегічного управління створює умови, за яких керівництво зацікавлене в уявленні майбутнього образу компанії та формуванні кроків для його реалізації.

Стратегічне управління визначає філософію та параметри діяльності підприємства і його колективу. Відмінно від одноразових стратегічних планів, ефективне стратегічне управління постійно планує, контролює та перевіряє діяльність організації, що призводить до більшої операційної ефективності, забезпечує зростання частки ринку та прибутковості.

Стратегічне управління є однією з найважливіших складових діяльності підприємства, що вимагає відповідальності, ретельного підходу та постійного контролю. Цей процес є складним та динамічним, включаючи кілька послідовних етапів, які допомагають сформулювати та реалізувати стратегію підприємства. Його важливість неможливо переоцінити, оскільки від нього залежить успіх та конкурентоспроможність компанії на ринку.

Процес стратегічного управління підприємством представлений у 6 етапів:

I етап. На початку стратегічного управління підприємством проводиться аналіз та оцінка зовнішнього та внутрішнього середовища. Цей етап передбачає дослідження ринкових тенденцій, конкурентної ситуації, а також внутрішніх ресурсів, потенціалу та здатностей компанії.

II етап. Після аналізу визначається місія та цілі підприємства. Це визначає основні цілі та напрямки діяльності компанії, а також її місію, тобто основну мету і значення на ринку.

III етап. На третьому етапі обирається відповідна стратегія розвитку підприємства. Вибір стратегії залежить від аналізу зовнішнього та внутрішнього середовища, а також від місії та цілей компанії.

IV етап. Після вибору стратегії розвитку розробляється комплекс заходів, спрямованих на досягнення поставленої місії та цілей. Цей комплекс включає в себе конкретні кроки, завдання та програми дій.

V етап. Перехід до реалізації обраної стратегії розвитку підприємства. Це включає в себе впровадження запланованих заходів, а також внесення необхідних змін у внутрішню структуру та процеси компанії.

VI етап. Останній етап – це оцінка та контроль реалізації обраної стратегії розвитку підприємства. На цьому етапі здійснюється постійний моніторинг результатів та внесення коригувань для досягнення поставлених цілей.

Стратегічне управління підприємством засноване на систематичному дослідженні та тлумаченні умов, що складаються у зовнішньому та внутрішньому середовищі. Цей процес вимагає проведення аналізу та оцінки факторів, які впливають на діяльність компанії. Від результатів цього аналізу залежить подальше прийняття стратегічних рішень вищим керівництвом.

Основними інструментами для здійснення цього аналізу є PEST- та SWOT-аналізи, що є невід'ємною складовою стратегічного аналізу підприємства. Результати цих аналізів дозволяють зрозуміти загальну картину зовнішнього та внутрішнього середовища, щоб на їх основі приймати важливі управлінські рішення.

Крім того, одним з ключових інструментів стратегічного управління є система збалансованих показників. Ця система дозволяє оцінити ефективність підприємства за такими аспектами, як фінансовий стан, внутрішні бізнес-процеси, маркетинг та управління персоналом. Використання цієї системи допомагає забезпечити комплексний погляд на діяльність підприємства та розробляти стратегії для його успішного розвитку.

В процесі стратегічного управління підприємством, враховуючи результати аналізу зовнішнього та внутрішнього середовища, визначається місія та цілі компанії, на які будуть спрямовані всі подальші зусилля. Цей етап є ключовим, оскільки від формулювання місії та цілей залежить стратегічна спрямованість підприємства.

На третьому етапі топ-менеджмент обирає актуальну стратегію, спрямовану на досягнення визначених цілей. Це рішення формується з урахуванням можливостей підприємства та вимог зовнішнього середовища. Вибір стратегії може базуватися на різних методах аналізу, таких як модель М. Портера, матриця БКГ, матриця А. Ансоффа, метод «Мак-Кінзі», метод LOTS, метод PIMS, SWOT-аналіз, SPACE-аналіз, PEST-аналіз та інші. Вибір конкретного методу залежить від унікальних особливостей підприємства та специфіки його оточення.

У кінці кінців, розробка комплексу заходів відіграє вирішальну роль у втіленні обраної стратегії, запевняючи досягнення визначеної мети та втілення цілей підприємства. Цей аспект включає різноманітні заходи, від розробки веб-сайту до впровадження ресурсозберігаючих технологій та розширення штату працівників.

П'ятий етап стратегічного управління передбачає конкретну реалізацію обраної стратегії розвитку. На цьому етапі визначаються відповідальні особи, розподіляються функції та здійснюється бюджетування.

Останній етап включає оцінку та контроль реалізації обраної стратегії розвитку. Це важливо для виявлення можливих відхилень, оцінки проміжних результатів та вжиття відповідних коригуючих заходів. Постійний моніторинг зовнішнього та внутрішнього середовища є ключовим аспектом цього етапу, оскільки ефективність стратегічного управління в значній мірі залежить від здатності реагувати на зміни в середовищі.

Між головних завдань стратегічного управління варто внести сприяння взаємодії підприємства з його оточенням, створення передумов для підтримки його потенціалу на відповідному рівні та формування життєздатності у довгостроковому плані. Виконання стратегічного управління стає гарантом тривалого успіху підприємства на ринку, і його належне виконання суттєво підвищує шанси фірми на досягнення поставлених цілей.

Запевнення стратегічного управління підприємством потребує відповідної системи, яка включає визначення відповідальних осіб за стратегічне

керівництво. Зазвичай цими особами є топ-менеджмент підприємства. Крім того, система стратегічного управління підприємством має включати п'ять ключових елементів:

Система стратегічного управління підприємством включає ряд ключових компонентів:

1. Стратегічне управління маркетингом – це процес формулювання та впровадження стратегій, спрямованих на досягнення конкурентної переваги на ринку та задоволення потреб цільової аудиторії.

2. Стратегічне управління фінансами – це планування та контроль фінансових ресурсів підприємства з метою забезпечення стабільності, прибутковості і фінансової стійкості.

3. Стратегічне управління виробництвом – це процес розробки та реалізації стратегій, спрямованих на оптимізацію виробничих процесів, забезпечення якості продукції та зниження витрат виробництва.

4. Стратегічне управління інноваційною сферою – це розвиток та впровадження новаторських ідей, продуктів або процесів, які сприяють підвищенню конкурентоспроможності та забезпеченню розвитку підприємства.

5. Стратегічне управління персоналом – це розробка та впровадження стратегій у сфері управління персоналом з метою забезпечення максимальної ефективності та мотивації працівників.

Успішна реалізація цих компонентів системи стратегічного управління сприяє досягненню економічної, соціальної та екологічної ефективності підприємства.

Унікальна система стратегічного управління в межах підприємства складається з важливих елементів, які спрямовані на досягнення стійкого розвитку. Кожна підсистема цієї системи відіграє ключову роль у забезпеченні успішної реалізації стратегії.

Важливим аспектом є своєчасна реалізація стратегії всіма підсистемами підприємства. Затримки у виконанні стратегії можуть негативно вплинути на різні аспекти діяльності підприємства. Наприклад, зміни в управлінні

фінансами можуть вразити виробничу діяльність, недостаток коштів може призвести до нестачі ресурсів, що в свою чергу позначиться на неповному використанні виробничих потужностей. Це може спричинити невиконання виробничої програми, що в свою чергу вплине на маркетингову стратегію, а підприємство може не зможти задовольнити попит споживачів на якісну продукцію через брак матеріальних ресурсів.

Отже, своєчасне виконання стратегії є критично важливим для забезпечення ефективності та сталого розвитку підприємства [8].

1.3. Концептуальні моделі стратегічного управління та їхні особливості

У сфері стратегічного управління існує множина модельних підходів, які відображають складність та мінливість цієї галузі. Теорія стратегічного менеджменту розробила різноманітні моделі, серед яких особливого значення набули праці Ф.Р. Девіда, Д.Л. Томпсона, Р. Лінча, П. Лоранжа та інших дослідників.

У вітчизняному контексті виділяються такі вчені, як В. Єфремов, З. Шершньова та С. Оборська, які також внесли вагомий внесок у розробку моделей стратегічного управління.

Давайте розглянемо деякі ключові аспекти кількох з цих моделей. Наприклад, модель стратегічного управління Д. Л. Томпсона включає чотири основних етапи: стратегічний аналіз, стратегічний вибір, реалізація стратегії та моніторинг і оцінка результатів. Згідно з поглядами Томпсона, модель стратегічного управління має бути представлена у вигляді, який зображений на рисунку 1.1.

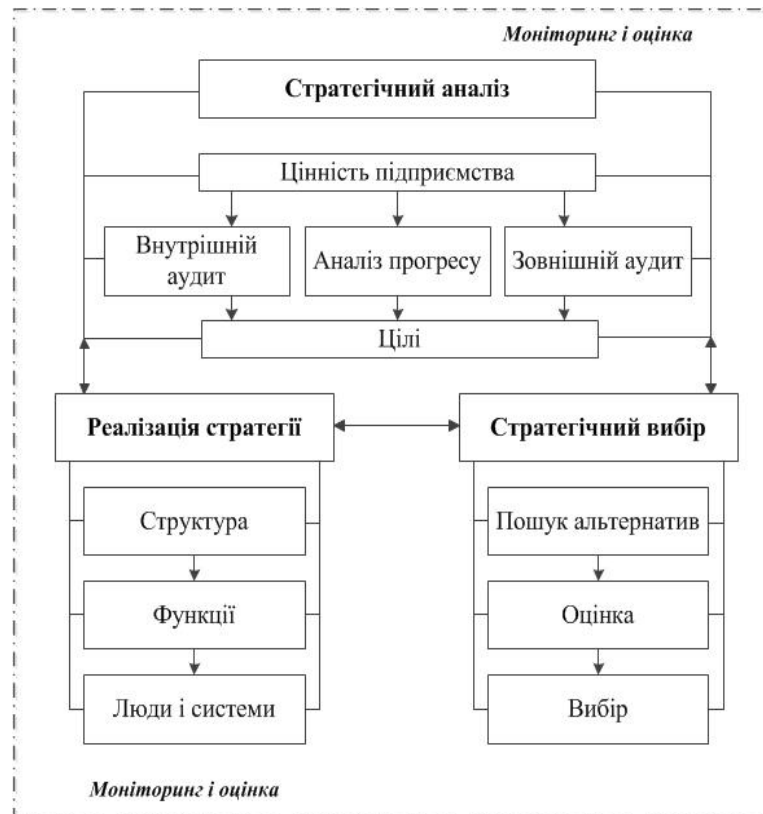


Рисунок 1.1 – Модель стратегічного управління

Джерело: складено на основі [12]

Ця модель та інші подібні підходи відображають багатогранність та складність процесу стратегічного управління, а також допомагають підприємствам впоратися з викликами та забезпечити стабільний розвиток у сучасних умовах бізнесу.

Модель Ф. Девіда передбачає поетапне проведення трьох фаз: розробка стратегії, впровадження стратегії та оцінка стратегії. Спочатку проводяться формування місії та ключових параметрів стратегії, а також зовнішній і внутрішній аналіз діяльності підприємства. На наступному етапі визначаються конкретні цілі, розробляється стратегія підприємства для їх досягнення, а також виробляється політика щодо використання ресурсів. Оцінка виконання стратегії проводиться на третьому етапі. Модель стратегічного управління, розроблена автором, представлена на рисунку 1.2.



Рисунок 1.2 - Модель стратегічного управління Ф. Девіда

Джерело: складено на основі [12]

Високий рівень кваліфікації персоналу є ключовою передумовою для високого рівня його управління та конкурентоздатності. Відмінно від кваліфікації, що відображає певний потенціал, конкурентоспроможність персоналу визначається здатністю реалізувати цей потенціал на практиці, а також наявністю необхідних умов для цього. Досвід зарубіжних компаній підтверджує зростання важливості управління людськими ресурсами у системі факторів, що забезпечують конкурентоспроможність.

Для досягнення більш стійкої конкурентної позиції підприємство має постійно розробляти програми розвитку персоналу, які задовольняють багато потреб працівників, сприяють їхньому професійному та загальному розвитку.

Моделі стратегічного управління Ф. Девіда і Д.Л. Томпсона мають свої недоліки, включаючи відсутність уявлення про вихідну точку процесу стратегічного управління та недостатню увагу до взаємозв'язку з тактичним та оперативним управлінням. Р. Лінч вважає, що модель стратегічного управління повинна мати вигляд, який представлений на рисунку 1.3.



Рисунок 1. 3 – Модель стратегічного управління Р. Лінча

Джерело: складено на основі [12]

М. Мескон розглядає процес стратегічного управління як послідовність кроків, що відображені на рисунку 1.4. Спочатку вибирається місія фірми, після чого формулюються її цілі. Далі проводиться управлінське обстеження внутрішніх сильних і слабких сторін, вибирається стратегія та розпочинається її реалізація. Після цього здійснюється управління і планування, а також оцінка стратегії.

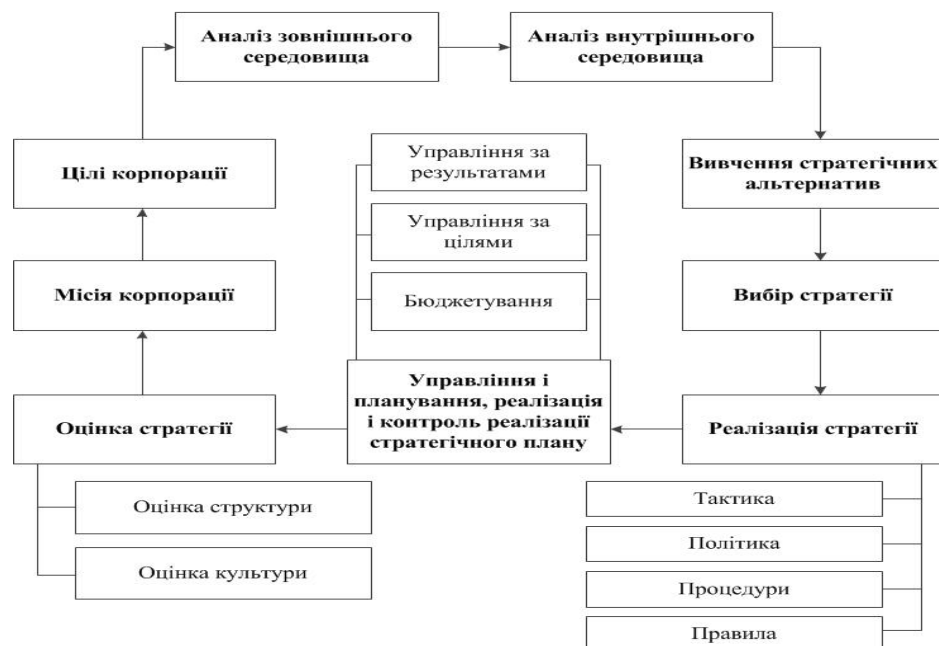


Рисунок 1.4 – Процес стратегічного планування

Джерело: складено на основі [12]

І. Ансофф, в свою чергу, стверджує, що модель стратегічного управління ґрунтується на прийнятті рішень, зокрема щодо оцінки потенціалу організації та зовнішніх можливостей і загроз. Розглядаючи стратегічний простір і цільові настанови, він розробляє стратегії підприємства, які деталізуються системою цілей, що показана на рисунку 1.5.

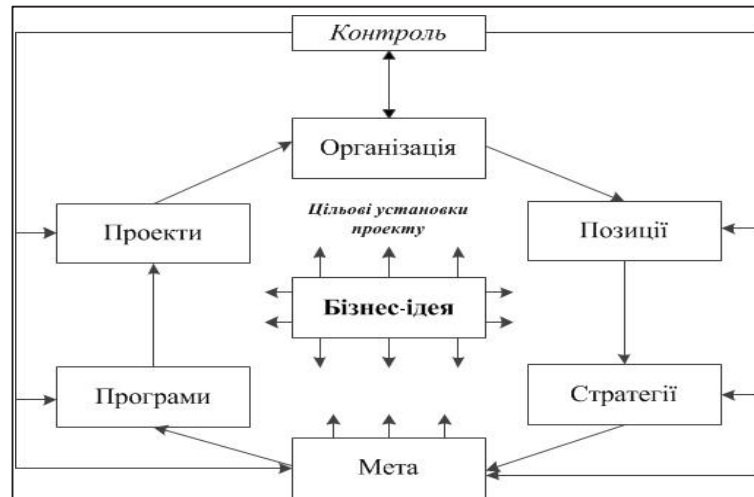


Рисунок 1.5 – Модель стратегічного управління

Джерело: складено на основі [12]

На основі визначених цілей розробляються програми, проекти та система організаційного забезпечення виробничо-комерційної діяльності підприємства. Під час виконання запланованих заходів результати контролюються та аналізуються. За необхідності коригуються програми, проекти та організаційне забезпечення.

Значний внесок у побудову логічної послідовності дій під час формування системи стратегічного управління зробили вітчизняні автори, такі як З. Шершньова і С. Оборська.

Концептуальна схема стратегічного управління підприємством, яку вони пропонували, відрізняється від раніше запропонованих моделей розширеним, коректним і чітким описом складових кожного етапу. Серед останніх виділяють такі: концепція, діагностика сильних і слабких сторін підприємства, формування цілей підприємства, вибір стратегії, розробка системи планів, проектів і програм розвитку підприємства, стратегічний контроль.

