

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ  
НАЦІОНАЛЬНИЙ АВІАЦІЙНИЙ УНІВЕРСИТЕТ  
ФАКУЛЬТЕТ ЕКОНОМІКИ ТА БІЗНЕС-АДМІНІСТРУВАННЯ  
КАФЕДРА ЕКОНОМІКИ ПОВІТРЯНОГО ТРАНСПОРТУ

ДОПУСТИТИ ДО ЗАХИСТУ

Завідувач випускової кафедри

\_\_\_\_\_ О. Арєф'єва  
“ \_\_\_\_\_ ” \_\_\_\_\_ 2020 р.

**КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА**

(ПОЯСНЮВАЛЬНА ЗАПИСКА)

ВИПУСКНИКА ОСВІТНЬОГО СТУПЕНЯ МАГІСТР  
СПЕЦІАЛЬНОСТІ 051 «ЕКОНОМІКА»  
ОСВІТНЬО-ПРОФЕСІЙНА ПРОГРАМА «ЕКОНОМІКА ПІДПРИЄМСТВА»

Тема: «Стратегічне управління розвитком транспортногo підприємства»

Виконавець: Калюжний Євген Дмитрович

Керівник: д.е.н., професор Арєф'єва Олена Володимирівна

Нормоконтролер: к.е.н., доцент Полоус О.В.

КИЇВ 2020

НАЦІОНАЛЬНИЙ АВІАЦІЙНИЙ УНІВЕРСИТЕТ  
Факультет економіки та бізнес-адміністрування  
Кафедра економіки повітряного транспорту  
Спеціальність: 051 «Економіка»  
Освітньо-професійна програма: «Економіка підприємства»

ЗАТВЕРДЖУЮ  
Завідувач випускової кафедри  
\_\_\_\_\_ О. Арєф'єва  
« \_\_\_\_ » \_\_\_\_\_ 2020 р.

**ЗАВДАННЯ**  
**на виконання кваліфікаційної дипломної роботи**  
\_\_\_\_\_ Калюжного Євгена Дмитровича \_\_\_\_\_  
(П.І.Б. випусника)

1. Тема роботи «Стратегічне управління розвитком транспортного підприємства» затверджена наказом ректора від 12.11.2020 р. № 2274/ст.
2. Термін виконання роботи: з 05.10.2020 р. по 31.12.2020 р.
3. Вихідні дані роботи: плани, звіти, фінансова звітність, законодавчі та нормативні акти, статистичні дані, наукові та методичні праці вітчизняних та зарубіжних вчених, електронні інформаційні джерела.
4. Зміст пояснювальної записки: Вступ. Теоретичні основи стратегічного управління розвитком підприємства. Комплексний аналіз діяльності підприємства та використання ресурсів ТОВ «ТРАНСПОРТНЕ ПІДПРИЄМСТВО «ВАНТАЖСЕРВІС». Напрями удосконалення стратегічне управління розвитком транспортного підприємства. Висновки.
5. Перелік обов'язкового ілюстративного матеріалу: Визначення поняття «розвиток підприємства». Цілі розвитку підприємств. Компоненти зовнішнього і внутрішнього середовищ стратегії та ознаки стратегії розвитку підприємства. Послідовність оцінювання середовищ підприємства. Класифікація стратегій за ступенем відношення до розвитку. Структурно-логічна модель удосконалення процесу стратегічного управління. Структура активів і пасивів ТОВ «ТРАНСПОРТНЕ ПІДПРИЄМСТВО «ВАНТАЖСЕРВІС». Показники рентабельності підприємства, показники ліквідності за 2018 та 2019 рр. ТОВ «ТРАНСПОРТНЕ ПІДПРИЄМСТВО «ВАНТАЖСЕРВІС». Послідовність вибору стратегії на види діяльності досліджуваного підприємства. Алгоритм формування маркетингової організаційної структури підприємства. Кошторис витрат на створення служби маркетингу (на одну особу). Чистий дохід від реалізації продукції, товарів, послуг.

## 6. Календарний план-графік

№ пор.	Завдання	Термін виконання	Підпис керівника
1.	Видача завдання	05.10.2020	
2.	Дослідити теоретичні основи стратегічним управлінням розвитком транспортного підприємства	06.10.2020-18.10.2020	
3.	Провести аналіз діяльності і використання ресурсів ТОВ «ТРАНСПОРТНЕ ПІДПРИЄМСТВО «ВАНТАЖСЕРВІС»	19.10.2020-08.11.2020	
4.	Розробити заходи реалізації стратегічного управління розвитку ТОВ «ТРАНСПОРТНЕ ПІДПРИЄМСТВО «ВАНТАЖСЕРВІС»	09.11.2020-29.11.2020	
5.	Написання вступу та висновків	30.11.2020-02.12.2020	
6.	Оформлення пояснювальної записки, графічного матеріалу, підготовка доповіді, передзахист	03.12.2020-06.12.2020	
7.	Проходження нормоконтролю, перевірка на плагіат, оформлення документів до захисту, рецензування роботи, подання роботи на кафедру	07.12.2020-13.12.2020	

7. Дата видачі завдання: 05.10.2020 р.

Керівник кваліфікаційної роботи \_\_\_\_\_ Ареф'єва О.В.  
(підпис керівника) (П.І.Б.)

Завдання прийняв до виконання \_\_\_\_\_ Калюжний Є.Д.  
(підпис випускника) (П.І.Б.)

## РЕФЕРАТ

Пояснювальна записка до кваліфікаційної роботи «Стратегічне управління розвитком транспортного підприємства» 110 с., 25 рис., 23 табл., 83 літературних джерел, додатку.

РОЗВИТОК; ТРАНСПОРТНЕ ПІДПРИЄМСТВО; СТРАТЕГІЧНЕ УПРАВЛІННЯ; ФІНАНСОВИЙ СТАН; СТРАТЕГІЯ; ЕФЕКТИВНІСТЬ ДІЯЛЬНОСТІ; НАПРЯМИ РОЗВИТКУ.

Об'єктом дослідження є процес розвитку підприємства. Предметом дослідження є сукупність теоретичних, методичних і прикладних положень з поліпшення стратегічного управління розвитком транспортного підприємства.

Метою кваліфікаційної роботи є розробка і обґрунтування заходів реалізації стратегічного управління розвитком в сучасних умовах діяльності ТОВ «ТРАНСПОРТНЕ ПІДПРИЄМСТВО «ВАНТАЖСЕРВІС» .

Отримані результати та їх новизна. Випускна кваліфікаційна робота магістра містить елементи наукової новизни, до яких можна віднести: уточнено підходи до розуміння поняття «стратегія управління розвитком» підприємства в аспекті урахування специфіки діяльності транспортного підприємства; запропоновані можливі напрями підвищення прибутку в умовах господарювання ТОВ «ТРАНСПОРТНЕ ПІДПРИЄМСТВО «ВАНТАЖСЕРВІС».

Використані такі загальнонаукові та спеціальні методи і прийоми дослідження: методи узагальнення та абстрагування – для дослідження сутності і типів розвитку підприємства; метод аналізу і синтезу – для виявлення специфіки і етапів стратегічного управління розвитком; коефіцієнтний (фінансового аналізу) – для розрахунку фінансових коефіцієнтів підприємства; комплекс методів конкурентного аналізу SWOT-аналізу, PEST-аналізу.

Узагальнено підходи до визначення поняття «розвиток підприємства», дістало подальшого розвитку здійснення стратегічного управління розвитком,

що дозволило поєднати основні елементи та взаємозв'язки формування стратегічного управління через політику сталого розвитку і структурно-логічну модель удосконалення процесу стратегічного управління.

Практичне значення отриманих результатів. Запропоновано удосконалення стратегічного управління розвитком підприємства на підставі узагальнення видів, функцій, принципів задля проведення конкурентного аналізу та удосконалення організаційного забезпечення сталого розвитку транспортного підприємства.

Калігузхнуї

## ЗМІСТ

ВСТУП .....	7
РОЗДІЛ 1 .....	11
ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ РОЗВИТКОМ ПІДПРИЄМСТВА .....	11
1.1. Сутність і складові розвитку підприємства в сучасних умовах господарювання .....	11
1.2 Теоретичні основи формування стратегії управління розвитком підприємства .....	20
2.3 Теоретико – методичні засади стратегічного управління розвитком підприємства .....	35
РОЗДІЛ 2 .....	46
КОМПЛЕКСНИЙ АНАЛІЗ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА ТА ВИКОРИСТАННЯ РЕСУРСІВ .....	46
2.1. Загальна характеристика підприємства, аналіз системи управління та основних показників його діяльності. ....	46
2.2. Оцінювання фінансового стану та ефективності діяльності підприємства ТОВ «ТРАНСПОРТНЕ ПІДПРИЄМСТВО «ВАНТАЖСЕРВІС» .....	51
2.3 Коефіцієнтний аналіз фінансового стану ТОВ «ТРАНСПОРТНЕ ПІДПРИЄМСТВО «ВАНТАЖСЕРВІС» .....	21
РОЗДІЛ 3 .....	27
НАПРЯМИ УДОСКОНАЛЕННЯ СТРАТЕГІЧНЕ УПРАВЛІННЯ РОЗВИТКОМ ТРАНСПОРТНОГО ПІДПРИЄМСТВА .....	27
3.1. Стратегічний аналіз підприємства як епап стратегічного управління розвитком .....	27
3.2. Визначення напрямів розвитку через обґрунтування заходів стратегії управління прибутком підприємства ТОВ «ТРАНСПОРТНЕ ПІДПРИЄМСТВО «ВАНТАЖСЕРВІС» .....	40
3.3. Обґрунтування заходів реалізації стратегії розвитком ТОВ «ТРАНСПОРТНЕ ПІДПРИЄМСТВО «ВАНТАЖСЕРВІС» .....	46
ВИСНОВКИ .....	55
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ .....	59
ДОДАТКИ .....	68

## ВСТУП

Перехід до ринкової економіки визначив для багатьох підприємств проблему реформування систем управління шляхом введення таких організаційних моделей, які забезпечують максимізацію прибутку, у короткостроковій перспективі, примноження капіталу, у довго строковій перспективі, та вирішення соціальних проблем персоналу підприємства. Але, на жаль, перехідний процес затягнувся і сучасне управління суб'єктами господарювання головним чином орієнтовано на рішення короткострокових проблем. Тобто власники та менеджмент підприємства бажають заробляти скорий прибуток і не спрямовані на розширення та роз виток.

В широкому смислі розвиток економіки країни має риси невизначеності напрямів, нестабільності стану та динамікою змін, що проводяться як в інституційному аспекті, так і організаційному підприємствами. Для безперервного здійснення процесу економічного розвитку доцільно передбачувати можливі складові ринкового середовища, яке визначає необхідний рівень якості продукції, раціонального використання ресурсів та можливість їхньої заміни не екологічні, вимоги до оновлення техніки і технології. Саме це обумовлює впровадження складових, етапів стратегічного управління та підвищення конкурентного статусу підприємства.

Актуальність проблем стратегічного управління розвитком транспортних підприємств викликає зацікавленість вітчизняних дослідників, частина з яких досліджує саме особливості розробки стратегій розвитку транспортних підприємств на підставі різних їх видів. Певні проблеми використання методів та інструментарію стратегічного управління розвитком транспортних підприємств відображені у працях Жан-Жак Ламбена, Ф. Котлера, М. Мескона, О. Віханського, а також вітчизняних учених – А. Гальчинського, В. Гейця, А. Кінаха, В. Семиноженка, Н. Куденко. Незважаючи на деяку активізацію дослідження методології стратегічного управління розвитком транспортних підприємств, сучасний етап

характеризується гострою потребою використання системного підходу до аналізу теоретичних, методичних підходів до стратегічного управління розвитком транспортних підприємств..

Метою роботи є розробка і обґрунтування заходів реалізації стратегічного управління розвитком в сучасних умовах діяльності ТОВ «ТРАНСПОРТНЕ ПІДПРИЄМСТВО «ВАНТАЖСЕРВІС» .

Для досягнення мети необхідне вирішення ряду задач, а саме:

- розглянути сутність і складові розвитку підприємства в сучасних умовах господарювання;
- узагальнити теоретичні основи формування стратегії управління розвитком підприємства;
- опрацювати теоретико – методичні засади стратегічного управління розвитком підприємства;
- здійснити загальну характеристику підприємства, аналіз системи управління та основних показників його діяльності;
- оцінити фінансового стану та ефективності діяльності підприємства ТОВ «ТРАНСПОРТНЕ ПІДПРИЄМСТВО «ВАНТАЖСЕРВІС»;
- провести коефіцієнтний аналіз фінансового стану досліджуваного підприємства;
- здійснити стратегічний аналіз підприємства як етап стратегічного управління розвитком;
- запропонувати напрями розвитку через обґрунтування заходів стратегії управління прибутком підприємства ТОВ «ТРАНСПОРТНЕ ПІДПРИЄМСТВО «ВАНТАЖСЕРВІС»;
- обґрунтувати заходів реалізації стратегії розвитком.

Об'єктом дослідження є процес розвитку підприємства. Предметом дослідження є сукупність теоретичних, методичних і прикладних положень з поліпшення стратегічного управління розвитку транспортного підприємства.

При виконанні роботи використані літературні джерела: підручники, навчальні посібники, наукові публікації у періодичних фахових виданнях,



фінансова звітність ТОВ «ТРАНСПОРТНЕ ПІДПРИЄМСТВО «ВАНТАЖСЕРВІС» за 2017-2019 рік.

Для досягнення поставленої мети у даній роботі були використані такі загальнонаукові та спеціальні методи і прийоми дослідження: методи узагальнення та абстрагування – для дослідження сутності і типів розвитку підприємства; метод аналізу і синтезу – для виявлення специфіки і етапів стратегічного управління розвитком; коефіцієнтний (фінансового аналізу) – для розрахунку фінансових коефіцієнтів підприємства; комплекс методів конкурентного аналізу SWOT-аналізу, PEST-аналізу.

Отримані результати та їх новизна. Випускна кваліфікаційна робота магістра містить елементи наукової новизни, до яких можна віднести: уточнено підходи до розуміння поняття «стратегія управління розвитком» підприємства в аспекті урахування специфіки діяльності транспортного підприємства; запропоновані можливі напрями підвищення прибутку в умовах господарювання ТОВ «ТРАНСПОРТНЕ ПІДПРИЄМСТВО «ВАНТАЖСЕРВІС».

Узагальнено підходи до визначення поняття «розвиток підприємства», дістало подальшого розвитку здійснення стратегічного управління розвитком, що дозволило поєднати основні елементи та взаємозв'язки формування стратегічного управління через політику сталого розвитку і структурно-логічну модель удосконалення процесу стратегічного управління.

Практичне значення отриманих результатів. Запропоновано удосконалення стратегічного управління розвитком підприємства на підставі узагальнення видів, функцій, принципів задля проведення конкурентного аналізу та удосконалення організаційного забезпечення сталого розвитку транспортного підприємства.

Інформаційну базу дослідження складають публікації вітчизняних та зарубіжних науковців і фахівців у галузі стратегічного управління розвитком підприємства, законодавчі акти, міжнародні та вітчизняні нормативно-правові документи, офіційні матеріали Державної служби статистики України.

Робота складається зі вступу, трьох розділів, висновків, списку використаної літератури і додатків.

Каліушні

# РОЗДІЛ 1

## ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ РОЗВИТКОМ ПІДПРИЄМСТВА

### 1.1. Сутність і складові розвитку підприємства в сучасних умовах господарювання

В ринкових умовах господарювання підприємства мають постійно адаптуватись до зміни у зовнішньому і внутрішньому середовищі, що призводить до необхідності впроваджувати нові товари і послуги, створювати сегменти ринків, реалізовувати інноваційні проекти спрямовані на розвиток. Розвиток виникає в результаті протиріч, боротьби нового і старого, боротьби «суперечливих, взаємовиключних, протилежних тенденцій», властивих об'єктам «природи», їхнього подолання, перетворення в нові протиріччя. Е.В. Шубравською розвиток трактується як процес переходу системи з одного стану в інший, що супроводжується зміною її якісних і кількісних характеристик [77, с. 37]. Цієї ж думки дотримується Ю.С. Погорелов, який розглядає розвиток через кількісні й якісні зміни у функціонуванні системи, що характеризуються багатомірністю, спрямованістю і часто неминучістю, накопичуються і викликають перехід системи до якісно іншого стану [54, с. 31]. В «Академічному тлумачному словнику української мови» розвиток визначено як процес, унаслідок якого відбувається зміна якості чого-небудь, перехід від одного якісного стану до іншого [27]. На думку О.Л. Гапоненко, А.П. Панкрухіна, розвиток – це рух уперед, формування нових рис, становлення нових структурних характеристик об'єкта, його еволюція, поліпшення, вдосконалювання, прогрес, а також ріст і розширення [17, с. 11]. Розвиток як загальнонаукову категорію розглядають із трьох сторін: як закон, як принцип та як явище. Розвиток як закон характеризує перехід від одного буття до іншого, причому наступний стан буття буде іншим за попередній за кількісними або якісними характеристиками. Традиційно вважають, що

наступний стан буття буде кращим за попередній. Розвиток як явище є протилежним до буття, яке знаходиться в незмінному стані. Розвиток як принцип є іманентною рисою буття, його невід'ємною характеристикою, що також зумовлює можливість подальших змін буття [6, с. 31]. Таким чином, за наявності великої кількості точок зору щодо даного поняття вважаємо, що як фундаментальну категорію розвиток необхідно розглядати різнобічно і з широким контекстом, адже розвиток на основі єдиної економічної площини вміщує в себе багато однокоренових елементів, наприклад «зростання».

У «Тлумачному словнику української мови» термін «зростання» незалежно від предметної сфери його застосування трактують як «збільшуватися кількісно; досягати вищого ступеню розвитку» [9, с. 1087]. Зростання є зворотним процесом у часі, адже зростання або спад економічних показників завжди мають граничні межі, за якими починаються кризові явища. Розвиток передбачає нарощування якісних змін організації системи, розширює її можливості до оновлення і реагування на різного роду виклику зовнішнього середовища в умовах зростаючої невизначеності. А зростання можливе за незмінних якісних характеристик системи і, як правило, викликане дією зовнішніх чинників. Ми вважаємо, що порівнювати категорії розвитку і зростання не можна, оскільки розвиток характеризується керованістю, цілеспрямованістю і станом вимірювання, що передусім відрізняє його від зростання. Розвиток для підприємств розглядають, з одного боку, як такий тип змін, що підвищує ступінь організованості системи, а з іншого – як виділену у складі підприємства систему, в якій об'єднані інноваційні процеси, що ведуть до кількісних та якісних змін у всіх функціональних галузях підприємства, а також контури її управління на основі зворотних зв'язків, в яких вирішуються завдання стратегічного та тактичного управління і запускаються механізми самоорганізації оперативного управління розвитком. Базуючись на моделі життєвого циклу організації, розвиток підприємства можна трактувати як життєвий цикл, який характеризується часовими етапами і має такі стадії розвитку організації:

народження, дитинство, отрочтво, рання зрілість, розквіт сил, повна зрілість, старіння, оновлення [10, с. 100]. Структуру економічного розвитку формує розвиток усіх його елементів: економічної системи, галузі, підприємства, людського, фінансового та майнового капіталу, інноваційних та інвестиційних процесів тощо. В. Кифяк узагальнив та систематизував підходи до типів розвитку підприємства (рис. 1.1).

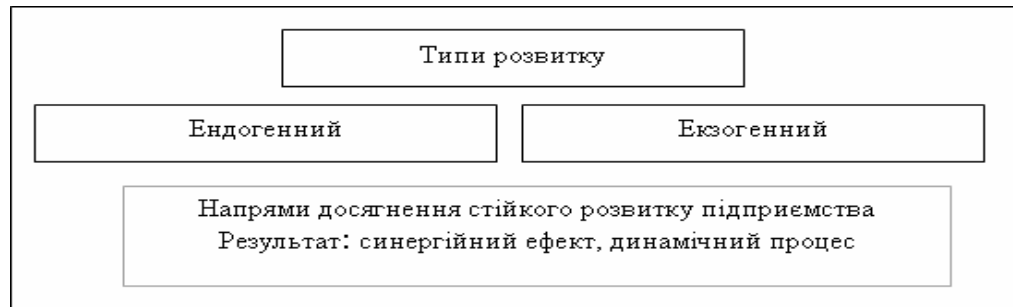


Рис. 1.1. Типи розвитку підприємств

Отже, незважаючи на поширеність поняття «розвиток підприємства» в науці, не має універсального визначення цієї категорії, але ми бачимо спільні характеристики. Такими характеристиками є: адаптація до впливу факторів внутрішнього та зовнішнього середовища, перехід з одного стану в інший, наявність кількісних та якісних змін. Якщо розглядати різні етапи економічного розвитку, то стає очевидним, що підприємству належало і належить головне місце як на мікро-, так і на макрорівні, тому проведемо дослідження економічного змісту поняття «розвиток підприємства» з точки зору різних учених (табл. 1.1).

Таблиця 1.1

Визначення поняття «розвиток підприємства»

Автор, джерело	Визначення поняття «розвиток підприємства»
Ю.А. Пługина [49, с. 194]	Якісні перетворення в його діяльності за рахунок змін кількісних і структурних характеристик техніко-технологічних, організаційно-комунікаційних, фінансово-економічних ресурсів на основі ефективного використання інтелектуально-кадрових ресурсів та інформаційних технологій.
Р.О. Побережний [50, с. 91]	Спрямована зміна якісного стану організації, її структури, складу або властивостей, кількісних чи якісних змін елементів організації. При цьому розвитку організації притаманні ті ж властивості, що і «філософському розвитку», тобто циклічність і спіральність.

## Продовження табл. 1.1

О.В. Раєвцева [58, с. 108]	Унікальний процес трансформації відкритої системи в просторі та часі, який характеризується перманентною зміною глобальних цілей його існування шляхом формування нової дисипативної структури і переводом його в новий фактор (одна з альтернативних траєкторій розвитку підприємства) функціонування.
Ю.С. Погорелов [55, с. 32]	Безупинний процес, що відбувається за штучно встановленою або природною програмою як зміна станів підприємства, кожен з яких є якісно іншим за попередній, через що у підприємства як у більш складної системи виникають, розкриваються та можуть бути реалізовані нові можливості, нові властивості, якості та характерні риси, які сприяють здатності підприємства виконувати нові функції, вирішувати принципово інші завдання, що зміцнює його позиціонування в зовнішньому середовищі і підвищує здатність протидіяти його негативним впливам.
М.В. Афанасьєв, В.Д. Рогожин, В.І. Рудика [6, с. 27]	Об'єктивна зміна тільки якісних характеристик системи, зумовлена як фундаментальними законами природи (єдності та боротьби протилежностей, переходу кількості в якість, розвитку суспільства по спіралі та нагору), так і закономірностями функціонування конкретних систем (старіння устаткування, набуття досвіду і знань співробітниками, виснаження природних ресурсів), за якої формуються нові властивості системи.
І.О. Богатирьов [10]	Сукупність змін різної економічної природи, спрямованості, інтенсивності, що об'єктивно відбуваються в соціально-економічній системі підприємства під впливом внутрішніх і зовнішніх факторів, а також призводять до переходу та фіксації підприємства в різній організаційно-економічний стан (щодо сталого характеру).
С.П. Дунда [24]	Сукупність спрямованих, інтенсивних та якісних змін економічної природи, що відбуваються на підприємстві внаслідок суперечності у внутрішньому середовищі та впливів факторів зовнішнього середовища.
В. Кифяк [32, с. 193]	Динамічна система взаємодіючих підсистем, передумов, факторів і принципів, які формують вектор кількісних і якісних змін функціонування підприємства, спрямованих на досягнення пріоритетів.
Е.М. Коротков [34, с. 296]	Сукупність змін, які ведуть до появи нової якості та зміцнення життєвості системи, її здатність чинити опір руйнівним силам зовнішнього середовища.
О.Є. Кузьмін [36, с. 36]	Розвиток кожної організації має циклічний характер, тобто проходить через певні стадії життєвого циклу, що визначають особливості виробничо-господарської, інвестиційної, фінансової та інших видів діяльності.
Т.Б. Надтока, Г.А. Какуніна [43]	Процес сукупних змін у соціально-економічній системі підприємства, спрямований на його перехід у новий якісно-кількісний стан у часі під впливом факторів внутрішнього і зовнішнього середовища, причому за напрямом він може бути як позитивним, так і негативним.

На рівні підприємства найважливішими принципами, які регламентують практичне втілення концепції сталого/стійкого розвитку, є:

- системність (охоплення змінами всіх взаємопов'язаних елементів та взаємозв'язків на підставі адаптації основних функцій управління);
- динамічності (темпи змін мають відповідати темпам зовнішнього середовища і проводитись паралельно, або паралельно-попередньо в залежності від складності самого процесу розвитку і специфіки об'єкту);
- збалансованості (узгодження змін в складових і етапах з необхідною швидкістю проведення адаптацій задля недопущення перевищення потреби в капіталі і трудових ресурсах);
- цілісності (всі види діяльності (операційна, фінансова, інвестиційна) підприємства мають залежно одна від одної змінюватись пропорційно до вимог зовнішнього середовища);
- зворотності передбачає необхідність і можливість змін в одному із елементів (параметрів) до відповідних пропорційних змін у інших на підставі зворотного зв'язку;
- адаптивність як здатність пристосовуватись до нових умов функціонування при збереженні гнучкості через модульну архітектуру побудови.

Відповідно, пріоритетною метою більшості підприємств виступає забезпечення стабільності розвитку, коли забезпечено збалансоване вирішення проблем економічного, соціального та екологічного характеру за наступних умов: 1) оптимізації і збереження обсягів господарської діяльності; 2) підвищення конкурентоспроможності; 3) використання управлінських механізмів, що забезпечують керованість стійкого розвитку.

Досягнення стійкого розвитку підприємства має такі основні напрями:

1) ендогенний – організація основної діяльності підприємства на засадах сталого розвитку (орієнтація на раціоналізацію ведення діяльності,

забезпечення оптимального рівня витрат та доходів, інтенсифікація за рахунок інформаційних технологій, посилення заходів економічної безпеки, зниження техногенного навантаження на довкілля); 2) екзогенний – дії, пов'язані з покращенням (досягненню соціальних цілей щодо підвищення якості життя, перегляд «споживчого» підходу; покращення розуміння єдності національно-регіональних цінностей і глобальних пріоритетів розвитку);

3) поліпшення умов функціонування – дії, пов'язані з покращенням кон'юнктури ринку (трансформація податкової системи в напрямі зменшення податкового навантаження; достовірне прогнозування процесів соціально-економічного розвитку, дотримання галузевих стандартів охорони навколишнього середовища; оцінка існуючих та потенційних ресурсозберігаючих технологій, модернізація природоохоронної інфраструктури).

Процесний характер передбачає розвиток підприємства зазвичай як сукупність процесів, які сумарно ведуть до збільшення потенціалу підприємства. За думкою Ю.С. Погорелого, розвиток підприємства принципово може бути непостійним, тобто таким, що не обов'язково присутній у кожний момент часу існування підприємства [53]. Наступний аспект, у межах якого запропоновано розглядати розвиток підприємства, – це процес вирішення суперечностей у ході виникнення протиріч. Протиріччя є основою будь-якого руху і життєдіяльності: лише якщо певне явище має в собі протиріччя, воно рухається, володіє імпульсом до діяльності. Протиріччя прийнято розглядати як результат взаємодії сторін, які знаходяться в межах однієї системи (підприємства) з відмінностями оцінки та сприйняття. З погляду соціального розвитку протиріччя можуть виникати між працівником та підприємством. М.С. Дороніна та К.В. Сатушева [21] пропонують такі протиріччя і цілі розвитку (рис. 1.2): – в потребах, коли метою працівника є збереження робочого місця, а метою підприємства – збереження бізнесу; – в меті – розвиток людського капіталу особистості з одного боку та інтелектуалізація капіталу організації – з іншого; – в обмеженості фінансових



ресурсів – з одного боку, прагнення працівників до постійного розвитку знань, а з іншого – обмеженість фінансових ресурсів підприємства; – в інформаційному забезпеченні – обмеженість людини сприймати зростаючі обсяги інформації при тому, що в організації виникає потреба в інтенсифікації інформаційного забезпечення. Як уже зазначалося вище, підприємство, як система постійно опиняється під дією впливу зовнішнього середовища.

