

НАЦІОНАЛЬНИЙ ТЕХНІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ УКРАЇНИ

**«КИЇВСЬКИЙ ПОЛІТЕХНІЧНИЙ ІНСТИТУТ
імені ІГОРЯ СІКОРСЬКОГО»**

ФАКУЛЬТЕТ МЕНЕДЖМЕНТУ ТА МАРКЕТИНГУ

КАФЕДРА МЕНЕДЖМЕНТУ ПІДПРИЄМСТВ

«На правах рукопису»

УДК 330.3

До захисту допущено:

В.о. завідувача кафедри

_____ Вікторія ДЕРГАЧОВА

« 16 » грудня 2021 р.

МАГІСТЕРСЬКА ДИСЕРТАЦІЯ

**на здобуття ступеня магістра
за освітньо-професійною програмою
«Менеджмент і бізнес-адміністрування»
спеціальності 073 Менеджмент**

на тему: «Забезпечення сталого розвитку підприємства»

Виконала:

студентка 2-го курсу, групи УВ-301мп

Ільченко Юлія Едуардівна _____

Науковий керівник:

Декан факультету менеджменту та маркетингу

д.е.н., проф. КРАВЧЕНКО Марина Олегівна _____

Рецензент:

завідувач кафедри міжнародної економіки,

д.е.н., проф. ВОЙТКО Сергій Васильович _____

*Засвідчую, що у цій магістерській дисертації немає
запозичень з праць інших авторів без відповідних посилань*

Студентка _____

Київ – 2021 року

НАЦІОНАЛЬНИЙ ТЕХНІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ УКРАЇНИ

**«КИЇВСЬКИЙ ПОЛІТЕХНІЧНИЙ ІНСТИТУТ
імені ІГОРЯ СІКОРСЬКОГО»**

ФАКУЛЬТЕТ МЕНЕДЖМЕНТУ ТА МАРКЕТИНГУ

КАФЕДРА МЕНЕДЖМЕНТУ

Рівень вищої освіти – другий (магістерський)

Спеціальність – 073 Менеджмент

Освітньо-професійна програма «Менеджмент і бізнес-адміністрування»

ЗАТВЕРДЖУЮ

Завідувач кафедри

_____ Вікторія ДЕРГАЧОВА

« 04 » грудня 2020 р.

ЗАВДАННЯ

на магістерську дисертацію студентці

ІЛЬЧЕНКО ЮЛІЇ ЕДУАРДІВНІ

1. Тема дисертації: «Забезпечення сталого розвитку підприємства»,
науковий керівник дисертації Кравченко Марина Олегівна, д.е.н., проф.,
затверджені наказом по університету від 10.11.2021 року № 3709-с.

2. Строк подання студентом дисертації: 14 грудня 2021 року.

3. Об'єкт дослідження: система підвищення ефективності сталого розвитку підприємства ТОВ «XXX».

4. Предмет дослідження: соціально-економічні процеси формування та вдосконалення сталого розвитку підприємства ТОВ «XXX».

5. Перелік завдань, які потрібно розробити:

а) теоретико-методологічна частина:

- дослідити сутність та складові сталого розвитку підприємства;
- обґрунтувати стратегічний підхід до забезпечення сталого розвитку підприємства;
- визначити методичні підходи до оцінювання ефективності сталого розвитку підприємства;

б) дослідницько-аналітична частина:

- надати організаційно-економічну характеристику діяльності компанії ТОВ «XXX»;
- провести діагностику середовища функціонування компанії ТОВ «XXX»;
- здійснити оцінювання системи стратегічного забезпечення сталого розвитку підприємства;
- обґрунтувати пропозиції щодо формування стратегії підвищення сталого розвитку компанії ТОВ «XXX»;

в) проектно-рекомендаційна частина:

- побудувати механізм реалізації стратегії підвищення сталого розвитку підприємства;
- провести економічне обґрунтування доцільності реалізації запропонованих заходів.

6. Орієнтовний перелік ілюстративного матеріалу

- 1) Принципи стратегії сталого розвитку підприємства;
- 2) Ознаки сталого розвитку підприємства;
- 3) Складові сталого розвитку підприємства;
- 4) Концепт управління сталим розвитком підприємства;
- 5) Основні форми стратегічного забезпечення сталого розвитку підприємства;
- 6) Основні завдання стратегічного підходу до забезпечення сталого розвитку підприємств в сучасних умовах;
- 7) Дерево цілей компанії ТОВ «XXX»;
- 8) Карта стратегічних груп конкурентів;
- 9) Організаційна структура управління маркетингом ТОВ «XXX»;
- 10) Матриця БКГ для компанії ТОВ «XXX»;
- 11) Базові конкурентні стратегії ТОВ «XXX» в системі координат SPACE-аналізу;
- 12) Реструктуризований відділ маркетингу ТОВ «XXX»;
- 13) Динаміка загальних доходів ТОВ «XXX».

7. Орієнтований перелік публікацій за напрямом роботи:

- 1) Тези «Стратегічний підхід до забезпечення сталого розвитку ТОВ «XXX», участь у VI Міжнародній науково-практичній конференції "MODERN SCIENTIFIC RESEARCH: ACHIEVEMENTS, INNOVATIONS AND DEVELOPMENT PROSPECTS", Берлін, 21-23 листопада 2021.

8. Дата видачі завдання: 04 грудня 2020 року.

9. Календарний план

<i>№ з/п</i>	<i>Назва етапів виконання магістерської дисертації</i>	<i>Строк виконання етапів магістерської дисертації</i>	<i>Примітка</i>
1.	Збір необхідної інформації, вивчення та аналіз наукових джерел щодо досліджуваної тематики	04.12.2020 – 01.01.2021	
2.	Розгляд теоретичних основ досліджуваної тематики та надання на перевірку першого розділу	02.01.2021 – 01.04.2021	
3.	Надання характеристики господарської діяльності підприємства	02.04.2021 – 15.04.2021	
4.	Аналіз господарської діяльності підприємства та напрямів досліджуваної тематики	16.04.2021 – 30.04.2021	
5.	Підготовка та надання на перевірку другого розділу роботи	01.05.2021 – 01.06.2021	
6.	Розроблення практичних рекомендацій для покращення господарської діяльності підприємства за напрямом дослідження	02.06.2021 – 30.08.2021	
7.	Обґрунтування розроблених практичних рекомендацій та надання на перевірку третього розділу роботи	01.09.2021 – 15.10.2021	
8.	Оформлення магістерської дисертації на здобуття ступеня магістра	01.11.2021 – 01.12.2021	

Студент

Юлія ІЛЬЧЕНКО

Науковий керівник

Марина КРАВЧЕНКО

РЕФЕРАТ

Магістерська дисертація на тему: «Забезпечення сталого розвитку підприємства (на прикладі компанії ТОВ «XXX»)» містить 122 сторінок, 42 таблиці, 14 рисунків. Перелік посилань нараховує 70 найменувань.

Актуальність дослідження. На сьогодні особливого значення набувають питання формування стратегії сталого розвитку. Мета, що постає перед нами у процесі дослідження полягає у формуванні стратегії сталого розвитку. Це вимагає виконання низки завдань, зокрема: аналіз еволюції проблеми стратегічного планування організації, визначення підходів, принципів та методів дослідження; уточнення основних понять, які стосуються об'єкту дослідження; з'ясування сутності, змісту та форм сталого розвитку підприємства; визначення критеріїв оцінки ефективності сталого розвитку підприємства на основі системи збалансованих показників.

Мета роботи – обґрунтування особливостей концептуальних засад формування сталого розвитку підприємства на матеріалах ТОВ «XXX».

Завдання дослідження. Для досягнення мети потрібно вирішити наступні завдання:

- дослідити сутність та складові сталого розвитку підприємства;
- обґрунтувати стратегічний підхід до забезпечення сталого розвитку підприємства;
- визначити методичні підходи до оцінювання ефективності сталого розвитку підприємства;
- надати організаційно-економічну характеристику діяльності компанії ТОВ «XXX»;
- провести діагностику середовища функціонування компанії ТОВ «XXX»;
- здійснити оцінювання системи стратегічного забезпечення сталого розвитку підприємства;

- обґрунтувати пропозиції щодо формування стратегії підвищення сталого розвитку компанії ТОВ «XXX»;
- побудувати механізм реалізації стратегії підвищення сталого розвитку підприємства;
- провести економічне обґрунтування доцільності реалізації запропонованих заходів.

Об'єктом дослідження є система підвищення ефективності сталого розвитку підприємства ТОВ «XXX».

Предметом дослідження являються соціально-економічні процеси формування та вдосконалення сталого розвитку підприємства ТОВ «XXX».

Методи дослідження є науковий, дослідницький, економічний, статистичний та мікроекономічний аналіз.

Наукова новизна дослідження Розкрито теоретичні основи формування стратегії сталого розвитку, розглянуто шляхи сталого розвитку ТОВ «XXX», а також можливі напрями підвищення ефективності діяльності ТОВ «XXX».

Практичне значення дослідження полягає у розробці рекомендацій щодо сталого розвитку компанії с, які дозволять підприємству підвищити свою конкурентоспроможність, збільшити частку ринку та покращити показники фінансової діяльності.

Апробація результатів роботи. Керівництвом підприємства ТОВ «XXX» було розглянуто та прийнято до впровадження розроблену програму вдосконалення системи стратегічного управління підприємством в умовах сталого розвитку.

Ключові слова: сталий розвиток, сталий розвиток підприємства, стратегія сталого розвитку, система стратегічного управління підприємством, вдосконалення системи стратегічного управління.

ABSTRACT

The master's dissertation on the topic: "Ensuring sustainable development of the enterprise (on the example of the company LLC "XXX")" contains 122 pages, 42 tables, 14 figures. The list of links includes 70 items.

Relevance of research. Today, the issues of forming a sustainable development strategy are of special importance. The goal before us in the research process is to form a strategy for sustainable development. This, in turn, dictates the implementation of a number of tasks, including: analysis of the evolution of the problem of strategic planning of the organization, defining approaches, principles and methods of research; clarification of basic concepts related to the object of study; clarification of the essence, content and forms of sustainable development of the enterprise; determination of criteria for assessing the effectiveness of sustainable development of the enterprise on the basis of a system of balanced scores.

The purpose of the work - substantiation of features of conceptual bases of formation of sustainable development of the enterprise on materials of LLC "XXX".

Objectives of the study. To achieve this goal you need to solve the following tasks:

- to explore the essence and components of sustainable development of the enterprise;
- substantiate the strategic approach to ensuring sustainable development of the enterprise;
- to determine methodological approaches to assessing the effectiveness of sustainable development of the enterprise;
- provide organizational and economic characteristics of the company LLC "XXX";
- to diagnose the operating environment of the company LLC "XXX";
- evaluate the system of strategic support for sustainable development of the enterprise;

- substantiate proposals for the formation of a strategy for sustainable development of the company LLC "XXX ";
- to build a mechanism for implementing the strategy of increasing the sustainable development of the enterprise;
- to carry out the economic substantiation of expediency of realization of the offered measures.

The object of study is a system of increasing the efficiency of sustainable development of the company LLC "XXX ".

The subject of the study are socio-economic processes of formation and improvement of sustainable development of the company LLC "XXX".

Research methods. Scientific, research, economic, statistical and microeconomic analysis.

The scientific novelty of the study. The theoretical bases of formation of strategy of sustainable development are opened, ways of sustainable development of LLC "XXX" are considered, and also possible directions of increase of efficiency of activity of LLC "XXX".

The practical significance of the study is to develop recommendations for sustainable development of LLC "XXX", which will allow the company to increase its competitiveness, increase market share and improve financial performance.

Approbation of work results. The management of the company LLC "XXX" considered and adopted the developed program to improve the system of strategic management of the enterprise in terms of sustainable development.

Key words: sustainable development, sustainable development of the enterprise, system of strategic enterprise management, strategic approaches; improvement of the system of strategic management.

ЗМІСТ

ВСТУП.....	10
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ СТАЛОГО РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМСТВА	12
1.1. Сутність та складові сталого розвитку підприємства	12
1.2. Стратегічний підхід до забезпечення сталого розвитку підприємства	17
1.3. Методичні підходи до оцінювання ефективності сталого розвитку підприємства	23
Висновки до розділу 1	28
РОЗДІЛ 2. ДОСЛІДЖЕННЯ ОСОБЛИВОСТЕЙ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ СТАЛОГО РОЗВИТКУ ТОВ «ХХХ».....	30
2.1. Організаційно-економічна характеристика діяльності компанії ТОВ «ХХХ»	30
2.2. Діагностика середовища функціонування компанії ТОВ «ХХХ»	38
2.3. Оцінювання системи стратегічного забезпечення сталого розвитку підприємства	62
Висновки до розділу 2	71
РОЗДІЛ 3. НАПРЯМИ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ СТАЛОГО РОЗВИТКУ ТОВ «ХХХ»..	73
3.1. Пропозиції щодо формування стратегії підвищення сталого розвитку компанії ТОВ «ХХХ»	73
3.2. Механізм реалізації стратегії підвищення сталого розвитку підприємства	78
3.3. Економічне обґрунтування доцільності реалізації запропонованих заходів...	78
Висновки до розділу 3	89
ВИСНОВКИ.....	97
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	101
ДОДАТКИ.....	107

ВСТУП

Актуальність теми дослідження. На сьогодні особливого значення набувають питання формування стратегії сталого розвитку. Мета, що постає перед нами у процесі дослідження полягає у формуванні стратегії сталого розвитку. Це в свою чергу диктує реалізацію низки завдань, зокрема: аналіз еволюції проблеми стратегічного планування організації, визначення підходів, принципів та методів дослідження; уточнення основних понять, які стосуються об'єкту дослідження; з'ясування сутності, змісту та форм сталого розвитку підприємства; визначення критеріїв оцінки ефективності сталого розвитку підприємства на основі системи збалансованих показників.

Важлива роль у науковому доробку питань обґрунтування особливостей забезпечення сталого розвитку підприємства належить таким відомим вченим, як: В. М. Боголюбов, А. В. Бохан, С. С. Борщук, І. М. Вагнер, І. П. Головенко, Л. Є. Довгань, О. В. Жаданос, Е. М. Коротков, С. Б. Максимов, С. А. Матюх, Б. М. Мізюк, І. І. Смачило, О. О. Шубін, Л. М. Шульгіна, В. В. Юхименко, Ю. О. Юрченко та ін. Незважаючи на широку теоретико-прикладну обробку питань менеджменту сталого розвитку вітчизняних підприємств, доцільно відзначити про відсутність комплексних заходів управління сталим розвитком підприємств які б забезпечили цілісний підхід. Тому тема забезпечення сталого розвитку підприємства є актуальною та потребує подальшого дослідження.

Метою роботи є обґрунтування особливостей концептуальних засад формування сталого розвитку підприємства на матеріалах ТОВ «XXX».

Завдання при написанні роботи:

- дослідити сутність та складові сталого розвитку підприємства;
- обґрунтувати стратегічний підхід до забезпечення сталого розвитку підприємства;
- визначити методичні підходи до оцінювання ефективності сталого розвитку підприємства;

- надати організаційно-економічну характеристику діяльності компанії ТОВ «XXX»;
- провести діагностику середовища функціонування компанії ТОВ «XXX»;
- здійснити оцінювання системи стратегічного забезпечення сталого розвитку підприємства;
- обґрунтувати пропозиції щодо формування стратегії підвищення сталого розвитку компанії ТОВ «XXX»;
- побудувати механізм реалізації стратегії підвищення сталого розвитку підприємства;
- провести економічний аналіз та обґрунтування актуальності впровадження запропонованих заходів.

Об’єкт дослідження – система підвищення ефективності сталого розвитку підприємства ТОВ «XXX».

Предметом дослідження являються соціально-економічні процеси формування та вдосконалення сталого розвитку підприємства ТОВ «XXX».

Методи дослідження – науковий, дослідницький, економічний, статистичний та мікроекономічний аналіз.

Отримані результати – розкрито теоретичні основи формування стратегії сталого розвитку, розглянуто шляхи сталого розвитку ТОВ «XXX», а також можливі напрями підвищення ефективності діяльності ТОВ «XXX».

Пропозиції та рекомендації щодо стратегічних напрямів сталого розвитку будуть раціональними для ТОВ «XXX».

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ СТАЛОГО РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМСТВА

1.1. Сутність та складові сталого розвитку підприємства

Проблема забезпечення та підтримки сталого розвитку економічних систем є важливою складовою економіки та перебуває в епіцентрі уваги світової наукової спільноти. Це положення є особливо важливим для аналізу цього питання в розвинених західних країнах, де концепція зусиль сталого розвитку є найважливішою умовою розвитку суб'єктів ринку. Україні слід зосередитися на інтеграції в Європейський Союз, особливо регіонам, якщо вони впроваджують передовий досвід, включаючи концепцію елементів сталого розвитку. Україна відіграє важливу роль у бізнесі вітчизняних підприємств. Вітчизняне виробництво має велику частку активів, які першими вийшли на ринки капіталу та провели IPO на світових фондових біржах. Українські підприємства займають лідируючі позиції переважно завдяки тенденціям розвитку та ідеям економіки країни, а також першими реалізують обіцянку розпочати конкуренцію [51, с. 54]. Отже, виникає нагальна проблема реалізації дослідницьких функцій та намагання розвитку задля підвищення конкурентоспроможності між вітчизняними підприємствами.

Сталий розвиток підприємства є комплексним поняттям, яке залежить від великої кількості економічних, екологічних і соціальних факторів. В умовах вирішення задач всесторонньої модернізації економічних систем є доволі актуальною проблема збереження й оцінювання сталого розвитку підприємства, оскільки різні підходи до модернізації мають різний вплив на показники його сталого розвитку [64].

Для більш конкретного розуміння терміна «сталий розвиток підприємства» у табл. 1.1 наведено й проаналізовано визначення цього поняття вітчизняними та зарубіжними авторами.

Таблиця 1.1.

Підходи науковців до визначення сталого розвитку підприємства

Автор	Визначення поняття
Вагнер І. М.	Сталий розвиток підприємства аналізує діяльність організації, її цілі та завдання які вона виконує, враховуючи взаємовідносини між організацією та зовнішніми факторами. До уваги також беруться внутрішні можливості компанії та стратегія, яка дозволить їй залишатись сприйнятливою до зовнішніх вимог.
Василенко В. О.	Сталий розвиток підприємства – це менеджмент організації, який базується на людському капіталі, спрямовує виробничу діяльність на потреби клієнтів, гнучко реагує і здійснює своєчасні зміни в організації, надає можливість отримати конкурентні переваги, вижити у довготривалій перспективі.
Васюткіна Н. С.	Сталий розвиток підприємства – це реалізація концепції, що поєднує цільовий та інтегральний підходи до діяльності підприємства, що забезпечує можливість встановлювати цілі для подальшого розвитку, порівнювати їх із потенціалом підприємства та приводити їх у відповідність шляхом розробки та реалізації системи стратегій, відомої як стратегічний набір.
Железняк К. Л.	Сталий розвиток підприємства – це управлінський процес підтримки відповідності між цілями підприємства й наявними в нього матеріальними та не матеріальними ресурсами в умовах постійної перемінності ринку і правил та законів що забезпечують державне регулювання.
Зайцев Л. Г.	Сталий розвиток підприємства – це вид управління, спрямований на формування бажаного економічного стану господарюючого суб'єкта в розглянутій сфері, доступного в довгостроковій (без можливості огляду) перспективі шляхом істотної зміни якісних характеристик його розвитку, що має необоротні або довгострокові наслідки.
Зуб А. Т.	Сталий розвиток підприємства – це процес розроблення загальної концепції, яка є основоположним фактором для прийняття ключових управлінських рішень направлених на досягнення бажаного рівня прибутку, допустимого ризику, методів для підтримки конкурентної боротьби, перспектив розширення діяльності.
Марцин В. С.	Сталий розвиток підприємства – це безперервний процес розвитку підприємства, визначення мети та напрямку руху, формування стратегії, впровадження стратегічного плану (стратегічного набору) з оцінкою діяльності, реалізації і корекції алгоритмів та стратегій.
Шелегда Б. Г.	Сталий розвиток підприємства – це процес, який включає постановку цілей та задач, аналіз внутрішнього і зовнішнього середовища, вивчення альтернативних шляхів розвитку, розробку стратегії, забезпечення необхідних ресурсів і підтримку взаємовідносин як із зовнішнім середовищем так і між внутрішніми елементами, постійний контроль за ходом виконання стратегії, аналіз результатів і план коригувальних дій, за необхідності

Продовження табл. 1.1.

Шубін О. О.	Сталий розвиток підприємства – це багатоплановий, управлінський процес, який має формальну поведінку та допомагає формувати та виконувати ефективні стратегії, що в свою чергу сприяють балансуванню відносин між організацією та її окремими частинами, та зовнішнім середовищем, а також досягненню встановлених задач.
-------------	---

Джерело: складено на основі: [6, с. 8], [8, с. 109], [10, с. 105], [19, с. 43], [20, с. 24], [22, с. 63], [136 с. 212], [61, с. 67], [66, с. 196]

Проведений аналіз визначень «стратегія підприємства», «розвиток підприємства» і «інтегрована структура» дозволяє визначити сутність поняття «сталий розвиток підприємства». Суть вищевикладеного визначення зводиться до такого формулювання: «сталий розвиток підприємства, – це мистецтво створення відмінностей від конкурентів, які є основою для досягнення конкурентних переваг і способів їх довгострокової підтримки як за рахунок власних зусиль підприємства, так і шляхом узгоджених дій з іншими підприємствами та з материнською компанією».

Основними положеннями забезпечення сталого розвитку є насамперед створення можливості для компанії не знижувати темпи економічного розвитку та попри це запобігти негативному впливу на екологію та довкілля. В межах країни це також передбачає зниження або відсутність дискримінації людей за етнічними, расовими, релігійними, статевими та іншими ознаками. Саме через це ряд прихильників цієї ідеології вважають її найперспективнішою в рамках 21 століття та прогнозують, що з поглибленням наукової обґрунтованості вона витіснить інші ідеології.

Під терміном сталий розвиток підприємства розуміють його здатність вести економічну діяльність у кожен окремий проміжок часу під дією факторів зовнішнього середовища, що порушують стабільне функціонування підприємства [2, с. 212]. На рис. 1.1 представлені принципи стратегії сталого розвитку підприємства.

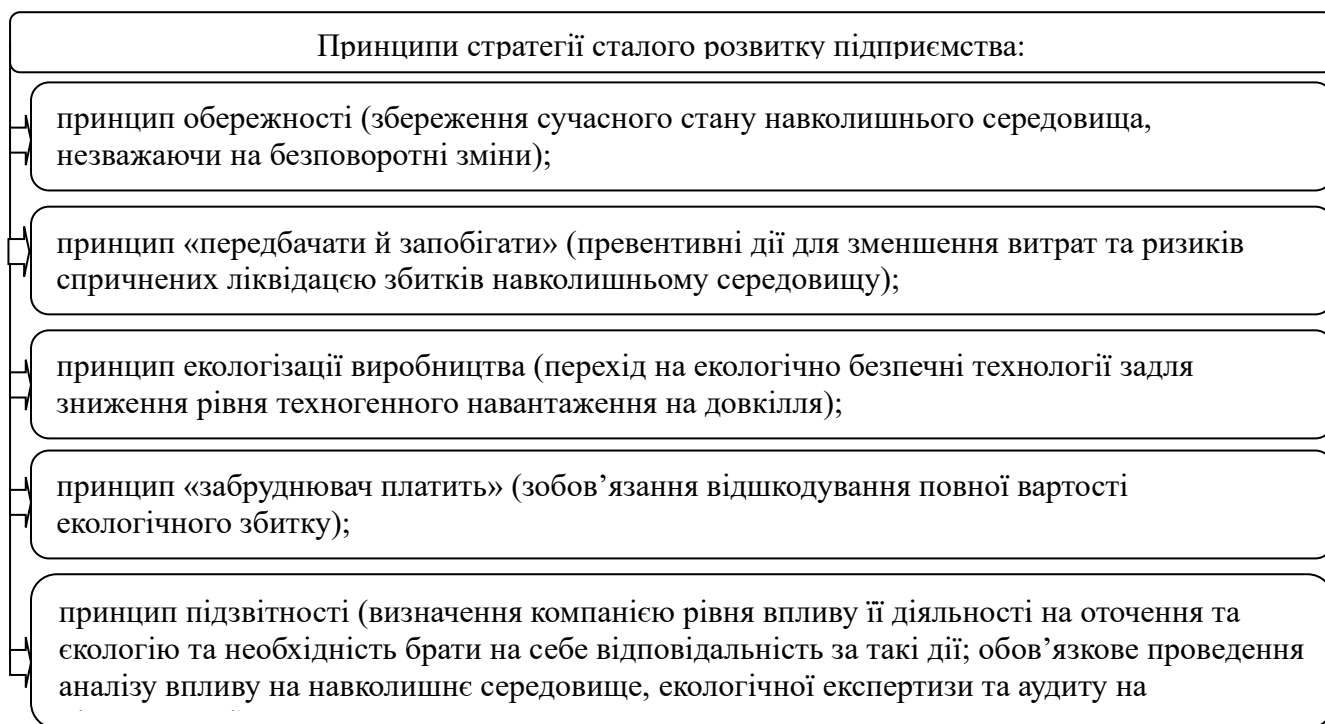


Рис. 1.1. Принципи стратегії сталого розвитку підприємства

Джерело: розроблено автором [2, с. 212]

Сталий розвиток підприємства є різновидом управлінських процесів розвитку підприємства і пов'язані з рішеннями, які мають вирішальне значення для підприємства в цілому: його позицію по відношенню до конкурентів, клієнтів, товарів, ринку, макросередовища тощо [12]. Ознаки, які характеризують, стратегічного підходу до забезпечення сталого розвитку підприємства наведені на рис. 1.2.

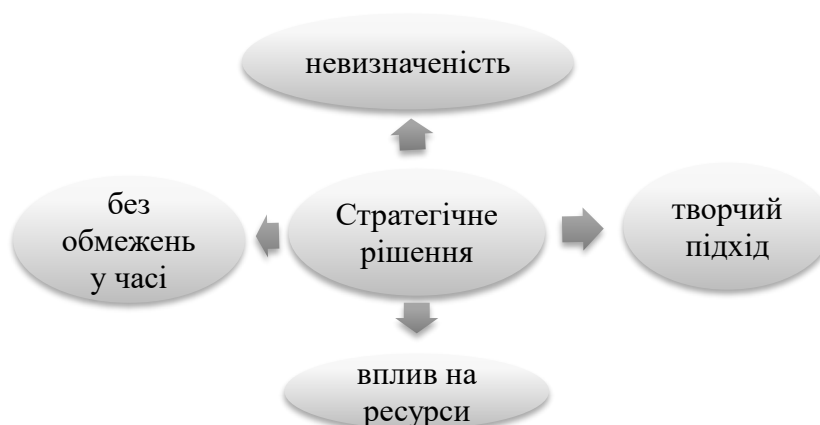


Рис. 1.2. Ознаки сталого розвитку підприємства

Джерело: розроблено автором [18, с. 15]

Відповідно до класифікації стратегічного підходу до забезпечення сталого розвитку підприємства за рівнями ієрархічної структури стратегії поділяються на чотири групи:

- головна – корпоративна стратегія забезпечення сталого розвитку підприємства;
- функціональні стратегії підрозділів, що входять в підприємства;
- стратегії окремих груп співробітників [4, с. 114].

Використання принципу ієрархічності стратегічного забезпечення сталого розвитку підприємства означає, що процес стратегічного планування починається з розробки базової стратегії, що розуміється як основний курс дій з реалізації пріоритетних цілей розвитку підприємства в рамках наявних ресурсів підприємств і материнської підприємства. Базова стратегія розробляється для підприємства в цілому. Західними фахівцями подібна стратегія називається корпоративною стратегією. За типом розвитку корпоративні стратегії поділяються на стратегії зростання, стабілізації та скорочення [5]. Ці стратегії поділяються на такі види: концентрації, інтеграції (пряма, зворотна), диверсифікації, реструктуризації, ліквідації, банкрутства тощо. За видовим типом стратегії поділяються на три види: лідерство за витратами, диференціація і фокусування на витратах або диференціації. Функціональні стратегії розробляються для підтримки реалізації як сталого розвитку підприємства, так і корпоративної стратегії [4, с. 115].

В Україні термін «сталий розвиток» часто використовують для визначення лише постійного зростання економічних показників країни, регіонів, міст та сіл і окремих галузей її економіки. Іноді до цього додають здійснення не систематичних заходів по збереженню довкілля та покращенню санітарних умов проживання й праці людей. Подібне тлумачення терміну було розкритиковане Г. Дейлі і є не грубою помилкою та профанацією терміну як такого адже не відражає його суть в повному сенсі.

Сталий розвиток підприємства забезпечується трьома складовими діяльності кожного суб'єкта, їх поєднанням та балансом (рис. 1.3):

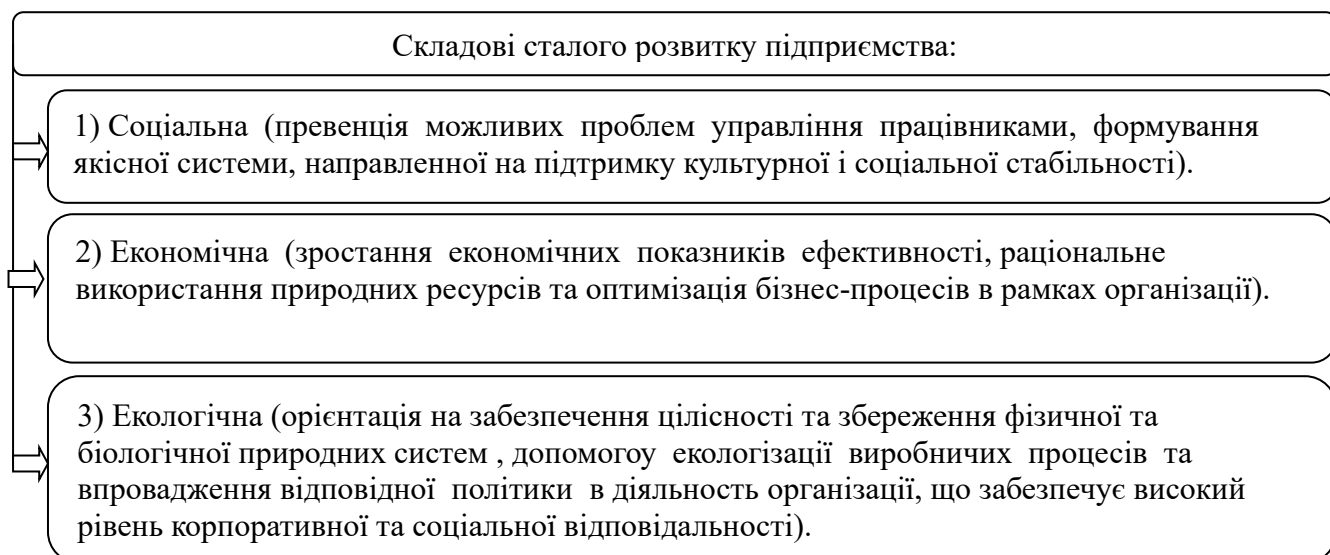


Рис. 1.3. Складові сталого розвитку підприємства

Джерело: розроблено автором [36, с. 316]

Отже, теорія сталого розвитку – це функціональний закон, пов’язаний з організацією як процесом, який існує й буде виконуватись незалежно від бажання керівника вітчизняного підприємства.