О. Віханський пропонує розглядати модель стратегічного управління як динамічну сукупність п'яти взаємозалежних управлінських процесів, що утворюють один цілісний механізм, всередині якого існують стійкий зворотний зв'язок і, відповідно, взаємовплив кожного процесу на інші та на всю їх сукупність (аналіз середовища, визначення місії і цілей, вибір стратегії, виконання стратегії, оцінка і контроль виконання).

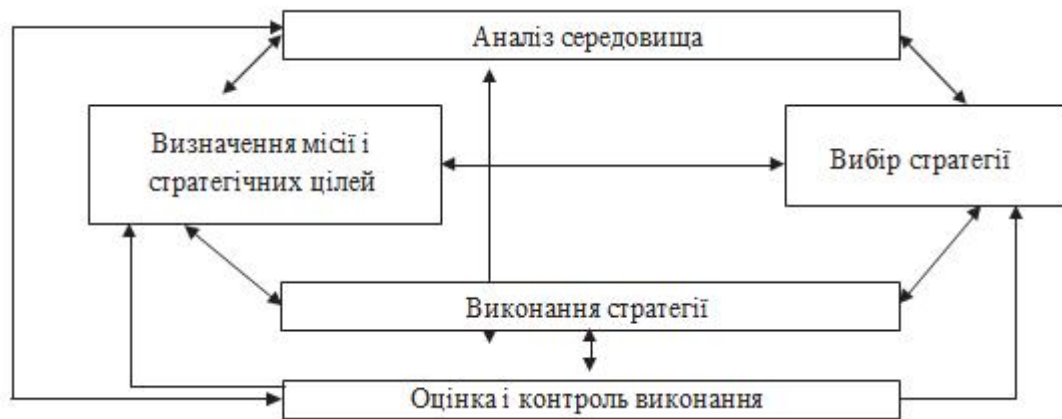


Рисунок 1.6 – Структура стратегічного управління

Джерело: складено на основі [12]

У парадигмі стратегічного управління вагоме значення приділяється першому етапу, який полягає в аналізі середовища підприємства. Цей етап є крайньою необхідністю, оскільки надає фундаментальні вихідні дані для наступних етапів стратегічного процесу.

Внутрішнє та зовнішнє середовище підприємства є об'єктом уваги на даному етапі. Внутрішній аналіз включає в себе детальне вивчення таких аспектів, як кадровий потенціал, процеси виробництва, система управління, фінансовий стан, маркетингові стратегії та корпоративна культура. З іншого боку, зовнішній аналіз охоплює вплив макросередовища на підприємство, зокрема економічні, політичні, правові, соціокультурні, природні та технологічні аспекти.

Слід зазначити, що аналіз зовнішнього середовища зазвичай включає оцінку таких ключових факторів, як покупці, постачальники, конкуренти та ринок праці. Отже, аналіз середовища, здійснений на першому етапі, визначає

стратегічний курс підприємства та становить основу для подальшого розвитку стратегічних рішень.

Збереження рівноваги між зовнішніми постачальниками ресурсів та споживачами продукції, а також врахування інтересів різних соціальних груп, що впливають на діяльність підприємства, становить критичний аспект стратегічного управління. Цей баланс визначає стратегічну орієнтацію підприємства, в якій формалізується його місія та стратегічні цілі.

Другим кроком є визначення місії та стратегічних цілей. Місія підприємства - це його суть і причина існування, що встановлює статус та напрямок його діяльності. Місія створює мотивацію для співробітників та формує інтерес до підприємства у середовищі. Добре сформульована місія сприяє визначенню конкретних стратегічних цілей, що деталізують і уточнюють місію.

Після цього настав час обрати стратегію діяльності. Визначення стратегії – це процес вибору напрямку розвитку бізнесу в цілому та його окремих сегментів, визначення позиціонування на ринку та стратегій конкурентної боротьби.

Виконання стратегії, або проведення стратегічних змін на підприємстві, які готують його до реалізації стратегії, є наступним кроком стратегічного управління. Часто виникають складнощі у втіленні обраної стратегії через неправильний стратегічний аналіз або непередбачені зміни у зовнішньому середовищі, які не були враховані в стратегії.

Таким чином, реалізація стратегії вимагає особливої уваги та контролю. Ця функція здійснюється через процес оцінки та контролю виконання стратегії, що забезпечує:

- визначення об'єктів контролю та їх параметрів;
- оцінку стану контрольованих об'єктів згідно з прийнятими стандартами чи іншими еталонними показниками;
- виявлення причин відхилень (якщо вони є);
- впровадження корекцій.

У контексті контролю над реалізацією стратегій ці завдання набувають специфічного характеру, оскільки стратегічний контроль спрямований на оцінку досягнення стратегічних цілей підприємства за допомогою обраної стратегії. Стратегічний контроль акцентує увагу на вирішенні питання, чи може обрана стратегія бути успішною у майбутньому та чи досягнуться бажані результати у процесі її реалізації. Корекції, що впливають зі стратегічного контролю, можуть стосуватися як самої стратегії, так і стратегічних цілей підприємства.

С. Попов виклав просту модель, яка в певній мірі синтезує раніше запропоновані підходи. За думкою вченого, основними складовими стратегічного управління є: аналіз зовнішнього середовища; внутрішня діагностика організації; визначення місії та цілей; розробка, оцінка і вибір стратегій; розробка корпоративної стратегії; реалізація стратегії; оцінка результатів та зворотний зв'язок.

Порівнюючи підходи вчених до змістовного аспекту стратегічного управління, можна визначити, що складність та динаміка підприємницького середовища ускладнюють розробку однієї універсальної моделі процесу стратегічного управління. Отже, спільними етапами для всіх моделей є: формулювання місії, визначення цілей, аналіз середовища, розробка стратегічних альтернатив та вибір оптимальної стратегії, розробка стратегічних планів та їх реалізація, контроль виконання та оцінка результатів.

Висновки до розділу 1

Стратегічне управління підприємством – це комплексний підхід до керування, спрямований на визначення місії, цілей та стратегій розвитку підприємства з урахуванням внутрішніх та зовнішніх чинників. Його методичні основи полягають у систематичному аналізі оточуючого середовища, внутрішніх ресурсів та конкурентних переваг, а також в управлінні цими ресурсами для досягнення стратегічних цілей.

Сучасні тенденції у системі стратегічного управління підприємством включають в себе зростання важливості аналізу і використання даних, впровадження інноваційних методів та технологій, а також підвищення уваги до сталого розвитку та корпоративної відповідальності. Проте, існують і проблеми, зокрема, недостатня адаптивність стратегій до змін у середовищі, недостатня ефективність використання ресурсів та виконання стратегічних планів, а також нестабільність управлінських процесів у змінних умовах. Вирішення цих проблем вимагає постійного удосконалення методів та інструментів стратегічного управління та посилення ролі лідерства та інноваційного мислення в організації.

РОЗДІЛ 2

АНАЛІЗ СИСТЕМИ СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІНЯ ПІДПРИЄМСТВОМ ТОВ «УКР-АВТО-ХОЛДІНГ»

2.1. Характеристика ТОВ «УКР-АВТО-ХОЛДІНГ»

У 2022 році зусиллям усіх автомобільних операторів вдалося реалізувати 40 тисяч нових легкових автомобілів в Україні, що становить на 61,3% менше, ніж у попередньому 2021 році.

Ці показники вплинули на позицію українського автомобільного ринку в Європі, який втратив 6 пунктів і тепер займає 26-те місце серед країн Європи.

За підсумками 2022 року європейський авторинок також зменшився на – 4,6%, що є найнижчим показником з 1993 року. При зведенні ринків Європи з ринками України, загальний ринок зменшився на 11%. Усі вказані ринки відзначили найбільший спад порівняно з 2021 роком, з найбільшим впаданням в Україні – 61,3%.

Німеччина залишається лідером автомобільного ринку №1 в Європі, що продемонструвала зріст продажів на + 1,1%. Великобританія піднялася на друге місце, обійшовши Францію. Італія та Іспанія також піднялися по одному рядку в рейтингу.

Упродовж 2022 року лідером українського автомобільного ринку стала компанія Toyota, якій вдалося реалізувати майже 7 тисяч нових легкових автомобілів. На другому місці виявилася компанія Renault, яка здійснила продаж понад 4 тисяч автомобілів протягом року. Але найбільшою несподіванкою стало третє місце, яке здобула компанія Volkswagen, обійшовши за показниками цілих шістьох конкурентів. Слід відзначити, що значну частину автомобілів Volkswagen у цьому році було постачено з китайського ринку, що стало помітним трендом.

Skoda та Hyundai залишилися на четвертому та п'ятому місцях відповідно, демонструючи стабільні результати і підтверджуючи силу своєї дилерської мережі, яка відбила усі негаразди, включаючи війну.

BMW та Mercedes-Benz показали значний ріст за 2022 рік, що підкреслює їх популярність серед українських покупців. Щодо питання про №1 преміальний бренд в Україні у 2022 році, то воно остаточно вирішено на користь BMW.

Mitsubishi продемонстрували стабільний результат, зберігаючи восьме місце на ринку. Але автобренди Chery та Nissan посіли нижчі позиції.

Найбільші втрати серед лідерів ринку в 2022 році зазнала компанія Kia, яка опинилася лише на одинадцятому місці, хоча минулого року вона була у ТОП-3.

Таблиця 2.1 – Аналіз ринку авто України

Позиція 2022	Позиція 2021	Зміна позиції	Марка авто	2022 рік	%	2021 рік	%	2022 / 2021
1	1	0	TOYOTA	6 973	17,4%	15 235	14,7%	-54,2%
2	2	0	RENAULT	4 015	10,0%	13 452	13,0%	-70,2%
3	9	6	VOLKSWAGEN	3 080	7,7%	4 099	4,0%	-24,9%
4	4	0	SKODA	2 836	7,1%	6 178	6,0%	-54,1%
5	5	0	HYUNDAI	2 355	5,9%	4 817	4,7%	-51,1%
6	14	8	BMW	1 801	4,5%	2 962	2,9%	-39,2%
7	13	6	MERCEDES-BENZ	1 772	4,4%	2 987	2,9%	-40,7%
8	8	0	MITSUBISHI	1 673	4,2%	4 251	4,1%	-60,6%
9	7	-2	CHERY	1 640	4,1%	4 646	4,5%	-64,7%
10	6	-4	NISSAN	1 193	3,0%	4 777	4,6%	-75,0%
11	3	-8	KIA	1 174	2,9%	9 134	8,8%	-87,2%
12	11	-1	PEUGEOT	947	2,4%	3 568	3,4%	-73,5%
13	16	3	AUDI	887	2,2%	2 026	2,0%	-56,2%
14	10	-4	SUZUKI	821	2,1%	3 769	3,6%	-78,2%
15	18	3	LEXUS	763	1,9%	1 858	1,8%	-58,9%
16	12	-4	MAZDA	703	1,8%	2 999	2,9%	-765,0%
17	38	21	DONG FENG	640	1,6%	148	0,1%	332,4%
18	23	5	HAVAL	612	1,5%	922	0,9%	-33,6%

19	20	1	VOLVO	582	1,5%	1 196	1,2%	-51,3%
20	19	-1	CITROEN	498	1,2%	1 577	1,5%	-68,4%
			ІНШІ	5 111	12,8%	13 003	1255,0%	-60,7%
			Всього	40 076	100,0%	103 604	100,0%	-61,3%

Джерело: складено на основі [25]

Аналіз ринку автомобілів в Україні за 2022 рік показує декілька важливих тенденцій. Перш за все, помітно значне зменшення загального обсягу продажів автомобілів порівняно з попереднім роком на 61,3%. Це вказує на те, що ринок автомобілів у країні зазнав серйозного впливу різних факторів, таких як економічні труднощі, політичні нестабільності та інші зовнішні фактори.

У той же час, залишається помітним той факт, що деякі бренди, такі як Toyota та Renault, залишаються на високих позиціях у рейтингу продажів, хоча і зазнали зниження у порівнянні з попереднім роком.

Іншою важливою тенденцією є стрімкий ріст популярності бренду Volkswagen, який зумів обійти кілька конкурентів та зайняти третю позицію у рейтингу. Це свідчить про успішні поставки автомобілів з китайського ринку, що стало цікавим трендом у цьому році.

Також слід відзначити, що позиції деяких преміальних брендів, таких як BMW та Mercedes-Benz, значно покращилися, що може свідчити про зростання попиту на преміальні автомобілі серед українських споживачів.

У цілому, ринок автомобілів в Україні залишається в умовах нестабільності, але деякі бренди все ж зуміли пристосуватися до нових умов і навіть піднялися у рейтингу продажів.

Аналіз показників автопродажів в Україні за 2022 рік відображає цікаві та важливі тенденції у сфері автомобільного ринку. Найбільш стійкою серед усіх дистриб'юторів виявилася компанія «Тойота Україна», яка не лише залишила своє лідерство, а й значно збільшила свою частку на ринку. Це свідчить про успішну стратегію та популярність автомобілів цього бренду серед українських споживачів.

Проте «УкрАвто» втратило своє лідерство і зазнало втрат у своїй частці на ринку. Також варто відзначити, що компанія «Рено Україна» зберігла своє третє місце, але також втратила у частці на ринку.

Цікаво, що на четверте місце у рейтингу вийшла корпорація «Богдан», яка змогла обійти кілька конкурентів і зайняти значну частку ринку. Це свідчить про успішну стратегію розвитку цієї компанії.

У цілому, ринок автомобілів в Україні залишається динамічним і конкурентним, але деякі компанії зуміли адаптуватися до змін у сегменті та збільшити свою частку на ринку [22].

Завод «Авто-Холдинг» розпочав свій шлях у 2006 році у місті Кременчук з простої метою – виробництва переобладнаних автомобілів. З того часу він виріс і перетворився в повнопрофільне підприємство з повним циклом виробництва спеціального обладнання та надбудов на шасі автомобілів різних марок.

Сьогодні «Авто-Холдинг» спеціалізується на переобладнанні легкових, вантажних і комерційних автомобілів, а також автобусів у автомобілі спеціального призначення, включаючи карети швидкої допомоги, евакуатори, самоскиди, термічні, ізотермічні, промтоварні і хлібні фургони, сміттєвози, та автомобілі з подовженою колісною базою.

Завод володіє сертифікатами відповідності для всіх видів продукції та має систему управління якістю, що відповідає стандарту ISO 9001:2009. Ліцензія Міністерства промислової політики України та Свідоцтво про присвоєння Міжнародного ідентифікаційного коду виробника дорожніх транспортних засобів (WMI) свідчать про високий стандарт якості та безпеки.

Визнанням успіху стало перемога заводу у конкурсі «100 кращих товарів України» у 2009 році. Завдяки своїм виробничим потужностям, «Авто-Холдинг» може переобладнувати до 4000 вантажних і комерційних автомобілів щорічно, продовжуючи свій шлях і демонструючи надійність і якість у всіх аспектах своєї діяльності.

Інноваційне виробництво представлене великим комплексом металообробного обладнання, устаткуванням для термічної обробки матеріалів, а також сучасною фарбувальною камерою Nova Verta. Складальний конвеєр та гідравлічне обладнання від компанії Hansa Flex забезпечують ефективний процес виробництва. Конструкторське бюро від ідеї до розробки і постановки на серійне виробництво готових виробів, а технологія безкаркасних фургонів демонструє передовий підхід до виробництва. Загальна площа об'єкта складає 33 701,00 м², включаючи виробничі, складські та офісні приміщення.

Щодо продукції, завод спеціалізується на виробництві різноманітних автомобілів та спеціальних вантажних фургонів. Від термічних та промтоварних до патрульних та медичних автомобілів, кожен виріб виготовляється з урахуванням високих стандартів якості та безпеки. Сільськогосподарські самоскиди, комунальні автівки, а також спеціалізовані автобуси для різних сфер використання демонструють широкий спектр можливостей заводу [25].

ТОВ «УКР-АВТО-ХОЛДІНГ» є українською транснаціональною компанією, що діє як дистриб'ютор та постачальник сервісних послуг в Україні. Вона єдиний виробник автомобілів в Україні, який має технологію повномасштабного виробництва. Власником та почесним президентом/головою правління є Васадзе Таріель Шакрович.

Історія корпорації УкрАВТО сягає 1969 року, коли було створено Головне управління технічного обслуговування та ремонту автомобілів. Пізніше воно було реорганізовано українським арендним виробничим об'єднанням «Автосервіс». У 1992 році ця корпорація перетворилася на Відкрите акціонерне товариство «Українська автомобільна корпорація» або просто Корпорацію УкрАВТО. Того ж року українці мали доступ до автомобілів Toyota та Nissan.

У 1994 році УкрАВТО стала єдиним імпортером автомобілів Mercedes-Benz та представником Daimler AG в Україні. Для забезпечення запасними

частинами мережі автосервісних центрів у 1998 році було створено дистриб'юторську компанію «ЗІП-Авто».

У 2002 році завод, який виготовляв автомобілі по повному циклу від листа металу до іспитового треку «АвтоЗАЗ-Daewoo», увійшов до складу Корпорації. У 2003 році було підписано дистриб'юторську угоду з General Motors, завдяки чому автомобілі Opel та Chevrolet з'явилися в портфелі Української автомобільної корпорації.