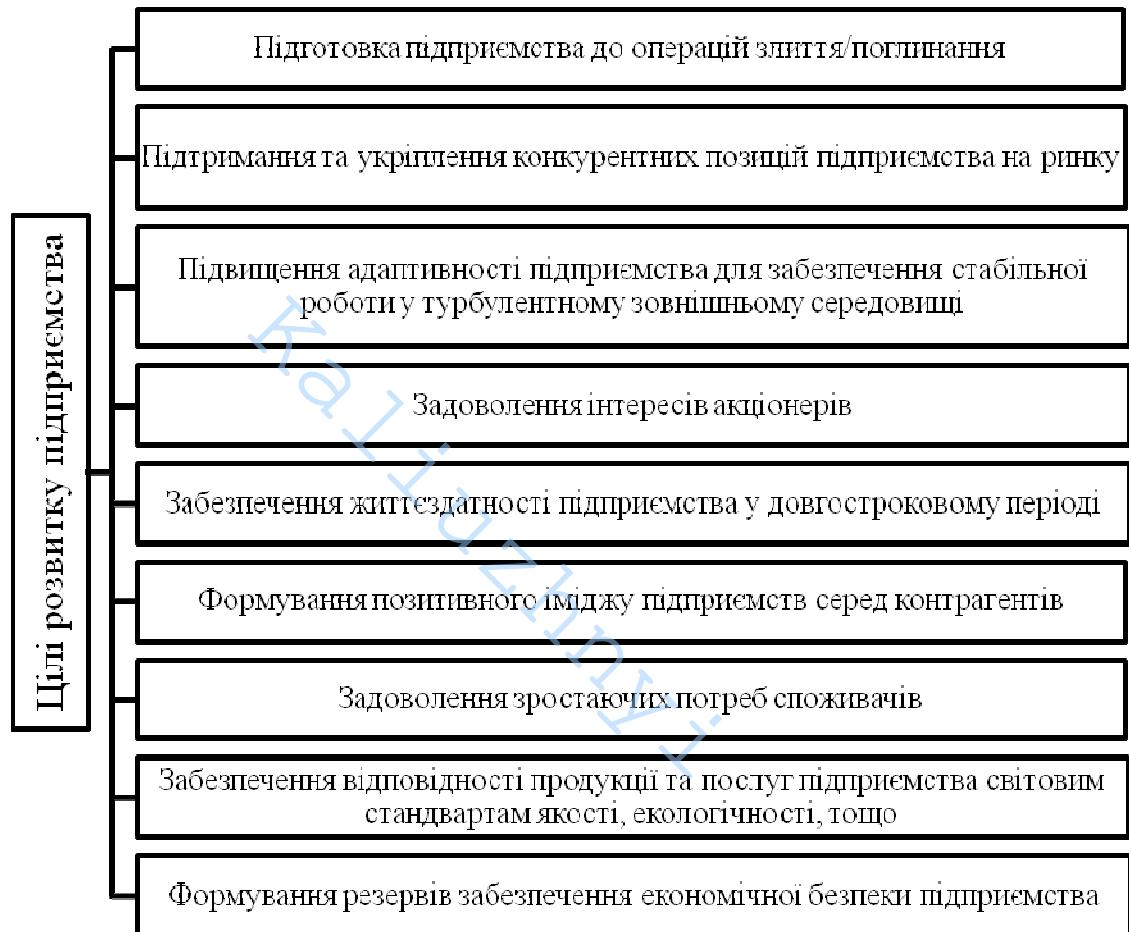


Рис. 1.2. Цілі розвитку підприємств

У межах визначеного підходу В.А. Забродський та М.О. Кизим запропонували здебільшого розширене трактування розвитку, обґрунтовуючи і конкурентизуючи його до специфіки економіко-виробничої системи.

«За їхньою точкою зору, розвиток економіко-виробничих систем представляє собою процес переходу економіко-виробничої системи у новий, більш якісний стан шляхом нагромадження кількісного потенціалу, зміни й

ускладнення структури і складу, наслідком чого є підвищення її здатності чинити опір руйнівному впливу зовнішнього середовища» [28]. Разом з тим, слід зазначити, що цей підхід не є комплексним, оскільки він трактує розвиток підприємства лише як економічну та виробничу систему і не враховує інші аспекти діяльності підприємства. Під впливом зовнішніх факторів компанія набуває нової якості - внутрішньої стабільності. Сталий розвиток визначається як здатність системи підтримувати якість в умовах, що змінюються, та внутрішніх змін. Підтримка сталого розвитку є внутрішньою метою економічної системи, на відміну від зовнішньої, яка характеризує взаємозв'язок із навколишнім середовищем.

Отже, система повинна бути організована так, щоб забезпечити власне виживання, стабільність у динамічному середовищі й одночасний розвиток, наближення до певної мети [7]. Результатом стійкості є підвищення життєздатності підприємства та його спроможності протидіяти негативним впливам ззовні.

З точки зору Л.О. Лігоненко [39, с.58] розвиток підприємства завжди передбачає суттєві та постійні перебудови та зміни в діяльності економічних суб'єктів, перехід кількісних змін в якісні, зміну потенціалу підприємства, його інфраструктури та загальних засад функціонування; він є процесом дискретним, що відбувається в умовах відсутності чітких норм діяльності підприємства та контролю за їх виконанням, пов'язаний з реалізацією творчого потенціалу персоналу підприємства та орієнтований на досягнення довгострокових інтересів його учасників. Такий підхід не викликає заперечень, але в ньому розглянуті тільки кількісні та якісні зміни, проте не йдеться речі про структурні перебудови.

Основними джерелами розвитку відкритих систем є внутрішні суперечності, що викликаються та локалізуються процесами самоорганізації системи; коливання зовнішнього середовища, які спричинені різними змінами в середовищі компанії та локалізуються механізмами негативного зворотного зв'язку. Дунська А.Р. Вона розглядає розвиток підприємства у трьох основних

аспектах: 1) технічний (науково-технічний) розвиток - спрямований на підвищення якості продукції, технологій, послуг шляхом впровадження технічних та технологічних інновацій; 2) ринковий розвиток - спрямований на розширення кола споживачів, збільшення частки ринку, якості сегменту тощо; 3) організаційний розвиток – здебільшого орієнтований на розвиток конкретного працівника, визначеної групи, вдосконалення системи управління та процесів її організації тощо. Кожен із зазначених аспектів розвитку є інноваційним, тому цілком можна стверджувати, що основним елементом процесу розвитку підприємства є інновації та нововведення. Технічний розвиток базується на технічних та технологічних інноваціях, тоді як ринковий та організаційний типи розвитку базуються на організаційних та управлінських інноваціях [25].

Розвиток підприємства доцільно розглядати з точки зору складових потенціалу компанії, тобто крім вищезазначених аспектів, треба взяти под увагу ще такі: власності, виробництва, збуту, фінансового потенціалу підприємства тощо.

В цілому, існують такі типи розвитку підприємства: 1) адаптивний (конвергенція), який включає як зовнішню, так і внутрішню адаптацію підприємства до змінюваних мінливих умов; 2) дивергентний (слабко адаптивний) розвиток є невід'ємною частиною еволюційного типу розвитку, але відноситься до класу регресивного розвитку, що характеризується нездатністю керівництва здійснювати адаптивний регулятивний вплив на підприємство через відсутність або недостатність належної ресурсної підтримки та потенціалу розвитку; 3) синхронізовані результати розвитку, які зумовлені загальною динамікою циклу розвитку підприємства; 4) десинхронізований розвиток є протилежністю синхронного розвитку і характеризується невідповідністю ритму життя компанії та навколишнього середовища або основних сфер бізнесу.

## 1.2. Теоретичні основи формування стратегії управління розвитком підприємства

В сучасних умовах розвитку господарства здебільшого стратегія ототожнюється з позицією на обраних ринках, з діяльністю, яка дозволяє посилити свої конкурентні позиції та збільшити сегмент на «своїх ринках», боротися за завоювання нових ринків тощо. У більш широкому розумінні стратегія - це конкретне місце в середовищі, яке займає компанія, це своєрідне віддзеркалення на внутрішнє та зовнішнє середовище та спроба знайти шляхи ефективної адаптації до зовнішніх, неконтрольованих факторів, а також необхідних змін в обґрунтованих елементах та їх поєднань у внутрішньому середовищі [45].

Стратегія розглядається як зразок, до якого прагне наблизитись організація (підприємство). Найчастіше за зразок вибирають лідера (процвітаючу фірму), аналізують її конкурентні переваги, позитивні сторони діяльності й намагаються використати її досвід для власної програми адаптації до змін.

Стратегію можна розглядати як філософію, якою повинна керуватися організація, яка її застосовує для існування. З цієї точки зору стратегія полягає в наступному:

- позиція, спосіб функціонування, який на цьому етапі не закінчується (не фіксується), а орієнтований на постійний розвиток;
- невід'ємна частина управління, що має бути інтегрованою та дозволяє зрозуміти майбутнє;
- образ (процес) мислення і інтелектуальні вправи, що вимагають спеціальної підготовки, навичок, компетенцій та технологій (процедур);
- максимально відтворювана цінність, здатна якісно змінювати параметри (повторюване значення), що дозволяє досягти найкращих результатів за рахунок активізації діяльності всіх працівників.

Стратегію можна визначити як зразок логічної, послідовної

поведінки, що розвивається свідомо чи спонтанно на підприємстві [67].

Стратегію можна визначити також як найважливіший елемент самовизначення підприємства чи організації (рис. 1.3), яка має певні компоненти через які можна адаптувати підприємство до змінюваних умов. У такому контексті вона тісно пов'язана з характеристиками та особливостями організаційної культури, має, як правило, всі її переваги й недоліки, дає змогу більш ґрунтовно формулювати соціальні стратегії загалом і елементи соціальних напрямків у стратегіях іншого типу.

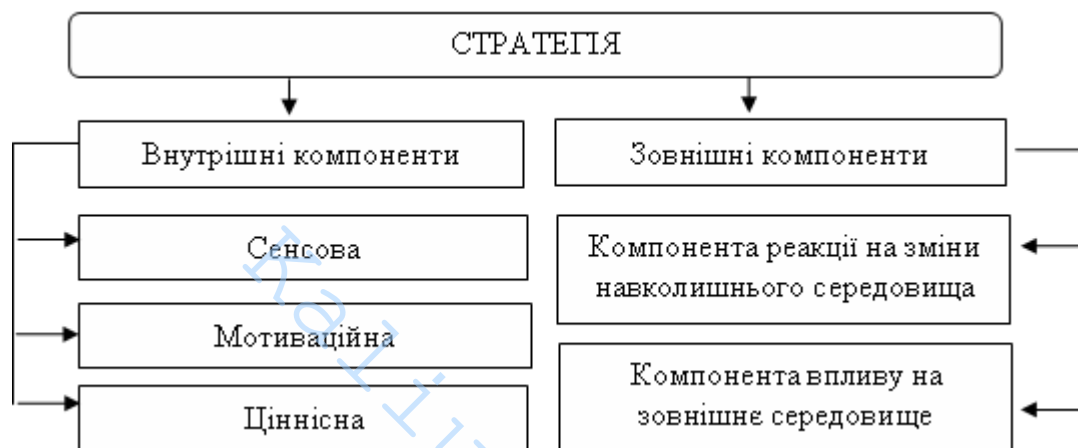


Рис. 1.3 Компоненти зовнішнього і внутрішнього середовищ стратегії

Організаційно-управлінська концепція стратегії пов'язана з конкурентними діями, заходами та методами здійснення стратегічної діяльності на підприємстві.

Згідно з поглядами класика стратегічного планування А. Чандлера [64], стратегія - це «визначення основних довгострокових цілей та задач підприємства, прийняття курсу дій і розподілу ресурсів, необхідних для виконання поставлених цілей». З одного боку, таке тлумачення «стратегії» спирається на традиційний підхід до її визначення як особливого методу розподілу ресурсів між поточними і майбутніми видами діяльності

Відомий спеціаліст зі стратегічного управління А. Томпсон поєднує планові засади стратегії з поведінковими аспектами організації.

Стратегія - це специфічний управлінський план дій, спрямованих на досягнення встановлених цілей [63]. Вона визначає, як організація функціонуватиме та розвиватиметься, а також яких підприємницьких,

конкурентних і функціональних заходів і дій буде вжито для того, щоб організація досягла бажаного стану.

У фундаментальній праці І. Ансоффа «Стратегічне управління» наводиться таке поняття стратегії: «За своєю сутністю стратегія є переліком правил для прийняття рішень, якими організація користується в своїй діяльності» [1]. Стратегія тут - це стрижень, навколо якого концентруються всі види виробничо-господарської діяльності. Крім того, стратегія іноді розглядається як «блеф» чи «хитрий маневр», що визначає її як інструмент певного типу для перемоги в конкурентній боротьбі.

У загальному вигляді стратегія розвитку – це сформований за допомогою ряду домінуючих принципів, традицій і намагань підприємства комплекс, що включає [2, с.111]: – пріоритетні цілі розвитку підприємства; – відповідні очікування успіху на певний період, з урахуванням наявних можливостей, сприятливих і протидіючих чинників; – конкретні варіанти і засоби (інструменти) вирішення наявних проблем, просування до намічених цілей і очікувань; – заходи із втілення вибраних варіантів, організації ділової активності (рис. 1.4.).

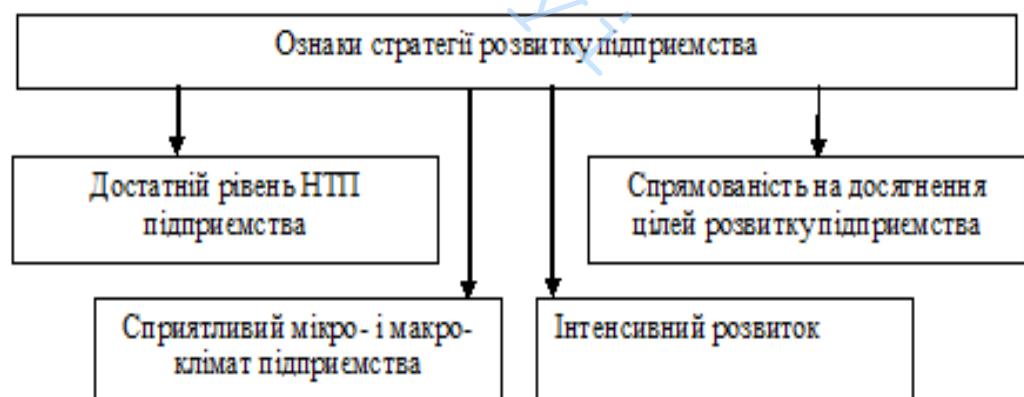


Рис. 1.4. Ознаки стратегії розвитку підприємства

Є.В. Драгунова [22] розглядає формування стратегії розвитку організації як побудову цілісного образу підприємства в майбутньому і переходу до нього з поточного стану з використанням формалізованих

процедур. Стратегії розвитку властиві ризики, на запобігання негативного впливу, на які варто звернути увагу при формуванні стратегії.

До чинників негативного впливу відносять: неадекватність зовнішнім умовам розвитку ринків; втрату контролю над ризиками; зниження показників ефективності діяльності; можливість втрат через погіршення якості активів у результаті швидкого зростання; надлишкове інвестування, його низька ефективність; неадекватність структури виробничої системи потенційним масштабам діяльності; зниження керованості [2, с.111] Процес формування стратегії розвитку – це набір логічно взаємопов’язаних дій (рис. 1.5), які виконуються для досягнення певного «виходу» діяльності, що є стратегією розвитку підприємства.

Таким чином, стратегія розвитку представляє модель системи управління підприємством, що спрямована на досягнення його довгострокових цілей за допомогою розкриття внутрішнього потенціалу, розподілу та координації ресурсів та впливу факторів зовнішнього середовища.



Рис. 1.5 Основні елементи стратегії розвитку підприємства

Підбиваючи загальний підсумок щодо стратегії, треба констатувати, що немає

загально прийнятого та узгодженого визначення. Тут, на наш погляд, дуже доречний вислів Г. Мінцберга: «Кожне визначення додає важливі елементи до нашого розуміння стратегії, спонукаючи нас ставити фундаментальні питання про організації та їхній розвиток узагалі» [41].

Виходячи з цього, стратегія: визначає основні напрямки та шляхи досягнення цілей розвитку, зміцнення ринкових позицій, зростання та довгострокового виживання підприємства на основі концентрації ресурсів всіх видів (або основного) на конкретних пріоритетах:

- є способом встановлення узгодженої взаємодії підприємства із зовнішнім середовищем;
- базується на дуже загальній, неповній та недостовірній інформації, або, навіть на такій, якої ще немає (існують прогнози та експертні оцінки);
- постійно уточнюється в процесі імплементації стратегії і реалізації сценаріїв, діяльності, чому має сприяти усталений зворотний зв'язок між ними;
- завдяки своїй багатофункціональності підприємство має складну внутрішню структуру, тобто можна задавати питання щодо формування «стратегічного набору» як основи для реалізації стратегії і відповідному обґрунтуванні ресурсного забезпечення і функціональної стратегії;
- є основою для розробки перспективних проектів стратегічних планів, та програм, що є системною особливістю технології розвитку компанії;
- є інструментом багатофункціональної інтеграції підприємств, напрямів діяльності, способом отримання синергічного ефекту;
- є основою для створення та впровадження змін в організаційній структурі підприємства, посилення її модульності, узагальненим ядром усіх рівнів та рівнів для інтелектуалізації ОСУ; основний змістовний елемент діяльності вищого керівництва; фактор



**стабілізації відносин і взаємозв'язків в організації;**

- дає змогу налагодити ефективну мотивацію, контроль, облік та аналіз, виступаючи як стандарт, котрий визначає успішний розвиток і результати дій (рис. 1.6).

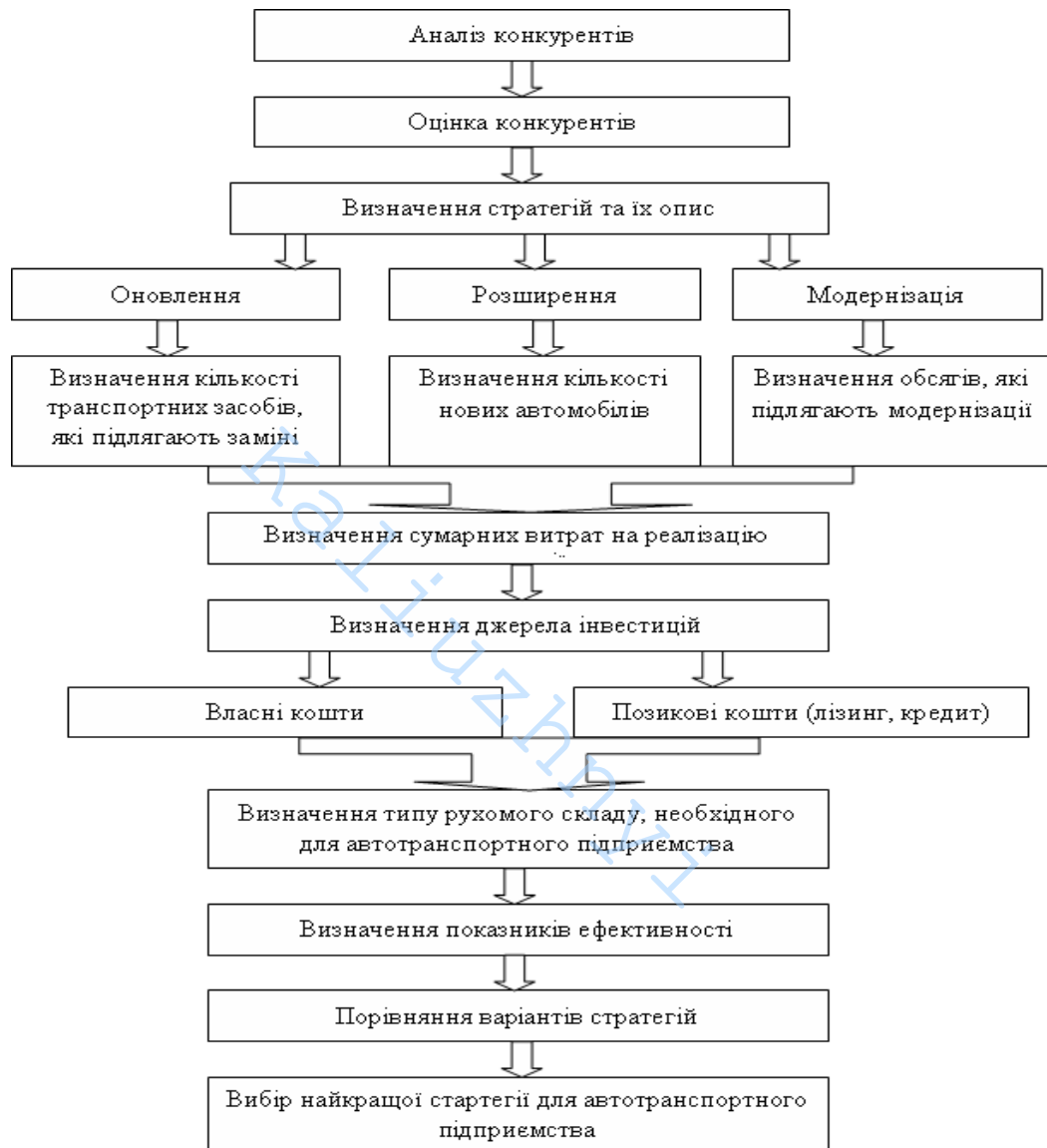


Рис. 1.6. Послідовність оцінювання середовищ підприємства

Кожен процес чи явище можуть давати лише те, що є в їхньому потенціалі. «Стратегія - це багатогранне та дуже ефективне для діяльності підприємства творіння, яке, між іншим, не є панацеєю від всіх негараздів підприємства. Тому дуже важливо чітко визначити, чого саме не треба очікувати від стратегії» [45].

**Проведення аналізу видів діяльності підприємств дає можливість**

виокремити чинники зовнішнього і внутрішнього середовища, які найбільше впливають як на розробку, так і на впровадження стратегії, виборі методів стратегічного оцінювання та визначення конкурентного статусу:

Потреби і уподобання клієнтів у визначений період;

Наявність і достатність ресурсів (особливо унікальних);

Можливості використовувати власний капітал та залучений для інвестування розвиткових процесів;

Динаміка впровадження і актуалізація інформаційних технологій в процес управління;

Готовність підприємства до впровадження нових продуктів і оптимізація масштабу діяльності;

Кадрове забезпечення інноваційної діяльності та період впровадження нововведень нових типів і в різних сферах;

Дослідження факторів не завжди дає змогу уникнути помилок. Так, М.Портер зазначає, що «картина змісту корпоративних стратегій досить похмура». Це зумовлено недостатнім обґрунтуванням стратегії підприємства [55]. В даному контексті доцільно визначити і оцінити ознаки недостатньо обґрунтованої стратегії:

зосередження уваги на “вузькому колі питань”, які не охоплюють всю систему ділових зв’язків та специфіку її діяльності;

прогнозування одностороннього розвитку без резервування ієрархії стратегій та альтернатив, визначення стратегій і тактики діяльності по напрямкам бізнесу;

недостатнє врахування зовнішніх та внутрішніх факторів, використання невіправданих гіпотез та недостовірної інформації;

відсутність стратегічних навичок та нездатність впоратися з опором.

Розробка альтернативних варіантів вирішення тактичних і стратегічних завдань, а також можливість моделювання альтернативних варіантів в концепції інтегрованості управління прибутком із загальною системою

управління підприємством є одним з основних елементів управління прибутком (табл. 1.2).

Подолання недоліків стратегій пов'язано з усвідомленням багатоплановості поняття «стратегія», яке знаходить вираження в «стратегічному наборі».

Таблиця 1.2

## Класифікація стратегій за ступенем відношення до розвитку [38 с. 36]

№ п/п	Ступінь відношення до розвитку	Характеристика ступеня	Стратегії за ступенем відношення до розвитку
1	I ступінь	Наявність усіх специфічних ознак стратегії розвитку	Стратегія росту, стратегія обмеженого росту (у разі наявності якісних змін)
2	II ступінь	Є стратегією розвитку лише на конкретному її етапі	Стратегії диференціації та фокусування, стратегія лідера, стратегія атакуючого, стратегія послідовника, стратегія нішера, експериментальна стратегія, віолентна стратегія (окрім етапу «неповороткого бегемота»), патієнтна стратегія
3	III ступінь	Передбачають лише якісно нові форми	Функціональні стратегії у разі передбачення якісно нових форм (товарно-ринкова: лідерство за якістю профільної продукції, розширення охопленого сегмента ринку збуту, оновлення номенклатури виробництва тощо; ресурсна стратегія: якісно нова технологія використання ресурсів тощо; технологічна стратегія: унікальна технологія виробництва тощо)

Однією з визначальних складових системи управління будь-якого підприємства є стратегія управління прибутком. Завдяки їй формуються передумови успішного функціонування підприємства на ринку, досягнення стійкості та стабільності його розвитку, забезпечення підвищення рівня капіталізації, а відповідно, і зростання вартості самого підприємства. Ефективність стратегії управління прибутком підприємства перебуває у прямій залежності від того, наскільки правильно та адекватно до зовнішнього і внутрішнього середовища обрано її складові [35].

Стратегічна орієнтація системи управління прибутком визначається в розрізі перспективних орієнтирів діяльності підприємства на основі аналізу, оцінки і прогнозування стану ринкового середовища, визначення рівня одержуваного прибутку і можливостей управління ним з метою його оптимізації.

Загальна стратегія розвитку підприємства пов'язана з функціонуванням підприємства в цілому, використанням його техніки і технологій, матеріалів та реалізацією головної мети – за рахунок отримання прибутку через максимальне задоволення потреб споживачів. Стратегія підприємства повинна розроблятися задля того, щоб її бізнес-плани були гнучкими, а при необхідності могли бути модифіковані та переорієнтовані на нові ринки.

Одним із найбільш важких завдань на підприємстві є оптимальне управління прибутком. «Ця політика покликана відображати вимоги загальної стратегії розвитку підприємства, забезпечувати підвищення його вартості на ринку, формувати необхідний обсяг фінансових ресурсів, задовольняти матеріальні інтереси власників і персоналу» [3]. При цьому використання тих чи інших форм управління визначається специфікою господарської діяльності підприємства та його фінансовою стратегією, відповідно, модель управління прибутком для різних підприємств буде відрізнятися, адже існують різні стратегії управління [3]. Однак всю сукупність існуючих моделей можна згрупувати та виділити таку їх типологію (табл. 1.3).

За формою реалізації наступальні (агресивні) стратегії поділяються на два типи: активна (стратегія лідерства) і помірна (прямування за лідером) [7].

Таблиця 1.3

Моделі стратегії управління прибутком підприємства [19]

Назва стратегії	Зміст стратегії
Агресивна (наступальна) стратегія	Забезпечення збільшення суми прибутку на основі максимізації доходів за стабільного рівня витрат
Захисна стратегія	Збільшення прибутку за рахунок зниження витрат
Диверсифікована стратегія	Проміжний варіант між агресивною і захисною стратегією

Активна наступальна стратегія (стратегія лідерства) - означає прагнення стати першою провідною компанією у певній галузі бізнесу та продажів. Зазвичай навіть великі та потужні компанії не ризикують використовувати його для найрізноманітніших видів продукції, тобто основного стратегічного набору. Як правило, це стосується лише одного або декількох окремих продуктів, де це створює конкурентне середовище і сприятливі умови для такої стратегії (матеріальні і трудові ресурси, науково-технічний і інтелектуальний потенціал). Активна наступальна стратегія стає надзвичайно ризикована з точки зору завоювання та збереження конкурентної позиції та передбачає значних вкладень капіталу і витрат коштів. Лідер технологій та ринку спирається на розробку фундаментальних, радикальних інновацій.

Реалізація стратегії лідерства потребує ґрунтовного науково-дослідного забезпечення: широкого фронту науково-дослідних робіт у суміжних галузях і постійного зв'язку з фундаментальними дослідженнями; постійного огляду найважливіших результатів НДР з метою впровадження їх у виробництво; оперативних змін пріоритетів фінансування залежно від очікуваних результатів маркетингу. «У сфері дослідно-конструкторських робіт має бути створена потужна база, особливо важливою є наявність кваліфікованого

персоналу, налагодження постійних зв'язків між усіма ланками в інноваційному процесі» [7].

Особливу увагу слід звернути на оформлення ліцензій та патентів, формування необоротних активів. Як вчасней зробити патентування перспективних первинних та допоміжних інновацій продовжує період збереження конкурентних переваг, цикл життя продукту. Інтенсивне ліцензування однаково важливо навіть на тих ринках, де компанія не має особливих переваг та патентного захисту.

Незважаючи на наявність високих витрат та ризиків, активна наступальна стратегія все ще приваблива для досягнення таких цілей, як швидке зростання продажів та частка ринку, висока віддача вкладеного капіталу та здобуття стабільної споживчої бази, яка має стійку платоспроможність.

Помірна наступальна стратегія (прямування за лідером) фокусується на швидкому розширенні ринкової ніші, яка відкрита лідером, тобто вже монопольна ситуація їм використана в аспекті отримання нори прибутку. Доцільність такої стратегії полягає в тому, що підприємство зосереджується здебільшого на інноваціях (продуктах), які вже здобули визнання ринку, не ризикуючи вводити принципово нові продукти. «Основна мета її - безпечна торговельна політика, коли підприємство намагається уникнути великого ризику, а також можливих труднощів під час освоєння нової продукції з високими інноваційними характеристиками. Як правило, помірну наступальну стратегію застосовують потужні підприємства, бо здійснення цієї стратегії коштуватиме недешево» [7].

Це важливо з точки зору стратегічного управління, оскільки необхідно залишатися другим серед претендентів на успіх, проводити ефективну інноваційну функціональну стратегію, постійно контролювати науково-дослідні галузі лідера технологій та прагнути здійснювати хоча б мінімальний рівень дослідження в цих сферах, щоб скоротити час освоєння технології виробництва продукту та виходу на ринок слідом за лідером. Компанії, які

дотримуються цієї стратегії, активно патентують власні інновації, засновані на кардинальних інноваціях технологічного лідера та ноу-хау.