1.2. Стратегічний підхід до забезпечення сталого розвитку підприємства

Тенденції розвитку економіки України свідчать про наявність серйозних загроз для стабільного розвитку підприємств. Нівелювання зростаючих загроз потребує створення внутрішнього механізму управління потенціалом підприємства відповідно до потреб ринку та з урахуванням цілей довгострокового соціального та екологічного розвитку. У сучасному світі концепція сталого розвитку набуває все більшого значення в управлінні підприємством. Вона передбачає створення такої системи управління, яка збалансовано узгоджує економічний, екологічний та соціальні напрями розвитку підприємства [24, с. 87].

Сталий розвиток ґрунтується на п'яти головних принципах: сталість, відносні обмеження, задоволення елементарних потреб, відповідність стану життя до з екологічними можливостями планети, темпи росту обмежені екологією.

Концепт управління сталим розвитком підприємства представлено на рис. 1.4.

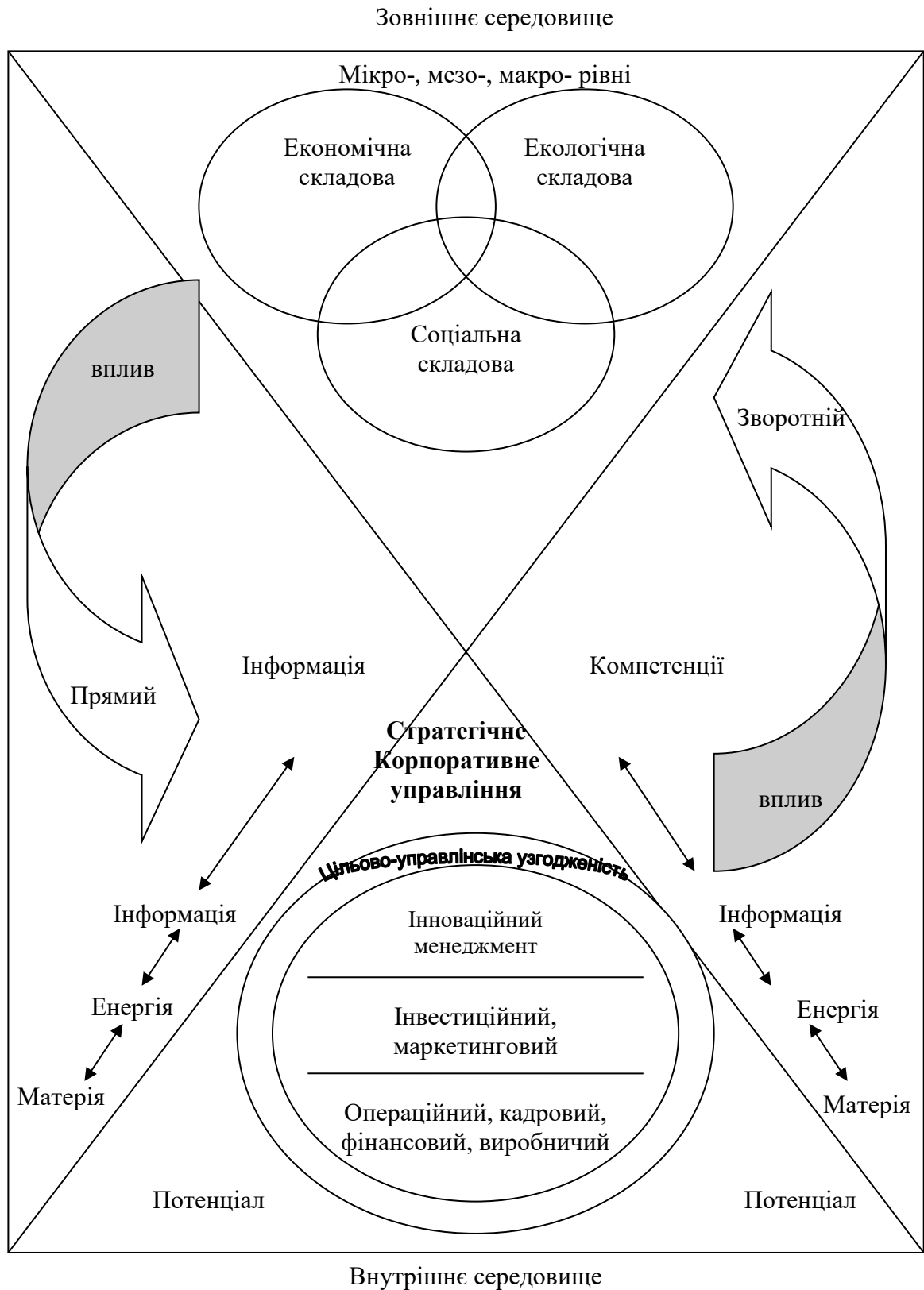


Рис. 1.4. Концепт управління сталим розвитком підприємства

Джерело: розроблено автором [25, с. 67]

Для підприємства і генерального менеджменту базовими є цілі забезпечуючі розвиток в довгостроковій перспективі, оскільки даний розвиток є умовою збереження життєдіяльності підприємства та його конкурентоспроможності. Віднесення механістичного розуміння підприємства на вторинний план, який відбувається у міру усвідомлення основної мети та цілей його існування, був заснований вченими, які вивчали поведінку працівників корпорацій [3, с. 69].

Сучасним інструментом управління розвитком підприємства за умов швидких темпів змін зовнішнього середовища і пов'язаної з цим невизначеності є методологія сталого розвитку. Керуючись встановленими ознаками сталого розвитку підприємства охарактеризуємо їх більш детально шляхом порівняння з оперативними рішеннями за низкою факторів (табл. 1.2).

Таблиця 1.2.

Порівняльна характеристика стратегічних і оперативних процесів розвитку підприємства

№	Характеристика	Стратегічний підхід до забезпечення сталого розвитку підприємства	Оперативні процеси сталого розвитку підприємства
1.	Масштаб дії	Підприємство в цілому	Оперативна діяльність
2.	Тривалість дії	Довгострокова	Короткострокова
3.	Параметри	Багатопрофільні	Однопрофільні
4.	Оточення	Змінюється	Задане
5.	Час	Варіюється	Дефіцит часу
6.	Цілі	Багатоцільове	Одноцільове
	Інформація	Часткова, загального характеру	Точна, конкретна
7.	Структуризація цілей	Сильна	Слабка
8.	Ієрархічний рівень прийняття	Високий	Різний
9.	Ступінь ризику	Значний	Звичайний
10.	Частота прийняття	Однократне застосування	Постійне застосування
11.	Результат	Неможливо вгадати, визначити	Простіше визначити

Джерело: [10, с. 58]

Управління сталим розвитком організації за сучасних умов є надзвичайно важливим напрямом наукового пошуку у академічних колах та набуває особливої

актуальності для представників бізнес-середовища. Являючись об'єктом наукового дослідження, проблемне поле управління сталим розвитком підприємства виходить на передній план, перш за все, в через свою трансдисциплінарної природи. Для його визначення необхідний синтез підходів і концепцій різних сфер та дисциплін – від теорій фізіологічного, кібернетичного, синергетичного аналізу та самоорганізації і теорії фірми до психології стратегічного і корпоративного управління. Стан наукових напрацювань в цій предметній сфері на сьогодні є досить слабо структурованим, а синтетична природа феномену розвитку економіки підприємства та його менеджменту обумовлює існування різних підходів до його визначення та вивчення [24, с. 87].

Важливою є роль у досягненні сталого розвитку сучасного підприємства інтенсивного і збалансованого використання його потенціалу як основоположний фактор, на якому будуються і реалізуються його зовнішні і внутрішні виробничі процеси. У зв'язку з цим актуалізується необхідність формування розалуженої та багатосшарової системи управління розвитком підприємства, яка має базуватись на раціональному використанні і створенню взаємозв'язків між різними видами і рівнями сфер діяльності, ієрархії управління підприємства, галузями функціональної відповідальності та ресурсами. Враховуючи, що менеджмент підприємств потребує серйозної методичної допомоги в прийнятті управлінських рішень, в першу чергу у виборі стратегій та напрямів діяльності, постає необхідність впровадження методологічних засад побудови управлінського процесу сталим розвитком підприємства. Це надасть можливість прискорити прийняття ефективних рішень через вибір відповідних критеріїв, алгоритмів, методів, технологій, механізмів реагування та моделей взаємодії [45].

З урахуванням стратегічної спрямованості реалізації сталого розвитку завданнями сучасних підприємств є: підвищення якості та конкурентоспроможності продукції; збільшення частки на внутрішньому та зовнішньому ринках; вдосконалення технології виробництва, переоснащення технічної бази виробництва; впровадження інновацій; дотримання правових норм

та екологічних вимог; впровадження систем навчання та оцінювання персоналу; створення відповідних умов праці [47, с. 118].

Підприємство є комплексною одиницею лише у випадку, коли воно розглядається як система, тобто з перспективи сукупності підсистем різних рівнів, що перебувають у постійному взаємозв'язку одне з одним. Таким чином, необхідно розглядати підприємство як комплексне утворення, підходячи до нього з погляду системного аналізу [30]. Водночас підприємство є частиною масштабної системи (галузі, економіки регіону, країни, тощо). На підприємстві зазвичай може бути розроблено та реалізовано чотири основних форми стратегій забезпечення сталого розвитку підприємства (рис. 1.5).



Рис. 1.5. Основні форми стратегічного забезпечення сталого розвитку підприємства

Джерело: розроблено автором [28, с. 52]

Так, правильно обрані, своєчасно скориговані алгоритми та стратегії є однією із основ успішної діяльності підприємства. Кінцевим результатом забезпечення сталого розвитку підприємства є конкретні управлінські рішення, а також

затверджені певні показники (величина витрат, рівень прибутків, рентабельність тощо) діяльності підприємства [47, с. 118].

Основними частинами механізму забезпечення сталого розвитку є такі інструменти: інвестиційні ресурси та програми, національні механізми та законодавчі норми забезпечення потенціалу сталого розвитку, податкові норми, підвищення ефективності використаних ресурсів. Забезпеченню цілей сталого розвитку сприяють чинники зовнішнього та внутрішнього характеру та їх ефективне використання.

Основним завданням організацій та підприємств за сучасних умов, що сприяють їх розвитку, є необхідність зміни соціального напрямку системи управління відповідно до пристосування підприємства до нестабільного середовища:

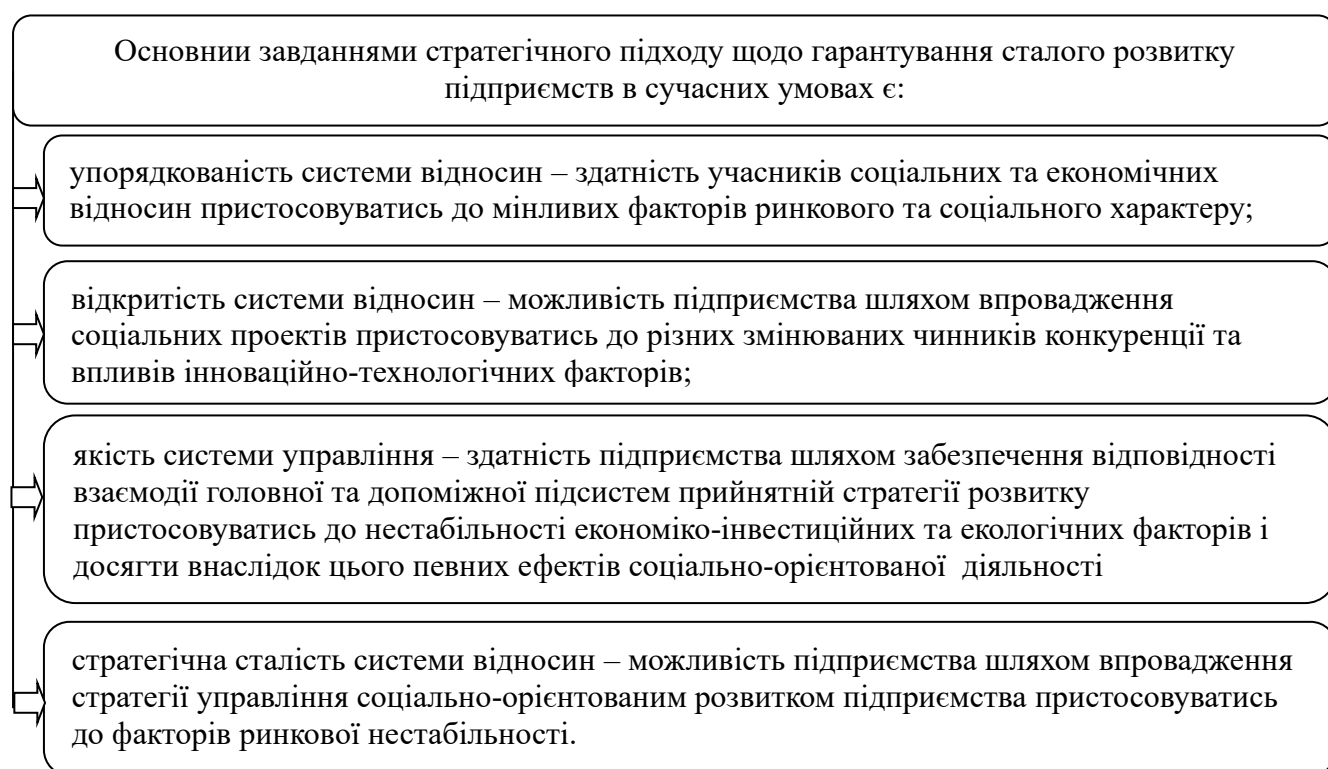


Рис. 1.6. Основні завдання стратегічного підходу до забезпечення сталого розвитку підприємств в сучасних умовах

Джерело: розроблено автором [27, с. 69]

Ці концептуальні ознаки соціально-орієнтованих систем менеджменту утворюють основу для формування базису соціально-орієнтованого управління діяльністю підприємства та забезпечення його сталого розвитку.

Отже, стратегічний підхід до забезпечення сталого розвитку підприємства є фундаментом управління розвитком підприємства на довгострокову перспективу, сприяє знаходженню найбільш підходящих шляхів дії, зменшує ризик прийняття помилкового рішення через неправильну інформацію про можливості підприємства та про його зовнішнє середовище. При розробці стратегії потрібно домогтися найбільшої визначеності, завдяки чому, підприємство зможе вчасно передбачити зміни у зовнішньому середовищі і моментально на них реагувати.

1.3. Методичні підходи до оцінювання ефективності сталого розвитку підприємства

Оцінка стабільності підприємства здійснюється на основі виокремлення певних показників, що відповідні за розвиток в економічній, соціальній та екологічній підсистемах. Розрахування цих показників забезпечує можливість виявити та проаналізувати поточну ситуацію та спрогнозувати і уникнути проблемні аспекти. Впровадження сталого розвитку як суб'єкта господарювання можливе за реалізації планових дій, щодо швидкого вирішення завдань та досягнення цілей. Такі дії включають наступні етапи:

1. Створення базису для управління сталим розвитком підприємства.
2. Забезпечення аналізу факторів впливу зовнішнього середовища.
3. Оцінка важливих чинників та порівняння їх з прогнозованими умовами розвитку.
4. Діагностика та оцінка стабільності підприємства.
5. Формування пропозиції, алгоритмів та стратегій та прийняття рішень щодо вдосконалення управління сталим розвитком підприємства [25, с. 52].

Оцінка ефективності сталого розвитку включає всебічний аналіз ділової активності підприємства. Можна відзначити дві складові комплексу ефективності сталого розвитку:

- 1) результативність управлінської діяльності підприємства;
- 2) характеристики розвитку підприємства в результаті проведення сталого розвитку (включаючи фінансові, економічні, соціальні, науково-технічні та інші наслідки впровадження та успішної реалізації стратегії сталого розвитку підприємства) [40, с. 114].

Для аналізу результативності управлінської діяльності в області реалізації стратегії сталого розвитку підприємства застосовуються наступні методи:

- матриця осередків ефективності, за допомогою якої оцінюється очікуваний і реальний результат від реалізації стратегії сталого розвитку підприємства по ряду критеріїв з позицій різних зацікавлених груп осіб;
- аналіз керівництва, що включає оцінку залежності стратегії і планування, залежно моделі менеджменту від типу змін, аналіз ситуативної моделі керівництва, аналіз комбінацій стилів і типів керівництва;
- аналіз персоналу: аналіз змін і опору змінам, аналіз впливу оплати на взаємини в групі, аналіз ставлення до цінностей підприємства, аналіз виконання роботи в залежності від її важливості, аналіз існуючих формальних систем критерію якості роботи і їх управління, аналіз продуктивності [34, с. 105].

Дані способи аналізу застосовні переважно в області оцінки якісного складу апарату управління, а також виявлення проблем на ділянці управління, пов'язаних з передачею завдань персоналу і функціонування окремих груп працівників і їх взаємодії. Однак моделі не враховують якість зайнятих в організації працівників, їх кваліфікацію та трудовий потенціал, внаслідок чого результати оцінки ефективності реалізації стратегії сталого розвитку підприємства можна вважати недостатньо точними і повними.

Особливо важливим є розробка методичного підходу до управління сталим розвитком підприємства. Цей процес підприємства має бути цілісним та

систематизованим, що дозволить досягти синергії, та складатиметься з таких етапів, як:

1. Аналіз поточного стану розвитку підприємства.
2. Визначення цілей та напрямку розвитку підприємства. Ціль повинна включати такі складові, як: зростання економічного потенціалу, забезпечення якісних засад соціального складника, збереження природного середовища.
3. Впровадження сценаріїв забезпечення складнових частин місії: цілей економічного, соціального та екологічного розвитку.
4. Проектування моделі розвитку підприємства, що полягає в розрахунку прогнозованих та планових показників реалізації сценаріїв розвитку та порівняння їх із цільовими показниками.
5. Вибір найефективнішого напрямку розвитку економічної складової, екологічної та соціальної підсистем підприємства.
6. Вибір інструментів для досягнення сталого розвитку.
7. Реалізація та контроль сталого розвитку підприємства та його ефективності [30].

Під ефективністю реалізації сталого розвитку підприємства будемо розуміти співвідношення корисного результату використання механізму вирішення поставлених стратегічних завдань до витрат на його формування і функціонування. На нашу думку, процес реалізації стратегії сталого розвитку підприємства і його оцінку слід вважати ключовим фактором для успішності розвитку підприємства [40, с. 506].

З точки зору організаційного підходу механізм реалізації сталого розвитку підприємства визначається як сукупність елементів і підрозділів організації, що беруть участь в реалізації стратегії сталого розвитку підприємства. Якщо взяти до уваги твердження А. Томпсона і А. Стрікланд про те, що в реалізації стратегії сталого розвитку підприємства повинні бути задіяні всі без винятку члени організації і, отже, всі її підрозділи, то тоді механізм реалізації стратегії сталого розвитку підприємства полягає у організаційну структуру підприємства. При цьому підході оцінка ефективності механізму реалізації сталого розвитку підприємства

складається з наступних чотирьох компонентів: експертний аналіз організаційної структури; аналіз ефективності організаційної структури; аналіз взаємодії підрозділів; системно-функціональний аналіз [46, с. 223].

Якісний аналіз (або експертний аналіз) організаційної структури найчастіше проводиться незалежними (консалтинговими) організаціями, за результатами якого експерти надають перелік рекомендацій щодо коригування організаційної структури та її функціонування для вирішення виявлених проблем. На нашу думку, доцільно відзначити факт суб'єктивності подібного аналізу, а також значний ступінь впливу людського фактора і професіоналізму оцінюють осіб на якість результату [25, с. 47].

Крім якісного аналізу, застосовується кількісний аналіз ефективності реалізації стратегії сталого розвитку підприємства. Аналіз ефективності організаційної структури проводиться за трьома основними напрямками, які оцінюватимуть кінцевий результат діяльності підприємства, власне організацію процесу управління, а також раціональність організаційної структури і її технікоорганізаційний рівень. Перша категорія – аналіз кінцевого результату діяльності організації – передбачає оцінку обсягів і якості продукції, що виробляється, одержуваного прибутку, динаміку рентабельності, продуктивності і витрат. Другий напрямок оцінює гнучкість, результативність, економічність, адаптивність, надійність системи управління. Кожен з цих параметрів є істотним для ефективного функціонування системи управління і, як наслідок, результативності функціонування організації в цілому. Також істотним параметром в цій категорії визнається показник продуктивності, тобто кількість виробленої продукції в ставленні до одного працівнику апарату управління. Даний показник не можна вважати досить точним і об'єктивним зважаючи непрямого відношення до оцінки ефективності реалізації стратегії сталого розвитку підприємства. Аналіз взаємодії підрозділів в значній ступеня є підкатегорією експертного аналізу, але спрямований на виявлення позитивного або негативного ефекту від взаємодії різних підрозділів підприємства для вирішення поставлених завдань [11, с. 95].

Економічний підхід до визначення механізму реалізації сталого розвитку підприємства визначає його як сукупність фінансово-економічних важелів і інструментів. До таких відносять внутрішні та зовнішні джерела фінансових ресурсів що забезпечують досягнення цілей в стратегії сталого розвитку підприємства, економічної системи мотивації працівників і т. п. Актуальна оцінка ефективності використання даних ресурсів проводиться за результатами класичного економічного та інвестиційного аналізу вкладень в реалізацію стратегії, а також оцінки охоплення та доцільності економічної політики підприємства в цій області.

Дані системи оцінки використовують переважно інструменти оцінки за допомогою визначення ключових показників ефективності (KPI). Разом з тим відсутні такі значущі для промислових галузей елементи, як оцінка соціального ефекту і соціальної відповідальності, якості кадрового забезпечення, ризик для природних умов та інші чинники. Конкретні моделі оцінки ефективності використання економічних інструментів реалізації стратегії сталого розвитку підприємства в даний час зводяться до інвестиційного аналізу, фінансового аналізу підприємства та інших методів виявлення повноти і якості використання доступних підприємству фінансово-економічних інструментів реалізації стратегії сталого розвитку підприємства. Дана система оцінки не враховує технологічні, управлінські, соціальні, політичні умови, як зовнішні, так і внутрішні, що призводить до зниження точності оцінок і дезінформації керуючого персоналу [20, с. 115].

Таким чином, в даний час оцінка ефективності реалізації стратегії сталого розвитку підприємства здійснюється по істотно спрощеною схемою, керівництво підприємства отримує неповні відомості про ефективність використовуваних систем реалізації стратегії сталого розвитку підприємства, що може бути критичною загрозою функціонуванню організацій в умовах крайньої необхідності спланованого та ефективного сучасного розвитку промисловості. Визначальну роль у вирішенні даної проблеми можуть зіграти розробки, що відповідають умовам сучасних реалій загального економічного простору і структурної трансформації

світової господарської системи в процесі переходу до нового технологічного укладу.

Висновки до розділу 1

Результатами проведеного дослідження приводять до наступних висновків:

Визначено, що сталий розвиток підприємства – це одна із підсистем управління організацією, що виконує значну кількість завдань які забезпечують стратегічний аналіз, розроблення, реалізацію та контроль за стратегією сталого розвитку підприємства. Це комплексне поняття, яке залежить від великої кількості економічних, екологічних і соціальних факторів.

Було визначено, що стратегічний підхід до забезпечення сталого розвитку підприємства є фундаментом управління розвитком підприємства на довгострокову перспективу, а також сприяє знаходженню найбільш підходящих шляхів дії і зменшує ризик прийняття помилкового рішення.

Досліджено, що побудувати ефективну стратегічного підходу до забезпечення сталого розвитку підприємства можна лише через використання двох підходів до визначення стратегії: філософського й організаційно-управлінського. Філософська концепція передбачає використання стратегічного мислення, яке підштовхує підприємство до незупинного творчого пошуку, інноваційних ідей в усіх аспектах діяльності, тоді як організаційно-управлінський підхід дає змогу здійснювати ефективний процес планування і реалізації стратегії сталого розвитку підприємства.

Для вирішення проблеми оцінки ефективності реалізації стратегії сталого розвитку підприємства, яке здійснюється по істотно спрощеній схемі, зіграють розробки, що відповідають умовам сучасних реалій загального економічного простору і структурної трансформації світової господарської системи в процесі переходу до нового технологічного укладу.

Виявлено, що поєднання методичних підходів до оцінювання ефективності сталого розвитку підприємства дозволить всебічно визначити вузькі місця стратегії

підприємства та сформуванню оптимального підходу до забезпечення сталого розвитку підприємства щодо забезпечення росту ефективності діяльності в цілому. Також, можна дійти до висновку, що більшість із описаних методів не покривають стратегічну діяльність загалом, а досліджують ефективність її окремих складових.

Отже, після проведеного аналізу наявних підходів до оцінювання ефективності управління встановлено, що єдиного, бездоганного підходу не існує. Вони різняться залежно об'єкта від що проходить оцінку. А такими можуть бути система та апарат управління, виробнича діяльність, тощо. Головними проблемами більшості підходів до оцінювання ефективності підприємства є їх вузько спрямованість із позиції об'єкта управління. Більш комплексно управління об'єкта представлено в системному підході, де воно розглядається як система певних взаємопов'язаних елементів. Але і такий підхід має значний недолік, а саме відсутність єдиного визначення складу елементів системи управління. Усі підходи до оцінювання ефективності системи управління, які виникають через поєднання кількох простих підходів в один, здебільшого визначаються комплексністю такої оцінки. Така варіативність підходів знижує якість оцінювання ефективності управління підприємством в цілому. З точки зору прийнятого системного підходу до управління підприємством всі підходи з власне оцінювання ефективності управління підприємством доцільно було б об'єднати в три загальні. Селективний підхід прогнозує оцінку ефективності системи управління підприємством із перспективи одного елемента цієї системи. Комплексний підхід обумовлений оцінюванням ефективності управління підприємством керуючись комплексом окремих елементів системи. Фрагментарний підхід зумовлений методом, де оцінка ефективності управління відбувається за різними аспектами та компонентами управління, жоден з яких не входить до складу системи. В свою чергу, оцінювання ефективності систем управління в межах кожної підсистеми має відбуватись на основі вибору факторів та визначення характерних показників, які здатні відобразити рівень досягнення організацією поставлених задач.

РОЗДІЛ 2

ДОСЛІДЖЕННЯ ОСОБЛИВОСТЕЙ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ СТАЛОГО РОЗВИТКУ ТОВ «XXX»

2.1. Організаційно-економічна характеристика діяльності компанії ТОВ «XXX»

ТОВ «XXX» – це компанія, з розробки програмного забезпечення, продуктів та послуг, що допомагає організаціям по всьому світу у роботі з системами такими як Microsoft Dynamics ERP та CRM. Розташована в центрі ІТ-спеціалістів у Європі, ТОВ «XXX» надає свої послуги партнерам, допомагаючи їм ефективно справлятися з обсягом та знизити складність роботи, та піклується про новітні технології, тенденції та якість.

ТОВ «XXX» була створена в 2010 році як міжнародний центр розробки та оновлення програмного забезпечення, що пропонує повний життєвий цикл розробки програмного забезпечення для своїх партнерів. Протягом багатьох років компанія була зосереджена на доведенні основного замовника Logiqstar до найвищих стандартів Microsoft, розробці надбудови логістики майже з нуля і до того, щоб Logiqstar успішно пройшов сертифікацію в Microsoft [70].

Одночасно ТОВ «XXX» зосереджується на наданні партнерам оновлень Microsoft Dynamics на основі досвіду та досвіду в цій галузі, що сягає середини 00-х років. Вже в ті роки багато співробітників ТОВ «XXX» працювали над проектами безпосередньо для Microsoft і мали можливість отримати дивовижний і такий цінний досвід

Завжди залишаючись у курсі технологій та потреб своїх партнерів, ТОВ «XXX» пропонує послуги в межах різних технологій, які були б потрібні в звичайному середовищі Microsoft Dynamics. Наприклад, будь-яка розробка .NET або впровадження підходів NoSQL – це те, що вони роблять щодня [70].

Однією з найважливіших тенденцій історії ТОВ «XXX», як компанії, є те, що з самого початку вони зростали, перетворюючись на не лише центр аутсорсингу.

Компанія створює нові продукти, може легко виконувати як складний функціональний, так і технічний аналіз, розуміє кінцевих споживачів, і якщо партнери цього хочуть, допомагає з впровадженням. ТОВ «XXX», застосовує гнучкі принципи програмного забезпечення, розроблені роками, щоб забезпечити безперебійний процес та інвестує в тестовий розвиток, щоб отримати найвищу якість кінцевого продукту чи послуги. ТОВ «XXX» – орієнтована на клієнта компанія, яка не бачить цінності лише в кодуванні. Надаючи послуги, вони дбають про потреби споживачів і гарантують, що їхня співпраця поставлена на легко передбачуваних, але стабільних напрямках. Завдяки невеликим розмірам компанії, в ній відсутня складна і розвинена ієрархія, що дозволяє безпосередньо задавати питання менеджеру будь-якого рівня, а також індивідуально вирішити будь-яку проблему. «Кожен співробітник почутий, кожен є важливою частиною компанії. Тут у Вас не будуть вимагати довідку, якщо Ви захворіли і залишилися вдома». Дерево цілей компанії ТОВ «XXX» представлено на рис. 2.1.