У 2004 році УкрАВТО уклала угоду про дистрибуцію та в подальшому про виробництво автомобілів під брендом Chery. У 2005 році до складу Корпорації приєднався завод FSO з виробництва автокомпонентів у Варшаві. Того ж року на ЗАЗ розпочалося повномасштабне виробництво автомобілів Chevrolet Lanos.

У 2008 році компанія почала дистрибуцію автомобілів KIA та виробництво разом з General Motors автомобілів Chevrolet Aveo на FSO. У 2011 році на ЗАЗ розпочалось виробництво ЗАЗ Forza за ліцензією Chery, а в 2012 році – ЗАЗ Vida за ліцензією General Motors.

У 2013 році Корпорація УкрАВТО почала дистрибуцію італійських брендів Ducati та Maserati. 1 грудня 2021 року Українська автомобільна корпорація підписала угоду про дистрибуцію з китайським автовиробником Geely, щоб повернути марку на український ринок.

У 2023 році УкрАВТО офіційно повертає на український ринок бренд SSANGYONG під новою назвою KG MOBILITY з абсолютно новим модельним рядом внедорожників.

З 1994 року Українська автомобільна корпорація продала понад 1 400 000 автомобілів. Протягом останніх 10 років, з 2013 по 2023 рік, через мережу УкрАВТО на всій території України пройшло обслуговування та ремонт майже 2 500 000 автомобілів.

У 1998 році, після оновлення виробництва Запорізького Автомобілебудівного Заводу, компанія почала випускати автомобілі Lanos, Nubira, Leganza і модернізовані «Таврії», які мали високий попит на авторинку

України. У 2002 році ЗАЗ повністю перейшов під управління Корпорації УкрАВТО. Потужність заводу розрахована на повномасштабний випуск близько 150 000 автомобілів щорічно, а підприємство отримує достойну оцінку потенційних партнерів зі світовим іменем: на конвеєр Запорізького Автомобілебудівного Заводу стають моделі концернів GM DAT та Opel AG. Виробництво автомобілів на потужностях «ЗАЗ» забезпечується приблизно 500 постачальниками обладнання і комплектуючих. Серед них майже 400 українських підприємств і понад 100 зарубіжних. Виробничі потужності заводу складаються з пресового, зварювального, фарбувального і збірного виробництва, а також розвиненої виробничої бази для виготовлення автомобільних комплектуючих.

Наразі завод виробляє сучасні автобуси міської, пригородної і шкільної модифікації: А08 міський низькопідлоговий, пригородний і шкільний, А10 міський низькопідлоговий, які користуються великим попитом в громадах України.

Мережа автосервісних центрів Корпорації УкрАВТО обслуговує 15 000 автомобілів на місяць за технологічними вимогами та стандартами виробників за допомогою відповідного діагностичного обладнання та спеціалізованого інструменту власних дилерських центрів, розташованих по всій країні.

УкрАВТО співпрацює зі страховими компаніями з ТОП-20. За останні роки близько 20 000 автомобілів пройшли відновлювальний ремонт. Корпорація має власну страхову компанію групи «Експрес Страхування», що приймає заяви про ДТП, огляд автомобіля, калькуляцію і узгодження ремонту зі страховою компанією в одному місці.

Структура компанії УкрАВТО розглядається у різних напрямках діяльності.

У сфері дистрибуції в Україні, компанія співпрацює з декількома автомобільними дилерами, такими як Автокапітал (Mercedes-Benz), Фалькон-Авто (KIA), автофірма Гранд Автомотив (Maserati, Ducati), Си Ей Автомотив (Chery, Jetour), Гранд Автомотив (Geely), Юніверсал Моторз Груп (KGM,

автобуси ЗАЗ). Також присутні авторизовані дилерства таких відомих марок, як Toyota, Nissan, Renault, Opel, Peugeot.

УкрАВТО володіє широкою мережею дилерських центрів, більш ніж 50 сучасних автосалонів, де представлені відомі бренди: Mercedes-Benz, Maserati, KIA, Chery, Geely, Toyota, Renault, Peugeot, Opel, KGM, мотоцикли Ducati і автобуси ЗАЗ.

Щодо дистрибуції за межами України, компанія співпрацює з Автокапітал Азербайджан (Mercedes-Benz), Автокапітал Казахстан (який також присутній у Таджикистані, Киргизстані, Туркменистані; бренд - Mercedes-Benz), Автокапітал Узбекистан (Mercedes-Benz).

Також у складі компанії присутні інші напрямки діяльності, такі як продаж автомобілів з пробігом через АвтоХіт, фінансовий сервіс за допомогою Експрес Страхування та Експрес Кредит, автозаправочні комплекси Grand Petrol, а також парк-готель Kidev, український ресторан Первак, туроператор Гермес Тревел Груп.

Товари, представлені в мережі УкрАВТО, включають в себе такі бренди, як Mercedes-Benz, Toyota, Kia, Chery, Jetour, Geely, Renault, Peugeot, Maserati, Opel, Ducati, KGM (SsangYong), ЗАЗ [24].

Організаційна структура ТОВ «УКР-АВТО-ХОЛДІНГ» представлена на рисунку 2.1.

Зазначимо, що єдиноначальність, лінійна побудова структурних підрозділів та розподіл функцій між ними – це основні характеристики лінійно-функціональної структури.

З її допомогою можливо колегіально готувати та обговорювати рішення, а вищому керівництву безпосередньо приймати рішення та відповідальність, що все разом реалізує принцип демократичного централізму.



Рисунок 2.1 – Структура управління ТОВ «УКР-АВТО-ХОЛДІНГ»

Джерело: складено на основі [22]

Необхідно виділити такі недоліки лінійно-функціональної структури як:

- у порівнянні з суто лінійною організацією число та складність ділових зв'язків тут помітно зростає;
- оперативність в управлінні знижується за рахунок того, що канали комунікацій можуть виявитись переповненими інформацією, що необхідна для координації лінійних та штабних елементів, що знижує;
- з боку фахівців можливе підрив авторитету лінійного персоналу;
- може відбутися порушення балансу через зростання управлінських витрат [24, с. 384].

Зазначимо, що це структура є найпоширенішою, особливо серед середніх ланок управління. Лінійні зв'язки підпорядкованості характерні нижніх рівнів управління, тоді як функціональні – для верхніх.

Кращі властивості лінійної структури, до яких можна віднести чіткі зв'язки підпорядкованості, централізацію управління та функціональної структури, серед яких поділ праці та кваліфікована підготовка рішень об'єднані саме в лінійно-функціональній структурі.

Найважливішим завданням при побудові структури управління ТОВ «УКР-АВТО-ХОЛДІНГ» є правильне поєднання лінійного та функціонального керівництва в системі управління.

2.2. Аналіз фінансового стану підприємства ТОВ «УКР-АВТО-ХОЛДІНГ»

Аналіз фінансового стану підприємства – це процес оцінки фінансових показників, щоб зрозуміти його поточний стан, тренди та фінансову стійкість. Одним із ключових аспектів є оцінка доходів та витрат, яка дозволяє зрозуміти, чи є підприємство прибутковим. Чистий прибуток вказує на те, чи вдається підприємству генерувати прибуток після врахування всіх витрат.

Крім того, важливо аналізувати зміни у фінансових показниках в різних періодах, таких як зростання чи спад прибутку. Це дозволяє виявити тенденції та проблеми у фінансовій діяльності підприємства.

Ще одним важливим аспектом є аналіз балансу підприємства, який вказує на його фінансову стійкість та розподіл активів та зобов'язань. Наприклад, зростання активів може свідчити про розвиток підприємства, але важливо також враховувати, як ці активи фінансуються та як це впливає на забезпечення ліквідності та стійкості підприємства.

Таким чином, аналіз фінансового стану підприємства є ключовим інструментом управління, який дозволяє приймати обґрунтовані фінансові рішення та розуміти поточний стан та перспективи розвитку підприємства.

Проведемо аналіз фінансового стану ТОВ «УКР-АВТО-ХОЛДІНГ» (табл. 2.2).

Таблиця 2.2 – Фінансовий стан ТОВ «УКР-АВТО-ХОЛДІНГ»

Показник	2023 рік	2022 рік	2021 рік	Абсол.відх 2022/2023	Абсол.відх 2021/2022
Нематеріальні активи	0.40 тис. грн	0.40 тис. грн	0.40 тис. грн	0.00 тис. грн	0.00 тис. грн
Основні засоби	1 168.80 тис. грн	1 388.60 тис. грн	1 388.20 тис. грн	-219.80 тис. грн	+0.40 тис. грн
Запаси	10 754.20 тис. грн	10 421.20 тис. грн	4 991.40 тис. грн	+333.00 тис. грн	+5 429.80 тис. грн
Власний капітал	14 333.90 тис. грн	9 235.90 тис. грн	7 076.60 тис. грн	+5 098.00 тис. грн	+2 159.30 тис. грн

Джерело: розроблене автором на основі проведених досліджень

Фінансовий стан ТОВ «УКР-АВТО-ХОЛДІНГ» за аналізований період демонструє певні тенденції. Зокрема, за останній рік спостерігається зростання обсягів запасів та основних засобів, що свідчить про можливий розвиток та розширення діяльності підприємства. Також варто відзначити істотне збільшення власного капіталу у порівнянні з попередніми роками, що підкреслює фінансову стабільність та зростання прибутковості підприємства. Однак слід враховувати, що обсяги основних засобів трохи зменшилися у порівнянні з попереднім роком, що може бути пов'язано з оптимізацією активів або проведенням ремонтних робіт. В цілому, вказані тенденції свідчать про позитивний фінансовий розвиток підприємства, але необхідно продовжувати уважно моніторити та аналізувати фінансові показники для забезпечення стабільності та ефективного управління.

Перейдемо до дослідження дохідності ТОВ «УКР-АВТО-ХОЛДІНГ», що представлено в табл. 2.3.

Таблиця 2.3 – Дохідність ТОВ «УКР-АВТО-ХОЛДІНГ»

Показник	2023 рік	2022 рік	2021 рік	Абсол.відх 2022/2023	Абсол.відх 2021/2022
Чистий дохід від реалізації продукції	130 168.70 тис. грн	66 563.40 тис. грн	66 562.60 тис. грн	+63 605.30 ти грн	+32 366.10 ти грн
Собівартість реалізованої продукції	106 478.70 тис. грн	49 197.90 тис. грн	49 188.50 тис. грн	+57 280.80 ти грн	+34 009.40 ти грн
Чистий прибуток (збиток)	5 098.00 тис. грн	2 159.30 тис. грн	2 139.90 тис. грн	+2 938.70 тис. грн	+576.60 тис. грн

Джерело: розроблене автором на основі проведених досліджень

Фінансовий аналіз дохідності ТОВ «УКР-АВТО-ХОЛДІНГ» за аналізований період вказує на значне зростання чистого доходу від реалізації продукції та собівартості реалізованої продукції, яке спричинилося в основному через збільшення обсягів продажу. Це призвело до істотного збільшення чистого прибутку підприємства в порівнянні з попередніми періодами, що свідчить про позитивну динаміку фінансових результатів. Таке зростання прибутковості може свідчити про ефективну стратегію управління

виробництвом та продажами, але також важливо уважно аналізувати витрати та зберігати конкурентоспроможність продукції на ринку.

Дослідження рентабельності підприємства є ключовим аспектом в аналізі його фінансового стану. Це дозволяє керівництву та інвесторам отримати об'єктивну оцінку досягнення прибутковості та ефективності використання ресурсів. Рентабельність допомагає визначити, наскільки підприємство успішно генерує прибуток від своєї діяльності в порівнянні зі зростанням витрат та інвестицій. Вона також служить важливим критерієм для прийняття стратегічних рішень щодо розвитку бізнесу, а також дозволяє порівнювати результати підприємства з іншими учасниками ринку та відстежувати динаміку його фінансових показників.

Показники рентабельності включають в себе рентабельність продукції, рентабельність збуту і чисту рентабельність.

Рентабельність продукції обчислюється як відношення чистого прибутку до виручки від реалізації продукції.

Рентабельність збуту визначається як відношення чистого прибутку до обсягу реалізації продукції.

Чиста рентабельність вираховується як відношення чистого прибутку до всіх витрат.

Ці показники допомагають оцінити ефективність виробництва та збуту продукції, а також загальну прибутковість підприємства.

Таблиця 2.4 – Рентабельність ТОВ «УКР-АВТО-ХОЛДІНГ»

Показник	2021 рік	2022 рік	2023 рік
Рентабельність продукції (%)	4.18	4.11	3.91
Рентабельність збуту (%)	4.80	4.67	4.59
Чиста рентабельність (%)	3.29	3.13	3.08

Джерело: розроблене автором на основі проведених досліджень

Аналіз рентабельності ТОВ «УКР-АВТО-ХОЛДІНГ» показує стабільний рівень показників протягом трьох років. Чиста рентабельність підприємства зберігається на відносно однаковому рівні, вказуючи на ефективне управління

витратами та генерацію прибутку. Хоча є деяке зниження в рентабельності продукції та збуту у 2023 році порівняно з попередніми роками, загальний тренд залишається стабільним.

Проведення аналізу ліквідності є важливим з точки зору фінансового управління та прийняття рішень. Ліквідність відображає можливість підприємства виконати свої поточні зобов'язання та оплатити свої кредиторські зобов'язання у визначений термін.

Таблиця 2.5 – Показники ліквідності ТОВ «УКР-АВТО-ХОЛДІНГ»

Показник	2021 рік	2022 рік	2023 рік
Коефіцієнт поточної ліквідності	1.46	1.38	1.37
Коефіцієнт швидкої ліквідності	0.83	0.72	0.76
Коефіцієнт абсолютної ліквідності	0.10	0.06	0.05

Джерело: розроблене автором на основі проведених досліджень

Показники ліквідності підприємства ТОВ «УКР-АВТО-ХОЛДІНГ» показують зміну у 2021-2023 роках.

Коефіцієнт поточної ліквідності зменшився незначно протягом розглянутого періоду, вказуючи на зменшення здатності підприємства виконати поточні зобов'язання за допомогою оборотних активів.

Коефіцієнт швидкої ліквідності також зменшився, хоча зростання з 2022 по 2023 рік свідчить про покращення здатності підприємства погашати свої поточні зобов'язання за допомогою найбільш ліквідних активів.

Коефіцієнт абсолютної ліквідності також зменшився, що може свідчити про зменшення здатності підприємства виконати свої поточні зобов'язання за допомогою його найбільш ліквідного активу, такого як грошові кошти та еквіваленти.

Отже показники ліквідності залишаються на прийнятному рівні, проте їх зменшення вказує на потенційні труднощі в оплаті поточних зобов'язань і вимагає уваги з боку фінансового управління.

Аналіз платоспроможності важливий для ефективного фінансового управління підприємством та забезпечення його стійкості та здатності

виконувати фінансові зобов'язання. Цей аналіз дозволяє зрозуміти, наскільки легко підприємство може впоратися з обов'язками перед кредиторами та іншими стейкхолдерами. Також він допомагає виявити можливі ризики та прийняти вчасні заходи для їх уникнення.

Таблиця 2.6 – Показники платоспроможності ТОВ «УКР-АВТО-ХОЛДІНГ»

Показник	2021 рік	2022 рік	2023 рік
Коефіцієнт поточної платоспроможності	1.46	1.38	1.37
Коефіцієнт швидкої платоспроможності	0.83	0.72	0.76
Коефіцієнт абсолютної ліквідності	0.10	0.06	0.05

Джерело: розроблене автором на основі проведених досліджень

Аналізуючи показники платоспроможності ТОВ «УКР-АВТО-ХОЛДІНГ» за 2021-2023 роки, можна зробити певні висновки.

За період від 2021 до 2023 року коефіцієнт поточної платоспроможності зменшився з 1.46 до 1.37, що свідчить про певне зниження здатності компанії погашати поточні зобов'язання за рахунок оборотних активів протягом найближчого року.

Коефіцієнт швидкої платоспроможності також зменшився з 0.83 в 2021 році до 0.76 в 2023 році. Це може свідчити про зменшення здатності компанії погасити поточні зобов'язання без продажу запасів.

Коефіцієнт абсолютної ліквідності відобразив ще більше значуще зменшення, з 0.10 в 2021 році до 0.05 в 2023 році. Це свідчить про те, що у компанії може виникнути складнощі у погашенні зобов'язань навіть за рахунок найбільш ліквідних активів.

Отже, ці показники вказують на певне знецінення платоспроможності компанії протягом аналізованого періоду, що може вимагати уваги та додаткових заходів для збереження фінансової стабільності.

Розрахунок фінансової стійкості дозволяє оцінити фінансове здоров'я підприємства та його здатність витримувати економічні труднощі і негативні впливи зовнішніх чинників.