За методом реалізації наступальні (агресивні) стратегії поділяються на три види:

- стратегія досягнення переваг у витратах;
- стратегія орієнтації на конкретний сегмент ринку;
- стратегія орієнтації на нові ринки.

Диверсифікована стратегія може поєднувати у собі як виважений компроміс між агресивною та захисною стратегіями, так і оптимізацію стратегічного портфеля, що дозволяє взаємоузгодити переваги та недоліки обох варіантів стратегій управління як прибутком суб'єкта господарювання, так і розміром сегмента ринку.

Серед достатньої різноманітності видів діяльності, що підвищують платоспроможність та підтримують ефективну ділову активність, на додаток до радикальних напрямків підвищення рівня платоспроможності підприємства, необхідно шукати внутрішні резерви для підвищення рентабельності та досягнення межі беззбитковості шляхом повного використання виробничих потужностей, якості та конкурентоспроможності. блага, зменшення їх вартості, раціональне використання матеріалів, трудових і фінансових ресурсів, зменшення непродуктивних витрат і втрат через неповоротний брак.

Здебільшого вона скерована на підтримку існуючих позицій компанії на ринку та забезпечення запобігання банкрутству. Як правило, він базується на еволюційній стратегічній і інноваційній політиці, але пошук інновацій (через обмеженість фінансових ресурсів, неможливість гармонізувати грошові потоки) зосереджується на заходах для зниження собівартості продукції з метою зниження її ціни та збереження рівня конкурентоспроможності. Це не тільки заходи щодо зниження виробничих витрат, а й необхідні проекти реструктуризації, спрямовані на підвищення ефективності управлінської

діяльності, проекти з реорганізації роботи підрозділів та служб підтримки тощо.

До основних завдань при розробці стратегії управління прибутком підприємства необхідно віднести створення організаційних структур для забезпечення прийняття та реалізації управлінських рішень щодо формування та використання прибутку на різних рівнях. У першу чергу це стосується формування ефективних інформаційних систем із обґрунтуванням альтернативних варіантів управлінських рішень. Функціонування даного механізму здійснюється в умовах постійної взаємодії внутрішнього та зовнішнього середовища [5, 12, 36].

Таким чином, стратегія управління прибутком компанії є складовою комплексної системи організації економічного процесу, під якою слід розуміти сукупність взаємопов'язаних та взаємозалежних елементів, що мають цілі, завдання, функції, форми, методи, інструменти, важелі, суб'єкти, об'єкти, пов'язані з формуванням та використанням прибутку, реалізацією тактичних цілей (забезпечення та підтримання прийняттого рівня рентабельності) та стратегічного (збільшення вартості підприємства) за рахунок використання методів і прийомів прогнозування, планування та контролю витрат і доходів.

Етапи реалізації стратегії управління прибутком підприємства наведені на рисунку 1.7.

Система організаційного забезпечення стратегії управління прибутком – це взаємозалежна сукупність підрозділів підприємства, що розробляють і приймають управлінські рішення за окремими аспектами формування і використання прибутку та несуть відповідальність за їх результати. Невід'ємною складовою стратегії управління прибутком є система правового, ресурсного, нормативного, наукового, технічного та інформаційного забезпечення.

На першому етапі визначається цільова сума прибутку підприємства, величина якої залежить від стадії життєвого циклу підприємства,



стратегічних завдань і тактики їх рішення. При визначенні обсягу цільового прибутку виходять з того, що він повинен забезпечити заплановане самофінансування розвитку підприємства.

На другому етапі для підприємства визначаються обсяги реалізації продукції та послуг, які повинні забезпечити одержання цільового прибутку при заданих розмірах витрат, відповідно до сподівань та вимог споживачів й ринку взагалі.

Розрахований обсяг реалізації продукції (послуг) узгоджують з ринковим попитом на основі результатів маркетингових досліджень і розробляють асортиментну їх структуру. Маркетинговий підхід до вивчення ринкового попиту охоплює і систему цін (тарифів), яка використовується як основа розробки цінової політики. Метою цінової політики є визначення оптимальних цін реалізації продукції та послуг на основі маркетингу. На цих етапах розробки стратегії головна увага приділяється маркетингу, оскільки величина прибутку залежить від [17]:

- правильності формування асортименту продукції та послуг, орієнтованої на широке коло споживачів в різних економічних умовах;
- створення конкурентоздатних умов продажу своєї продукції та послуг (ціна, якість обслуговування);
- системи надання знижок та ін.

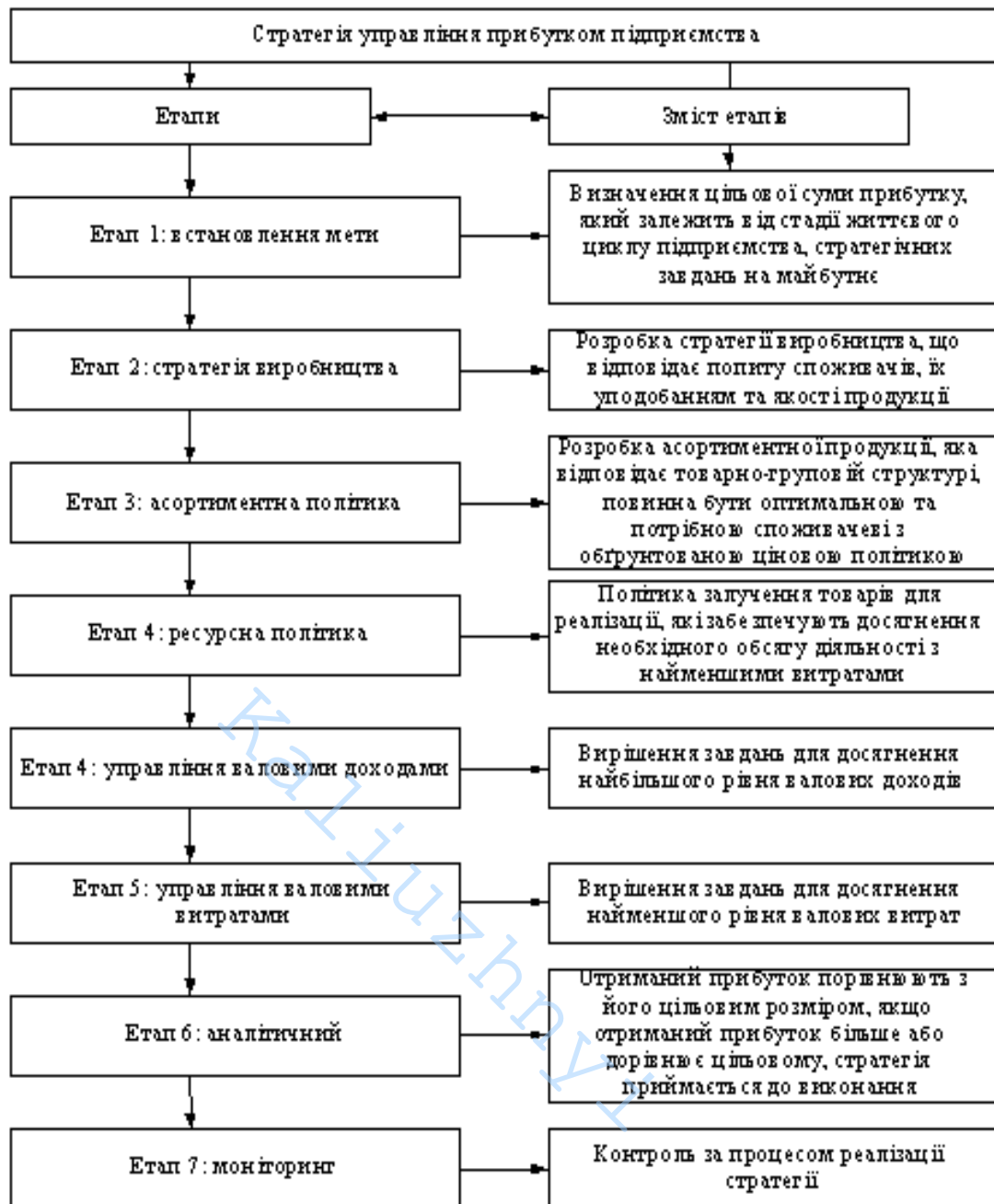


Рис. 1.7 Етапи реалізації стратегії управління прибутком підприємства.

Джерело: складено автором на підставі [2, 16, 47]

Особливе місце в обґрунтуванні стратегії управління прибутком посідає пошук резервів збільшення обсягів реалізації і зниження собівартості продукції та послуг. Це потребує врахування та прогнозування всіх факторів зовнішнього і внутрішнього середовища, що впливають на дохід і витрати.

Формування ресурсної політики передбачає вибір ефективних джерел залучення всіх видів ресурсів для здійснення своєї діяльності.

Управління валовими доходом та поточними витратами здійснюється відповідними методами. Стратегічний план досягнення цільового прибутку приймається на основі оцінки можливостей його одержання з урахуванням доходу і поточних витрат, особливо змінних.

Важливим етапом стратегії управління прибутком підприємства є порівняння отриманих результатів із цільовим розміром прибутку. Якщо отриманий обсяг прибутку більше або дорівнює його цільовому значенню, стратегія управління вважається доцільною та приймається до виконання.

### **1.3. Теоретико – методичні засади стратегічного управління розвитком підприємства**

Зміст стратегічного управління розвитком підприємства полягає в створенні необхідних умов для кількісно-якісних перетворень та координації дій, спрямованих на попередження формування й усунення протиріч, які виникають як у внутрішньому середовищі підприємства, так і внаслідок його взаємодії з зовнішнім середовищем (рис. 1.8). Стратегічний розвиток підприємства – складне багатопланове й багатоаспектне явище. При побудові механізмів стратегічного розвитку може бути використаний весь арсенал економічної науки, теорії стратегічного управління та теорії розвитку.

Стратегічний розвиток підприємства найбільшою мірою відповідає наповненню стратегії розвитку, оскільки дозволяє отримати уявлення про те, як підприємство може забезпечити досягнення накреслених стратегічних цілей.

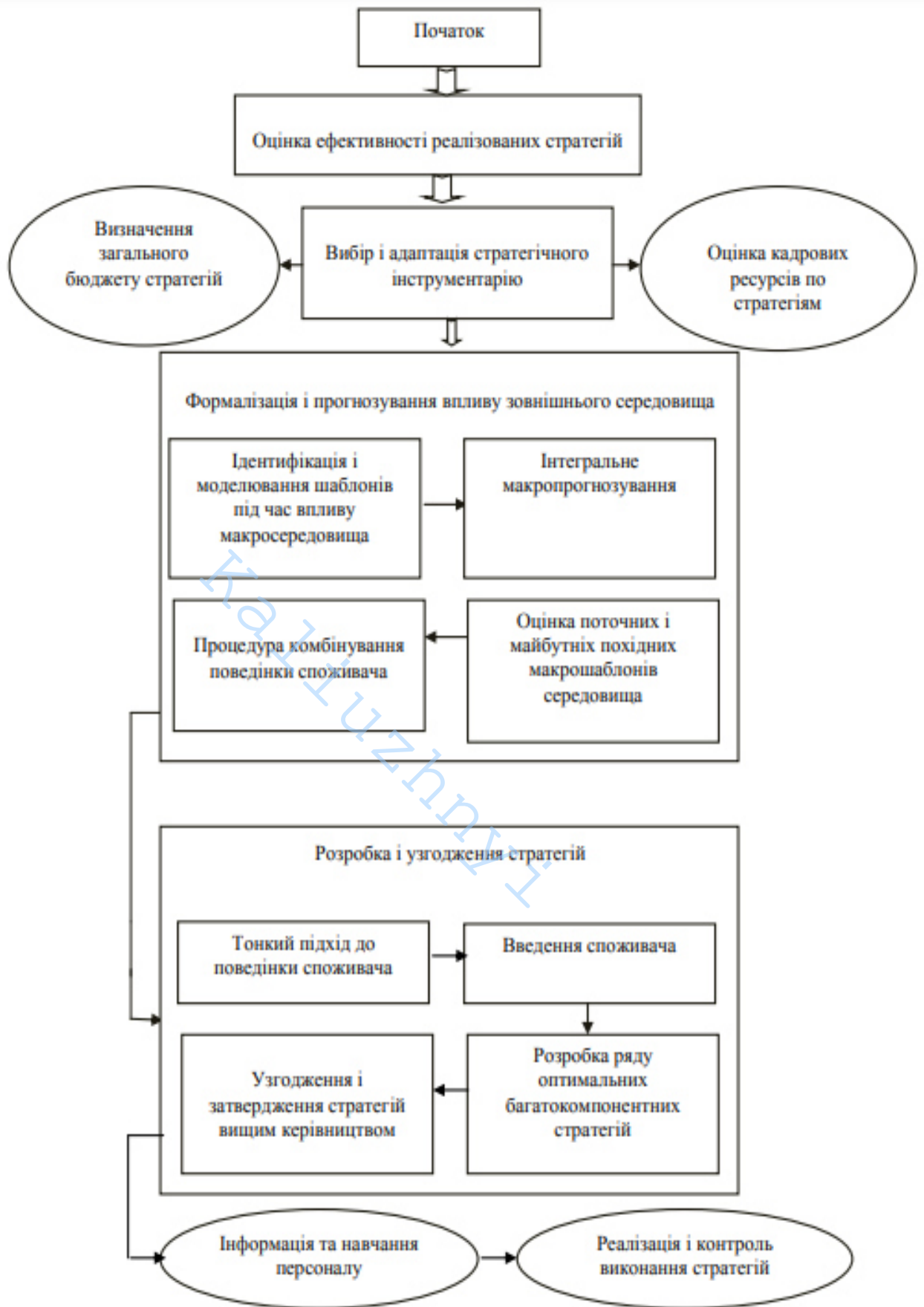


Рис. 1.8. Структурно-логічна модель удосконалення процесу стратегічного управління

Стратегічне управління розвитком підприємства - це синтез концепції стратегічного управління та стратегічного розвитку підприємства, управління розвитком підприємства. На наш погляд, стратегічне управління розвитком компанії - це динамічний процес, заснований на використанні потенціалу компанії, спрямований на отримання довгострокових конкурентних переваг на ринку за допомогою своєчасного коригування операційних цілей (відповідно до змін у зовнішньому середовищі) за допомогою інновацій, управління зростанням, реструктуризації підприємства або антикризового управління розвитком тощо.

Таким чином, процес стратегічного управління розвитком підприємства полягає у прийнятті ряду управлінських рішень щодо деталізації діяльності в загальному напрямку розвитку та постійної координації цих процесів. Вибір і створення стратегії дозволяє компанії визначити і обґрунтувати напрямки та шляхи досягнення встановлених цілей. Однак, навіть, якщо вчасно створити необхідні умови для його реалізації, то все рівно можуть виникнути певні труднощі та проблеми, які виникають внаслідок наявності і впливу суперечностей, що породжують причини і наслідки кризи. Враховуючи виявлені обмеження та вирішення проблем, пов'язаних з необхідністю розвитку будь-якого господарюючого суб'єкта, розробка та впровадження теоретичних основ стратегічного управління розвитком підприємства є питанням часу та необхідністю участі у конкурентній боротьбі.

Проблеми особливостей функціонування сучасних транспортних підприємств як основні висувують завдання удосконалення стратегічного управління. На цьому шляху є низка методологічних труднощів і перша з них – це вибір ефективної стратегії розвитку транспортних підприємств. З огляду на це виникає необхідність установа базових (еталонних) стратегій, виявлення альтернативних стратегій, прийнятних для специфіки функціонування транспортних підприємств, побудова механізму вибору ефективної стратегії.

Узагальнюючи погляди вчених-економістів [1, 13, 26, 38, 59] на головну концепцію управління стратегічним розвитком підприємства, її можна визначити за допомогою стратегічного мислення і вона виражається в таких рисах її застосування:

- взаємозв'язок системного, ситуативного та цілеспрямованого підходу до діяльності підприємства, який можна визначити як відкриту соціально-економічну систему до впливів із зовнішнього середовища. Використання лише одного з вищезазначених підходів не дозволяє досягти запланованих результатів функціонування, а поєднання тріади представлених підходів дозволяє досягти синергічного ефекту та забезпечити ефективний розвиток та результат діяльності підприємства в довгостроковій перспективі;

- визначення умов, в яких здійснює діяльність підприємство та ідентифікація основних екзогенних факторів впливу. Це дає змогу розробляти відповідні цим умовам системи стратегічного управління, що будуть відмінні одна від одної залежно від особливостей підприємства та характеристик зовнішнього середовища організації;

- необхідність організації збору різних видів інформації та створення відповідних баз даних. Аналіз та використання отриманої інформації для прийняття стратегічних рішень дозволяє визначити зміст та формувати необхідну послідовність дій, спрямованих на зміну підприємства шляхом зменшення ступеня невизначеності ситуації та наявних загроз;

- прогнозування впливу прийнятих рішень і, як наслідок, можливості впливу на ситуацію шляхом призначення використання ресурсів, встановлення ефективних відносин та формування стратегічної поведінки працівників при роботі в команді і попередження опору змінам;

- застосування відповідного інструментарію та методичного забезпечення розвитку підприємств: цілей, «дерева цілей», стратегій, «стратегічного набору», стратегічних планів і програм, стратегічного планування та контролю.

Зазначимо, що наведені характеристики не дають повного бачення сутності концепції стратегічного управління, але дають змогу визначити найбільш вагомні складові.

Процес стратегічного управління підприємством - це не просто ряд змістовних концепцій, адекватних підходів і методів, це динамічний процес аналізу, вибору стратегії, планування, надання та реалізації розроблених планів компанією, що складається з повторюваного циклу з п'яти основних завдань:

- 1) визначення майбутнього бізнесу компанії, формування стратегічного бачення напрямку розвитку організації;
- 2) перетворення стратегічного бачення та місії у вимірювані цілі та завдання, реальні і досяжні;
- 3) розробка стратегії досягнення бажаних цільових результатів;
- 4) реалізація та реалізація обраної стратегії є кваліфікованою та ефективною працею із відповідними компетенціями;
- 5) оцінка рівня досягнення поставлених цілей, розгляд нових напрямків розвитку та пропозицій з коригуванням довгострокових напрямків, цілей, стратегії або її реалізація з урахуванням накопиченого досвіду, зміни умов, нових ідей та нових можливостей.

Стратегічне управління має такі обмеження: 1. Стратегічне управління не може дати точного і детального опису стану підприємства та його положення у бізнес середовищі. Це сукупність якісних характеристик підприємства, що стосуються майбутнього стану, його положення в конкурентному середовищі, потенціалу необхідного для виживання. 2. Система стратегічного управління – це певна філософія чи ідеологія бізнесу, що не повинна зводитися до набору формалізованих правил, процедур і схем. При розробці стратегії необхідне поєднання інтуїції і мистецтва, високого професіоналізму і творчості менеджерів і залучення всіх працівників до реалізації стратегії. 3. Для впровадження системи стратегічного управління необхідні великі витрати часу та ресурсів, треба також створити спеціальний

підрозділ, що буде відповідати за всі питання, пов'язані зі стратегічним аналізом і простим моніторингом зовнішнього середовища, розробкою і виконанням стратегії. 4. У ринкових умовах помилки при виборі стратегії не можна виправити жодними ефективними прийомами оперативного менеджменту, що призводить до поразки в конкурентній боротьбі 5. За стратегічного управління часто забагато уваги приділяють стратегічному плануванню. Проте розробка стратегічного плану не настільки важлива. Головне – це реалізація стратегічного плану, проведення змін, що призводить до опору персоналу та відбувається зі значними складнощами. На підставі розглянутих особливостей зазначимо, що стратегічне управління не є панацеєю від всіх управлінських недуг для підприємств. Концепція стратегічного управління ще знаходиться в стадії становлення і тому для забезпечення успіху діяльності підприємства потребує вмілого використання її з урахуванням специфіки зовнішніх умов. Необхідність підтримки стратегічної орієнтації підприємства робить стратегічне управління процесом безперервним і динамічним. Тому одноразовий аналіз та діагностика не можуть бути основою такого процесу, оскільки надають обмежену інформацію. В даному випадку, розробка стратегічних рішень не може бути довготривалою через досить швидку зміну середовища, в якому функціонує підприємство. Важливим аспектом дослідження стратегічного управління є розробка та обґрунтування рекомендацій, спрямованих на вдосконалення системи його функціонування на підприємстві.

Варто виділити кілька основних підходів до визначення сутності стратегічного управління підприємством: системний, процесний та ситуаційний. Так, з одного боку, стратегічне управління підприємством розглядається як самостійно діюча система, яка передбачає аналіз стану усіх сфер функціонування підприємства. З другого боку, стратегічне управління підприємством є процесом реалізації розроблених заходів, спрямованих на досягнення ефективного економічного розвитку цього підприємства. З третього – стратегічне управління повинно ґрунтуватись на постійному



аналізі й розумінні ситуації, динаміки її зміни Основні елементи та взаємозв'язки формування стратегічного управління через політику сталого розвитку представлено на рис. 1.9.

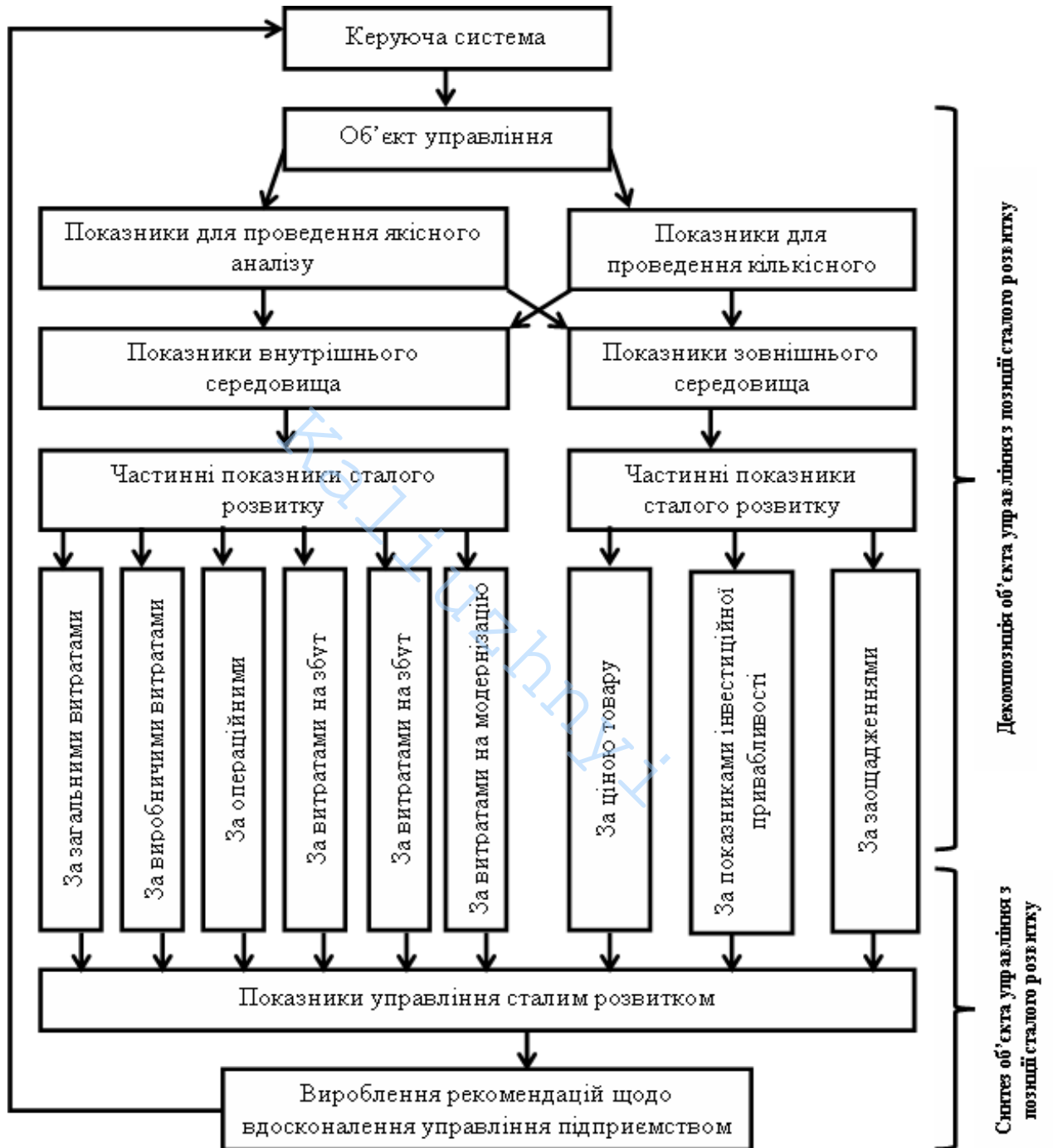


Рис. 1.9. Основні елементи та взаємозв'язки формування стратегічного управління через політику сталого розвитку

Разом з тим, стратегічне планування не може і не повинне підмінювати собою стратегічне мислення, стратегічне бачення й у цілому систему стратегічного управління. Стратегічне планування є складовою частиною процесу розробки стратегії і, відповідно, невід'ємним елементом стратегічного управління. Узагальнюючи викладене, зазначимо переваги та недоліки стратегічного управління. Основна перевага стратегічного управління полягає в тому, що організація може звести до мінімуму негативні наслідки фактора невизначеності майбутнього. По-друге, підприємство має змогу зосередитися на вивченні чинників зовнішнього середовища, що формують зміни, і відповідно пристосуватися до них [7].

По-третє, підприємство може отримати необхідну базу для прийняття стратегічних і практичних рішень. По-четверте, підприємство стає більш керованим, бо завдяки стратегічним планам є можливість порівнювати досягнуті результати з поставленими цілями, конкретизованими у вигляді планових завдань.

Основні функції стратегічного управління розвитком полягають у наступному: 1. Формування стратегічного мислення: розробка цілей і місій; розробка стратегії; оцінка рівня невизначеності ризику; розробка концепції стратегічного управління; формування механізму стратегічного управління розвитком 2. Стратегічний аналіз: формування стратегічного маркетингу; аудит зовнішнього середовища і прогнозування; аналіз стану підприємства; аналіз конкурентного середовища; аналіз ринку ресурсів. 3. Стратегічна орієнтація: виявлення та оцінка параметрів кон'юнктури сегментів ринку (вибір стратегічних господарських зон); оцінка потенціалу та конкурентного статусу підприємства; розробка конкурентних переваг. 4. Розробка локальних стратегій і загальної економічної стратегії: розробка стратегічних планів (оптимістичний, реалістичний, імовірнісний і песимістичний); розробка стратегічного бюджету; оцінка результативності стратегії. 5. Організація стратегічного управління: формування служби стратегічного управління; прийняття стратегічних рішень; організація мотивації і контролінгу.

Перспективними напрямками досліджень для забезпечення ефективної і стійкої діяльності підприємств в майбутньому повинна бути розробка методологічних і методичних основ формування і реалізація загальних і функціональних стратегій розвитку підприємств: виробничих, маркетингових, інноваційних, інвестиційних, цінових, кадрових та ін.

найбільш важливим завданням стратегічного розвитку підприємства є застосування принципів управління виробництвом, заснованих на соціальній відповідальності, що сприяє ефективному застосуванню внутрішнього потенціалу підприємства. Для комплексного відображення процесів функціонування підприємства пропонується до застосування наступна структура внутрішнього потенціалу, в основі якої лежить взаємодія трьох основних складових, що характеризують стан розвитку підприємства: 1) людський капітал підприємства, який спираючись на наукові погляди щодо природи виникнення та сутнісні характеристики пропонується визначати як сукупність інтелектуального інноваційного потенціалу та соціально-психологічних особливостей індивідів на підприємстві, за рахунок яких формуються імперативи розвитку підприємства . 2) корпоративна культура, що виступає як набір цілей і цінностей підприємства, які об'єднують усіх співробітників та передбачає лояльне відношення працівників до підприємства, мотивацію, гнучкість організаційного та функціонального використання персоналу, робочий клімат, що сприяє формуванню творчого підходу до праці; 3) управління, за рахунок якого визначається вектор економічного розвитку підприємства (планування майбутнього потенціалу успіху); здійснюється реалізація обраного шляху (перетворення існуючого потенціалу у фактори успіху); виконується функція контролю за виконанням поставлених задач. Таким чином, стратегію розвитку підприємства можна розглядати як тривимірну модель, осі якої характеризують його внутрішній потенціал. (рисунок). При цьому, зважаючи на квазістабільність ринкової кон'юнктури, підприємство має формувати стратегію розвитку з урахуванням наявного стану та тенденцій розвитку сфери його економічної діяльності. У

цій відповідності, можна визначити об'єктивним те, що в основі формування стратегії розвитку підприємства лежить місія. Метою визначення місії стає забезпечення єдності цілей; забезпечення основи для ефективного використання інтенсивних факторів виробництва; створення організаційного клімату та корпоративної культури на підприємстві. Поряд із зазначеним, зауважимо про таке: визначення місії підприємства дає можливість для ефективного розподілу ресурсів з метою довгострокового забезпечення результативності виробництва.