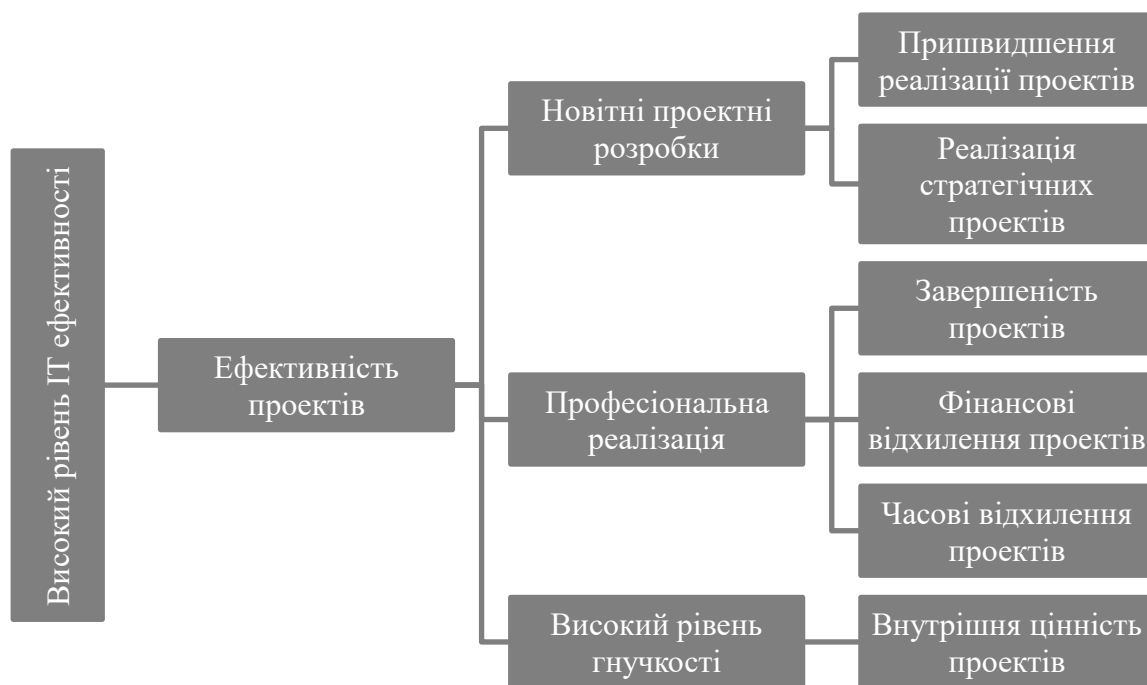


Рис. 2.1. Дерево цілей компанії ТОВ «XXX»

Джерело: розроблено автором [70]

Стратегією компанії ТОВ «XXX» є розширення ринку збуту своїх послуг, а також їх диференціація, підприємство постійно продукує нові стартап проекти, котрі стосуються найрізноманітніших галузей [70].

Відповідно до сервісу YouControl експрес аналіз компанії ТОВ «XXX» свідчить про у компанії відсутні прояви проблем, на які слід звертати увагу. Аналізувались проблеми з переліку оцінених факторів експрес-аналізу. Це свідчить про те що вони або не наявні взагалі або ж вони є нечисленними чи несуттєвими, вона отримала рівень А – «Особливих сигналів не виявлено». Експрес-аналіз – аналітичний оцінювальний показник, сформований на базі розрхованих значень чинників експрес-аналізу YouControl, що відображає рівень ретельності, з якою рекомендується здійснити перевірку компанії її контрагентам.

Проведемо аналіз економічного стану підприємства, використовуючи фінансову звітність ТОВ «XXX» (Додатки А-В). У наведеній табл. 2.1 проаналізуємо аналітичні дані балансу підприємства.

Упродовж 2018-2020 рр. відбулося зменшення валюти Балансу ТОВ «XXX» на 9680 тис. грн. або на 13,50%, що сталося у зв'язку із скороченням необоротних активів на 5330 тис. грн або на 21,85% та оборотних активів підприємства на 4350 тис. грн. або на 9,19%. У 2020 р., порівняно з 2018 р., зменшення оборотних активів підприємства відбулося у зв'язку із зниженням дебіторської заборгованості на 7170 тис. грн або на 46,57%, грошових коштів на 2297 тис. грн. або на 97,54% та інших оборотних активів на 82 тис.грн або на 25,31%.

За 2018-2020 рр. найбільшу частку у структурі активів ТОВ «XXX» займають оборотні активи – 65,99% у 2018 р., 72,57% у 2019 р. та 69,27% у 2020 р. Це значить що високоліквідні активи на досліджуваному підприємстві відсутні. Збільшення суми необоротних активів сталося рахунок зростання довгострокових фінансових інвестицій. Упродовж 2018-2020 рр. спостерігаємо зменшення мобільних активів у структурі загальних активів ТОВ «XXX» (з 72,57% у 2019 р. до 69,27% у 2020 р.).

Таблиця 2.1.

Горизонтальний та вертикальний аналіз балансу

ТОВ «XXX» упродовж 2018-2020 рр.

Показники	2018		2019		2020		Відхилення 2020 / 2018 рр.	
	Тис. грн.	%	Тис. грн.	%	Тис. грн.	%	Тис. грн.	%
1	2	3	4	5	6	7	8	9
Активи								
Необоротні активи	24394	34,01	22093	27,43	19064	30,73	-5330	-21,85
Оборотні активи	47330	65,99	58459	72,57	42980	69,27	-4350	-9,19
- запаси	29256	40,79	39660	49,24	34455	55,53	+5199	+17,77
- дебіторська заборгованість	15395	21,46	18486	22,95	8225	13,26	-7170	-46,57
- грошові кошти	2355	3,28	188	0,23	58	0,09	-2297	-97,54
- інші оборотні активи	324	0,45	125	0,16	242	0,39	-82	-25,31
Всього активів	71724	100	80552	100	62044	100	-9680	-13,50
Пасиви								
Власний капітал	21639	30,17	12641	15,69	4335	6,99	-17304	-79,97
Поточні зобов'язання	50085	69,83	67911	84,31	57709	93,01	+7624	+15,22
- короткострокові кредити банків	570	0,79	2199	2,73	18244	29,4	+17674	+3100,70
- поточна заборгованість за довгостроковими зобов'язаннями	39936	55,68	38773	48,13	20550	33,12	-19386	-48,54
- кредиторська заборгованість	9245	12,89	25556	31,73	13148	21,19	+3903	+42,22
- інші поточні зобов'язання	334	0,47	1383	1,72	5767	9,3	+5433	+1626,65
Всього пасивів	71724	100	80552	100	62044	100	-9680	-13,50

Джерело: розраховано за даними [70]

Аналізуючи пасиви ТОВ «XXX», варто відзначити, що упродовж 2018-2020 рр. спостерігаємо скорочення фінансових ресурсів підприємства на 9680 тис. грн. або на 13,50%. Так, упродовж 2018-2020 рр. скорочення фінансових ресурсів ТОВ «XXX» відбулося у зв'язку із зниженням власного капіталу на 17304 тис. грн. або на 79,97%. Протягом 2018-2020 рр. спостерігаємо збільшення поточних зобов'язань підприємства на 7624 тис. грн. або на 15,22%. Негативним моментом у діяльності підприємства стало збільшення позикового капіталу ТОВ «XXX». Зокрема, упродовж 2018-2020 рр. відбулося збільшення частки позикового капіталу у загальній структурі капіталу ТОВ «XXX» – 69,83% у 2018 р., 84,31% у 2019 р. та 93,01% у 2020 р.

Використовуючи дані офіційної фінансової звітності підприємства (додатки А-В) проаналізуємо основні показники Звіту про фінансові результати ТОВ «XXX» (табл. 2.2).

Таблиця 2.2.

**Динаміка основних показників Звіту про фінансові результати в
ТОВ «XXX» упродовж 2018-2020 рр. (тис. грн)**

Показники	2018	2019	2020	Відхилення 2020 / 2018 рр.	
				Тис. грн.	%
Чистий дохід (виручка) від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	77375	85136	78775	+1400	+1,81
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	61648	66333	61228	-420	-0,68
Валовий прибуток	15727	18803	17547	+1820	+11,57
Інші операційні доходи	15591	3184	22603	+7012	+44,97
Адміністративні витрати	6483	7099	7351	+868	+13,39
Витрати на збут	6962	6834	7571	+609	+8,75
Інші операційні витрати	17300	5384	25777	+8477	+49,00
Фінансові результати від операційної діяльності прибуток	573	2670	-549	-1122	-195,81
Інші доходи	20	0	0	-20	-100,00
Фінансові витрати	11068	9511	8170	-2898	-26,18
Інші витрати	2	0	6	+4	+200,00
Фінансові результати від звичайної діяльності прибуток	-10477	-6841	-8725	-1752	-16,72
Чистий збиток	-10477	-6841	-8725	-1752	-16,72
Елементи операційних витрат					
Матеріальні затрати	35215	39739	38210	+2995	+8,50
Витрати на оплату праці	16371	20051	20467	+4096	+25,02
Відрахування на соціальні заходи	3905	4466	4549	+644	+16,49
Амортизація	3467	3531	3671	+204	+5,88
Інші операційні витрати	17989	19073	24226	+6237	+34,67
Всього операційних витрат	76947	86860	91123	+14176	+18,42

Джерело: розраховано за даними [70]

Отже, у 2020 р., порівняно з 2018 р., спостерігаємо зростання чистого прибутку від реалізації продукції та послуг. ТОВ «XXX» на 1400 тис. грн. або на 1,81%. Натомість упродовж 2018-2020 рр. відбулося скорочення собівартості наданих послуг на 420 тис. грн. або на 0,68%, що вплинуло на скорочення фінансового результату від операційної діяльності підприємства на 1122 тис. грн.

або на 195,81%. Варто відзначити, що у 2018-2020 рр. ТОВ «XXX» вело збиткову діяльність (чистий збиток склав -10477 тис. грн. у 2018 р., -6841 тис. грн. у 2019 р. та -8725 тис. грн. у 2020 р.). Протягом 2018-2020 рр. відбулося збільшення операційних витрат підприємства на 14176 тис. грн. або на 18,42%. Варто відзначити, зростання операційних витрат по більшій частині відбулося за рахунок збільшення матеріальних трат на 2995 тис. грн. або на 8,50%. Також впродовж досліджуваного періоду спостерігається збільшення таких статей операційних витрат як: витрати на оплату праці на 4096 тис. грн. або на 25,02%; відрахувань на соціальні заходи на 644 тис. грн. або на 16,49%; амортизації на 204 тис. грн. або на 5,88%; інших операційних витрат на 6237 тис. грн. або на 34,67%.

Проведемо аналіз коефіцієнтів фінансового стану, за даними фінансової звітності за 2018 – 2020 рр. (додатки А-В):

1. Аналіз ліквідності підприємства (табл. 2.3).

Таблиця 2.3.

**Аналіз показників ліквідності в ТОВ «XXX»
за 2018-2020 роки**

Показники	Роки			Відхилення		
	01.01.2019	01.01.2020	01.01.2021	2019 / 2018	2020 / 2019	2020 / 2018
Коефіцієнт абсолютної ліквідності	0,047	0,003	0,001	-0,044	-0,002	-0,046
Коефіцієнт проміжної ліквідності	0,361	0,277	0,148	-0,084	-0,129	-0,213
Коефіцієнт загальної ліквідності (покриття)	0,945	0,861	0,745	-0,084	-0,116	-0,2
Власний оборотний капітал	-2755	-9452	-14729	-6697	-5277	-11974

Джерело: розраховано за даними [70]

Так, протягом 2018-2020 рр. спостерігаються скорочення таких показників ліквідності як коефіцієнта абсолютної ліквідності на 0,046, коефіцієнта проміжної ліквідності на 0,213 та коефіцієнта загальної ліквідності на 0,2. Також, слід відзначити, що власний оборотний капітал зменшився на 11974 тис. грн. Зниження

показників ліквідності підприємства значить що можливості у ТОВ «XXX» забезпечити свої короткострокові зобов'язання з оборотних коштів відсутні.

2. Оцінка показників ділової активності в ТОВ «XXX» (табл. 2.4).

Таким чином, аналізуючи дані табл. 2.4, можна сказати, що коефіцієнт оборотності дебіторської заборгованості протягом 2018-2020 рр. збільшився на 2,363; натомість спостерігаємо скорочення оборотності кредиторської заборгованості на 1,671.

Таблиця 2.4.

Аналіз показників ділової активності в за 2018-2020 роки

Показники	Роки			Відхилення		
	01.01.2019	01.01.2020	01.01.2021	2019/ 2018	2020/ 2019	2020 / 2018
Оборотність дебіторської заборгованості	4,273	5,567	6,636	+1,294	+1,069	+2,363
Оборотність кредиторської заборгованості	5,333	5,38	3,662	+0,047	-1,718	-1,671
Період погашення дебіторської заборгованості, днів	85	66	55	-19	-11	-30
Період погашення кредиторської заборгованості, днів	68	68	10	0	+32	+31
Оборотність постійних активів	2,985	3,663	3,828	+0,678	+0,165	+0,843
Оборотність активів	0,904	1,118	1,105	+0,214	-0,013	+0,201
Оборотність чистих активів	1,74	3,268	23,258	+1,528	+19,99	+21,518
Оборотність товарно-матеріальних запасів	1,605	1,925	1,652	+0,32	-0,273	+0,047
Період обороту товарно-матеріальних запасів, днів	227	190	221	-38	+31	-6
Тривалість операційного циклу, днів	313	255	276	-58	+21	-37
Тривалість фінансового циклу, днів	244	187	176	-57	-11	-68

Джерело: розраховано за даними [70]

Через зростання оборотності дебіторської та скорочення оборотності кредиторської заборгованостей, спостерігаємо зниження тривалості середнього періоду погашення дебіторської заборгованості на 30 днів та збільшення періоду

погашення кредиторської заборгованостей на 31 день. Зростання собівартості від надання послуг з авіабудування вплинуло на збільшення оборотності активів на 0,201. Позитивною тенденцією господарської діяльності ТОВ «XXX» є зростання оборотності чистих активів на 21,518. У 2020 р., порівняно з 2018 р., відбулося зростання оборотності товарно-матеріальних запасів на 0,047, що негативно позначилося на скороченні періоду обороту товарно-матеріальних запасів на 6 днів. Також, відзначимо, що протягом 2018-2020 рр. відбулося зменшення тривалості операційного та фінансового циклів на 37 та 68 днів.

3. Аналіз показників фінансової стійкості в ТОВ «XXX» (табл. 2.5).

Таблиця 2.5.

Аналіз показників фінансової стійкості та платоспроможності в ТОВ «XXX» за 2018-2020 рр.

Показники	Роки			Відхилення		
	01.01.2019	01.01.2020	01.01.2021	2019 / 2018	2020 / 2019	2020/ 2018
Коефіцієнт фінансової незалежності (автономії)	0,302	0,157	0,07	-0,145	-0,087	-0,232
Коефіцієнт фінансової залежності	3,315	6,372	14,312	+3,057	+7,94	+10,997
Коефіцієнт заборгованості	0,698	0,843	0,93	+0,145	+0,087	+0,232
Відношення заборгованості до власного капіталу	2,315	5,372	13,312	+3,057	+7,94	+10,997

Джерело: розраховано за даними [70]

Так, впродовж 2018-2020 рр. відбулося зниження коефіцієнта автономії на 0,232, що залежить від зростання поточних зобов'язань підприємства. Також підвищення поточних зобов'язань підприємства спричинило зростання коефіцієнта залежності та коефіцієнта заборгованості підприємства. Зростання показника відношення заборгованості до власного капіталу підприємства на 10,997 є негативним моментом у діяльності підприємства.

4. Оцінка показників рентабельності в ТОВ «XXX» (табл. 2.6).

Таблиця 2.6.

**Аналіз показників рентабельності в ТОВ «XXX»
за 2018-2020 рр. (%)**

Показники	Роки			Відхилення		
	01.01.2019	01.01.2020	01.01.2021	2019 / 2018	2020 / 2019	2020 / 2018
Рентабельність активів	-12,247	-8,985	-12,237	+3,262	-3,252	+0,01
Рентабельність власного капіталу	-39,12	-39,912	-102,792	-0,792	-62,88	-63,672
Рентабельність продажу	0,741	3,136	-0,697	+2,395	-3,833	-1,438
Рентабельність чистих активів	-26,217	-39,912	-102,792	-13,695	-62,88	-76,575
Рентабельність оборотних активів	0,961	5,048	-1,082	+4,087	-6,13	-2,043

Джерело: розраховано за даними [70]

Отже, протягом 2018-2020 рр. відбулося зростання рентабельності активів на 0,01%. Натомість, за 2018-2020 рр. спостерігаємо скорочення рентабельності власного капіталу на 63,672%; рентабельності продажу на 1,438%; рентабельності чистих активів на 76,575% та рентабельності оборотних активів на 2,043% – це сталося у зв'язку із збитковою діяльністю підприємства.

2.2. Діагностика середовища функціонування компанії ТОВ «XXX»

Важливими проблемами вітчизняного ринку програмного забезпечення залишаються його ефективність і рівень конкурентоспроможності як на внутрішньому, так і на зовнішньому ринках. Розв'язання цих проблем зумовлюється можливістю національних підприємств раціонально використовувати економічні ресурси (природні, матеріальні, фінансові, трудові).

Важливими проблемами вітчизняного ринку програмного забезпечення залишаються його ефективність і рівень конкурентоспроможності як на внутрішньому, так і на зовнішньому ринках. Розв'язання цих проблем

зумовлюється можливістю національних підприємств раціонально використовувати економічні ресурси (прир., матер., фін., труд.). Невід’ємною складовою збільшення таких можливостей є розвиток усіх видів інфраструктури комплексу, синергетичний вплив яких на кількісні та якісні параметри розробки та оновлення програмного забезпечення переоцінити неможливо. Основна мета аналізу процесу середовища функціонування підприємства – це вивчення попиту на програмне забезпечення для продуктів та послуг. Інформацію про цілі середовища функціонування ТОВ «XXX» наведено в табл. 2.7.

Таблиця 2.7.

Діагностика цілей середовища функціонування ТОВ «XXX»

Показники	Характеристика
1. Цілі та наміри	ТОВ «ТОВ «XXX»» вбачає свою філософію бізнесу в тому, щоб: задовольняти потреби підприємств та громадян України в програмного забезпеченнях високої якості; забезпечувати інтереси працівників шляхом досягнення високих фінансових результатів діяльності. Цінності: орієнтація на клієнта; професійність; відповідальність; повага до людей; надійність
2. Поточні стратегії:	
Товарні	Варіація програмного забезпечення
Сегментування	Недиференційований маркетинг
Позиціонування	Позиціонування ґрунтується на відмінних перевагах програмного забезпечення
Цінові	Стратегія високих/низьких цін
Розвитку підприємства	– стратегія посилення позиції на ринку; – стратегія сталого розвитку ринку; – стратегія сталого розвитку програмного забезпечення
Розподілу продукції	Стратегія вибіркового розподілу
комунікаційні	Реклама практично не використовується
Конкурентні	Стратегія оптимальних витрат
3. Сильні сторони	1.Привабливе розміщення підприємства. 2.Надає знижки потенційним клієнтам. 3. Використовує різноманітні новинки та акції

Продовження табл. 2.7

4. Слабкі сторони	1. Проблеми у секторі пошуку клієнтів. 2. Останнім часом недостатньо приділена увага інвестиційній діяльності підприємства. 3. Неефективне використання ресурсів підприємства та ризик появи сильного конкурента.
-------------------	---

	4. Недостатнє фінансування шляхів удосконалення маркетингового комплексу підприємства
--	---

Джерело: розраховано за даними [70]

У табл. 2.8 проаналізуємо чинники макросередовища ТОВ «XXX». У матрицю профілю винесемо фактори макросередовища, кожному з яких експертним шляхом, за допомогою робітників ТОВ «XXX» було надано такі оцінки: важливість для галузі за шкалою: 3 – велика, 2 – помірна, 1 – слабка; вплив на організацію за шкалою: 3 – сильний, 2 – помірний, 1 – слабкий, 0 – відсутність впливу; спрямованість впливу за шкалою: «+»; «-» – позитивна або негативна спрямованість.

Далі всі три експертні оцінки перемножуються і виходить загальна інтегральна оцінка, що показує міру важливості конкретного чинника для організації. Оцінку було проведено за допомогою опитування експертів підприємства: асистента відділу маркетингу, бухгалтера та менеджера із закупівель та збуту.

Отже, на діяльність ТОВ «XXX» здійснюють вплив всі наведені вище чинники макросередовища. Слід зазначити, що макросередовище представлене неконтрольованими підприємством чинниками, які впливають на результати його діяльності або позитивно, або негативно, або впливають неістотно. Сила такого впливу залежить від цілей і завдання підприємства, виду діяльності, складності інформаційних і комерційних зв'язків.

Під соціальними і екологічними критеріями мається на увазі робота компанії на благо навколишнього середовища і суспільства. Управлінський критерій — проведення етичної корпоративної політики. ESG-фактори впливають не тільки на імідж компанії, але і на її капіталізацію.

Таблиця 2.8.

Чинники макросередовища ТОВ «XXX»

Група чинників	Чинник	Вияв впливу чинника (зміна чинника, стан)	Характер впливу чинника на підприємство (+, -)	Оцінка ступеня впливу чинників на підприємство, в балах
Економічні	1. Рівень економічного розвитку країни	1	1	3
	2. Кон'юнктура ринку та галузі	1	1	5
	3. Товаропровідні ланки та дистрибуція		1	4
	4. Темпи інфляції			4
	5. Основні зовнішні витрати			3
Разом	–	2	3	–
Соціальні та культурні	1. Тенденція здорового образу життя		1	3
	2. Бренд, репутація підприємства, імідж технології, що використовується		1	2
	3. Реклама та зв'язки з громадськістю, ЗМІ		1	2
Разом	–	0	3	–
Демографічні	1. Рівень народжуваності/ смертності		1	3
	2. Вікова структура населення		1	4
Разом	–	0	2	–
Політичні та правові	1. Політична стабільність	1		4
	2. Податкова система	1	1	5
	3. Законодавство		1	3
	4. Регулюючі органи і норми	1		4
	5. Антимонопольний комітет			5
	6. Екологічні проблеми	1		3
Разом	–	4	2	–
Технологічні	1. Рівень розвитку інноваційних технологій		1	5
	2. Технологічний рівень основних конкурентів			4
	3. Фінансування наукових досліджень	1	1	2
Разом	–	1	2	–
Конкурентні	1. Рівень розвитку конкуренції в галузі	1		3
	2. Добросовісність конкуренції		1	2
Разом	–	1	1	–
Природно-географічні	1. Особливості клімату		1	2
	2. Якість водних ресурсів		1	4
Разом	–	0	2	–

Джерело: розроблено за даними компанії ТОВ «XXX»

Важливе значення в дослідженні чинників макросередовища відіграє визначення можливостей і небезпек макросередовища для підприємства (табл. 2.9).

Таблиця 2.9.

**Перелік можливостей і небезпек макросередовища для
ТОВ «XXX»**

Чинники макросередовища	Оцінка ступеня впливу чинника на підприємство, в балах	Можливі варіанти дій підприємства у відповідь
1. Можливості (чинники сприятливого впливу)		
1.1. Вихід на нові ринки або сегменти ринку	2	Підтримання і стимулювання попиту.
1.2. Можливості розширення збуту	3	Підвищення рівня попиту на програмне забезпечення для
1.3. Прискорення зростання ринку товарів номенклатури підприємства	3	продуктів та послуг, що
1.4. Зменшення конкурентного тиску	3	допомагає організаціям по
1.5. Статичність конкурентного середовища	3	всьому світу у роботі з
1.6. Можливість виходу на зовнішній ринок	2	їхніми системами Microsoft Dynamics ERP та CRM в Україні.
1.7. Розвиток ринкових відносин	2	Сприяння ефективної
1.8. Стабільність в суспільстві	1	збутової політики
1.9. Зниження податкових ставок	2	підприємства.
1.10. Збільшення курсу національної валюти	2	Підвищення зацікавленості
1.11. Зростання доходів населення	2	та зростання кількості
1.12. Зниження темпів інфляції	3	потенційних покупців.
1.13. Ослаблення позицій постачальників		Розгалужені різновиди програмного забезпечення ТОВ «XXX».
2. Загрози (чинники несприятливого впливу)		
2.1. Високі податкові ставки	3	Відсутність бажаного рівня
2.2. Зниження курсу національної валюти	3	доходу.
2.3. Поява нових конкурентів	3	Відмова потенційних
2.4. Посилення конкур. тиску	2	покупців від покупки через
2.5. Значний ступінь зміни потреб, смаків і переваг покупців	1	відсутність ефективної
2.6. Несприятливі демографічні зміни	1	рекламної кампанії.
2.7. Посилення позицій (торгової сили) покупців і постачальників	1	Здорожчання використання
2.8. Несприятлива політика уряду	1	програмного забезпечення
2.9. Моральне старіння діючої технології у сфері функціонування підприємства	2	ТОВ «XXX».
2.10. Скорочення доходів покупців	2	Втрата потенційних клієнтів
2.11. Збільшення темпів інфляції	2	на програмне забезпечення
2.12. Введення в дію несприятливого Закону України для підприємців		для продуктів та послуг, що
		допомагає організаціям по
		всьому світу у роботі з
		їхніми системами Microsoft Dynamics ERP та CRM.

Джерело: розроблено за даними компанії ТОВ «XXX»

Отже, ТОВ «ХХХ» має значні можливості для свого подальшого розвитку на вітчизняному ринку програмного забезпечення, але його загрози перешкоджають стабільному збільшенню чистого доходу підприємства.

Аналіз зовнішнього середовища – це об’єктивна оцінка змін, що відбуваються у світі, у якому підприємство здійснює свою діяльність. Це така собі «система раннього попередження», що дозволяє заздалегідь передбачити потенційні загрози та виявити можливості. Проведемо аналіз зовнішнього середовища непрямого впливу (табл. 2.10).

У графі матриці профілю макрооточення виносяться чинники бізнес-середовища, кожному з яких експертним шляхом, за допомогою власника ТОВ «ХХХ», було надано наступні оцінки: важливість для галузі за шкалою: 3 – велика, 2 – помірна, 1 – слабка; вплив на організацію за шкалою: 3 – сильний, 2 – помірний, 1 – слабкий, 0 – відсутність впливу; спрямованість впливу за шкалою: «+»; «-» – позитивна або негативна спрямованість.

Таблиця 2.10.

Оцінка впливу факторів зовнішнього середовища непрямого впливу

Група факторів	Фактори	Напрямок впливу (+/-1)	Сила впливу (0-3)	Загальна оцінка в балах	Прогнозований напрям впливу (+/-1)/ ймовірність (В, С, Н)	Прогнозна сила впливу (0-3)	Прогнозна оцінка
1	2	4	5	6	7	8	9
Економічні	Розвиток економіки	+	2	+2	+	2	+2
	Розвиток виробництва	+	2	+2	+	3	+3
	Стан бюджету	+	1	+1	+	2	+2
	Темп інфляції	-	1	-1	-	0	0
	Рівень безробіття	-	2	-2	-	1	-1
	Рівень податкових ставок	-	1	-1	+	1	+1
	Рівень доходів населення	+	1	+1	+	1	+1
	1. СУМА			2			8

Продовження табл. 2.10.

1	2	4	5	6	7	8	9
Політичні	Рівень політичної стабільності	-	1	-1	+	0	0
	Сила лобістських груп	-	0	0	+	0	0
	Розвиток політичної системи	-	0	0	+	1	+1
	Характер політичної боротьби	-	0	0	+	1	+1
	Ступінь суспільної підтримки уряду	-	0	0	+	2	+2
	СУМА			-1			4
Науково - технічні	У сфері товарів	+	1	+1	+	2	+2
	У сфері технологій	+	3	+3	+	3	+3
	У сфері менеджменту	+	2	+2	+	3	+3
	СУМА			+6			8
Демографічні	Чисельність населення	-	1	-1	+	0	0
	Статевो-віковий склад	-	0	0	+	1	+1
	Рівень народжуваності	-	1	-1	+	0	0
	СУМА			-2			1
Природні	Стан природних ресурсів	+	1	+1	+	1	+1
	Екологічний фактор	+	0	0	+	1	+1
	Природні умови	+	1	+1	+	1	+1
	СУМА			2			3
Соціально - культурні	Рівень освіти	+	2	+2	+	3	+3
	Соціальні умови життя	-	1	-1	+	0	0
	Рівень культури	+	1	+1	+	2	+2
	СУМА			2			5

Джерело: розроблено за даними власника компанії ТОВ «ХХХ»

Далі для отримання інтегральної оцінки, що показує ступінь важливості кожного чинника для організації, всі експертні оцінки перемножуються.

Отже, провівши аналіз ЗСНВ, можемо зробити наступні висновки: найбільший фактор впливу на дане підприємство мають – науково-технічні фактори, в майбутньому цей вплив може збільшитись і компанії потрібно постійно йти в ногу з часом, а в кращому випадку диктувати умови гри на ринку програмного забезпечення України.

Проведемо аналіз зовнішнього середовища прямого впливу (табл. 2.11).

Отже, провівши аналіз ЗСПВ, можемо зробити наступні висновки: найбільший фактор впливу на досліджувану компанію мають – конкуренти, оскільки на сьогоднішній день це дуже затребувана галузь, особливо в умовах, коли

більшість підприємств переходять на роботу в онлайні, а програмне забезпечення та ІТ технології відіграють все більшу роль. На світовому ринку існує безліч ІТ компаній, котрі надають схожі послуги, тому конкуренція дуже жорстка. В майбутньому за умови покращення конкурентних позицій компанії ТОВ «XXX» фактор конкурентів повинен зменшитись, натомість ключову роль будуть відігравати споживачі.

Таблиця 2.11.