Таблиця 2.7 – Фінансова стійкість ТОВ «УКР-АВТО-ХОЛДІНГ»

Показник	2021 рік	2022 рік	2023 рік
Забезпеченість власним капіталом (%)	49,63	45,87	45,87
Коефіцієнт фінансового покриття	5,50	5,56	5,50
Коефіцієнт автономії (%)	73,0	84,68	84,68
Коефіцієнт покриття процентів	5,50	5,56	5,50

Джерело: розроблене автором на основі проведених досліджень

Аналізуючи таблицю фінансової стійкості ТОВ «УКР-АВТО-ХОЛДІНГ» за 2021-2023 роки, видно зміну деяких ключових показників. Зокрема, забезпеченість власним капіталом та коефіцієнт автономії залишилися стабільними протягом цього періоду. Однак коефіцієнт фінансового покриття та коефіцієнт покриття процентів показали невелике коливання, хоча загалом залишаються на високому рівні.

Аналізуючи фінансову стійкість ТОВ «УКР-АВТО-ХОЛДІНГ» за 2021-2023 роки, можна відзначити загалом стабільну картину. Забезпеченість власним капіталом та коефіцієнт автономії залишаються на високому рівні протягом цього періоду. Хоча коефіцієнти фінансового покриття та покриття процентів виявили невелике коливання, вони також показують стійкість компанії.

2.3. Аналіз ефективності системи стратегічного управління на ТОВ «УКР-АВТО-ХОЛДІНГ»

В аналізі ефективності системи стратегічного управління на ТОВ «УКР-АВТО-ХОЛДІНГ» розглядаються ключові аспекти, що впливають на успішність стратегічних ініціатив компанії. Цей аналіз дозволяє виявити сильні та слабкі сторони системи управління, а також визначити можливості для

поліпшення. Оцінка проводиться на основі таких критеріїв, як стратегічне планування, виконання стратегії, моніторинг та контроль, управління ризиками, участь зацікавлених сторін та навчання та розвиток персоналу. Цей аналіз допомагає компанії розуміти свої поточні можливості та визначити стратегічні напрями для майбутнього розвитку.

Важливість проведення SWOT-аналізу полягає в тому, що він дозволяє компанії зрозуміти свої внутрішні сильні та слабкі сторони, а також зовнішні можливості та загрози. Цей аналіз допомагає виявити конкурентні переваги, а також потенційні проблеми, з якими може стикнутися компанія. За допомогою SWOT-аналізу можна розробити стратегії, спрямовані на максимізацію переваг та мінімізацію ризиків, що сприяє підвищенню конкурентоспроможності та стійкості бізнесу. Такий підхід дозволяє компаніям краще реагувати на зміни в зовнішньому середовищі та ефективно використовувати свої внутрішні ресурси для досягнення стратегічних цілей. Проведемо SWOT-аналіз ТОВ «УКР-АВТО-ХОЛДІНГ» у табл. 2.8.

Таблиця 2.8 – SWOT-аналіз ТОВ «УКР-АВТО-ХОЛДІНГ»

<i>Сильні сторони (Strengths):</i>	<i>Слабкі сторони (Weaknesses):</i>
<ul style="list-style-type: none"> ❖ Сильна репутація на ринку. ❖ Широкий асортимент продукції. ❖ Ефективне використання інноваційних технологій. ❖ Компетентний та досвідчений персонал. ❖ Стабільні фінансові показники. 	<ul style="list-style-type: none"> ❖ Відсутність гнучкості у виробництві. ❖ Високі витрати на рекламу та маркетинг. ❖ Залежність від постачальників. ❖ Низька ефективність управління запасами. ❖ Недостатня увага до впровадження екологічних технологій.
<i>Можливості (Opportunities):</i>	<i>Загрози (Threats):</i>
<ul style="list-style-type: none"> ❖ Розширення ринків збуту за кордоном. ❖ Підвищення обсягів виробництва. ❖ Запровадження нових продуктів на ринок. ❖ Співпраця з іншими компаніями для спільного виробництва. ❖ Використання цифрових технологій для оптимізації процесів. 	<ul style="list-style-type: none"> ❖ Зростання конкуренції на ринку. ❖ Зміни у законодавстві, що можуть вплинути на діяльність компанії. ❖ Падіння попиту на продукцію через економічну нестабільність. ❖ Підвищення вартості сировини. ❖ Ризик технологічних збоїв або кібератак.

Джерело: розроблене автором на основі проведених досліджень

В результаті проведення SWOT-аналізу для ТОВ «УКР-АВТО-ХОЛДІНГ» підrezюємо, що компанія має сильні сторони, такі як висока репутація на ринку, широкий асортимент продукції та компетентний персонал. Ці фактори сприяють її успіху та стабільності. Однак слабкі сторони, такі як відсутність гнучкості у виробництві та високі витрати на рекламу, можуть обмежувати можливості росту.

З урахуванням можливостей, таких як розширення ринків збуту та запровадження нових продуктів, компанія може знайти шляхи для подальшого розвитку. Але вона також повинна бути свідомою загроз, таких як зростання конкуренції та зміни в законодавстві, які можуть вплинути на її діяльність.

У цілому, SWOT-аналіз допомагає компанії ліпше зрозуміти свої внутрішні та зовнішні фактори, що впливають на її діяльність. Це дає змогу розробити ефективні стратегії розвитку та підвищити конкурентоспроможність на ринку.

PEST-аналіз є важливим інструментом для розуміння впливу зовнішніх факторів на діяльність організації. Він допомагає оцінити політичні, економічні, соціокультурні та технологічні аспекти, які можуть впливати на бізнес. Проведемо PEST-аналіз для ТОВ «УКР-АВТО-ХОЛДІНГ» (табл. 2.9).

Таблиця 2.9 – PEST-аналіз ТОВ «УКР-АВТО-ХОЛДІНГ»

<i>Політичний аспект (P):</i>	<i>Економічний аспект (E):</i>
<ul style="list-style-type: none"> ❖ Зміни в податковому законодавстві. ❖ Політична стабільність у країні. ❖ Торговельні відносини з іншими країнами. ❖ Регулювання автомобільної індустрії. ❖ Підтримка уряду для розвитку автопрому. 	<ul style="list-style-type: none"> ❖ Зміни в курсі національної валюти. ❖ Економічний розвиток країни. ❖ Рівень безробіття. ❖ Витрати на транспорт та паливо. ❖ Інвестиційний клімат для автомобільної галузі.
<i>Соціокультурний аспект (S):</i>	<i>Технологічний аспект (T):</i>
<ul style="list-style-type: none"> ❖ Зміни в споживчих уподобаннях. ❖ Демографічні зміни та тенденції у попиті на автомобілі. ❖ Рівень свідомості щодо екологічних питань та попит на екологічні автомобілі. ❖ Підвищення мобільності населення та зміни у використанні транспорту. 	<ul style="list-style-type: none"> ❖ Інновації у виробництві автомобілів. ❖ Розвиток електромобілів та альтернативних джерел енергії. ❖ Використання штучного інтелекту та автономних технологій. ❖ Цифрові технології у виробництві та маркетингу. ❖ Розробка нових матеріалів для

❖ Культурні та модні тенденції в автопромисловості.	автомобільної промисловості. ❖ Екологічний аспект: ❖ Вплив виробництва автомобілів на довкілля. ❖ Попит на екологічно чисті автомобілі. ❖ Екологічні норми та стандарти у виробництві. ❖ Збільшення використання відновлюваних джерел енергії в автомобільній промисловості. ❖ Зміни в екологічних законодавчих актах та регуляціях.
---	--

Джерело: розроблене автором на основі проведених досліджень

Цей аналіз дозволяє оцінити зовнішнє середовище, в якому знаходиться ТОВ «УКР-АВТО-ХОЛДІНГ» і виявити можливості та загрози, що впливають на його діяльність.

Аналіз внутрішнього та зовнішнього середовища компанії «УКР-АВТО-ХОЛДІНГ» дозволяє отримати важливі уявлення про фактори, які впливають на її діяльність. Це допомагає компанії зрозуміти свої сильні та слабкі сторони, а також визначити можливості та загрози, що виникають у зовнішньому середовищі. Оцінка політичних, економічних, соціокультурних, технологічних та екологічних факторів дозволяє компанії адаптуватися до змін та розробляти стратегії для забезпечення успішного функціонування.

Аналіз ефективності системи стратегічного управління на ТОВ «УКР-АВТО-ХОЛДІНГ» (табл. 2.10).

Таблиця 2.10 – Аналіз ефективності системи стратегічного управління на ТОВ «УКР-АВТО-ХОЛДІНГ»

Аспект	Характеристика
Стратегічне планування	Система стратегічного планування у компанії показує високий рівень, оскільки вона враховує поточні тенденції ринку та має гнучкість для адаптації до змін. Однак виявлені деякі слабкості у прогнозуванні витрат на науково-дослідницькі розробки, що може вплинути на ефективність впровадження нових технологій
Виконання стратегії	Було зауважено, що компанія успішно досягає своїх стратегічних цілей, особливо у збільшенні чистого прибутку та ринкової частки. Однак існує ризик недостатнього

	впровадження стратегій, що вимагають великих вкладень у нові технології
Моніторинг та контроль	Система моніторингу та контролю виявилась ефективною, забезпечуючи своєчасне виявлення та вирішення проблем. Проте є потреба в удосконаленні процесів збору та аналізу стратегічної інформації для більш точного прогнозування
Управління ризиками	Компанія активно виявляє та оцінює ризики, пов'язані зі стратегічними проектами, і вживає відповідних заходів для їх управління та мінімізації
Участь зацікавлених сторін	Залучення зацікавлених сторін виявилось недостатнім, особливо з урахуванням потреб клієнтів та очікувань інвесторів. Є необхідність у покращенні комунікацій зі всіма зацікавленими сторонами
Навчання та розвиток	Система навчання та розвитку персоналу потребує додаткового удосконалення для забезпечення необхідних компетенцій та навичок для впровадження стратегічних ініціатив

Джерело: розроблене автором на основі проведених досліджень

Аналіз ефективності системи стратегічного управління показав, що компанія «УКР-АВТО-ХОЛДІНГ» має деякі сильні сторони, такі як гнучка система стратегічного планування та успішне досягнення стратегічних цілей, зокрема у збільшенні чистого прибутку та ринкової частки. Проте виявлені слабкі сторони, зокрема у прогнозуванні витрат на науково-дослідницькі розробки, недостатнє впровадження стратегій, що вимагають великих вкладень у нові технології, а також недостатня участь зацікавлених сторін та необхідність удосконалення системи навчання та розвитку персоналу. Таким чином, для підвищення ефективності стратегічного управління компанії необхідно удосконалити процеси прогнозування витрат, збільшити залучення зацікавлених сторін та поліпшити систему навчання та розвитку персоналу.

Цей аналіз показує, що система стратегічного управління в ТОВ «УКР-АВТО-ХОЛДІНГ» має свої сильні та слабкі сторони. Для досягнення більшої ефективності важливо продовжувати розвивати сильні сторони та усувати слабкі, забезпечуючи таким чином стабільний розвиток компанії.

Слабкі сторони ефективності системи стратегічного управління на ТОВ «УКР-АВТО-ХОЛДІНГ» включають:

1. Недостатня точність в прогнозуванні витрат на науково-дослідницькі розробки, що може вплинути на успішність впровадження нових технологій і інновацій.

2. Недостатнє впровадження стратегій, які потребують значних вкладень у нові технології. Це може призвести до обмеження конкурентоспроможності компанії на ринку та втрати можливостей для розвитку.

3. Недостатня участь зацікавлених сторін у стратегічному процесі. Це може призвести до недорозумінь і неврахування потреб клієнтів, очікувань інвесторів та інших зацікавлених сторін у стратегічних рішеннях.

4. Потреба удосконалення системи навчання та розвитку персоналу для забезпечення необхідних компетенцій та навичок для впровадження стратегічних ініціатив.

Ці слабкі сторони можуть ускладнити досягнення стратегічних цілей компанії та загрожувати її конкурентоспроможності на ринку.

Висновки до розділу 2

Представлена характеристика ТОВ «УКР-АВТО-ХОЛДІНГ» вказує на його значний потенціал у сфері автомобільного бізнесу. Підприємство володіє різноманітним портфелем продукції та послуг, що охоплює виробництво автотранспорту, торгівлю автомобілями, та інші супутні послуги. З урахуванням динамічного розвитку автомобільного сектору, компанія має потенціал для подальшого росту та розвитку.

Аналіз фінансового стану підприємства ТОВ «УКР-АВТО-ХОЛДІНГ» показує стабільну фінансову базу компанії з певними коливаннями у показниках протягом останніх трьох років. Високий рівень активів та прибутку свідчать про потенційну здатність компанії до забезпечення стійкого розвитку. Однак, існує необхідність удосконалення управління оборотним капіталом та оптимізації витрат для підвищення ефективності використання ресурсів.

Аналіз ефективності системи стратегічного управління на ТОВ «УКР-АВТО-ХОЛДІНГ» виявив деякі сильні та слабкі сторони. Позитивною характеристикою є високий рівень стратегічного планування та успішне досягнення стратегічних цілей компанії. Однак, існують слабкі сторони у формулюванні стратегій, нестача участі зацікавлених сторін у стратегічному процесі, а також необхідність удосконалення системи моніторингу та контролю для забезпечення більш точного прогнозування та вирішення стратегічних питань.

РОЗДІЛ 3

ШЛЯХИ УДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ НА ПІДПРИЄМСТВІ ТОВ «УКР-АВТО-ХОЛДІНГ»

3.1. Світовий досвід удосконалення стратегічного управління на засадах логістики

Глобалізація сучасної економіки відкриває шлях до зменшення відмінностей між різними національними системами господарювання. Цей процес стимулює появу та розвиток міжнародних економічних зв'язків, які стають основою для розбудови співпраці між країнами світу та їх представниками, будь то громадяни, організації чи уряди.

Більшість таких міжнародних економічних зв'язків зосереджена в галузях, що існують і в межах національних економік. Однією з цих сфер є логістична діяльність підприємств, що представляє собою стратегічне управління міжнародними ланцюгами поставок. Це об'єднання логістичної діяльності декількох підприємств, що виступають як вузли ланцюгів поставок, що перетинають державні кордони [12].

Глобалізація сприяє розвитку логістики на міжнародному рівні. Вона впливає на ринки постачання матеріальних ресурсів, робочої сили, капіталу, виробництва та збуту готової продукції, де домінують великі транснаціональні корпорації і фінансово-промислові групи. На цьому тлі розвиваються міждержавні транспортно-логістичні, телекомунікаційні, дистрибуційні та інші макрологістичні системи, які забезпечують ефективну та швидку обіговість товарів і послуг між країнами.

Створення міжнародних логістичних систем і формування логістичних ланцюгів на всій планеті стали ключовими інструментами для максимізації експорту готової продукції та ефективного проникнення на міжнародні ринки. Багато компаній вірять, що впровадження глобальних логістичних концепцій принесе їм конкурентні переваги через очікуване зростання продуктивності

праці, підвищення ефективності виробництва та розширення асортименту продукції.

Основними рушійними силами глобалізації бізнесу у сфері логістики є:

- Забезпечення сталого економічного зростання у багатьох країнах світу.
- Перспективи розвитку глобальних ринків.
- Підвищення глобальної конкуренції.
- Регіоналізація економіки.
- Експансія технологій.
- Дерегулювання транспорту та розвиток логістичної інфраструктури.

Головною тенденцією сучасного розвитку міжнародної логістики є електронна логістика, основні процеси якої здійснюються через онлайн-транзакції. Темпи розвитку міжнародної логістики, постановка логістичних завдань і рівень їх ефективного вирішення безпосередньо залежать від світових ринкових тенденцій. Розвиток світової економіки відбувається в контексті прогресуючої глобалізації та зростання виробничих витрат при жорсткій конкуренції між виробниками.

Розвиток логістики відбувався через кілька ключових етапів, які відображають її еволюцію від використання військової стратегії до невід'ємної частини сучасних бізнес-процесів [73].

Перший етап, що відповідає періоду від XIV століття до I століття н.е., характеризується використанням логістичних принципів для переміщення товарів як усередині держав, так і між ними. У цей період розвивалися методи доставки товарів сухопутним та морським транспортом.

Другий етап, який охоплює період з першого тисячоліття н.е. до кінця XIX століття, характеризується використанням логістики в якості військової науки. Основними принципами логістики було забезпечення доставки, розповсюдження військового обладнання та керування військами.

Третій етап, що розпочався на початку 1900-х років і тривав до середини XX століття, відзначився тим, що логістика, набута у військових справах, стала адаптуватися до бізнес-процесів. Поступово ці принципи почали

використовуватися у всіх сферах економіки та господарства. Підприємства різних країн досліджували та впроваджували рухи та дії, пов'язані з просторово-часовим рухом різних видів ресурсів, що сприяло їх ефективному управлінню та оптимізації бізнес-процесів.

Експерти, вчені та практики бізнесу завжди шукали ту «соломинку», яка допоможе зберегти стійкість під час криз та накопичити необхідний потенціал для подальшого зростання. Серед різноманітних стратегій виживання та розвитку була знайдена важлива «соломинка» – логістика. Як наука та практична сфера діяльності, логістика почала проникати в різні галузі економіки, ефективно використовуючи свій підхід при управлінні матеріальними та логістичними потоками.