У цьому зв'язку, доцільно виділити основні ключові моменти визначення цілей розвитку підприємства: 1) позиція на ринку, що може відображати як отримання лідерства, так і збільшення частки ринку до певного розміру; 2) внутрішні стратегічні ресурси підприємства, що мають цінність, рідкість, незамінність та унеможливають їх імітацію; 3) людський капітал підприємства, який виступає як сукупність інтелектуального потенціалу та соціально-психологічних особливостей індивідів, за рахунок яких створюються умови та механізми генерації різних видів новацій; 4) інновації, що пов'язані зі способом організації виробництва, застосуванням нових технологій та формування нових ринків товарів та послуг; 5) продуктивність, що пов'язана з ефективністю використання внутрішнього потенціалу підприємства; 6) прибутковість та рентабельність, як показники ефективності економічної діяльності підприємства; 7) соціальна відповідальність бізнесу по відношенню до персоналу, соціальним потребам суспільства, екологічна та продуктова відповідальність; 8) система управління, як сукупність прийомів, принципів, методів, засобів та важелів фінансового, економічного та організаційного впливу на виробничо-господарську діяльність.

Основним змістом стратегічного управління підприємства є створення достатніх умов для кількісних та якісних перетворень, а також для координації рішень, спрямованих на запобігання виникненню та усунення суперечностей, що виникають як у внутрішньому середовищі при змінах, так

і в результаті його взаємодії із зовнішнім середовищем та передбачає реалізацію перелік етапів.

Враховуючи, що поточна економічна ситуація характеризується високим ступенем невизначеності, появою небезпек та ризику, суть концепції управління стратегічним розвитком полягає у підготовці наявних і отримання необхідних ресурсів для майбутніх можливостей шляхом детального стратегічного аналізу, обґрунтування методів та стратегічних планів підвищення ефективності організації шляхом своєчасного реагування на виклики та швидкої адаптації до непередбачуваних змін навколишнього середовища через удосконалення виробництва продукції, яку визнає споживач за якістю.

Тому на сучасному етапі реформування української економіки, системи господарювання з метою підвищення ефективності діяльності та запобіганню антикризових проявів особливу увагу підприємствам слід приділити вдосконаленню стратегічного управління як системі заходів для забезпечення передбачуваності та результативності. Однією з підсистем такої діяльності є здатність виходу компанії з кризи та подальший стійкий розвиток у довгостроковій перспективі.

## РОЗДІЛ 2

### КОМПЛЕКСНИЙ АНАЛІЗ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА ТА ВИКОРИСТАННЯ РЕСУРСІВ

#### **2.1. Загальна характеристика підприємства, аналіз системи управління та основних показників його діяльності.**

Транспортно-дорожній комплекс України має високий потенціал у розвитку, оскільки країна розташована на перетині шляхів сполучення між західними європейськими та східними азіатськими країнами, має розгалужену сітку транспортних шляхів і розвинутий сучасний рухомий склад усіх видів транспорту. Територією України проходять 4 з 10 Міжнародних транспортних коридорів. За даними досліджень англійського інституту «Рендел» Україна посідає перше місце серед європейських країн за коефіцієнтом транзитності. Отже, український транспортно-дорожній комплекс є одним з провідних у Європі за обсягами пасажирських і вантажних перевезень, перевезенням та оформленням транзитних вантажів, а також за наявністю магістральних газо- та нафтопроводів.

ТОВ "ТРАНСПОРТНЕ ПІДПРИЄМСТВО "ВАНТАЖСЕРВІС успішно працює на ринку вантажних автоперевезень з 1995 р. Всі перевізники підприємства, що професійно займаються вантажоперевезеннями проходять обов'язкову реєстрацію, надаючи нам державні документи на свій вид діяльності, наприклад, ліцензію на міжнародні автоперевезення або ліцензію на внутрішні перевезення.

ТОВ "ТРАНСПОРТНЕ ПІДПРИЄМСТВО "ВАНТАЖ СЕРВІС займається такими основними видами діяльності:

- вантажні перевезення автомобільним транспортом;
- техобслуговування і ремонт автомобілів;

- неспеціалізована оптова торгівля продуктами харчування, напоями та тютюновими виробами;
- неспеціалізована оптова торгівля;
- інші супровідні послуги при перевезеннях;
- оренда і лізинг автомобілів і легких моторних транспортних засобів.

Для виконання основних функцій підприємства має місце організаційна структура (рис. 2.1).

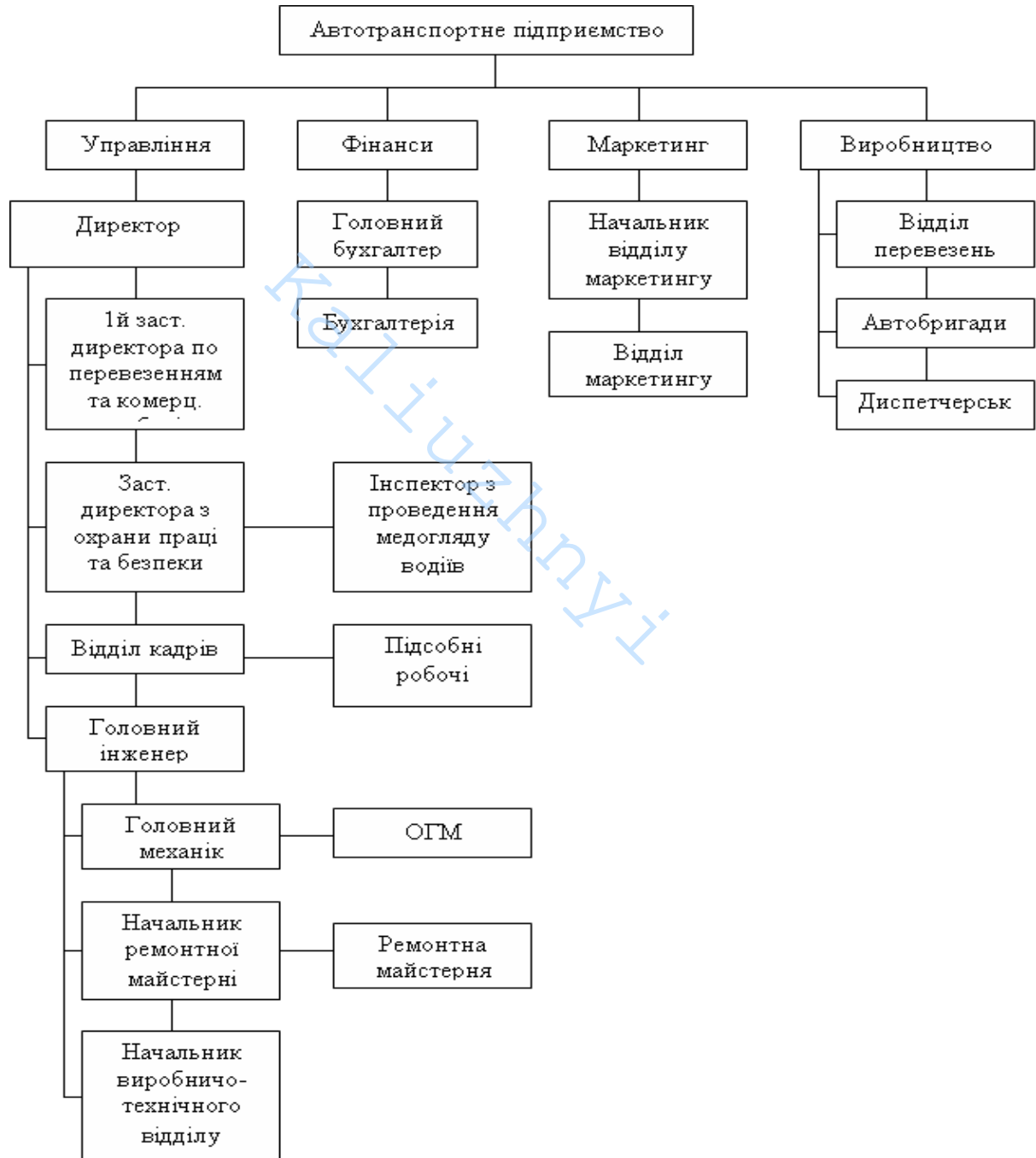


Рис. 2.1. Організаційна структура ТОВ "ТРАНСПОРТНЕ ПІДПРИЄМСТВО "ВАНТАЖСЕРВІС"

Також компанія надає послуги фізичним та юридичним особам з міжнародного доставляння документів, посилок та бандеролей [26].

На формування основ стратегічного розвитку підприємства мають вплив чинники, які відображають основні тенденції ринку і включають також макросередовище (табл.. 2.1, 2.2)

Таблиця 2.1

## Складові макросередовища [12]

Макросередовище	Фактори	Показники
Економічне середовище	Рівень інфляції	104,2%
	Рівень безробіття	8,8 %
	ВВП	873803 млн. грн.
	Доходи населення	803,4 млрд. грн.
Демографічне середовище	Чисельність населення	42,04 млн. осіб
	Щільність населення	68,3 осіб/км <sup>2</sup>
	Рівень урбанізації	70,1 %
	Віковий склад населення	До 14 років = 15,3% Від 15 – до 64 років = 68,9% Від 65 років = 15,8%
	Рівень народжуваності/смертності	Народжуваність = 10,3 % Смертність = 14,4 %
Соціально-культурне середовище	Соціальні класи	Нижчий клас = 40,7% Між нижнім і середнім класом = 33,8% Середній клас = 24% Вищий клас = 1,5 %

Розвиток економіки значною мірою залежить від стану міжнародних торговельних та інших зв'язків, що в сучасних умовах визначає центральну роль транспорту, який забезпечує безперебійний рух вантажів, пасажирів та забезпечення поштових перевезень. Транспортна галузь є найважливішою та найпотужнішою галуззю будь-якої країни світу, яка формується під впливом чисельних факторів. Для України транспорт також є однією з базових



економічних галузей та складається із залізничного, автомобільного, водного, трубопровідного та авіаційного.

Офіційні статистичні дані показують такі тенденції: з початку року, за період січня-квітня 2019 року вантажооборот підприємств транспорту становив 110,2 млрд. т. км., або 102,8% від обсягу січня-квітня 2018 року.

Таблиця 2.2

## Вантажні перевезення за січень-квітень 2019 року [22]

	Вантажооборот		Перевезено вантажів	
	млн. т. км.	у % до січня-квітня 2018	млн. т.	у % до січня-квітня 2018
Транспорт	110163,7	102,8	218,7	109,1
Залізничний	61835,4	98,7	104,6	98,7
Автомобільний	14950,9	113,9	72,8	133,6
Водний	903,4	98,9	1,3	128,7
Трубопровідний	32374,6	106,6	40,0	102,6
Авіаційний	99,4	111,9	0,03	108,4

Варто зазначити, кількість замовлень у 2019 році зросла, відтак підприємствами транспорту було перевезено 561,6 млн. т. вантажів, що становить 108,8% від обсягів січня-жовтня 2018 року.

Необхідно підкреслити, у структурі зовнішньоторговельного балансу України за 1 квартал 2019 року, порівнюючи з аналогічним періодом 2018 року, експорт транспортних послуг зріс на 10,1% та складає \$1421748,0 тис., що у структурі балансу містить майже половину експорту послуг – 49,4%.

Сьогодні транспортний сектор економіки України у цілому задовольняє лише базові потреби економіки та населення у перевезеннях. Рівень безпеки, показники якості та ефективності перевезень пасажирів і вантажів, енергоефективності, техногенного навантаження на довкілля не відповідають сучасним вимогам. Залишається низьким рівень сервісного обслуговування клієнтів, недостатньо використовується наявний транзитний потенціал і вигідне географічне положення країни. Спостерігається відставання в розвитку транспортної інфраструктури, транспортно-логістичних технологій,

мультимодальних перевезень, рівня контейнеризації, що зумовлює високу частку транспортних витрат у собівартості продукції.

З метою вирішення основних проблеми транспортного комплексу України запропоновано шляхи вдосконалення державного управління транспортної галузі, які визначатимуть основні стратегічні напрями і цільові орієнтири розвитку транспортної системи:

- розробка та реалізація ефективної стратегії розвитку транспортної галузі країни;

- усунення диспропорцій національної мережі у напрямках міжнародних транспортних коридорів;

- усунення перепон і бар'єрів на шляху руху транснаціональних вантажних потоків;

- забезпечення технологічної та екологічної безпеки транспорту;

- забезпечення техніко-технологічної сумісності з європейською транспортною системою;

- розробка нормативно-правового механізму, який сприятиме втіленню техніко-технічних вимог, які базуються на відповідних нормативах ЄС.

Також у середині 2018 року кабінет Міністрів України затвердив національну транспортну стратегію країни на період до 2030 року, яка визначає пріоритети розвитку галузі. Стратегія визначає пріоритети комплексного формування транспортної політики та ефективного державного управління, основні напрями розвитку транспортної галузі України на період до 2030 року.

Її метою є створення інтегрованого в загальносвітову транспортну мережу ефективного транспортного комплексу України, що безпечно функціонує; задоволення потреб населення в перевезеннях і покращення умов ведення бізнесу для забезпечення конкурентоспроможності й ефективності національної економіки [23].

Підприємство здійснює свою операційну діяльність на такому типу ринку: за характером і призначення товару: ринок товарів і послуг

споживчого призначення; за територіальною ознакою: національний ринок; за суб'єктам, які укладають обмін: споживчий ринок; за об'єктами обміну: ринок товарів і послуг; за ступенем конкуренції: конкурентний; за відповідністю чинному законодавству: легальний ринок; за ступенем насиченості: рівноважний. В загальному розумінні воно займає місце на ринку логістичних перевезень для звичайних споживачів та для корпоративних клієнтів.

## **2.2. Оцінювання фінансового стану та ефективності діяльності підприємства ТОВ «ТРАНСПОРТНЕ ПІДПРИЄМСТВО «ВАНТАЖСЕРВІС»**

Стабільність фінансового положення підприємства в значній мірі залежить від того наскільки раціонально та правильно підприємство вкладає свої фінансові ресурси в активи. У процесі функціонування підприємства і величина активів і їх структура постійно зазнають якісь зміни. Найбільш загальне уявлення про зміни, які мають місце в структурі засобів та їх джерел, а також динаміку цих змін можна отримати за допомогою вертикального і горизонтального аналізу звітності.

В умовах нестабільності й жорсткої ринкової конкуренції для підтримання стабільного фінансового стану потрібно вдосконалити системи фінансового управління основними елементами фінансового стану, які є загальновизнаними: фінансова стійкість, ліквідність, платоспроможність, прибутковість, рентабельність, кредитоспроможність, ділова активність.

Мета горизонтального і вертикального аналізу фінансової звітності полягає в тому, щоб наочно представити зміни, події в основних статтях балансу та звіту про прибуток і допомогти менеджерам компанії ухвалити рішення відносно того, яким чином продовжувати свою діяльність та отримувати прибуток, ефективно використовувати майновий комплекс.

Баланс ТОВ «ТРАНСПОРТНЕ ПІДПРИЄМСТВО «ВАНТАЖСЕРВІС» за 2017-2019 роки та його горизонтальний аналіз наведено в таблиці 2.3.

За результатами горизонтального аналізу, що представлений в таблиці 2.3 можна зробити наступні висновки: на кінець 2019 року сума балансу підприємства зросла на 43 494,30 тис. грн. (+31,82%) порівняно із аналогічним показником 2018 року. Проте в наступному періоді сума активів та пасивів зменшилася на 63 884 тис. грн. (-31,82%). Такі зміни за досліджуваний період викликані змінами в наступних статтях: необоротні активи на 01.01.2019р. менше аналогічного показника 2018 року на 263 тис. грн (-4,44%), це викликано зносом основних фондів. За 2019 рік значення цього показника зменшилося ще на 31,89%, тобто на 1 805 тис. грн.

Оборотні активи за два досліджувані періоди мали наступні коливання: на 01.12.2019 р. Сума оборотних активів зросла на 43 587 тис. грн. (+33,34%). Таке значне зростання викликано зростанням суми запасів на 18 070 тис. грн. (+31,79%). Сума дебіторської заборгованості зросла на 3 654 тис. грн. (+7,55%). Сума іншої поточної заборгованості на 01.12.2019 більше ніж значення аналогічного показника попереднього року на 22 501 тис. грн. (+107,83%). Грошові кошти в національній валюті на кінець 2017 року становили 2 758 тис. грн., що на 727 тис. грн. менше попереднього періоду. Це скорочує потенційні можливості для розвитку підприємства.

Статті оборотних активів на 01.12.2019 мали наступні зміни: запаси скоротилися на 19 387 тис. грн., тобто на 25,88% порівняно із сумою на 01.12.2019 року. Запаси в грошовому вимірі скоротилися майже на 25,88% (-19 335 тис. грн.). Інша поточна заборгованість зменшилась на 39 192 тис. грн. (падіння склало 90,37%). Грошові кошти зменшилися на 2 531 тис. грн. (91,77%) Таким чином, за рахунок вищезазначених змін оборотні кошти на 01.12.2019 року скоротилися порівняно із аналогічним показником попереднього періоду на 35,54% (- 61 954 тис. грн.).

Необоротні активи, утримувані для продажу, та групи вибуття за досліджуваний період мали наступні коливання: на початок 2019 року сума цього показника зросла на 170 тис. грн. (+435,9%), але в наступному періоді відбулося зменшення на 59,81% (-125 тис. грн.).

Таблиця 2.3

## Горизонтальний аналіз балансу підприємства за 2017-2019рр.

Актив	Код рядка	31.12.2017 року	31.12.2018 року	31.12.2019 року	Абсолютне відхилення, тис.грн.		Відносне відхилення, %	
					2018р. від 2017 р.	2019р. від 2018 р.	2018 р. від 2017 р.	2019р. від 2018 р.
1	2	3	4	5	6	7	8	9
I. Необоротні активи								
Нематеріальні активи	1000	283	203	0	-80	-203	-28,27%	-100,00%
первісна вартість	1001	312	226	12	-86	-214	-27,56%	-94,69%
накопичена амортизація	1002	29	23	12	-6	-11	-20,69%	-47,83%
Незавершені капітальні інвестиції	1005	258	198	0	-60	-198	-23,26%	-100,00%
Основні засоби	1010	5 382	5 259	3 855	-123	-1 404	-2,29%	-26,70%
первісна вартість	1011	5 691	5 691	4 238	0	-1 453	0,00%	-25,53%
знос	1012	309	432	383	123	-49	39,81%	-11,34%
Інші необоротні активи	1090							
Усього за розділом I	1095	5 923	5 660	3 855	-263	-1 805	-4,44%	-31,89%
II. Оборотні активи								
Запаси	1100	56 834	74 904	55 517	18 070	-19 387	31,79%	-25,88%
Дебіторська заборгованість за продукцію, товари, роботи, послуги	1125	48 403	52 057	51 587	3 654	-470	7,55%	-0,90%
Дебіторська заборгованість за розрахунками:								
за виданими авансами	1130	240	1	330	-239	329	-99,58%	32900,00%
з бюджетом	1135	7	1	22	-6	21	-85,71%	2100,00%
у тому числі з податку на прибуток	1136							
Інша поточна дебіторська заборгованість	1155	20 867	43 368	4 176	22 501	-39 192	107,83%	-90,37%
Поточні фінансові інвестиції	1160							
Гроші та їх еквіваленти	1165	3 485	2 758	227	-727	-2 531	-20,86%	-91,77%
Витрати майбутніх періодів	1170							
Інші оборотні активи	1190	889	1 223	499	334	-724	37,57%	-59,20%
Усього за розділом II	1195	130 725	174 312	112 358	43 587	-61 954	33,34%	-35,54%
III. Необоротні активи, утримувані для продажу	1200	39	209	84	170	-125	435,90%	-59,81%
Баланс	1300	136 687	180 181	116 297	43 494	-63 884	31,82%	-35,46%

Продовження таблиці 1.1

1	2	3	4	5	6	7	8	9
Пасив								
I. Власний капітал								
Зареєстрований (пайовий) капітал	1400	100	100	100	0	0	0,00%	0,00%
Капітал у дооцінках	1405							
Додатковий капітал	1410							
Резервний капітал	1415							
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	1420	7 038	18 321	17 863	11 283	-458	160,32%	-2,50%
Неоплачений капітал	1425							
Вилучений капітал	1430							
Усього за розділом I	1495	7 138	18 421	17 963	11 283	-458	158,07%	-2,49%
II. Довгострокові зобов'язання і забезпечення								
Довгострокові кредити банків	1510							
Інші довгострокові зобов'язання	1515	35 442	30 548	25 654	-4 894	-4 894	-13,81%	-16,02%
Довгострокові забезпечення	1520							
Цільове фінансування	1525							
Усього за розділом II	1595	35 442	30 548	25 654	-4 894	-4 894	-13,81%	-16,02%
III. Поточні зобов'язання і забезпечення								
Короткострокові кредити банків	1600	15 240	12 318	9 396	-2 922	-2 922	-19,17%	-23,72%
Поточна кредиторська заборгованість за:								
довгостроковими зобов'язаннями	1610							
товари, роботи, послуги	1615	78 564	118 643	51 155	40 079	-67 488	51,01%	-56,88%
розрахунками з бюджетом	1620	59	56	38	-3	-18	-5,08%	-32,14%
у тому числі з податку на прибуток	1621							
розрахунками зі страхування	1625	61	59	10	-2	-49	-3,28%	-83,05%
розрахунками з оплати праці	1630	128	136	22	8	-114	6,25%	-83,82%
Доходи майбутніх періодів	1665							
Інші поточні зобов'язання	1690	55	0	12 059	-55	12 059	-	100,00%
Усього за розділом III	1695	94 107	131 212	72 680	37 105	-58 532	39,43%	-44,61%
IV. Зобов'язання, пов'язані з необоротними активами, утримуваними для продажу, та групами вибуття								
Баланс	1900	136 687	180 181	116 297	43 494	-63 884	31,82%	-35,46%

Пасивні статті за досліджуваний період мали наступні зміни: власний капітал в 2018 році порівняно із значенням 2017 року збільшився на 11 283,30 тис.грн, за рахунок зміни на таку ж величину нерозподіленого прибутку (+160,32%) Але в наступному періоді відбулося зменшення на 458 тис.грн. (-2,50%) за рахунок, знову ж таки суми нерозподіленого прибутку.

Довгострокові зобов'язання зменшувалися однаково протягом 2018-2019 років на 4 894 тис.грн. за рахунок погашення довгострокових кредитів банку.

В розділі «поточні зобов'язання і забезпечення» короткострокові кредити банків також однаковими сумами зменшувались протягом 2018-2019 років. Зменшення становило 2 922 тис.грн. в обидва періоди.

Поточні зобов'язання за розрахунками з бюджетом скоротилися на 01.12.2019 року порівняно із сумою на 01.12.2018 року на 3 тис.грн. (-5,08%), а на наступну звітну дату зменшення цієї статті склало 32,14% порівняно із попереднім періодом. Інші поточні зобов'язання зросли на кінець 2019 року на 12 059 тис.грн. (+100%). Через ці та інші незначні зміни сума поточних зобов'язань зросла на 01.12.2018 порівняно із сумою на 01.01.2017 на 37 105 тис.грн. (+39,43%), а на 01.12.2018 року порівняно із аналогічним показником попереднього періоду – навпаки відбулося зниження суми поточних зобов'язань на 44,61%, тобто на 58 532 тис.грн.

Через всі вищезазначені зміни пасиви ТОВ «ТРАНСПОРТНЕ ПІДПРИЄМСТВО «ВАНТАЖСЕРВІС» на кінець 2018 року зросли на 43 494,30 тис.грн. (+31,82%), а на кінець 2019 року скоротилися на 63 884 тис.грн. (-35,46%) порівняно із показником попереднього періоду.

Вертикальний аналіз балансу передбачає розрахунок відносних показників. Мета його – розрахунок питомої частки окремих статей у загальній сумі валюти балансу і оцінка змін її. За допомогою вертикального аналізу можна здійснювати міжгосподарські порівняння. В таблиці 2.4 представлено розрахунок вертикального аналізу балансу досліджуваного підприємства.

Таблиця 2.4

## Вертикальний аналіз балансу підприємства за 2017-2019рр.

Актив	Код рядка	31.12.2017 року	31.12.18 року	31.12.2019 року	Структура на 31.12.2017 р.	Структура на 31.12.2018 р.	Структура на 31.12.2019 р.
1	2	3	4	5	6	7	8
<b>I. Необоротні активи</b>							
Нематеріальні активи	1000	283	203	0	0,21%	0,11%	0,00%
первісна вартість	1001	312	226	12	0,23%	0,13%	0,01%
накопичена амортизація	1002	29	23	12	0,02%	0,01%	0,01%
Незавершені капітальні інвестиції	1005	258	198	0	0,19%	0,11%	0,00%
Основні засоби	1010	5 382	5 259	3 855	3,94%	2,92%	3,31%
первісна вартість	1011	5 691	5 691	4 238	4,16%	3,16%	3,64%
знос	1012	309	432	383	0,23%	0,24%	0,33%
Інші необоротні активи	1090						
Усього за розділом I	1095	5 923	5 660	3 855	4,33%	3,14%	3,31%
<b>II. Оборотні активи</b>							
Запаси	1100	56 834	74 904	55 517	41,58%	41,57%	47,74%
Поточні біологічні активи	1110						
Дебіторська заборгованість за продукцію, товари, роботи, послуги	1125	48 403	52 057	51 587	35,41%	28,89%	44,36%
Дебіторська заборгованість за розрахунками:							
за виданими авансами	1130	240	1	330	0,18%	0,00%	0,28%
з бюджетом	1135	7	1	22	0,01%	0,00%	0,02%
у тому числі з податку на прибуток	1136						
Інша поточна дебіторська заборгованість	1155	20 867	43 368	4 176	15,27%	24,07%	3,59%
Поточні фінансові інвестиції	1160						
Гроші та їх еквіваленти	1165	3 485	2 758	227	2,55%	1,53%	0,20%
Витрати майбутніх періодів	1170						
Інші оборотні активи	1190	889	1 223	499	0,65%	0,68%	0,43%
Усього за розділом II	1195	130 725	174 312	112 358	95,64%	96,74%	96,61%
III. Необоротні активи, утримувані для продажу,	1200	39	209	84	0,03%	0,12%	0,07%
Баланс	1300	136 687	180 181	116 297	100,00%	100,00%	100,00%



Продовження таблиці 2.4

1	2	3	4	5	6	7	8
Пасив							
I. Власний капітал							
Зареєстрований (пайовий) капітал	1400	100	100	100	0,07%	0,06%	0,09%
Капітал у дооцінках	1405						
Додатковий капітал	1410						
Резервний капітал	1415						
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	1420	7 038	18 321	17 863	5,15%	10,17%	15,36%
Неоплачений капітал	1425						
Вилучений капітал	1430						
Усього за розділом I	1495	7 138	18 421	17 963	5,22%	10,22%	15,45%
II. Довгострокові зобов'язання і забезпечення							
Відстрочені податкові зобов'язання	1500						
Довгострокові кредити банків	1510						
Інші довгострокові зобов'язання	1515	35 442	30 548	25 654	25,93%	16,95%	22,06%
Довгострокові забезпечення	1520						
Цільове фінансування	1525						
Усього за розділом II	1595	35 442	30 548	25 654	25,93%	16,95%	22,06%
III. Поточні зобов'язання і забезпечення							
Короткострокові кредити банків	1600	15 240	12 318	9 396	11,15%	6,84%	8,08%
Поточна кредиторська заборгованість за:							
довгостроковими зобов'язаннями	1610						
товари, роботи, послуги	1615	78 564	118 643	51 155	57,48%	65,85%	43,99%
розрахунками з бюджетом	1620	59	56	38	0,04%	0,03%	0,03%
у тому числі з податку на прибуток	1621						
розрахунками зі страхування	1625	61	59	10	0,04%	0,03%	0,01%
розрахунками з оплати праці	1630	128	136	22	0,09%	0,08%	0,02%
Поточні забезпечення	1660						
Інші поточні зобов'язання	1690	55	0	12 059	0,04%	0,00%	10,37%
Усього за розділом III	1695	94 107	131 212	72 680	68,85%	72,82%	62,50%
IV. Зобов'язання, пов'язані з необоротними активами, утримуваними для продажу, та групами вибуття							
Баланс	1900	136 687	180 181	116 297	100,00%	100,00%	100,00%

За результатами вертикального аналізу балансу досліджуваного підприємства, який представлено в таблиці 2.2 видно, що необоротні активи на 01.01.2018 року в загальній сумі активів підприємства займають 4,33%, в наступні періоди (на 01.01.2020 та 01.01.2019 рр.) частка цієї статті займала відповідно 3,14% та 3,31% від загальної суми активів ТОВ «ТРАНСПОРТНЕ ПІДПРИЄМСТВО «ВАНТАЖСЕРВІС» .

Частка оборотних активів на початок 2019 року становила 95,64% від суми активів. Така значна частка обумовлена наявністю запасів на складі, сума яких в відносному вимірі складає 41,51% від загальної суми активів на вказану дату. Також значну частку займає сума дебіторської заборгованості підприємства в розмірі 48 403 тис.грн., що складає 35,41% від суми активів на початок 2017 року. Інша поточна заборгованість займає близько 15%. Грошові кошти складають 3 485 тис.грн., що складає 2,55% від активів ТОВ «ТРАНСПОРТНЕ ПІДПРИЄМСТВО «ВАНТАЖСЕРВІС» на 01.01.2017 року.