Оцінка впливу факторів зовнішнього середовища прямого впливу

Група факторів	Фактори	Напрямок впливу (+/-)	Сила впливу (0-3)	Загальна оцінка в балах	Прогнозований напрям впливу (+/-1)/ ймовірність (в %) (0-100)	Прогнозна сила впливу	Прогнозна оцінка
1	2	4	5	6	7	8	9
Споживачі	Стан і тенденції розвитку цільового ринку	+	1	+1	+	2	+2
	Стан і тенденції попиту на товари	+	2	+2	+	3	+3
	Ступінь мінливості потреб, вимог, смаків покупців	-	1	-1	+	0	0
	Торгова сила покупців	+	2	+2	+	2	+2
	Ступінь прихильності споживачів до товарів	+	1	+1	+	2	+2
	СУМА			5			9
Постачальники	Конкурентна сила постачальників	+	1	+1	+	1	+1
	Ступінь привабливості постачальників	+	1	+1	+	1	+1
	Доцільність договірної політики	+	1	+1	+	1	+1
	СУМА			3			3
Конкуренти	Стан конкурентної боротьби	-	2	-2	-	1	-1
	Сила конкурентного тиску	-	3	-3	-	1	-1
	Кількість активних конкурентів	-	3	-3	-	2	-2
	СУМА			-8			-4

Джерело: розроблено за даними компанії ТОВ «XXX»

Сучасний світ неможливо уявити без програмного забезпечення (ПЗ). Розробка ПЗ перетворилася на окрему галузь, що займає чільне місце у світовій

економіці, в тому числі в Україні. У 2018 році світові витрати на ІТпослуги склали 1229 млрд дол. США, і ця галузь зростає щороку, в тому числі очікується зростання на 3,2% у 2019 році. При цьому із розвитком технологій, з новою технологічною революцією, цифровізацією світу значення розробки програмного продукту лише зростатиме.

Сьогодні Україна не залишається осторонь глобальних процесів. Наша держава одна з найкращих для розміщення замовлень у сфері аутсорсингу бізнес-процесів та ІТ, що підтверджує 24 місце у рейтингу привабливості. Слід зауважити, що такі досягнення завдячують багато в чому тому, що ринок є абсолютно новим. Він почав розвиватися вже за часів незалежності, і позбавлений багатьох вад, притаманних традиційним сферам економіки, які дісталися у спадок від Радянського Союзу: монополізації, експлуатації ресурсів, олігархізації і т.д. Ринок ПЗ – яскравий приклад нової економіки знань, який може стати локомотивом до переходу України для постіндустріальної економіки, яка вже давно є реальністю для розвинених країн.

Ринок розробки ПЗ сьогодні є здебільшого експортно-орієнтованим і займає третє місце за обсягами виручки, тож є одним із головних джерел надходження валютних коштів в Україну. Експортно-орієнтований сектор розробки ПЗ у 2017 році склав 3,2 млрд дол. США, що становить близько 26% експорту послуг за відповідний період і 7% сукупного експорту товарів і послуг. Таким чином ринок позитивно впливає на стабільність курсу національної валюти і цін в державі [8].

Вперше за всю історію рейтингу влітку 2020 року топ-25 (і нині топ-50) у «великої п'ятірки» негативна динаміка зростання. Кількість спеціалістів зменшилася на 336. Усього у п'яти найбільших ІТ-компаніях працює 26 601 спеціаліст, це майже 40% від усього топ-50.

SoftServe – це провідна ІТ-компанія, що займається консалтингом та надає послуги у сфері цифрових технологій. Ми забезпечуємо інноваційність, якість і швидкість, яких очікують наші клієнти та їх користувачі.

SoftServe говорять, що станом на 2020 рік, крім наявних клієнтів, які розморожують призупинені проекти, вони отримують багато запитів від нових

замовників на послуги із цифрової трансформації бізнесу, актуальність якої під час пандемії надзвичайно зросла. Новий бізнес-сезон уже в розпалі, найм зовнішніх кандидатів в Україні відновився, і кількість нових вакансій збільшується дуже стрімко.

GlobalLogic – єдина компанія із топ-5, що демонструє позитивну динаміку за підсумками першого півріччя. Кількість спеціалістів зросла на 293 особи. В GlobalLogic зазначають, що ключовими напрямками для компанії були і залишаються проекти в галузях телекому, медіа, медицини, автомобілебудування, промисловості, роздрібної торгівлі тощо. У компанії також повідомили, що наприкінці липня вони перетнули позначку у 5000 фахівців [70].

У Luxoft і Ciklum за підсумками першого півріччя негативна динаміка – зменшення на 152 і 225 спеціалістів відповідно. Від Ciklum ми поки що не отримали коментар щодо скорочень. У Luxoft негативну динаміку теж пов'язують із коронакризою.

Luxoft, технологічна компанія DXC. – це компанія, що займається цифровою трансформацією та розробкою програмного забезпечення, що пропонує IT-рішення на замовлення, що стимулюють зміни бізнесу для клієнтів у всьому світі. Як частина технології DXC (NYSE: DXC), Luxoft забезпечує цифрову трансформацію бізнесу, покращує досвід споживачів та підвищує операційну ефективність завдяки своїй стратегії, консалтингу та інженерним послугам [70].

Ciklum – це глобальна компанія з цифрових рішень для Fortune 500 та швидкозростаючих організацій по всьому світу [70].

Скласти точний прогноз та провести аналіз можливих дій того чи іншого конкурента досить проблематично. Це також ускладнюється, якщо говорити про підприємства малого та середнього масштабу. У випадку з великими бізнесом передбачити певні дії буде досить просто.

Для аналізу конкурентів складемо карту стратегічних груп конкурентів (рис. 2.2).

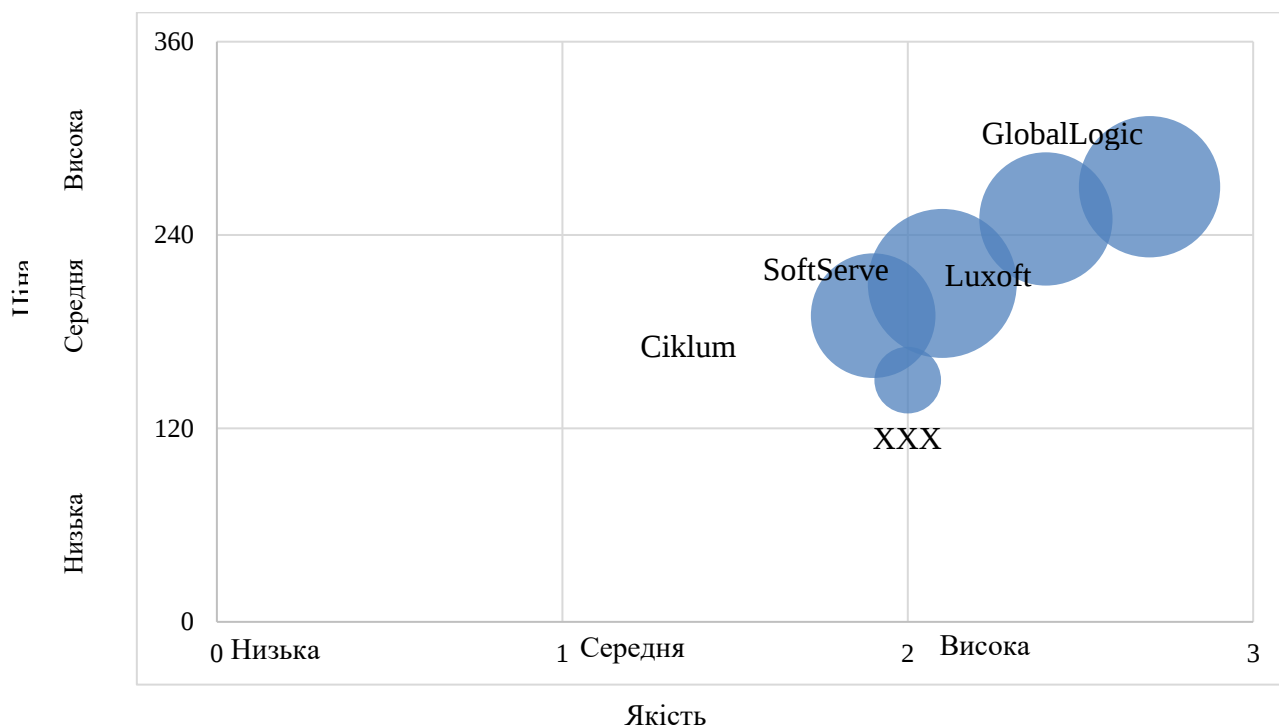


Рис. 2.2. Карта стратегічних груп конкурентів

Джерело: розроблено автором [70]

Рівень конкурентоспроможності підприємства в кожний конкретний момент часу визначається спільним впливом ряду факторів. Ці фактори неоднакові за походженням, характером і рівнем впливу, у зв'язку з цим ефективне управління конкурентоспроможністю підприємств можливо за умови виявлення факторів і науково обґрунтованої класифікації. Методом експертних оцінок відібраний і прорангований перелік факторів зовнішнього середовища підприємства, які найбільшою мірою впливають на перспективи його розвитку – позитивно чи негативно (табл. 2.12). Кожний з цих факторів, згідно з його вагомістю для галузі, може мати оцінку в балах від 1 до 3, а також, згідно з його впливом на підприємство, – від 1 до 3 балів.

Отже, проаналізувавши ключові фактори успіху, бачимо, що конкуренція як і було визначено раніше, дуже жорстка, різниця між компаніями мінімальна. Найкращі позиції отримала компанія GlobalLogic, усі критерії мають максимальну кількість балів. На другому місці знаходиться компанія SoftServe з оцінкою - 4,85. За нею йде Ciklum, котра отримала 4,72 бали, в даній компанії якість продукції є незначно нижчим від конкурентів, а також менша частка ринку. Luxoft також має

нижчу оцінку – 4,5, через вищу ціну, та меншу частку ринку. Досліджувана компанія займає останнє місце через невеликі обсяги продажів та малу частку ринку. Саме тому, ТОВ «XXX» потрібно збільшувати обсяги реалізації продукції та завойовувати нові ринки.

Таблиця 2.12.

Аналіз ключових факторів успіху

КФУ	Оцінка фактора	ТОВ «XXX»		GlobalLogic		SoftServe		Luxoft		Ciklum	
		Рейтинг	3-на оцінка	Рейтинг	3-на оцінка	Рейтинг	3-на оцінка	Рейтинг	3-на оцінка	Рейтинг	3-на оцінка
Якість продукції	0,3	5	1,5	5	1,5	5	1,5	5	1,5	4,5	1,35
Обсяги продажу	0,15	3,5	0,525	5	0,75	5	0,75	4,5	0,675	5	0,75
Частка ринку	0,25	3	0,75	5	1,25	5	1,25	4,5	1,125	4,5	1,125
Ціна продукції	0,3	5	1,5	5	1,5	4,5	1,35	4	1,2	5	1,5
Загалом	1		4,27		5		4,85		4,5		4,72

Джерело: розраховано автором [70]

Проведемо аналіз внутрішнього середовища компанії ТОВ «XXX».

І. Організація управління, персонал. Компанія ТОВ «XXX» є Товариством з обмеженою відповідальністю, тому органом управління є вищі загальні збори та виконавчий директор в лиці Івана Черкашина. Засновниками компанії є Роббетс Ерік (Бельгія), частка в статутному фонді – 40% та Черненко – Дибя Альона (Україна), частка становить – 60%.

Організаційна компанія є лінійною, яка характеризується лінійними формами зв'язку між ланками управління і, як наслідок, концентрацією всього комплексу функцій управління та вироблення управлінських дій в одній ланці управління. Даний вид структури є зручним, оскільки компанія невелика і вище керівництво завжди доступне в разі потреби.

Команда компанії складається з молодих людей, іноді без досвіду, тут орієнтуються на «вирощування» нових спеціалістів, окрім цього в компанії є досвідчені експерти, котрі із задоволенням діляться власним досвідом з молодшими колегами.

II. Маркетинг. У минулому ТОВ «ХХХ» – частина материнської групи компаній Холд. Ставши незалежними, вони поставили ціль залишатися сильними гравцями і примножувати вже набутий авторитет. Компанія вирішила оновити своє представлення на ринку, розпочавши з редизайну логотипа, створення корпоративного сайту та іміджевого відеоролика.

Першим індикатором росту й розвитку компанії став оновлений логотип. Вони звільнили наявний знак від додаткового тексту, оновили кольорову організацію, шрифт і спростили окремі елементи. Після редизайну лого стало більш лаконічним, виразним і читабельним, але при цьому залишилося впізнаваним для наявних та потенційних клієнтів, зберігши свої ключові елементи. Щоб показати характер та цінності компанії, команда зняла живу історію про команду ТОВ «ХХХ», її любов до своєї справи та націленість на результат. Через іміджевий ролик потенційний клієнт знайомиться з реальними людьми, що працюватимуть над вирішенням його завдань. Призначення створеного відео – допомогти компанії якісно презентувати себе на виставках і презентаціях та стати яскравим емоційним акцентом на сайті.

Організація маркетингу — це схема управління маркетинговими функціями, яка визначає підпорядкованість і відповідальність за реалізацію поставлених цілей і виконання певних завдань.

Організацією маркетингової діяльності на ТОВ «ХХХ» займається відділ маркетингу. Маркетингова структура досліджуваного підприємства має вирішальне значення для успішної реалізації концепції маркетингу. Схематичне зображення маркетингової структури підприємства ТОВ «ХХХ» відображено на рис. 2.3.

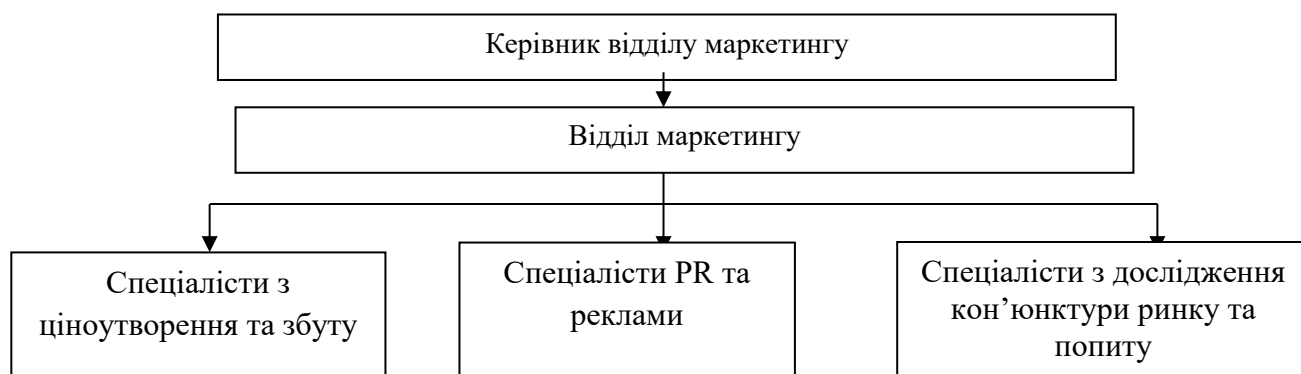


Рис. 2.3. Організаційна структура управління маркетингом
ТОВ «XXX»

Джерело: розроблено автором [70]

Аналіз організаційної структури управління маркетингом на ТОВ «XXX» наведено в табл. 2.13.

Таблиця 2.13.

**Аналіз існуючої організаційної структури маркетингу на
ТОВ «XXX»**

Принцип побудови організації	Характеристика структури
Принцип єдиноначальності	Єдиноначальність дотримується: фахівці з маркетингу знаходяться в підпорядкуванні керівника відділу, який, в свою чергу, знаходиться в підпорядкуванні у генерального директора
Принцип системного підходу	Дана структура не забезпечує повної сукупності управлінських рішень з маркетингу, які сприяють реалізації цілей підприємства
Принцип керованості	Кількість підлеглих не перевищує 4 осіб, тому принцип керованості дотримується
Принцип адаптації	Рівень адаптаційний недостатньо високий, тому що недостатньо серйозна система поточного спостереження за ринковою ситуацією
Горизонтальні зв'язку	Слабкі, тому що не встановлено статус маркетингової діяльності на підприємстві та не визначена схема документообігу
Вертикальні зв'язку	Сильні

Джерело: розроблено автором [70]

Відділ маркетингу ТОВ «XXX» забезпечує реалізацію основних маркетингових функцій на підприємстві – дослідження ринку, комунікаційна діяльність, управління асортиментною політикою, просування продукції/послуги

та доведення її до клієнтів. Однією з найважливіших функцій відділу комунікацій на ТОВ «XXX» є управління товарним асортиментом підприємства.

Управління асортиментом на підприємстві здійснюється на підставі ринкових досліджень про переваги і уподобання клієнтів, про динаміку розвитку окремих сегментів ринку. Аналізуючи ринкові зміни підприємство намагається оперативно пристосовуватись до них, гнучко змінюючи структуру свого товарного портфелю. Проведемо аналіз асортименту послуг ТОВ «XXX». В таблицях 2.14-2.15 представлений ABC-аналіз асортименту послуг ТОВ «XXX» за 2020 рік.

Таблиця 2.14.

**Структура доходу від реалізації послуг ТОВ «XXX»
за 2020 рік**

№ з/п	Найменування асортиментної групи	Чистий дохід, тис. грн.	Загальні витрати, тис. грн.	Прибуток	
1	Організація роботи з CRM	493540	442920	50620	7,75
2	Оновлення програмного забезпечення	452693	417345	35348	5,41
3	Видання програмного забезпечення	470603	316046	154557	23,66
4	Організація роботи з Microsoft Dynamics ERP	329977	209598	120379	18,43
5	Консультавання з питань інформатизації	293660	252125	41535	6,36
6	Інша діяльність у сфері інформаційних технологій і комп'ютерних систем	126983	102251	24732	3,79
7	Комп'ютерне програмування	538647	312569	226078	34,61
	Всього	2706103	2052854	653249	100,00

Джерело: розраховано за даними відділу маркетингу ТОВ «XXX»

Для аналізу асортименту ТОВ «XXX» можна визначити рентабельність по кожному найменуванню і застосовувати ABC-аналіз. В основі ABC-аналізу лежить принцип Парето, згідно з яким 20% асортиментних позицій приносять 80% прибутку. На практиці при ABC-аналізі всі отримані найменування послуг розподіляють на кілька груп: група А характеризує високооборотні послуги (що користуються найбільшим попитом), вони складають 10% асортименту і дають

80% товарообігу; група В – середньооборотні, на частку яких припадає 15% товарних позицій – забезпечують 15% товарообігу; в групу С включаються низькооборотні послуги (близько 75% товарних позицій) – складають 5% від товарообігу.

Таблиця 2.15.

Ранжування асортиментних груп за їх часткою в доході

№ з/п	Найменування асортиментної групи		Частка прибутку з накопичувальним підсумком	Група
7	Комп'ютерне програмування	34,61	34,61	А
3	Видання програмного забезпечення	23,66	58,27	А
4	Організація роботи з Microsoft Dynamics ERP	18,43	76,7	А
1	Організація роботи з CRM	7,75	84,45	В
5	Консультавання з питань інформатизації	6,36	90,81	В
2	Оновлення програмного забезпечення	5,41	96,22	С
6	Інша діяльність у сфері інформаційних технологій і комп'ютерних систем	3,79	100,00	С
	Всього	100		

Джерело: складено за даними відділу маркетингу ТОВ «ХХХ»

Загальну кількість номенклатурних позицій ТОВ «ХХХ», що становить 80% товарообігу забезпечують 3 товарні групи: Комп'ютерне програмування, Видання програмного забезпечення та Організація роботи з Microsoft Dynamics ERP. Вони і склали групу А. Лідером послуг в ТОВ «ХХХ» є Оподаткування в будівельній галузі (семінари для будівництва). Групу В склали дві товарні групи – це Організація роботи з CRM та Консультавання з питань інформатизації, вона забезпечують близько 15% виручки від реалізації.

Оновлення програмного забезпечення та Інша діяльність у сфері інформаційних технологій і комп'ютерних систем склали трохи більше 3% від загального обсягу реалізації.

Для того, щоб проаналізувати особливості регулювання асортименту послуг на ТОВ «ХХХ», розглянемо кількість найменувань послуг, що пропонувалась протягом року, кількість нових послуг і розрахуємо коефіцієнти оновлення

асортименту за останні кілька років. Результати аналізу динаміки рівня оновленості асортименту послуг ТОВ «XXX» наведені в табл. 2.16.

З даних табл. 2.16 можна зробити висновок, що коефіцієнт оновленості асортименту послуг постійно зростає. Так, у 2020 році даний коефіцієнт зріс в 0,02 рази у порівнянні з 2019 роком і становить 0,07.

Таблиця 2.16.

**Динаміка рівня оновленості асортименту послуг
ТОВ «XXX» за 2018-2020 рр.**

Показники	Роки			Відхилення	
	2018	2019	2020	Абсолютне (+/-)	Відносне, %
Кількість найменувань послуг на початок року	36	38	42	4	10,53
Кількість найменувань нових послуг	1	2	3	1	50,00
Коефіцієнт оновленості асортименту послуг	0,03	0,05	0,07	0,02	35,71

Джерело: складено за даними відділу маркетингу ТОВ «XXX»

Таким чином, щороку в асортимент послуг ТОВ «XXX» додається велика кількість нових найменувань. Слід зазначити, що підприємство додаючи нові види послуг, поступово вилючає старі. Щодо цінової політики ТОВ «XXX», то на її формування впливає багато зовнішніх чинників, серед яких провідне місце належить ринку, на якому здійснює свою діяльність досліджуване підприємство. Саме ринок визначає кількість конкурентів, клієнтів, можливість провадити незалежну цінову політику, а також ступінь залежності цінової політики підприємства від цінових політик конкурентів тощо. Суть цілеспрямованої цінової політики ТОВ «XXX» полягає в тому, щоб установити такі ціни, якими можна було легко варіювати в залежності від положення на ринку. Держава регламентує ціни на дані види послуг, публікуючи індикативні.

Проведемо аналіз ефективності комплексу маркетингових комунікацій ТОВ «XXX». ТОВ «XXX» відрізняють від підприємств-конкурентів наступні властивості:

1) ринкова орієнтація як результат максимального використання економічних засобів управління, активного розвитку маркетингово-збутової служби;

2) постійний пошук шляхів вдосконалення структури підприємства, менеджменту, мотивації праці, асортиментної політики, інвестиційної привабливості підприємства;

3) стабільні позиції на ринку України;

4) ціни на послуги нижче ніж у конкурентів.

Для досягнення цих цілей ТОВ «XXX» використовує три основні засоби маркетингових комунікацій: рекламу, особисті продажі, просування продажів.

Аналіз використання коштів на маркетингові комунікації ТОВ «XXX» наведено в таблиці 2.17.

Таблиця 2.17.

Структура витрат на маркетингові комунікації ТОВ «XXX» за 2018-2020 рр.

Засоби реклами	2018 рік		2019 рік		2020 рік	
	Тис. грн.	%	Тис. грн.	%	Тис. грн.	%
Реклама в друкованих ЗМІ	1183,7	11,73	1197,6	10,81	2100,8	15,48
Поліграфічна реклама	1143,5	11,33	1246,4	11,25	1349,1	9,94
Виставки та ярмарки	2105,4	20,86	2518,2	22,74	3127,1	23,05
Реклама на телебаченні	3225,5	31,97	3494,2	31,55	4306,9	31,74
Інтернет комунікації	1500,51	14,87	1580,94	14,27	1640,72	12,09
Персональні продажі	932,1	9,24	1038,6	9,38	1042,9	7,69
Всього	10090,7	100,00	11075,9	100,00	13567,5	100,00

Джерело: складено за даними відділу маркетингу ТОВ «XXX»

Таким чином, впродовж усього досліджуваного періоду найбільшу частку в структурі витрат на маркетингові комунікації ТОВ «XXX» займали витрати на: рекламу на телебаченні (31,74% у 2020 р.), виставки (23,05% у 2020 р.), рекламу в друкованих ЗМІ (15,48 % у 2020 р.).

Проаналізувавши комунікаційну діяльність ТОВ «XXX», можна стверджувати, що ТОВ «XXX» є достатньо активним учасником комунікаційних

процесів, які дозволяють висвітлювати діяльність підприємства, доводити інформацію до потенційних клієнтів і отримувати бажаний результат від проведення рекламної компанії.

Отже, ТОВ «ХХХ» реалізує у своїй діяльності комплекс маркетингу (розробка й реалізація послуг виходячи з вивчення попиту й кон'юнктури ринку, аналіз цін конкурентів, організація збуту, реклама і стимулювання збуту тощо), проте маркетингова діяльність підприємства має деякі недоліки. Асортиментна політика ТОВ «ХХХ» характеризується стабільністю, значним оновленням, проте має консервативний характер, оскільки оновлення асортименту здійснюється в рамках існуючих груп послуг. Комунікаційна діяльність ТОВ «ХХХ» має недостатній рівень інвестування коштів в активні маркетингові заходи із просування торгових марок на ринку, передусім брендинг.

Для оцінки ефективності управління маркетинговою діяльністю ТОВ «ХХХ» використаємо запропонований Кулиняком І.Я. науково-методичний підхід щодо оцінювання ефективності маркетингової діяльності підприємства на основі розрахунку комплексного інтегрального показника ефективності маркетингової діяльності підприємства.

На основі експертного методу проаналізуємо відповідність маркетингової діяльності критеріям визначення ефективності маркетингової діяльності ТОВ «ХХХ» в розрізі елементів комплексу маркетингу, беручи за еталон за такими показниками як: розподіл (збут) (вагомість показника – 0,35); просування (реклама) (вагомість показника – 0,30); товарна політика (вагомість показника – 0,25); цінова політика (вагомість показника – 0,1).

Показники ефективності маркетингової діяльності ТОВ «ХХХ» в розрізі елементів комплексу маркетингу наведено в таблиці 2.18.

Таблиця 2.18.

**Показники ефективності маркетингової діяльності
ТОВ «ХХХ» в розрізі елементів комплексу маркетингу**

Показники	2018	2019	2020	Абсолютне відхилення, +,-	
				2019/2018	2020/2019

1. Розподіл (збут) (вагомість показника – 0, 35)					
1.1. Темп приросту витрат на збут	24,8	28	35,1	3,2	7,1
1.2. Частка витрат на збут у загальних витратах	16,5	17,6	17,7	1,1	0,1
1.3. Коефіцієнт приросту зростання обсягу реалізації від приросту витрат на збут	1,5	1,6	2,0	0,1	0,4
1.4. Коефіцієнт рентабельності витрат на збут	0,97	0,71	0,62	-0,26	-0,09
2. Просування (реклама) (вагомість показника – 0, 30)					
2.1. Коефіцієнт рентабельності заходів просування	23,96	27,22	31,40	3,26	4,18
2.2. Темп приросту витрат на просування	8,3	8,9	6,4	0,6	-2,5
2.3. Частка витрат на просування у загальних витратах	0,05	0,04	0,03	-0,01	-0,01
2.4. Коефіцієнт приросту зростання обсягу реалізації від приросту витрат на просування	4,3	2,6	3,5	-1,7	0,9
3. Товарна політика (вагомість показника – 0, 25)					
3.1. Темп приросту ринкової частки підприємства	2,8	3,5	4,3	0,7	0,8
3.2. Темп приросту сукупного обсягу реалізації продукції	19,7	22	33,65	2,3	11,65
3.3. Рентабельність продажів	3,66	6,4	6,08	2,74	-0,32
3.4. Рентабельність продукції	4,8	8,5	8,0	3,7	-0,5
4. Цінова політика (вагомість показника – 0, 1)					
4.1. Індекс товарообігу	1,25	1,28	1,32	0,03	0,04
4.2. Коефіцієнт співвідношення середньої ціни продукції до середньої ринкової ціни	0,96	0,97	0,99	0,01	0,02
4.3. Коефіцієнт покриття витрат	0,52	0,51	0,47	-0,01	-0,04
4.4. Рівень торгової націнки в роздрібній ціні	25,0	25,0	25,0	0	0

Джерело: складено за даними відділу маркетингу ТОВ «XXX»

Після того як було визначено показники ефективності маркетингової діяльності ТОВ «XXX» в розрізі елементів комплексу маркетингу визначаємо інтегральні показники ефективності за кожним елементом комплексу маркетингу. Це є важливою характеристикою аналізу для того, щоб встановити правильний напрямок для подальшого руху компанії.

Значення вагомості інтегрального показника ефективності визначено у відповідності до ступеня впливу кожного окремого інтегрального показника на ефективності маркетингової діяльності підприємства групою експертів (спеціалістами департаменту маркетингу підприємства) – табл. 2.19.

Визначення комплексного інтегрального показника ефективності маркетингової діяльності ТОВ «XXX»:

$$I_{2018} = 15,31 \cdot 0,35 + 10,9 \cdot 0,3 + 7,74 \cdot 0,25 + 2,8 \cdot 0,1 = 10,84.$$

$$I_{2019} = 16,7 \cdot 0,35 + 11,6 \cdot 0,3 + 10,1 \cdot 0,25 + 2,8 \cdot 0,1 = 12,13.$$

$$I_{2020} = 19,4 \cdot 0,35 + 12,4 \cdot 0,3 + 13,0 \cdot 0,25 + 2,8 \cdot 0,1 = 14,04.$$

Таблиця 2.19.

Інтегральні показники ефективності за кожним елементом комплексу маркетингу ТОВ «XXX» за 2018-2020 рр.

Показники	Вагомість показника	2018	2019	2020
Ірозподіл	0,35	15,31	16,7	19,4
Іпрос.	0,30	10,9	11,6	12,4
Ітов.пол.	0,25	7,74	10,1	13,0
Іцін.пол	0,1	2,8	2,8	2,8

Джерело: розраховано автором за даними ТОВ «XXX»

Рівень ефективності маркетингової діяльності ТОВ «XXX» визначено за допомогою універсальної шкали Харрінгтона залежно від значення комплексного інтегрального показника ефективності (І).

Отже, згідно універсальної шкали Харрінгтона, рівень ефективності маркетингової діяльності ТОВ «XXX» протягом 2018-2020 рр., можна визначити як абсолютно ефективний. Рівень має високий ступінь ефективності усіх напрямів (елементів) комплексу маркетингу; високий рівень рентабельності маркетингової діяльності; оптимальну інтеграцію елементів комплексу маркетингу; виконання плану маркетингової діяльності; високий рівень маркетингового потенціалу.

Заходи щодо підвищення ефективності маркетингової діяльності підприємства за такого рівня ефективності маркетингової діяльності можуть бути: впровадження маркетингових інновацій; фокусування на потребах цільових клієнтів та пошук нових сегментів; стимулювання споживчого попиту.