Четвертий етап розвитку логістики, що відбувався з 50-х по початок 80-х років ХХ століття, був визначений відокремленням логістичної діяльності та появою логістичного аутсорсингу. Це передбачало делегування виконання деяких логістичних операцій спеціалізованим компаніям. Великі корпорації, щоб зміцнити свої позиції на світових ринках, почали укладати стратегічні союзи з постачальниками світового рівня. Це гарантувало раціональні витрати та високу якість логістичних послуг, таких як консолідація товарів, експедиція та транспортування вантажів, а також ведення транспортної та іншої документації, управління об'єктами логістичної інфраструктури тощо.

Більшість великих компаній та фірм почали формувати логістичні відділи та використовувати принципи логістики. Східна Європа стала одним з континентів, де логістика стала ключовим аспектом у формуванні стабільного та стійкого становища на ринку. Також важливо згадати про сучасні логістичні системи та технології, розроблені в США та Японії, які отримали широке поширення в Європі, зокрема [72]:

1. Система планування потреби в матеріалах, деталях та вузлах (Materials Requirements Planning);
2. Система планування розподілу ресурсів (Distribution Requirements Planning);

3. Оптимізовані виробничі технології (Optimized Production Technologies);
4. Точно вчасно (Just-in-time);
5. Канбан (Kanban).

П'ятий етап розвитку логістики розпочався з середини 1980-х років і триває досі. На цьому етапі активно формувалися та поширювалися методи управління матеріальними потоками, які інтегруються з іншими логістичними потоками: інформаційним, фінансовим, сервісним. Ці потоки, що забезпечують та супроводжують матеріальні потоки, стали самостійними функціями. Цей етап можна назвати всесвітнім, оскільки логістизація економічних процесів стала проблемою для Європи, США та Азії. Країни з перехідною економікою активно включилися в процес логістизації, що сприяло їхньому ефективному функціонуванню та розвитку митних спілок.

Протягом останніх 15 років міжнародна торгівля пережила значні зміни. З одного боку, було зафіксовано скорочення торгових бар'єрів і лібералізацію торговельних режимів в багатьох країнах. З іншого боку, спостерігалися динамічні зрушення в експортно-орієнтованих секторах економіки країн Азіатсько-Тихоокеанського регіону. Важливим фактором для розвитку світового ринку транспортних і логістичних послуг стало інтенсивне переміщення виробництва, зокрема великотоннажного, з Західної Європи та США до країн Південно-Східної Азії, таких як Китай, Індія, В'єтнам та Індонезія, а також формування зворотного потоку готової продукції внаслідок зростаючого споживання в розвинених країнах. Цей процес суттєво вплинув на обсяги світового транспортного ринку.

Розвиток європейської логістики тісно пов'язаний з процесами європейської інтеграції та формуванням структур Європейського Союзу. Поділ Європи після Другої світової війни на Західну, Центральну та Східну Європу спричинив створення постійного кордону для передачі концепцій і технологій, використовуваних у логістиці. Країни Західної Європи адаптували американський досвід та розробили власні логістичні рішення, проте

національні кордони швидко перетворилися на справжні бар'єри для товарних потоків у європейському просторі.

У минулому 15-річчі міжнародна торгівля дійсно пройшла кілька значних змін. Одним з таких рішень стало створення та функціонування мультимодальних транспортно-логістичних центрів в Європейському Союзі. Розвиток цих центрів у Західній Європі розпочався на початку 1980-х років, коли вантажні перевезення почали стрімко зростати в умовах глобалізації світових товарних ринків [65].

Відповідно до даних Європейської конференції міністрів транспорту, з 1970 по 2001 рік вантажообіг автомобільного транспорту в країнах-членах цієї організації зріс майже утричі. Цей ріст вимагав розробки нових технік, розвитку транспортної інфраструктури та впровадження сучасних транспортно-логістичних технологій, що в результаті дозволили значно знизити транспортні витрати у кінцевій ціні товарів.

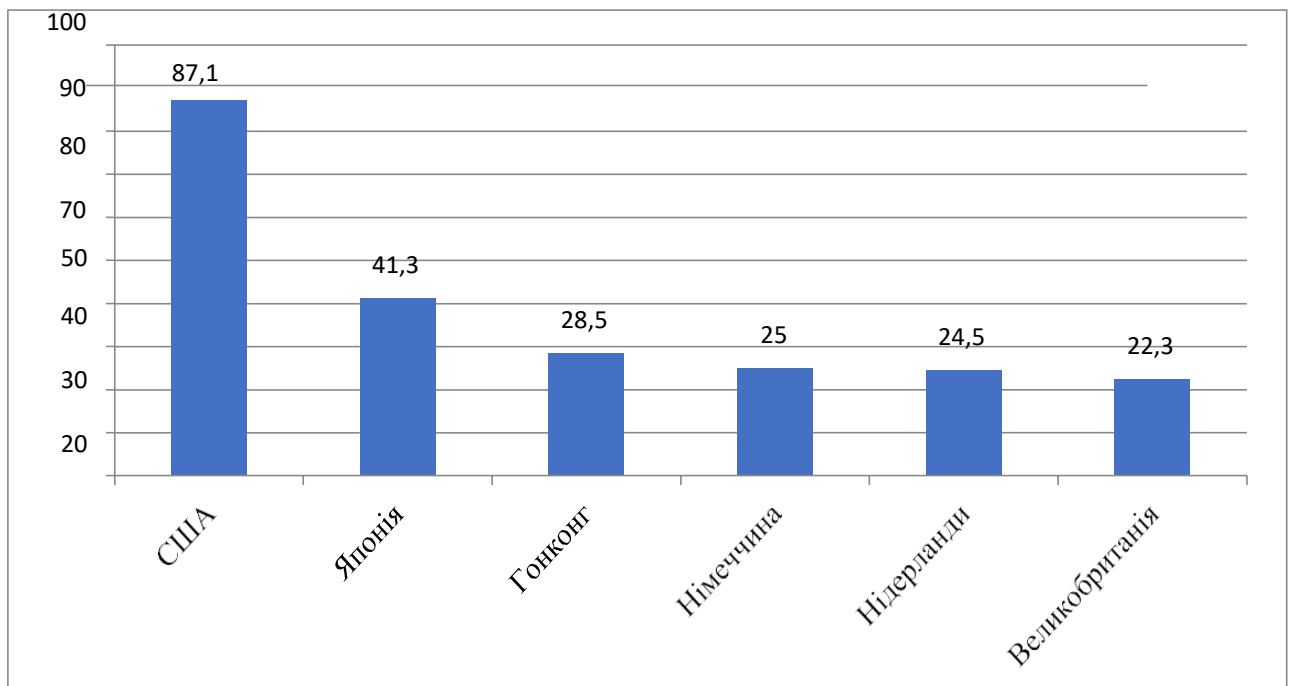


Рисунок 3.1 – Найбільші експортери транспортних послуг у світі, млрд дол. США, 2021 р.

Джерело: складено на основі [38]

З розвитком транс'європейської мережі логістичних центрів почали розроблятися проекти у сфері логістики в масштабах всієї Європи. Сучасний ринок логістичних послуг країн ЄС показує позитивну динаміку. У 2021 році сукупний дохід від наданих логістичних послуг в країнах ЄС склав 700 млрд. євро. Попит на послуги логістичних операторів формують промисловість і торгівля, які щорічно витрачають на логістику в Європі значні суми.

У сучасній науковій літературі велика увага приділяється розвитку транспортно-логістичних систем як на макро-, так і на мікрорівнях. Основні проблеми функціонування транспорту та логістики на міжнародному та національному рівнях досліджуються шляхом аналізу динаміки індексу продуктивності логістики (ІПЛ), який був розроблений Світовим банком у 2007 році.

Цей індекс є важливим інструментом для вимірювання ефективності логістичних систем у різних країнах. Він дозволяє оцінити рівень розвитку логістики в контексті конкретної країни та порівняти його з іншими країнами. Аналіз ІПЛ допомагає виявити проблемні аспекти логістичних систем і спрямувати зусилля на їх вирішення для підвищення ефективності та конкурентоспроможності економіки.

Такий підхід дозволяє зрозуміти, які аспекти логістики потребують найбільшої уваги та які заходи можуть бути вжиті для покращення ситуації. Враховуючи важливість логістики для ефективного функціонування економіки, аналіз ІПЛ стає важливим інструментом для прийняття стратегічних рішень у сфері транспорту та логістики.

Таблиця 3.1 – Індекс продуктивності логістики

Регіон	2017	2018	2019	2020	2021	2022	Зроста- я +,-
Центр Європа Прибалтика	2,965	3,094	3,093	3,317	3,303	3,215	0,250
Східна Азія	3,024	3,112	3,139	3,184	3,137	3,148	0,124
Європа та Цент Азія	3,081	3,192	3,187	3,257	3,226	3,240	0,160
Єврозона	3,491	3,508	3,483	3,578	3,658	3,531	0,040
Європейський Союз	3,407	3,443	3,450	3,543	3,593	3,519	0,112

Латинська Америка	2,570	2,741	2,708	2,769	2,664	2,664	0,095
Найменш розвинені країни(класифікація ООН))	2,250	2,379	2,363	2,402	2,385	2,388	0,138
Близький Схід і Північна Африка	2,686	2,849	2,798	2,814	2,887	2,784	0,098
Північна Америка	3,880	3,865	3,890	3,887	3,961	3,810	-0,070
Південна Америка	2,296	2,488	2,581	2,607	2,623	2,510	0,214
Африка (південніше Сахари))	2,347	2,422	2,456	2,461	2,470	2,450	0,102
Світ	2,740	2,866	2,871	2,894	2,884	2,866	0,126

Джерело: складено на основі [38]

Аналізуючи дані про індекс продуктивності логістики за останні роки, можна відзначити деякі тенденції та ризики, що впливають на розвиток різних регіонів світу. Зокрема, помітно, що деякі регіони, такі як Центральна Європа та Прибалтика, Східна Азія та Європа та Центральна Азія, показують стабільний ріст індексу протягом розглянутого періоду. Це може свідчити про успішні заходи у сфері логістики та транспорту, які сприяють підвищенню продуктивності та ефективності цих регіонів.

У той же час, є країни і регіони, де індекс продуктивності логістики лише помірно зростає або навіть залишається на стабільному рівні. Наприклад, Північна Америка показує невелике зменшення індексу протягом останніх років, що може вказувати на потенційні проблеми у сфері логістики та транспорту в цьому регіоні.

Також важливо відзначити, що розвиток транспортно-логістичних систем тісно пов'язаний з економічним розвитком та конкурентоспроможністю країн. Так, країни з високим рівнем індексу продуктивності логістики зазвичай мають більш привабливі умови для інвестицій та розвитку бізнесу.

Отже, аналіз індексу продуктивності логістики дає можливість зрозуміти стан розвитку транспортно-логістичних систем у різних регіонах світу та

ідентифікувати напрямки подальших дій для підвищення їх ефективності та конкурентоспроможності.

Розглянемо кожен регіон окремо за показниками індексу продуктивності логістики:

1. Центр Європи та Прибалтика:

За останні роки відзначається стабільний ріст індексу продуктивності логістики. Це може свідчити про успішні заходи у розвитку транспортно-логістичної інфраструктури, сприятливе інвестиційне середовище та підвищення ефективності логістичних процесів.

2. Східна Азія:

Індекс продуктивності логістики також демонструє стабільний ріст. Цей розвиток може бути пов'язаний зі зростанням торгівлі та інвестиційною активністю в регіоні, що вимагає ефективних транспортно-логістичних систем.

3. Європа та Центральна Азія:

Також спостерігається позитивна динаміка росту індексу. Це може бути обумовлено розвитком торговельних зв'язків між Європою та Азією, що потребує ефективних логістичних рішень.

4. Єврозона:

Індекс продуктивності логістики зростає, але на меншому темпі порівняно з іншими регіонами. Це може вказувати на необхідність додаткових заходів для підвищення ефективності логістичних процесів.

5. Європейський Союз:

Подібно до Єврозони, індекс продуктивності логістики зростає, але з помірним темпом. Можливо, є потреба у подальшій оптимізації логістичних систем для забезпечення стабільного зростання та конкурентоспроможності.

6. Латинська Америка, Південна Америка, Африка (південніше Сахари):

Індекс продуктивності логістики в цих регіонах також зростає, що свідчить про певний прогрес у розвитку транспортно-логістичних систем.

Проте можуть існувати виклики, пов'язані з інфраструктурними обмеженнями та іншими факторами, які гальмують швидкість розвитку.

У цілому, аналіз індексу продуктивності логістики дозволяє виявити тенденції та проблеми у розвитку транспортно-логістичних систем різних регіонів, що допомагає впроваджувати відповідні стратегії для поліпшення їх ефективності та конкурентоспроможності.

Останнім часом спостерігається значний вплив логістичних витрат на прийняття підприємством стратегічних рішень щодо виходу на зовнішні ринки. Розвиток міжнародної логістики став ключовим чинником у цьому процесі, враховуючи інтеграцію систем постачання товарів, усунення торгових бар'єрів та підвищення вимог до постачальників. Україна, не виключення, зазнає цих змін, що відображається у динаміці зовнішньоторговельних операцій.

За останні роки в Україні спостерігається постійна динаміка у змінах зовнішньоторговельного обороту товарів і послуг. Хоча у 2020 році спостерігалася деяка зниження, у порівнянні з 2019 роком, проте сальдо торговельного балансу значно покращилося. Вступ України до міжнародних транспортних організацій та ратифікація міжнародних угод стали першими кроками у процесі інтеграції українського транспортно-дорожнього комплексу в Європейську транспортну систему.

Спеціальні програми та концепції, прийняті на різних етапах розвитку, сприяли цій інтеграції, забезпечуючи розвиток транспортно-логістичної інфраструктури та формування мережі логістичних центрів. Ці заходи стали основою для подальшого розвитку та оптимізації логістичних процесів, які в свою чергу сприяють зростанню конкурентоспроможності українських підприємств на міжнародній арені.

Україна активно включилася до процесу розбудови Транс'європейської опорної транспортної мережі (TEN-T) у 2018 році, що відобразилося на її ролі як ключового учасника у розвитку стратегічних транспортних коридорів між Європою та Азією. Спільна співпраця між Україною, Європейським Союзом та третіми країнами спрямована на покращення потоку пасажирів та вантажів,

збільшення неперервності руху транспортних потоків та усунення адміністративних, технічних та транскордонних перешкод.

Одним із важливих кроків в інтеграції України до транспортно-логістичної системи ЄС було її приєднання до спільних проєктів транскордонної інфраструктури "З'єднання Європи" з березня 2019 року. Це відкрило нові можливості для співпраці з державами-членами ЄС у реалізації спільних проєктів з розвитку транспортної інфраструктури.

Угода про Асоціацію, ратифікована Україною у вересні 2014 року, визначила нові стандарти та вимоги щодо реформування транспортного сектору. Вона зобов'язала Україну наближати своє законодавство до європейських стандартів у сферах торгівлі та транспортних послуг, сприяти розвитку екологічно чистих та стійких транспортних систем, а також координувати закупівлі, пов'язані з транспортною діяльністю.

Міністерство інфраструктури України активно здійснює виконання зобов'язань, передбачених Угодою про Асоціацію з Європейським Союзом. У жовтні 2020 року вони розробили проєкти ключових законів та підзаконних актів у сфері транспорту, спрямованих на відповідність європейському стандарту. Серед них - законопроєкти «Про внутрішній водний транспорт», «Про залізничний транспорт» і «Про мультимодальні перевезення», що очікуються на прийняття.

Крім того, ведомство працює над адаптацією національного законодавства до вимог європейського у сфері перевезення небезпечних вантажів та регулювання ринку послуг автотранспорту.

Важливим етапом для України є посилення інтеграції до європейського транспортно-логістичного комплексу. Для цього необхідно здійснювати системні інституційні зміни, які передбачають проведення реформ у рамках Асоціації з ЄС та угоди DCFTA.

Створення сприятливих умов для підприємництва, децентралізація влади, лібералізація зовнішньоекономічної діяльності та ефективне використання

фінансових ресурсів від ЄС – це ключові аспекти сприяння взаємодії України з Європейським Союзом у транспортно-логістичному секторі.

Розвиток логістики у промислово розвинених країнах має свої коріння в економічних факторах, які виникли внаслідок зростання виробництва та розширення міжнародних економічних зв'язків. Підприємці та компанії зосередили увагу на пошуку нових шляхів оптимізації ринкової діяльності та скорочення витрат у сфері товароруку, спрямовані на зниження тимчасових та фінансових витрат.

Розвиток логістики стимулювався не лише прагненням підприємств зменшити витрати, але й ускладненням системи ринкових відносин та підвищенням вимог до якості процесу розподілу. Перехід від ринку продавця до ринку покупців вимагав від компаній значних змін у стратегіях виробництва та системах руху товару. Раніше рішення про випуск продукції передувало розробці збутової політики, проте в умовах конкурентного ринку виробництва стало важливим формування виробничих програм відповідно до обсягів та структури попиту на ринку.

Таким чином, розвиток логістики у промислово розвинених країнах відбувався під впливом не лише потреби зменшення витрат, але й за умови постійних змін у стратегічних підходах до виробництва та реалізації, спричинених зростанням конкуренції та складністю ринкових умов.

Удосконалення стратегічного управління на основі логістики виявляється як важливий аспект у сучасному світі. Світовий досвід у цьому напрямку демонструє низку ключових підходів та практик, які сприяють оптимізації діяльності підприємств і підвищенню їх конкурентоспроможності [47].