Витрати майбутніх періодів займають досить незначну частку, яка становить 0,03% від загальної суми активів.

На 01.01.2020 рік частка оборотних активів зросла порівняно із попереднім періодом та становила 96,74% від суми активів на початок 2020 року. Таку велику частку сформували наступні показники: запасів, які займають 41,57% від загальної суми активів. Частка дебіторської заборгованості дещо скоротилася на початок 2020 року становить 28,89%. Проте стаття «інша поточна дебіторська заборгованість» займає значно більшу частину, ніж в попередньому періоді та складає 24,07% від суми активів. Частка грошових коштів менше ніж у попередньому періоді майже вдвічі та становить 1,53% від загальної суми активів.

Початок 2020 року характеризується наступною структурою активів ТОВ «ТРАНСПОРТНЕ ПІДПРИЄМСТВО «ВАНТАЖСЕРВІС» : оборотні активи підприємства склали 112 358,30 тис.грн., що у відсотковому співвідношенні до суми активів підприємства становить 96,61%. Така частка

оборотних активів обумовлена наявністю знову ж таки досить значної частки запасів – 47,74%, наявність дебіторської заборгованості в розмірі 51 587, тобто 44,36%, що майже вдвічі більше ніж у попередньому періоді. Проте інша поточна дебіторська заборгованість знизилася в декілька разів і складає 3,59% від загальної суми активів даного періоду. Інші статті суттєво не впливають на розмір оборотних коштів, та займають не більше 1% від загальної суми активів на 01.01.2020р. Можна зробити висновок, що це є позитивним явищем, оскільки слід вважати, що контрагенти розрахувались за відвантажену продукцію.

На рисунках 2.2-2.4 представлена структура активів ТОВ «ТРАНСПОРТНЕ ПІДПРИЄМСТВО «ВАНТАЖСЕРВІС» в грошовому вимірі, відповідно, на 01.01.2018р., 01.01.2019р., 01.01.2020р. відповідно. З яких видно, що найбільшу частку в перші два періоди в активах досліджуваного підприємства займає дебіторська заборгованість, надалі – товарно-матеріальні засоби. Але на 01.01.2020 року дебіторська заборгованість поступила місцем ТМС.

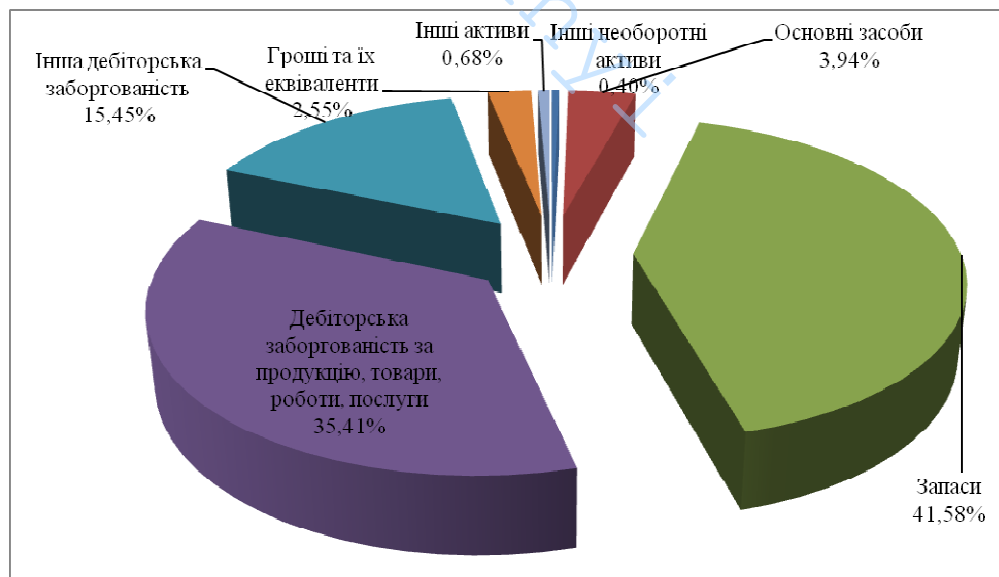


Рис. 2.2. Структура активів ТОВ «ТРАНСПОРТНЕ ПІДПРИЄМСТВО «ВАНТАЖСЕРВІС» на 01.01.2018 р.

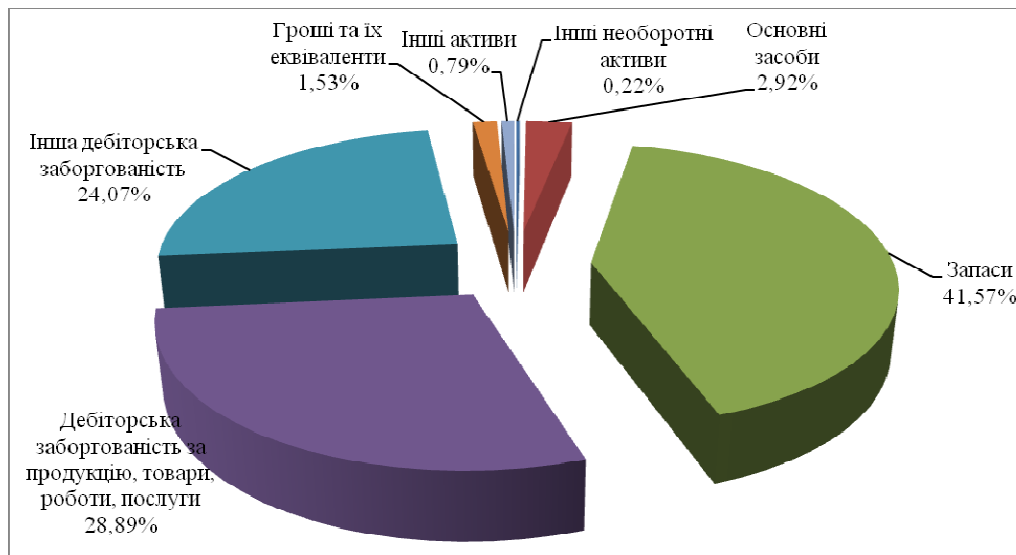


Рис. 2.3. Структура активів ТОВ «ТРАНСПОРТНЕ ПІДПРИЄМСТВО «ВАНТАЖСЕРВІС» 01.01.2019р.

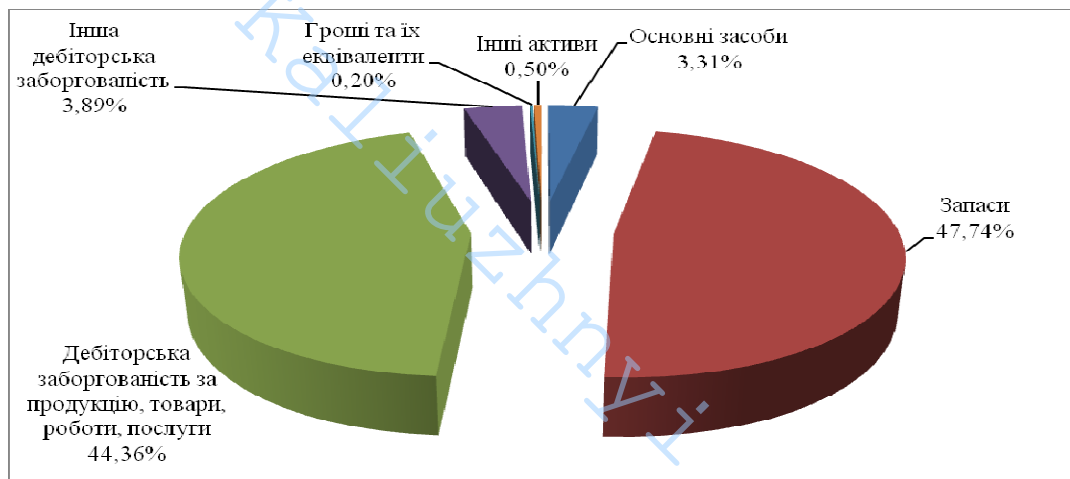


Рис. 2.4. Структура активів ТОВ «ТРАНСПОРТНЕ ПІДПРИЄМСТВО «ВАНТАЖСЕРВІС» на 01.01.2020р.

Пасиви досліджуваного підприємства мають наступну структуру: власний капітал займає 5,22%, 11,52% та 17,32% відповідно на початок 2017, 2019 та кінець 2019 років. Майже таку частку й посягає нерозподілений прибуток підприємства на кожну досліджувану дату. Статутний капітал займає незначну частку в загальних пасивах підприємства (0,07%, 0,05% та 0,08% на відповідні дати). Частка довгострокових пасивів на початок 2018 року склала 25,93%, на кінець року знизилася майже вдвічі і становила

16,71%, та на кінець 2019 року – 21,56% від загальної суми пасивів. Основну частку в пасивах ТОВ «ТРАНСПОРТНЕ ПІДПРИЄМСТВО «ВАНТАЖСЕРВІС» займають поточні зобов'язання. Вони були сформовані за рахунок найбільшої частки - кредиторської заборгованості за товари, роботи та послуги. Частка цієї статті в загальній сумі пасивів становила 57,48%, 64,89% та 42,99% відповідно на початок 2018, 2019 та 2020 років. Також значне місце в пасивах даного підприємства займають короткострокові кредити банків, частка яких становила 11,15%, 6,74% та 7,90% від загальної суми пасивів на вищезазначені дати. Такі суттєві складові й сформували загальну суму поточних зобов'язань, яка склала на 01.01.2018 року – 68,85%, на 01.01.2019 року – 71,77%, на 01.01.2020 року – 61,12% від загальної суми пасивів ТОВ «ТРАНСПОРТНЕ ПІДПРИЄМСТВО «ВАНТАЖСЕРВІС».

На рисунках 2.5-2.7 представлена структура пасивів ТОВ «ТРАНСПОРТНЕ ПІДПРИЄМСТВО «ВАНТАЖСЕРВІС» в грошовому вимірі на 01.01.2018р., 01.01.2019р., 01.01.2020р. відповідно. З яких видно, що найбільшу частку в усі періоди в активах досліджуваного підприємства займає кредиторська заборгованість, надалі – довгостроковий капітал.

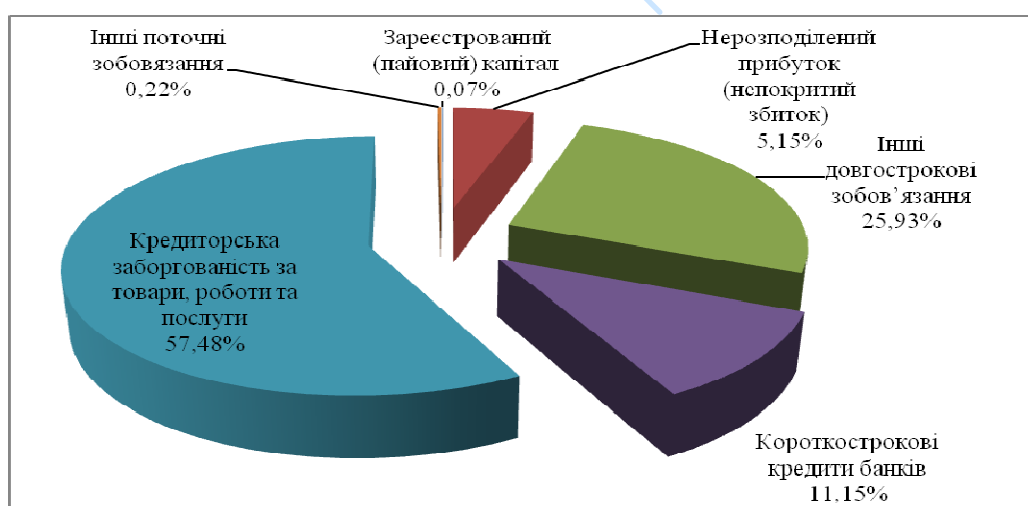


Рис.2.5. Структура пасивів ТОВ «ТРАНСПОРТНЕ ПІДПРИЄМСТВО «ВАНТАЖСЕРВІС» на 01.01.2018р.

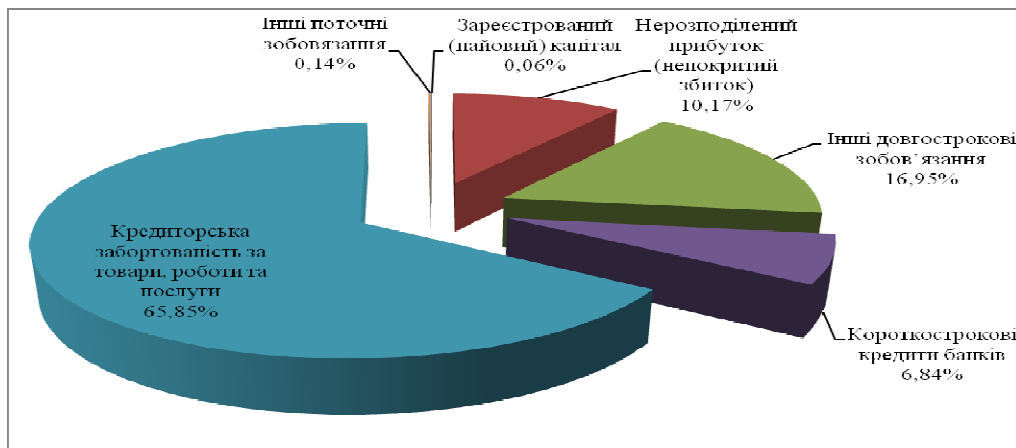


Рис. 2.6. Структура пасивів ТОВ «ТРАНСПОРТНЕ ПІДПРИЄМСТВО «ВАНТАЖСЕРВІС» на 01.01.2019р.

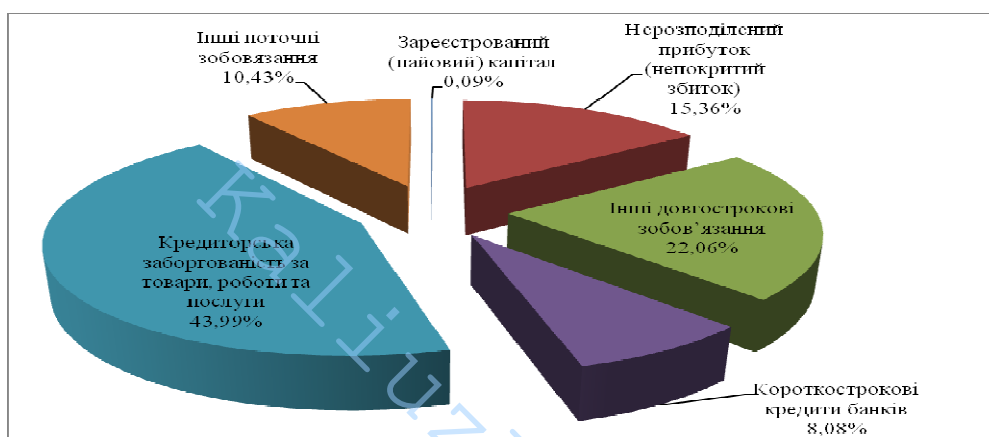


Рис. 2.7. Структура пасивів ТОВ «ТРАНСПОРТНЕ ПІДПРИЄМСТВО «ВАНТАЖСЕРВІС» на 01.01.2020р.

Таким чином, необхідно відзначити, яка таке зростання загального капітал підприємства відбувалося лише завдяки збільшенню величини його оборотного капітал підприємства, в той час, як розмір основного капітал підприємства фірми за цей період зменшувалася. Таке зменшення було обумовлено тим, яка основні засоби оцінюються в даному випадку за їх залишковою вартістю, а ця розмір з протязі досліджуваного періоду зменшувалася. Щодо позитивних сторін діяльності досліджуваного підприємства, то до них слід віднести достатньо високий ступінь прибутковості підприємства його продукції (товарів, робіт, послуг). а також

це свідчить про наявність з досліджуваному підприємстві ефективного механізму управління його операційними витратами й доходами.

Розрахунок горизонтального аналізу звіту про фінансові результати представлено в таблиці 2.8.

Звіт про фінансові результати діяльності підприємства – це звіт про доходи, витрати і фінансові результати діяльності підприємства. Фінансові результати – це прибуток, або збиток підприємства.

Звіт про фінансові результати дає змогу визначити основні причини прибутковості (збитковості) підприємства.

Таблиця 2.8

Аналіз звіту про фінансові результати підприємства

Стаття	Код рядка	2018 рік	2019 рік	Абсолютне відхилення, тис.грн.	Відносне відхилення, %
1	2	3	4	5	6
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	2000	172 909	109 713	-63 196	-36,55%
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	2050	128 847	103 728	-25 119	-19,50%
Валовий:	2090				
прибуток		44 062	5 985	-38 077	-86,42%
збиток	2095				
Інші операційні доходи	2120	363	41	-322	-88,71%
Адміністративні витрати	2130	22 371	2 479	-19 892	-88,92%
Витрати на збут	2150	17 910	1 135	-16 775	-12068,35%
Інші операційні витрати	2180	139	918	779	560,43%
Фінансовий результат від операційної діяльності:	2190	4 005	1 494	-2 511	-62,70%
прибуток					
збиток	2195				
Дохід від участі в капіталі	2200	0	0	0	0,00%
Інші фінансові доходи	2220	1	1	0	0,00%
Інші доходи	2240	92 482	1 671	-90 811	-98,19%
Фінансові витрати	2250	598	1 245	647	108,19%
Втрати від участі в капіталі	2255	0	0	0	0,00%
Інші витрати	2270	81 960	2 358	-79 602	-97,12%
Фінансовий результат до оподаткування:	2290	13 930			
прибуток					
збиток	2295		-437	-14 367	-103,14%

## Продовження таблиці 2.8

1	2	3	4	5	6
Витрати (дохід) з податку на прибуток	2300	2 647	21		
Прибуток (збиток) від припиненої діяльності після оподаткування	2305				
Чистий фінансовий результат: прибуток	2350	11 283		-11 741	-104,06%
збиток	2355		-458		

За результатами проведеного горизонтального аналізу звіту про фінансові результати можна зробити наступні висновки: чистий дохід підприємства за 2019 рік скоротилася на 63 196 тис.грн., тобто на 36,55% порівняно із сумою чистого доходу за 2018 рік. Собівартість реалізованої продукції за досліджуваний період скоротилася на 19,5%, що в грошовому вимірі складає 25 119 тис.грн. Через такі впливові зміни валовий прибуток підприємства скоротився на 38 077 тис.грн, тобто на 86,42%. Значні зміни відбулися в статтях «інші операційні доходи» (-322 тис.грн., або 88,71%), «адміністративні витрати» скоротилися на 19 892 тис.грн (88,92%), «витрати на збут» також значно скоротилися (майже в 5 раз), але й в 5 разів зросла сума «інших операційних витрат». Через зазначені зміни фінансові результати від операційної діяльності за 2018 рік скоротилися майже вдвічі, тобто на 2 511 тис.грн. (-62,7%). За період 2018 року незмінною була сума інших фінансових доходів, а фінансові витрати зросли за досліджуваний період на 108,19%, що в грошовому вимірі склало 647 тис.грн. За 2018 рік ТОВ «ТРАНСПОРТНЕ ПІДПРИЄМСТВО «ВАНТАЖСЕРВІС» отримало чистого прибутку в розмірі 13 930 тис.грн., але за 2018 рік фінансові результати характеризуються збитком в розмірі 458 тис.грн. Таким чином, через всі вищезазначені зміни, що відбулися у 2019 році чистий прибуток досліджуваного підприємства скоротився на 11 741,3 тис.грн.

Також, як один з елементів фінансового аналізу підприємства, є вертикальний аналіз звіту про фінансові результати, розрахунок якого представлено в таблиці 2.9.



Таблиця 2.9

## Вертикальний аналіз звіту про фінансові результати підприємства

Стаття	Код рядка	2018 рік	2019 рік	Структура, 2018 рік	Структура, 2019 рік
1	2	3	4	7	8
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	2000	172 909	109 713	100,00%	100,00%
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	2050	128 847	103 728	74,52%	94,54%
Валовий: прибуток	2090				
прибуток		44 062	5 985	25,48%	5,46%
збиток	2095				
Інші операційні доходи	2120	363	41	0,21%	0,04%
Адміністративні витрати	2130	22 371	2 479	12,94%	2,26%
Витрати на збут	2150	17 910	1 135	0,08%	0,84%
Інші операційні витрати	2180	139	918	0,08%	0,84%
Фінансовий результат від операційної діяльності: прибуток	2190	4 005	1 494	2,32%	1,36%
збиток	2195				
Дохід від участі в капіталі	2200	0	0	0,00%	0,00%
Інші фінансові доходи	2220	1	1	0,00%	0,00%
Інші доходи	2240	92 482	1 671	53,49%	1,52%
Фінансові витрати	2250	598	1 245	0,35%	1,13%
Втрати від участі в капіталі	2255	0	0	0,00%	0,00%
Інші витрати	2270	81 960	2 358	47,40%	2,15%
Фінансовий результат до оподаткування: прибуток	2290	13 930		8,06%	
збиток	2295		-437		-0,40%
Витрати (дохід) з податку на прибуток	2300	2 647	21		
Прибуток (збиток) від припиненої діяльності після оподаткування	2305				
Чистий фінансовий результат: прибуток	2350	11 283		6,53%	
збиток	2355		-458		-0,42%

За результатами проведеного вертикального аналізу звіту про фінансові результати, розрахунок якого представлено в таблиці 2.9 видно, що у 2017 році частка собівартості реалізованої продукції становила 74,50% від загальної виручки підприємства. Проте у 2018 році частка цієї статті суттєво зросла і становить 94,54% від виручки 2019 року. Через це валовий прибуток

ТОВ «ТРАНСПОРТНЕ ПІДПРИЄМСТВО «ВАНТАЖСЕРВІС» у 2018 році займав 25,48%, а у 2014 – 5,46% від суми виручки відповідних періодів. Досить велика різниця спостерігається в частках таких статей як «адміністративні витрати» та «витрати на збут», частки яких у 2019 році відповідно склали 12,94% та 0,08%, а у 2018 році – 2,26% та 0,84% від виручки ТОВ «ТРАНСПОРТНЕ ПІДПРИЄМСТВО «ВАНТАЖСЕРВІС» . Таким чином, фінансові результати від операційної діяльності у 2018 році займали лише 2,32% від виручки відповідного періоду, а у 2019 році – 1,36%. Чистий прибуток підприємства займає 6,53% у 2018 році від виручки 2018 року, а в 2019 році досліджуване підприємство спрацювало в збиток, розмір якого становив 458 тис.грн.

### **2.3 Коефіцієнтний аналіз фінансового стану ТОВ «ТРАНСПОРТНЕ ПІДПРИЄМСТВО «ВАНТАЖСЕРВІС»**

Досягнення цілей господарської діяльності потребує підтримання в її суб'єктів належного фінансового стану. Фінансовий стан фірми – це комплексне поняття, яке характеризує обсяги й структуру майна фірми, ступінь ефективності використання цього майна й ступінь забезпеченості фірми відповідним обсягом фінансових ресурсів, необхідних для здійснення успішної господарської діяльності й своєчасного виконання своїх зобов'язань перед кредиторами, державою й працівниками [36, с. 27-22].

Основними характеристиками фінансового стану фірми є: ліквідність підприємства активів й платоспроможність, ділова активність фірми; прибутковість підприємства (рентабельність підприємства) й фінансова надійність. Оцінювання фінансового стану фірми за кожною з вказаних його характеристик здійснюється за допомогою низки індикаторів [22, с. 156]. Стабільність фінансового положення підприємства в умовах ринкової економіки обумовлюється в чималому ступені його діловою активністю.

В широкому розумінні ділова активність означає всю сукупність

зусиль, спрямованих на просування підприємства на ринках продукції, праці та капіталу. Ділова активність проявляється в досягненні поставлених цілей, ефективному використанні економічного потенціалу, розширенні ринків збуту.

Показники ділової активності, розрахунки яких проводилися за допомогою річних фінансових звітів, наведені у таблиці 2.10.

Таблиця 2.10

– Показники ділової активності підприємства за 2018 та 2019 рр.

Показник	2018 рік	2019 рік	Абсолютне відхилення
Коефіцієнт оборотності активів	1,09	0,74	-0,35
Коефіцієнт оборотності кредиторської заборгованості	1,30	1,22	-0,08
Середній період погашення кредиторської заборгованості	280,03	299,31	19,28
Коефіцієнт оборотності дебіторської заборгованості	3,43	2,11	-1,32
Середній період погашення дебіторської заборгованості	106,30	172,99	66,70

Узагальнюючими показниками використання як в цілому, так і окремих видів майна підприємства є його оборотність, прискорення якої сприяє збільшенню продажу та вивільненню коштів з обороту. Дані таблиці 1.5 показують, що оборотність активів, яка показує скільки отримано чистої виручки від реалізації продукції на одиницю коштів, інвестованих в активи в 2019 р. зменшилась порівняно з 2018 р. на 0,35. Отже, ефективність використання господарством наявних ресурсів погіршилась.

Коефіцієнт оборотності кредиторської заборгованості вказує на те, у скільки разів виручка перевищує середню кредиторську заборгованість. Зменшення цього показника на 0,08 є позитивним напрямком. Період погашення кредиторської заборгованості, тобто середній період сплати підприємством короткострокової заборгованості збільшився на 19,28 день в 2019 році, що також підтверджує підвищення ефективності господарської діяльності.

Економічний зміст коефіцієнта оборотності дебіторської заборгованості полягає в тому, що він вказує у скільки разів виручка перевищує середню дебіторську заборгованість. Зменшення даного показника в 2019 р. на 1,32 вказує на зменшення швидкості обертання дебіторської заборгованості. Це говорить про падіння ефективності господарювання підприємства.

На основі аналізу та порівняння показників ділової активності ТОВ «ТРАНСПОРТНЕ ПІДПРИЄМСТВО «ВАНТАЖСЕРВІС» можна зробити висновок, що ділова активність господарства та ефективність його господарювання в 2019 році були менш результативнішими в порівнянні з 2018 роком.

Рентабельність – один із головних вартісних показників ефективності виробництва, який характеризує рівень віддачі активів і ступінь використання капіталу у процесі виробництва. У широкому розумінні слова поняття рентабельності означає прибутковість, дохідність.

Основні показники рентабельності розраховані в таблиці 2.11.

Таблиця 2.11

Показники рентабельності підприємства за 2018 та 2019 рр.

Показник	2018 рік	2019 рік	Абсолютне відхилення
Рентабельність оборотних активів	2,63%	1,04%	-1,58%
Рентабельність активів	7,12%	-0,31%	-7,43%
Рентабельність власного капіталу	88,29%	-2,52%	-90,81%
Рентабельність продажу	6,53%	-0,42%	-6,94%

Всі показники рентабельності у 2018 році були позитивними, що вже є дуже доброю характеристикою, особливо порівняно із результатами 2019 року, коли досліджуване підприємство мало збитки.

Рентабельність активів характеризує, наскільки ефективно підприємство використовує свої активи для отримання прибутку. Цей показник є одним з найбільш важливих для характеристики рентабельності

підприємства. Він важливий насамперед для інвесторів. В 2018 році даний показник дорівнював 7,12%, тобто кожні вкладена гривня в актив досліджуваного підприємства принесла його власникові дохід в розмірі 7 коп./грн. Потрібно зауважити, що у 2019 році ТОВ «ТРАНСПОРТНЕ ПІДПРИЄМСТВО «ВАНТАЖСЕРВІС» отримало збитки, то ж рентабельність за даний період по всім показникам, окрім рентабельності активів зовсім відсутня.

Рентабельність оборотного капіталу ілюструє здатність компанії отримувати прибуток від здійснення основної діяльності. Розрахунки показують, що відбулося зменшення рентабельності оборотних коштів в 2019 році на 1,58, яке відбулося унаслідок зниження прибутковості продажів і одночасному погіршенню оборотності оборотних коштів.

Рентабельність власного капіталу характеризує, наскільки ефективно підприємство використовує власний капітал. Цей показник важливий насамперед для власників. Рентабельність власного капіталу характеризує ефективність вкладення коштів до даного підприємства. Він дозволяє керівництву підприємства зробити наступний висновок: якщо в 2018 році на кожну гривню власних засобів підприємство приносило в середньому 88,29 коп. прибутку, то в 2019 році кожна гривня власних засобів «не заробляє» його власникові жодної копійки.

Рентабельність продажу показує, який прибуток з однієї гривні продажу отримало підприємство. Нормальною для даної галузі вважається рентабельність не менша 30%. Проте у 2018 р. для підприємства вона становила 6,53%. Звідси можна зробити висновок, що після вирахування з отриманого доходу всіх витрат залишається 6,5 коп.

Ліквідність підприємства — це його скромність перетворювати свої активи на гроші для виконання всіх необхідних платежів у міру настання їх строку. Ліквідність підприємства можна оперативно визначити за допомогою коефіцієнтів ліквідності, які розраховані для ТОВ «ТРАНСПОРТНЕ ПІДПРИЄМСТВО «ВАНТАЖСЕРВІС» у таблиці 2.12.