III. Дослідження та розробки. Уся продукція та послуги, що надаються є інноваційними, наведемо приклади деяких з них. Портал ТОВ «XXX». Через

природу бізнесу та посилення конкуренції для майже будь-якої компанії стало важливо мати можливість забезпечити майже реальний час доступу до своїх операційних та фінансових даних для своїх клієнтів. Це наблизить обидві сторони один до одного, дозволяючи клієнтам перевіряти стан своїх замовлень, відстежувати діяльність з виставлення рахунків, рух товарів тощо, швидко та просто, економити величезну кількість часу на речі, які дійсно приносять цінність їх продуктивності. Компанія зробили це можливим. Сучасний, простий, гнучкий, безпечний і неймовірно швидкий веб-портал для клієнтів – це те, що ви шукали і, нарешті, можете отримати за допомогою ТОВ «XXX» Portal.

Пошук Qvaba. Майбутнє швидких та великих даних за Microsoft Dynamics NAV вже настало! Qvaba Search – це нова революційна доповнення до пошукової системи для Microsoft Dynamics NAV. Це дозволяє здійснювати пошук у будь-якій таблиці бази даних NAV із надзвичайно швидким часом відгуку та з урахуванням лінгвістичних форм вашою мовою. ТОВ «XXX» створив найпростіший інструмент з найпотужнішими функціями.

Чат Qvaba. Функціональність обміну повідомленнями тепер є частиною Microsoft Dynamics 365 Business Central. За допомогою нашого нового додатка користувачі Business Central мають можливість безпечно спілкуватися між собою в середовищі Business Central. Він має типові функції, яких ви очікуєте від програми обміну повідомленнями, і, крім цього, спеціально розроблені функції Бізнес-центру, такі як можливість обміну записом сторінки через чат.

Microsoft Dynamics NAV. Досвід роботи з Microsoft Dynamics NAV починається з ранньої версії Navision Financials 2.0 і поширюється до останньої версії Microsoft Dynamics 365 Business Central. Компанія пропонує повний спектр послуг із впровадження та розробки: аналіз, функціональне та технічне проектування, розробку, розгортання, підтримку та оновлення фіксованих цін. Команда відчуває і знає Microsoft Dynamics NAV наживоріт, знає, що потрібно клієнтам, що дозволяє економити зусилля споживачів в майбутньому, роблячи послідовні, чисті та розумно продумані рішення.

Сильні та слабкі сторони підприємства так само, як загрози та можливості в зовнішньому середовищі, визначають умови успішного функціонування підприємства. Тому на заключному етапі аналізу внутрішнього середовища підприємства необхідно зробити оцінку його факторів (табл. 2.20).

Таблиця 2.20.

Профіль діяльності підприємства

№ п/п	Показники	Бали			
		1	2	3	
1	Ступінь досягнення цілей		*	+	
2	Рівень ризику (Z-фактор)		+	*	
3	Ступінь доцільності організаційної структури			+	*
4	Рівень комунікаційних зв'язків у підприємстві		*	+	
5	Стиль правління			+	*
6	Рівень прибутку		+	*	
7	Частка ринку		+	*	
8	Система контролю якості товару			+	*
9	Широта асортименту		+	*	
10	Гнучкість цінової політики		*	+	
11	Доцільність договірної політики		+	*	
12	Система організації збуту		+	*	
13	Рівень сервісу			+	*
14	Система стимулювання покупців	+	*		
15	Ступінь маркетингової активності	+	*		
16	Дослідження і розробки (НДДКР)			+	*
17	Стан матеріально-технічної бази			+	*
18	Кваліфікаційний склад кадрів			+	*
19	Оцінка руху кадрів			+	*
20	Ступінь мотивованості кадрів			+	*
21	Фінансові можливості підприємства		+	*	
22	Організаційна культура			+	*
23	Рейтингова оцінка підприємства	+ - 52		*	-58

Джерело: розраховано автором за даними ТОВ «XXX»

Результати оцінки відображаються в профілі полярності підприємства. Так, оцінка фактора внутрішнього середовища в 3 бали свідчить про сильну сторону діяльності підприємства, а оцінка в 1 бал – про слабку сторону. Для порівняння з ТОВ «XXX» (+) візьмемо Luxoft (*), адже саме ця компанія була найближчою за показниками ключових факторів успіху.

Визначення конкурентних переваг, профіль полярностей представлений в табл. 2.21.

Таблиця 2.21.

Визначення конкурентних переваг, профіль полярностей

№ п/п	Показники	Бали				
		-2	-1	0	1	2
1	2	3	4	5	6	7
1	Ступінь досягнення цілей				+	
2	Рівень ризику (Z-фактор)			+		
3	Ступінь доцільності організаційної структури			+		
4	Рівень комунікаційних зв'язків у підприємстві				+	
5	Стиль правління			+		
6	Рівень прибутку		+			
7	Частка ринку		+			
8	Система контролю якості товару			+		
9	Широта асортименту		+			
10	Гнучкість цінової політики				+	
11	Доцільність договірної політики			+		
12	Система організації збуту			+		
13	Рівень сервісу			+		
14	Система стимулювання покупців		+			
15	Ступінь маркетингової активності		+			
16	Дослідження і розробки (НДДКР)			+		
17	Стан матеріально-технічної бази			+		
18	Кваліфікаційний склад кадрів			+		
19	Оцінка руху кадрів			+		
20	Ступінь мотивованості кадрів			+		
21	Фінансові можливості підприємства		+			
22	Організаційна культура			+		
23	Рейтингова оцінка підприємства			-2		

Джерело: розраховано автором за даними ТОВ «ХХХ»

Отже, слабкими сторонами порівняно з конкурентом є рівень прибутку, частка ринку, широта асортименту, система стимулювання покупців, ступінь маркетингової активності та фінансові можливості підприємства. Сильними ж сторонами є рівень комунікаційних зв'язків у підприємстві, ступінь досягнення цілей та гнучкість цінової політики.

Результати цього аналізу ще не означають, що конкурентоспроможність компанії є низькою. Це лише одна з багатьох характеристик, які впливають на загальну картину. Провівши більш поглиблений аналіз всіх факторів, компанія може значно випереджати своїх конкурентів в загальному результаті. Тож можливості компанії до конкурентної боротьби не обмежені лише поверхневим аналізом її діяльності.

2.3. Оцінювання системи стратегічного забезпечення сталого розвитку підприємства

Механізм оцінювання стратегічного потенціалу передбачає цілі оцінювання і критерії оцінювання, або кількісні аналоги цілей. Також цей механізм включає фактори впливу, а саме елементи об'єкта управління та їх зв'язки, на які впливають для досягнення встановлених цілей. Передбачаються і методи оцінювання, і ресурси, що використовуються для оцінювання. Сюди ж включаються матеріальні й фінансові ресурси, соціальний та організаційний потенціали, завдяки яким реалізується обраний метод управління та забезпечується досягнення поставлених цілей).

Проведемо оцінку стратегічного потенціалу підприємства, що аналізується (табл. 2.22 – 2.23).

Як бачимо, стратегічний потенціал підприємства є на досить високому рівні і становить – 8 балів. Можимо зробити висновок, що найбільш привабливим є інноваційний потенціал, а також виробничий, саме тому при побудові стратегії забезпечення сталого розвитку варто звертати увагу на ці два фактори. Однак, треба буде достатньо дослідити ці фактори, що вони включають і що ми можемо зробити ще більшого підвищення цих потенціалів.

Таблиця 2.22

Сукупність показників локальних потенціалів підприємства

Локальні потенціали	Показники локальних потенціалів
Виробничий потенціал	У компанії постійно ведеться розробка або удосконалення існуючого програмного забезпечення.
Фінансовий потенціал	Аналіз фінансового стану підприємства свідчить про наявність погіршення впродовж останнього року, проте фінансова стійкість залишається на високому рівні.

Маркетинговий потенціал	ТОВ «XXX» змінила власний логотип, провела ребрендинг, розробила відеоролик для приваблення уваги потенційних споживачів.
Ресурсно – сировинний	Компанія використовує інноваційні технології для надання найякісніших послуг.
Трудовий потенціал	В ТОВ «XXX» працюють як молоді фахівці, котрі пришли набиратись досвіду, так і експерти, котрі завжди готові передати власні знання новому поколінню.
Економічний потенціал	Компанія не займається діяльністю, котра могла б становити загрозу безпеці працівників, що ж стосується кібербезпеки, то вона на високому рівні, відповідно до профілю діяльності підприємства.
Організаційно-управлінський потенціал	Компанія є невеликою, за організаційною структурою є лінійною.
Інноваційний потенціал	Інноваційна продукція та послуги: Чат Qvaba, Qvaba Search, Microsoft Dynamics NAV, Портал ТОВ «XXX».

Джерело: розроблено автором за даними ТОВ «XXX»

Таблиця 2.23

Матриця оцінювання СПП ТОВ «XXX»

Локальні потенціали	Вага	Бали	Зважене значення
Виробничий	0,15	7	1,2
Ресурсно – сировинний	0,1	6	0,6
Фінансовий	0,15	6	0,9
Маркетинговий	0,1	7	0,7
Інноваційний	0,2	10	2
Інвестиційний	0,1	8	0,8
Трудовий	0,1	9	0,9
Організаційно – управлінський	0,05	9	0,45
Інфраструктурний та екологічний	0,05	9	0,45
Сума	1		8

Джерело: розраховано автором за даними ТОВ «XXX»

Найбільш відома в практиці розроблена Бостонською консалтинговою групою наочна портфельна матриця «частка ринку – ріст ринку». У її основі лежать концепції кривої досвіду і життєвого циклу продукту. Для складання матриці БКГ необхідно визначити частки ринку основних послуг компанії (табл. 2.24).

Таблиця 2.24

Визначення частки ринку

№ п/п	Види продукції	Темп росту ринку, %	Відносна частка ринку (0-2)	Частка продукції в обсязі реалізованої, %
1	Чат Qvaba	15	1,2	25
2	Microsoft Dynamics NAV	23	1,6	14
3	Qvaba Search	17	0,8	32
4	Портал «ТОВ «XXX»»	7	0,5	7
5	Інші	11	0,9	22

Джерело: розраховано автором за даними відділу маркетингу

Нанесені на матрицю кола показують положення продукту на осях «зростання – частка ринку». Діаметр кола пропорційний обсягу продаж продукту (рис. 2.4).

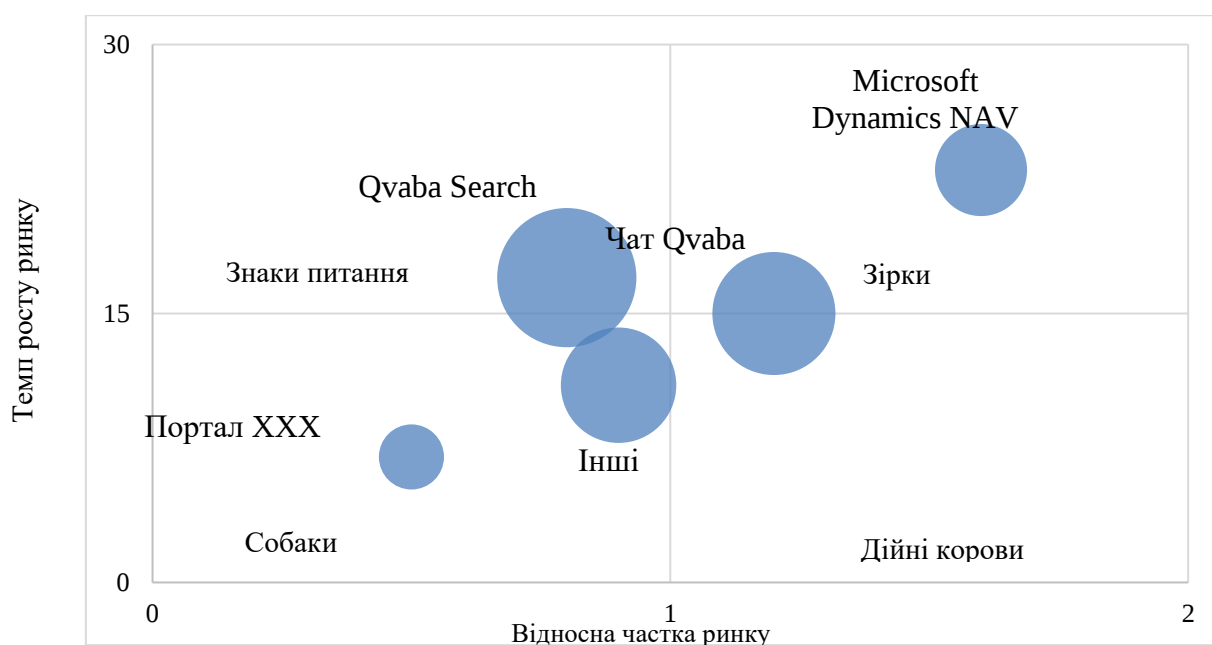


Рис. 2.4. Матриця БКГ для компанії ТОВ «XXX»

Джерело: розроблено автором за даними відділу маркетингу

Отримавши матрицю БКГ можемо зробити висновки щодо ключових продуктів компанії. В категорію «Собаки» потрапили одразу два продукти: Портал ТОВ «XXX» та інші послуги, вони характеризуються низьким темпом росту та малою часткою ринку, вони вимагають фінансових вливань, а отже, є не вигідними для підприємства, тому доцільно прибрати дану послугу з асортименту компанії. Що ж стосується інших продуктів, то їх варто розглядати кожен окремо і відповідно до отриманих результатів приймати рішення про їх подальшу участь.

Поле «Знаки питання» – це Qvaba Search Search, продукт характеризується високим темпом росту, проте незначною часткою ринку, це відбувається через високу конкуренцію на ринку подібних послуг, тому потрібно вкладати ресурси для перетворення послуги на «зірку», яка приносить стабільний прибуток.

До категорії «Зірок» потрапила послуга Microsoft Dynamics NAV, вона має високий темп розвитку та відносно велику частку ринку, та приносить значні фінансові результати для компанії, проте для утримання позицій потрібні постійна підтримка продукту, проведення досліджень та введення покращень забезпечать тривале перебування товару в даній категорії.

«Дійні корови» це найстабільніша категорія товарів для компанії, проте як бачимо лише одна послуга частково перебуває в даному квадранті це Чат OvaBa. Добрим знаком є те, що послуга знаходиться на межі із зірками, це означає, що вона приносить значні вливання в компанію, котрі можуть забезпечити успіх та розвиток інших послуг чи спрямовуватись на інші цілі підприємства.

Матриця Ансоффа використовується при розробці стратегії, в залежності від позиції підприємства на ринку та зрілості товарної продукції. Матриця має 4 секції, що відповідають різним стратегіям. За допомогою матриці Ансоффа відбувається визначення стратегії позиціонування товару на ринку. Матрицю Ансоффа розробляють в залежності від типів ринків (діючі чи нові) і видів продукції (існуюча чи нова) – рис. 2.5.

	Наявні товари	Нові товари
Існуючий ринок	Глибше проникнення на ринок, удосконалення діяльності	Розвиток товару
Новий ринок	Розвиток ринку	Диверсифікація

Рис. 2.5. Стратегії зростання по товарах / ринку (матриця І. Ансофа)

Джерело: складено автором [37]

Проведений аналіз стратегічного потенціалу компанії свідчить про можливість виходу на новий ринок з новим товаром, оскільки компанія має

великий інноваційний та виробничий потенціал. А наявність дійний корів та зірок може забезпечити розробку нового виду товарів.

Стратегічний аналіз підприємства ТОВ «XXX» пов'язаний з діяльністю підприємства в цілому в довгостроковому періоді, використанням всіх ресурсів і орієнтацією на виконання його основної мети. В свою чергу, стратегічні плани на підприємстві ТОВ «XXX» повинні бути розроблені таким чином, щоб в умовах сьогодення вони залишалися цілісними протягом тривалих періодів часу, були достатньо гнучкими, щоб при необхідності залишалась можливість здійснення модифікації і переорієнтування.

Для оцінки ефективності поточної сталої розвитку ТОВ «XXX» проведемо SPACE-аналіз (табл. 2.25), використовуючи дані щодо впливу таких факторів як: 1) фінансова сила підприємств (ФС); 2) конкурентоспроможність підприємств (КП); 3) привабливість економіки країни (ПЕ); 4) стабільність економіки країни (СЕ). Метод SPACE-аналізу походить від SWOT-аналізу. Він довів свою корисність і застосовується саме для оцінювання сильних та слабких сторін підприємств. Тому, щоб отримати обгрунтовані результати при SPACE-аналізі, було здійснено декілька етапів. Спочатку була відібрана група фахівців для проведення досліджень, а саме працівники фінансового відділу компанії ТОВ «XXX». Далі були розроблені критерії оцінювання та проведено відповідні розрахунки. Була здійснена багатокритеріальна стратегія.

На основі вивчення ключових критеріїв за кожною групою складається матриця спрямованих базових стратегій (пропонуються відповідно до базових стратегій – стратегії виведення послуг з програмного забезпечення на новий ринок) в системі координат SPACE та будується вектор позиції ТОВ «XXX». Положення вектора визначає тип рекомендованої стратегії. Результати експертної оцінки показників за певними ключовими критеріями визначено на рівні: вищий бал – 100, нижчий – 1.

Таблиця 2.25

Оцінка критеріїв за методом SPACE для ТОВ «XXX»

Критерії	Показник	Вага	Зважена оцінка
Фінансова сила підприємства (ФС)			
Рентабельність інвестицій, %	-28.5	0,3	-8,55
Динаміка прибутку, %	-122	0,3	-36,6
Рівень фінансової стійкості	1,44	0,4	0,56
Загальна оцінка критерію			-44,59
Конкурентоспроможність підприємства (КП)			
Частка підприємств в економіці (% ВВП)	1,5	0,2	0,3
Конкурентоспроможність товарів (експертна оцінка)	20	0,4	8
Рентабельність реалізації продукції (послуг), %	-6,83	0,4	-2,73
Загальна оцінка критерію			5,57
Привабливість економіки (ПЕ)			
Рівень прибутковості економіки, %	-0,48	0,4	-1,92
Ступінь впливу політичних факторів (експертна оцінка)	80	0,3	24
Залежність розвитку галузі від кон'юнктури (експертна оцінка)	30	0,3	9
Загальна оцінка критерію			31,08
Стабільність економіки (СЕ)			
Стабільність економіки (Грошова база / Кредитні зобов'язання)	19,1	0,5	9,55
Рівень розвитку господарської діяльності в економіці (місце у світовому рейтингу)	63	0,3	18,9
Маркетингові та рекламні можливості (експертна оцінка)	30	0,2	6
Загальна оцінка критерію			34,45

Джерело: розроблено автором за даними відділу маркетингу

SPACE-аналіз дозволив сформулювати цілісне бачення про діяльність компанії ТОВ «XXX». Також можна побачити існуючі можливості і загрози. Надалі визначити конкурентну позицію та стратегічні цілі. Самевони є базою для визначення та розробки стратегії.

Початок вектору заходиться в точці початку координат, кінець вектору знаходиться в точці з координатами (ф. 2.1, ф. 2.2):

$$\chi = \text{ПЕ} - \text{КП} \quad (2.1),$$

де ПЕ – привабливість економіки,

КП – конкурентоспроможність підприємств [62, с. 78].

$$Y = \Phi C - CE \quad (2.2),$$

де ΦC – фінансова сила,

CE – стабільність економіки [62, с. 78].

Відповідно для ТОВ «XXX» після розрахунків координати дорівнюють: $X = 31,08 - 5,57 = +25,51$; $Y = -44,59 - 34,45 = -79,04$.

Варто зазначити, що розвиток сфери надання послуг з програмного забезпечення нерозривно пов'язаний з безпосереднім вітчизняним ринком продажу товарів розробки та оновлення програмного забезпечення. Відповідно для підприємств, які здійснюють збут послуг з програмного забезпечення, координати дорівнюють: $X = 31,08 - 5,34 = +25,74$; $Y = 36,36 - 34,45 = +1,91$ (рис. 2.6).

Отже, вектор рекомендованої базової конкурентної стратегії для ТОВ «XXX» знаходиться в правому нижньому квадранті в системі координат SPACE-аналізу, що відповідає стратегії «Тигр» (базова стратегія диверсифікації).

В сфері надання послуг з програмного забезпечення базовою стратегією є «Дракон», або стратегія інтегрованого розвитку. В умовах обмеженості й різкого подорожчання ресурсів одним із основних факторів забезпечення одержання максимального прибутку на вкладений капітал і необхідних темпів збільшення обсягів і досягнення стійкості надання послуг з програмного забезпечення в ТОВ «XXX» є вдосконалення територіальної організації процесу програмного забезпечення.

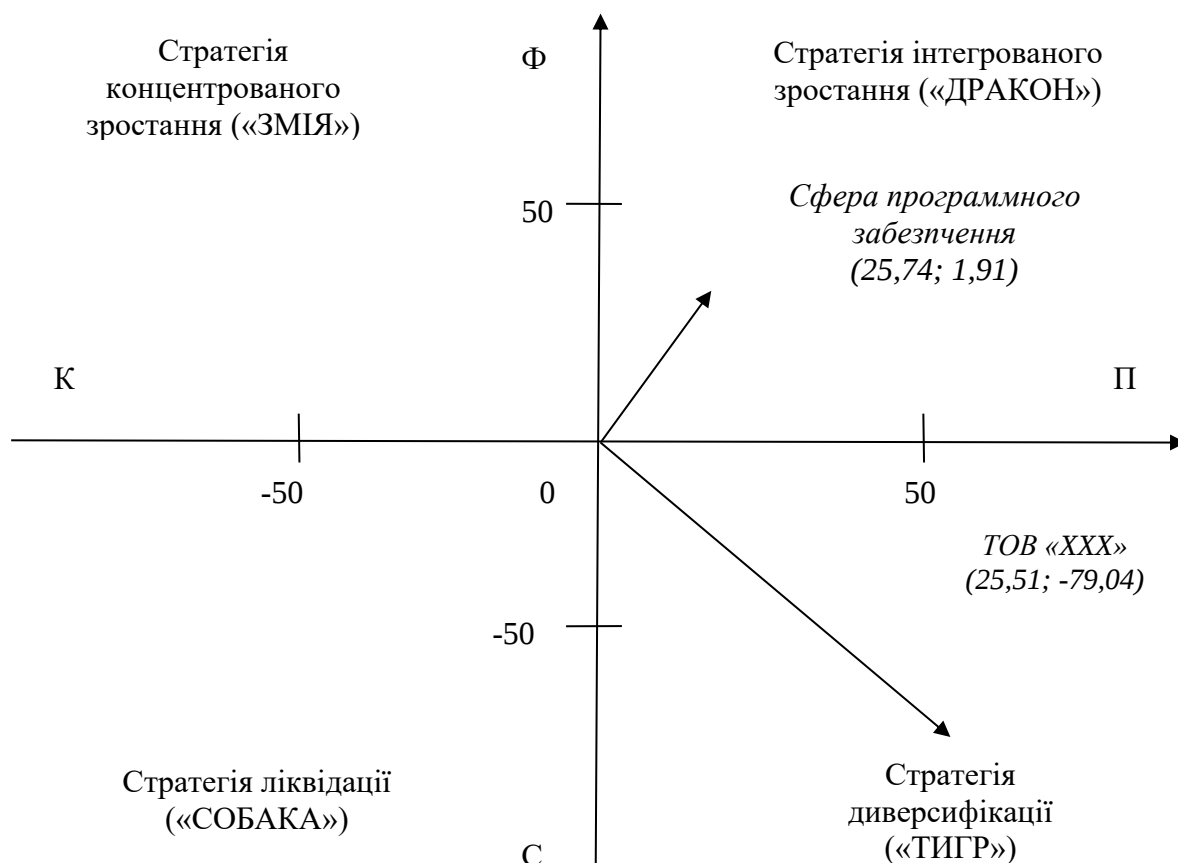


Рис. 2.6. Базові конкурентні стратегії ТОВ «XXX» в системі координат SPACE-аналізу

Джерело: складено автором [37]

Для оцінки ефективності системи стратегічного забезпечення сталого розвитку підприємства проведемо SWOT-аналіз для ТОВ «XXX» (табл. 2.26).

Отже, за допомогою проведеного SWOT-аналізу, можна дійти висновків, що сильні сторони підприємства (розширена система програмного забезпечення; висока якість; доступна ціна; широкий асортимент програмного забезпечення та висока кваліфікація працівників) переважають над слабкими, а можливості перевищують загрози, тому ТОВ «XXX» слід для свого розвитку обрати стратегію «Максі-Максі».

При даній стратегії фірма повинна проводити активні дії для зміцнення своєї позиції на ринку через збільшення своєї долі, проведення диверсифікації продуктів, виставлення на ринок нових товарів.

Таблиця 2.26

SWOT-аналіз ТОВ «XXX»

		Сильні сторони	Слабкі сторони
		1.Розширена система програмного забезпечення. 2. Висока якість. 3. Доступна ціна. 4.Широкий асортимент програмного забезпечення. 5.Висока кваліфікація працівників	1.Застарілий механізм обслуговування клієнтів. 2.Низьке завантаження роботи підприємства. 3.Великі витрати на виробництво. 4.Великі витрати на модернізацію процесу надання послуг з програмного забезпечення
Можливості	1. Збільшення ринкової частки підприємства. 2.Розширення асортименту програмного забезпечення. 3.Можливості для диверсифікації (залучення інвестиційних ресурсів). 4.Формування позитивного іміджу. 5.Зменшення кількості фірм-конкурентів	Сила і можливості 1. Стати основним постачальником програмного забезпечення. 2. Розробка нових шляхів просування програмного забезпечення з метою розширення ринків збуту	Сила і загрози 1. Випробування в роботі та отримання позитивних результатів. 2. Зниження цін за рахунок збільшення об'ємів продаж
Загрози	1.Зменшення ринкової частки підприємства. 2.Скорочення асортименту програмного забезпечення. 3.Недостатня кількість інвестиційних ресурсів. 4.Недостатньо ефективна робота з клієнтами. 5.Зменшення кількості постачальників сировини. 6.Збільшення кількості фірм-конкурентів. 7. Зниження якості програмного забезпечення	Слабкість і можливості 1. Просування програмного забезпечення з акцентуванням уваги на перевагах підприємства. 2. Зниження цін за рахунок збільшення об'ємів продаж	Слабкість і загрози 1. Погіршення фінансового стану підприємства. 2. Закриття інвестиційного проекту

Джерело: розроблено автором за даними ТОВ «XXX»

Висновки до розділу 2

Отже, за результатами проведеного дослідження варто зробити відповідні висновки:

ТОВ «XXX» – це компанія, що розробляє програмне забезпечення для продуктів та послуг, що допомагає організаціям по всьому світу у роботі з їхніми системами Microsoft Dynamics ERP та CRM. Упродовж 2018-2020 рр. відбулося зменшення валюти Балансу ТОВ «XXX» на 9680 тис. грн. або на 13,50%, що сталося у зв'язку із скороченням необоротних активів на 5330 тис. грн або на 21,85% та оборотних активів підприємства на 4350 тис. грн. або на 9,19%. У 2020 р., порівняно з 2018 р., зменшення оборотних активів підприємства відбулося у зв'язку із скороченням дебіторської заборгованості на 7170 тис. грн або на 46,57%, грошових коштів на 2297 тис. грн. або на 97,54% та інших оборотних активів на 82 тис. грн або на 25,31%. У 2020 р., порівняно з 2018 р., спостерігаємо зростання чистого доходу від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг) ТОВ «XXX» на 1400 тис. грн. або на 1,81%. Натомість упродовж 2018-2020 рр. відбулося скорочення собівартості наданих послуг на 420 тис. грн. або на 0,68%, що вплинуло на скорочення фінансового результату від операційної діяльності підприємства на 1122 тис. грн. або на 195,81%. Варто відзначити, що у 2018-2020 рр. ТОВ «XXX» вело збиткову діяльність (чистий збиток склав -10477 тис. грн. у 2018 р., -6841 тис. грн. у 2019 р. та -8725 тис. грн. у 2020 р.).

Досліджено, що проаналізувавши ключові фактори успіху, бачимо, що конкуренція дуже жорстка, різниця між компаніями мінімальна. Найкращі позиції отримала компанія GlobalLogic, усі критерії мають максимальну кількість балів. На другому місці знаходиться компанія SoftServe з оцінкою - 4,85. За нею йде Ciklum, котра отримала 4,72 бали, в даній компанії якість продукції є незначно нижчим від конкурентів, а також менша частка ринку. Luxoft також має нижчу оцінку – 4,5, через вищу ціну, та меншу частку ринку. Досліджувана компанія займає останнє місце через невеликі обсяги продажів та малу частку ринку. Саме тому, ТОВ «XXX» потрібно збільшувати обсяги реалізації продукції та завойовувати нові ринки.

Зокрема, слабкими сторонами порівняно з конкурентом є рівень прибутку, частка ринку, широта асортименту, система стимулювання покупців, ступінь маркетингової активності та фінансові можливості підприємства. Сильними ж сторонами є рівень комунікаційних зв'язків у підприємстві, ступінь досягнення цілей та гнучкість цінової політики.

РОЗДІЛ 3

НАПРЯМИ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ СТАЛОГО РОЗВИТКУ ТОВ «XXX»

3.1. Пропозиції щодо формування стратегії підвищення сталого розвитку компанії ТОВ «XXX»

У сфері організації підвищення ефективності сталого розвитку ТОВ «XXX» можна виокремити декілька основних напрямків: SEO, таргетована реклама у соціальних мережах, вірусний маркетинг, email-маркетинг, загальноосвітні заходи з інтернет-маркетингу. Детальніше розглянемо кожен із цих пунктів. Пошукова оптимізація сайту або ж SEO – процес коригування HTML-коду, текстового наповнення (контенту), структури сайту, контроль зовнішніх чинників для відповідності вимогам алгоритму пошукових систем, з метою підняття позиції сайту в результатах пошуку в цих системах за певними запитами користувачів. Чим вища позиція сайту в результатах пошуку, тим більша ймовірність, що відвідувач перейде на нього з пошукових систем, оскільки люди зазвичай йдуть за першими посиланнями. Сайт – <https://www.XXXsoftware.com/> є основним засобом рекламування ТОВ «XXX». Партнери, що займаються оптимізацією даного сайту, опрацьовують його та надають усі необхідні дані для підприємства [70].

Тактика контент-маркетингу ТОВ «XXX» в розрізі маркетингової воронки представлена в табл. 3.1.

Основні принципи успішної стратегії контент-маркетингу пов'язані зі створенням якісного контенту. Контент об'єднує інформуванням клієнта і просування товарів і послуг, є однією з ключових парадигм контент-маркетингу. Основні принципи: контент повинен бути пов'язаний з брендом, створення контенту має бути постійним, використання різних каналів, створення контенту, що мотивує, створення контенту, який базується на цільовій аудиторії.