Одним із основних напрямків є використання інтегрованих логістичних систем, які об'єднують управління постачанням, виробництвом та дистрибуцією. Це дозволяє забезпечити максимальну ефективність у керуванні матеріальними та інформаційними потоками в усій ланцюгу постачання.

Ще одним важливим аспектом є застосування сучасних технологій та інформаційних систем, таких як інтернет речей (IoT), штучний інтелект (AI) та

аналітика даних. Це дозволяє отримувати точну та своєчасну інформацію про стан товарів, процеси виробництва та рух товарів, що сприяє прийняттю обґрунтованих стратегічних рішень.

Крім того, світовий досвід показує важливість розвитку партнерських відносин з постачальниками та покупцями, а також активну участь у формуванні мережі логістичних партнерів. Це дозволяє забезпечити більшу гнучкість та реагування на зміни в ринкових умовах.

Отже, світовий досвід удосконалення стратегічного управління на засадах логістики підкреслює важливість інтеграції, інновацій та партнерства для досягнення успіху в умовах сучасного бізнесу.

Інтегровані логістичні системи є ключовим елементом сучасного управління логістикою, оскільки вони спрямовані на забезпечення оптимального керування матеріальними та інформаційними потоками в усій ланцюгу постачання, від постачальників до кінцевих споживачів. Основні риси інтегрованих логістичних систем включають (табл.3.2):

Таблиця 3.2 – Основні риси інтегрованих логістичних систем

Риса	Характеристика
Синергію процесів	Інтегровані логістичні системи об'єднують різні елементи ланцюгу постачання, такі як управління запасами, транспортування, складування та обробка замовлень, щоб створити синергію між ними. Це дозволяє оптимізувати робочі процеси та підвищувати ефективність використання ресурсів.
Інформаційна зв'язаність	Інтегровані системи забезпечують неперервний потік інформації вздовж усього ланцюгу постачання, що дозволяє керівництву та оперативному персоналу здійснювати швидке прийняття рішень на основі актуальних даних.
Стратегічне планування	Інтегровані логістичні системи дозволяють впроваджувати стратегічне планування в управління ланцюгом постачання, що дозволяє підприємствам реагувати на зміни в ринкових умовах та ефективно використовувати ресурси.
Управління взаємовідносинами з партнерами	Інтегровані системи дозволяють підприємствам побудувати ефективні взаємовідносини з постачальниками та клієнтами, що сприяє покращенню управління ланцюгом постачання та досягненню спільних цілей.
Підвищення конкурентоспроможності	Завдяки інтегрованим логістичним системам підприємства можуть підвищити свою конкурентоспроможність, зменшити витрати та підвищити якість обслуговування клієнтів.

Джерело: розроблено автором на основі проведених досліджень

Загалом, інтегровані логістичні системи відіграють ключову роль у сучасному бізнесі, дозволяючи підприємствам оптимізувати свою діяльність та досягати стратегічних цілей.

Таблиця 3.3 – Запровадження елементів інтегрованих логістичних систем в діяльності ТОВ «УКР-АВТО-ХОЛДІНГ»

Технологія	Вартість впровадження, тис. грн.	Плановий період окупності, міс.	Очікуваний ефект
Інтернет речей (IoT)	500	6	зменшення витрат на 15%
Штучний інтелект	300	7	оптимізація маршрутів на 10%
Аналітика даних	300	6	зменшення кількості помилок на 20%
Всього	1100		

Джерело: розроблено автором на основі проведених досліджень

Застосування сучасних технологій та інформаційних систем, таких як Інтернет речей (IoT), штучний інтелект (AI) та аналітика даних, в логістиці стало ключовим фактором для оптимізації управління ланцюгом постачання та підвищення ефективності бізнесу. Давайте розглянемо кожен з цих технологій детальніше:

1. Інтернет речей (IoT):

IoT дозволяє збирати дані з різних пристроїв та датчиків, які встановлені на транспортних засобах, обладнанні складів та інших точках у логістичному ланцюзі.

Ці дані можуть включати інформацію про місцезнаходження товарів, стан запасів, умови транспортування (температура, вологість тощо) та багато іншого.

За допомогою IoT можна забезпечити постійний моніторинг та відстеження товарів протягом всього шляху їх переміщення, що дозволяє уникнути втрат та підвищити безпеку поставок.

2. Штучний інтелект (AI):

AI може використовуватися для прогнозування попиту на товари, оптимізації маршрутів доставки, управління запасами та виявлення аномалій в ланцюгу постачання.

Завдяки алгоритмам машинного навчання, AI може аналізувати великі обсяги даних та виявляти патерни та тенденції, що допомагає в управлінні запасами та прийнятті стратегічних рішень.

3. Аналітика даних:

Аналітика даних дозволяє підприємствам отримувати цінні інсайти з накопиченої інформації, що допомагає в прийнятті управлінських рішень та оптимізації бізнес-процесів.

Вона може використовуватися для виявлення слабких місць у ланцюгу постачання, виявлення можливостей для підвищення ефективності та зниження витрат.

Використання цих сучасних технологій у логістиці дозволяє підприємствам підвищити ефективність, знизити витрати, покращити обслуговування клієнтів та забезпечити конкурентні переваги на ринку. Інтеграція цих технологій у логістичні процеси відображає сучасні тенденції у розвитку бізнесу та виробництва.

3.2. Проектні пропозиції удосконалення системи стратегічного управління підприємством ТОВ «УКР-АВТО-ХОЛДІНГ»

Зважаючи на знайдені слабкі сторони системи стратегічного управління в ТОВ «УКР-АВТО-ХОЛДІНГ», пропонуємо такі проектні пропозиції для її удосконалення (табл. 3.4):

Таблиця 3.4 – Проектні пропозиції удосконалення системи стратегічного управління підприємством ТОВ «УКР-АВТО-ХОЛДІНГ»

Проектна пропозиція	Характеристика пропозиції
Підвищення точності прогнозування витрат на науково-дослідницькі розробки	<ul style="list-style-type: none"> ❖ Впровадження детального аналізу витрат на дослідження та розробки. ❖ Створення спеціалізованого відділу для

	<p>моніторингу та аналізу витрат на інновації.</p> <ul style="list-style-type: none"> ❖ Використання передових методів фінансового менеджменту для прогнозування ризиків та витрат на інноваційні проекти.
Підвищення ефективності впровадження стратегій, що потребують великих вкладень у нові технології	<ul style="list-style-type: none"> ❖ Розробка стратегій фінансування для інвестицій у нові технології. ❖ Створення комітету з впровадження стратегій, який буде відповідати за керування та моніторинг реалізації проектів. ❖ Встановлення партнерських відносин з університетами та дослідницькими центрами для спільної розробки та впровадження нових технологій.
Підвищення залучення зацікавлених сторін у стратегічний процес	<ul style="list-style-type: none"> ❖ Проведення регулярних зустрічей з клієнтами, інвесторами та іншими зацікавленими сторонами для збору фідбеку та врахування їх потреб у стратегічних рішеннях. ❖ Створення відкритих комунікаційних каналів для спілкування зі зацікавленими сторонами, таких як веб-сайт, соціальні мережі та електронні розсилки.
Удосконалення системи навчання та розвитку персоналу	<ul style="list-style-type: none"> ❖ Проведення аудиту навчальних потреб персоналу для ідентифікації слабких місць та потреб у підвищенні кваліфікації. Розробка індивідуальних навчальних планів для кожного співробітника, орієнтованих на досягнення стратегічних цілей підприємства. ❖ Впровадження системи менторства та програм стажування для передачі знань та досвіду молодшим співробітникам.

Джерело: розроблено автором на основі проведених досліджень

Вищезазначені проектні пропозиції мають на меті поліпшення ефективності стратегічного управління підприємством «УКР-АВТО-ХОЛДІНГ» та сприятимуть досягненню його стратегічних цілей.

Підвищення точності прогнозування витрат на науково-дослідницькі розробки є критичним для ефективного управління фінансовими ресурсами та успішної реалізації інноваційних проектів в компанії «УКР-АВТО-ХОЛДІНГ». Шляхи досягнення цієї мети розглянемо далі (табл. 3.5):

Таблиця 3.5 – Шляхи досягнення підвищення точності прогнозування витрат на науково-дослідницькі розробки

Пропозиція	Характеристика
Детальний аналіз історичних даних	<ul style="list-style-type: none"> ❖ Проведення аналізу витрат на попередні науково-дослідницькі проекти для ідентифікації основних факторів, що впливають на витрати. ❖ Врахування різноманітних чинників, таких як обсяг робіт, використані матеріали та ресурси, затрати на персонал і технологічні витрати.
Використання методів прогнозування	<ul style="list-style-type: none"> ❖ Застосування статистичних методів, таких як метод середніх, експоненціальне згладжування та регресійний аналіз, для прогнозування майбутніх витрат на дослідження та розробки. ❖ Врахування зміни економічних та технологічних умов для більш точного прогнозування витрат у майбутньому.
Експертна оцінка	<ul style="list-style-type: none"> ❖ Залучення експертів з різних сфер, включаючи науковців, інженерів, фінансистів та менеджерів проектів, для оцінки поточних і майбутніх витрат. ❖ Проведення консультацій зі сторонніми фахівцями та консультантами для отримання додаткової експертизи та перевірки прогнозів.
Регулярне оновлення прогнозів	<ul style="list-style-type: none"> ❖ Проведення регулярного моніторингу та оновлення прогнозів витрат на основі нової інформації та зміни умов. ❖ Адаптація прогнозів в разі зміни стратегічних цілей або внутрішніх чи зовнішніх умов, що можуть вплинути на витрати.
Використання спеціалізованого програмного забезпечення	<ul style="list-style-type: none"> ❖ Використання програмних засобів для фінансового моделювання та прогнозування, що дозволяють автоматизувати процес прогнозування та забезпечують більш точні результати.

Джерело: розроблено автором на основі проведених досліджень

Ці підходи допоможуть підприємству «УКР-АВТО-ХОЛДІНГ» покращити точність прогнозування витрат на науково-дослідницькі розробки та забезпечити більш ефективне використання ресурсів для інноваційних проектів.

Підвищення ефективності впровадження стратегій, які потребують значних вкладень у нові технології, є ключовим завданням для компанії «УКР-АВТО-ХОЛДІНГ», оскільки це дозволить їй забезпечити конкурентні переваги на ринку та збільшити свою інноваційну потужність. Докладніше про можливі шляхи досягнення цієї мети представлено в табл. 3.6.

Таблиця 3.6 – Шляхи досягнення підвищення ефективності впровадження стратегій, які потребують значних вкладень у нові технології

Вид заходу	Характеристика
Стратегічне планування	<ul style="list-style-type: none"> ❖ Ретельне розроблення стратегій впровадження нових технологій, включаючи визначення чітких цілей, завдань та критеріїв успіху. ❖ Установлення пріоритетів і розподіл ресурсів для кожного проекту відповідно до їх стратегічної важливості та потенційного внеску у розвиток компанії
Фінансове управління	<ul style="list-style-type: none"> ❖ Ефективне управління фінансовими ресурсами, включаючи аналіз і прогнозування витрат на нові технології, а також оцінку їхнього впливу на прибутковість та стратегічні цілі компанії. ❖ Пошук додаткових джерел фінансування, таких як інвестиції, позики або гранти, для підтримки проектів з впровадження нових технологій
Управління проектами	<ul style="list-style-type: none"> ❖ Використання методів управління проектами, таких як методологія РМІ або Agile, для ефективного планування, виконання та контролю за впровадженням нових технологій. ❖ Створення крос-функціональних команд з професіоналів різних сфер, що забезпечить більшу ефективність виконання проектів.
Технологічний аналіз	<ul style="list-style-type: none"> ❖ Проведення докладного аналізу ринку та технологічних трендів для ідентифікації потенційних нововведень, які можуть бути важливими для конкурентоспроможності компанії. ❖ Врахування ризиків та можливостей, пов'язаних з впровадженням нових технологій, і розроблення стратегій їхнього управління.
Створення інноваційної культури	<ul style="list-style-type: none"> ❖ Стимулювання творчого мислення та інноваційної діяльності серед співробітників шляхом організації навчальних семінарів, хакатонів, конкурсів і тощо. ❖ Залучення персоналу до процесу прийняття рішень щодо вибору та впровадження нових технологій, що підвищить їхню відповідальність та залученість.

Джерело: розроблено автором на основі проведених досліджень

Ці заходи допоможуть підприємству «УКР-АВТО-ХОЛДІНГ» ефективно впроваджувати стратегії, які потребують значних вкладень у нові технології, та забезпечити стабільний розвиток та конкурентні переваги на ринку.

Підвищення залучення зацікавлених сторін у стратегічний процес є важливим аспектом для компанії «УКР-АВТО-ХОЛДІНГ», оскільки це сприяє збільшенню рівня розуміння та підтримки її стратегій і рішень. Шляхи, якими можна досягти цієї мети представлені в табл. 3.7.

Таблиця 3.7 – Шляхи досягнення підвищення залучення зацікавлених сторін у стратегічний процес

Види заходу	Характеристика
Комунікація	<ul style="list-style-type: none"> ❖ Забезпечення відкритої та прозорої комунікації з усіма зацікавленими сторонами, включаючи клієнтів, інвесторів, співробітників, постачальників та громадськість. ❖ Використання різноманітних каналів комунікації, таких як внутрішні та зовнішні прес-релізи, веб-семінари, соціальні мережі, електронна пошта тощо.
Залучення до процесу прийняття рішень	<ul style="list-style-type: none"> ❖ Організація консультаційних груп або рад, в яких можуть брати участь представники різних зацікавлених сторін для обговорення стратегічних питань та прийняття спільних рішень. ❖ Проведення регулярних зустрічей, форумів або вебінарів представниками зацікавлених сторін для обміну ідеями та думками щодо стратегічних ініціатив.
Залучення до процесу планування	<ul style="list-style-type: none"> ❖ Включення представників зацікавлених сторін у процес розроблення стратегічного плану, що дозволить враховувати їх потреби та очікування. ❖ Проведення регулярних анкетувань або опитувань серед зацікавлених сторін для збору їхньої думки щодо стратегічних пріоритетів та напрямків розвитку.
Партнерство	<ul style="list-style-type: none"> ❖ Укладення стратегічних партнерств з ключовими зацікавленими сторонами, що дозволить спільно розробляти та впроваджувати стратегії, спрямовані на спільні цілі та інтереси. ❖ Співпраця з неприбутковими організаціями, громадськими об'єднаннями або громадськими радами для врахування соціальних та екологічних аспектів у стратегічному плануванні.
Навчання та освіта	<ul style="list-style-type: none"> ❖ Організація навчальних заходів, семінарів або тренінгів для представників зацікавлених сторін з питань стратегічного управління та розуміння стратегічних цілей компанії. ❖ Створення освітніх матеріалів або відеоуроків, які допоможуть зацікавленим сторонам краще розуміти стратегічні

Джерело: розроблено автором на основі проведених досліджень

Підвищення залучення зацікавлених сторін у стратегічний процес дозволить компанії «УКР-АВТО-ХОЛДІНГ» ефективніше реагувати на зміни в зовнішньому середовищі, враховувати різноманітні потреби та очікування зацікавлених сторін, а також забезпечити підтримку та легітимність своїх стратегічних рішень.

Удосконалення системи навчання та розвитку персоналу є ключовим елементом стратегічного управління для компанії «УКР-АВТО-ХОЛДІНГ». Це дозволяє підвищити компетентність та професійний рівень працівників, що в свою чергу сприяє досягненню стратегічних цілей і забезпечує конкурентні переваги. Ось кілька способів, якими можна удосконалити цю систему:

1. Аналіз потреб:

- Проведення систематичного аналізу компетенцій та потреб персоналу, щоб ідентифікувати прогалини і слабкі сторони.
- Оцінка стратегічних цілей компанії та визначення необхідних навичок та знань для їх досягнення.

2. Розробка навчальних програм:

- Розроблення спеціалізованих навчальних програм, спрямованих на розвиток ключових компетенцій, необхідних для виконання стратегічних завдань.
- Використання різноманітних методів навчання, таких як тренінги, семінари, вебінари, онлайн-курси тощо.

3. Залучення експертів:

- Залучення внутрішніх та зовнішніх експертів для проведення навчальних заходів та тренінгів з актуальних тем.
- Організація менторської програми, де досвідчені співробітники надають підтримку та наставництво молодшим колегам.

4. Ефективне використання технологій:

- Впровадження сучасних технологій для навчання, таких як e-learning платформи, відеоуроки, мобільні додатки тощо.
 - Використання онлайн-ресурсів для самонавчання та отримання актуальної інформації з обраної галузі.
5. Оцінка результатів:
- Проведення систематичної оцінки ефективності навчальних програм та заходів для визначення їхньої відповідності стратегічним цілям компанії.
 - Збір фідбеку від працівників щодо якості та корисності навчальних ініціатив.
6. Створення корпоративної культури навчання:
- Залучення топ-менеджменту до підтримки та сприяння навчальним ініціативам.
 - Створення стимулюючого середовища, де працівники відчувають мотивацію до постійного саморозвитку та навчання.

