

**НАЦІОНАЛЬНИЙ ТЕХНІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ УКРАЇНИ
«КИЇВСЬКИЙ ПОЛІТЕХНІЧНИЙ ІНСТИТУТ
імені ІГОРЯ СІКОРСЬКОГО»**

**ФАКУЛЬТЕТ МЕНЕДЖМЕНТУ ТА МАРКЕТИНГУ
КАФЕДРА МЕНЕДЖМЕНТУ ПІДПРИЄМСТВ**

«На правах рукопису»
УДК 338

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: «Управління стратегічним розвитком підприємства»

Виконала:

студентка 2-го курсу, групи УВ-301мп
БОБКО Дарина Андріївна _____

Науковий керівник:

Професор кафедри менеджменту підприємств
д.е.н., доц. ДУНСЬКА Алла Рашидівна _____

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

БОБКО ДАРИНИ АНДРІЇВНІ

1. Тема дисертації: «Управління стратегічним розвитком підприємства», науковий керівник дисертації Дунська Алла Рашидівна, д.е.н., доц., затверджені наказом по університету від 10.11.2021 року № 3709-с.

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

3. Об'єкт дослідження: стратегічний розвиток промислових підприємств.

4. Предмет дослідження: принципи, методи і інструменти формування системи управління стратегічним розвитком підприємств.

5. Перелік завдань, які потрібно розробити:

а) теоретико-методологічна частина:

- розглянути сутності та особливостей стратегічного розвитку підприємства;
- визначити фактори впливу на формування ефективної системи стратегічного розвитку підприємства;
- дослідити методичний підхід до обґрунтування стратегії розвитку підприємства;

б) дослідницько-аналітична частина:

- охарактеризувати організаційно-економічну діяльність ТОВ «АЛЬФАСПЕЦ - ГРУП»;
- оцінити фінансові можливості забезпечення стратегічного розвитку підприємства;
- дослідити вплив факторів зовнішнього середовища на ефективність стратегічного розвитку підприємства

в) проектно-рекомендаційна частина:

- визначити стратегічних напрямів розвитку підприємства у контексті змін зовнішнього середовища;
- розробити системи програмних заходів для забезпечення стратегічного розвитку ТОВ «АЛЬФАСПЕЦ - ГРУП»;
- обґрунтувати ефективність запропонованої програми стратегічного розвитку.

6. Орієнтовний перелік ілюстративного матеріалу

- 1) Організаційна структура управління ТОВ «АЛЬФАСПЕЦ-ГРУП»;
- 2) Дерево цілей для ТОВ «АЛЬФАСПЕЦ-ГРУП»;
- 3) Динаміка забезпеченості трудовими ресурсами та ефективності їх використання ТОВ «АЛЬФАСПЕЦ-ГРУП» у 2018-2020 рр.;
- 4) Техніко-економічні показники роботи ТОВ «АЛЬФАСПЕЦ-ГРУП»;
- 5) Оцінка основних конкурентів ТОВ «АЛЬФАСПЕЦ-ГРУП» в займаному сегменті ринку;
- 6) SWOT-аналіз зовнішнього і внутрішнього середовища ТОВ «АЛЬФАСПЕЦ-ГРУП»;
- 7) Стратегічні заходи реалізації стратегії ринкової ніші для ТОВ «АЛЬФАСПЕЦ-ГРУП»;
- 8) Програма організаційно-економічного розвитку ТОВ «АЛЬФАСПЕЦ-ГРУП»;
- 9) Витрати на впровадження проекту ТОВ «АЛЬФАСПЕЦ-ГРУП»;
- 10) Конкурентоспроможність ТОВ «АЛЬФАСПЕЦ-ГРУП» після впровадження програми стратегічного розвитку
- 11) Результати оцінки ефективності впровадження запропонованого проекту ТОВ «АЛЬФАСПЕЦ-ГРУП».

7. Орієнтований перелік публікацій за напрямом роботи:

- 1) Тези «Сутність та особливості стратегічного розвитку: теоретичний підхід», участь у Міжнародній науковій інтернет-конференції «Інноваційний розвиток економіки: інфраструктурний та інвестиційний аспекти» 26-27 листопада 2021 року.

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

Дарина БОБКО

Науковий керівник

Алла ДУНСЬКА

РЕФЕРАТ

Магістерська дисертація на тему: «Управління стратегічним розвитком підприємства» містить 113 сторінок, 40 таблиць, 9 рисунків, 6 додатків. Перелік посилань нараховує 61 найменування.

Глобалізаційні процеси спонукають до поглибленого вивчення такого важливого пункту в управлінні сучасним підприємством, як управління стратегічним розвитком підприємства. Саме тому важливим є вирішення питань що стосуються забезпечення процесів управління стратегічним розвитком підприємства, вирішення яких дозволить підприємствам забезпечувати ефективне управління стратегічним розвитком підприємства, що обумовлює актуальність теми дипломної магістерської роботи.

Метою дослідження є вивчення питань що стосуються управління стратегічним розвитком підприємства. Відповідно до визначеної мети встановлено та вирішено такі **завдання** підприємства: вивчення теоретичних та практичних аспектів управління стратегічним розвитком підприємства, формування програми удосконалення системи стратегічного розвитку ТОВ «АЛЬФАСПЕЦ-ГРУП».

Об'єктом дослідження є процес управління стратегічним розвитком ТОВ «АЛЬФАСПЕЦ-ГРУП».

Предметом дослідження є сукупність теоретико-методичних засад і прикладних рекомендацій щодо управління стратегічним розвитком підприємства.

Методи дослідження. У роботі використані загальнонаукові та спеціальні методи дослідження. Результати дослідження подано у формі таблиць, графіків, схем, діаграм.

Наукова новизна отриманих результатів. При виконанні встановлених завдань наукового дослідження отримано такі результати: дістало подальшого розвитку визначення поняття «управління стратегічним розвитком підприємства»; удосконалено систему стратегічного розвитку ТОВ «АЛЬФАСПЕЦ-ГРУП».

Практичне значення отриманих результатів полягає в обґрунтуванні стратегічних напрямів розвитку підприємства та розробці системи програмних заходів для забезпечення стратегічного розвитку підприємства.

Ключові слова: управління, стратегія, стратегічний розвиток, стратегічне управління, підприємство, стратегічні підходи, стратегічне рішення.

ABSTRACT

Master's thesis on «Enterprise strategic development management» includes 113 pages, 40 tables, 9 drawings, 6 attachments. The bibliography list consists of 61 items.

Globalization processes encourage in-depth study of such an important point in the management of a modern enterprise as the management of strategic development of the enterprise. That is why it is important to address issues related to the management of strategic development of the enterprise, the solution of which will allow companies to effectively manage the strategic development of the enterprise, which determines the relevance of the topic of the master's thesis.

The purpose of the study is to examine issues related to the management of strategic development of the enterprise. According to the defined purpose the following tasks of the enterprise are established and solved: studying of theoretical and practical aspects of management of strategic development of the enterprise, formation of the program of improvement of system of strategic development of LLC ALFASPETS-GROUP.

The object of research is the process of strategic development management of LLC "ALFASPETS-GROUP".

The subject of the study is a set of theoretical and methodological principles and applied recommendations for managing the strategic development of the enterprise.

Research methods. General scientific and special research methods are used in the work. The results of the study are presented in the form of tables, graphs, diagrams, charts.

Scientific novelty of the obtained results. When performing the established tasks of scientific research, the following results were obtained: the definition of the concept of "management of strategic development of the enterprise" was further developed; the system of strategic development of LLC "ALFASPETS-GROUP" was improved.

The practical significance of the obtained results lies in the substantiation of strategic directions of enterprise development and the development of a system of program measures to ensure the strategic development of the enterprise.

Keywords: *management, strategy, strategic development, strategic management, enterprise, strategic approaches, strategic decision.*

ЗМІСТ

ВСТУП.....	8
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ УПРАВЛІННЯ СТРАТЕГІЧНИМ РОЗВИТКОМ ПІДПРИЄМСТВА	11
1.1. Наукове розуміння сутності та особливостей стратегічного розвитку.....	11
1.2. Потенціал підприємства в системі стратегічного управління розвитком	19
1.3. Методичний підхід до обґрунтування стратегії розвитку підприємства	26
Висновки до розділу 1	36
РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ ФУНКЦІОНУВАННЯ СИСТЕМИ СТРАТЕГІЧНОГО РОЗВИТКУ ТОВ «АЛЬФАСПЕЦ-ГРУП».....	39
2.1. Організаційно-економічна характеристика діяльності підприємства.....	39
2.2. Дослідження фінансових можливостей забезпечення стратегічного розвитку підприємства.....	49
2.3. Оцінювання факторів зовнішнього впливу на ефективність стратегічного розвитку підприємства.....	57
Висновки до розділу 2	67
РОЗДІЛ 3 ФОРМУВАННЯ ПРОГРАМИ УДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ СТРАТЕГІЧНОГО РОЗВИТКУ ТОВ «АЛЬФАСПЕЦ-ГРУП».....	69
3.1. Визначення стратегічних напрямів розвитку підприємства у контексті змін зовнішнього середовища.....	69
3.2. Розробка системи програмних заходів для забезпечення стратегічного розвитку підприємства.....	79
3.3. Економічне обґрунтування ефективності запропонованої програми стратегічного розвитку.....	89
Висновки до розділу 3	101
ВИСНОВКИ.....	103
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	107
ДОДАТКИ.....	113

ВСТУП

Актуальність теми. Управління стратегічним розвитком набуває великого значення в управлінні сучасним підприємством в умовах інтеграційних та глобалізаційних процесів. Саме тому світовий досвід, який використовують українські економісти як в управлінні економікою, так і в управлінні підприємствами є актуальним. Але слідування іноземним традиціям в прийнятті рішень щодо стратегічного управління не завжди є ефективним для вітчизняних підприємств та не завжди призводить до бажаних результатів, що потребує адаптації та виявлення власної специфіки в даному питанні. Це обумовлює необхідність формування власних наукових підходів до розв'язання сучасних економічних завдань з врахуванням вітчизняних особливостей та світового досвіду.

Слід враховувати, що ефективність системи стратегічного управління в певній мірі залежить від особливостей розвитку соціально-економічних відносин у країні, що значно впливає на розвиток вітчизняних підприємств. Саме тому слід погодитись із науковцями в тому, що «еволюція системи стратегічного управління в Україні має відбуватися шляхом поєднання інноваційних наукових розроблень з використанням практичного досвіду ведення бізнесу» [1].

Питання, що стосуються управління стратегічним розвитком підприємства є предметом вивчення багатьох науковців і практиків як в Україні так і закордоном. Практичні і теоретико-методичні аспекти стратегічного розвитку і досягнення успіху підприємств в західних країнах висвітлені у наукових працях таких закордонних учених як І. Ансоффа, П. Друкера, Д. Куїнна, М. Портера, А. Стрікланда, А. Томпсона та ін. Серед вітчизняних науковців питання стратегічного розвитку підприємств досліджувались у наукових працях О. Алімова, О. Амоші, Г. Дмитренка, Л. Довганя, Є. Кузьміна, В. Нємцова, В. Пономаренка, З. Шершньової та ін.

Поряд з тим залишаються деякі невирішені питання науково-методичного та теоретичного характеру щодо забезпечення процесів управління стратегічним розвитком підприємства. Вирішення цих питань дозволить підприємствам ефективно забезпечувати ефективне управління стратегічним розвитком підприємства, що обумовлює актуальність теми дипломної магістерської роботи.

Метою дослідження є вивчення питань що стосуються управління стратегічним розвитком підприємства.

Відповідно до визначеної мети встановлено та вирішено такі **завдання** підприємства:

- дослідити наукове розуміння сутності та особливостей стратегічного розвитку;
- розглянути потенціал підприємства в системі стратегічного управління розвитком;
- дослідити методичний підхід до обґрунтування стратегії розвитку підприємства;
- провести організаційно-економічну характеристику діяльності підприємства;
- дослідити фінансові можливості забезпечення стратегічного розвитку підприємства;
- оцінити фактори зовнішнього впливу на ефективність стратегічного розвитку підприємства;
- визначити стратегічні напрями розвитку підприємства у контексті змін зовнішнього середовища;
- розробити систему програмних заходів для забезпечення стратегічного розвитку підприємства;
- обґрунтувати ефективність запропонованої програми стратегічного розвитку.

Об'єктом дослідження є процес управління стратегічним розвитком ТОВ «АЛЬФАСПЕЦ-ГРУП».

Предметом дослідження є сукупність теоретико-методичних засад і прикладних рекомендацій щодо управління стратегічним розвитком підприємства.

Методи дослідження. У роботі використані загальнонаукові та спеціальні методи дослідження: абстрагування та порівняння, аналізу та синтезу, графічні методи, дедукції, метод економіко-математичного моделювання, спостереження та порівняння, логічний метод. Результати дослідження подано у формі таблиць, графіків, схем, діаграм.

Наукова новизна отриманих результатів. При виконанні встановлених завдань наукового дослідження отримано такі результати:

- дістало подальшого розвитку визначення поняття «управління стратегічним розвитком підприємства» як процесу, за допомогою якого проводиться довгострокове управління та виокремлюються головні цілі діяльності підприємства, з метою розробки стратегії розвитку на основі вивчення зовнішніх та внутрішніх умов впливу середовища, а також швидкого реагування на зміни

Практичне значення отриманих результатів полягає в обґрунтуванні стратегічних напрямів розвитку підприємства у контексті змін зовнішнього середовища та розробці системи програмних заходів для забезпечення стратегічного розвитку підприємства. Удосконалено систему стратегічного розвитку ТОВ «АЛЬФАСПЕЦ-ГРУП» та запропоновано програму заходів для забезпечення стратегічного розвитку підприємства. Основні наукові положення та висновки дослідження доведені до рівня конкретних методичних розробок і прикладних рекомендацій у сфері управління підприємством та апробовані у діяльності ТОВ «АЛЬФАСПЕЦ-ГРУП».

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ УПРАВЛІННЯ СТРАТЕГІЧНИМ РОЗВИТКОМ ПІДПРИЄМСТВА

1.1. Наукове розуміння сутності та особливостей стратегічного розвитку

Управління сучасним підприємством в умовах глобалізації економіки неможливе без поглибленого вивчення такого важливого аспекту, як управління стратегічним розвитком. Вітчизняні науковці активно використовують світовий досвід в управлінні підприємствами та розробці напрямів стратегічного розвитку. Але слідування іноземним традиціям в прийнятті рішень щодо стратегічного управління не завжди є ефективним для вітчизняних підприємств та не завжди призводить до бажаних результатів, що потребує адаптації та виявлення власної специфіки в даному питанні. Саме тому на сучасному етапі розвитку економіки виникає необхідність формування власного наукового підходу який враховував би всю специфіку процесів трансформації та надав можливість розв'язання сучасних економічних завдань.

Питанням управління стратегічним розвитком підприємства завжди цікавились як зарубіжні так і вітчизняні практики та науковці. Практичні і теоретико-методичні аспекти стратегічного розвитку і досягнення успіху підприємств в західних країнах висвітлені у наукових працях багатьох закордонних науковців. Значна кількість українських науковців присвітили свої праці питанням що стосуються управління стратегічним розвитком вітчизняних підприємств.

В науковій літературі популярним є твердження про те, що основними джерелами розвитку відкритих систем є внутрішні протиріччя, які викликаються і локалізуються процесами самоорганізації системи; флуктуації зовнішнього середовища, які викликаються різноманітними змінами оточення підприємства і локалізуються механізмами негативного зворотного зв'язку [2].