Таблиця 3.1.

Тактика контент-маркетингу ТОВ «XXX» в розрізі маркетингової воронки

Цілі	Тактика	Форми контенту
Знайомство: вершина воронки		
опосередковане залучення клієнтів, підвищення впізнаваності бренду	освітній і вірусний контент	• пости в блозі; • вебінари; • керівництва і довідники; • відео; • розсипки; • Ігри, лонгріди, Інструменти, паралакс-скролінг.
Оцінка: середина воронки		
пряме залучення клієнтів	вирішення існуючих проблем	• кейси; • огляди і практичні посібники з вашого продукту; • демовідео; • опис продукту з докладними технічними характеристиками.
Конверсія: нижня частина воронки		
здійснення покупки	опис продуктів і унікальна цінність пропозиції	• відгуки; • огляди; • опис простого, зрозумілого, прямолінійного контенту, що викликає довіру до процесу трансакції
Збереження: після воронки		
повторні продажі, утримання клієнтів, вирошування адвокатів бренду	допомога, підтримка і супровід	• клієнтська підтримка і довідкова документація; • спеціальні пропозиції; • секрети і лайфхак; • залучення через e-mail, мобайл; • позитивний досвід використання товару або послуги.

Джерело: розроблено автором за даними ТОВ «XXX»

Кожного місяця керівництво ТОВ «XXX» отримує звіт щодо ефективності сайту та його позиції у пошуковій системі Google. Для більш продуктивної співпраці партнери надають список із найбільш популярних запитів, які шукають в мережі Інтернет потенційні замовники рекламних товарів, після чого підготовлюються необхідні статті та публікуються в розділі «Блог». Завдяки цим статтям кожен, хто шукає в пошуковій системі інформацію про соціальні мережі, може потрапити на сайт та дізнатися про програмне забезпечення, який реалізує ТОВ «XXX». Підрядники, що займаються оптимізацією сайту, використовують спеціальні ключові слова, які утворюють семантичне ядро сайту. Правильне

складання семантичного ядра має дуже важливе значення для пошукової оптимізації, тому що саме на його основі будується пошуковий механізм, без чого не можливе просування сайту. Семантичне ядро визначає стратегію створення контенту на сайті та його просування, воно може звужуватися або розширюватися, доповнюватися синонімами чи новими поняттями. Семантика в цілому ставиться до слів як до інструментів мови, за допомогою яких ми будуємо конструкції, що дозволяють нам не тільки спілкуватися з людьми, але й висловлювати свої бажання та емоції.

Для формування стратегії підвищення сталого розвитку компанії в соціальних мережах доцільно реалізувати контент-стратегію. У межах контент-стратегії доцільно виділити основні цілі реалізації контент-стратегії:

- Створення «бажання» працювати в ТОВ «XXX»;
- Інформування про новинки бренду, а також новини з життя компанії;
- Наповнення спільнот цікавою та практичною інформацією для цільової аудиторії;
- Створення позитивного іміджу, належної репутації ТОВ «XXX»;
- Розширення аудиторії та збільшення кількості підписників та охоплення сторінок;
- Упізнаваність ТОВ «XXX» серед інших українських компаній по продажу комп'ютерного програмування.

Цілі підвищення сталого розвитку компанії товарів для ТОВ «XXX»: виведення нових товарів на ринку продажу комп'ютерного програмування; збільшення обсягу продажів; збереження частки ринку; залучення нової цільової аудиторії; зміцнення позицій ТОВ «XXX» на ринку продажу комп'ютерного програмування. Період підвищення ефективності підвищення сталого розвитку компанії товарів у мережі Інтернет: I етап: липень, 2022 р. – Всеукраїнська рекламна кампанія; II етап: серпень 29-30, 2022 р. – День відкритих дверей у ТОВ «XXX». Територія покриття: Україна.

Планування підвищення сталого розвитку компанії товарів у мережі Інтернет найчастіше здійснюється раз на квартал. При цьому визначаються напрямки реклами, бюджет коштів, який буде виділено під кожний вид реклами, визначається об'єкт рекламування (табл. 3.2).

Таблиця 3.2.

**Планування підвищення сталого розвитку компанії товарів
ТОВ «XXX» на 2022 р.**

№ з/п	Об'єкти планування	Хто розробляє / виконує	Хто приймає рішення / затверджує	Термін
1	2	3	4	5
1	Аналіз конкурентів	керівник відділу дистанційних продажів та обслуговування клієнтів	керівник департаменту розвитку	Протягом року
2	Вибір об'єктів рекламування (окремі види товарів та товарів, фірма в цілому та ін.)	керівник департаменту розвитку	керівник департаменту розвитку	за 1 місяць до наступного кварталу
3	Вибір засобів рекламування	керівник департаменту розвитку	керівник департаменту розвитку	за 1 місяць до наступного кварталу
4	Затвердження бюджету	керівник департаменту розвитку	керівник департаменту розвитку	На початку року
5	Вибір рекламної агенції	керівник відділу дистанційних продажів та обслуговування клієнтів	керівник департаменту розвитку	На початку року
6	Розробка рекламного слогану	менеджер з комунікації	керівник департаменту розвитку	за 1 місяць до наступного кварталу
7	Розробка макету реклами	менеджер з комунікації	керівник відділу дистанційних продажів та обслуговування клієнтів	за 1 місяць до наступного кварталу
8	Розробка графіку реклами	керівник відділу дистанційних продажів та обслуговування клієнтів	керівник департаменту розвитку	На початку року

Джерело: розроблено автором за даними ТОВ «XXX»

Так, планування підвищення сталого розвитку компанії товарів у мережі Інтернет у ТОВ «ХХХ» проводиться відділом управління маркетинговою діяльністю. Керівник відділу управління маркетинговою діяльністю займається розробкою стратегії маркетингу, щодо впровадження та реалізації підвищення сталого розвитку компанії товарів у мережі Інтернет, проводить координацію виконання програм підвищення сталого розвитку компанії товарів у мережі Інтернет, проводить контроль рекламних планів та реалізацією рекламних стратегій.

Основним напрямом щодо підвищення ефективності формування стратегії підвищення сталого розвитку є планування та контролювання усіх рекламних процесів. Для цього необхідно призначити відповідальну людину, що керуватиме усім процесом створення рекламних кампаній. Такою відповідальною особою має бути керівник ТОВ «ХХХ». До його обов'язків повинна входити постановка завдань щодо створення рекламних кампаній, підготовка та опрацювання цільової аудиторії, налаштування таргетингу і контроль результатів рекламної кампанії. Також необхідно зазначити плановий КРІ (фінансова та нефінансова система оцінки, яка допомагає організації визначити досягнення стратегічних цілей на місяць щодо результатів, які будуть отримані з використанням певного бюджету. Інші напрямки щодо підвищення ефективності формування стратегії підвищення сталого розвитку – це звернення до нових засобів реклами, а саме розміщення рекламних повідомлень не тільки в соціальних мережах та пошуковій рекламі, а й використання нативної реклами або друкованої реклами.

Через обмежений бюджет ТОВ «ХХХ» не ставила на пріоритетне місце підвищення сталого розвитку компанії товарів компанії, головним було – робота над високими показниками ефективності для замовників.

На сьогодні за допомогою навіть невеликого рекламного бюджету та грамотного налаштування реклами можливо досягти високих результатів, адже реклама в мережі Інтернет є найдешевшим та одним з найефективніших сучасних медіаресурсів.

Аналізуючи роботу сайту, ТОВ «ХХХ» може отримати інформацію щодо найкращої та найпопулярнішої статті у блозі та дізнатися, на яку тему користувачі шукають відповіді в Інтернеті. Маючи дану інформацію, необхідно створювати більше відповідного контенту на блог з метою потрапити до перших рядків пошукових систем. Тому для підвищення ефективності формування стратегії підвищення сталого розвитку доцільно удосконалити офіційний сайт компанії.

3.2. Механізм реалізації стратегії підвищення сталого розвитку підприємства

Для успішного розвитку в умовах конкуренції, підприємство повинно стежити за всіма змінами на ринку: вимогами клієнтів, співвідношенням цін, конкуренцією, а також введенням нових маркетингових інструментів в збутову діяльність підприємства. Для успішної роботи компанії на ринку і підвищення її конкурентоспроможності їй необхідно розробляють ефективні маркетингові програми, в ході розробки яких належної уваги необхідно приділяти інструментам інтернет-маркетингу, оскільки, на сьогоднішній день мережа Інтернет не окремий рекламний канал, а невід'ємна частина бізнесу.

Як один із можливих напрямків реалізації стратегії підвищення сталого розвитку підприємства ТОВ «ХХХ» є реорганізація відділу маркетингу ТОВ «ХХХ», який би міг ефективно виконувати покладені на нього маркетингові функції.

Виходячи із сьогоднішніх економічних та соціальних реалій, найбільш раціональним є створення служби маркетингу за ринково-функціональною ознакою, коли спеціалісти з маркетингу керують різними функціями маркетингової діяльності. Ринково-функціональна структура управління маркетингом дозволяє чітко визначити завдання щодо реалізації маркетингової стратегії підприємства, професійно орієнтуватися в ринковій кон'юктурі, швидко реагувати на ринкові коливання, досліджувати кожен окремо взятий національний ринок продукції.

Оптимальна організація маркетингової діяльності – один з основних факторів успішної діяльності підприємства. Необхідність реорганізації відділу маркетингу ТОВ «XXX» обумовлена недосконалістю його існуючої структури. Аналіз, проведений у попередніх розділах роботи, показав, що, незважаючи на існуючі можливості ТОВ «XXX», підприємство використовує ці можливості не в повній мірі. Сюди можна віднести ті випадки, коли існуюча ситуація на ринку припускає більш активних дій з боку підприємства, однак необхідні кроки не робляться. Причин цьому може бути небагато й однією з них є недосконала структура відділу маркетингу ТОВ «XXX» і маркетингових інтернет-комунікацій.

Розробку концепції удосконалення маркетингової служби у ТОВ «XXX» проведемо за такою схемою:

1. Вибір організаційної структури відділу маркетингу.
2. Визначення функціональних обов'язків працівників.
3. Розробка системи контролю ефективності відділу маркетингу.
4. Розрахунок економічної ефективності впровадження удосконаленої служби маркетингу на підприємстві.

До складу служби маркетингу підприємства можуть входити різні структурні підрозділи, у тому числі групи (бюро, сектори, відділи) досліджень ринку, замовлення і планування, асортименту, управління процесами товарного руху, ціноутворення, реклами, сервісу, збуту, контролю тощо. В системі управління підприємством ці підрозділи можуть входити до різних відділів (не інтегровані маркетингові структури), або бути об'єднані у відповідні управління чи відділи (інтегровані маркетингові структури).

Останнє є раціональнішим, оскільки дає можливість скоординувати маркетингові дії, вплив на клієнтів. Саме тому, а також виходячи з структури підприємства доцільно обрати інтегровану маркетингову структуру, що буде підпорядковуватись лише безпосередньо генеральному директору підприємства. Таке визначення організації маркетингу на підприємстві дає змогу перейти до визначення його цілей та основних завдань і, відповідно, до формування його

організаційної структури. При цьому можуть бути використані ті чи інші моделі побудови відділу маркетингу.

На рисунку 3.1 наведена пропонована структура відділу маркетингу ТОВ «XXX».



Рис. 3.1. Реструктуризований відділ маркетингу ТОВ «XXX»

Джерело: складено автором [70]

Посада, яку необхідно додати до відділу маркетингу ТОВ «XXX» - менеджер з інтернет-маркетингу. Менеджер з інтернет-маркетингу – це кваліфікований співробітник, що використовує інтернет-ресурси (веб-сайти, електронну пошту, рекламу, блоги, відео та інше) для просування бренду, продуктів або послуг. Менеджери з інтернет-маркетингу будуть виконувати наступні задачі:

- планування та узгодження фінансових показників по проведенню маркетингових заходів (витрати, результативність);
- пошук та аналіз потрібної аудиторії;
- просування послуг компанії в мережі Інтернет, формування воронки продажів;
- ведення ділового листування з клієнтами;
- створення ефективних рішень, які забезпечать збільшення продуктивного трафіку на сайт та його конверсію;
- адміністрування сайтів (навички роботи з системами управління контентом (CMS));
- моніторинг активності конкурентів в інтернеті;

- участь в розробці та проведенні акцій та рекламних кампаній в мережі Інтернет;
- планування та проведення маркетингових досліджень;
- формування e-mail розсилки.

Згідно оновленої структури, слід зазначити, що цілі маркетингу та інших підрозділів підприємства мають бути взаємопов'язаними оскільки тут можуть існувати деякі розбіжності.

Для чіткого розподілу функцій між окремими працівниками використаний матричний метод тобто побудова відповідних лінійних карт, в яких відображається інформація щодо того, хто і в якій мірі бере участь у вирішенні тих чи інших питань. Приклад такої карти наведено в таблиці 3.4.

Таблиця 3.4.

**Лінійна карта розподілу функціональних обов'язків відділу маркетингу
ТОВ «XXX»**

Функції	Виконавці				
	Спеціалісти з дослідження кон'юнктури ринку	Спеціалісти з ціноутворення та збуту	Менеджери з інтернет-маркетингу	Спеціалісти PR та реклами	Керівник підприємства
Дослідження	П	С	П	С	Р
Управління асортиментом послуг	К	У	С	В	Р
Реклама	К	Р	В	П	К
Розробка цін та цінової політики	П	В	У	С	Р

Джерело: розроблено автором за даними ТОВ «XXX»

У табл. літерами позначено: Р – прийняття рішення; П – підготовка рішення; У – участь у підготовці рішення; С – участь в узгодженні рішення; К – контроль за виконанням рішення; В – виконання рішення.

Відповідно до визначеної структури, задач та функцій відділу маркетингу здійснюється підбір його працівників. Слід визначитися, що наступні вимоги ми

ставимо до тих, хто буде працювати у реструктуризованому відділі маркетингу ТОВ «XXX»: відповідність загальним вимогам до управлінських кадрів (компетентність, високі моральні якості, пунктуальність, дисциплінованість): системність знань, ерудиція; комунікабельність; спрямованість до нового, динамізм; дипломатичність, уміння запобігти виникненню конфліктів; знання іноземних мов.

В таблиці 3.5 представлений зразковий календарний план по організації і використанню тимчасових ресурсів, які можливо витратити на процес організації відділу маркетингу.

Таблиця 3.5.

**Календарний план реорганізації відділу маркетингу
ТОВ «XXX» на 2022 рік**

Необхідні заходи	Період часу
1.Провести експертний аналіз по вивченню питання ефективності впровадження проекту по реструктуризації відділу маркетингу на ТОВ «XXX»	01.03.2022 р. - 15.03.2022 р. (2 тижні)
2. Розробити, позначити, скоординувати функціональні обов'язки членів відділу маркетингу ТОВ «XXX»	16.03.2022 р. - 30.03.2022 р. (2 тижні)
3. Виробити підбір персоналу через кадрове агентство «Персонал+»: розглянути представлені резюме, виробити попередній відбір, провести співбесіду з кандидатами. Вибрати претендентів на нові посади	01.04.2022 р. - 22.04.2022 р. (3 тижні)
4. Купити необхідне устаткування і меблі для організації робочих місць новим співробітникам ТОВ «XXX»	25.04.2022 р. - 02.05.2022 р. (1 тиждень)
5. Провести маркетингове дослідження на найближчий квартал і зістикувати його результати із загальною стратегією ТОВ «XXX»	03.05.2022 р. - 02.05.2022 р. (1 місяць)

Джерело: розроблено автором за даними ТОВ «XXX»

За підсумками плану, можна зробити наступний висновок: для реорганізації служби маркетингу на ТОВ «XXX» буде потрібно приблизно 12 тижнів. Тобто в перебігу трьох місяців можна провести всі необхідні перетворення і вже запустити в роботу знов сформований відділ.

Кроки, що починаються, по реорганізації відділу маркетингу ТОВ «ХХХ» можна сформулювати у вигляді основних положень про відділ маркетингу підприємства. Загальні положення про відділ маркетингу припускають наступне.

Загальна мета ТОВ «ХХХ»: розвиток підприємства на базі забезпечення його стабільного фінансового стану шляхом здійснення ефективної збутової діяльності, що призводить до одержання підприємством досить високого прибутку. Заходи й завдання відділу маркетингу спрямовані на досягнення загальних цілей ТОВ «ХХХ».

Виходячи з загальних цілей підприємства, метою відділу маркетингу є вироблення рекомендацій з формування і проведення збутової політики ТОВ «ХХХ», а також координація діяльності в цій сфері всіх підрозділів підприємства. Його рекомендації з ринкової орієнтації господарської і збутової діяльності підприємства, після затвердження керівництвом, обов'язкові для відповідних служб, зайнятих зазначеними видами діяльності.

Рішення, що впливають на ринкову орієнтацію ТОВ «ХХХ», усі підрозділи підприємства приймають на основі рекомендацій і за узгодженням з відділом маркетингу підприємства. Усі підрозділи підприємства зобов'язані надавати відділу маркетингу будь-яку інформацію про характер і результати своєї діяльності. У свою чергу відділ маркетингу зобов'язаний надавати всім іншим підрозділам і підприємствам об'єднання інформацію, необхідну для ринкової орієнтації їхньої діяльності.

Таким чином, відділ маркетингу ТОВ «ХХХ» не підмінює інші підрозділи, а орієнтує діяльність інших підрозділів на ринок і коректує їхню роботу з загальними для всього підприємства цілями ринкової діяльності.

Пропонуємо для підвищення ефективності роботи ТОВ «ХХХ» удосконалити офіційний сайт, де потенційні клієнти ТОВ «ХХХ» матимуть змогу оглянути опис послуг, ціну на основні види консалтингових послуг та почитати відзиви про фірму. Варто зазначити, що удосконалення офіційного сайту ТОВ «ХХХ» підвищує шанси досліджуваного підприємства у звичній конкурентній боротьбі, дозволяючи ТОВ «ХХХ» змагатись у якості, ціні, асортименті

консалтингових послуг. Удосконалення офіційного сайту ТОВ «XXX» через Internet дозволить:

- збільшити обсяг продаж;
- розширити ринок збуту;
- зменшити загальні витрати;
- випередити конкурентів;
- покращити зв'язки з громадськістю і відносини всередині ТОВ «XXX»;
- забезпечити єдиний банк даних для свого персоналу.

Плануємо, що удосконалений офіційний сайт ТОВ «XXX» буде доступне усім, хто користується Інтернет-ресурсами та цікавиться консалтинговими послугами досліджуваного підприємства. На відміну, від звичайного офісу ТОВ «XXX», який, на жаль, розмістити в кожному районі міста, в кожному обласному центрі непросто, офіційний сайт підприємства буде працювати цілодобово. У будь-який момент доби відвідувач зможе зайти на сайт ТОВ «XXX» та ознайомитися із різноманітними новинками та консалтинговими послугами ТОВ «XXX».

Варто зазначити, що удосконалений офіційний сайт – це сукупність веб-сторінок, доступних у мережі Інтернет, які об'єднані як за змістом, так і навігаційно. Фізично сайт може розміщуватися як на одному, так і на кількох серверах. Гнучка зручна система адміністрування віртуального представництва з розмежуванням прав доступу для різних груп редакторів і менеджерів дозволяє легко вести облік, автоматично надавати знижки постійним клієнтам, планувати акції й аналізувати ефективність роботи онлайн-бізнесу ТОВ «XXX».

Варто сказати, що на офіційному сайті ТОВ «XXX» буде виставлений опис консалтингових послуг ТОВ «XXX», ілюстрації, опис, що дасть змогу відвідувачу сайту віртуального представництва самому розібратися з запропонованими консалтинговими послугами. При цьому підприємству не треба утримувати величезний штат співробітників, які б відповідали на безкінечні запитання відвідувачів. Але на сайті ТОВ «XXX» буде створено розділ питань-відповідей, які найчастіше цікавлять клієнтів. За допомогою удосконалення офіційного сайту ТОВ

«XXX» завжди матиме змогу визначити, що найбільше цікавить відвідувачів, який товар викликає найбільший попит, що важливо зараз на ринку.

Етапи та часові параметри початкового етапу проєкту удосконалення офіційного сайту наведені у табл. 3.6.

Таблиця 3.6.

**Запропоновані етапи та часові параметри початкового етапу проєкту
реалізації стратегії підвищення сталого розвитку ТОВ «XXX»**

Етап	Час здійснення, дні
1. Звернення до фірми CMS FloMaster, яка буде займатися удосконаленням офіційного сайту	1 день
2. Укладення договору	1 день
3. Відкриття сайту	14 днів
4. Підбір персоналу для обслуговування сайту	5 днів
5. Налагодження роботи в удосконалений офіційний сайт	14 днів
6. Насичення товарним асортиментом	7 днів
7. Пуск вдосконаленого віртуального представництва в роботу	7 днів
Всього	x

Джерело: розроблено автором за даними ТОВ «XXX»

Слід зазначити, що пункти № 1-2 виконуються одночасно. З огляду на це загальна тривалість реалізації початкової стадії проєкту становить 49 днів. Для удосконалення офіційного сайту ТОВ «XXX» необхідно розробити сайт (вартість удосконалення сайту за офіційними даними ТОВ «XXX» CMS FloMaster складає приблизно 16500 грн.).

Доцільно провести розрахунок вартості обладнання, яке слід залучити для удосконалення офіційного сайту ТОВ «XXX» (табл. 3.7).

Так, на обладнання при створенні ТОВ «XXX» буде виділено 170400 грн.

Таблиця 3.7.

**Розрахунок вартості обладнання, яке слід залучити для удосконалення
офіційного сайту ТОВ «XXX»**

№	Найменування	Всього, одиниць	Витрати, грн.
1.	Комп'ютери	5	64667,9

2.	Цифрові носії	4	62323,6
3.	Інші інформаційні технології	x	43408,5
	Всього	x	170400

Джерело: розраховано автором за даними ТОВ «ХХХ»

У табл. 3.8 створено перелік задач кожного етапу удосконалення офіційного сайту ТОВ «ХХХ».

Таблиця 3.8.

**Перелік задач проєкту удосконалення офіційного сайту
ТОВ «ХХХ» з логічними зв'язками**

WBS	Назва задачі	Дата початку	Дата закінчення	Тривалість, днів	Попередники	Послідовники
1	2	3	4	5	6	7
1	Управління проєктом удосконалення офіційного сайту ТОВ «ТОВ «ХХХ»»	01.03.2022	30.06.2022	194		
1.1	Розробка концепції	01.03.2022	28.04.2022	30		
1.1.1	Призначення менеджера проєкту	01.03.2022	24.03.2022	5		1.1.2
1.1.2	Затвердження Уставу	24.03.2022	26.03.2022	2	1.1.1	1.1.3
1.1.3	Збір інформації	26.03.2022	09.04.2022	10	1.1.2	1.1.4
1.1.4	ТЕО	09.04.2022	23.04.2022	10	1.1.3	1.1.5; 1.1.7
1.1.5	Формування цілей	23.04.2022	24.04.2022	1	1.1.4	1.1.6; 1.1.7
1.1.6	Формування задач	24.04.2022	28.04.2022	2	1.1.5	1.2.1; 1.1.7
1.1.7	Прийняття рішення про реалізацію проєкту	28.04.2022	28.04.2022	0	1.1.4; 1.1.5; 1.1.6	
1.2	Планування	28.04.2022	20.05.2022	16		
1.2.1	Формування команди	28.04.2022	29.04.2022	1	1.1.6	1.2.2
1.2.2	Розробка деталізованого плану	29.04.2022	06.05.2022	5	1.2.1	1.2.3
1.2.3	Формування бюджету та графіку фінансування	06.05.2022	08.05.2022	2	1.2.2	1.2.4
1.2.4	Розробка календарного плану	08.05.2022	13.05.2022	3	1.2.3	1.2.5
1.2.5	Планування робіт та витрат	13.05.2022	18.05.2022	3	1.2.4	1.2.6
1.2.6	Затвердження проєкту	18.05.2022	20.05.2022	2	1.2.5	1.3.1; 1.2.7
1.2.7	Закінчення підготовки до реалізації проєкту	20.05.2022	20.05.2022	0	1.2.6	
1.3	Реалізація	20.05.2022	09.09.2022	80		
1.3.1	Реєстрація компанії	20.05.2022	25.05.2022	3	1.2.6	1.3.2; 1.3.5[SS]; 1.3.6[SS]
1.3.2	Підбір кадрів	25.05.2022	08.06.2022	10	1.3.1	1.3.3
1.3.3	Укладення угод	08.06.2022	15.06.2022	5	1.3.2	1.3.4

Продовження табл. 3.8

1.3.4	Виконання робіт	15.06.2022	30.06.2022	60	1.3.3	1.4.1
1.3.5	Контроль за виконанням	20.05.2022	30.06.2022	80	1.3.1[SS]*	1.4.1
1.3.6	Вирішення поточних питань	20.05.2022	30.06.2022	80	1.3.1[SS]	1.4.1; 1.3.7
1.3.7	Завершено створення нормативної документації	20.05.2022	30.06.2022	0	1.3.6	
1.4	Завершення проєкту	20.05.2022	30.06.2022	68		
1.4.1	Контроль за імплементацією	20.05.2022	30.06.2022	60	1.3.4; 1.3.5; 1.3.6	1.4.2

1.4.2	Розпуск команди	20.05.2022	30.06.2022	3	1.4.1	1.4.3
1.4.3	Закриття проєкту	20.05.2022	30.06.2022	5	1.4.2	1.4.4
1.4.4	Завершення проєкту	30.06.2022	30.06.2022	0	1.4.3	

* SS – зв’язок типу Start-to-Start (SS), початок – початок

Джерело: розроблено автором за даними ТОВ «XXX»

Дата початку проєкту: 01.03.2022. Тривалість проєкту: 194 дні. Орієнтовна дата завершення проєкту: 30.06.2022.

Доцільно навести середню заробітну плату для працівників ТОВ «XXX» (табл. 3.9).

Таблиця 3.9.

**Розрахунок середньої заробітної плати для працівників
ТОВ «XXX» (грн.)**

Назва статті витрат	1-й рік	2-й рік	3-й рік
Директор	324000	340200	357210
HR-менеджер	120000	126000	132300
Маркетолог	252000	264600	277830
Менеджер з продажу	294000	308700	324135
Менеджер з логістики	180000	189000	198450
Юрист	120000	126000	132300
Бухгалтер	84000	88200	92610
Фонд оплати праці персоналу	1374000	1442700	1514835
Єдиний соціальний внесок (22% від ФОП)	302280	317394	333264
Загальні витрати на ФОП та ЄСВ	1676280	1760094	1848099

Джерело: розроблено автором за даними ТОВ «XXX»

Окрім, заробітної плати та сплати соціальних внесків ТОВ «XXX» понесе й інші витрати (табл. 3.10).

З табл. 3.10 видно, що витрати по проєкту складають 2132280 грн. у 1-й рік забезпечення сталого розвитку ТОВ «XXX».

Таблиця 3.10.

Розрахунок загальних витрат ТОВ «XXX» (грн.)

Показники	1-й рік	2-й рік	3-й рік
Загальні витрати на ФОП та ЄСВ	1676280	1760094	1848099
Витрати на інформаційні технології	180000	189000	198450

Амортизація (меблі, оргтехніка, комп'ютери, програмне забезпечення, канцтовари, вода)	120000	126000	132300
Оплата на інтернет-рекламу сайту ТОВ «ТОВ «ХХХ»»	156000	163800	171990
ЗАГАЛЬНІ ВИТРАТИ	2132280	2238894	2350839

Джерело: розроблено автором за даними ТОВ «ХХХ»

Для визначення економічної ефективності запропонованого проєкту доцільно провести розрахунок доходів ТОВ «ХХХ» (рис. 3.2), виходячи з того, що передбачуваний план продажів консалтингових послуг становить 300 штук в місяць, валовий прибуток на продажу однієї послуги складе 350 євро. Валовий прибуток компанії, при виконанні плану продажів становитиме 105000 євро в місяць або 3202500 гривень.

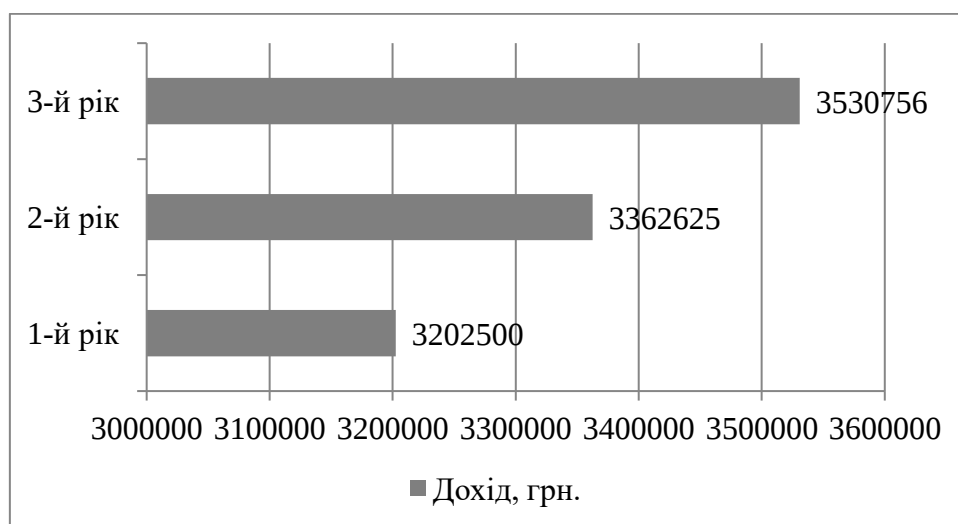


Рис. 3.2. Динаміка загальних доходів ТОВ «ХХХ» (грн.)

Джерело: складено автором [70]

Так, плануємо поступове зростання доходів ТОВ «ХХХ».

Проведемо розрахунок запланованого прибутку у результаті забезпечення сталого розвитку ТОВ «ХХХ» та забезпечення прибутковості на досліджуваному підприємстві (табл. 3.11).

Таблиця 3.11.

Розрахунок запланованого прибутку ТОВ «ХХХ» (грн.)