Таблиця 2.12

Показники ліквідності ТОВ «ТРАНСПОРТНЕ ПІДПРИЄМСТВО  
«ВАНТАЖСЕРВІС»

Показник	2018 рік	2019 рік	Абсолютне відхилення
Коефіцієнт поточної ліквідності	1,328	1,546	0,217
Коефіцієнт швидкої ліквідності	0,758	0,782	0,024
Коефіцієнт абсолютної ліквідності	0,021	0,003	-0,018

Аналізуючи дані цієї таблиці можна зробити такі висновки: загальний коефіцієнт покриття в 2018 р. склав 1,328, в 2019 р. – 1,546. Якщо аналізувати діяльність підприємства по показнику коефіцієнта поточної ліквідності, то можна відмітити, що підприємство є ліквідним, оскільки цей коефіцієнт перебільшує 1 в обидва періоди. Коефіцієнт абсолютної ліквідності дуже низький. Він показує, яка частина поточних зобов'язань може бути погашена негайно. Так, на 2018 р. підприємство могло оплатити 2% своїх поточних зобов'язань, на 2019 р. – майже нічого.

Однією з найважливіших характеристик фінансового стану підприємства є його фінансова стійкість, яка характеризує ступінь фінансової незалежності підприємства щодо володіння своїм майном та його використання. Показники фінансової стійкості характеризуються системою наступних показників, розрахунок яких наведено в таблиці 2.13.

Таблиця 2.13

Показники структури капіталу

Показник	2018 рік	2019 рік	Абсолютне відхилення
Відношення заборгованості до капіталу	89,78%	84,55%	-5,22%
Коефіцієнт фінансової стійкості	27,18%	37,50%	10,33%
Коефіцієнт фінансової незалежності	10,22%	15,45%	5,22%

За результатами розрахунків, що представлено в таблиці 2.13 видно, що на досліджуваному підприємстві домінують позикові кошти, що говорить про значну залежність підприємства від зовнішнього фінансування.

Таким чином, необхідно відмітити, яка для деяких індикаторів фінансового стану фірми існують нормативні (рекомендовані) розміри, які встановлені в практиці фінансового аналізу. Так, розмір наявний коефіцієнта поточної ліквідності (загального наявний коефіцієнта покриття боргів) повинно буде не меншим ніж 2, а наявний коефіцієнта автономії – не меншим за 0,5 [6, с. 213]. Щодо ТОВ «ТРАНСПОРТНЕ ПІДПРИЄМСТВО «ВАНТАЖСЕРВІС», то в нього в 2019 році наявний коефіцієнт покриття і коефіцієнт автономії були меншими за рекомендовані їх розміри. Тому ступінь платоспроможності й фінансової надійності в 2019 році не був задовільним. Також необхідно відзначити доволі низьку прибутковість підприємства активів досліджуваного підприємства. Розрахунки показують, що відбулося зменшення рентабельності оборотних коштів в 2019 році на 1,58, яке відбулося унаслідок зниження прибутковості продажів і одночасному погіршенню оборотності оборотних коштів.

### РОЗДІЛ 3

## НАПРЯМИ УДОСКОНАЛЕННЯ СТРАТЕГІЧНЕ УПРАВЛІННЯ РОЗВИТКОМ ТРАНСПОРТНОГО ПІДПРИЄМСТВА

### 3.1. Стратегічний аналіз підприємства як етап стратегічного управління розвитком

Існує декілька стратегічних напрямків функціонування суб'єкта господарювання. Перший полягає в тому, що продаж товарів здійснюється по найвищих, за даних умовах рівня цін, при мінімально необхідному рівні обсягу виробництва цих товарів. Другий напрям є абсолютно протилежним першому. Він полягає в тому, що ціна продажу встановлюються мінімально можливою, а обсяги виробництва продукції, через збільшення рівня попиту на неї зростає.

Також, можуть бути запропоновані й інші стратегії для підприємства. Як приклад можна навести, стратегію золотієї середини. Вона полягає в тому, що ціна реалізації продукції встановлюється на рівні між двома вище зазначеними положеннями - ближче до середини. Існують також й інші можливі стратегії зі зсувом обсягу виробництва продукції і цін на них від середини в ту чи іншу сторони. Від використання діючих факторів, так і від їх наслідків, дзеркальним відображенням яких є зміна інформації на параметричному (елементному) рівні залежить процес управління прибутком. Основною задачею економічно грамотного управління кінцевим результатом виробництва є вивчення інформаційного забезпечення планово-управлінських рішень.

Спочатку зробимо актуальний профіль досліджуваного підприємства, який представлений в формі таблиці 3.1. Для цього визначимо який з критеріїв для даного підприємства є більш слабким (5 балів), а який більш сильним (1 бал) та відобразимо це на актуальному профілі підприємства. Наприклад по критерію виробництво ми ставимо 2 бали, тому що на



підприємстві постійно впроваджується новітня технологія для виробництва продукції; по критерію реклама – 3 бали, тому що рекламна компанія заводу потребує вдосконалення, бо відсутня диференціація по видах продукції, періодах її життєвого циклу більшого вкладання коштів в рекламу підприємства. Зробимо висновки, оцінивши кожен фактор за п'ятибальною шкалою, а отримані дані покажемо в таблиці 3.1.

Таблиця 3.1

Актуальний профіль ТОВ «ТРАНСПОРТНЕ ПІДПРИЄМСТВО  
«ВАНТАЖСЕРВІС»

Критерії	1 сила	2	3	4	5 слабкість
Цінова політика					
Реклама					
Фінансовий стан					
Персонал					
Конкурентоспроможність					
Імідж компанії					
Стан промисловості					
Якість товару					
Канали розподілу					
Асортиментні позиції					

На основі актуального профілю зробимо необхідний профіль для компанії «Зевс Кераміка». Проаналізувавши та визначивши основні цілі та завдання підприємства, можна скласти новий необхідний профіль по тим самим критеріям (табл. 3.2). На необхідному профілі відмітимо нові бали для подальшого розвитку та вдосконалення компанії .

Варто зазначити, що під час накладання відміток можна помітити, що основними проблемами ТОВ «ТРАНСПОРТНЕ ПІДПРИЄМСТВО «ВАНТАЖСЕРВІС» є реклама, фінансовий стан, конкурентоспроможність, імідж компанії. Тому підприємству для подальшого вибору стратегій необхідно звернути увагу саме на вище вказані аспекти діяльності підприємства для подальшого розвитку в майбутньому. Для цього необхідно покращувати фінансове становище та знайти нових партнерів; дослідити та виконати аналіз цінової політики на ринку серед операторів; вдосконалити просування продукції та підвищити рівень кваліфікації маркетингового відділу для успішної рекламної кампанії.

Таблиця 3.2

Необхідний профіль компанії «Зевс Кераміка»

Критерії	1 сила	2	3	4	5 слабкість
Цінова політика					
Реклама					
Фінансовий стан					
Персонал					
Конкурентоспроможність					
Імідж компанії					
Стан промисловості					
Якість товару					
Канали розподілу					
Асортимент					

Наступним етапом стратегічного аналізу є SWOT-аналіз, головною метою проведення якого є отримання достовірних даних про можливості компанії і загрози просування її на ринку товарів і послуг. Тому, для досягнення цієї мети перед SWOT-аналізом ставляться наступні завдання: виявлення маркетингових можливостей, які відповідають ресурсам фірми; визначення маркетингових загроз і розробка заходів щодо знешкодження їхнього впливу.

Таблиця 3.3

Оцінка зовнішнього та внутрішнього середовища  
ТОВ «ТРАНСПОРТНЕ ПІДПРИЄМСТВО «ВАНТАЖСЕРВІС»  
методом SWOT-аналізу

<p><b>Сильні сторони</b></p> <p>Висока якість доставки; Високий рівень кваліфікації персоналу; Присутність на ринку, що зростає та розвивається; Довгострокові партнерські відносини з постійними споживачами; Розвинена логістична мережа.</p>	<p><b>Слабкі сторони</b></p> <p>Недостатня кількість відділень; Неефективна організаційна структура управління; Неефективна маркетингова кампанія; Низька швидкість доставки; Довіра до бренду.</p>
<p><b>Можливості</b></p> <p>Збільшення частки підприємства на ринку; Зростання ринку логістичних перевезень; Вихід підприємства на нові ринки; Поява нових засобів транспортування; Зниження кількості конкурентів; Зміна маркетингової політики.</p>	<p><b>Загрози</b></p> <p>Збільшення цін на паливо; Розрив партнерських взаємовідносин з постійними споживачами; Погіршення загальноекономічної ситуації в країні; Зміни чинного законодавства; Дії контролюючих органів.</p>

До переваг методу слід віднести можливість виявлення сильних сторін фірми й зіставлення їх з ринковими можливостями; визначення слабкостей фірми та розроблення стратегічних напрямів їх подолання; виявлення конкурентних переваг фірми та формування її стратегічних пріоритетів.

Проведений аналіз факторів внутрішнього й зовнішнього середовища, їх по рівню впливу на діяльність підприємства дозволює сформулювати конкретний перелік слабких і сильних сторін організації, а також загроз і можливостей (табл. 3.3.). Так до слабких сторін віднесемо деякий вплив сезонності на обсяги продажів та поставок; недовикористання існуючих потужностей підприємства; неефективну маркетингову кампанію; значне моральне і фізичне старіння основних фондів; недостатність оборотних коштів; неефективну організаційну структуру управління підприємством.

Перевагою методу також є систематизація знань про внутрішні та зовнішні фактори, що впливають на процес стратегічного планування; можливість визначити конкурентні переваги підприємства та сформулювати стратегічні пріоритети, періодично проводити діагностику ринку та ресурсів підприємства.

До сильних сторін – наявність власного виробничого комплексу; рівень кваліфікації менеджменту; присутність на ринку, що зростає та розвивається; великий досвід роботи на ринку; довгострокові партнерські відносини з постачальниками сировини; значні власні технологічні розробки; значний виробничий потенціал підприємства; широкий ряд асортименту продукції, що виготовляється.

SWOT-аналіз в порівнянні з іншими методами має як переваги, так і недоліки. Основною його перевагою є простота і можливість витратити невеликі кошти на його проведення, а також гнучкість і наявність безлічі варіантів. Встановлення зв'язків між найбільш впливовими слабкими і сильними сторонами організації, загрозами і можливостями зовнішнього середовища – заключний етап процесу SWOT-аналізу (табл. 3.4).

Матриця SWOT-аналізу ТОВ «ТРАНСПОРТНЕ ПІДПРИЄМСТВО  
«ВАНТАЖСЕРВІС»

<p>Зовнішнє середовище</p> <p>Внутрішнє середовище</p>	<p>Можливості</p> <p>1. Збільшення частки підприємства на ринку;</p> <p>2. Зростання ринку логістичних перевезень;</p> <p>3. Вихід підприємства на нові ринки;</p> <p>4. Поява нових засобів транспортування;</p>		<p>Загрози</p> <p>1. Розрив партнерських взаємовідносин з постійними споживачами;</p> <p>2. Погіршення загально-економічної ситуації в країні;</p> <p>3. Зміни чинного законодавства;</p> <p>4. Дії контролюючих органів.</p>	
<p>Сильні сторони</p> <p>1. Висока якість доставки;</p> <p>2. Високий рівень кваліфікації персоналу;</p> <p>3. Присутність на ринку, що зростає та розвивається;</p> <p>4. Довгострокові партнерські відносини з постійними споживачами;</p> <p>5. Розвинена логістична мережа.</p>	<p>Поле "СіМ"</p>		<p>Поле "СіЗ"</p>	
	<p>Збільшення частки підприємства на ринку</p>	<p>Висока якість доставки;</p> <p>Розвинена логістична мережа;</p>	<p>Зміна діючого законодавства</p>	<p>Рівень кваліфікації персоналу;</p> <p>досвід роботи на ринку</p>
	<p>Зростання ринку логістичних перевезень;</p>	<p>Високий рівень кваліфікації персоналу;</p> <p>Довгострокові партнерські відносини з постійними споживачами;</p>	<p>Розірвання партнерських відносин з постійними споживачами</p>	<p>Створення нових ринків збуту послуг компанії</p>
	<p>Вихід підприємства на нові ринки</p>	<p>Присутність на ринку, що зростає та розвивається;</p>	<p>Дії контролюючих органів</p>	<p>Участь в асоціаціях, які захищають інтереси підприємців</p>
	<p>Поява нових засобів транспортування</p>	<p>Збільшення частки компанії на ринку;</p> <p>залучення коштів інвесторів</p>	<p>Погіршення загально-економічної ситуації</p>	<p>Досвід роботи на ринку; рівень кваліфікації менеджменту – відслідковування загально-економічної ситуації в країні</p>

Слабкі сторони	Поле “СлМ”		Поле “СлЗ”
1. Недостатня кількість відділень;	Недостатня кількість відділень;	Збільшення частки компанії на ринку; залучення коштів інвесторів	“Кризове поле” – з метою як подолання загроз, так і усунення слабких сторін підприємства потрібно розробити та реалізувати комплекс стратегій, за напрямком яких взявши структуру заходів, розроблену в полях СіМ, СіЗ та СлМ. Серед них стратегії збільшення ринку збуту послуг, використання конкурентних переваг для завоювання більшої частки ринку; стратегії розвитку маркетингу, рекламної кампанії та менеджменту.
2. Неефективна організаційна структура управління;	Неефективна організаційна структура управління;	Зростання платоспроможного попиту населення; швидке зростання ринку	
3. Неефективна маркетингова кампанія;	Неефективна маркетингова кампанія;	Менеджмент та досвід роботи на ринку	
4. Низька швидкість доставки	Низька швидкість доставки	Збільшення частки підприємства на ринку;	

Недоліками SWOT-аналізу, які потрібно враховувати є: неможливість врахування всіх сил і слабкостей, можливостей і загроз; суб'єктивність вибору та ранжування факторів зовнішнього та внутрішнього середовища; погана адаптація до середовища, що постійно змінюється.

Ефективним напрямом зміцнення конкурентних ТОВ «ТРАНСПОРТНЕ ПІДПРИЄМСТВО «ВАНТАЖСЕРВІС» є диверсифікація послуг и напрямів виробництва. Вона дає можливість удосконалювати напрями діяльності на основі випуску розширеної номенклатури продукції, яка відповідає сучасному попиту покупців. Чим більше напрямів в діяльності підприємства, тим вищий рівень диверсифікації і відповідно нижча можливість втрат і збитків від виробництва в цілому, тим менший ризик комерційної діяльності.

Отже, під час дослідження SWOT-аналізу зовнішнього та внутрішнього середовища діяльності ТОВ «ТРАНСПОРТНЕ ПІДПРИЄМСТВО

«ВАНТАЖСЕРВІС» було виявлено, що для більш повної реалізації можливостей та сильних сторін потрібно використати такі стратегії:

1) Стратегії подальшої розробки програми налагодження поставки сировинної бази та збутової мережі при збільшенні частки підприємства на ринку, стрімкому зростанні частки на ринку та при позитивній зміні кон'юнктури ринку.

2) Стратегія зниження впливу сезонності за рахунок підвищення попиту, активізації рекламної кампанії, стрімкого росту ринку.

3) Стратегія підвищення об'ємів продажу завдяки повному використанню виробничих потужностей та розумній ціновій політиці.

4) Стратегія зменшення матеріальних витрат та загрози виробництва понад нормою.

5) Стратегія диверсифікації виробництва, використання конкурентних переваг для завоювання більшої частки ринку.

Наступним етапом стратегічного аналізу досліджуваного підприємства є SPACE-аналіз, в якому виокремлюють чотири групи системних критеріїв оцінювання підприємства (табл. 3.5, 3.6).

Таблиця 3.5

Розрахунок зваженої оцінки критеріїв за методом SPACE-аналізу для ТОВ «ТРАНСПОРТНЕ ПІДПРИЄМСТВО «ВАНТАЖСЕРВІС»

№	Критерій	Оцінка, балів	Вага	Зважена оцінка, балів
<i>Фінансовий стан</i>				6,05
1	Норма прибутковості	6	0,2	1,2
2	Виробничі витрати	3	0,3	0,9
3	Рентабельність власного капіталу	4	0,1	0,4
4	Рентабельність інвестицій	3	0,1	0,3
5	Фінансова незалежність	5	0,2	1
6	Стабільність отримання прибутку	4	0,2	0,8
7	Коефіцієнт оновлення основних засобів	6	0,2	1,2
8	Стійкість до фінансового ризику	5	0,05	0,25

<i>Конкурентоспроможність підприємства</i>				6,25
1	Рентабельність продажів	6	0,2	1,2
2	Цінова політика	6	0,2	1,2
3	Якість послуг	5	0,1	0,5
4	Прихильність покупців	5	0,05	0,25
5	Рівень розвитку маркетингу	5	0,2	1
6	Ринкова частка	7	0,3	2,1
				4,45
<i>Привабливість галузі</i>				
1	Рівень державного впливу на галузь	2	0,05	0,1
2	Стадія життєвого циклу галузі	5	0,25	1,25
3	Загальна привабливість галузі	5	0,3	1,5
4	Рівень конкуренції	3	0,2	0,6
5	Стабільність прибутків	5	0,2	1
				5,35
<i>Стабільність середовища</i>				
1	Інфляція	5	0,1	0,5
2	Варіація попиту	5	0,3	1,5
3	Маркетингові та рекламні можливості	5	0,4	2
4	Рівень інноваційної діяльності	4	0,2	0,8
5	Ступінь впливу іноземного капіталу	1	0,1	0,1
6	Рівень технологічних змін	3	0,15	0,45

Наступний крок – це перенесення сумарних оцінок по кожній з груп в загальну таблицю оцінок.

Наступний крок – це відображення результатів зважених оцінок критеріїв у системі координат ХУ, в якій кожна половина осей Х і У відображає відповідну групу критеріїв.



Результати зважених оцінок критеріїв SPACE-аналізу для ТОВ  
«ТРАНСПОРТНЕ ПІДПРИЄМСТВО «ВАНТАЖСЕРВІС»

№	Критерії	Зважена оцінка балів
1	Фінансовий стан (ФС)	6,05
2	Конкурентноспроможність підприємства (КП)	6,25
3	Привабливість галузі (ПГ)	4,45
4	Стабільність середовища (СС)	5,35

Для того щоб визначити вектор рекомендованої стратегії, потрібно знайти координати точки Р (X; Y) за формулами:

$$X = ПГ - КП = 4,45 - 6,25 = -1,8;$$

$$Y = ФС - СС = 6,05 - 5,35 = 0,7.$$

Вектор рекомендованої стратегії за методом SPACE-аналізу будемо за двома точками: О (0;0) та Р (-1,8; 0,7), що зображено на рис. 3.1

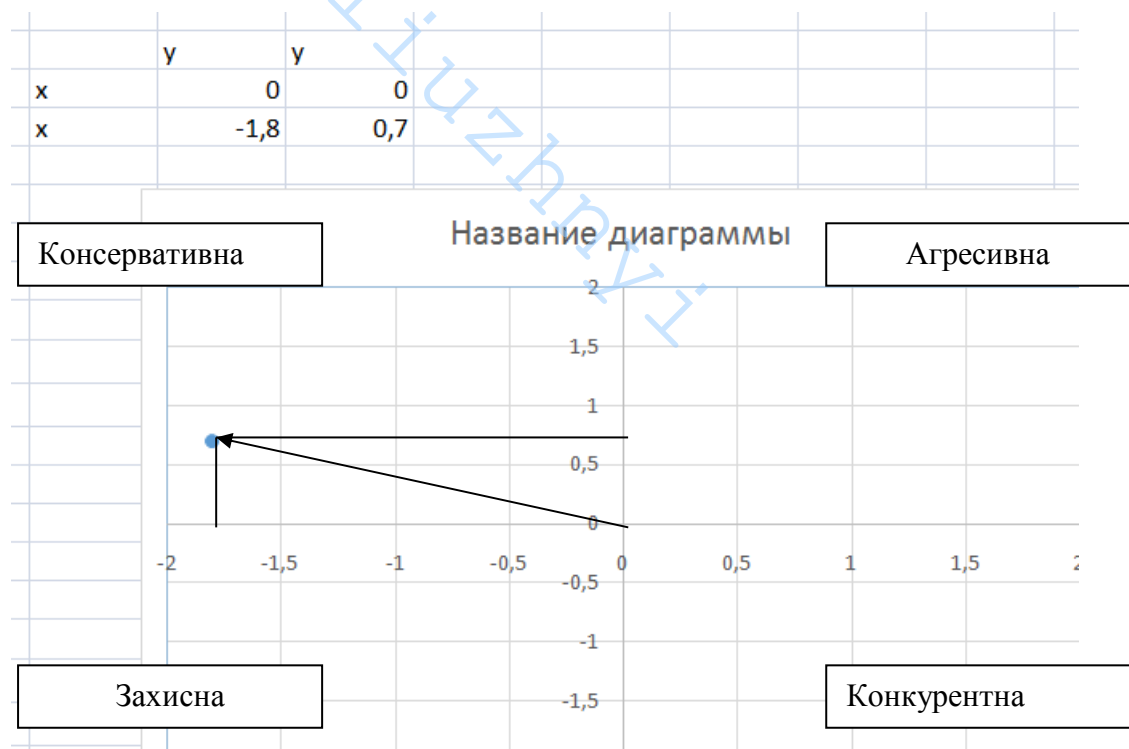


Рис 3.1. Діаграма Space-аналізу ТОВ «Імпрес»

З рис. 4 видно, що рекомендованою для ТОВ «Імпрес» є консервативна стратегія.

Для нормального функціонування підприємства та його подальшого розвитку в майбутньому, необхідно: підтримувати фінансове становище; впроваджувати нові шляхи збуту та просування товарів; переглянути та вдосконалити цінову політику; підвищувати кваліфікацію персоналу; залишити за підприємством імідж, який склався на нинішній час.

Необхідно здійснювати наступні міри, для забезпечення реалізації обраної стратегії: збільшувати реалізацію найбільш ходових товарів; розробляти і проводити в життя нові стратегії, щодо залучення потенційних споживачів; організовувати розпродажі та виставки; покращувати культуру обслуговування; забезпечити повноту товарного асортименту, оптимізувати розміщення товарів на полках; оптимізувати управління товарними запасами; вживати заходи для прискорення продажу товарів, звертаючи особливу увагу на товари, які не користуються попитом; покращити поза магазинну і внутрімагазинну рекламу товарів; щодня здавати в банк готівку і не знімати гроші з банківського рахунку, це дозволить одержати максимальний відсоток за розміщеними у банку грошам; здійснювати перепланування комерційного залу; оптимізувати обсяг закупівель товарів, які є швидкопсувними та товарів з обмеженими термінами реалізації; по товарах, які користуються найбільшим попитом, забезпечувати більш високу норму прибутку; моніторити становище конкурентів та виявляти слабкі та сильні сторони, використовувати їх досвід та ін.

У випадку низького рівня рентабельності з продажів товарів треба прагнути до прискорення обороту капіталу і його елементів. Крім того, низький рівень ділової активності суб'єкта господарювання може бути компенсований лише за рахунок зниження витрат на виробництво чи збільшення цін на продукцію, що призведе до підвищення рентабельності продажів. Збільшення рентабельності виробництва призводить до підвищення економічної ефективності функціонування підприємства і галузі в цілому.

Варто також зазначити, що шляхи підвищення результатів діяльності залежать від виду господарської діяльності підприємства та від ринку, на якому підприємство функціонує. Через це не існує універсальних, чітких моделей підвищення рівня прибутковості підприємства по основним напрямкам діяльності досліджуваного підприємства. Оскільки, крім перевезень, то для них пропонуємо вибір необхідної для розвитку стратегії (рис. 3.2).

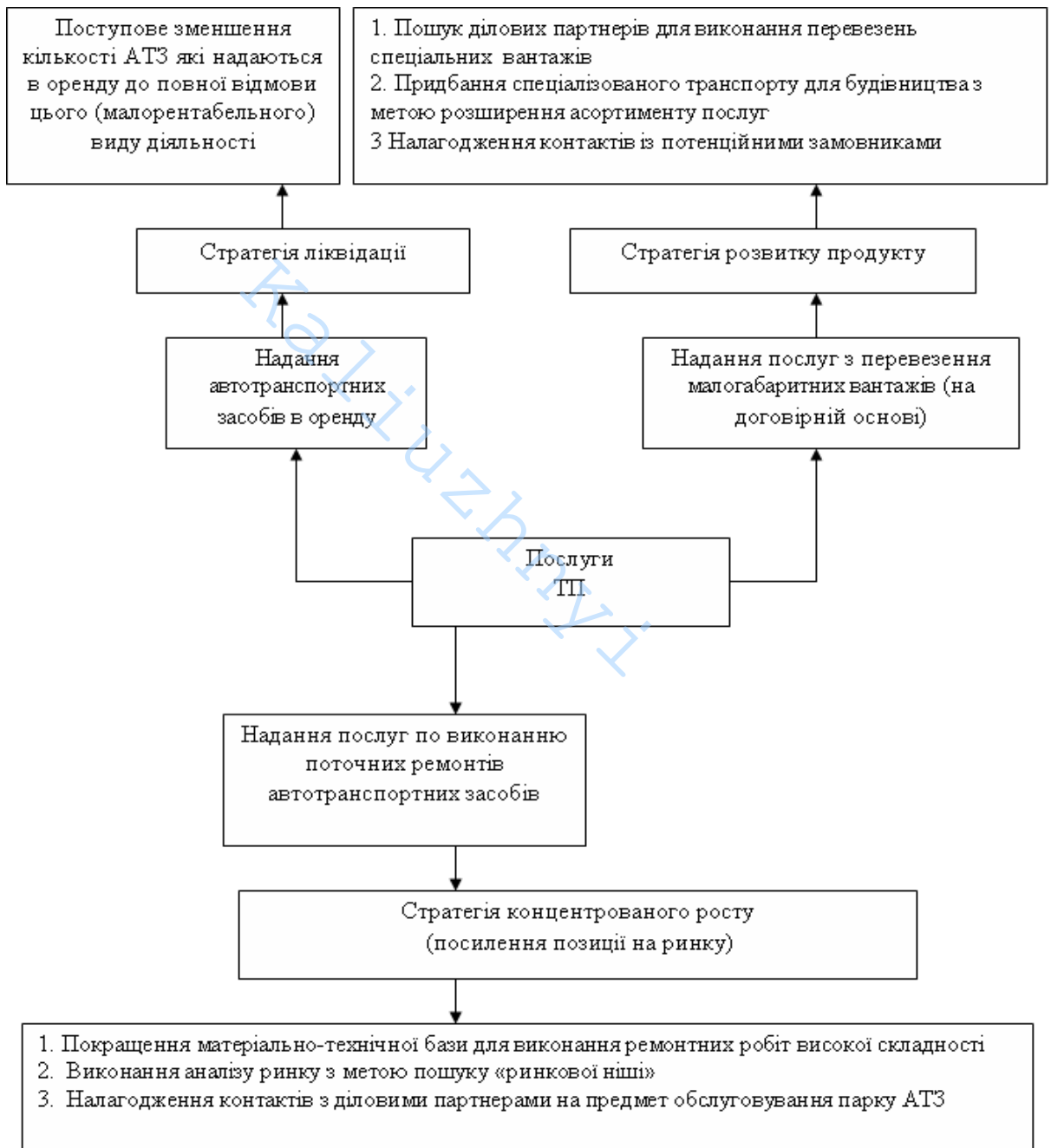


Рис. 3.2. Послідовність вибору стратегії на види діяльності досліджуваного підприємства

На нашу думку існують такі основні проблеми у формуванні стратегії управління прибутком ТОВ «ТРАНСПОРТНЕ ПІДПРИЄМСТВО «ВАНТАЖСЕРВІС» :

- недосконалість принципів визначення цільової суми прибутку підприємства;
- відсутність дієвої стратегії товарообігу, яка реально відповідає попиту населення на товар;
- неефективність асортиментної політики підприємства, яка повинна відповідати товарно-груповій структурі, бути оптимальною і потрібною споживачам;
- недієва цінова політика підприємства, тобто майже не функціонує система визначення оптимальної ціни товару, при якій досягається оптимальний товарообіг та максимальний прибуток;
- відсутність напряму диверсифікації діяльності ТОВ «ТРАНСПОРТНЕ ПІДПРИЄМСТВО «ВАНТАЖСЕРВІС» .

Для того, щоб удосконалити підходи до формування стратегії управління прибутком ТОВ «ТРАНСПОРТНЕ ПІДПРИЄМСТВО «ВАНТАЖСЕРВІС» , пропонуються такі шляхи, як:

- створення підрозділу маркетингу, який буде відповідати за створення стратегії товарообігу, проведення асортиментної та цінової політики, аналіз ринкового середовища, впровадження дисконтних карток, проведення рекламних компаній;
- створення власного інтернет – магазину підприємства, як напрям диверсифікації діяльності підприємства. Найбільш пріоритетними та оптимальними для впровадження та найбільшу увагу, на наш погляд слід сконцентрувати саме на впровадження маркетингової політики та створення інтернет – магазину підприємства. Саме ці два напрями – зможуть найбільш позитивно та в найкоротші терміни вплинути на підвищення прибутку підприємства.