Розвиток підприємства, на думку Дунської А.Р., відбувається в трьох основних аспектах:

1) технічний (науковотехнічний) розвиток – спрямований на вдосконалення якості продукції, технології, послуг за рахунок впровадження техніко-технологічних нововведень;

2) ринковий розвиток – полягає в розширенні сфери споживачів, збільшенні частки ринку тощо;

3) організаційний розвиток – зорієнтований на розвиток окремого працівника, групи, вдосконалення системи та процесів управління тощо [3].

Акцитується у вага на той факт, що нововведення є основним елементом процесу розвитку будь-якого підприємства оскільки кожен з аспектів розвитку має інноваційний характер. Кожен з видів розвитку має свою основу щодо нововведень, а саме організаційний розвиток базується на організаційно-управлінських нововведеннях при тому що базою технічного розвитку є техніко-технологічні нововведення.

Таким чином, вивчаючи питання що стосуються розвитку підприємства доцільно розглядати різні складові потенціалу підприємства: фінансовий, маркетинговий, майновий, виробничий, потенціал тощо.

Ряд науковців, таких як Масленікова Н.П., Беляєв А.А., Коротков Е.М., Смирнов Е.А. Афанасьєв Н.В., Рогожин В.Д., Рудика В.І. виділяють дві форми розвитку: еволюційну і революційну. Під еволюційним розвитком розуміють поступові кількісні і якісні змінами, при тому що революційний розвиток, на їх думку, проявляється стрибкоподібним переходом від одного стану системи до іншого. Також в науковій спільноті виділяють прогресивний і регресивний розвиток. Прогресивний розвиток в науковій літературі визначають як зміну якості системи від меншої до більшої. При цьому регресивний розвиток обумовлює зміну системи при зниженні якісного рівня та деградації підприємства [4-7].

Отже, виходячи з вище наведеного, розвиток буває або інтенсивним, тобто розвиток обумовлений виникненням нових форм, або екстенсивним, тобто розвиток що обумовлюється покращенням вже існуючих складових. З іншого боку, існує ендогенний розвиток, який є реальним та джерело якого знаходиться усередині самого що розвивається і екзогенний розвиток, який обумовлений лише

ззовні навколишнім середовищем. Також від загального розуміння розвитку виокремлюють індивідуальний розвиток, тобто розвиток окремої особистості.

Забродська Л.Д. розрізняє три форми розвитку: ринковий розвиток, відображає процес розширення кола споживачів, клієнтури; організаційний розвиток, відображає процес розвитку індивідуума, груп, сфер відповідальності, систем управління, ініціатив тощо; діловий розвиток – це спрямування ресурсів туди, де вони мають забезпечити максимальну конкурентоспроможність протягом максимально великого терміну часу [5].

В науковій літературі, що вивчає питання управління підприємством значного поширення отримали такі поняття як «організаційний розвиток», «сталий розвиток», «керований розвиток». Так, А.В. Черних під сталим розвитком підприємства розуміє обумовлений впливом факторів внутрішнього і зовнішнього середовища та такий, що характеризується збільшенням його потенціалу, попиту на продукції, масштабу діяльності, можливістю забезпечити безперервний процес виробництва та зберігати платоспроможність протягом тривалого періоду часу процес змін, які трапляються у функціонуванні підприємства [7]. Під керованим розвитком підприємства пропонується розуміти виділену в складі підприємства систему, в якій об'єднані процеси реструктуризації та реінжинірингу, інноваційні та інвестиційні процеси, що ведуть до кількісних та якісних змін у всіх функціональних галузях підприємства, а також контури управління на основі зворотних зв'язків, де вирішуються завдання стратегічного й тактичного управління, а також запускаються механізми самоорганізації оперативного управління розвитком [7].

Вихідною ідеєю, яка лежить в основі стратегічного управління при визначенні цілей підприємства є необхідність врахування впливу зовнішнього та внутрішнього середовища та реагування на зміни, а для реалізації стратегічних цілей необхідно, щоб усе підприємство функціонувало у стратегічному режимі. В даному випадку стратегії виступають як інструменти досягнення цілей підприємства.

Так, основним поняттям в науковій літературі виступає «стратегічне управління» під яким розуміють реалізацію концепції, в якій поєднуються цільовий та інтегральний підходи до діяльності підприємства, що дає можливість встановлювати цілі розвитку, порівнювати такі цілі з наявними можливостями (потенціалом) підприємства та приводити їх у відповідність шляхом розробки та реалізації системи стратегій [5].

Так, управління стратегічним розвитком підприємства в науковій літературі визначається як «багатоплановий, формально-поведінковий управлінський процес, який допомагає формувати та виконувати ефективні стратегії, що сприяють балансуванню відносин між організацією, включаючи її окремі частини, та зовнішнім середовищем, а також досягненню встановлених цілей» [3].

Отже, поняття «управління стратегічним розвитком підприємства» доцільно розглядати як процесу, за допомогою якого проводиться довгострокове управління та виокремлюються головні цілі діяльності підприємства, з метою розробки стратегії розвитку на основі вивчення зовнішніх та внутрішніх умов впливу середовища, а також швидкого реагування на зміни.

Отже існує безліч поглядів науковців на концепцію управління стратегічним розвитком підприємства [1, 3, 6, 8, 9] узагальнюючи які ми можемо стверджувати той факт, що стратегічне мислення є основою даної концепції та виражається наступними рисами:

- простежується взаємозв'язок різних управлінських підходів до системи управління підприємством, який характеризує підприємство як відкриту соціально-економічну систему в управлінні стратегічним розвитком;

- відбувається ідентифікація основних умов функціонування підприємства з паралельним дослідженням різних факторів впливу на діяльність підприємства в результаті чого відбувається формування унікальних систем стратегічного управління специфіку та особливості яких потрібно враховувати при прийнятті стратегічних рішень щодо формування стратегії розвитку;

- в умовах прийняття стратегічних рішень виникає необхідність у формуванні необхідних баз даних на основі впровадження різних CRM-систем що дає

можливість покращити комунікаційні процеси та сформувати власну клієнтську базу яка також дасть можливість збору аналітичної інформації;

- спонукає враховувати та прогнозувати наслідки прийняття стратегічних рішень та їх впливу на ситуацію;

- з метою забезпечення розвитку підприємства та прийняття рішення щодо його напрямків відбувається застосування різних методів стратегічного аналізу та планування.

Таким чином, можна сказати, що представлені вище характеристики дають можливість встановити найбільш значні складові стратегічного управління, але не дозволяють в повній мірі розкрити сутність концепції стратегічного управління.

Процес стратегічного аналізу, вибору стратегічних напрямків, складання і впровадження планів та контроль їх виконання обумовлює процес управління стратегічним розвитком підприємства, який походить циклічно і час від часу повторюється. Даний процес обумовлено наступними завданнями:

- 1) формування стратегічних напрямків розвитку підприємства в результаті чого визначається майбутній бізнес підприємства;

- 2) формування стратегічних складових, таких як бачення і місії підприємства на основі яких відбувається визначення конкретних цілей і завдань;

- 3) визначення стратегічних напрямків підприємства та розробка стратегії розвитку з метою досягнення встановлених цілей;

- 4) впровадження обраної стратегії розвитку в діяльність підприємства та визначення її ефективності;

- 5) розгляд нових пропозицій щодо формування напрямків розвитку з врахуванням загальної стратегії підприємства [3].

В науковій літературі встановлено, що необхідність управління стратегічним розвитком підприємства виникає у таких випадках:

- корінна зміна обраної тенденції розвитку підприємства, що супроводжується несподіваним переходом в інший напрямок розвитку. Необхідні дії: перегляд орієнтирів розвитку підприємства, повна діагностика підприємства з метою виявлення потенційних і реальних ресурсів для дифузії підприємства в

новий ринковий простір і адаптації до умов внутрішнього та зовнішнього середовища, які змінилися;

- відхилення від орієнтирів розвитку підприємства у рамках існуючого напрямку розвитку. Необхідні дії: перегляд, мети, задач функціонування підприємства, що супроводжуються діагностичним аналізом і коректуванням ресурсів підприємства;

- корінна зміна напрямку спадного розвитку підприємства на основі виникнення штучної точки біфуркації. Необхідні дії: всебічна оцінка потенційних і реальних можливостей підприємства для виходу з точки біфуркації, розробка механізму управління кризами [7].

В системі управління підприємством механізм управління його розвитком відіграє важливу роль та забезпечує можливість цілеспрямованого розвитку та представляє собою сукупність:

- засобів управління, які включають інструменти і важелі, що відповідають орієнтирам, передбачуваним наслідкам, критеріям вибору й оцінки, обмеженням і вимогам процесу розвитку підприємства з урахуванням певної стадії циклу його розвитку;

- організаційних і економічних методів управління, що представляють собою способи, прийоми і технології приведення в дію і використання засобів управління [8].

В процесі управління розвитком важливими стають такі завдання. По перше, необхідним стає усунення диспропорцій, що виникають у відхиленнях від запланованої поведінки підприємства. По друге, відбувається створення протиріч як джерела подальшого поступального розвитку підприємства [9].

Ефективне управління стратегічним розвитком на підприємстві відбувається завдяки створенню відповідних умов для кількісних та якісних перетворень і координації виконання стратегічних планів з метою попередження і усунення негативного впливу зовнішнього середовища та недоліків внутрішнього середовища. При побудові механізмів управління стратегічним розвитком може бути використаний весь арсенал методичних практик стратегічного управління,

економічних наук та теорій розвитку підприємства. Модель управління стратегічним розвитком підприємства представлена на рис. 1.1.

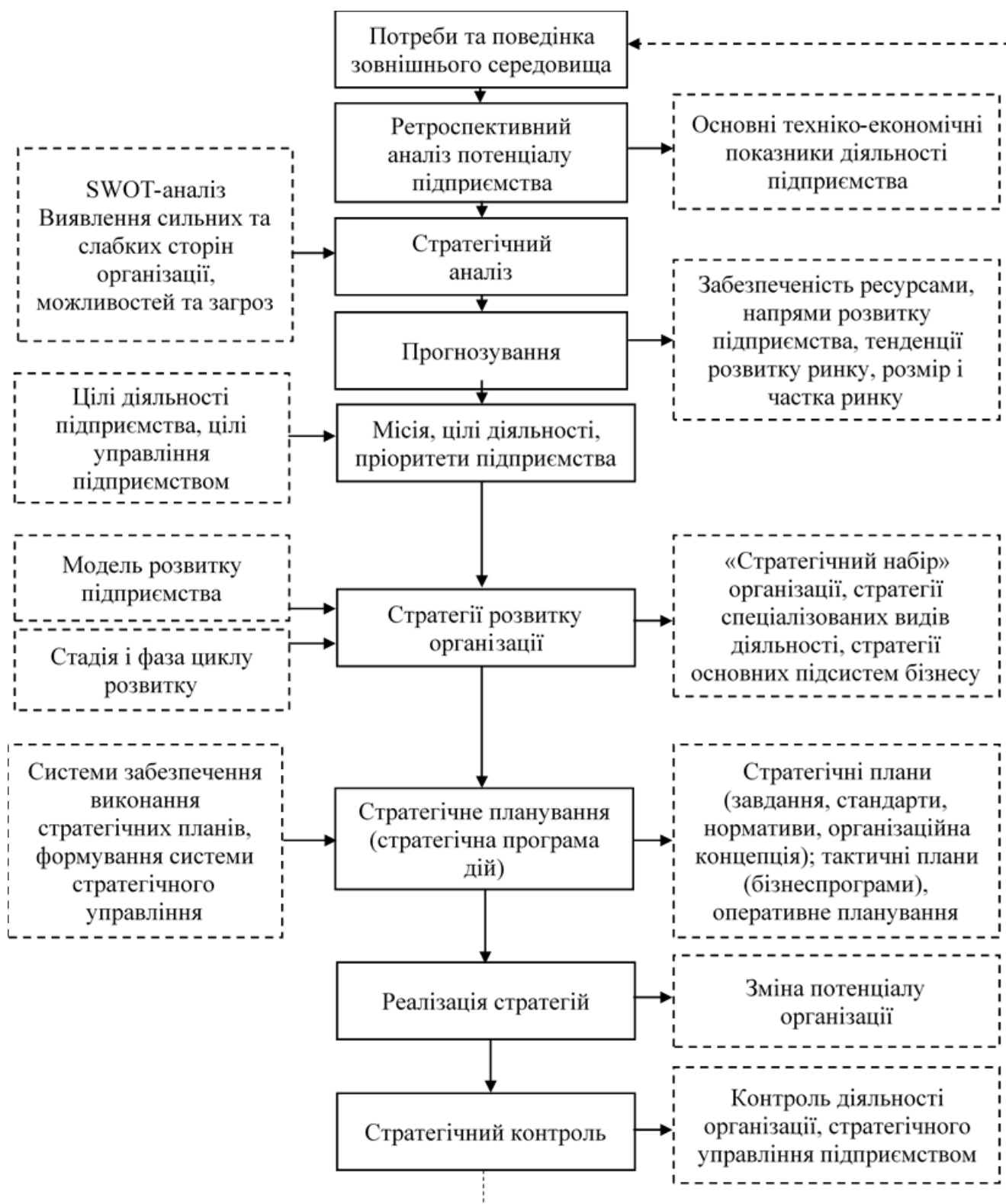


Рис. 1.1. Модель управління стратегічним розвитком підприємства

Джерело: [8]

Поняття управління розвитком підприємства, стратегічний розвиток підприємства і стратегічне управління формують загальне поняття управління стратегічним розвитком підприємства. Для ефективного досягнення підприємством намічених стратегічних цілей важливим є розуміння стратегічного розвитку та формування напрямків стратегій розвитку підприємства.

Таким чином, можна зазначити, що управління стратегічним розвитком підприємства представляє собою динамічний процес в основі якого лежить потенціал підприємства орієнтований на досягнення довгострокових стратегічних цілей при своєчасному коригуванні відповідно до змін зовнішнього та внутрішнього середовища. Досягнення стратегічного розвитку відбувається завдяки інноваційності стратегічних напрямків, реструктуризації підприємства, антикризовому управлінні збиткового підприємства та виходу на нові ринки збуту.

В результаті можна зазначити, що процес управління стратегічним розвитком підприємства в складі загального напрямку розвитку підприємства базується на прийнятті конкретних управлінських рішень. Саме з метою визначення напрямків та засобів досягнення стратегічних цілей відбувається формування відповідної стратегії розвитку підприємства. При формуванні стратегії потрібно враховувати наслідки впливу зовнішнього середовища та кризові явища які можуть виникати та врахувати їх при створенні необхідних умов для реалізації обраної стратегії підприємства. Розробка та впровадження методичних засад стратегічного управління розвитком підприємства є вимогою часу та потребує врахування існуючих обмежень та проблем для вирішення поставлених цілей.

З урахуванням високого ступеню ризиків та невизначеністю що склались в сучасній вітчизняній економіці управління стратегічним розвитком підприємства стає важливим фактором подолання нестабільності оскільки може забезпечити підготовку наявних ресурсів що зможуть втримати підприємство у період кризи та розкрити можливості, які відкриваються у майбутньому. З цією метою активно використовуються методи розгорнутого стратегічного аналізу, проводиться розроблення стратегічних планів з метою підвищення ефективності діяльності

підприємства та покращення його фінансових показників при умові швидкого реагування на зміни зовнішнього середовища.