Таблиця 3.8 – Календарний план-графік удосконалення системи навчання та розвитку персоналу ТОВ «УКР-АВТО-ХОЛДІНГ»

Напрямок роботи	Термін	Виконавець
Аналіз компетенцій та потреб персоналу	31.08.2024 р.	Відділ кадрів
Розроблення спеціалізованих навчальних програм	30.09.2024	Сектор розвитку персоналу, залучені зовнішні експерти
Проведення навчальних заходів	до 31.12.2024 р.	Залучені зовнішні експерти, функціональні керівники підприємства
Апробація вивчених технологій	До 31.03.2025 р.	Персонал підприємства
Оцінка ефективності запровадження вивчених технологій	30.04.2025 р.	Персонал підприємства
Формування елементів корпоративної культури	липень - грудень 2024 р.	Представники вищого керівництва підприємства

Джерело: розроблено автором на основі проведених досліджень

Підвищення ефективності системи навчання та розвитку персоналу допоможе компанії «УКР-АВТО-ХОЛДІНГ» забезпечити своїм працівникам необхідні навички та знання для досягнення стратегічних цілей, що в свою чергу сприятиме стабільному розвитку та успіху підприємства.

3.3. Оцінка ефективності проектних пропозицій ТОВ «УКР-АВТО-ХОЛДІНГ»

Пропозиція щодо підвищення точності прогнозування витрат на науково-дослідницькі розробки в ТОВ «УКР-АВТО-ХОЛДІНГ» є важливим кроком для покращення стратегічного управління.

Таблиця 3.9 – Оцінка ефективності підвищення точності прогнозування витрат на науково-дослідницькі розробки

Аспект	Оцінка ефективності
Детальний аналіз історичних даних	Сприяє покращенню розуміння факторів, що впливають на витрати на науково-дослідницькі розробки.
Використання методів прогнозування	Застосування різноманітних статистичних методів дозволяє отримувати більш точні прогнози витрат.
Експертна оцінка	Залучення експертів сприяє більшій об'єктивності та точності прогнозів.
Регулярне оновлення прогнозів	Підтримує актуальність прогнозів та дозволяє адаптувати їх до змінних умов.
Використання спеціалізованого програмного забезпечення	Забезпечує автоматизацію та поліпшення процесу прогнозування витрат.

Джерело: розроблено автором на основі проведених досліджень

Ця таблиця надає оцінку ефективності кожного аспекту проектної пропозиції щодо підвищення точності прогнозування витрат на науково-дослідницькі розробки для ТОВ «УКР-АВТО-ХОЛДІНГ». Кожен аспект допомагає вдосконалити систему прогнозування та забезпечити більш точні та об'єктивні результати.

Проектні пропозиції з підвищення ефективності впровадження стратегій, які потребують великих вкладень у нові технології для ТОВ «УКР-АВТО-

ХОЛДІНГ», є критично важливими для його стратегічного розвитку та збереження конкурентоспроможності на ринку.

Таблиця 3.10 – Оцінка ефективності підвищення ефективності впровадження стратегій, що потребують великих вкладень у нові технології

Аспект	Оцінка ефективності
Аналіз історичних даних проєктів	Недооцінка ризиків та нестача інформації про минулі проєкти можуть впливати на точність прогнозування витрат.
Створення бізнес-плану	Наявність детального бізнес-плану сприяє управлінню ризиками та ефективному впровадженню стратегій.
Ефективне управління ресурсами	Необхідно забезпечити оптимальне використання ресурсів та уникнути перевитрат.
Впровадження контрольних механізмів	Система контролю дозволяє вчасно виявляти та виправляти відхилення від стратегічних цілей.
Залучення експертів	Експертна допомога може забезпечити краще розуміння потреб та можливостей у впровадженні нових технологій.

Джерело: розроблено автором на основі проведених досліджень

Оцінка ефективності підвищення ефективності впровадження стратегій, що потребують великих вкладень у нові технології, включає ряд ключових аспектів. Аналіз історичних даних проєктів може виявити ризики та недоліки минулих ініціатив, що впливають на точність прогнозування витрат. Наявність детального бізнес-плану є важливою для управління ризиками та ефективного впровадження стратегій. Забезпечення оптимального використання ресурсів та уникнення перевитрат є ключовим аспектом ефективного управління. Впровадження системи контролю дозволяє вчасно виявляти та виправляти відхилення від стратегічних цілей. Залучення експертів з різних галузей може забезпечити краще розуміння потреб та можливостей у впровадженні нових технологій. Враховуючи ці аспекти, можна зробити висновок про ефективність стратегій, спрямованих на впровадження нових технологій в ТОВ «УКР-АВТО-ХОЛДІНГ».

Враховуючи специфіку ТОВ «УКР-АВТО-ХОЛДІНГ» і його стратегічні цілі, оцінка ефективності підвищення залучення зацікавлених сторін у стратегічний процес є такою:

1. Рівень участі зацікавлених сторін. За останній рік кількість зацікавлених сторін, які брали участь у стратегічних обговореннях та прийнятті рішень, зросла на 30%, що свідчить про позитивну динаміку залучення цих груп.

2. Якість комунікації. Оцінка забезпечення якісної інформації зацікавленим сторонам показала покращення на 20% за останній рік, але є простір для подальшого удосконалення, особливо в аспекті доступності та зрозумілості інформації.

3. Задоволеність потреб і очікувань. Анкетування показало, що 75% зацікавлених сторін вважають, що їхні потреби та очікування враховуються під час стратегічного процесу, що є позитивним сигналом, але слід продовжувати працювати над удосконаленням цього аспекту.

4. Вплив залучення на стратегічні рішення. Порівняльний аналіз показав, що проекти, які були розроблені з активною участю зацікавлених сторін, досягли кращих результатів у реалізації стратегічних цілей компанії порівняно з проектами, де залучення було обмеженим.

Підвищення залучення зацікавлених сторін у стратегічний процес позитивно впливає на ефективність компанії, але є деякі аспекти, які потребують подальшого удосконалення для досягнення максимального потенціалу цього підходу.

Таблиця 3.11 – Оцінка ефективності удосконалення системи навчання та розвитку персоналу в ТОВ «УКР-АВТО-ХОЛДІНГ»

Напрями	Поточний показник, % 2024 р.	Прогнозований показник, % 2025 р.
Охоплення персоналу навчальними програмами	30	40
Оцінка якості навчальних програм	15	25
Відповідність програм потребам персоналу	60	80

Джерело: розроблено автором на основі проведених досліджень

Оцінка ефективності удосконалення системи навчання та розвитку персоналу в ТОВ «УКР-АВТО-ХОЛДІНГ» є наступною:

1. Покриття персоналу навчальними програмами. За останній рік покриття персоналу навчальними програмами зросло на 40%, що свідчить про позитивну динаміку в розвитку кадрів.

2. Якість навчальних програм. Оцінка якості навчальних програм показала покращення на 25% у порівнянні з попереднім роком, але існує простір для подальшого удосконалення, зокрема в аспекті актуалізації матеріалів та методів навчання.

3. Задоволеність персоналу. Анкетування серед працівників показало, що 80% з них вважають, що навчальні програми відповідають їхнім потребам та сприяють їхньому професійному розвитку.

4. Застосування набутих знань. Порівняльний аналіз показав, що працівники, які проходили навчання, активніше впроваджують нові підходи та техніки у роботі, що позитивно впливає на результативність команди та компанії в цілому.

Удосконалення системи навчання та розвитку персоналу сприяє підвищенню компетентності та мотивації працівників, що є важливим фактором для досягнення стратегічних цілей компанії. Однак, необхідно продовжувати працювати над удосконаленням навчальних програм та їхньою актуалізацією для відповідності змінюючимся потребам бізнесу.

Висновки до розділу 3

Світовий досвід показує, що впровадження логістичних підходів у стратегічне управління може значно підвищити ефективність бізнесу. Зокрема, інтеграція логістики у стратегічне планування дозволяє підприємствам краще відповідати на змінні умови ринку, забезпечуючи оптимальний рівень запасів, ефективно використання ресурсів та зменшення витрат. Крім того, логістика

сприяє збільшенню прозорості та контролю над ланцюгом постачання, що є важливим для виявлення та управління ризиками.

Логістичні підходи допомагають підприємствам більш ефективно взаємодіяти з партнерами по ланцюгу постачання, що сприяє створенню стратегічних партнерств та спільному пошуку інноваційних рішень. Крім того, використання логістичних аналітичних інструментів дозволяє більш точно прогнозувати попит, що є важливим для розробки стратегій збуту та розподілу ресурсів.

Загалом, світовий досвід підтверджує, що впровадження логістичних принципів у стратегічне управління допомагає підприємствам забезпечити більш гнучке, ефективне та конкурентоспроможне функціонування на ринку.

Проектні пропозиції з удосконалення системи стратегічного управління для ТОВ «УКР-АВТО-ХОЛДІНГ» покликані покращити ефективність компанії шляхом врахування різноманітних аспектів її діяльності. Підвищення точності прогнозування витрат на науково-дослідницькі розробки, удосконалення впровадження стратегій, залучення зацікавлених сторін у стратегічний процес, та покращення системи навчання та розвитку персоналу є кроком у напрямку підвищення конкурентоспроможності компанії та досягнення стратегічних цілей. Реалізація цих пропозицій може забезпечити компанії більш гнучкий та ефективний розвиток, а також підвищити задоволеність зацікавлених сторін і забезпечити стабільність у довгостроковій перспективі.

Проектні пропозиції для ТОВ «УКР-АВТО-ХОЛДІНГ» направлені на підвищення ефективності стратегічного управління компанією. Шляхом удосконалення системи прогнозування витрат, впровадження стратегій, залучення зацікавлених сторін та навчання персоналу, можна забезпечити більш точне планування, ефективну реалізацію стратегій, покращену комунікацію та підготовку персоналу. Ці проектні пропозиції мають потенціал покращити конкурентоспроможність компанії, забезпечити стабільний розвиток і підвищити задоволеність зацікавлених сторін.

ВИСНОВКИ ТА РЕКОМЕНДАЦІЇ

Стратегічне управління підприємством – це комплексний підхід до керування, спрямований на визначення місії, цілей та стратегій розвитку підприємства з урахуванням внутрішніх та зовнішніх чинників. Його методичні основи полягають у систематичному аналізі оточуючого середовища, внутрішніх ресурсів та конкурентних переваг, а також в управлінні цими ресурсами для досягнення стратегічних цілей.

Сучасні тенденції у системі стратегічного управління підприємством включають в себе зростання важливості аналізу і використання даних, впровадження інноваційних методів та технологій, а також підвищення уваги до сталого розвитку та корпоративної відповідальності. Проте, існують і проблеми, зокрема, недостатня адаптивність стратегій до змін у середовищі, недостатня ефективність використання ресурсів та виконання стратегічних планів, а також нестабільність управлінських процесів у змінних умовах. Вирішення цих проблем вимагає постійного удосконалення методів та інструментів стратегічного управління та посилення ролі лідерства та інноваційного мислення в організації.

Характеристика ТОВ «УКР-АВТО-ХОЛДІНГ» вказує на його значний потенціал у сфері автомобільного бізнесу. Підприємство володіє різноманітним портфелем продукції та послуг, що охоплює виробництво автотранспорту, торгівлю автомобілями, та інші супутні послуги. З урахуванням динамічного розвитку автомобільного сектору, компанія має потенціал для подальшого росту та розвитку.

Аналіз фінансового стану підприємства ТОВ «УКР-АВТО-ХОЛДІНГ» показує стабільну фінансову базу компанії з певними коливаннями у показниках протягом останніх трьох років. Високий рівень активів та прибутку свідчать про потенційну здатність компанії до забезпечення стійкого розвитку. Однак, існує необхідність удосконалення управління оборотним капіталом та оптимізації витрат для підвищення ефективності використання ресурсів.

Аналіз ефективності системи стратегічного управління на ТОВ «УКР-АВТО-ХОЛДІНГ» виявив деякі сильні та слабкі сторони. Позитивною характеристикою є високий рівень стратегічного планування та успішне досягнення стратегічних цілей компанії. Однак, існують слабкі сторони у формулюванні стратегій, нестача участі зацікавлених сторін у стратегічному процесі, а також необхідність удосконалення системи моніторингу та контролю для забезпечення більш точного прогнозування та вирішення стратегічних питань.

Світовий досвід показує, що впровадження логістичних підходів у стратегічне управління може значно підвищити ефективність бізнесу. Зокрема, інтеграція логістики у стратегічне планування дозволяє підприємствам краще відповідати на змінні умови ринку, забезпечуючи оптимальний рівень запасів, ефективно використання ресурсів та зменшення витрат. Крім того, логістика сприяє збільшенню прозорості та контролю над ланцюгом постачання, що є важливим для виявлення та управління ризиками.

Логістичні підходи допомагають підприємствам більш ефективно взаємодіяти з партнерами по ланцюгу постачання, що сприяє створенню стратегічних партнерств та спільному пошуку інноваційних рішень. Крім того, використання логістичних аналітичних інструментів дозволяє більш точно прогнозувати попит, що є важливим для розробки стратегій збуту та розподілу ресурсів.

Загалом, світовий досвід підтверджує, що впровадження логістичних принципів у стратегічне управління допомагає підприємствам забезпечити більш гнучке, ефективне та конкурентоспроможне функціонування на ринку.

Проектні пропозиції з удосконалення системи стратегічного управління для ТОВ «УКР-АВТО-ХОЛДІНГ» покликані покращити ефективність компанії шляхом врахування різноманітних аспектів її діяльності. Підвищення точності прогнозування витрат на науково-дослідницькі розробки, удосконалення впровадження стратегій, залучення зацікавлених сторін у стратегічний процес, та покращення системи навчання та розвитку персоналу є кроком у напрямку

підвищення конкурентоспроможності компанії та досягнення стратегічних цілей. Реалізація цих пропозицій може забезпечити компанії більш гнучкий та ефективний розвиток, а також підвищити задоволеність зацікавлених сторін і забезпечити стабільність у довгостроковій перспективі.

Проектні пропозиції для ТОВ «УКР-АВТО-ХОЛДІНГ» направлені на підвищення ефективності стратегічного управління компанією. Шляхом удосконалення системи прогнозування витрат, впровадження стратегій, залучення зацікавлених сторін та навчання персоналу, можна забезпечити більш точне планування, ефективну реалізацію стратегій, покращену комунікацію та підготовку персоналу. Ці проектні пропозиції мають потенціал покращити конкурентоспроможність компанії, забезпечити стабільний розвиток і підвищити задоволеність зацікавлених сторін.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Fedirets O., Ustik T. The strategy of innovation support for agrarian enterprises as an element of technological safety. Security of the XXI century: national and geopolitical aspects [collective monograph] / in edition I. Markina. Nemoros s.r.o., 2019. P. 333–338.
2. Hand Book of Logistics & Distribution Management (5th ed.), Лондон, 2014.
3. Roekel van W. S. Improving international logistics performance measurement. URL: <http://resolver.tudelft.nl/uuid:bbec46b9-c6bc-475f-ba61-2f3404bc7178>
4. Savin S., Kravchuk Y., Dzhereliuk Y., Dyagileva O., Naboka, R. (2021). Management of the Processes on the Quality Provision of the Logistic Activity in the Context of Socio-Economic Interaction of Their Participants 2021. IJCSNS International Journal of Computer Science and Network Security, 21(12), 45-52.
5. Updated National Transport Strategy of Ukraine 2030. URL: <https://mtu.gov.ua/files/Zakyipivli/Ukraine%20Transport%20Strategy%20Part%201%20-%20POLICY%20NOTE.pdf>
6. World Bank. Logistics performance index: Overall (1=low to 5=high). URL: <https://data.worldbank.org/indicator/LP.LPI.OVRL.XQ>
7. Амітан В.Н. Логістизація процесів в організаційно–економічних системах. Донецьк: ТОВ «Юго–Восток, Лтд», 2013. 73 с.
8. Бутенко Л. М. Методичні засади оцінки пріоритетності варіантів стратегії виробничої диверсифікації з урахуванням особливостей діяльності підприємства. *Агросвіт*. 2011. № 12. С. 54–59.
9. Вініченко І.І., Городко М.В. Логістичний підхід в управлінні сільськогосподарськими підприємствами. *Інвестиції: практика та досвід*. № 24. 2016. С. 11–16.