### 3.2. Визначення напрямів розвитку через обґрунтування заходів стратегії управління прибутком підприємства ТОВ «ТРАНСПОРТНЕ ПІДПРИЄМСТВО «ВАНТАЖСЕРВІС»

Проблема управління прибутком підприємства в умовах конкуренції актуальна для підприємства будь-якої форми власності. У зв'язку з цим, необхідно обґрунтувати систему заходів підвищення ефективності стратегії управління прибутком, що розглянуто на прикладі ТОВ «ТРАНСПОРТНЕ ПІДПРИЄМСТВО «ВАНТАЖСЕРВІС» . Ми визначили такі основні шляхи підвищення ефективності стратегії управління прибутком ТОВ «ТРАНСПОРТНЕ ПІДПРИЄМСТВО «ВАНТАЖСЕРВІС» (табл. 3.3).

Таблиця 3.3

#### Основні шляхи підвищення прибутковості ТОВ «ТРАНСПОРТНЕ ПІДПРИЄМСТВО «ВАНТАЖСЕРВІС»

Створення відділу маркетингу: <ul style="list-style-type: none"><li>– створення стратегії товарообігу</li><li>– аналіз ринкового середовища;</li><li>– проведення асортиментної політики.</li><li>– проведення цінової політики.</li><li>– впровадження дисконтних карток</li><li>– аналіз конкурентів</li><li>– проведення рекламних компаній;</li></ul>
Створення веб-сайту в мережі інтернет: <ul style="list-style-type: none"><li>– диверсифікація діяльності через створення альтернативного каналу збуту через інтернет-магазин підприємства;</li><li>– використання мережі Інтернет для реклами;</li></ul>

Ринкова орієнтація фірми передбачає створення та вдосконалення служби маркетингу, вся діяльність якої спрямована на те, щоб створить нову якість в стратегії управління прибутком підприємства при мінімумі витрат.

Для реалізації вказаних основних шляхів підвищення прибутковості ТОВ «ТРАНСПОРТНЕ ПІДПРИЄМСТВО «ВАНТАЖСЕРВІС» пропонуємо схему взаємного доповнення ієрархії стратегій для транспортного підприємства (рис. 3.3), на підставі яких воно зможе впровадити цілі, зайняти більші сегменти ринку на наявних напрямках діяльності і опрацювати можливості обґрунтувати перспективні з позиції росту і рентабельності напрями.

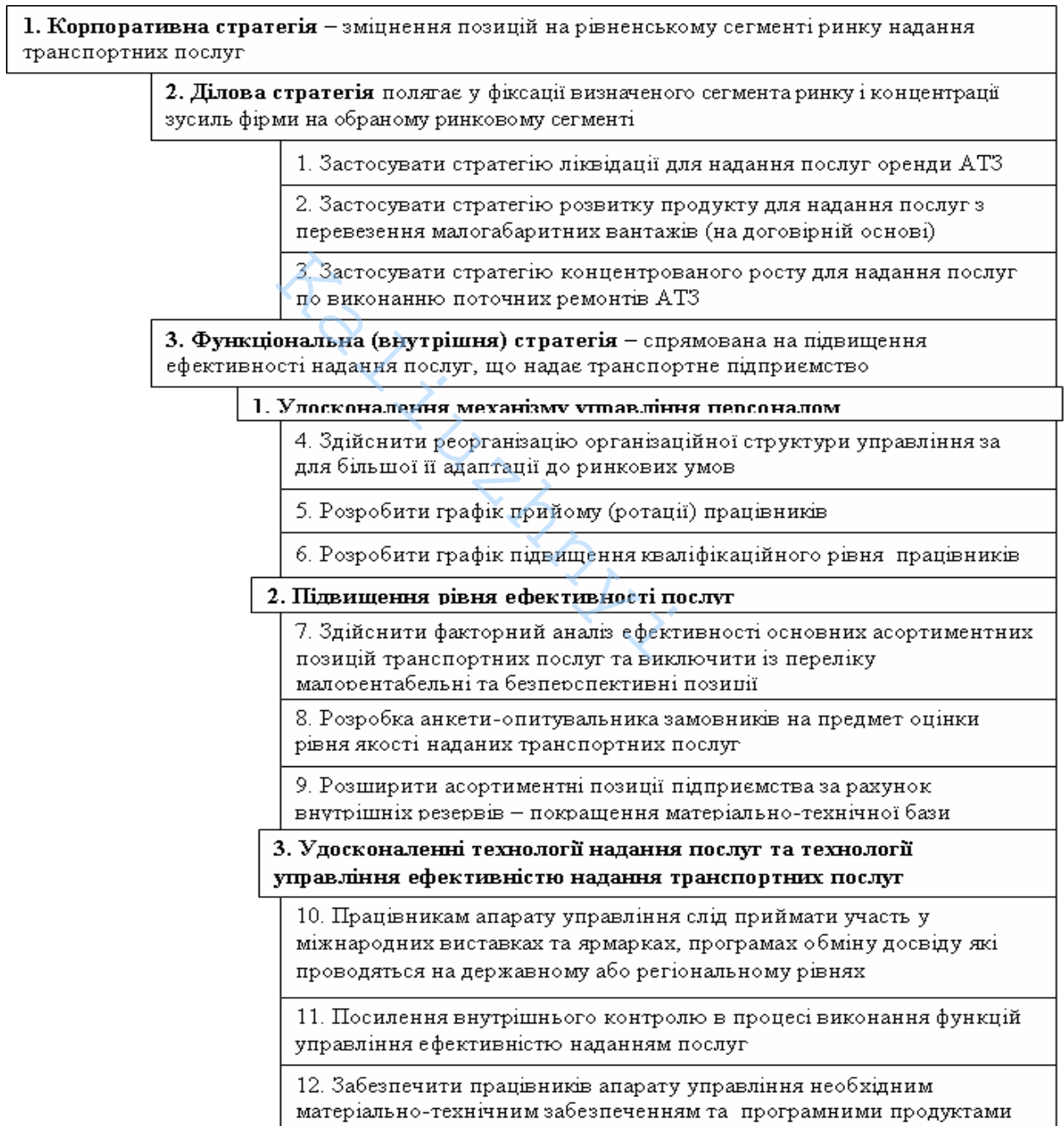


Рис. 3.3. Схема взаємного доповнення ієрархії стратегій для вибору напрямів діяльності транспортного підприємства

Виробляти те, що продається, а не продавати те, що виробляється, - головний принцип маркетингового підходу в управлінні науково-технічною діяльністю, виробництвом та збутом. ТОВ «ТРАНСПОРТНЕ ПІДПРИЄМСТВО «ВАНТАЖСЕРВІС» відноситься до категорії середнього бізнесу і функціонує на ринках з високим рівнем конкуренції. Саме тому, ми вважаємо – що для підвищення ефективності діяльності існує необхідність створення відділу маркетингу на підприємстві. Реалізація маркетингових планів, стратегій, програм неможлива без використання організаційних ресурсів найбільш раціональним способом.

Маркетингова стратегія, розроблена програма та організація тісно пов'язані. Хороша стратегія з поганою (неефективною) організаційною структурою та її неправильним функціонуванням, погана стратегія з хорошою організаційною структурою та належним функціонуванням можуть призвести до провалу на ринку. Крім того, запланована стратегія часто адаптується під час реалізації для адаптації до мінливих ринкових умов. У сучасному висококонкурентному середовищі необхідна здатність адаптуватися до змін ринкового середовища, зменшити витрати та підтримувати конкурентоспроможний рівень якості та послуг. Цьому сприятиме сформована організаційна структура, здатна швидко реагувати на такі зміни.

Оскільки організаційна структура маркетингу має виконувати певні функції, їх планування може здійснюватися з використанням наступних методів:

- затратний - робота має тривати повний робочий день і бути доцільною; між виконавцями окремих функцій має існувати логічний зв'язок;
- управлінський - створення умов, які дають змогу керувати роботою так, щоб вона здійснювалася послідовно, паралельно чи паралельно-послідовно і в одному напрямку;
- соціальний - робота має відповідати статусу працівників, бути повноцінною, давати задоволення;

- гнучкий - зміст функцій і час на їх виконання мають залишати простір для швидкого реагування на зміну умов як всередині підприємства, так і зовні.

При розробці (виборі) організаційної структури маркетингу головним є питання щодо шляхів і методів ефективно організації маркетингової діяльності на підприємстві. Реалізація цього питання досягається здійсненням алгоритму створення маркетингового підрозділу (рис. 3.4).

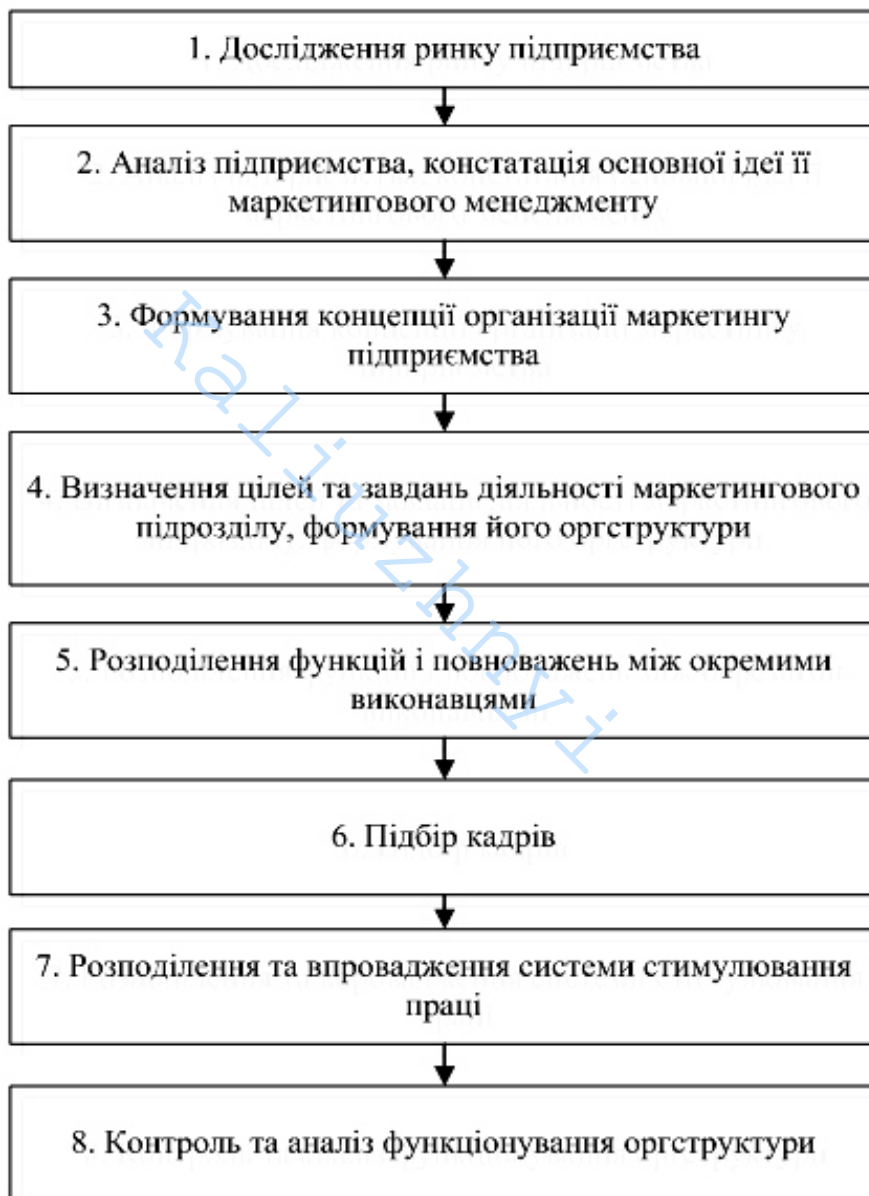


Рис. 3.4. Алгоритм формування маркетингової організаційної структури підприємства



Ми пропонуємо створити відділ маркетингу зі штатом 1(одна) особа (маркетолог). Вимогами до працівника є: вища освіта в області маркетингу чи економіки підприємства, досвід роботи в сфері маркетингу від 5 (п'яти) років.

Створення більшої організаційної структури буде нераціональним рішенням через те, що підприємство входить до категорії середнього бізнесу і утримання великої служби маркетингу є нераціональним та невиправданим рішенням.

Керівництвом підприємства визначено такі цілі:

- підвищити рівень поінформованості населення Дніпропетровської області про продукцію та послуги ТОВ «ТРАНСПОРТНЕ ПІДПРИЄМСТВО «ВАНТАЖСЕРВІС» , через проведення рекламних компаній;

- збільшити обсяги реалізації продукції на період з липня 2020 по липень 2021 року на 55 % до 3392,95 тис.грн та на 20% у 2020 році до 4071,54 тис. грн. Основними інструментами для цього стане більш якісна цінова і асортиментна політика, а також створення дієвої стратегії товарообігу;

- підвищити коефіцієнт рентабельності з продажів до 0,086 у 2020 році та до 0,089 у 2021 році, за рахунок більш якісного керування торгівельною націнкою;

- сформувати та підтримати імідж підприємства, як одного з лідерів з якості на ринку перевезень.

Основними інструментами завдяки яким будуть досягатись поставлені цілі – є проведення маркетингових досліджень. Підприємство повинно мати більше інформації про стан ринку, вподобання споживачів, рівень конкуренції для того, щоб покращити структуру пропозиції товарів та послуг, що призведе до збільшення рівня реалізації. Відділ маркетингу повинен всебічно вивчити рівень цін на товари, які підприємство реалізує та послуги, які воно надає, у конкурентів, задля того, щоб керівництво ТОВ «ТРАНСПОРТНЕ ПІДПРИЄМСТВО «ВАНТАЖСЕРВІС» змогла

оптимізувати рівень торгівельної націнки для кожної групи товарів та сегментувати її за класом товару (від дешевого до преміум сегменту), що призведе до гармонізації рівня цін підприємства та сприятиме збільшенню товарообігу.

Складання кошторису на створення відділу маркетингу ТОВ «ТРАНСПОРТНЕ ПІДПРИЄМСТВО «ВАНТАЖСЕРВІС» складається з двох частин: організація відділу маркетингу (одноразові витрати) та витрати на операційну діяльність служби маркетингу.

Маркетолога пропонується взяти на половину ставки. Крім того, секретар ТОВ «ТРАНСПОРТНЕ ПІДПРИЄМСТВО «ВАНТАЖСЕРВІС» відповідає необхідним вимогам і може суміщати дві посади. Саме це призведе до зменшення витрат на оплату праці, яка буде в кошторисі відділу маркетингу. Кошторис на створення та функціонування служби маркетингу наведено в таблиці 3.7.

Таблиця 3.7

Кошторис витрат на створення служби маркетингу (на одну особу)

Одномоментні витрати	Сума, грн.
Ремонт приміщення	12 000,00
Меблі	7 448,46
Обчислювальна і офісна техніка	14 048,10
Засоби зв'язку	5 958,40
Витрати на пошук працівників	1 000,00
Разом	40 454,96
Витрати діяльності	
Бюджет рекламної діяльності	13000,00
Спеціалізоване програмне забезпечення	4 500,00
Витрати на персонал (зарплата, страхування, відрядження, навчання)	150000,00
Канцтовари і офісний папір	1 170,40
Послуги зв'язку та інтернет	1 300,00
Представницькі витрати	1 200,00
Разом	155670,40

Кошторис поділено на дві частини. Перша – це витрати на формування відділу. До цих витрат входять – витрати на ремонт приміщення. ТОВ «ТРАНСПОРТНЕ ПІДПРИЄМСТВО «ВАНТАЖСЕРВІС» володіє необхідним приміщенням для потреб відділу – проте необхідно витратити

12000 гривень до приведення його до робочого стану. Крім того, необхідно закупити меблі на суму 7448,46 – два столи, два стули та шкаф для зберігання документації.

Відділ маркетингу повинен розробити та втілити в життя гнучку системи знижок, запропонувати цінову диференціацію для оптових та роздрібних споживачів.

Необхідно ввести систему дисконтних карток – що призведе до формування постійної клієнтської бази, що також сприятиме підвищенню рівня реалізації товарів та послуг. Крім того, відділ маркетингу повинен постійно проводити акційні пропозиції на певні, визначені службою маркетингу, групи товарів (навіть до рівня собівартості, якщо це необхідно), які не користуються попитом для того, щоб не відбувалось загромождження складу підприємства та пришвидшувався товарообіг.

Проведення рекламної політики – також буде обов'язком новоствореного відділу. Керівництво компанії повинно виділити кошти на рекламу підприємства. Служба маркетингу повинна обрати найоптимальніші джерела для реклами на виділений кошторис.

### **3.3. Обґрунтування заходів реалізації стратегії розвитком ТОВ «ТРАНСПОРТНЕ ПІДПРИЄМСТВО «ВАНТАЖСЕРВІС»**

У випадку, якщо підприємство відкриває для себе нові можливості в інших сферах господарської діяльності, доцільно використовувати такий напрям політики прибутковості як диверсифікації. Коли ринок, на якому функціонує підприємство, скорочується, і суб'єкт господарської діяльності змушений шукати для себе інші види діяльності використовується стратегія диверсифікації діяльності.

В окремих випадках така стратегія може бути необхідністю. Стратегія диверсифікації передбачає, перш за все, вихід підприємства в нові для нього сфери господарської діяльності.

Види диверсифікації розподіляють на: горизонтальну, вертикальну (або концентрична), та конгломеративну диверсифікацію.

Горизонтальна диверсифікація передбачає вихід у нові сфери господарської діяльності, які безпосередньо пов'язані із задоволенням потреб для вже існуючої клієнтської бази підприємства. Фірма, яка виробляє певний вид товару або послуги, має можливість отримати інформацію від своїх споживачів щодо збільшення попиту на інші категорії товарів та послуг та може користуватися цією можливістю. Здатність різнобічно врахувати потреби споживачів, при якому досягається ефект синергізму(сукупність різних видів діяльності) дає значніший ефект, ніж окремі види діяльності. Саме в цьому полягають переваги горизонтальної диверсифікації. Приклад – підприємство, яке здійснює пасажирські перевезення, виходить у туристичний бізнес та має можливість надавати своїм споживачам послуги з туристичного обслуговування.

Вертикальна диверсифікація – коли підприємство починає виробляти продукцію, яка в технологічному та маркетинговому аспекті пов'язана вже з існуючими товарами підприємства.

Переваги вертикальної диверсифікації: поєднання координації дій зі значними можливостями контролю; сталість економічних зв'язків у межах підприємства; гарантії поставки матеріально ресурсів; тісний контакт з кінцевими споживачами.

Недоліки: високий рівень взаємозалежності підрозділів підприємства, які у випадку негативних зовнішніх змін погіршує економічний стан підприємства; обмежений ринок збуту, що призводить до зменшення впливу фактору конкуренції; потреба в удосконаленні потребує великих витрат, а це призводить до перевищення вартості ресурсів за середньою ринковою ціною. Як наслідок указаних недоліків спостерігається зниження рівня вертикальної диверсифікації.

Конгломеративна диверсифікація – вихід у нові сфери господарської діяльності, які жодним чином не пов'язані ні з існуючою технологією, ні з

потребами існуючих у фірми споживачів. Конгломеративна диверсифікація потребує найбільшого рівня витрат і є доступною лише для великих підприємств.

Значення розробки нової продукції для товарної політики підприємств.

Розробка нових товарів є однією із найважливіх складових товарної політики підприємства. Відмітною ознакою ефективно діючих підприємств, фірм, орієнтованих на маркетинг є здатність створювати нові товари. Тому, на вивченні цієї теми необхідно сконцентрувати особливу увагу.

Новий товар — є кінцевим результатом творчого пошуку, який суттєво поліпшує розв'язання певної проблеми споживача або проблеми, на яку раніше не звертали увагу. З поняттям нового товару пов'язано існує багато визначень, які здебільшого виходять із таких критеріїв:

- часові ознаки, коли до нових виробів відносять кожний товар, що вперше виготовляється підприємством;
- можливість породження та задоволення товаром раніше невідомої потреби;
- наявність у товарі прогресивних змін, що відрізняють виріб від його аналогів і прототипів. Ці зміни можуть стосуватися сировини, матеріалів, конструкції, технології, зовнішнього вигляду[33].

Велике значення має факт того, що до уваги беруть сукупність критеріїв: зміну зовнішнього вигляду, можливу зміну споживчих властивостей унаслідок покращення технічних характеристик (але без ґрунтовних змін технології виробництва), принципову зміну споживчих властивостей, яка може суттєво впливати на спосіб задоволення потреб потенційних споживачів, і, нарешті, створення товару, який не має жодних аналогів на ринку.

Потреба в новій продукції для сталого економічного розвитку підприємства пов'язують з такими обставинами:

- нова продукція сприяє стабілізації збуту та витрат протягом року, що має велике значення для підприємств із сезонним характером виробництва;

- нова продукція забезпечує більший рівень прибутковості і підвищує ефективність маркетингових програм;
- зменшується залежність від одного товару або однієї асортиментної групи;
- підприємство отримує дієвий механізм для оперативного реагування на мінливі вподобання споживачів і зміни в стилі життя.

На нашу думку створення інтернет-магазину є вдалим рішенням, по впровадженню диверсифікації діяльності підприємства. Частка торгівлі товарами через мережу інтернет щорічно збільшується величезними темпами.

Згідно даними світової асоціації інтернет магазинів обсяги інтернет торгівлі у 2019 році склали 2115 мільярдів доларів, збільшившись на 23,7% в порівнянні з 2018 роком. Що стосується українського ринку інтернет-торгівлі то за даними Української асоціації директ маркетингу в 2019 році її обсяги становили 1,7 млрд. дол. США, збільшившись на 27% в порівнянні з 2018 роком. Отже, для збільшення товарообігу необхідно створювати інтернет магазин.

Оптимальним рішенням буде замовити його створення у досвідченої ІТ-компанії. Крім того, після створення інтернет-магазину необхідно буде рекрутувати в штат ТОВ «ТРАНСПОРТНЕ ПІДПРИЄМСТВО «ВАНТАЖСЕРВІС» досвідченого адміністратора веб-сайтів (з вищою освітою за ІТ напрямом та досвідом роботи від 3 років у цій сфері), для того щоб забезпечувати якісну експлуатацію інтернет-магазину.

Отже, для збільшення товарообігу необхідно створювати інтернет-магазин. Оптимальним рішенням буде замовити його створення у досвідченої ІТ компанії. Крім того, після створення інтернет-магазину необхідно буде рекрутувати в штат ТОВ «ТРАНСПОРТНЕ ПІДПРИЄМСТВО «ВАНТАЖСЕРВІС» досвідченого адміністратора веб-сайтів (з вищою освітою за ІТ напрямом та досвідом роботи від 3 років у цій сфері), для того щоб забезпечувати якісну експлуатацію інтернет магазину.

Керівництвом підприємства очікує від інтернет – магазину обсягів реалізації товарів на рівні 30% у 2020 році від рівня загальної реалізації товарів та послуг та на рівні 40% в 2021 році від загальної реалізації товарів та послуг. Для того, щоб створити інтернет магазин, підприємство має розподілити кошти на, власне, створення інтернет магазину та його експлуатацію. Аналізуючи кошторис подібних проектів – ми дійшли висновку, що замовлення створення інтернет магазину в одній з провідних ІТ компаній України «UALab» становить 50 000 гривень.

Витрати на оплату працю адміністратора даного веб-сервісу ми встановлюємо на середньому рівню по ринку та регіону. Вимоги для кандидата на посаду теж стандартні: вища спеціалізована освіта, досвід роботи від 3 років у цій сфері. Брутто-заробітна плата адміністратора інтернет магазину складатиме 144000 грн. на рік. Робоче місце та необхідна техніка на підприємстві вже є, тому додаткових витрат не потребується. Витрати на розміщення інтернет магазину ТОВ «ТРАНСПОРТНЕ ПІДПРИЄМСТВО «ВАНТАЖСЕРВІС» на сервісах для постійного доступу до інтернет магазину становитимуть 6000 гривень.

Таблиця 3.8

Кошторис витрат на створення інтернет-магазину

Статті витрат	Сума, грн.
Замовлення інтернет-магазину	150000
Плата за розміщення веб-сайту на сервісах та витрати на просування в Інтернеті (на рік)	6000-25000
Заробітна плата адміністратора інтернет магазину (за рік)	240000
Всього	410000

Отже, загальні витрати на створення та експлуатацію інтернет магазину становитимуть 410000 гривень. Собівартість продукції залишиться на тому ж рівні – оскільки, витрати на поштову доставку товарів буде оплачувати споживач, а пакуванням та доставкою товарів до пошти будуть займатися

робітники, які вже є в штаті ТОВ «ТРАНСПОРТНЕ ПІДПРИЄМСТВО «ВАНТАЖСЕРВІС» .

Таким чином, було проведено обґрунтування створення відділу маркетингу та створення інтернет-магазину для ТОВ «ТРАНСПОРТНЕ ПІДПРИЄМСТВО «ВАНТАЖСЕРВІС» .

Для того, щоб розроблені напрямки підвищення ефективності стратегії управління прибутком ТОВ «ТРАНСПОРТНЕ ПІДПРИЄМСТВО «ВАНТАЖСЕРВІС» були дійсно впровадженими і сприяли подальшому успішному функціонуванню підприємства, необхідна якісна і продумана фінансово-економічна оцінка розроблених рекомендацій. Запропонована для підприємства програма дій щодо впровадження запропонованих заходів має бути оцінена на предмет економічної доцільності їх впровадження. Також необхідно проаналізувати вплив запропонованих заходів на покращення діяльності підприємства протягом найближчого року. Це дасть змогу уникнути можливих помилок і негативних наслідків в майбутньому.

Ми визначили, що основними джерелом підвищення ефективності управління прибутком на підприємстві є:

- диверсифікації діяльності;
- створення стратегії товарообігу;
- аналіз ринкового середовища;
- проведення асортиментної політики;
- проведення цінової політики;
- впровадження дисконтних карток;
- аналіз конкурентів;
- проведення рекламних компаній.

Для того, щоб досягти цього ми запропонували створити відділ маркетингу та інтернет магазин на ТОВ «ТРАНСПОРТНЕ ПІДПРИЄМСТВО «ВАНТАЖСЕРВІС» .

Проблема визначення і аналізу ефективності створення служби маркетингу є достатньо актуальною. Відділ маркетингу, за нашим прогнозом,



стане одним із головних інструментів стратегією управління прибутком ТОВ «ТРАНСПОРТНЕ ПІДПРИЄМСТВО «ВАНТАЖСЕРВІС». Саме тому, абсолютно точно розрахувати ефективність відділу маркетингу неможливо і це зумовлено рядом причин.

По-перше, маркетинг є одним із багатьох факторів, що визначають результативність суб'єкта підприємницької діяльності. Крім маркетингової, на реалізацію товарів та послуг впливають інші фактори. Точно змоделювати вплив такої великої кількості факторів практично неможливо.

По-друге, неможливо точно передбачити поведінку конкретного споживача. Одні і ті ж засоби можуть привести до різних результатів по відношенню до різних споживачів.

По-третє, ринок є динамічним і характеризується численними випадковими подіями, які теж можуть визначати успіх чи невдачу для підприємства. Економічна ефективність служби маркетингу ми визначимо співвідношенням між результатом, отриманим від діяльності даного відділу, і величиною затрат на його створення та здійснення діяльності.

В основу розрахунку ефекту від впровадження маркетингової діяльності покладено положення, що ефективна діяльність відділу маркетингу збільшує обсяг реалізації продукції на 30 %. Цю цифру ми отримали – проаналізувавши зміну обсягів реалізації компаній подібного профілю (Компанія DELLA™, ПАТ «Захід транс») (табл. 3.9), які запровадили комплекс маркетингових заходів, подібних запропонованих нами (проведення рекламних компаній (аналіз ринку, заходи щодо оптимізації сегментів ринку, втілення гнучкої системи знижок, впровадження дисконтних карток, аналіз конкурентів, покращення використання торгівельної націнки).

Отже, в разі проведення запропонованої маркетингової політики, дохід від реалізації ТОВ «ТРАНСПОРТНЕ ПІДПРИЄМСТВО «ВАНТАЖСЕРВІС» у 2018 році збільшиться на 55 %, до 3392,5 тис. грн. А у 2020 році, на 20% до

4071,54 тис. грн, або на 43% в порівнянні з прогнозом на 2020 рік без створення відділу маркетингу.

Таблиця 3.9

Чистий дохід від реалізації продукції, товарів, послуг

Рік	Дохід в тис, грн.	Зміна, %
2017	1226,7	
2018	1905,4	55,3
2019	2052,6	7,7
2020 (прогноз без створення відділу маркетингу)	2189	6,6
2020 (за умови створення відділу маркетингу)	3392,5	55
2021 (прогноз без створення відділу маркетингу)	2845,7	-16,1
2021 (за умови створення відділу маркетингу)	4071,54	43

Підрахуємо ефективність впровадження заходів щодо створення відділу маркетингу на ТОВ «ТРАНСПОРТНЕ ПІДПРИЄМСТВО «ВАНТАЖСЕРВІС»». Загальний прибуток від впровадження заходів в 2020 році складатиме:

1) 3392,5 тис. грн (дохід від реалізації за 2019 рік за умов проведення запропонованої маркетингової політики) – 2189 тис. грн. (дохід від реалізації за 2019 рік) = 1203,5 тис. грн.