1.2. Потенціал підприємства в системі стратегічного управління розвитком

В умовах жорстко регламентованої системи управління з високим рівнем централізації та бюрократичної організаційної структури була дієвою система планування на довгостроковий період. Проте в умовах невизначеності зовнішнього середовища та його динамічності стратегічне управління набуло більшого значення ніж довгострокове планування.

На сьогоднішній день основною метою підприємства стає виживання в умовах посилення конкуренції на ринку шляхом балансування можливостей підприємства із змінами зовнішнього середовища, що стає основою стратегічного управління. Одним із важливих завдань у менеджменті підприємства стає формування потенціалу, а саме перспективних і поточних можливостей підприємства в умовах невизначеності зовнішнього середовища. В науковій практиці питання що стосуються управління потенціалом підприємства займає значне місце як в практичній діяльності так і в теоретичних дослідженнях. Однак актуальним лишається питання формування системи управління стратегічним розвитком підприємства яка б ефективно функціонувала в сучасних умовах.

Практично всі визначення поняття «потенціал підприємства» тією чи іншою мірою спираються на ресурси підприємства та досягнутих за їх допомогою стратегічних цілей. Основний зміст поняття «потенціал підприємства» полягає в інтегральному відображенні (оцінці) поточних і майбутніх можливостей економічної системи трансформувати вхідні ресурси за допомогою притаманних їй персоналу підприємницьких здібностей в економічні блага, максимально задовольняючи в такий спосіб корпоративні та суспільні інтереси [9].

Проведені дослідження показали, що поняття економічного потенціалу підприємства має дуже багато визначень. У розвитку сучасних уявлень про

потенціал науковці виділяють три напрями. Представники першого (Чернишов Д. , Белова С., Фігурнов Є. та ін.) стверджують, що потенціал – це сукупність необхідних для функціонування або розвитку системи різних видів ресурсів. Друга група авторів уявляє потенціал як систему матеріальних та трудових факторів (умов, складових), що забезпечують досягнення мети виробництва. Учені третього напрямку розглядають потенціал як здатність комплексу ресурсів економічної системи виконувати поставлені перед нею завдання. Потенціал, на їхню думку, – це цілісне уявлення про єдність структури і функції об'єкта, вияв їх взаємозв'язку [10-20].

На нашу думку, потенціал – це здатність підприємства у ході здійснення діяльності активізувати свої ресурси та можливості з метою досягнення стратегічних цілей, реалізації обраної стратегії та забезпечення відповідного рівня розвитку.

Процес формування потенціалу підприємства є одним з напрямів його економічної стратегії і передбачає створення системи ресурсів таким чином, щоб результат їх взаємодії був фактором успіху в досягненні всіх цілей діяльності підприємства [20]. Модель потенціалу підприємства відображена на рис. 1.2.

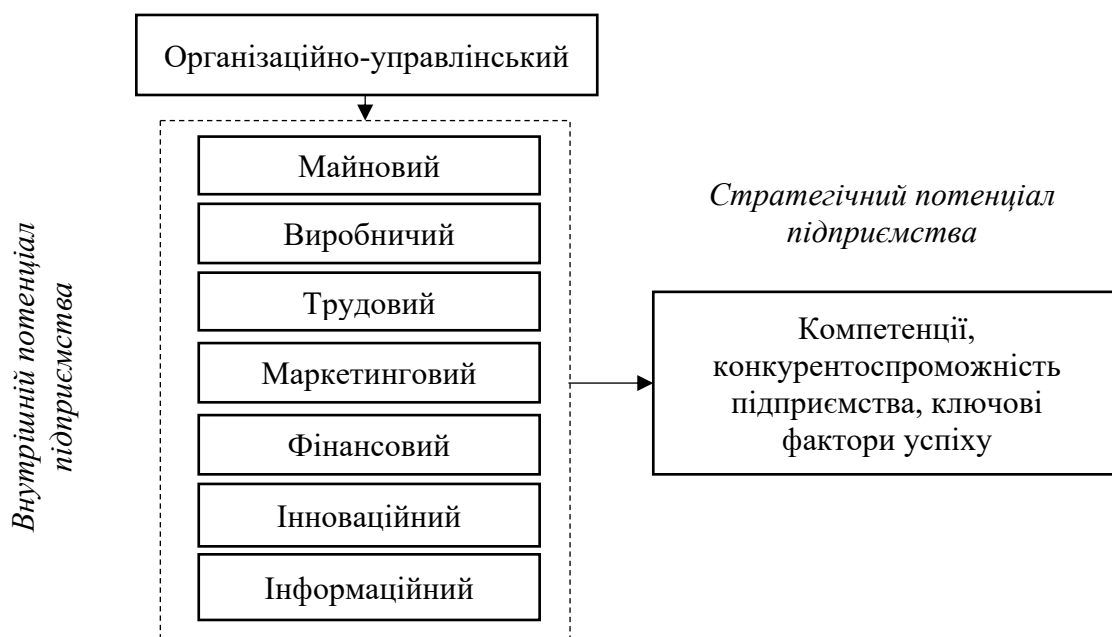


Рис. 1.2. Модель потенціалу підприємства

Джерело: [20]

Отже, модель потенціалу підприємства складається з наступних складових:

1) кількість та якість ресурсів підприємства (виробничий та майновий потенціал), а саме: кількість зайнятих працівників, основні виробничі і невикробничі засоби або матеріальні запаси, фінансові та нематеріальні ресурси – патенти, ліцензії, інформація, технологія тощо;

2) освітні, кваліфікаційні характеристики персоналу підприємства та його здатність створювати, реалізовувати певний вид продукції чи послуг (трудоий потенціал);

3) маркетинговий потенціал, тобто систематичні дослідження ринку, споживачів, конкурентів; виробництво продукції високої якості з метою задоволення потреб споживачів; підвищення рівня конкурентоспроможності підприємства на ринку; застосування в практичній діяльності підприємства сучасних інструментів; ознайомлення споживачів з продукцією чи послугами; розробка та підтримання фірмового стилю та іміджу підприємства на ринку;

4) фінансовий потенціал –забезпечення відповідного рівня фінансової стійкості, ліквідності та рентабельності підприємства;

5) інформаційний потенціал, тобто можливість підприємства генерувати, трансформувати та використовувати інформаційні ресурси;

6) інноваційний потенціал, тобто використання сучасних форм і методів організації та управління господарськими процесами; оновлення техніко-технологічної бази виробництва;

7) організаційно-управлінський потенціал [18].

Управління потенціалом розглядається як «процес, що охоплює: стратегії розвитку підприємств; систему підприємницьких можливостей; тип поведінки підприємств; типологію потенціалу; механізми управління потенціалом; алгоритми формування потенціалу; технологію управління потенціалом; правила формування потенціалу підприємства та системи управління ним» [19]. В системі управління потенціалом підприємств, важливим процесом є обґрунтування стратегій розвитку потенційних можливостей.

Досліджуючи проблеми стратегічного управління розвитком підприємства, необхідно звернути увагу на управління стратегічним потенціалом підприємства, що представляє собою сукупність компетенцій підприємства та наявних ресурсів які за своєю природою є обмеженими з метою досягнення стратегічних цілей підприємства в перспективі з урахуванням відповідних умов зовнішнього середовища.

Стратегічний потенціал підприємства є широкою категорією, яка включає в себе максимально можливі обсяги виробництва чи можливості надання послуг при повному використанні існуючих ресурсів підприємства. Основними умовами формування стратегічного потенціалу підприємства визначають: його потенційні можливості, умови реалізації стратегічних напрямків розвитку, вирішення питань що стосуються ресурсного забезпечення.

У межах сучасної парадигми стратегічний потенціал підприємства «може бути визначений як підґрунтя створення й розвитку стійких конкурентних переваг підприємства на основі формування унікальних комбінацій ресурсів і відмітних компетенцій, стратегічної гнучкості управління з метою виробництва успішних продуктів і технологій» [5].

Проведені дослідження дозволили узагальнити сукупність елементів стратегічного управління розвитком підприємства (рис. 1.3).

Одним із важливих елементів управління стратегічним потенціалом підприємства є розробка системи індикаторів необхідних для прийняття стратегічних рішень в управлінні розвитком підприємства. На нашу думку, індикатор стратегічного управління розвитком підприємства – це певний позитивний результат діяльності щодо досягнення поставленої чи реалізації обраної стратегії. Зазначені вище індикатори безпосередньо впливають на рівень розвитку підприємства.

В умовах сьогодення важливою є оцінка ефективності діяльності та розвитку підприємства в розрізі складових потенціалу, оскільки їх вимір є необхідним для прийняття управлінських рішень щодо вибору стратегії розвитку. Як показує практика, близько 50% підприємств будують системи оцінки ефективності,

базуючись винятково на фінансових показниках. Але, якщо компанія хоче не тільки вижити, але й досягти успіху в інформаційну епоху, то її системи оцінки й управління повинні будуватися, виходячи зі стратегічних завдань і можливостей [22].

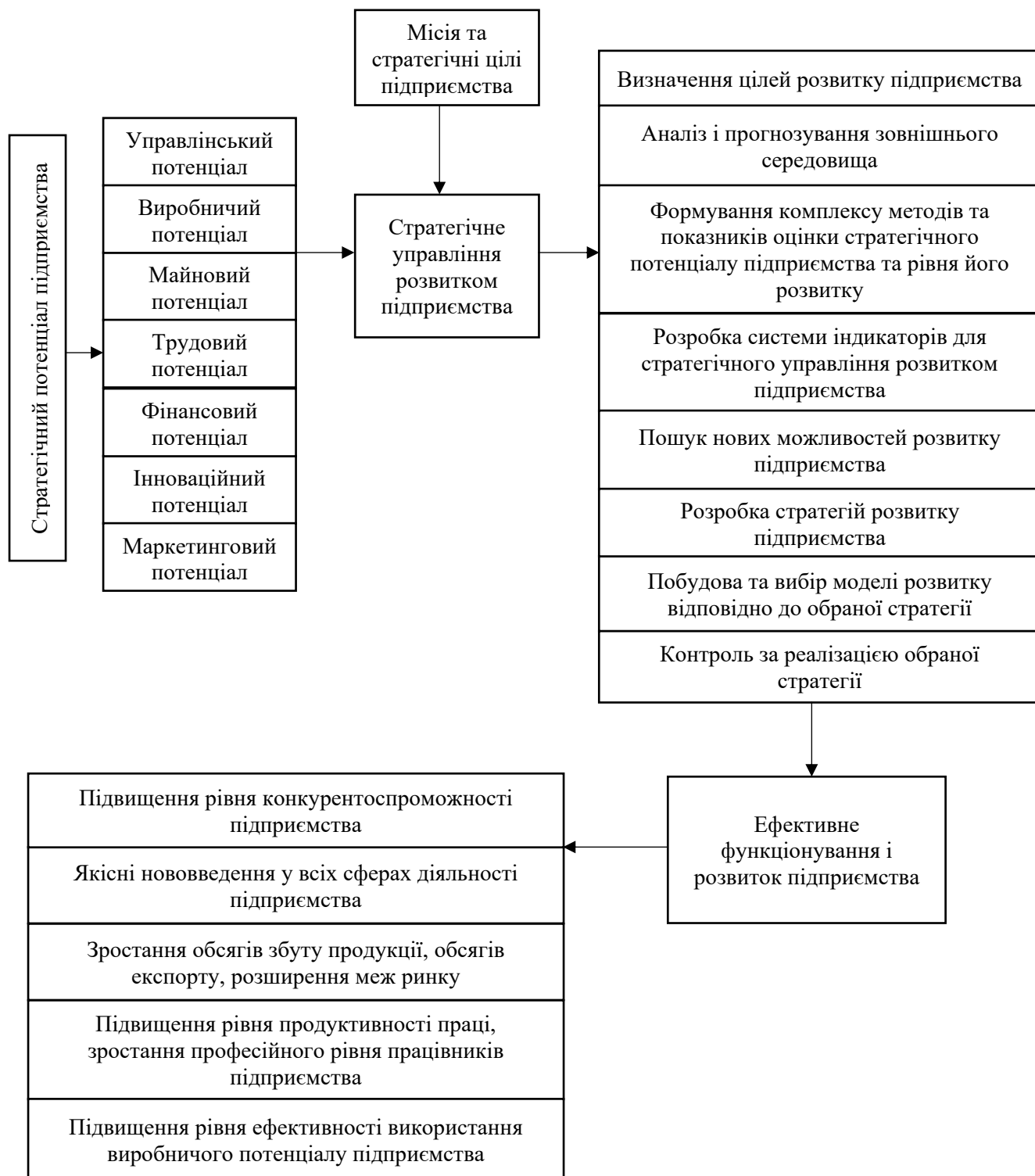


Рис. 1.3. Система стратегічного управління розвитком підприємства

Джерело: узагальнено автором за результатами досліджень [22]

Науковцями розроблено багато систем показників, які застосовуються при оцінці ефективності діяльності підприємства з метою своєчасного реагування на зміни, що відбуваються у внутрішньому та зовнішньому середовищі підприємства, коригування обраної стратегії розвитку. Існують різні зарубіжні системи показників, що використовуються в плануванні діяльності підприємств, узагальнені Тарасюк Г.М. [19]. Але існує безліч перешкод які не дають можливості використати їх та запровадити у діяльність підприємства. Однією з перешкод є той факт, що інформаційна база є обмеженою і унеможливорює провести якісне обґрунтування показників, що включаються до оціночної системи.

Фактори оцінки підприємства нефінансового характеру як в науковій літературі так і на практиці останнім часом є досить популярними. До них можна віднести нематеріальні активи, сучасні технології, рівень підготовки та кваліфікації провідних фахівців тощо. Вважаємо доцільним застосовувати збалансовану систему показників при визначенні стратегічних напрямків розвитку підприємства.

Збалансована система показників представляє собою систему стратегічного управління організацією на основі вимірювання і оцінки її ефективності за допомогою набору показників, які підібрані таким чином, щоб врахувати всі істотні (з точки зору стратегії) аспекти її діяльності (фінансові, виробничі, маркетингові) [24]. Вона ґрунтується на таких принципах як: причинно-наслідковий зв'язок всіх показників; зв'язок результативних показників, які компанія має можливість виміряти після завершення певного періоду, і попередніх показників, які можна виміряти миттєво; зв'язок всіх показників з фінансовими показниками діяльності [25].

Отже слід зазначити, що основою прийняття управлінських рішень є процес формування системи причинно-наслідкових зв'язків між усіма групами збалансованої системи показників що призведе до успішної реалізації стратегії розвитку підприємства. На рис. 1.4. наведемо основні принципи реалізації стратегії розвитку підприємства на основі збалансованої системи показників.

Збалансована система включає наступні показники: фінансовий напрям, що розглядає ефективність діяльності підприємства; оцінка корисності товарів та

послуг; внутрішня операційна ефективність, що оцінює ефективність внутрішньої організації бізнес-процесів; інновації й навчання, тобто здатність організації до сприйняття нових ідей, її гнучкість, орієнтація на постійні поліпшення [23].



Рис. 1.4. Принципи реалізації стратегії розвитку на основі збалансованої системи показників

Джерело: [23]

Погоджуємось з думкою Карцевої В. В., яка зазначає, що запропоновані Р. Капланом та Д. Нортонем складові, що включає в себе збалансована система показників, не є незмінними і можуть доповнюватись підприємством з урахуванням особливостей діяльності та економічної ситуації, в якій вони функціонують [26]. Крім цього, пропонує включити до складу збалансованої системи показників матеріально-технічне забезпечення, що, на її думку, сприятиме формуванню сучасної інформаційної та організаційної системи з метою забезпечення відповідності стратегічних цілей, показників, завдань та факторів діючій стратегії управління. Формування ефективної стратегії діяльності підприємств споживчої кооперації не можливо без врахування забезпеченості необоротними активами, включення перспективи матеріально-технічного забезпечення в систему збалансованих показників є необхідним.