Показники	1-й рік	2-й рік	3-й рік
Витрати	2132280	2238894	2350839
Доходи	3202500	3362625	3530756
Прибуток до оподаткування	1070220	1123731	1179917

Податок на прибуток	192639,6	202271,58	212385,105
Чистий прибуток	877580	921459	967532

Джерело: розроблено автором за даними ТОВ «XXX»

Отже, плануємо, що проєкт забезпечення сталого розвитку ТОВ «XXX» та забезпечення прибутковості на підприємстві ефективним.

3.3. Економічне обґрунтування доцільності реалізації запропонованих заходів

Проведемо розрахунок основних показників визначення економічної доцільності впровадження запропонованих пропозицій.

Економічний прибуток:

$$NPV = \sum_{t=1}^n \frac{CF_t}{(1+k)^t} - \sum_{t=1}^n \frac{I_t}{(1+k)^t} \quad (3.1),$$

де NPV – чиста приведена вартість;

CF_t – дохід, отриманий в результаті реалізації програми розвитку ТОВ «XXX» у періоді t ;

I_t – величина витрат у періоді t ;

t – кількість періодів;

k – норма відсотка, або ставка дисконтування [27, с. 121].

Для розрахунку дисконтованих грошових потоків та дисконтованих інвестицій необхідним є обґрунтування дисконтної ставки. Так як підприємство використовує позиковий капітал вартістю 20,0%, то доки підприємство не розраховалося за позикові ресурси в якості дисконтного множника можемо використовувати саме це значення.

Індекс рентабельності інвестицій [27, с. 121]:

$$PI = \sum_{t=1}^n \frac{CF_t}{(1+k)^t} \div \sum_{t=1}^n \frac{I_t}{(1+k)^t} \quad (3.2),$$

Термін окупності проєктів [27, с. 121]:

$$T = \frac{\sum_{t=1}^n \frac{I_t}{(1+k)^t}}{\sum_{t=1}^n \frac{CF_t}{(1+k)^t}} \quad (3.3),$$

Проведемо оцінку ефективності проєкту «Удосконалення офіційного сайту ТОВ «ХХХ» за трьома сценаріями розвитку (табл. 3.12).

Таблиця 3.12.

**Розрахунок показників економічної ефективності реалізації проєкту
«Удосконалення офіційного сайту ТОВ «ХХХ» за реалістичним сценарієм**

№ з/п	Параметр	Роки		
		1 р.	2 р.	3 р.
1	Обсяг грошового потоку, Рк, грн	3202500	3362625	3530756
2	Обсяг інвестиційних вкладень, ІС, грн	2132280	2238894	2350839
3	Коефіцієнт дисконтування, α _i	1	0,8	0,6
4	Дисконтовані грошові потоки, CF* α _i тис. грн	3202500	2690100	2118453,6
5	Дисконтовані інвестиції, І* α _i тис. грн	2132280	1791115,2	1410503,4
6	Чиста приведена вартість проєкту, кумулятивно, NPV _i тис. грн	1070220	898985	707950
7	ЕВІТДА / Операційний прибуток, грн	1070220	1123731	1179917
8	Індекс рентабельності інвестицій	1,50	х	х
9	Термін окупності, місяці	8	х	х

Джерело: розраховано автором за даними ТОВ «ХХХ»

Отже, на умовах реалістичного сценарію розвитку за дисконтної ставки 20% отримали позитивне значення показника чиста теперішня вартість проєкту (у 1-й рік показник складає 1070220 грн), що свідчить про ефективність інновацій. Підсумовуючи вищенаведені розрахунки варто сказати: загальна сума грошового потоку у 1-й рік реалізації проєкту «Удосконалення офіційного сайту ТОВ «ХХХ»

перевищує інноваційні витрати на 1070220 грн, що є позитивним явищем для діяльності підприємства. У результаті реалізації нового проєкту представництво компанії отримає прибуток; індекс рентабельності інвестицій становить 1,50. Оскільки розрахований індекс рентабельності інвестицій вище 1, то цей проєкт має бути прийнятий до уваги та реалізований у практичній діяльності підприємства, адже він є доцільним та вигідним для ТОВ «XXX»; аналізуючи період окупності затрат, робимо висновок, що інноваційний проєкт реалізації проєкту окупиться протягом 8-ми місяців реалізації проєкту.

Розрахуємо показники песимістичного сценарію реалізації проєкту «Удосконалення офіційного сайту ТОВ «XXX» за умови скорочення запланованого рівня доходів на 3% (табл. 3.13).

Таблиця 3.13.

**Розрахунок показників економічної ефективності реалізації проєкту
«Удосконалення офіційного сайту ТОВ «XXX»
за песимістичним сценарієм**

№ з/п	Параметр	Роки		
		1 р.	2 р.	3 р.
1	Обсяг грошового потоку, R_k , грн	3106425	3261746,25	3424833,32
2	Обсяг інвестиційних вкладень, I_C , грн	2132280	2238894	2350839
3	Коефіцієнт дисконтування, α_i	1	0,8	0,6
4	Дисконтовані грошові потоки, $CF^* \alpha_i$ тис. грн	3106425	2609397	2054899,992
5	Дисконтовані інвестиції, $I^* \alpha_i$ тис. грн	2132280	1791115,2	1410503,4
6	Чиста приведена вартість проєкту, кумулятивно, NPV_i тис. грн	974145	818282	644397
7	EBITDA / Операційний прибуток, грн	974145	1022852,25	1073994,32
8	Індекс рентабельності інвестицій	1,46	x	x
9	Термін окупності, місяці	8	x	x

Джерело: розроблено автором за даними ТОВ «XXX»

Отже, на умовах песимістичного сценарію розвитку на основі реалізації проєкту «Удосконалення офіційного сайту ТОВ «XXX» також плануємо отримати операційний прибуток (показник коливається з 974145 грн у 1-му році до 1073994,32 грн у 3-му запланованому році реалізації проєкту). Індекс рентабельності більше 1, термін окупності становить 8 місяців.

У табл. 3.14 розрахуємо показники для оптимістичного сценарію реалізації проєкту «Удосконалення офіційного сайту ТОВ «ХХХ» за умови збільшення доходів на 3% до відповідних показників реалістичного сценарію.

Отже, на умовах оптимістичного сценарію розвитку на основі реалізації проєкту «Удосконалення офіційного сайту ТОВ «ХХХ» плануємо отримати операційний прибуток (показник коливається у межах 1166295 грн у 1-му році до 1285839,68 грн у 3-му запланованому році реалізації проєкту). Індекс рентабельності більше 1, термін окупності становить 8 місяців.

Таблиця 3.14.

**Розрахунок показників економічної ефективності реалізації проєкту
«Удосконалення офіційного сайту ТОВ «ХХХ»
за оптимістичним сценарієм**

№ з/п	Параметр	Роки		
		1 р.	2 р.	3 р.
1	2	3	4	5
1	Обсяг грошового потоку, Рк, грн	3298575	3463503,75	3636678,68
2	Обсяг інвестиційних вкладень, ІС, грн	2132280	2238894	2350839
3	Коефіцієнт дисконтування, α_i	1	0,8	0,6
4	Дисконтовані грошові потоки, $CF^* \alpha_i$ тис. грн	3298575	2770803	2182007,208
5	Дисконтовані інвестиції, $I^* \alpha_i$ тис. грн	2132280	1791115,2	1410503,4
6	Чиста приведена вартість проєкту, кумулятивно, NPV_i тис. грн	1166295	979688	771504
7	EBITDA / Операційний прибуток, грн	1166295	1224609,75	1285839,68
8	Індекс рентабельності інвестицій	1,55		
9	Термін окупності, місяці	8		

Джерело: розроблено автором за даними ТОВ «ХХХ»

Підсумовуючи різні можливі сценарії реалізації проєкту «Удосконалення офіційного сайту ТОВ «ХХХ», слід відзначити економічну ефективність забезпечення сталого розвитку ТОВ «ХХХ» та забезпечення прибутковості підприємства.

Існування невизначеності при прийнятті управлінських фінансових рішень, а також ризиків, що пов'язаних із їх виконанням є об'єктивною проблемою формування адекватної системи виявлення, ідентифікації, оцінки та нейтралізації

відповідних ризиків реалізації операційної, інвестиційної та фінансової діяльності суб'єкта господарювання – моделі управління ризиками. Для мінімізації можливих ризиків впливу на реалізацію заходів щодо розвитку ТОВ «XXX» необхідно:

- проводити оцінку факторів, що здійснюють вплив на фінансово-господарську та маркетингову діяльність ТОВ «XXX»;
- здійснювати моніторинг за ризиками, що присутні на досліджуваному підприємстві;
- по можливості провести страхування ризиків ТОВ «XXX» з метою мінімізації фінансових та інших втрат.

Розглянемо внутрішні ризики, притаманні ТОВ «XXX».

1. Внутрішні організаційні ризики:

- зриви робіт через нестачу замовлень, матеріалів, затримку поставок, незадовільне оперативне управління, зміну раніше узгоджених вимог та появу додаткових вимог із сторони замовників та партнерів, ін.;
- перевитрати, що виникли внаслідок: зриву планів робіт, низької кваліфікації робітників ТОВ «XXX», виявлення претензій зі сторони партнерів, постачальників та споживачів.

2. Внутрішні технічні ризики:

Головні внутрішні ризики ТОВ «XXX»:

а) Фактори ризику, пов'язані зі станом та ефективністю використання ресурсної бази ТОВ «XXX»:

- ризик, пов'язаний із обмеженістю ресурсів усіх груп;
- ризик пов'язаний з недоотриманням прибутку через обмеженні фінансові ресурси ТОВ «XXX».

б) Фактори ризику, пов'язані зі організаційною структурою ТОВ «XXX»:

- підприємство має дивізійну організаційну структуру управління, тому існує ризик неефективного управління підприємством, що пов'язано з відсутністю спеціалістів з окремих функцій управління.

с) Фактори ризику, пов'язані зі станом ефективного управління підприємством:

- підприємство надає низький рівень мотивації персоналу, що призводить до зменшення продуктивності праці;
- підприємство має дивізійну структуру організації, тому інколи дивізійні повноваження не можуть забезпечити потреб організації;
- ризик пов'язаний із необ'єктивністю прийнятих рішень.

д) Фактори ризику пов'язані з відповідними процесами на підприємстві: маркетинг розвинений на примітивному рівні. Існують такі маркетингові ризики ТОВ «XXX»: необґрунтоване збільшення цін на послуги; втрата потенційних споживачів; втрата конкурентних позицій.

Підсумовуючи різні можливі сценарії удосконалення офіційного сайту ТОВ «XXX», слід відзначити економічну ефективність реалізації удосконаленої стратегії підвищення сталого розвитку підприємства.

Висновки до розділу 3

Отже, за результатами проведеного дослідження варто зробити відповідні висновки.

Обґрунтовано, що основним напрямом щодо підвищення ефективності формування стратегії підвищення сталого розвитку є планування та контролювання усіх рекламних процесів. Для цього необхідно призначити відповідальну людину, що керуватиме усім процесом створення рекламних кампаній. Такою відповідальною особою має бути керівник ТОВ «XXX». До його обов'язків повинна входити постановка завдань щодо створення рекламних кампаній, підготовка та опрацювання цільової аудиторії, налаштовування таргетингу і контроль результатів рекламної кампанії. Також необхідно зазначити плановий KPI (фінансова та нефінансова система оцінки, яка допомагає організації визначити досягнення стратегічних цілей на місяць щодо результатів, які будуть отримані з використанням певного бюджету. Інші напрямки щодо підвищення

ефективності формування стратегії підвищення сталого розвитку – це звернення до нових засобів реклами, а саме розміщення рекламних повідомлень не тільки в соціальних мережах та пошуковій рекламі, а й використання нативної реклами або друкованої реклами.

Пропонуємо для підвищення ефективності роботи ТОВ «ХХХ» удосконалити офіційний сайт, де потенційні клієнти ТОВ «ХХХ» матимуть змогу оглянути опис послуг, ціну на основні види консалтингових послуг та почитати відзиви про фірму. Варто зазначити, що удосконалення офіційного сайту ТОВ «ХХХ» підвищує шанси досліджуваного підприємства у звичній конкурентній боротьбі, дозволяючи ТОВ «ХХХ» змагатись у якості, ціні, асортименті консалтингових послуг. Варто зазначити, що удосконалений офіційний сайт – це сукупність веб-сторінок, доступних у мережі Інтернет, які об'єднані як за змістом, так і навігаційно. Фізично сайт може розміщуватися як на одному, так і на кількох серверах. Гнучка зручна система адміністрування віртуального представництва з розмежуванням прав доступу для різних груп редакторів і менеджерів дозволяє легко вести облік, автоматично надавати знижки постійним клієнтам, планувати акції й аналізувати ефективність роботи онлайн-бізнесу ТОВ «ХХХ».

Виявлено, що умовах реалістичного сценарію розвитку за дисконтної ставки 20% отримали позитивне значення показника чиста теперішня вартість проєкту (у 1-й рік показник складає 1070220 грн), що свідчить про ефективність інновацій. Підсумовуючи вищенаведені розрахунки варто сказати: загальна сума грошового потоку у 1-й рік реалізації проєкту «Удосконалення офіційного сайту ТОВ «ХХХ» перевищує інноваційні витрати на 1070220 грн, що є позитивним явищем для діяльності підприємства. У результаті реалізації нового проєкту представництво компанії отримає прибуток; індекс рентабельності інвестицій становить 1,50. Оскільки розрахований індекс рентабельності інвестицій вище 1, то цей проєкт має бути прийнятий до уваги та реалізований у практичній діяльності підприємства, адже він є доцільним та вигідним для ТОВ «ХХХ»; аналізуючи період окупності затрат, робимо висновок, що інноваційний проєкт реалізації проєкту

«Удосконалення офіційного сайту ТОВ «ХХХ» окупиться протягом 8-ми місяців реалізації проєкту.

ВИСНОВКИ

Отже, за результатами проведеного дослідження варто зробити відповідні висновки:

Визначено, що сталий розвиток підприємства – це одна із підсистем управління організацій, що виконує велику кількість завдань стосовно стратегічного аналізу, розроблення, реалізації і контролю реалізації стратегії сталого розвитку підприємства.

Досліджено, що побудувати ефективну стратегічного підходу до забезпечення сталого розвитку підприємства можна лише через використання двох підходів до визначення стратегії: філософського й організаційно-управлінського. Філософська концепція передбачає використання стратегічного мислення, яке спрямовує підприємство до постійного творчого пошуку, втілення новаторських ідей в усіх аспектах діяльності, тоді як організаційно-управлінський підхід дає змогу здійснювати ефективний процес планування і реалізації стратегії сталого розвитку підприємства.

Виявлено, що поєднання методичних підходів до оцінювання ефективності сталого розвитку підприємства дозволить всебічно визначити вузькі місця стратегії підприємства та сформулювати оптимальну стратегічного підходу до забезпечення сталого розвитку підприємства щодо підвищення ефективності діяльності в цілому. Також, можна зробити висновок, що більшість із описаних методів не охоплюють стратегічну діяльність загалом, а досліджують ефективність її окремих складових.

ТОВ «XXX» – це компанія, що розробляє програмне забезпечення для продуктів та послуг, що допомагає організаціям по всьому світу у роботі з їхніми системами Microsoft Dynamics ERP та CRM. Упродовж 2018-2020 рр. відбулося зменшення валюти Балансу ТОВ «XXX» на 9680 тис. грн. або на 13,50%, що сталося у зв'язку із скороченням необоротних активів на 5330 тис. грн або на 21,85% та оборотних активів підприємства на 4350 тис. грн. або на 9,19%. У 2020 р., порівняно з 2018 р., зменшення оборотних активів підприємства відбулося у зв'язку із скороченням дебіторської заборгованості на 7170 тис. грн або на 46,57%,

грошових коштів на 2297 тис. грн. або на 97,54% та інших оборотних активів на 82 тис. грн. або на 25,31%. У 2020 р., порівняно з 2018 р., спостерігаємо зростання чистого доходу від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг) ТОВ «XXX» на 1400 тис. грн. або на 1,81%. Натомість упродовж 2018-2020 рр. відбулося скорочення собівартості наданих послуг на 420 тис. грн. або на 0,68%, що вплинуло на скорочення фінансового результату від операційної діяльності підприємства на 1122 тис. грн. або на 195,81%. Варто відзначити, що у 2018-2020 рр. ТОВ «XXX» вело збиткову діяльність (чистий збиток склав -10477 тис. грн. у 2018 р., -6841 тис. грн. у 2019 р. та -8725 тис. грн. у 2020 р.).

Досліджено, що проаналізувавши ключові фактори успіху, бачимо, що конкуренція дуже жорстка, різниця між компаніями мінімальна. Найкращі позиції отримала компанія GlobalLogic, усі критерії мають максимальну кількість балів. На другому місці знаходиться компанія SoftServe з оцінкою - 4,85. За нею йде Ciklum, котра отримала 4,72 бали, в даній компанії якість продукції є незначно нижчим від конкурентів, а також менша частка ринку. Luxoft також має нижчу оцінку – 4,5, через вищу ціну, та меншу частку ринку. Досліджувана компанія займає останнє місце через невеликі обсяги продажів та малу частку ринку. Саме тому, ТОВ «XXX» потрібно збільшувати обсяги реалізації продукції та завойовувати нові ринки. Зокрема, слабкими сторонами порівняно з конкурентом є рівень прибутку, частка ринку, широта асортименту, система стимулювання покупців, ступінь маркетингової активності та фінансові можливості підприємства. Сильними ж сторонами є рівень комунікаційних зв'язків у підприємстві, ступінь досягнення цілей та гнучкість цінової політики.

Обґрунтовано, що основним напрямом щодо підвищення ефективності формування стратегії підвищення сталого розвитку є планування та контролювання усіх рекламних процесів. Для цього необхідно призначити відповідальну людину, що керуватиме усім процесом створення рекламних кампаній. Такою відповідальною особою має бути керівник ТОВ «XXX». До його обов'язків повинна входити постановка завдань щодо створення рекламних кампаній, підготовка та опрацювання цільової аудиторії, налаштування

таргетингу і контроль результатів рекламної кампанії. Також необхідно зазначити плановий KPI (фінансова та нефінансова система оцінки, яка допомагає організації визначити досягнення стратегічних цілей на місяць щодо результатів, які будуть отримані з використанням певного бюджету. Інші напрямки щодо підвищення ефективності формування стратегії підвищення сталого розвитку – це звернення до нових засобів реклами, а саме розміщення рекламних повідомлень не тільки в соціальних мережах та пошуковій рекламі, а й використання нативної реклами або друкованої реклами.

Пропонуємо для підвищення ефективності роботи ТОВ «XXX» удосконалити офіційний сайт, де потенційні клієнти ТОВ «XXX» матимуть змогу оглянути опис послуг, ціну на основні види консалтингових послуг та почитати відзиви про фірму. Варто зазначити, що удосконалення офіційного сайту ТОВ «XXX» підвищує шанси досліджуваного підприємства у звичній конкурентній боротьбі, дозволяючи ТОВ «XXX» змагатись у якості, ціні, асортименті консалтингових послуг. Варто зазначити, що удосконалений офіційний сайт – це сукупність веб-сторінок, доступних у мережі Інтернет, які об'єднані як за змістом, так і навігаційно. Фізично сайт може розміщуватися як на одному, так і на кількох серверах. Гнучка зручна система адміністрування віртуального представництва з розмежуванням прав доступу для різних груп редакторів і менеджерів дозволяє легко вести облік, автоматично надавати знижки постійним клієнтам, планувати акції й аналізувати ефективність роботи онлайн-бізнесу ТОВ «XXX».

Виявлено, що умовах реалістичного сценарію розвитку за дисконтної ставки 20% отримали позитивне значення показника чиста теперішня вартість проєкту (у 1-й рік показник складає 1070220 грн), що свідчить про ефективність інновацій. Підсумовуючи вищенаведені розрахунки варто сказати: загальна сума грошового потоку у 1-й рік реалізації проєкту «Удосконалення офіційного сайту ТОВ «XXX» перевищує інноваційні витрати на 1070220 грн, що є позитивним явищем для діяльності підприємства. У результаті реалізації нового проєкту представництво компанії отримає прибуток; індекс рентабельності інвестицій становить 1,50. Оскільки розрахований індекс рентабельності інвестицій вище 1, то цей проєкт має

бути прийнятий до уваги та реалізований у практичній діяльності підприємства, адже він є доцільним та вигідним для ТОВ «ХХХ»; аналізуючи період окупності затрат, робимо висновок, що інноваційний проєкт реалізації проєкту «Удосконалення офіційного сайту ТОВ «ХХХ» окупиться протягом 8-ми місяців реалізації проєкту.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Андрушків Б., Мельник Л., Погайдак О. Інноваційні засоби формування концепції оцінювання сталого розвитку у системі «підприємство – галузь – регіон – держава» (європейський аспект). Український журнал прикладної економіки. 2016. Т. 1. № 2. С. 6–17.
2. Боголюбов В. М., Прилипко В. А. Стратегія сталого розвитку. Херсон : Олді-плюс. 2009. 321 с.
3. Бохан А. В. Ефективне екологічне підприємництво – запорука сталого розвитку. Екологічний менеджмент. 2006. С. 67–71.
4. Борщук С. С., Загорський В. М. Концепція сталого розвитку і проблеми оптимізації економічних систем. Регіональна економіка. 2005. № 3. С. 113–119.
5. Бурик З. М. Формування концепції сталого розвитку регіону. Теорія та практика державного управління і місцевого самоврядування. 2014. № 1. URL: http://nbuv.gov.ua/j-pdf/Ttpdu_2014_1_22.pdf
6. Вагнер І. М. Обґрунтування доцільності використання корпоративних стратегій для підприємств автомобільного вантажного транспорту. Financial and credit activity: problems of the organd practice. №1/12, 2012.
7. Васи́лига С. М. Поняття стратегії розвитку підприємства. Економіка та держава. 2020. № 1. С. 122-125.
8. Васи́ленко В. О. Стратегічне управління: навчальний посібник. К.: ЦУЛ, 2013. 396 с.
9. Васю́ткіна Н. В. Актуальні питання сталого розвитку підприємства. Тенденції розвитку організаційного та проєктного менеджменту; матеріали XXXII Міжнар. наук. практ. конф., Львів, економ. фундація, 2013. С. 27-30.
10. Васю́ткіна Н. Управління сталим розвитком підприємств: теоретико-методологічний аспект : монографія. Київ : Ліра-К, 2014. 334 с.
11. Величко Т. Г. Основні напрями стратегічного управління підприємством в умовах сталого розвитку. Агросвіт. 2020. № 7. С. 92–96.

12. Вецко Т. М. Сталий розвиток підприємства: проблеми та перспективи. URL: https://ela.kpi.ua/bitstream/123456789/29380/1/2019-13_2-04.pdf
13. Волкова О. І., Гончарова Ю. В. Легка промисловість України: стан, проблеми, перспективи економічного розвитку: монографія. Київ: КНУДТ, 2009. 446 с.
14. Головенко І. П. Теоретико-методичні підходи до оцінювання економічної ефективності функціонування підприємств. Глобальні та національні проблеми економіки. 2016. Випуск 11. С. 300-303.
15. Данилишин Б. М. Розроблення національних стратегій сталого розвитку: корисний досвід для України. Механізм регулювання економіки. 2008. № 3 (2). С. 214–218.
16. Дем'яненко Т. І. Сталий розвиток вітчизняних підприємств в сучасних економічних умовах. Вчені записки ТНУ імені В. І. Вернадського. Серія: Економіка і управління. 2020. Том 31 (70). № 2. С. 185-188.
17. Довгань Л. Є. Сучасні аспекти сталого розвитку машинобудівних підприємств. Економіка та управління підприємствами машинобудівної галузі: проблеми теорії та практики. 2008. № 3 (3). С. 71–83.
18. Жаданос О. В., Шатоха В. І., Петренко А. Л. Стратегія сталого розвитку на підприємстві: приклад Європи та досвід України. Дніпро : Дріант, 2017. 79 с.
19. Железняк К. Л. Механізм формування стратегії транспортних підприємств: дис. на здобуття наук. ступеня канд. екон. наук: 08.00.04. Київ, 2015. 210 с.
20. Зайцев Л. Г. Стратегічний менеджмент: підручник. М.: Економіст, 2012. 416 с.
21. Захарченко О. Наукові основи сталого розвитку. Наукові праці національного університету харчових технологій. 2015. № 4. С. 68–75.
22. Зуб А. Т. Стратегічний менеджмент: теорія і практика: навчальний посібник для вузів. М.: Аспект Пресс, 2012. 415 с.
23. Іванчук К. Стійкий економічний розвиток підприємства: теоретичне обґрунтування. Економіка розвитку. 2014. № 3 (71). С. 85–88.

24. Квятковська Л. А. Реалізація принципів концепції сталого розвитку в діяльності підприємства. Вісник соціально-економічних досліджень. 2013. № 1. С. 85–89.

25. Кирич Н. Б. Від стабілізації суспільного виробництва – до сталого розвитку суспільства : монографія. Тернопіль : ТДТУ ім. І. Пулюя, 2003. 203 с.

26. Козловський С. Управління сучасними економічними системами, їх розвитком та стійкістю : дис. ... канд. екон. наук : спец. 08.00.03 ; Вінницький національний аграрний університет. Вінниця. 2011. 32 с.

27. Коротков Е. М. Концепція менеджменту. М.: Дека, 2017. 304 с.

28. Костюк О. Д. Менеджмент сталого розвитку аграрного сектора. Київ : Компринт, 2013. 198 с.

29. Кухарук А., Змітрович Д. Формування конкурентних переваг підприємства з урахуванням положень концепції сталого розвитку. Науковий вісник Херсонського державного університету. 2015. Вип. 15. Ч. 2. С. 46–48.

30. Лазоренко Т. В. Сталий розвиток як основа економічного зростання підприємства. 2021: II Міжнародна науково-практична конференція «Бізнес, інновації, менеджмент: проблеми та перспективи». URL: <http://confmanagement.kpi.ua/proc/article/view/230477>

31. Максимов С. Б. Сутність стратегії розвитку на транспортних підприємствах. Збірник наукових праць ДУІТ. Серія «Економіка і управління», 2019. Вип. 46. С. 72-81.

32. Малик І. П., Вецко Т. М. Механізм забезпечення сталого розвитку підприємств України. Сучасні підходи до управління підприємством: зб. тез доп. IX Всеукраїнської наук.-практ. конф., м. Київ, 12 квіт. 2017 р. Київ, 2017. С. 64-69.

33. Малюта Л. Я. Екологічний імператив забезпечення економічної безпеки в контексті сталого розвитку суспільства. Галицький економічний вісник. 2014. Т. 44. № 1. С. 21–29.

34. Масленнікова Н. П. Управління розвитком організації. М.: Центр економіки і маркетингу, 2012. 304 с.

35. Матюх С. А. Дослідження сучасних методів оцінки ефективності діяльності організацій. Економічний аналіз : зб. наук. праць. Тернопільський національний економічний університет; редкол.: В. А. Дерій (голов. ред.) та ін. Тернопіль: Видавничо-поліграфічний центр Тернопільського національного економічного університету «Економічна думка», 2014. Том 15. № 3. С. 79-85.

36. Марцин В. С. Економічне регулювання ефективності господарської діяльності: Монографія. Львів: ЛБІ НБУ, 2005. 491 с.

37. Мельник Л. Г. Економіка підприємства: підручник. Суми: ВТД «Університетська книга», 2004. 648 с.

38. Мельник Л. Г. Основи стійкого розвитку: навчальний посібник. Суми: ВТД «Університетська книга», 2005. 654 с.

39. Мескон М., Альберт М., Хедоури Ф. Основы менеджмента: Москва. Дело, 2013. 702 с.

40. Мескон М. Основы менеджменту. М.: Дело, 2014. 704 с.

41. Мізюк Б. М. Стратегічне управління. Львів: Магнолія, 2007. 392 с.

42. Осауленко О. Сталий соціально-економічний розвиток – модулювання та управління. Київ : Наука, 2009. 326 с.

43. Пакулін С. Управління сталим розвитком сучасного підприємства. Електронний науковий журнал. 2016. № 8. С. 200–217.

44. Пакулін С. Л., Пакуліна А. А. Управління сталим розвитком сучасного підприємства. Траектория науки. 2016. Т. 2, № 3. С. 2.1-2.17. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/trna_2016_2_3_5

45. Пилипенко С. Стратегічне управління підприємством на засадах концепції сталого розвитку. Економіка та суспільство. 2020. № 21. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/33>

46. Портер Е. М. Конкурентна стратегія: Методика аналізу галузей і конкурентів. М.: Альпіна Бізнес Букс, 2005. 454 с.

47. Смачило І. І. Методи управління сталим розвитком підприємства. Економіка розвитку. 2012. № 2. С. 115–120.

48. Смирнова Н. К., Фоміна О. В. Реалізація стратегій підприємств: від простого до складного. URL: <http://www.elobook.com>

49. Соловьев В. С. Стратегический менеджмент: ученик. Ростов-на-Дону. Феникс, 2012. 448 с.

50. Степаненко Т. О. Теоретичні та методичні засади сталого розвитку підприємства. Вчені записки ТНУ імені В. І. Вернадського. Серія: Економіка і управління. 2020. Том 31 (70). № 6. С. 136-141.

51. Стратегічне управління промисловими підприємствами і корпораціями: методологія та інструментальні засоби; Буравлев А. І., Гірчиця Г. І., Саламатов В. Ю., Степанівська І. А. М.: Видавництво Фізико-математичної літератури, 2008. 176 с.

52. Стратегічний маркетинг: навч. посібник. Л. В. Балабанова та ін. Донецьк. Донецький Національний університет економіки і торгівлі ім. Туган-Барановського, 2008. 551 с.

53. Стратегічне управління потенціалом підприємства: монографія; НАН України, Інститут економіки промисловості; Б.Г. Шелегеда, Н.В. Касьянова, А.Я. Берсудській та ін. Донецьк: ДонУЕП, 2006. 219 с.

54. Сухорська У. Р. Стратегічні стратегії розвитку підприємства: сутність, значення, класифікація. Науковий вісн.: Зб. науково-технічних праць. Львів: Український державний лісотехнічний університет. 2002. Вип. 12.8. С. 259-263.

55. Тарасенко І. О. Сталій розвиток підприємств легкої промисловості: теорія, методологія, практика. Київ : КНУТД, 2010. 389 с.

56. Тогузаев Т. Х. Наукові аспекти поняття «стратегії розвитку підприємства». Економічна теорія та інституційна економіка. 2009. № 2 (24). С. 19-27.