2) 1203,5 тис. грн \* 0,086 (Коефіцієнт рентабельності з продажів за 2019 рік) = 103,501 тис. грн.

Загальний прибуток від впровадження заходів у 2021 році складатиме:

1) 4071,54 тис. грн (дохід від реалізації за 2021 рік умов проведення запропонованої маркетингової політики) – 2848,7 тис. грн дохід від реалізації за 2020 рік без проведення запропонованої маркетингової політики) = 1225,8 тис. грн.

2) 1225,8 тис. грн \* 0,088 (коефіцієнт рентабельності з продажів за 2021 рік) = 107,8 тис. грн.

Для аналізу економічної ефективності також можна визначити показник рентабельності відділу маркетингу, тобто відношення отриманих прибутків до витрат. Вона визначається за формулою:

$$R = P / U * 100\%, \quad (3.1)$$

де  $R$  – рентабельність служби маркетингу;

$P$  – прибуток від маркетингової діяльності;

$U$  – витрати на маркетингову діяльність.

$$R_{2019} = 103,5/91,5 * 100 = 113,1\%$$

$$R_{2020} = 107,8/91,5 * 100 = 117,8\%$$

Отже рентабельність маркетингової діяльності у 2020 році становитиме 113,1 %, а у 2021 році 117,8 %.

Тепер розрахуємо економічну ефективність впровадження диверсифікації діяльності через створення інтернет магазину. Ми очікуємо, що додатковий об'єм реалізації товарів через інтернет-магазин становитиме - 30% (від загального об'єму реалізованих товарів та послуг), а у 2021 році - 40%.

Підрахуємо чистий дохід від реалізації продукції через інтернет-магазин (об'єм реалізації товарів та послуг ми беремо за умови створення відділу маркетингу та проведення відповідної маркетингової політики).

## ВИСНОВКИ

Як показала організаційно-економічна характеристика ТОВ «ТРАНСПОРТНЕ ПІДПРИЄМСТВО «ВАНТАЖСЕРВІС» , воно є лідером з реалізації транспортних послуг на ринку України.

За результатами проведеного аналізу фінансового стану та фінансових результатів підприємства за 2017-2019 роки можна зробити висновки, що:

- в 2018 році відносно 2017 року спостерігається розширення діяльності підприємства про що свідчать збільшення загальної суми активів за рахунок збільшення оборотних засобів, на збільшення суми пасивів вплинуло зростання суми нерозподіленого прибутку; в 2019 році в порівнянні з 2018 роком значення показників мали протилежну зміну;

- найбільшу частку в активах підприємства до 95,64% займають оборотні засоби, та протягом періоду, що аналізується їх доля майже не змінна; пасиви досліджуваного підприємства мають наступну структуру: власний капітал займає 5,22%, 11,52% та 17,32% відповідно на початок 2018, 2019 та 200 років. Майже таку частку й посягає нерозподілений прибуток підприємства на кожен досліджувану дату.

- результати аналізу звіту про фінансові результати показали, що чистий дохід підприємства за 2019 рік скоротилася на 63 196 тис.грн., тобто на 36,55% порівняно із сумою чистого доходу за 2018 рік;

- собівартість реалізованої продукції за досліджуваний період скоротилася на 19,5%, що в грошовому вимірі складає 25 119 тис.грн. Через такі впливові зміни валовий прибуток підприємства скоротився на 38 077 тис.грн, тобто на 86,42%. Через зазначені зміни фінансові результати від операційної діяльності за 2019 рік скоротилися майже вдвічі, тобто на 2 511 тис.грн. (-62,7%). За період 2019 року незмінною була сума інших фінансових доходів, а фінансові витрати зросли за досліджуваний період на 108,19%, що в грошовому вимірі склало 647 тис.грн.;

- у 2018 році ТОВ «ТРАНСПОРТНЕ ПІДПРИЄМСТВО «ВАНТАЖСЕРВІС» отримало чистий прибуток в розмірі 13 930 тис.грн., але за 2019 рік фінансові результати характеризуються збитком в розмірі 458 тис.грн. Таким чином, через всі вищезазначені зміни, що відбулися у 2019 році чистий прибуток досліджуваного підприємства скоротився на 11 741,3 тис.грн.

Також в роботі було проведено аналіз фінансових коефіцієнтів. Оборотно́сть активів досліджуваного підприємства, яка показує скільки отримано чистої виручки від реалізації продукції на одиницю коштів, інвестованих в активи в 2018 р. зменшилась порівняно з 2018 р. на 0,35. Отже, ефективність використання наявних ресурсів погіршилась. Коефіцієнт оборотності кредиторської заборгованості вказує на те, у скільки разів виручка перевищує середню кредиторську заборгованість. Зменшення цього показника на 0,08 є позитивним напрямком. Період погашення кредиторської заборгованості, тобто середній період сплати підприємством короткострокової заборгованості збільшився на 19,28 день в 2019 році, що також підтверджує підвищення ефективності господарської діяльності. Зменшення коефіцієнта оборотності дебіторської заборгованості в 2019 р. на 1,32 вказує на зменшення швидкості обертання дебіторської заборгованості. Це говорить про падіння ефективності господарювання підприємства.

Всі показники рентабельності у 2018 році були позитивними, що вже є дуже доброю характеристикою, особливо порівняно із результатами 2018 року, коли досліджуване підприємство мало збитки. Рентабельність активів в 2018 році дорівнював 7,12%, тобто кожні вкладена гривня в актив досліджуваного підприємства принесла його власникові дохід в розмірі 7 коп./грн. Потрібно зауважити, що у 2019 році ТОВ «ТРАНСПОРТНЕ ПІДПРИЄМСТВО «ВАНТАЖСЕРВІС» отримало збитки, то ж рентабельність за даний період по всім показникам, окрім рентабельності активів зовсім відсутня.

Рентабельність власного капіталу важливий, насамперед, для власників. Він дозволяє керівництву підприємства зробити наступний висновок: якщо в 2018 році на кожну гривну власних засобів підприємство приносило в середньому 88,29 коп. прибутку, то в 2019 році кожна гривна власних засобів «не заробляє» його власникові жодної копійки.

Рентабельність продажу показує, який прибуток з однієї гривні продажу отримало підприємство. Нормальною для даної галузі вважається рентабельність не менша 30%. Проте у 2019 р. для підприємства вона становила 6,53%. Звідси можна зробити висновок, що після вирахування з отриманого доходу всіх витрат залишається 6,5 коп.

Загальний коефіцієнт покриття в 2018 р. складав 1,328, в 2019 р. – 1,546. Якщо аналізувати діяльність підприємства по показнику поточної ліквідності, то можна відмітити, що підприємство є ліквідним, оскільки цей коефіцієнт перебільшує 1 в обидва періоди. Коефіцієнт абсолютної ліквідності дуже низький. Він показує, яка частина поточних зобов'язань може бути погашена негайно. Так, на 2018 р. підприємство могло оплатити 2% своїх поточних зобов'язань, на 2019 р. – майже нічого.

За результатами аналізу показників фінансової звітності, можна зробити висновки, що на досліджуваному підприємстві домінують позикові кошти, що говорить про значну залежність підприємства від зовнішнього фінансування.

В ході дослідження питання стратегії управління прибутком підприємства, проаналізовано літературні джерела вітчизняних та закордонних авторів. Визначено суперечки в трактуванні поняття «стратегія управління прибутком» підприємства, систематизовано теоретичні основи формування стратегії управління підприємства, пропоновано етапи реалізації стратегії управління прибутком підприємства.

В умовах діяльності ТОВ «ТРАНСПОРТНЕ ПІДПРИЄМСТВО «ВАНТАЖСЕРВІС» пропоновано заходи поліпшення стратегії управління

прибутком підприємства. В розрізі цих заходів пропонується організувати маркетинговий відділ з однієї особи та інтернет-магазин.

Отримаємо підвищення прибутковості за рахунок створення відділу маркетингу та проведення визначеної маркетингової політики у 2020 році становитиме: 12 тис. грн. Підвищення прибутковості за рахунок створення відділу маркетингу та проведення визначеної маркетингової політики у 2021 році становитиме 16,3 тис. грн.

Таким чином, запропоновані заходи спроможні покращити стратегію управління прибутку підприємства за рахунок розширення діяльності та більш спрямованого управління товарною стратегією в умовах діяльності ТОВ «ТРАНСПОРТНЕ ПІДПРИЄМСТВО «ВАНТАЖСЕРВІС».

Калігузхнуї

## СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Ансофф И. Стратегическое управление: Сокр. пер. с англ. / И. Ансофф – М.: Экономика, 2012. – 519 с.
2. Аніскін Ю. П. Управління корпоративними змінами по критерію стійкості : [монографія] / Ю. П. Аніскін. – М. : Омега-Л, 2009. – 404 с.
3. Ареф`єва, О. В. Інтенсифікація формування матеріально-технічного забезпечення підприємства в умовах неіндустріальної модернізації / О. В. Ареф`єва, О. М. Вовк, Є. А.Посипайко // Економічний вісник Національного гірничого університету. 2020. №2. С. 123-131.
4. Ареф`єва, О. В. Особливості формування економічного потенціалу підприємств із позицій економічної безпеки [Текст] / О. В. Ареф`єва, С. Г. Мізюк, М. Д. Ращепкін // Науковий вісник Ужгородського національного університету : серія: Міжнародні економічні відносини та світове господарство / голов. ред. М.М. Палінчак. – Ужгород : Гельветика, 2018. – Вип. 22. –№Ч.1. – С. 5–9.
5. Ареф`єва О.В. Економічні засади формування потенціалу підприємства / О.В. Ареф`єва, Т.В. Харчук // Актуальні проблеми економіки. – 2012. – № 7(85) – С. 71–76.
6. Афанасьев Н.В. Управление развитием предприятия : [монография] / Н.В. Афанасьев, В.Д. Рогожин, В.И. Рудыка. – Харьков : ИНЖЭЖ, 2003. – 184 с.
7. Білик М. Д. Фінансові результати діяльності малих підприємств: оцінка та прогнозування [Текст] : монографія / М.Д. Білик, Т.О. Білик. – К:КНУТД, 2012. – 280 с.
8. Бланк И. А. Финансовая стратегия предприятия / И. А. Бланк. – К. : Ника-Центр; Эльга, 2004. – 720 с. 3. Гриньова В. М. Управління підприємством в умовах розвитку ринку: Наукове видання / В. М. Гриньова [та ін.] – Харків : ХДЕУ, 2003. – 168 с.



9. Большой экономический словарь / Под ред. А.Н. Азрилияна. Изд. 4-е, доп. и перераб. Москва : Институт новой экономики, 1999. 1248 с.
10. Буравльов Є. Сталий (низькоентропійний) розвиток : український вимір. Вісник НАН України, 2010, № 9. С. 12-23.
11. Василенко В.О. Стратегічне управління : [навч. посібник] / В. О. Василенко, І. Ткаченко. – К. : ЦУЛ, 2003. – 396 с.
12. Васюткина Н.В. Теоретические аспекты понимания категории «развитие предприятия» // Проблемы економіки. – №2. – 2014. – С.236-241.
13. Великий тлумачний словник сучасної української мови / Уклад. і гол. ред. В.Т. Бусел. – К. ; Ірпінь : Перун, 2003. – 1440 с.
14. Верба В. А. Підсистема управління Т.розвитком на підприємстві: концептуальні засади створення та функціонування. Стратегія розвитку України (економіка, соціологія, право) / Верба В. А. ; голов. ред. О. П. Степанов. – К. : Книжкове вид-во НАУ, 2009. – Вип. 1–2. – С. 404–411.
15. Вінниченко О.М. Характеристика, види та сутність розвитку підприємства / О.М.Вінниченко // Агросвіт. – 2015. – №15. – С.49 – 57.
16. Всемирная энциклопедия: Философия / глав. науч. ред. и сост. А.А. Грицанов / В.Л. Абушенко. — М.: АСТ, Мн.: Харвест, Современный литератор, 2001. — 1312 с.
17. Гапоненко А. Л. Стратегическое управление : [учеб. для вузов] / А. Л. Гапоненко, А. П. Панкрухин. – [2-е изд., стер.]. – М. : Издательство ОМЕГА–Л, 2006. – 464 с.
18. Гончаренко О.М. Дослідження стійкості розвитку підприємства як економічної системи / О.М. Гончаренко. Труды Одесского политехнического университета. 2010. № 1-2. С. 242-246.
19. Горелов Д. О. Стратегія підприємства / Д. О. Горелов, С. Ф. Большенко. – Харків: Вид-во ХНАДУ, 2010.
20. Должанський І. З. Стратегія управління діяльністю підприємств на основі збалансованої системи показників : [моногр.] / І. З. Должанський, І. М. Ягнюк. – Макіївка : Купріянов В. С., 2012.

21. Дороніна М.С. Людські ресурси виробничої організації. Діагностика, розвиток: монографія / М.С. Дороніна, К.С. Сатушева; за заг. ред. докт. екон. наук, професора Дороніної М.С. Харків : Вид. ХНЕУ, 2011. 232 с.
22. Драгунова Е.В. Формирование стратегии развития малого промышленного предприятия: дис. канд. экон. наук / Е.В. Драгунова. – Новосибирск, 2004. – 169 с.
23. Друкер П. Задачи менеджмента в XXI веке / П. Ф. Друкер ; пер. с англ. – М. : Вильямс, 2007. – 286 с.
24. Дунда С.П. Теоретичні підходи до визначення поняття «розвиток підприємства» / С.П. Дунда [Електронний ресурс]. – Режим доступу : [http://www.nbuu.gov.ua/portal/soc\\_gum/ppei/2011\\_32/Dunda.pdf](http://www.nbuu.gov.ua/portal/soc_gum/ppei/2011_32/Dunda.pdf).
25. Дунська А. Р. Інноваційна стратегія як сучасний інструмент управління розвитком підприємства / Дунська А. Р. [Електронний ресурс]. – Режим доступу : [http://www.confcontact.com/20101008/5\\_dunska.htm](http://www.confcontact.com/20101008/5_dunska.htm)
26. Економічна енциклопедія : у 3 т. Т. 2 / ред. кол.: С. В. Мочерний (відп. ред.) та ін. – К. : Вид. центр «Академія». – 2001. – 848 с.
27. Економічний електронний словник : у 2-х т. Т. 1 / За ред. С.В. Мочерного. – Львів : Світ, 2005. – 616 с.
28. Забродский В.А, Кизим Н.А. Развитие крупномасштабных экономико-производственных систем. Харьков : Бизнес Информ, 2000. 72 с.
29. Запасна Л. С. Економічна сутність розвитку підприємства [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://masters.donntu.edu.ua/2009/fem/zavorotneva/library/tez5.htm>
30. Капаруліна І.М. Розвиток підприємства: концепція і технологія дослідження: [монографія] / І.М. Капаруліна. – К.: Центр учбової літератури, 2014. – 432 с.
31. Касьянова Н.В. Управління розвитком підприємства на основі кумулятивного підходу: концепція, моделі та методи: [монографія] /

Н.В.Касьянова; НАН України, Ін-т економіки пром-сті. – Донецьк: СПД Купріянов В.С. , 2011. – 374 с.

32. Кифяк В. Теоретичні основи визначення категорії «розвиток підприємства» / В. Кифяк // Економічний аналіз. – 2011. – Вип. 8. – Ч. 2. – С. 190–194.

33. Ковтун О.І. Стратегії підприємства: [монографія]. – Львів: Видавництво Львівської комерційної академії, 2008. – 424 с.

34. Коробко Б. Енергетика та сталий розвиток. Інформаційний посібник для українських ЗМІ. Київ, 2006. 40 с.

35. Кривов'язюк І.В. Економічна діагностика : навч. посібник / І.В. Кривов'язюк. – 2-ге вид. – К.: Центр учбової літератури, 2017. – 456 с.

36. Кузьмін О.Є. Основи менеджменту : [підручник] / О.Є. Кузьмін, О.Г. Мельник. – К. : Академвидав, 2003. – 416 с.

37. Лафта Дж. К. Теория организации: уч. пос. / Джавад Кадем Лафта.– М.: ТК Велби, Изд-во Проспект, 2006. – 416 с.

38. Лепа Н.Н. Методы и модели стратегического управления предприятием: [монография] / Н.Н.Лепа. – НАН Украины. Ин-т экономики промышленности. – Донецк: ООО «Юго-Восток Лтд», 2002. – 186 с.

39. Лігоненко Л.О. Розвиток підприємства : відмінні характеристики та типологія. ScienceRise : наук. журн. / Харк. мед. акад. післядиплом. освіти, Технол. центр. Харків : Технологічний Центр, 2015. С. 57-61.

40. Лігоненко Л.О. Розвиток підприємства: відмінні характеристики та типологія / Scientific Journal «ScienceRise» Том 5. – №3(10). – 2015. – С. 57 – 61.

41. Мескон М.Х. Основы менеджмента: Пер. с англ. / М.Х. Мескон, М. Альберт, Ф. Хедоури; Общ. ред. и вступ. ст. Л. И. Евенко. – 3-е изд. – М. : Дело, 2000. – 704 с.

42. Минцберг Г. Стратегический процесс. Концепции. Проблемы. Решения / Г.Минцберг, Дж.Б.Куинн, С.Гошал. – Спб.: Питер, 2001. – 567 с.

43. Минцберг Г. Школы стратегий. Стратегическое сафари: экскурсия по дебрям стратегического менеджмента / Г.Минцберг, Б.Альстрэнд, Дж.Лэмпел; пер.с англ. под общ. ред. Ю.Каптуревского. – Спб.: Питер, 2002. – 330 с. 33.

44. Надтока Т.Б., Г.А. Какуніна, О.В. Мартякова та ін. / за заг. ред. О.В. Мартякової. – Донецьк: Вид-во ДонНТУ, 2011. – 744 с. – С. 564 – 569.

45. Надтонка Т.Б. Соціальний розвиток промислового підприємства та механізми його управління / Т.Б. Надтонка // Управлінські технології у рішенні сучасних проблем розвитку соціально-економічних систем : [монографія] ; за заг. ред. О.В. Мартякової. – Донецьк : ДонНТУ, 2011. – 744 с. – С. 564–569.

46. Омае К. Мышление стратега. Искусство бизнеса по-японски / Кеничи Омае; Пер. с англ. – М.: Альпина Бизнес Букс, 2007. – 215 с.

47. Отенко І. П. Управління конкурентними перевагами підприємства. Наукове видання / І. П. Отенко, Є. О. Полтавська. – Харків: Вид. ХНЕУ, 2015. – 212 с.

48. Пашенко О.П. Стратегічне управління розвитком підприємства / О.П. Пашенко // Вісник Хмельницького національного університету. Серія «Економічні науки». – 2011. – № 2. – Т. 2. – С. 99–103.

49. Пігуль Н.Г. Управління прибутком підприємства / Н.Г. Пігуль // Проблеми і перспективи розвитку системи управління прибутком в Україні. – 2010. – № 28. – С. 125-132.

50. Підгірна В.С. Теоретико-методологічні засади розподілу і використання прибутку суб'єктів господарювання [Текст] / В.С.Підгірна // Науковий журнал Луцького національного технічного університету «Економічний форум». – 2014. – № 4. – С. 241-248.

51. Пługіна Ю.А. Інтелектуальний розвиток: сутність поняття / Ю.А. Пługіна // Вісник економіки транспорту і промисловості. – 2011. – № 36. – С. 193–196.

52. Побережний Р.О. Основні напрямки розвитку підприємств машинобудування / Р.О. Побережний // Вісник Національного технічного університету «ХПІ». – 2012. – № 13. – С. 90–100.

53. Погорелов Ю. С. Розвиток підприємства: поняття та види / [Електронний ресурс]. – Режим доступу : [http://www.nbuu.gov.ua/Articles/Kultnar/knp88/knp88\\_75-81.pdf](http://www.nbuu.gov.ua/Articles/Kultnar/knp88/knp88_75-81.pdf) 8.

54. Погорелов Ю.С. Категорія розвитку та її експлейнарний базис / Ю.С. Погорелов // Теоретичні та прикладні питання економіки. – К., 2012. – Вип. 27, т. 1. – С. 30-34.

55. Погорелов Ю.С. Категорія розвитку та її експленарний базис / Ю.С. Погорелов [Електронний ресурс]. – Режим доступу : [http://tppe.econom.univ.kiev.ua/data/2012\\_27\\_1/Zb27\\_1\\_04.pdf](http://tppe.econom.univ.kiev.ua/data/2012_27_1/Zb27_1_04.pdf).

56. Погорелов Ю.С. Розвиток підприємства : поняття та види. Культура народів Причорномор'я. 2006. № 88. URL: <http://dspace.nbuu.gov.ua/handle/123456789/36617>.

57. Пономаренко В. С. Стратегія розвитку підприємства в умовах кризи : [монографія] / Пономаренко В. С., Тридід О. М., Кизим М. О. – Х. : Видавничий Дім «ІНЖЕК», 2003. – 328 с.

58. Пратарідзе-Вишинська М. В. Прибуток підприємства: види, роль та функції / М. В. Пратарідзе-Вишинська // Економіка. Управління інновації. – 2018. – №1 – С. 44-52

59. Прийма Л.Р. Розвиток підприємства: теоретичні аспекти /Л.Р.Прийма, Н.І.Чухрай // Науковий вісник Херсонського державного університету. – 2016. – Вип.18. – ч.2. – С.74 – 77.

60. Раєвнева О. В. Управління розвитком підприємства: методологія, механізми, моделі : [монографія] / Раєвнева О. В. –Х. : ВД «ІНЖЕК», 2006. – 496 с.

61. Редченко К.І. Стратегічний аналіз у бізнесі: навч.пос. – 2-ге видання. – Львів «Новий світ – 2000», 2003. – 272 с. 25. Ансофф И.

Стратегическое управление / И.Ансофф; сокр.пер. с англ. науч. ред. и авт. предисл. Л.И.Евенко. – М.: Экономика, 1989. – 519 с. 26.

62. Розвиток / Академічний тлумачний словник української мови (1970–1980). [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://www.sum.in.ua/s/rozvytok>. 8.

63. Ситніченко В., Кисельова Г. Сучасні системи менеджменту – основа сталого розвитку підприємства / В. Ситніченко, Г. Кисельова // Стандартизація, сертифікація, якість. – 2004. – № 3. – С. 59–61. 3. Масленикова Н.П. Управление развитием организации / Н.П. Масленикова. – М. : Центр экономики и маркетинга, 2002. – 34 с.

64. Соколова Е.А. Проблеми управління прибутком підприємств / Е.А. Соколова, А.І. В'юшкова // Збірник наукових праць Державного економіко-технологічного університету транспорту. – 2015. – № 32. – С. 310-320.

65. Стратегічне управління підприємствами реального сектору економіки: механізми, методи, моделі : [моногр.] / [В. М. Андрієнко та ін.]. - Донецьк : ДонНУ, 2012.

66. Стратегія інноваційного розвитку сучасного підприємства : [моногр.] / [В. Г. Федоренко та ін.] ; за ред. В. Г. Федоренка, Т. Є. Воронкової. – К. : ДКС центр, 2014.

67. Тодаро М.П. Экономическое развитие / М.П. Тодаро; пер. с англ. – М.: ЮНИТИ, 1997. – 671 с.

68. Тридід О. М. Розробка інвестиційної стратегії підприємства як напрям забезпечення його інвестиційної привабливості / О. М. Тридід // Управління проектами та розвиток виробництва: Зб.наук.пр. – Луганськ: вид-во СНУ ім. В.Даля, 2011. – № 1(37). С.54-68.

69. Трухан О.Л. Змістовна сутність поняття «стратегія підприємства»: суперечності поглядів / О.Л.Трухан // Вісник ЖДТУ:Економічні науки, 3 – 2010. – №.1(51). – С.236 – 241.

70. Турило А.М. Теоретико-методологічні основи фінансовоекономічного розвитку підприємства / А.М. Турило, С.В. Святенко // Фінанси України. – 2010. – № 2. – С. 120–126.

71. Философский энциклопедический словарь / Е. Ф. Губский, Г. В. Кораблева, В. А. Лутченко. – М.: ИНФРА-М, 2009. - 570 с.

72. Царикаев А.Ю. Процесс формирования стратегии развития промышленных предприятий / А.Ю.Царикаев // Бизнес в законе. Экономико-юридический журнал. – 2011. – №4. – С.222 – 224.

73. Цопа Н.В. Теоретические аспекты развития промышленных предприятий / Н.В.Цопа // Європейський вектор економічного розвитку. – 2009. – № 2 (7). – С.177 – 185.

74. Черкасов А.В. Управління соціальним та економічним розвитком на засадах стійкості. Проблеми науки. 2011. № 7. С. 14-16.

75. Шершньова З. Є. Стратегічне управління: навч. пос. – 2-ге вид., перероб. і доп. – К.: КНЕУ, 2004. – 699 с.

76. Шиш О. П. Сутність та значення інвестиційної стратегії в діяльності підприємства [Електронний ресурс] // Наукові конференції. Соціум. Наука. Культура.: [сайт] / О. П. Шиш. – Режим доступу: <http://intkonf.org/shish-op-sutnist-ta-znachennyainvestitsiynoyi-strategiyi-v-diyalnosti-pidpriemstva/>.

77. Шубравська О. Сталий економічний розвиток: поняття і напрямки дослідження / О. Шубравська // Економіка України. – 2005. – № 1. – С. 36–42.

78. Шумпетер Й. Теория экономического развития. – М.: Директмедиа Паблшинг, 2008. – 436 с.

79. Andrews K.R. The Concept of Corporate Strategy, Dow Jones – Irwin, Homewood, 1971. – 245 p. 27. Chandler A.D. Strategy and Structure; Chapters in the History of the Industrials Enterprises / A.D.Chandler. – Cambridge, Mass: MIT Press, 1962. – 490 p.

80. Child J. (1972) Organizational structure, environment and performance: the role of strategic choice, *Sociology*. 6(3). pp. 1-22.

81. Glueck W.F. Business Policy and Strategic Management. N.Y.: McGrawHill Series in Management, 1980. – 940 p.

82. Henderson, B.D (1989). The origin of strategy / B.D. Henderson // Harvard business review. – Nov.- Dec. – pp.139–143.

83. Johnson G., Scholes K. Exploring Corporate Strategy– 8 ed. – Prentice-Hall, Hemel Hempstead, 2008. – 622 p. 30.

Kaliuzhnyi



**ДОДАТКИ**

Калігулліні

## Баланс підприємства

Актив	Код рядка	31.12.2017 року	31.12.2018 року	31.12.2019 року
1	2	3	4	5
<b>I. Необоротні активи</b>				
Нематеріальні активи	1000	283	203	0
первісна вартість	1001	312	226	12
накопичена амортизація	1002	29	23	12
Незавершені капітальні інвестиції	1005	258	198	0
Основні засоби	1010	5 382	5 259	3 855
первісна вартість	1011	5 691	5 691	4 238
знос	1012	309	432	383
Інші необоротні активи	1090			
Усього за розділом I	1095	5 923	5 660	3 855
<b>II. Оборотні активи</b>				
Запаси	1100	56 834	74 904	55 517
Дебіторська заборгованість за продукцію, товари, роботи, послуги	1125	48 403	52 057	51 587
Дебіторська заборгованість за розрахунками:				
за виданими авансами	1130	240	1	330
з бюджетом	1135	7	1	22
у тому числі з податку на прибуток	1136			
Інша поточна дебіторська заборгованість	1155	20 867	43 368	4 176
Поточні фінансові інвестиції	1160			
Гроші та їх еквіваленти	1165	3 485	2 758	227
Витрати майбутніх періодів	1170			
Інші оборотні активи	1190	889	1 223	499
Усього за розділом II	1195	130 725	174 312	112 358
III. Необоротні активи, утримувані для продажу, та групи вибуття	1200	39	209	84
Баланс	1300	136 687	180 181	116 297

### Пасив

<b>I. Власний капітал</b>				
Зареєстрований (пайовий) капітал	1400	100	100	100
Капітал у дооцінках	1405			
Додатковий капітал	1410			
Резервний капітал	1415			
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	1420	7 038	18 321	17 863
Неоплачений капітал	1425			
Вилучений капітал	1430			
Усього за розділом I	1495	7 138	18 421	17 963
<b>II. Довгострокові зобов'язання і забезпечення</b>				
Довгострокові кредити банків	1510			
Інші довгострокові зобов'язання	1515	35 442	30 548	25 654
Довгострокові забезпечення	1520			
Цільове фінансування	1525			
Усього за розділом II	1595	35 442	30 548	25 654

III. Поточні зобов'язання і забезпечення				
Короткострокові кредити банків	1600	15 240	12 318	9 396
Поточна кредиторська заборгованість за:				
довгостроковими зобов'язаннями	1610			
товари, роботи, послуги	1615	78 564	118 643	51 155
розрахунками з бюджетом	1620	59	56	38
у тому числі з податку на прибуток	1621			
розрахунками зі страхування	1625	61	59	10
розрахунками з оплати праці	1630	128	136	22
Доходи майбутніх періодів	1665			
Інші поточні зобов'язання	1690	55	0	12 059
Усього за розділом III	1695	94 107	131 212	72 680
IV. Зобов'язання, пов'язані з необоротними активами, утримуваними для продажу, та групами вибуття	1700			
Баланс	1900	136 687	180 181	116 297

Калігузхні