Основною метою використання збалансованої системи показників в діяльності підприємства є визначення кількісних та якісних факторів, що дає можливість визначити успішність діяльності підприємства та сформувати правильні стратегічні напрямки діяльності. Застосування збалансованої системи показників у діяльності підприємства дає можливість: розробити стратегію розвитку, спроектувати стратегічні цілі, забезпечити систему контролю досягнення стратегічних цілей, донести розроблену стратегію до кожного рівня управління підприємства та адаптувати або трансформувати під неї систему організації бізнесу. Отже, застосування збалансованої системи показників при оцінці потенціалу підприємства призведе до формування ефективної системи стратегічного управління розвитком підприємства.

1.3. Методичний підхід до обґрунтування стратегії розвитку підприємства

Гарантією гармонійного та цілеспрямованого розвитку підприємства може бути набір відповідних ідей та розробок за допомогою яких можна сформувати основні стратегічні напрямки діяльності і розкрити весь потенціал підприємства.

Саме тому важливим є належне обґрунтування таких ідей з метою швидкого та стабільного розвитку підприємства. В розрізі даного твердження важливого значення набуває удосконалення механізму формування системи стратегічного управління розвитку підприємства. Для обґрунтування стратегії розвитку підприємства потрібною стає методика, що дала б змогу визначити ефективність запропонованої стратегії, дослідити конкурентні переваги підприємства на ринку та розкрити його слабкі сторони.

Для визначення показників, що лежать в основі відбору відповідної стратегії науковці не дають жодного узагальненого підходу, але вважається що вибір стратегії розвитку може здійснюватися на основі:

- конкурентна позиція підприємства на ринку;
- фінансові можливості та потенціал підприємства;
- можливість інвестування та надійність підприємства;
- рентабельність активів підприємства та економічне становище загалом;
- здатність підприємства до впровадження інновацій;
- рівень якості продукції та надання послуг;
- відносини підприємства із споживачами і постачальниками;
- стадія життєвого циклу підприємства;
- узагальнення результатів за допомогою SWOT-аналізу [16, с. 247].

Основними атрибутами стратегії є її результативність, адекватність, надійність,

Вибір правильної стратегії дає можливість створювати конкурентні переваги підприємства на ринку, а її адекватність, надійність та результативність продовжує життєвий цикл підприємства на що потрібно звертати увагу під час проведення досліджень. Доцільним є теоретичне обґрунтування обраної моделі розвитку підприємства. Також важливим є процес формування механізму реагування на зміни зовнішнього та внутрішнього середовища. На організаційному рівні відбувається визначення інноваційного напрямку розвитку підприємства, встановлення завдань на рівні функціональних підрозділів та проведення оцінки результативності від провадження запропонованої стратегії.

Для якісного визначення стратегічних напрямків підприємства стратегію його розвитку доцільно формувати відповідно певних етапів. У науковій літературі послідовність впровадження стратегії розвитку на підприємстві була визначена у багатьох наукових працях [17-32]. В результаті проведених досліджень виявилось, що наповнення, послідовність і кількість етапів формування стратегії розвитку підприємства є різною у різних науковців. Більшість досліджень першим етапом визначають формування місії підприємства [19; 25; 27; 30; 33], натомість інші дослідження починають формування стратегії розвитку підприємства із оцінки стану підприємства, його потенціалу та можливостей [17; 18; 20; 24; 26; 29]. Наразі можна встановити такі етапи формування стратегії розвитку підприємства:

- встановлення цілей стратегії розвитку;
- оцінка стану внутрішнього середовища та ситуації у зовнішньому середовищі;
- розробка альтернативних стратегій розвитку та визначення найкращої;
- формування тактичних та операційних планів із деталізацією завдань на різних рівнях підприємства;
- визначення результативності запропонованої стратегії.

Також процес формування стратегії розвитку може завершуватись безпосередньо вибором конкретної стратегії [19; 20; 22; 24; 27; 29], впровадженням концепції стратегії у діяльність підприємства [18; 23], контролюванням реалізації стратегії [25; 26; 33], оцінюванням результатів стратегії розвитку і виявленням відхилень [17; 21; 28; 30; 31; 32].

Таким чином, уточнення потребує змістовна складова та кількість етапів формування стратегії розвитку підприємства в результаті чого потребує детального розгляду методика вибору стратегії розвитку підприємства що має базуватись на кількісній оцінці з урахуванням якісних складових.

Основними напрямками формування стратегії розвитку підприємства можна вважати наступні:

- 1) розробка стратегії;
- 2) апробація стратегії.

Кожен з цих напрямків не є рівноцінними. Слід зазначити, що якісне обґрунтування стратегії значно спрощує її реалізацію у діяльність підприємства та зменшує необхідність частого її коригування, тому найбільш важливим і глибинним є етап розробки стратегії розвитку підприємства. При цьому така стратегія має бути гнучкою та адаптивною для того щоб підприємство мало можливість швидкого реагування на зміни.

Основні напрями формування стратегії розвитку підприємства та їх наповнення представлені на рис. 1.5.

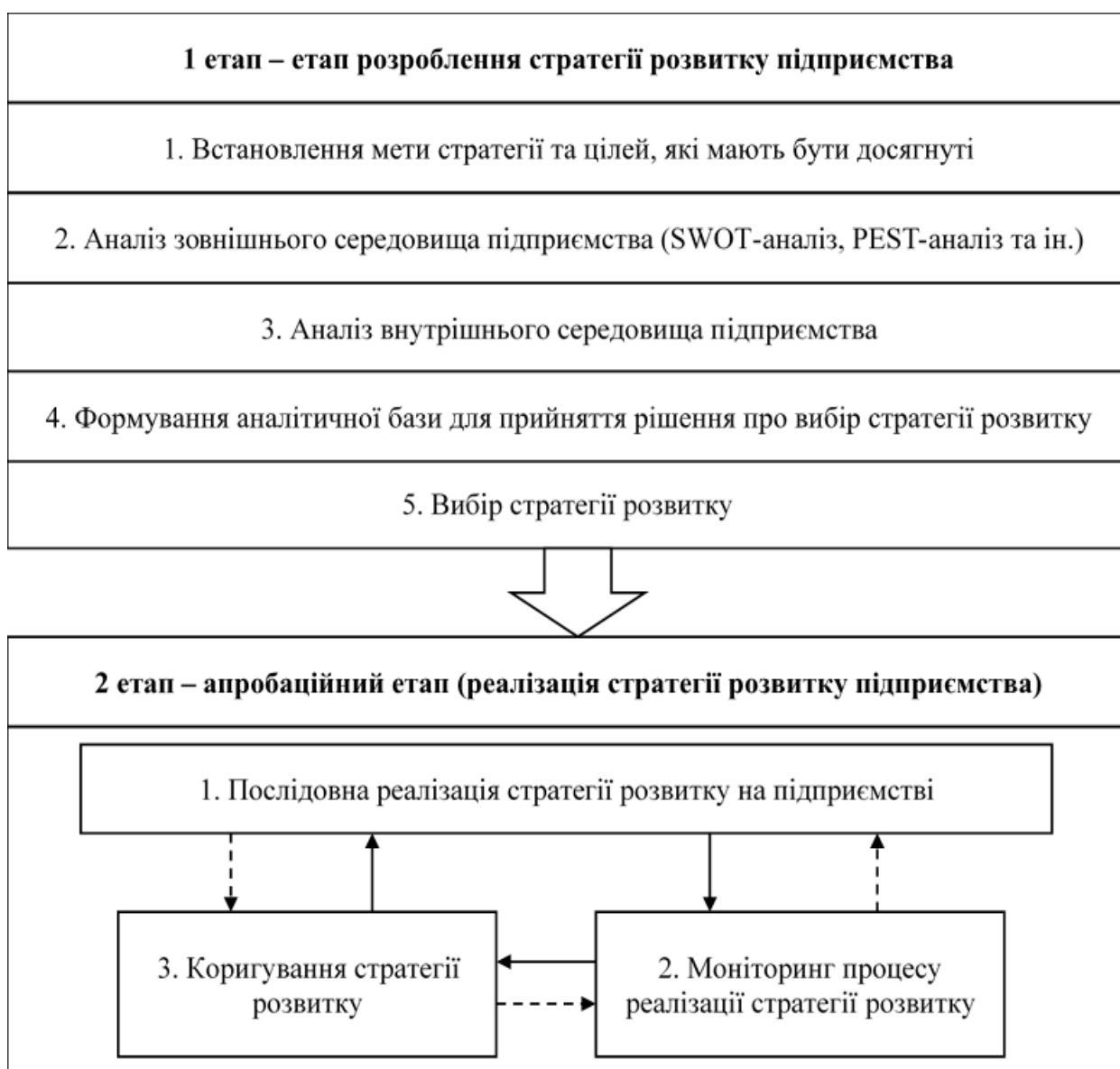


Рис. 1.5. Етапи формування стратегії розвитку на підприємстві
(суцільні стрілки – прямий зв'язок, пунктирні стрілки – зворотний зв'язок)

Джерело: [34]

Перший етап розроблення стратегії має починатись із визначення місії та мети яка відображає загальнокорпоративну стратегію підприємства. Встановлена мета розділяється на певну кількість окремих цілей які потрібно досягнути підприємством у певний період часу.

При встановленні стратегічних напрямків розвитку підприємства значної уваги потребує вивчення стану зовнішнього середовища. Для цього доцільним є використання таких відомих методів як SWOT-аналіз та PEST-аналіз які дають змогу визначити частку ринку та встановити конкурентну позицію, дослідити міцність відносин з постачальниками та посередниками, визначити якість виготовленої продукції чи наданих послуг, дослідити цінову політику та рівень контролю за каналами розподілу та збуту продукції. З метою виявлення резервів для збільшення потужності, розширення широти та глибини асортименту, виявлення можливості для відкриття нових видів діяльності проводиться визначення стану внутрішнього середовища підприємства.

Кількісна оцінка стратегії розвитку підприємства проводиться за допомогою визначення необхідних фінансово-економічних показників в результаті чого формується аналітична база для прийняття стратегічного рішення щодо напрямків розвитку підприємства. Найчастіше в результаті проведення кількісної оцінки визначається інтегральний показник на основі якого проводиться остаточний вибір стратегії розвитку. Інтегральна оцінка дозволяє дослідити велику кількість факторів та відображає розвиток підприємства та може включати такі групи показників:

- 1) показники що характеризують продукцію/послуги;
- 2) фінансові показники;
- 3) виробничі показники;
- 4) показники техніко-технологічного розвитку;
- 5) показники рентабельності;
- 6) соціальні показники;
- 7) показники комунікативності і забезпечення інформацією [34].

Кожна група представлених вище показників включає в себе декілька складових перелік яких представлено у табл. 1.1.

Таблиця 1.1

Перелік показників, які характеризують рівень розвитку підприємства

Назва показника	Сутність	Спосіб розрахунку	Нормативне значення
1	2	3	4
1. Показники продукції			
1.1. Якість продукції	Сукупність властивостей продукції, які зумовлюють її придатність задовольняти певні потреби відповідно до її призначення	Визначається експертним методом. Складається перелік показників якості продукції, кожному з яких присвоюється відповідна оцінка у балах	Збільшення
1.2. Частка експорту	Вивіз із митної території країни за кордон товарів і послуг без зобов'язання їхнього зворотного повернення.	Відношення обсягу про-дукції, яка експортується, до виручки від реалізації товарів, робіт, послуг	Збільшення
1.3. Коефіцієнт оновлення продукції	Являє собою частину вартості започаткованої у виробництві продукції у сукупних надходженнях від реалізації всієї виготовленої підприємством продукції на кінець звітного періоду.	Відношення кількості нової продукції, виготовленої у звітному році, до загальної кількості продукції за цей рік.	Збільшення
2. Показники фінансової стійкості			
2.1. Коефіцієнт поточної ліквідності	Характеризує ступінь покриття короткострокових пасивів оборотними активами і застосовується для оцінки здатності підприємства виконати свої короткострокові зобов'язання. Коефіцієнти ліквідності характеризують платоспроможність підприємства не тільки на цей момент, але й у разі надзвичайних обставин.	Відношення суми оборотних активів до обсягу поточних зобов'язань.	Більше 1
2.2. Коефіцієнт фінансової незалежності (коефіцієнт автономії)	Характеризує частку власного капіталу у загальній вартості авансованого капіталу підприємства. Чим більша частка власного капіталу, тим більша можливість подолати несприятливі ситуації щодо фінансового забезпечення господарської діяльності	Відношення власного капіталу до обсягу активів.	Більше 0,5

Продовження табл. 1.1

1	2	3	4
2.3. Коефіцієнт фінансового ризику (плече фінансового важеля)	Характеризує кількість залученого капіталу в розрахунку на 1 грн. власного капіталу. Зростання цього коефіцієнта свідчить про підвищення залежності від залучених джерел, втрату фінансової автономії.	Визначається як відношення залученого капіталу до суми власного.	Менше 1
3. Показники виробничої стійкості			
3.1. Частка оборотних активів у майні підприємства	Грошові кошти та їх еквіваленти, що не обмежені у використанні, а також інші активи, призначені для реалізації чи споживання протягом операційного циклу чи протягом дванадцяти місяців з дати балансу.	Відношення суми оборотних активів до валюти балансу.	Більше 0,6; зростання
3.2. Частка запасів в оборотних активах	Значну частку оборотних активів на підприємствах становлять запаси. Запаси – це активи, які: зберігаються для продажу за умов звичайної господарської діяльності, або знаходяться в процесі виробництва для такого продажу, або призначені для споживання у виробничому процесі чи при наданні послуг	Відношення суми запасів до обсягу оборотних активів.	До 0,5, зменшення
3.3. Матеріало-місткість	Показує, скільки матеріальних витрат необхідно зробити або фактично припадає на виробництво одиниці продукції.	Відношення суми матеріальних витрат до загального обсягу операційних витрат.	Зменшення
3.4. Фондовіддача	Показник, що відображає випуск продукції на 1 грн. основних фондів підприємства.	Відношення суми виручки до середньорічної вартості основних фондів.	Збільшення
4. Техніко-технологічні показники			
4.1. Коефіцієнт оновлення основних засобів	Характеризує частку нових, введених в експлуатацію у звітному періоді основних фондів у складі усіх основних фондів, наявних на кінець звітного періоду	Відношення збільшення за звітний період первісної вартості основних засобів до первісної вартості основних засобів.	Збільшення
4.2. Коефіцієнт придатності основних засобів	Відображає частку основних засобів, придатну для експлуатації в процесі господарської діяльності.	Відношення залишкової вартості основних засобів до їхньої первісної вартості.	Збільшення
4.3. Коефіцієнт змінності	Характеризує продуктивність обладнання. Показує, як використовується парк наявного на підприємстві обладнання протягом доби.	Відношення загальної кількості відпрацьованих машинозмін всіма одиницями обладнання до кількості працюючих одиниць обладнання в максимально завантаженому зміню.	Збільшення