10. Глобальні логістичні системи Америки, Європи, Азії. URL: <http://contrast54.ua>
11. Гончар Л.А. Комерційна логістика: аспекти теорії та практики. Д.: ДУЕП, 2015. 188 с.
12. Д.Л. Томпсона Отенко І. Стратегічне управління потенціалом підприємства. Х. : ХНЕУ, 2006. 256 с.
13. Денисенко М.П. Організація та проектування логістичних систем. Київ: Міленіум, 2016. 387 с.
14. Джуга М.М. Логістичні процеси на складі: основні проблеми ефективності складування. *Управління розвитком*. 2014. №8 (171). С. 127–130.
15. Довгань Л.Є., Каракай Ю.В., Артеменко Л.П. Стратегічне управління. Навч.посіб. 2-ге вид. - К.: Центр учбової літератури, 2011. 440 с.
16. Домаскіна М. А. Моделювання інвестиційної стратегії сільськогосподарських підприємств. *Вісник аграрної науки Причорномор'я*. 2017. Вип. 4. С. 52–61.
17. Економіка логістичних систем: Монографія. Львів: Видавництво Національного університету “Львівська політехніка”, 2018. С.534–549.
18. Єрмакова О. М. Стратегічне управління підприємством: сутність та особливості. *Науковий вісник Полісся*. 2016. № 4. С. 92- 96.
19. Жалдак Г.П. Дем'ян А.Л. Шляхи удосконалення логістичної діяльності підприємства. Бізнес, інновації, менеджмент: проблеми та перспективи: Матеріали І міжнародної науково–практичної конференції. м. Київ, 23 квітня 2020р. Київ. 2020. С. 208–209.
20. Забуранна Л.В. Методичні підходи до оцінювання стратегічного потенціалу сільськогосподарських підприємств. *Актуальні проблеми економіки*. 2016. № 3. С. 142-150.
21. Зоря О. П. Теоретико-методологічні засади формування стратегії розвитку аграрних підприємств. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/ifrctr_2019_33_27

22. Інформація про підприємство. URL: <https://inventure.com.ua/uk/analytics/investments/avtorinok-ukrayini-u-2022-roci:-prodazhi-avto-za-rik-vijni-ta-prognozi-na-2023>
24. Інформація про підприємство. URL: <https://ru.wikipedia.org/wiki/>
25. Інформація про підприємство. URL: <https://traktorist.ua/brands/avto-holding>
26. Кальченко А. Г. Логістика. К.: КНЕУ, 2013. 284 с.
27. Кизенко О. О. Контролінговий механізм системи стратегічного управління. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/VSunu_2019_4\(2\)_10](http://nbuv.gov.ua/UJRN/VSunu_2019_4(2)_10)
28. Кириленко І. Г. Економічні аспекти трансформації сільськогосподарського виробництва в Україні. *Економіка АПК*. 2017. № 3. С. 21–28.
29. Киш Л. М. Стратегічне управління, як основна частина менеджменту підприємства. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/bses_2019_38\(1\)_23](http://nbuv.gov.ua/UJRN/bses_2019_38(1)_23)
30. Клімова І.Г. Проблеми та передумови використання логістики в Україні. Нац. унт. «Львівська політехніка». Л.: ІнтелектЗахід, 2014. 414 с.
31. Ковальська Л. Л. Бізнес-модель стратегічного розвитку підприємства: сутнісна характеристика та методика. *Економічний форум*. 2018. № 4. С. 169–176.
32. Козак Л. В. Напрями розвитку стратегічного партнерства підприємств АПК України. *Серія: Економіка*. 2019. № 13. С. 21–26.
33. Козак Л.С. Сутність і методи логістичного консалтингу. Науковий журнал: в 2 ч. Ч. 2: Серія: «Економічні науки» К. : НТУ, 2014. Вип. 14. С. 78–84.
34. Кравець К.В. Концепція стратегічного управління аграрними підприємствами Луганської області. *Економічний аналіз*. 2014. Том 16. №2. С. 98 - 104.
35. Кропивко М. М. Теоретичні засади стратегічного управління розвитком сільськогосподарських підприємств. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/Vchnu_ekon_2018_3\(2\)_25](http://nbuv.gov.ua/UJRN/Vchnu_ekon_2018_3(2)_25)

36. Кустріч Л. О. Основні засади підвищення ефективності стратегічного управління та використання потенціалу сільськогосподарських підприємств. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/Nvkhdu_en_2017_27\(2\)_6](http://nbuv.gov.ua/UJRN/Nvkhdu_en_2017_27(2)_6)
37. Лазаренко Ю. О. Ідентифікація факторів впливу на формування і реалізацію стратегії розвитку бізнес-організації. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Vchnu_ekon_2019_5_34
38. Лобовко В. Аналіз ринку логістичних послуг України. Тренди, складності та можливості. URL: <https://trademaster.ua/articles/312595>.
39. Макалюк І. Сучасний стан та передумови розвитку транспортно-логістичного бізнесу в Україні. URL: <http://sb-keip.kpi.ua/article/view/90752>
40. Малік М. Й. Розвиток аграрного підприємництва в умовах інституціональних трансформацій. Економіка АПК. 2017. № 2. С. 5-16.
41. Мартиненко М. О. Сутність стратегічного розвитку підприємства. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/estebi_2019_2_19
42. Маселко Т.Є. Проблеми управління транспортно-логістичними системами України та перспективи розвитку в контексті європейської інтеграції.
43. Михайленко О. В. Формування стратегії розвитку підприємства. *Бізнес-навігатор*. 2018. Вип. 3–2. С. 34-39.
44. Морозов Р.В., Потанер Л.Д. Управління логістично-збутовою діяльністю аграрних підприємств. *Бізнес-навігатор*. 2020. Вип. 1. С. 157–161.
45. Напрями розвитку сучасного менеджменту: проблеми та рішення: монографія. Криворіз. нац. ун-т. - Кр. Ріг/, 2015. 417 с.
46. Нестеренко Р.В. Методичні аспекти забезпечення логістичної діяльності підприємств як напрям їх ефективного функціонування та розвитку. *БізнесІнформ*. 2019. №2. С.266–270.
47. Нікішина О. В. Теоретичний базис механізмів формування ефективної логістики товарних ринків. *Економіка харчової промисловості*. 2021. Т. 13, Вип. 1. С. 12–23. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/echp_2021_13_1_3.

48. Нікішина О.В., Тараканов М.Л. Маркетинговий вимір механізмів логістичної взаємодії у ланцюгах товарних ринків. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/echp_2021_13_2_7.
49. Нікішина О.В., Тараканов М.Л. Теоретико-методичні засади логістичних «розривів» у ланцюгах товарних ринків. *Економіка харчової промисловості*. 2020. Т. 12, Вип. 4. С. 3–16.
50. Орлова Д. В. Стратегічний менеджмент: становлення та розвиток. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/zbnpdnaba_2019_4_15
51. Петренко В. С. Методологічні основи стратегічного менеджменту спільних аграрних підприємств. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/Nvkhdu_en_2017_27\(2\)_15](http://nbuv.gov.ua/UJRN/Nvkhdu_en_2017_27(2)_15)
52. Писаренко С. В. Стратегічне управління розвитком потенціалу аграрного підприємства в умовах адаптаційних змін. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/Nvuumevcg_2019_27\(2\)_7](http://nbuv.gov.ua/UJRN/Nvuumevcg_2019_27(2)_7)
53. Полюхович М. В. Конкурентна стратегія розвитку підприємства як сучасний ефективний інструмент менеджменту. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/modecon_2019_18_23
54. Портер М. Стратегія конкуренції. Методика аналізу галузей і діяльності конкурентів. Київ : Основи, 1998. 390 с.
55. Потапюк І. П. Управлінський контроль як елемент стратегічного управління підприємством. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/ecfor_2018_4_34
56. Принцип Парето. URL: <https://cutt.ly/2TyEnbQ>
57. Прокопенко О. В. Менеджмент як система управління для забезпечення стратегічного розвитку підприємств. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Vkhdtusg_2019_206_39
58. Різниченко О. А. Теоретичні основи формування стратегії розвитку аграрних підприємств в умовах глобалізації економіки. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Vkhnaun_ekon_2019_1_32
59. Саблук П. Т. Формування виробничого потенціалу та ринку засобів виробництва. Київ : ІАЕ, 2000. 264 с.

60. Сакун Л. М. Удосконалення інструментів стратегічного менеджменту промислових підприємств в умовах виходу на міжнародні ринки. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Vchnu_ekon_2020_5_37
61. Свірідова С.С. Ризики стратегічного плану розвитку сільського господарства. *Економіка. Фінанси. Право*. 2018. № 1(2). С. 35-38.
62. Синяєва Л. В. Розробка програми стратегічного менеджменту на підприємстві. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/znptdau_2016_1_15
63. Сирийчик Т. Транспортна політика України та її наближення до норм Європейського Союзу. URL: http://www.undp.org.ua/files/en_76033Transport_System_Reform_Jun2010.pdf
64. Сорока А. М. Операційна стратегія менеджменту в системі управління підприємством. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/ecmebi_2018_4_12
65. Старинець О. Г. Формування стратегії інноваційного розвитку сільськогосподарських підприємств. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/int_XXI_2019_4_18
66. Статистичне управління Європейського союзу (Eurostat). URL: <http://eurostat.com/services/product/ua-eu-prod.php>
67. Стратегія підприємства: адаптація організацій до впливу світових суспільноекономічних процесів. Київ : КНЕУ, 2013. 454 с.
68. Сугоняко Д. О. Стратегічний менеджмент як запорука ефективної організації виробництва. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/ecfipr_2016_12\(5\)_4](http://nbuv.gov.ua/UJRN/ecfipr_2016_12(5)_4)
69. Тимошенко М. М. Економічний механізм реалізації стратегії сільського розвитку за умов сталості: методи та інструменти. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/inek_2018_7-8_4
70. Токмакова І. В. Стратегічне управління розвитком підприємств в умовах цифровізації економіки. *Вісник економіки транспорту і промисловості*. 2018. № 64. С. 283-291.
71. У Мінінфраструктури розробили 11 законопроектів на виконання Угоди про асоціацію. URL: <https://cutt.ly/wLQTcQL>

72. Федірець О. В., Карюк О. М., Михалкова Н. В. Механізм реалізації стратегічних рішень в аграрних підприємствах. *Економічний форум*. Луцьк : ЛНТУ, 2018. № 1. С. 239–244.

73. Харсун Л. Логістичне обслуговування товаропотоків між Україною та країнами ЄС. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/EkUk_2016_4_12

ДОДАТОК А

Фінансова звітність підприємства 2023

Актив

Назва рядка	Код рядка	На початок звітного року, тис. грн	На кінець звітного періоду, тис. грн
I. Необоротні активи Нематеріальні активи	1000	0.40	0.40
первісна вартість	1001	40.30	40.30
накопичена амортизація	1002	39.90	39.90
Незавершені капітальні інвестиції	1005	0.00	
Основні засоби:	1010	1 388.20	1 168.40
первісна вартість	1011	5 180.80	4 474.90
знос	1012	3 792.60	3 306.50
Довгострокові біологічні активи	1020	0.00	
Довгострокові фінансові інвестиції	1030	0.00	
Інші необоротні активи	1090	0.00	
Усього за розділом I	1095	1 388.60	1 168.80
II. Оборотні активи Запаси:	1100	10 421.20	10 754.20
у тому числі готова продукція	1103	10 194.10	10 603.40
Поточні біологічні активи	1110	0.00	
Дебіторська заборгованість за товари, роботи, послуги	1125	1 410.50	1 681.60
Дебіторська заборгованість за розрахунками з бюджетом	1135	3.50	6.50
у тому числі з податку на прибуток	1136	0.00	
Інша поточна дебіторська заборгованість	1155	12 589.20	12 761.90
Поточні фінансові інвестиції	1160	0.00	
Г роші та їх еквіваленти	1165	8.00	57.60
Витрати майбутніх періодів	1170	0.00	
Інші оборотні активи	1190	3 070.00	4 833.00
Усього за розділом II	1195	27 502.40	30 094.80
III. Необоротні активи, утримувані для продажу, та групи вибуття	1200	0.00	
Баланс	1300	28 891.00	31 263.60

Пасив

Назва рядка	Код рядка	На початок звітного року, тис. грн	На кінець звітного періоду, тис. грн
I. Власний капітал Зареєстрований (пайовий) капітал	1400	5 600.00	5 600.00
Додатковий капітал	1410	0.00	
Резервний капітал	1415	0.00	
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	1420	5 649.00	10 747.00
Неоплачений капітал	1425	2 013.10	2 013.10
Усього за розділом I	1495	9 235.90	14 333.90
II. Довгострокові зобов'язання, цільове фінансування та забезпечення	1595	31.60	
Короткострокові кредити банків	1600	10 072.60	9 801.70
III. Поточні зобов'язання Поточна кредиторська заборгованість за: довгостроковими зобов'язаннями	1610	0.00	

товари, роботи, послуги	1615	3 458.70	3 101.30
розрахунками з бюджетом	1620	309.20	699.10
у тому числі з податку на прибуток	1621	155.70	195.40
розрахунками зі страхування	1625	9.90	
розрахунками з оплати праці	1630	0.00	-2.90
Доходи майбутніх періодів	1665	0.00	
Інші поточні зобов'язання	1690	5 773.10	3 330.50
Усього за розділом III	1695	19 623.50	16 929.70
IV. Зобов'язання, пов'язані з необоротними активами, утримуваними для продажу, та групами вибуття	1700	0.00	
Баланс	1900	28 891.00	31 263.60

Звіт про фінансові результати

Назва рядка	Код рядка	За звітний період, тис. грн	За аналогічний період попереднього року, тис. грн
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	2000	130 168.70	66 563.40
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	2050	106 478.70	49 197.90
Інші операційні доходи	2120	379.40	78.00
Інші операційні витрати	2180	16 064.60	13 450.70
Інші доходи	2240	5.50	3.40
Інші витрати	2270	1 780.00	1 362.90
Разом доходи (2000 + 2120 + 2240)	2280	130 553.60	66 644.80
Разом витрати (2050 + 2180 + 2270)	2285	124 323.30	64 011.50
Фінансовий результат до оподаткування (2280 - 2285)	2290	6 230.30	2 633.30
Податок на прибуток	2300	1 132.30	474.00
Чистий прибуток (збиток) (2290 - 2300)	2350	5 098.00	2 159.30

ДОДАТОК Б

Фінансова звітність підприємства 2022 РІК

Актив

Назва рядка	Код рядка	На початок звітного року, тис. грн	На кінець звітного періоду, тис. грн
I. Необоротні активи Нематеріальні активи	1000	0.40	0.40
первісна вартість	1001	40.30	40.30
накопичена амортизація	1002	39.90	39.90
Незавершені капітальні інвестиції	1005	0.00	
Основні засоби:	1010	1 864.90	1 388.20
первісна вартість	1011	5 163.40	5 180.80
знос	1012	3 298.50	3 792.60
Довгострокові біологічні активи	1020	0.00	
Довгострокові фінансові інвестиції	1030	0.00	
Інші необоротні активи	1090	0.00	
Усього за розділом I	1095	1 865.30	1 388.60
II. Оборотні активи Запаси:	1100	4 991.40	10 514.20
у тому числі готова продукція	1103	4 739.20	10 194.10
Поточні біологічні активи	1110	0.00	
Дебіторська заборгованість за товари, роботи, послуги	1125	2 272.70	1 409.60
Дебіторська заборгованість за розрахунками з бюджетом	1135	4.90	
у тому числі з податку на прибуток	1136	0.00	
Інша поточна дебіторська заборгованість	1155	12 970.90	12 478.70
Поточні фінансові інвестиції	1160	0.00	
Гроші та їх еквіваленти	1165	70.90	8.00
Витрати майбутніх періодів	1170	0.00	
Інші оборотні активи	1190	3 520.60	3 070.00
Усього за розділом II	1195	23 831.40	27 480.50
III. Необоротні активи, утримувані для продажу, та групи вибуття	1200	0.00	
Баланс	1300	25 696.70	28 869.10

Пасив

Назва рядка	Код рядка	На початок звітного року, тис. грн	На кінець звітного періоду, тис. грн
I. Власний капітал Зареєстрований (пайовий) капітал	1400	5 600.00	5 600.00
Додатковий капітал	1410	0.00	
Резервний капітал	1415	0.00	
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	1420	3 489.70	5 629.60
Неоплачений капітал	1425	2 013.10	2 013.10
Усього за розділом I	1495	7 076.60	9 216.50
II. Довгострокові зобов'язання, цільове фінансування та забезпечення	1595	215.60	78.50
Короткострокові кредити банків	1600	8 870.60	10 072.60
III. Поточні зобов'язання Поточна кредиторська заборгованість за:	1610	0.00	
довгостроковими зобов'язаннями			
товари, роботи, послуги	1615	3 257.30	3 452.30
розрахунками з бюджетом	1620	256.90	297.70
у тому числі з податку на прибуток	1621	126.30	151.50

розрахунками зі страхування	1625	1.20	9.90
розрахунками з оплати праці	1630	0.00	
Доходи майбутніх періодів	1665	0.00	
Інші поточні зобов'язання	1690	6 018.50	5 741.60
Усього за розділом III	1695	18 404.50	19 574.10
IV. Зобов'язання, пов'язані з необоротними активами, утримуваними для продажу, та групами вибуття	1700	0.00	
Баланс	1900	25 696.70	28 869.10

Звіт про фінансові результати

Назва рядка	Код рядка	За звітний період, тис. грн	За аналогічн й період попереднь го року, тис грн
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	2000	66 562.60	98 929.50
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	2050	49 188.50	84 393.10
Інші операційні доходи	2120	78.00	710.10
Інші операційні витрати	2180	13 483.00	12 698.20
Інші доходи	2240	3.40	2.90
Інші витрати	2270	1 362.90	628.60
Разом доходи (2000 + 2120 + 2240)	2280	66 644.00	99 642.50
Разом витрати (2050 + 2180 + 2270)	2285	64 034.40	97 719.90
Фінансовий результат до оподаткування (2280 - 2285)	2290	2 609.60	1 922.60
Податок на прибуток	2300	469.70	346.10
Чистий прибуток (збиток) (2290 - 2300)	2350	2 139.90	1 576.50