57. Томпсон А. А. Стратегічний менеджмент; пер. з англ. А.Р. Ганцева, В.Ю. Дроздова, А.Г. Завади, Т.В. Клекотів, Е.В. Кондуковой, К.Д. Сафонова, І.В. Тарасюк. М.: Видавничий дім «Вільямс», 2006. 928 с.

58. Усюк Т. В., Фаріон Л. В. Методичні підходи до оцінки ефективності розвитку сільських територій за умов сталості. Економіка АПК. 2018. № 2 С. 64.

59. Чухлата Ж. Г. Особливості стратегії розвитку підприємством в сучасних умовах. Вісник економіки транспорту і промисловості № 62, 2018. С. 362-367.

60. Шарко М. В. Разработка структуры стратегического управления транспортным предприятием. Технологический аудит и резервы производства № 2/5(28), 2016. 98 с.

61. Шелегеда Б.Г. Стратегічне управління потенціалом підприємства: монографія. Донецьк: Вид-во ДонУЕП, 2016. 219 с.

62. Шершньова З. Є. Стратегічне управління: підручник. 2-ге вид., перероб. і доп. К.: КНЕУ, 2014. 699 с.

63. Шіковець К. О. Теоретико-методологічні основи моделювання управління економічним розвитком підприємства. Актуальні проблеми економіки. 2017. № 3. С. 162-168.

64. Шпортко А. М. Становлення концепції сталого розвитку. URL: http://www.ztu.edu.ua/ua/science/conference/files/eco_es.../ShportkoAM.doc

65. Шубин О. Стратегическое управление как основополагающая часть системы менеджмента предприятия. Журнал европейской экономики. 2018. № 4. Т. 2. С. 505-510.

66. Шубін О. О. Методичний підхід до забезпечення стійкого економічного розвитку торговельного підприємства. Європейський вектор економічного розвитку. 2014. № 1 (16). С. 195-202.

67. Шубравська О. Сталий економічний розвиток: поняття і напрямки дослідження. Економіка України. 2015. № 1. С. 36-42.

68. Шульгіна Л. М., Юхименко В. В. Сучасні концепції стратегії розвитку інноваційним розвитком підприємства. Маркетинг і менеджмент інновацій. 2013. № 3, Т. 2. С. 79-84.

69. Юрченко Ю. О. Еволюція практики стратегії розвитку. Вісник Хмельницького національного університету. 2019. № 1. С. 222-229.

70. Офіційні дані компанії ТОВ «ТОВ «XXX»». URL: https://youcontrol.com.ua/catalog/company_details/40445442/

ДОДАТКИ

Додаток А

**Баланс (Звіт про фінансовий стан)
на 31.12.2018 р.**

Актив	Код рядка	На початок звітного періоду	На кінець звітного періоду	На дату переходу на міжнародні стандарти фінансової звітності
1	2	3	4	5
I. Необоротні активи				
Нематеріальні активи:	1000	14	19	0
первісна вартість	1001	177	186	0
накопичена амортизація	1002	163	167	0
Незавершені капітальні інвестиції	1005	0	0	0
Основні засоби:	1010	26390	23252	0
первісна вартість	1011	66954	67004	0
знос	1012	40564	43752	0
Інвестиційна нерухомість:	1015	52	126	0
первісна вартість	1016	159	469	0
знос	1017	107	343	0
Довгострокові біологічні активи:	1020	0	0	0
первісна вартість	1021	0	0	0
накопичена амортизація	1022	0	0	0
Довгострокові фінансові інвестиції: які обліковуються за методом участі в капіталі інших підприємств	1030	0	0	0
інші фінансові інвестиції	1035	150	150	0
Довгострокова дебіторська заборгованість	1040	0	0	0
Відстрочені податкові активи	1045	847	847	0
Гудвіл	1050	0	0	0
Відстрочені аквізиційні витрати	1060	0	0	0
Залишок коштів у централізованих страхових резервних фондах	1065	0	0	0
Інші необоротні активи	1090	0	0	0
Усього за розділом I	1095	27453	24394	0
II. Оборотні активи				
Запаси	1100	47558	29256	0
Виробничі запаси	1101	7362	8596	0
Незавершене виробництво	1102	2199	3408	0
Готова продукція	1103	24783	16067	0
Товари	1104	13214	1185	0
Поточні біологічні активи	1110	0	0	0
Депозити перестрахування	1115	0	0	0
Векселі одержані	1120	0	0	0
Дебіторська заборгованість за продукцію, товари, роботи, послуги	1125	21947	14266	0

Дебіторська заборгованість за розрахунками: за виданими авансами	1130	1113	458	0
з бюджетом	1135	680	381	0
у тому числі з податку на прибуток	1136	679	379	0
з нарахованих доходів	1140	0	0	0
із внутрішніх розрахунків	1145	0	0	0
Інша поточна дебіторська заборгованість	1155	246	290	0
Поточні фінансові інвестиції	1160	0	0	0
Гроші та їх еквіваленти	1165	159	2355	0
Готівка	1166	0	0	0
Рахунки в банках	1167	137	2309	0
Витрати майбутніх періодів	1170	0	0	0
Частка перестраховика у страхових резервах	1180	0	0	0
у тому числі в:				
резервах довгострокових зобов'язань	1181	0	0	0
резервах збитків або резервах належних виплат	1182	0	0	0
резервах незароблених премій	1183	0	0	0
інших страхових резервах	1184	0	0	0
Інші оборотні активи	1190	210	324	0
Усього за розділом II	1195	71913	47330	0
III. Необоротні активи, утримувані для продажу, та групи вибуття	1200	0	0	0
Баланс	1300	99366	71724	0

Пасив	Код рядка	На початок звітної періоду	На кінець звітної періоду	На дату переходу на міжнародні стандарти фінансової звітності
I. Власний капітал				
Зареєстрований (пайовий) капітал	1400	2171	2171	0
Внески до незареєстрованого статутного капіталу	1401	0	0	0
Капітал у дооцінках	1405	0	0	0
Додатковий капітал	1410	11781	11781	0
Емісійний дохід	1411	0	0	0
Накопичені курсові різниці	1412	0	0	0
Резервний капітал	1415	566	566	0
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	1420	17406	7121	0
Неоплачений капітал	1425	(0)	(0)	(0)
Вилучений капітал	1430	(0)	(0)	(0)
Інші резерви	1435	0	0	0
Усього за розділом I	1495	31924	21639	0
II. Довгострокові зобов'язання і забезпечення				
Відстрочені податкові зобов'язання	1500	0	0	0

Пенсійні зобов'язання	1505	0	0	0
Довгострокові кредити банків	1510	26059	0	0
Інші довгострокові зобов'язання	1515	303	0	0
Довгострокові забезпечення	1520	0	0	0
Довгострокові забезпечення витрат персоналу	1521	0	0	0
Цільове фінансування	1525	0	0	0
Благодійна допомога	1526	0	0	0
Страхові резерви, у тому числі:	1530	0	0	0
резерв довгострокових зобов'язань; (на початок звітного періоду)	1531	0	0	0
резерв збитків або резерв належних виплат; (на початок звітного періоду)	1532	0	0	0
резерв незароблених премій; (на початок звітного періоду)	1533	0	0	0
інші страхові резерви; (на початок звітного періоду)	1534	0	0	0
Інвестиційні контракти;	1535	0	0	0
Призовий фонд	1540	0	0	0
Резерв на виплату джек-поту	1545	0	0	0
Усього за розділом II	1595	26362	0	0
III. Поточні зобов'язання і забезпечення				
Короткострокові кредити банків	1600	13250	570	0
Векселі видані	1605	111	111	0
Поточна кредиторська заборгованість: за довгостроковими зобов'язаннями	1610	0	39936	0
за товари, роботи, послуги	1615	20615	2505	0
за розрахунками з бюджетом	1620	686	2823	0
за у тому числі з податку на прибуток	1621	0	0	0
за розрахунками зі страхування	1625	357	125	0
за розрахунками з оплати праці	1630	1001	1041	0
за одержаними авансами	1635	54	2640	0
за розрахунками з учасниками	1640	0	0	0
із внутрішніх розрахунків	1645	0	0	0
за страховою діяльністю	1650	0	0	0
Поточні забезпечення	1660	252	330	0
Доходи майбутніх періодів	1665	0	0	0
Відстрочені комісійні доходи від перестраховиків	1670	0	0	0
Інші поточні зобов'язання	1690	4754	4	0
Усього за розділом III	1695	41080	50085	0
IV. Зобов'язання, пов'язані з необоротними активами, утримуваними для продажу, та групами вибуття	1700	0	0	0
V. Чиста вартість активів недержавного пенсійного фонду	1800	0	0	0
Баланс	1900	99366	71724	0

**Звіт про фінансові результати (Звіт про сукупний дохід)
за 2018 рік**

I. ФІНАНСОВІ РЕЗУЛЬТАТИ			
Стаття	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	2000	77375	82142
Чисті зароблені страхові премії	2010	0	0
Премії підписані, валова сума	2011	0	0
Премії, передані у перестраховування	2012	0	0
Зміна резерву незароблених премій, валова сума	2013	0	0
Зміна частки перестраховиків у резерві незароблених премій	2014	0	0
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	2050	(61648)	(60476)
Чисті понесені збитки за страховими виплатами	2070	0	0
Валовий: прибуток	2090	15727	21666
Валовий: збиток	2095	(0)	(0)
Дохід (витрати) від зміни у резервах довгострокових зобов'язань	2105	0	0
Дохід (витрати) від зміни інших страхових резервів	2110	0	0
Зміна інших страхових резервів, валова сума	2111	0	0
Зміна частки перестраховиків в інших страхових резервах	2112	0	0
Інші операційні доходи	2120	15591	14170
Дохід від зміни вартості активів, які оцінюються за справедливою вартістю	2121	0	0
Дохід від первісного визнання біологічних активів і сільськогосподарської продукції	2122	0	0
Адміністративні витрати	2130	(6483)	(7483)
Витрати на збут	2150	(6962)	(7512)
Інші операційні витрати	2180	(17300)	(18237)
Витрат від зміни вартості активів, які оцінюються за справедливою вартістю	2181	0	0
Витрат від первісного визнання біологічних активів і сільськогосподарської продукції	2182	0	0
Фінансовий результат від операційної діяльності: прибуток	2190	573	2604
Фінансовий результат від операційної діяльності: збиток	2195	(0)	(0)
Дохід від участі в капіталі	2200	0	0
Інші фінансові доходи	2220	0	9
Інші доходи	2240	20	0

Дохід від благодійної допомоги	2241	0	0
Фінансові витрати	2250	(11068)	(9642)
Втрати від участі в капіталі	2255	(0)	(0)
Інші витрати	2270	(2)	(10)
Прибуток (збиток) від впливу інфляції на монетарні статті	2275	0	0
Фінансовий результат до оподаткування: прибуток	2290	0	0
Фінансовий результат до оподаткування: збиток	2295	(10477)	(7039)
Витрати (дохід) з податку на прибуток	2300	0	0
Прибуток (збиток) від припиненої діяльності після оподаткування	2305	0	0
Чистий фінансовий результат: прибуток	2350	0	0
Чистий фінансовий результат: збиток	2355	(10477)	(7039)
II. СУКУПНИЙ ДОХІД			
Стаття	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
Дооцінка (уцінка) необоротних активів	2400	0	0
Дооцінка (уцінка) фінансових інструментів	2405	0	0
Накопичені курсові різниці	2410	0	0
Частка іншого сукупного доходу асоційованих та спільних підприємств	2415	0	0
Інший сукупний дохід	2445	0	0
Інший сукупний дохід до оподаткування	2450	0	0
Податок на прибуток, пов'язаний з іншим сукупним доходом	2455	0	0
Інший сукупний дохід після оподаткування	2460	0	0
Сукупний дохід (сума рядків 2350, 2355 та 2460)	2465	-10477	-7039
III. ЕЛЕМЕНТИ ОПЕРАЦІЙНИХ ВИТРАТ			
Матеріальні затрати	2500	35215	43055
Витрати на оплату праці	2505	16371	16832
Відрахування на соціальні заходи	2510	3905	6700
Амортизація	2515	3467	4593
Інші операційні витрати	2520	17989	31618
Разом	2550	76947	102798
IV. РОЗРАХУНОК ПОКАЗНИКІВ ПРИБУТКОВОСТІ АКЦІЙ			
Середньорічна кількість простих акцій	2600	0	0
Скоригована середньорічна кількість простих акцій	2605	0	0
Чистий прибуток (збиток) на одну просту акцію	2610	0	0
Скоригований чистий прибуток (збиток) на одну просту акцію	2615	0	0
Дивіденди на одну просту акцію	2650	0	0

Додаток Б
Баланс (Звіт про фінансовий стан)
на 31.12.2019 р.

Актив	Код рядка	На початок звітного періоду	На кінець звітного періоду	На дату переходу на міжнародні стандарти фінансової звітності
1	2	3	4	5
I. Необоротні активи				
Нематеріальні активи:	1000	19	550	
первісна вартість	1001	186	729	
накопичена амортизація	1002	167	179	
Незавершені капітальні інвестиції	1005		2	
Основні засоби:	1010	23252	20571	
первісна вартість	1011	67004	67815	
знос	1012	43752	47244	
Інвестиційна нерухомість:	1015	126	123	
первісна вартість	1016	469	487	
знос	1017	343	364	
Довгострокові біологічні активи:	1020			
первісна вартість	1021			
накопичена амортизація	1022			
Довгострокові фінансові інвестиції: які обліковуються за методом участі в капіталі інших підприємств	1030			
інші фінансові інвестиції	1035	150		
Довгострокова дебіторська заборгованість	1040			
Відстрочені податкові активи	1045	847	847	
Гудвіл	1050			
Відстрочені аквізиційні витрати	1060			
Залишок коштів у централізованих страхових резервних фондах	1065			
Інші необоротні активи	1090			
Усього за розділом I	1095	24394	22093	
II. Оборотні активи				
Запаси	1100	29256	39660	
Виробничі запаси	1101	8596	8839	
Незавершене виробництво	1102	3408	4485	
Готова продукція	1103	16067	15325	
Товари	1104	1185	11011	
Поточні біологічні активи	1110			

Депозити перестрахування	1115			
Векселі одержані	1120			
Дебіторська заборгованість за продукцію, товари, роботи, послуги	1125	14266	16322	
Дебіторська заборгованість за розрахунками: за виданими авансами	1130	458	1064	
з бюджетом	1135	381	691	
у тому числі з податку на прибуток	1136	379	379	
з нарахованих доходів	1140			
із внутрішніх розрахунків	1145			
Інша поточна дебіторська заборгованість	1155	290	409	
Поточні фінансові інвестиції	1160			
Гроші та їх еквіваленти	1165	2355	188	
Готівка	1166			
Рахунки в банках	1167	2309	152	
Витрати майбутніх періодів	1170			
Частка перестраховика у страхових резервах	1180			
у тому числі в: резервах довгострокових зобов'язань	1181			
резервах збитків або резервах належних виплат	1182			
резервах незароблених премій	1183			
інших страхових резервах	1184			
Інші оборотні активи	1190	324	125	
Усього за розділом II	1195	47330	58459	
III. Необоротні активи, утримувані для продажу, та групи вибуття	1200			
Баланс	1300	71724	80552	

Пасив	Код рядка	На початок звітнього періоду	На кінець звітнього періоду	На дату переходу на міжнародні стандарти фінансової звітності
I. Власний капітал				
Зареєстрований (пайовий) капітал	1400	2171	2171	
Внески до незареєстрованого статутного капіталу	1401			
Капітал у дооцінках	1405			
Додатковий капітал	1410	11781	11781	

Емісійний дохід	1411			
Накопичені курсові різниці	1412			
Резервний капітал	1415	566	566	
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	1420	7121	-1877	
Неоплачений капітал	1425	()	()	()
Вилучений капітал	1430	()	()	()
Інші резерви	1435			
Усього за розділом I	1495	21639	12641	
II. Довгострокові зобов'язання і забезпечення				
Відстрочені податкові зобов'язання	1500			
Пенсійні зобов'язання	1505			
Довгострокові кредити банків	1510			
Інші довгострокові зобов'язання	1515			
Довгострокові забезпечення	1520			
Довгострокові забезпечення витрат персоналу	1521			
Цільове фінансування	1525			
Благодійна допомога	1526			
Страхові резерви, у тому числі:	1530			
резерв довгострокових зобов'язань; (на початок звітнього періоду)	1531			
резерв збитків або резерв належних виплат; (на початок звітнього періоду)	1532			
резерв незароблених премій; (на початок звітнього періоду)	1533			
інші страхові резерви; (на початок звітнього періоду)	1534			
Інвестиційні контракти;	1535			
Призовий фонд	1540			
Резерв на виплату джек-поту	1545			
Усього за розділом II	1595			
III. Поточні зобов'язання і забезпечення				
Короткострокові кредити банків	1600	570	2199	
Векселі видані	1605	111		
Поточна кредиторська заборгованість:	1610	39936	38773	
за довгостроковими зобов'язаннями				
за товари, роботи, послуги	1615	2505	22153	
за розрахунками з бюджетом	1620	2823	216	
за у тому числі з податку на прибуток	1621			

за розрахунками зі страхування	1625	125	163	
за розрахунками з оплати праці	1630	1041	1663	
за одержаними авансами	1635	2640	1361	
за розрахунками з учасниками	1640			
із внутрішніх розрахунків	1645			
за страховою діяльністю	1650			
Поточні забезпечення	1660	330	601	
Доходи майбутніх періодів	1665			
Відстрочені комісійні доходи від перестраховиків	1670			
Інші поточні зобов'язання	1690	4	782	
Усього за розділом III	1695	50085	67911	
IV. Зобов'язання, пов'язані з необоротними активами, утримуваними для продажу, та групами вибуття	1700			
V. Чиста вартість активів недержавного пенсійного фонду	1800			
Баланс	1900	71724	80552	

**Звіт про фінансові результати (Звіт про сукупний дохід)
за 2019 рік**

I. ФІНАНСОВІ РЕЗУЛЬТАТИ			
Стаття	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	2000	85136	77375
Чисті зароблені страхові премії	2010		
Премії підписані, валова сума	2011		
Премії, передані у перестраховування	2012		
Зміна резерву незароблених премій, валова сума	2013		
Зміна частки перестраховиків у резерві незароблених премій	2014		
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	2050	(66333)	(61648)
Чисті понесені збитки за страховими виплатами	2070		
Валовий: прибуток	2090	18803	15727
Валовий: збиток	2095	()	()
Дохід (витрати) від зміни у резервах довгострокових зобов'язань	2105		

Дохід (витрати) від зміни інших страхових резервів	2110		
Зміна інших страхових резервів, валова сума	2111		
Зміна частки перестраховиків в інших страхових резервах	2112		
Інші операційні доходи	2120	3184	15591
Дохід від зміни вартості активів, які оцінюються за справедливою вартістю	2121		
Дохід від первісного визнання біологічних активів і сільськогосподарської продукції	2122		
Адміністративні витрати	2130	(7099)	(6483)
Витрати на збут	2150	(6834)	(6962)
Інші операційні витрати	2180	(5384)	(17300)
Витрат від зміни вартості активів, які оцінюються за справедливою вартістю	2181		
Витрат від первісного визнання біологічних активів і сільськогосподарської продукції	2182		
Фінансовий результат від операційної діяльності: прибуток	2190	2670	573
Фінансовий результат від операційної діяльності: збиток	2195	()	()
Дохід від участі в капіталі	2200		
Інші фінансові доходи	2220		
Інші доходи	2240		20
Дохід від благодійної допомоги	2241		
Фінансові витрати	2250	(9511)	(11068)
Втрати від участі в капіталі	2255	()	()
Інші витрати	2270	()	(2)
Прибуток (збиток) від впливу інфляції на монетарні статті	2275		
Фінансовий результат до оподаткування: прибуток	2290		
Фінансовий результат до оподаткування: збиток	2295	(6841)	(10477)
Витрати (дохід) з податку на прибуток	2300		
Прибуток (збиток) від припиненої діяльності після оподаткування	2305		
Чистий фінансовий результат: прибуток	2350		
Чистий фінансовий результат: збиток	2355	(6841)	(10477)

II. СУКУПНИЙ ДОХІД

Стаття	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
Дооцінка (уцінка) необоротних активів	2400		
Дооцінка (уцінка) фінансових інструментів	2405		
Накопичені курсові різниці	2410		

Частка іншого сукупного доходу асоційованих та спільних підприємств	2415		
Інший сукупний дохід	2445		
Інший сукупний дохід до оподаткування	2450		
Податок на прибуток, пов'язаний з іншим сукупним доходом	2455		
Інший сукупний дохід після оподаткування	2460		
Сукупний дохід (сума рядків 2350, 2355 та 2460)	2465	-6841	-10477
ІІІ. ЕЛЕМЕНТИ ОПЕРАЦІЙНИХ ВИТРАТ			
Матеріальні затрати	2500	39739	35215
Витрати на оплату праці	2505	20051	16371
Відрахування на соціальні заходи	2510	4466	3905
Амортизація	2515	3531	3467
Інші операційні витрати	2520	19073	17989
Разом	2550	86860	76947
ІV. РОЗРАХУНОК ПОКАЗНИКІВ ПРИБУТКОВОСТІ АКЦІЙ			
Середньорічна кількість простих акцій	2600	0	0
Скоригована середньорічна кількість простих акцій	2605	0	0
Чистий прибуток (збиток) на одну просту акцію	2610	0	0
Скоригований чистий прибуток (збиток) на одну просту акцію	2615	0	0
Дивіденди на одну просту акцію	2650	0	0

**Баланс (Звіт про фінансовий стан)
на 31.12.2020 р.**

Актив	Код рядка	На початок звітнього періоду	На кінець звітнього періоду	На дату переходу на міжнародні стандарти фінансової звітності
1	2	3	4	5
I. Необоротні активи				
Нематеріальні активи:	1000	550	854	
первісна вартість	1001	729	1202	
накопичена амортизація	1002	179	348	
Незавершені капітальні інвестиції	1005	2		
Основні засоби:	1010	20571	17229	
первісна вартість	1011	67815	67645	
знос	1012	47244	50416	
Інвестиційна нерухомість:	1015	123	134	
первісна вартість	1016	487	543	
знос	1017	364	409	
Довгострокові біологічні активи:	1020			
первісна вартість	1021			
накопичена амортизація	1022			
Довгострокові фінансові інвестиції: які обліковуються за методом участі в капіталі інших підприємств	1030			
інші фінансові інвестиції	1035			
Довгострокова дебіторська заборгованість	1040			
Відстрочені податкові активи	1045	847	847	
Гудвіл	1050			
Відстрочені аквізиційні витрати	1060			
Залишок коштів у централізованих страхових резервних фондах	1065			
Інші необоротні активи	1090			
Усього за розділом I	1095	22093	19064	
II. Оборотні активи				
Запаси	1100	39660	34455	
Виробничі запаси	1101	8839	8667	
Незавершене виробництво	1102	4485	5606	
Готова продукція	1103	15325	19233	
Товари	1104	11011	949	
Поточні біологічні активи	1110			
Депозити перестраховування	1115			
Векселі одержані	1120			
Дебіторська заборгованість за продукцію, товари, роботи, послуги	1125	16322	7418	

Дебіторська заборгованість за розрахунками: за виданими авансами	1130	1064	232	
з бюджетом	1135	691	212	
у тому числі з податку на прибуток	1136	379	19	
з нарахованих доходів	1140			
із внутрішніх розрахунків	1145			
Інша поточна дебіторська заборгованість	1155	409	363	
Поточні фінансові інвестиції	1160			
Гроші та їх еквіваленти	1165	188	58	
Готівка	1166	31	21	
Рахунки в банках	1167	157	37	
Витрати майбутніх періодів	1170			
Частка перестраховика у страхових резервах	1180			
у тому числі в:				
резервах довгострокових зобов'язань	1181			
резервах збитків або резервах належних виплат	1182			
резервах незароблених премій	1183			
інших страхових резервах	1184			
Інші оборотні активи	1190	125	242	
Усього за розділом II	1195	58459	42980	
III. Необоротні активи, утримувані для продажу, та групи вибуття	1200			
Баланс	1300	80552	62044	

Пасив	Код рядка	На початок звітного періоду	На кінець звітного періоду	На дату переходу на міжнародні стандарти фінансової звітності
I. Власний капітал				
Зареєстрований (пайовий) капітал	1400	2171	2171	
Внески до незареєстрованого статутного капіталу	1401			
Капітал у дооцінках	1405			
Додатковий капітал	1410	11781	11781	
Емісійний дохід	1411			
Накопичені курсові різниці	1412			
Резервний капітал	1415	566	566	
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	1420	-1877	-10183	
Неоплачений капітал	1425	()	()	()
Вилучений капітал	1430	()	()	()
Інші резерви	1435			
Усього за розділом I	1495	12641	4335	
II. Довгострокові зобов'язання і забезпечення				

Відстрочені податкові зобов'язання	1500			
Пенсійні зобов'язання	1505			
Довгострокові кредити банків	1510			
Інші довгострокові зобов'язання	1515			
Довгострокові забезпечення	1520			
Довгострокові забезпечення витрат персоналу	1521			
Цільове фінансування	1525			
Благодійна допомога	1526			
Страхові резерви, у тому числі:	1530			
резерв довгострокових зобов'язань; (на початок звітного періоду)	1531			
резерв збитків або резерв належних виплат; (на початок звітного періоду)	1532			
резерв незароблених премій; (на початок звітного періоду)	1533			
інші страхові резерви; (на початок звітного періоду)	1534			
Інвестиційні контракти;	1535			
Призовий фонд	1540			
Резерв на виплату джек-поту	1545			
Усього за розділом II	1595			
III. Поточні зобов'язання і забезпечення				
Короткострокові кредити банків	1600	2199	18244	
Векселі видані	1605			
Поточна кредиторська заборгованість: за довгостроковими зобов'язаннями	1610	38773	20550	
за товари, роботи, послуги	1615	22153	11289	
за розрахунками з бюджетом	1620	216	165	
за у тому числі з податку на прибуток	1621			
за розрахунками зі страхування	1625	163	92	
за розрахунками з оплати праці	1630	1663	1487	
за одержаними авансами	1635	1361	115	
за розрахунками з учасниками	1640			
із внутрішніх розрахунків	1645			
за страховою діяльністю	1650			
Поточні забезпечення	1660	601	307	
Доходи майбутніх періодів	1665			
Відстрочені комісійні доходи від перестраховиків	1670			
Інші поточні зобов'язання	1690	782	5460	
Усього за розділом III	1695	67911	57709	
IV. Зобов'язання, пов'язані з необоротними активами, утримуваними для продажу, та групами вибуття	1700			
V. Чиста вартість активів недержавного пенсійного фонду	1800			
Баланс	1900	80552	62044	

**Звіт про фінансові результати (Звіт про сукупний дохід)
за 2020 рік**

I. ФІНАНСОВІ РЕЗУЛЬТАТИ			
Стаття	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	2000	78775	85136
Чисті зароблені страхові премії	2010		
Премії підписані, валова сума	2011		
Премії, передані у перестраховування	2012		
Зміна резерву незароблених премій, валова сума	2013		
Зміна частки перестраховиків у резерві незароблених премій	2014		
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	2050	(61228)	(66333)
Чисті понесені збитки за страховими виплатами	2070		
Валовий: прибуток	2090	17547	18803
Валовий: збиток	2095	()	()
Дохід (витрати) від зміни у резервах довгострокових зобов'язань	2105		
Дохід (витрати) від зміни інших страхових резервів	2110		
Зміна інших страхових резервів, валова сума	2111		
Зміна частки перестраховиків в інших страхових резервах	2112		
Інші операційні доходи	2120	22603	3184
Дохід від зміни вартості активів, які оцінюються за справедливою вартістю	2121		
Дохід від первісного визнання біологічних активів і сільськогосподарської продукції	2122		
Адміністративні витрати	2130	(7351)	(7099)
Витрати на збут	2150	(7571)	(6834)
Інші операційні витрати	2180	(25777)	(5384)
Витрат від зміни вартості активів, які оцінюються за справедливою вартістю	2181		
Витрат від первісного визнання біологічних активів і сільськогосподарської продукції	2182		
Фінансовий результат від операційної діяльності: прибуток	2190		2670
Фінансовий результат від операційної діяльності: збиток	2195	(549)	()
Дохід від участі в капіталі	2200		
Інші фінансові доходи	2220		
Інші доходи	2240		
Дохід від благодійної допомоги	2241		
Фінансові витрати	2250	(8170)	(9511)
Втрати від участі в капіталі	2255	()	()

Інші витрати	2270	(6)	()
Прибуток (збиток) від впливу інфляції на монетарні статті	2275		
Фінансовий результат до оподаткування: прибуток	2290		
Фінансовий результат до оподаткування: збиток	2295	(8725)	(6841)
Витрати (дохід) з податку на прибуток	2300		
Прибуток (збиток) від припиненої діяльності після оподаткування	2305		
Чистий фінансовий результат: прибуток	2350		
Чистий фінансовий результат: збиток	2355	(8725)	(6841)
II. СУКУПНИЙ ДОХІД			
Стаття	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
Дооцінка (уцінка) необоротних активів	2400		
Дооцінка (уцінка) фінансових інструментів	2405		
Накопичені курсові різниці	2410		
Частка іншого сукупного доходу асоційованих та спільних підприємств	2415		
Інший сукупний дохід	2445		
Інший сукупний дохід до оподаткування	2450		
Податок на прибуток, пов'язаний з іншим сукупним доходом	2455		
Інший сукупний дохід після оподаткування	2460		
Сукупний дохід (сума рядків 2350, 2355 та 2460)	2465	-8725	-6841
III. ЕЛЕМЕНТИ ОПЕРАЦІЙНИХ ВИТРАТ			
Матеріальні затрати	2500	38210	39739
Витрати на оплату праці	2505	20467	20051
Відрахування на соціальні заходи	2510	4549	4466
Амортизація	2515	3671	3531
Інші операційні витрати	2520	24226	19073
Разом	2550	91123	86860
IV. РОЗРАХУНОК ПОКАЗНИКІВ ПРИБУТКОВОСТІ АКЦІЙ			
Середньорічна кількість простих акцій	2600	0	0
Скоригована середньорічна кількість простих акцій	2605	0	0
Чистий прибуток (збиток) на одну просту акцію	2610	0	0
Скоригований чистий прибуток (збиток) на одну просту акцію	2615	0	0
Дивіденди на одну просту акцію	2650	0	0