Продовження табл. 1.1

1	2	3	4
5. Показники рентабельності			
5.1. Рентабельність продукції	Показує, скільки прибутку від реалізації продукції отримало підприємство в розрахунку на одну гривню здійснених витрат. Характеризує прибутковість господарської діяльності підприємства від основної діяльності	Відношення операційного прибутку до виручки від реалізації товарів, робіт, послуг.	Збільшення
5.2. Рентабельність власного капіталу	Характеризує ефективність вкладення коштів у це підприємство.	Відношення чистого прибутку до середньої величини власного капіталу.	Збільшення
5.3. Рентабельність активів	Характеризує ефективність використання активів підприємства.	Відношення чистого прибутку до середньої величини активів.	Збільшення
6. Показники соціальної стійкості			
6.1. Плинність Кадрів	Це рух кадрів в організації, який зумовлений незадоволеністю працівників умовами праці або незадоволеністю роботодавця виробничою поведінкою працівника.	Відношення чисельності звільнених працівників із причин, не пов'язаних із виробництвом, до середньоспискової чисельності.	Зменшення
6.2. Продуктивність праці	Характеризує кількість продукції, виробленої за одиницю часу, або витрати часу на виробництво одиниці продукції.	Відношення виручки від реалізації товарів, робіт, послуг до середньоспискової чисельності працівників.	Збільшення
6.3. Коефіцієнт підвищення кваліфікації	Кваліфікація – це наявність підготовки, професійних знань, навичок та досвіду, які дають можливість особі належним чином проводити певні дії; рівень підготовленості, майстерності, ступінь готовності до виконання праці за визначеною спеціальністю чи посадою, що визначається розрядом, класом чи іншими атестаційними категоріями	Відношення чисельності працівників, які підвищують свою кваліфікацію, до середньоспискової чисельності.	Збільшення
6.4. Достатність заробітної плати	Винагорода, обчислена зазвичай у грошовому виразі, яку за трудовим договором власник або уповноважений ним орган виплачує працівникові за виконану ним роботу. Розмір зарплати залежить від складності та умов виконуваної роботи, професійно-ділових якостей працівника, результатів його праці та господарської діяльності підприємства.	Відношення середньої заробітної плати підприємства до середньої заробітної плати у галузі.	Збільшення

Продовження табл. 1.1

1	2	3	4
7. Показники забезпечення інформацією			
7.1. Показник якості організації обміну інформацією на підприємстві	Відображає комплектування каналів інформації, впорядкованість інформаційних запитів, присутність схеми документообігу, формування кола споживачів відповідної інформації.	Визначається експертним методом. Складається перелік показників забезпечення інформацією, кожному з яких присвоюється відповідна оцінка у балах.	Збільшення
7.2. Показник якості формування єдиного простору інформації	Характеризує забезпечення ресурсами, відповідність інтересів споживачів і постачальників інформації, доступність інформації керівників всіх рівнів управління, рівень комп'ютеризації тощо.	Визначається експертним методом. Складається перелік показників забезпечення інформацією, кожному з яких присвоюється відповідна оцінка у балах.	Збільшення
7.3. Показник якості організації уніфікованого банку інформації підприємства	Показує якість зберігання і надання інформації, спрямованість на цілі та завдання підприємства, рівень безпеки, присутність картотеки для нагромадження та упорядкування інформації.	Визначається експертним методом. Складається перелік показників забезпечення інформацією, кожному з яких присвоюється відповідна оцінка у балах.	Збільшення

Джерело: згруповано на основі інформації періодичних видань [17; 20 -22; 24; 25; 34 -41]

Таким чином, інтегральний показник рівня розвитку підприємства можна представити у вигляді формули [41]:

$$I_{\text{рп}} = \sum_{i=1}^n \Pi_i \quad (1.1),$$

де $I_{\text{рп}}$ – інтегральний показник розвитку підприємства, у частках одиниць;

Π_i – інтегральне значення показника окремого складника розвитку підприємства, у частках одиниць; n – кількість складників розвитку підприємства.

Інтегральне значення показника окремого складника розвитку підприємства обчислюється за формулою [41]:

$$\Pi_I = \sum_{G=1}^m \left(\frac{K_G}{E_G} \times B_G \right) \quad (1.2),$$

де K_G , E_G – розрахункове та еталонне значення відповідного показника у межах окремого складника розвитку підприємства, у частках одиниць;

B_G – вагомість відповідного показника у межах окремого складника розвитку підприємства, у частках одиниць;

m – кількість показників, які містить окремий складник розвитку підприємства.

Основою для визначення розрахункових значень показників розвитку підприємства є фінансова звітність та статистичні дані. Еталонні значення цих показників відповідають нормативним показникам за галуззю або плановим показникам, які встановлюються безпосередньо на підприємстві і можуть суттєво відрізнятися від середньогалузевих [38].

Вагомість відповідного показника у межах окремого складника розвитку підприємства визначається експертним методом із присвоєнням вищих значень вагомості для більш важливих показників. Інтегральне значення показників окремих складників дає можливість вчасно виявити недоліки в діяльності підприємства на які першочергово потрібно реагувати та усувати [38].

При розгляді у динаміці інтегрального показника розвитку підприємства позитивним є збільшення даного показника. Для обґрунтування стратегії розвитку підприємства застосовується шкала відповідності інтегрального показника стратегії розвитку підприємства (табл. 1.2).

Таблиця 1.2

Шкала обґрунтування стратегії розвитку підприємства

Межі значень інтегрального показника розвитку підприємства	Стратегія розвитку підприємства
0-0,4	Захисна стратегія
0,41-0,73	Пасивно-наступальна стратегія
0,74-0,86	Стратегія ринкової ніші
0,87-1	Активно-наступальна стратегія

Джерело: сформовано на основі [20; 22; 24; 34-40]

На стадії апробації відбувається реалізація стратегії розвитку та впровадження її у діяльність підприємства. На даному етапі важливого значення набуває моніторинг за процесом реалізації стратегії та відбувається виявлення негативних чинників. Через це процес моніторингу стратегії співвідноситься і є паралельним коригуванню недоліків та оперативному внесенню змін. Для цього відбувається зіставлення результатів між собою та відбувається порівняння із встановленими стратегічними цілями що дозволить адаптувати стратегію до умов зовнішнього середовища.

Можна зазначити, що процес формування стратегії розвитку підприємства має циклічний характер і постійно поновлюється. Таким чином, формування основних напрямків діяльності підприємства відбувається в результаті обґрунтованої належним чином та сформованої стратегії розвитку підприємства. Ці напрямки діяльності формуються з метою забезпечення розвитку підприємства, покращення його іміджу серед споживачів, що в свою чергу призведе до зміцнення підприємства на ринку. Отже, запропонована стратегія розвитку є відображенням стратегічних проектів які співвідносяться з головною метою підприємства.

Висновки до розділу 1.

В першому розділі магістерської дисертації розглянуто питання науково-теоретичного характеру стосовно дослідження теоретичних аспектів управління стратегічним розвитком підприємства. При вирішенні поставлених в роботі завдань в першому розділі отримані наступні результати.

Встановлено, що більшість науковців має різні погляди на управління стратегічним розвитком підприємства в результаті чого в роботі дістало подальшого розвитку визначення поняття «управління стратегічним розвитком підприємства» як процесу, за допомогою якого проводиться довгострокове управління та виокремлюються головні цілі діяльності підприємства, з метою розробки стратегії розвитку на основі вивчення зовнішніх та внутрішніх умов впливу середовища, а також швидкого реагування на зміни.

В результаті проведеного дослідження визначено, що ефективне управління стратегічним розвитком на підприємстві відбувається завдяки створенню відповідних умов для кількісних та якісних перетворень і координації виконання стратегічних планів з метою попередження і усунення негативного впливу зовнішнього середовища та недоліків внутрішнього середовища.

Визначено, що процес управління стратегічним розвитком підприємства в складі загального напрямку його розвитку базується на прийнятті конкретних управлінських рішень. При формуванні стратегії потрібно враховувати наслідки впливу зовнішнього середовища та кризові явища які можуть виникати та врахувати їх при створенні необхідних умов для реалізації обраної стратегії підприємства.

Досліджено питання побудови ефективно функціонуючої системи управління стратегічним розвитком підприємства на основі його потенціалу, в результаті чого встановлено, що потенціал є здатністю підприємства мобілізувати свої ресурси у ході здійснення своєї діяльності для того щоб досягти стратегічних цілей, реалізації обраної стратегії та забезпечення відповідного рівня розвитку. Таким чином, в системі управління потенціалом підприємств, важливим процесом є обґрунтування стратегій розвитку потенційних можливостей.

Узагальнено сукупність елементів стратегічного управління розвитком підприємства та встановлено, що одним із важливих елементів управління стратегічним розвитком є розробка системи відповідних індикаторів для проведення оцінки стратегічного управління розвитком підприємства, що представляє собою певний позитивний результат діяльності щодо досягнення поставленої чи реалізації обраної стратегії. Такі індикатори безпосередньо впливають на рівень розвитку підприємства.

Встановлено, що останнім часом значна увага приділяється якісним таким як: нематеріальні активи, сучасні технології, рівень підготовки та кваліфікації провідних фахівців тощо. Саме тому при проведенні оцінки розвитку підприємства та визначення стратегії розвитку доцільно використовувати збалансовану систему показників, яка включатиме фактори як фінансового так і нефінансового характеру.

Що дасть можливість забезпечення кількісної та якісної узгодженості між різними показниками, що допомагають цілісно визначити напрямки стратегії розвитку та успішність діяльності підприємства.

Розглянуто етапи формування стратегії розвитку на підприємстві та методичний підхід до обґрунтування стратегії розвитку підприємства, який базується на розрахунку інтегрального показника, який відображає розвиток підприємства і може включати у себе такі групи показників, як: показники що характеризують продукцію/послуги, фінансові показники, виробничі показники, показники техніко-технологічного розвитку, показники рентабельності, соціальні показники, показники комунікативності і забезпечення інформацією. Інтегральне значення показників окремих складників дає можливість вчасно виявити недоліки в діяльності підприємства на які першочергово потрібно реагувати та усувати. При розгляді у динаміці інтегрального показника розвитку підприємства позитивним є збільшення даного показника в результаті чого можна обґрунтувати стратегію розвитку підприємства.

В результаті проведеного дослідження можна зазначити, що процес формування стратегії розвитку підприємства має циклічний характер і постійно поновлюється. Таким чином, формування основних напрямків діяльності підприємства відбувається в результаті обґрунтованої належним чином та сформованої стратегії розвитку підприємства. Ці напрямки діяльності формуються з метою забезпечення розвитку підприємства, покращення його іміджу серед споживачів, що в свою чергу призведе до зміцнення підприємства на ринку. Отже, запропонована стратегія розвитку є відображенням стратегічних проектів які співвідносяться з головною метою підприємства.

РОЗДІЛ 2

АНАЛІЗ ФУНКЦІОНУВАННЯ СИСТЕМИ СТРАТЕГІЧНОГО РОЗВИТКУ ТОВ «АЛЬФАСПЕЦ-ГРУП»

2.1. Організаційно-економічна характеристика діяльності підприємства

Товариство з обмеженою відповідальністю «АЛЬФАСПЕЦ-ГРУП» (ТОВ «АС-ГРУП») відноситься до підприємств сфери будівельних послуг. ТОВ «АС-ГРУП» є самостійним господарюючим суб'єктом. ТОВ «АС-ГРУП» зареєстровано і здійснює свою діяльність з 2018 р. Статутну діяльність ТОВ «АС-ГРУП» регламентує також Статут і Установчий договір .

Галузева приналежність підприємства: ТОВ «АС-ГРУП» займається архітектурним проектуванням, будівельно-монтажними і оздоблювальними роботами, дизайном і повною комплектацією інтер'єрів, імпортом засобів забезпечення елітних інтер'єрів (елітними оздоблювальними матеріалами, меблями для дому / офісу /, кухонними меблями, сантехніки, світла, домашньої технікою та ін. аксесуарами).

Основні цілі підприємства і формування загальної ділової та функціональної стратегії, визначають бізнес, яким воно займається, на яких або якій ключовій компетенції ґрунтується цей бізнес, і яка стратегія спрямованість підприємства.

Мета будівельної компанії - надати замовникам найбільш повний перелік послуг і виконати всі роботи. Звідси виходять завдання ТОВ «АС-ГРУП» до яких можна віднести:

- Завжди йти в ногу з часом, впроваджувати інновації та новітні технології;
- Ніколи не зупинятися на досягнутому та продовжувати вдосконалюватись;
- Працювати наполегливо для зростання та розширення компанії;
- Доводити та підтримувати позитивний імідж компанії як шанованого члена ділового світу.

Разом з динамічним розвитком будівельної компанії ТОВ «АС-ГРУП» діяльність спрямована на надання замовникам широкого спектру послуг у галузі

будівництва, оздоблення, монтажу, реконструкції, реставрації, реконструкції та обслуговування різних типів будівель та споруд.

Спираючись на найкраще поєднання молодості та досвіду, компанія завжди забезпечує кожного клієнта найкращим співвідношенням ціни та якості та персоналізованим сервісом. Компанія надає клієнтам зручну робочу систему, щоб ви могли організувати найбільш ефективну та взаємовигідну співпрацю.

Отже, можна визначити стратегію будівельної компанії ТОВ «АС-ГРУП» будувати найкраще рішення для завдання в суворій відповідності до вимог замовника, що може не тільки підвищити ефективність існуючої діяльності, але і розробити нові напрямки, що охоплюють широкий спектр бізнесу від постійних клієнтів та потенційних клієнтів.

Скористаємося моделлю «Дерево цілей» для визначення основних напрямків розробки стратегії розвитку ТОВ «АС-ГРУП» (рис. 2.1).



Рис. 2.1. Дерево цілей для ТОВ «АЛЬФАСПЕЦ-ГРУП»

Джерело: складено автором

Після визначення основних напрямків використання моделі «Дерева цілей» для ТОВ «АС-ГРУП» за допомогою моделі «Дерево цілей», необхідно визначити пріоритетні цілі. З цією метою ми спочатку розміщуємо коефіцієнт важливості на цілі, а потім у підцілі, а потім знаходимо відносний коефіцієнт важливості цілі та підцілі відносно цілі. Коефіцієнт відносної важливості ґрунтується на формулі коефіцієнта важливості цільового показника * коефіцієнта важливості підцільового показника. Так, наприклад, для цілі №1 ми склали таблицю з коефіцієнтом важливості, рівним 0,3, а отже, відносним коефіцієнтом важливості, що дорівнює 0,3. Для першої підцілі, пов'язаної з метою №1, коефіцієнт важливості дорівнює 0,6, отже, коефіцієнт відносної важливості дорівнює $0,3 * 0,6 = 0,18$ тощо.

Таблиця 2.1

Визначення пріоритету цілей ТОВ «АЛЬФАСПЕЦ-ГРУП»

Номер цілі	Найменування цілі	Коефіцієнт важливості	Коефіцієнт відносної важливості
1	Розгляд можливостей залучення нових клієнтів	0,3	0,3
1.1	Розробка рекламної політики	0,6	0,18
1.2	Проведення рекламних акцій	0,4	0,12
2	Пропозиція більш вигідних умов, ніж у конкурентів, для існуючих замовників	0,2	0,2
2.1	Надання знижок замовникам	0,7	0,14
2.2	Розгляд можливостей взаємовигідної роботи	0,3	0,06
3	Розгляд можливостей довгострокової роботи з постачальниками	0,3	0,3
3.1	Пошук постачальників постійно потрібних матеріалів	0,6	0,18
3.2	Розгляд можливостей надання послуг в рахунок оплати	0,4	0,12
4	Забезпечення необхідного рівня кваліфікованих працівників	0,2	0,2
4.1	Створення системи стимулювання праці	0,6	0,12
4.2	Залучення нових кадрів	0,4	0,08

Джерело: складено автором

Тепер проранжуємо отримані дані в порядку зменшення коефіцієнта відносної важливості (табл. 2.2).

Ранжування пріоритету цілей ТОВ «АЛЬФАСПЕЦ-ГРУП»

Пріоритет	Найменування цілі	Коефіцієнт відносної важливості	Коментарі
1	2	3	4
1	Розгляд можливостей залучення нових клієнтів	0,3	Щодо інших цілей розгляд можливостей залучення нових клієнтів є однією з найбільш важливих. Без клієнтів не буде прибутку.
	Розробка рекламної політики	0,18	У досягненні мети дана підціль є основною для залучення нових клієнтів.
	Проведення рекламних акцій	0,12	Щодо мети не настільки важлива як перша, тому що є одним з можливих результатів розробки і реалізації рекламної політики.
2	Розгляд можливостей довгострокової роботи з постачальниками	0,3	Щодо інших цілей розгляд можливостей довгострокової роботи з постачальниками є однією з найбільш важливих. Завжди краще працювати з перевіреними компаніями, щоб не відволікатися від основних цілей розвитку організації.
	Пошук постачальників в постійно потрібних матеріалів	0,18	Для розгляду можливостей довгострокової роботи з постачальниками основним є пошук постачальників постійно потрібних матеріалів, а вже потім висновок з ними довгострокового договору на вигідних умовах.
	Розгляд можливостей надання послуг в рахунок оплати	0,12	Другим кроком досягнення мети розгляду можливостей довгострокової роботи з постачальниками є розгляд можливостей надання послуг в рахунок оплати.
3	Пропозиція більш вигідних умов, ніж у конкурентів, для існуючих замовників	0,2	Дана мета є не особливо важливою, але, тим не менше, її необхідно враховувати при досягненні більш пріоритетних цілей.

1	2	3	4
	Надання знижок замовникам	0,14	Надання знижок замовникам - це завжди перший крок в реченні більш вигідних умов, ніж у конкурентів, для існуючих замовників.
	Розгляд можливостей взаємовигідної роботи	0,06	Розгляд можливостей взаємовигідної роботи більш тривалих і складний процес, і не завжди підходить для тих чи інших відносин між замовниками та постачальниками.
4	Забезпечення необхідного рівня кваліфікованих працівників	0,2	Від цього залежить якість роботи підприємства, тому необхідно звернути увагу на досягнення даної мети, хоча вона і не пріоритетна.
	Створення системи стимулювання праці	0,12	Вигідніше створювати сприятливі умови для роботи вже існуючим співробітникам, вони знайомі зі специфікою роботи організації.
	Залучення нових кадрів	0,08	Залучення нових кадрів процес тривалий і вимагає більше витрат, ніж створення системи стимулювання праці для вже існуючих працівників.

Джерело: складено автором

На основі цих пропозицій необхідно сформулювати план дій щодо формування стратегії корпоративного розвитку, тут ми зосереджуємось на розвитку іміджу компанії.

Структура управління підприємства типу управління повинна відповідати таким вимогам: відповідати функціональному змісту процесу управління підприємством; забезпечувати планомірний розвиток системи управління; мати можливість застосовувати наукові досягнення та найкращі практики на практиці. На структуру управління впливає кількість працівників менеджера, оборот, ступінь спеціалізації та кількість торгових одиниць нижчого рівня (структурних підрозділів). Дія управління спрямована на зміну та маніпулювання реальними об'єктами та темами в заздалегідь розробленій програмі. Структура управління - це впорядкований і стабільний набір взаємопов'язаних елементів для забезпечення функціонування та розвитку всієї організації.

Корпоративний персонал - група працівників, що належать до бухгалтерів. Персонал - основний персонал компанії, постійні працівники. Спеціальність - це сукупність спеціальних теоретичних знань та практичних навичок, необхідних для виконання певного виду робіт у будь-якій галузі виробництва.

ТОВ «АС-ГРУП» має лінійну функціональну структуру управління, отже, прийняття рішень може бути прийняте швидко та ефективно та забезпечено його виконання.

Лінійна функціональна структура ступінчаста і шарувата (рис. 2.2).



Рис. 2.2. Організаційна структура управління ТОВ «АЛЬФАСПЕЦ-ГРУП»

Джерело: складено автором

Згідно з цим планом, прямі менеджери є одноосібними та їм допомагають функціональні підрозділи підприємства.

Вищим органом управління ТОВ «АС-ГРУП» є збори його засновників, і його виключні повноваження включають:

- визначення основної діяльності компанії, створення виконавчого органу, затвердження річного звіту та річного балансу;

- затвердження рішення про чистий прибуток компанії розподіл;
- призначення аудиту;

-рішення щодо ліквідації та реструктуризації компанії. Єдиним виконавчим органом компанії є генеральний директор, призначений засновником строком на 3 роки. До його повноважень входить:

- представлення наступних компаній, що не мають довіреності, що представляє їх інтереси та домовленості; довіреність від імені компанії, включаючи права агентства;

- накази щодо призначення, звільнення та прийняття працівників компанії, здійснення заохочень та дисциплінарних стягнень;

- здійснювати інші повноваження, не передбачені чинним законодавством та Статутом, на повноваження зборів засновників

Процес управління компанією – це низка управлінських операцій, які знаходять своє відображення у прийнятті та реалізації певних управлінських рішень втілених у функціях управління.

Основні засади управління підприємством закріплені в його статуті. Керівництво підприємством здійснює директор, який призначається його власником. В його обов'язки входить керівництво виробничо-господарською та фінансовою діяльністю підприємства. Він уповноважений представляти підприємство у всіх установах, організаціях, розпоряджається майном та фінансовими засобами, укладати договори, контракти, угоди від імені підприємства.

Директор підприємства, який призначений власником, наділений усіма вище переліченими правами, які закріплені в статуті підприємства, за виключенням наступних:

- визначення основних напрямків діяльності підприємства, затвердження планів та звітів про їх виконання;
- затвердження статуту, внесення змін та доповнень до нього;
- затвердження правил внутрішнього трудового розпорядку;
- призначення (прийняття по контракту) головного бухгалтера.

Генеральний директор в даному випадку бере активну участь в процесі управління підприємством, особливо коли йдеться мова про прийняття певних стратегічних і тактичних рішень. Директору підпорядковується директори окремих структурних підрозділів, усі накази, що видає директор надходять через його заступника до нижче стоячих ланок виконавців. Усі ланки працівників господарства виконують лише ту роботу яка на них покладена, за виконання якої вони несуть повну відповідальність перед директором підприємства.

Уся управлінська робота в досліджуваному підприємстві зводиться до таких початкових процесів, а саме: постановки задачі; планування і прогнозування; координація і ухвалення рішень; маркетинг; мотивація діяльності; контроль за виконання поставлених задач. Це дає можливість керівнику підприємства ефективно здійснювати свої координаційні дії щодо подальшого управління підприємством.

Свої відносини з працівниками підприємство здійснює на основі трудового договору (контракту), або на основі інших форм співробітництва, які регулюють відносини між працівниками і підприємством як суб'єктом підприємницької діяльності. Підприємство надає своїм працівникам соціальні та інші пільги і гарантії, вносить в бюджет соціальні платежі за працюючих у нього громадян, гарантує їм умови праці і відпочинку, передбачених чинним законодавством України.

Стратегія будівельного підприємства спрямована на впровадження новітніх технологій у виробничий процес з метою виробництва високоякісної конкурентоспроможної продукції та послуг і в підсумку отримання високого прибутку.

Місія – це покликання, чітко визначена причина існування підприємства. Місія визначається його керівником і слугує загальним основним орієнтиром для керівництва підприємства під час здійснення тих чи інших видів підприємницької діяльності. У місії мають відображатися інтереси усіх ланок управління, пов'язаних з діяльністю організації, а також керованої ланки управління.

Місія ТОВ «АС-ГРУП» - виробництво будівельної продукції та надання послуг пов'язаних із будівництвом для задоволення потреб споживачів на ринку, а також інтересів партнерів, підтримання соціальної сфери у галузі, створення нових робочих місць. Місія підприємства сформована на основі інтересів працівників, власника і споживачів.

Основними ресурсами товариства є наступні:

Трудові ресурси (персонал) – сукупність працівників, які мають відповідний фізичний розвиток, знання, практичні навички для управління виробничим процесом, своєчасного виконання поставлених завдань, які передбачені специфікою галузі.

Основні фонди і виробничі потужності – це знаряддя і предмети праці, які безпосередньо беруть участь у виробничому процесі, будучи складовим елементом продуктивних сил, визначають ступінь розвитку матеріально-технічної бази підприємства.

Нематеріальні активи підприємства – це активи, що не мають фізичної та/або матеріальної форми незалежно від вартості і використовуються установою в процесі виконання основних функцій більше одного року і приносять власникові певну економічну вигоду (роялті).

У процесі господарської діяльності ТОВ «АС-ГРУП» використовує всі вищезазначені види ресурсів.

Невід'ємним елементом успішної діяльності підприємства є його трудові ресурси. Під трудовими ресурсами розуміється кількісний професійно-кваліфікований склад зайнятих працівників (кадрів). Люди, їх майстерність, освіта є найбільш важливим елементом продуктивних сил, що визначально впливає на стан економічного розвитку підприємства і конкурентоспроможність його продукції. Рациональне використання трудових ресурсів у виробничому процесі впливає на збільшення обсягів виробництва продукції та її якості.

Основні показники забезпеченості трудовими ресурсами ТОВ «АС-ГРУП» наведені в табл. 2.3.

Таблиця 2.3

Динаміка забезпеченості трудовими ресурсами та ефективності їх використання ТОВ «АЛЬФАСПЕЦ-ГРУП» у 2018-2020 рр.

Показники	Роки			2020 р. у % до 2018 р.
	2018	2019	2020	
Середньооблікова чисельність працівників, чол.	1317	1413	1458	144,5
Трудова активність працівників, люд.- год.	1934	1890	1930	99,8
Коефіцієнт використання запасу праці	1,12	0,99	0,98	87,5

Джерело: складено автором на основі даних підприємства

Проаналізувавши табл. 2.3 можна зробити висновок, що загалом з 2018 по 2020 рр. чисельність трудових ресурсів в товаристві збільшилася на 141 чол. Або на 44,5%. Трудова активність та коефіцієнт використання запасу праці незначно знизились з причини зменшення замовлень через пандемію яка відбувалась останні 2 роки.

Роботу підприємства також характеризують техніко-економічні показники, розрахунок яких наведемо в табл. 2.4.

Таблиця 2.4

Техніко-економічні показники роботи ТОВ «АЛЬФАСПЕЦ-ГРУП»

Показники	Од. вим.	Величина, грн			Зміна за 2020/2018, %
		2018р.	2019р.	2020р.	
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	тис. грн	18547785	20684527	25560857	27,44
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	тис. грн	16115934	19202482)	23539601	31,54
Чистий фінансовий результат (прибуток)	тис. грн	36211	21395	345645	89,52

Джерело: складено автором на основі даних підприємства

Як видно з попередньої таблиці, спостерігається позитивна динаміка техніко-економічних показників по товариству порівняно з 2018 роком. Чистий дохід від реалізації продукції підприємства збільшився на 27,44%. Також, позитивними є

збільшення чистого фінансового результату на 89,52% на фоні збільшення собівартості реалізованої продукції на 31,54%.

2.2. Дослідження фінансових можливостей забезпечення стратегічного розвитку підприємства

Для розвитку діяльності товариства та прийняття рішення про напрямки стратегічного розвитку важливим є дослідження фінансового стану. Здатність товариства фінансувати свою діяльність обумовлюється забезпеченістю фінансовими ресурсами, необхідними для його нормального функціонування. Саме тому важливого значення набуває об'єктивна оцінка фінансового стану ТОВ «АС-ГРУП». Для її визначення розроблено велику кількість методик поглибленого аналізу та експрес-аналізу, що базуються на використанні абсолютних і відносних показників. Такі методики дають змогу виявляти проблемні напрями у діяльності підприємства й досліджувати причини, які їх зумовили [42-55].

Надалі проведено загальну оцінку фінансового стану ТОВ «АС-ГРУП» шляхом порівняння балансу. Порівняльний аналітичний баланс представимо в (табл. 2.5).

Таблиця 2.5

Порівняльний аналітичний баланс ТОВ «АЛЬФАСПЕЦ-ГРУП» за 2020 р., тис. грн

АКТИВ	Абсолютні величини		Питома вага		Зміна за рік			
	на поч. року	на кінець року	на поч. року	на кінець року	Абсолютна, +, -	Відн. осна, %	Відн. у % до поч. року	Відн. у % до змін валюти балансу
1	2	3	4	5	6	7	8	9
I. Необоротні активи	274144	298046	67,27	67,75	+23902	+0,48	+8,72	+73.78

Продовження табл. 2.5

1	2	3	4	5	6	7	8	9
II. Оборотні активи, у т.ч.:	133397	141892	32,73	32,25	+8495	-0,48	+6,37	-26,22
виробничі запаси	23951	13363	0,59	0,30	-1058,8	-0,29	-44,2	-3,27
товари	2343	1882	0,06	0,04	-46,1	-0,02	-19,7	-0,14
Дебіторська заборгованість за продукцію	26978	33772	0,66	0,77	+679,4	+0,11	+25,2	+2,10
Дебіторська заборгованість за розрахунками	6126	6082	1,5	1,38	-44	-0,12	-0,7	-0,14
Поточні фінансові інвестиції	-	-	-	-	-	-	-	-
Гроші та їх еквіваленти	1122	13714	0,27	0,31	+249,4	+0,04	+22,2	+0,77
III. Необоротні активи	-	-	-	-	-	-	-	-
БАЛАНС	407541	439938	100	100	+32397	0	+7,95	100
ПАСИВ								
I. Власний капітал	318246	340529	78,1	77,40	+22283	-0,7	+7,00	+68,78
II. Довгострокові зобов'язання і забезпечення	-	-	-	-	-	-	-	-
III. Поточні зобов'язання	89295	99409	21,90	22,60	+10114	+0,7	+11,33	+31,22
короткострокові кредити банків	33333	66010	8,18	15,00	+32677	+6,82	+98,03	+100,86
IV. Зобов'язання, пов'язані з необоротними активами	-	-	-	-	-	-	-	-
БАЛАНС	407541	439938	100	100	+32397	0	+7,95	100

Джерело: складено автором на основі даних підприємства

Аналіз даних таблиці 2.7 свідчить про те, що за звітний рік капітал підприємства збільшився на 32397 тис. грн. і становить 439938 тис. грн. Ця зміна на 6,37% зумовлена збільшення оборотних (мобільних) коштів і збільшенням на 73,78% - необоротних активів. Наприкінці року питома вага основних засобів та інших необоротних матеріальних активів у майні підприємства збільшилася на 0,48% і становить 67,75%, питома вага оборотних активів зменшилася на 0,48% і становить 32,25%.

Збільшення майна підприємства на 32397 тис. грн. було забезпечено зростанням власних коштів на 68,78%, при цьому відбулося збільшення залучених коштів на 31,22%. Частка майна, що покривається власними коштами зменшилася з 78,1% до 77,40% або на 0,7%. Питома вага залучених коштів збільшилась на 0,7% і становить 22,60%.

Отже, порівняльний аналіз балансу товариства дає підстави до таких висновків:

- збільшення валюти балансу за звітний рік є позитивним чинником;
- збільшення власного капіталу в пасиві та збільшення в активі балансу залишків грошових коштів і основних засобів свідчить про позитивні зрушення в товаристві;
- спостерігається зменшення виробничих запасів, що свідчить про збільшення обсягів виробництва та продажу, це є позитивним для підприємства, що працює в ринкових умовах;
- збільшення короткострокових кредитів банків на фоні збільшення короткострокових зобов'язань свідчать про недостатньо ефективну роботу товариства.

Представимо характеристику економічної діяльності ТОВ «АС-ГРУП». Задля цього проаналізуємо основні показники товариства. Отже, результати аналізу ділової активності ТОВ «АС-ГРУП» представлено у табл. 2.6.

За отриманими результатами можна зробити висновок про те, що коефіцієнт оборотності оборотних активів збільшився у 2020 р. на 0,12%, що свідчить про покращення використання оборотних коштів. Значення коефіцієнту дебіторської

заборгованості зріс на 1,72%. Період інкасації дебіторської заборгованості товариства зменшився на 7,32 дн., тобто на 17,04%.

Таблиця 2.6

Аналіз оборотності активів ТОВ «АЛЬФАСПЕЦ-ГРУП» за 2018-2020 рр.

Показники	2018 р.	2019 р.	2020 р.	Зміна за період, 2020/2018, %
1. Чистий дохід, тис. грн	97512	219673	281190	188,36
2. Середні залишки оборотних активів, тис. грн	20073	36193	19606	-2,33
3. Дебіторська заборгованість, тис. грн	11628	17967	27849	-9
4. Кількість днів у періоді, днів	360	360	360	0
5. Коефіцієнт оборотності оборотних активів, частки одиниці	0,52	0,54	0,64	+0,12
6. Коефіцієнт оборотності дебіторської заборгованості, частки одиниці	8,38	12,23	10,10	+1,72
7. Тривалість одного обороту оборотних активів, днів	629,31	667	562,5	-10,62
8. Період інкасації дебіторської заборгованості, днів	42,96	29,44	35,64	-17,04

Джерело: складено автором на основі даних підприємства

На основі проведених розрахунків можна зробити висновок про те, що коефіцієнт оборотності оборотних активів збільшився у 2020 р. на 0,12%, що свідчить про покращення використання оборотних коштів. Значення коефіцієнту дебіторської заборгованості зріс на 1,72%. Період інкасації дебіторської заборгованості товариства зменшився на 7,32 дн., тобто на 17,04%.

Результати аналізу поточної платоспроможності ТОВ «АС-ГРУП» представлено у табл. 2.7.

Дані табл. 2.7 свідчать про те, що значення показників абсолютної та швидкої ліквідності ТОВ «АС-ГРУП» дуже малі але мають тенденцію до збільшення продовж всього періоду дослідження. Коефіцієнт покриття також збільшувався продовж трьох років (на 0,46). Варто зауважити, що тенденція мала нестабільний характер, про що свідчать низькі значення коефіцієнту швидкої ліквідності.

Таблиця 2.7

**Аналіз поточної платоспроможності ТОВ «АЛЬФАСПЕЦ-ГРУП»
за 2018-2020 рр.**

Показник	2018 р.	2019 р.	2020 р.	Зміна за період, 2020/2018, %
1. Кошти і їх еквіваленти, тис. грн.	1389	2996	4484	222,82
2. Поточні фінансові інвестиції, тис. грн	-	-	-	-
3. Дебіторська заборгованість, тис. грн	5746	7516	8359	45,48
4. Запаси, тис. грн	20073	36193	19606	-2,33
5. Витрати майбутніх періодів, тис. грн	-	-	-	-
6. Оборотні активи	115594	133397	141892	22,75
7. Поточні зобов'язання, тис. грн	119170	89295	99409	-16,58
8. Доходи майбутніх періодів, тис. грн	-	-	-	-
9. Коефіцієнт абсолютної ліквідності	0,012	0,033	0,045	0,033
10. Коефіцієнт швидкої ліквідності	0,06	0,12	0,13	0,07
11. Коефіцієнт покриття	0,97	1,49	1,43	0,46
12. Чистий оборотний капітал	-3576	44102	42483	1088

Джерело: складено автором на основі даних підприємства

У табл. 2.8 представлений розрахунок показників фінансової стабільності ТОВ «АС-ГРУП».

Таблиця 2.8

**Аналіз показників фінансової стабільності ТОВ «АЛЬФАСПЕЦ-ГРУП»
за 2018-2020 рр., тис. грн**

№ з/п	Показники	2018 р.	2019 р.	2020 р.	Зміна за період, 2020/2018, %
1	2	3	4	5	6
1.	Власний капітал	69394	318246	340529	390,72
2.	Забезпечення майбутніх витрат і платежів	-	-	-	-

1	2	3	4	5	6
3.	Необоротні активи	72970	274144	298046	308,45
4.	Власний оборотний капітал	-3576	44102	42483	1288
5.	Довгострокові зобов'язання	-	-	-	-
6.	Наявність власних і довгострокових джерел покриття запасів	-3576	44102	42483	1288
7.	Короткострокові кредити й позики	26500	33333	66010	149,1
8.	Загальний розмір основних джерел покриття запасів	22924	77435	108493	373,27
9.	Запаси	20073	36193	19606	-2,33
10.	Надлишок (+) або дефіцит (-) власного оборотного капіталу для покриття запасів (E1)	-23649	7909	22877	196,74
11.	Надлишок (+) або дефіцит (-) власного оборотного капіталу, довгострокових зобов'язань (E2)	-23649	7909	22877	196,74
12.	Надлишок (+) або дефіцит (-) основних джерел покриття запасів (E3)	2851	41242	88887	3017,7
13.	Запас стійкості фінансового стану, днів	40,87	190,41	602,23	1373,5
14.	Надлишок (+) або дефіцит (-) капіталу на 1 грн. запасів	0,14	1,14	4,53	3135,7

Джерело: складено автором на основі даних підприємства

При оцінці фінансового стану потрібно враховувати, що:

1. Якщо $E_1, E_2, E_3 > 0$ – то підприємство має абсолютну фінансову стійкість;
2. Якщо $E_1 < 0, E_2 > 0, E_3 > 0$ - то підприємство має нормальну фінансову стійкість;
3. Якщо $E_1 < 0, E_2 < 0, E_3 > 0$ - то підприємство має нестійке фінансове положення;
4. Якщо $E_1 < 0, E_2 < 0, E_3 < 0$ - то підприємство має кризовий фінансовий стан [28].

Аналіз даних таблиці 2.8 свідчить про те, що станом на 2018 р. підприємство мало достатньо стійке фінансове положення, та у 2019-2020 рр. ТОВ «АС-ГРУП» має абсолютну фінансову стійкість.

Наступним кроком проведемо розрахунок основних коефіцієнтів фінансової стабільності ТОВ «АС-ГРУП», що наведено у табл. 2.9.

Таблиця 2.9

**Аналіз коефіцієнтів фінансової стабільності ТОВ «АЛЬФАСПЕЦ-ГРУП»
за 2018-2020 рр.**

№ з/п	Показники	2018 р.	2019 р.	2020 р.	Зміна за період, 2020/2018, %
1	Усього капіталу, тис. грн	188564	407541	439938	133,31
2	Власний капітал, тис. грн	69394	318246	340529	390,72
3	Забезпечення майбутніх витрат і платежів, тис. грн	-	-	-	-
4	Необоротні активи, тис. грн	72970	274144	298046	308,45
5	Оборотні активи, тис. грн	115594	133397	141892	28,43
6	Поточні зобов'язання, тис. грн.	119170	89295	99409	-16,58
7	Власний оборотний капітал, тис. грн	-3576	44102	42483	1288
8	Довгострокові зобов'язання, тис. грн	-	-	-	-
9	Коефіцієнт автономії	0,37	0,78	0,77	0,4
10	Коефіцієнт фінансової незалежності	0,37	0,78	0,77	0,4
11	Коефіцієнт фінансової стійкості	0,37	0,78	0,77	0,4
12	Коефіцієнт маневреності власного капіталу	-0,05	0,14	0,123	0,173
13	Коефіцієнт забезпеченості власними оборотними засобами	-0,03	0,33	0,3	0,33
14	Коефіцієнт покриття по балансу	0,96	1,49	1,43	0,47

Джерело: складено автором на основі даних підприємства

Як бачимо, всі коефіцієнти, що характеризують фінансову незалежність підприємства свідчать про значне покращення стану товариства у 2019 році. Значення коефіцієнтів свідчать що товариство у 2018 році мало значення набагато нижче нормативних показників (коефіцієнт автономії має нормативне значення не менше 0,5, коефіцієнт фінансової залежності – не більше 2,0, коефіцієнт фінансової

стабільності – не менше 0,5, коефіцієнт забезпеченості власним оборотним капіталом – не менше 0,1). Така ситуація свідчить про те, що діяльність підприємства у 2018 році фінансувалась за рахунок позичених коштів. Починаючи з 2019 року ситуація значно змінилась в кращу сторону про що свідчить збільшення розрахованих показників та відповідність їх нормативам.

Основним узагальнюючим показником ефективності діяльності підприємства є показник рентабельності підприємства. Аналіз показників рентабельності власного капіталу ТОВ «АС-ГРУП» представлено у табл. 2.10.

Таблиця 2.10

**Аналіз показників рентабельності ТОВ «АЛЬФАСПЕЦ-ГРУП»
за 2018-2020 рр.**

Показник	2018 р.	2019 р.	2020 р.	Зміна за період, 2020/2018, %
Капітал, тис. грн., усього	188564	407541	439938	133,31
Власний капітал, тис. грн	69394	318246	340529	390,72
Залучений капітал, тис. грн	119170	89295	99409	-16,58
Чистий дохід, тис. грн	97512	219673	281190	188,36
Чистий прибуток, тис. грн	15997	54123	22283	39,29
Рентабельність чистого доходу, %	8,48	13,28	5,07	-3,41
Оборотність активів	51,71	53,9	63,92	12,21
Фінансовий важіль	0,29	0,28	1,72	1,43
Рентабельність власного капіталу, %	82,57	69,03	140,52	57,95

Джерело: складено автором на основі даних підприємства

Як видно з проведеного вище аналізу рентабельність чистого доходу ТОВ «АС-ГРУП» становить у 2020 р. 5,07%, що вище, ніж було у 2018 р. на 3,41%. За цей же період має місце зменшення розміру фінансового важеля з 1,72 у 2018 р. до 0,29 у 2020 р., тобто на 1,43%. На підприємстві протягом періоду також покращилась оборотність активів. Так у 2018 р. підприємство мало оборотність активів у розмірі 51,71 а у 2020 р. вже 63,92, тобто на 12,21 вище. Рентабельність власного капіталу у 2020 році зменшилась на 57,95 порівняно з 2018 роком.

В результаті проведеного вище дослідження фінансово-економічного стану ТОВ «АС-ГРУП» можна зробити висновок про те, що товариство є фінансово стійким, прибутковим та має всі можливості для застосування стратегії розвитку.

2.3. Оцінювання факторів зовнішнього впливу на ефективність стратегічного розвитку підприємства

З метою визначення ефективності стратегічного розвитку ТОВ «АС-ГРУП» доцільно проаналізувати сучасне зовнішнє середовище товариства, щоб оцінити можливі варіанти стратегії оптимізації. Аналіз зовнішнього середовища – це процес, за допомогою якого розробник стратегічного плану може контролювати зовнішні фактори, пов'язані з організацією, тим самим виявляючи можливості та загрози для компанії. Аналіз зовнішнього середовища дуже важливий для формулювання організаційних стратегій та складних процесів, що вимагає ретельного моніторингу процесу який відбувається у зовнішньому середовищі.

Ефективним інструментом аналізу впливу зовнішнього середовища на діяльність організації є SWOT-аналіз [31].

SWOT – це акроним слів Strengths (сили), Weaknesses (слабкості), Opportunities (сприятливі можливості) і Threats (погрози). Внутрішня ситуація на підприємстві відображається в основному в S і W, а зовнішня – в O і T [31].

Для стратегічної перспективи підприємства особливо значущі сильні сторони, оскільки вони є наріжними каміннями стратегії і на них повинне будуватися досягнення конкурентних переваг. В той же час добра стратегія вимагає втручання в слабкі сторони. Організаційна стратегія повинна бути добре пристосована до того, що можна зробити. Особливе значення має ідентифікація відмітних переваг підприємства. Це важливо для формування стратегії, оскільки:

- унікальні можливості дають підприємству шанс використовувати ринкові сприятливі обставини;
- створюють конкурентні переваги на ринку;
- потенційно можуть бути наріжними каміннями стратегії [31].

Слід відрізнити сприятливі можливості галузі і підприємства. Превалюючі і знов виникаючі сприятливі можливості в галузі найбільш підходять підприємству,

яке має конкурентні переваги або інші можливості для зростання. SWOT-аналіз допомагає відповісти на наступні питання:

– чи використовує підприємство внутрішні сильні сторони або відмінності переваги в своїй стратегії? Якщо підприємство не має відмітних переваг, які з його потенційних сильних сторін можуть ними стати?

– чи є слабкості підприємства його вразливими місцями в конкуренції і/або вони не дають можливості використовувати певні сприятливі обставини? Які слабкості вимагають коректування, виходячи із стратегічних міркувань?

– які сприятливі обставини дають підприємству реальні шанси на успіх при використанні його кваліфікації і доступу до ресурсів? Сильні і слабкі сторони підприємства роблять його краще або гірше пристосованим до використання сприятливих можливостей, ніж у інших підприємств;

– які погрози повинні найбільш турбувати менеджера, і які стратегічні дії він повинен виконати для хорошого захисту? [34]

Спочатку проаналізуємо середовище непрямого впливу та визначимо можливості та загрози ТОВ «АС-ГРУП» (табл. 2.11).

Таблиця 2.11

Фактори зовнішнього середовища непрямого впливу

ТОВ «АЛЬФАСПЕЦ-ГРУП»

Група факторів	Фактор	Оцінка спрямованості впливу фактора	Оцінка впливу факторів, у балах	Загальна оцінка впливу факторів, у балах	Тенденції зміни	Вірогідність	Прогноз
1	2	3	4	5	6	7	8
Політичні	1. Економічна та політична нестабільність в Україні	-1	2	-2	≈	0	-2
	2. Ступінь суспільної підтримки урядової програми розвитку	+1	1	+1	↓	0	+1
	Разом			-1			-1

Продовження табл. 2.11

1	2	3	4	5	6	7	8
Економічні	1. Рівень інфляції	-1	3	-3	↑	-1	-3
	2. ДБ	-1	2	-2	≈	0	-3
	3. Скорочення доходів споживачів	-1	3	-3	↓	1	-2
	4. Зниження ціни на сировину	+1	2	+2	≈	1	+3
	5. Зростання валютного курсу	+1	1	+1	↑	0	+3
	Разом			-3			-2
Правові	1. Часта зміна законодавчих і нормативних актів	-1	2	-2	≈	1	-2
	Разом			-2			-2
Науково-технічні нововведення	1. Використання ISO 9001:2009	+1	3	+3	↓	1	+3
	2. Скорочення терміну амортизації	-1	3	-3	≈	0	-3
	3. Наявність власного спеціального техно-логічного обладнання та спеціальної оснастки	+1	3	+3	↑	0	+3
	Разом			3			3
Природні	1. Погіршення швидкості доставки у зимовий період	-1	2	-2	≈	0	-2
	Разом			-2			-2
Соціально-культурні	1. Зниження стабільності у суспільстві	-1	1	-1	↓		-3
	Разом			-1			-3

Джерело: складено автором

Основним завданням аналізу зовнішнього середовища є саме виявлення і розуміння можливостей та загроз, які можуть виникати для підприємства в майбутньому, а також визначення стратегічних альтернатив.

Стратегія повинна максимально використовувати найсприятливіші можливості і захищати підприємство від загроз та небезпек.

Вважається, що при аналізі зовнішнього середовища передусім необхідно проаналізувати рівень нестабільності і джерела нестабільності, а також як саме організація має взаємодіяти з цією нестабільністю. Тому провівши аналіз зовнішнього середовища даного ринку, можна стверджувати, що рівень нестабільності середовища є високим 4,0-4,5 бали - рівень передбачення середньострокових змін. Для такого рівня нестабільності доцільно використовувати управління на основі передбачених змін.

Проаналізувавши дані фактори робимо висновок, що найбільш вагомий вплив на підприємство мають економічні, політичні та частково науково-технічні. Такі фактори як розвиток економіки та темпи інфляції найбільше впливають на підприємство в період економічної ситуації, яка склалася в країні. Політичний фактор має не менш вагомий вплив.

Щодо діагностики зовнішнього середовища безпосереднього впливу, то до неї відносяться фактори зовнішнього середовища безпосереднього впливу відносять фактори, які впливають на існування організації, на конкретні результати її діяльності, а саме: галузь та конкурентне середовище; постачальники ресурсів; споживачі; контактні аудиторії; партнери; посередники.

Проаналізуємо середовище прямого впливу та визначимо можливості та загрози ТОВ «АС-ГРУП» (табл. 2.12).

Таблиця 2.12

**Фактори зовнішнього середовища прямого впливу
ТОВ «АЛЬФАСПЕЦ-ГРУП»**

Група факторів	Фактор	Оцінка спрямованості впливу фактора	Оцінка впливу факторів, у балах	Загальна оцінка впливу факторів, у балах	Тенденції зміни	Вірогідність	Прогноз
1	2	3	4	5	6	7	8
Споживачі	Зміна вподобань споживачів	+1	2	+2	≈	1	+2
	Стан і тенденції розвитку цільового ринку	+1	2	+2	≈	1	+2
	Рівень платоспроможності	-1	3	-3	↓	0	-3
	Ступінь прихильності покупців до товарів	+1	2	+2	↑	-1	+3
	Ступінь мінливості потреб, вимог, смаків покупців	-1	1	-1	≈	1	-1
	Σ			2			3

Продовження табл. 2.12

1	2	3	4	5	6	7	8
Постачальники	Постачальники фінансових ресурсів (кредити)	-1	2	-2	≈	2	-2
	Конкурентна сила постачальників	+1	3	+3	≈	1	+3
	Постачальники сировини	+1	2	+2	↑	1	+2
	Доцільність договірної політики	+1	3	3	↑	1	3
	Σ			6			6
Конкуренти	Стан конкурентної боротьби	-1	2	-2	≈	1	-3
	Кількість і розмір конкурентів	-1	3	-3	↑	0	-3
	Σ			-5			-6
Параметри	Надійність	+1	2	+2	↑	0	+3
	Σ			+2			+3

Джерело: складено автором

Згідно з резюме зовнішнього середовища ТОВ «АС-ГРУП», найбільша загроза у конкурентних факторах. Водночас економічні, ринкові та технологічні фактори зовнішнього середовища надали підприємствам величезні можливості.

Ринкові фактори: з урахуванням усіх їх вимог з'явилися конкуренти у цій галузі виробництва, з'явилася сертифікація продукції, з'явилися нові методи співпраці із замовниками. Все це заохочує компанію підвищувати ефективність роботи та прагнути контролювати мінливі фактори навколишнього середовища. Повна реакція на ці фактори дозволить компанії розвивати виробничу діяльність у найбільш перспективному напрямку та підвищувати конкурентоспроможність своєї продукції.

Аналізуючи мікросередовище ТОВ «АС-ГРУП» також маємо вивчити своїх конкурентів. У товариства на ринку досить багато конкурентів, які використовують прогресивні моделі і методи конкурентоспроможності на ринку. Крім того, у ТОВ «АС-ГРУП» відсутня стратегія конкурентної боротьби, що також позначається на високих конкурентних ризики. Уявімо найбільш значущих конкурентів займаного сегмента ринку і їх обсяг реалізації в наведеній нижче у таблиці 2.13.

Таблиця 2.13

**Основні конкурентів ТОВ «АЛЬФАСПЕЦ-ГРУП»
в займаному сегменті ринку**

Найменування фірми	Обсяг реалізації
ТОВ «БУДВИБІР»	210 546
ТОВ «ДІНЕКС-ПРО»	190 185
ТОВ «Мега-Інтейл»	120 980
ТОВ «ЛАГУНА»	90 970

Джерело: складено автором

Успішні продажі корпоративних продуктів та послуг значною мірою залежать від встановлених каналів та систем збуту. В даний час ТОВ «АС-ГРУП» розробляє систему найкращого надання послуг юридичним особам.

Аналіз конкурентів зручно представити у вигляді таблиці (табл. 2.14).

Таблиця 2.14

**Оцінка основних конкурентів ТОВ «АЛЬФАСПЕЦ-ГРУП»
в займаному сегменті ринку**

Ключові фактори успіху	Оцінка фактору	ТОВ «БУДВИБІР»		ТОВ «ДІНЕКС-ПРО»		ТОВ «ЛАГУНА»	
		Рейтинг	Заг. оцінка	Рейтинг	Заг. оцінка	Рейтинг	Заг. оцінка
1. Якість продукції	0,40	5	2	4	1,6	4	1,6
2. Обсяги продажу продукції	0,15	5	0,75	3	0,45	3	0,45
3. Частка ринку	0,15	4	0,6	5	0,75	3	0,45
4. Ціна продукції	0,30	5	1,5	3	0,9	4	1,2
Усього	1		4,85		3,7		3,7

Джерело: складено автором

На основі даних, наведених у таблиці 2.15, можна зробити висновок, що компанії ТОВ «ДІНЕКС-ПРО» та ТОВ «ЛАГУНА» знаходяться в однаковому положенні, а компанія ТОВ «БУДВИБІР» має трішки кращий стан. Слід зазначити, конкуренти ТОВ «ДІНЕКС-ПРО» та ТОВ «ЛАГУНА» відчують дефіцит в продажу продукції.

На основі аналізу контрактної документації та картотеки споживачів на 2020-2021 роки ми розглянемо основних замовників підприємства ТОВ «АС-ГРУП» (табл. 2.15).

Таблиця 2.15

Основні споживачі ТОВ «АЛЬФАСПЕЦ-ГРУП» у 2020-2021 рр.

Назва компанії	Кількість договорів	Частка%
ТОВ "Силант"	45	36.70
ТОВ "Торинс"	62	42.20
ТОВ "Будсервіс"	6	8.50
ТОВ "Ліон"	8	12.60
Разом:	121	100.00

Джерело: складено автором

У відповідність з даними табл. 2.15 найбільш значущими клієнтами для підприємства є: ТОВ "Торинс", ТОВ "Силант" вони надають 78% договорів на рік.

Проведений аналіз дозволяє виділити ключові фактори успіху підприємства, тобто ті чинники, які дозволять йому, з одного боку, задовольнити існуючі та потенційні потреби клієнтів, а, з іншого боку, виживати в умовах конкуренції за лідерство на ринку.

Далі доцільно провести оцінку внутрішнього середовища ТОВ «АС-ГРУП» та виявити слабкі та сильні сторони товариства (табл. 2.16).

Таблиця 2.16

Сильні та слабкі сторони ТОВ «АЛЬФАСПЕЦ-ГРУП»

№ п/п	Функціональна сфера	Сильні сторони	Слабкі сторони
1	2	3	4
1	Організаційний зріз	- Організаційна структура - Престиж і імідж компанії - Рівень контролінгу - Організаційна культура	- Комунікаційна політика
2	Фінансовий зріз	- Ефективність використання капіталу - Економічний ефект забезпечення активами	Рівень залежності від інвесторів (кредиторів) і дебіторів
3	Виробництво	-Цінова політика -Конкурентна політика Система контролю торгівлі	Орієнтація на поточні проблеми виробництва

Продовження табл. 2.16

1	2	3	4
4	Персонал	Власна база підготовки кадрів	Висока плінність кваліфікованих кадрів
5	Маркетинговий зріз	Частка ринку Позиціонування Формування і стимулювання збуту Конкурентоздатність послуг	Недостатньо коштів на вивчення конкретних потреб ринку. Деякі послуги, не користуються попитом

Джерело: складено автором

Оцінимо конкурентні переваги ТОВ «АС-ГРУП» (табл. 2.17).

Таблиця 2.17

Конкурентні переваги ТОВ «АЛЬФАСПЕЦ-ГРУП»

№ п/п	Найменування стратегічної позиції	Якісна оцінка позиції		
		сильна	нейтральна	слаба
1	2	3	4	5
1.	Маркетинг			
1.1	Стратегія послуг		+	
1.2	Просування на нові ринки		+	
1.3	Імідж і репутація на внутрішньому ринку	+		
1.4	Конкурентоспроможність	+		
1.5	Популярність на ринку	+		
1.6.	Займана частка ринку	+		
1.7	Здатність до лідерства	+		
1.8	Розвиток нових, товарів, послуг		+	
2.	Фінанси			
2.1	Загальне фінансове становище			+
2.2	Можливість залучення довго-, короткострокових капіталів		+	
2.3	Ставлення з акціонерами		+	
2.4	Прибуток і його використання		+	
2.5	Фінансова стабільність і платоспроможність			+
2.6	Структура витрат (рівень собівартості)	+		
3.	Виробництво			
3.1	Репутація як роботодавця		+	
3.2	Якість матеріальної бази		+	
3.3	Доступність нових сегментів споживачів	+		
3.4	Місцезнаходження		+	
3.6	Завантаженість виробництва	+		

1	2	3	4	5
3.7	Порівняльні витрати по відношенню до конкурентів		+	
3.8	Використання інновацій			+
4.	Загальне керівництво			
4.1	Престиж і імідж підприємства	+		
4.2	Організаційна структура підприємства		+	
4.3	Система прийняття рішень		+	
4.4	Кваліфікація управлінського персоналу		+	
4.5	Організація системи комунікацій		+	
5.	Персонал			
5.1	Кваліфікація виробничого персоналу	+		
5.2	Досвід роботи	+		
5.3	Мотивація		+	
5.4	Наявність спеціальної освіти	+		
5.5	Плинність кадрів		+	
5.6	Рівень оплати праці в порівнянні з конкурентами		+	

Джерело: складено автором

Аналіз проведений у табл. 2.17 показує, що головними сильними сторонами підприємства є імідж і репутація підприємства, популярність на ринку, здатність до лідерства, а також доступність нових сегментів споживачів, завантаженість виробництва. До головним слабким сторонам відносяться: використання інновацій, загальне фінансове становище. Таким чином, дане підприємство є лідером на ринку будівництва, однак працює в умовах жорсткої конкуренції.

Згрупуємо результати проведеного вище дослідження в таблицю SWOT-аналізу (табл. 2.18).

Після проведення SWOT-аналізу ТОВ «АС-ГРУП», можна зробити такий висновок: на перетинах окремих складових груп факторів формуються поля, для яких певні комбінації:

- поле СІМ – потребує стратегій підтримки та розвитку сильних сторін підприємства в напрямку реалізації шансів зовнішнього оточення (сила і можливості), тобто на підприємстві переважають сильні сторони, а також воно має чудові шанси для подальшого розвитку;

SWOT-аналіз зовнішнього і внутрішнього середовища

ТОВ «АЛЬФАСПЕЦ-ГРУП»

		Можливості	Бал	Загрози	Бал
		1. Вихід на нові сегменти ринку	6	1. Можливість появи нових конкурентів	8
		2. Збільшення різноманітності асортименту послуг	8	2. Зміна потреб споживачів	5
		3. Розвиток супутніх послуг	7	3. Можливість погіршення соціально-економічного стану економіки України і кадрового забезпечення	9
		4. Впровадження та підвищення рентабельності нових видів діяльності	8	4. Збільшення вартості проведення рекламної компанії з використанням засобів масової інформації	5
		5. Підвищення кваліфікації фахівців, навчання, мотиваційна політика	6		
Сильні сторони	Бал	Поле СіМ		Поле СіЗ	
1. Стійкі та надійні фінансові ресурси	9				
2. Переваги в області оптимізації витрат	7				
3. Прийнятна цінова політика	8				
4. Конкурентоздатність послуг	9				
5. Власна база підготовки кадрів	7				
Слабкі сторони	Бал	Поле СлМ		Поле СлЗ	
1. Недостатньо коштів на вивчення конкретних потреб ринку	5				
2. Деякі послуги, не користуються попитом	4				
3. Висока плинність кваліфікованих кадрів	4				
4. Рівень залежності від інвесторів (кредиторів) і дебіторів	6				
5. Неефективна комунікаційна політика	5				

Джерело: складено автором

Поле СіЗ забезпечує визначення стратегій використання сильних сторін підприємства з метою пом'якшення загроз. Відбувається конкуренція між виробниками даної галузі. Рівень інтенсивності прямої конкуренції зростає, коли:

- збільшується кількість підприємств – конкурентів;
- попит на товари галузі стабілізується і починає зменшуватися (тобто товар перебуває на стадії спаду свого життєвого циклу);
- відвернути увагу деяких споживачів від товарів підприємств центрального рингу;

Поле СЛМ – розробка стратегій подолання слабкостей підприємства за рахунок можливостей, що їх надає зовнішнє середовище (слабкості і можливості)

– на нашу думку, підприємству варто направити свої зусилля на залучення додаткових інвестицій;

Поле СЛЗ – «кризове поле», оскільки тут поєднуються загрози середовища зі слабкістю підприємств (слабкість і загрози). Загроза з боку потенційних конкурентів виникає в тому разі, коли:

- відсутні або низькі бар'єри входу на даний ринок,
- зменшується спроможність прямих конкурентів протидіяти потенційним конкурентам.

Тому ТОВ «АС-ГРУП» варто:

- проводити інформування потенційних споживачів щодо змін, які відбуваються у підприємстві;
- підприємству доцільно спрямувати зусилля на освоєння більшої частки ринку та збільшення обсяг продажу продукції (послуг), що призведе до досягнення більших прибутків та стабілізації витрат;
- постійно підвищувати рівень кваліфікації працівників та належним чином мотивувати їх як матеріальними так і моральними заохоченнями;
- збільшити кількість каналів збуту, що дасть можливість бути конкурентоспроможними на ринку де функціонує підприємство.

Отже, матриця SWOT-аналізу ТОВ «АС-ГРУП» свідчить про те, що підприємство має певні слабкі сторони, саме ті що стосуються фінансової частини. При цьому підприємство має змогу використати можливості які йому представляє зовнішнє середовище та сильні сторони для того щоб реалізувати можливі стратегії.

Висновки до розділу 2

В другому розділі магістерської дисертації розглянуто питання аналітичного характеру стосовно дослідження функціонування системи стратегічного розвитку ТОВ «АЛЬФАСПЕЦ-ГРУП». При вирішенні поставлених в роботі завдань в другому розділі отримані наступні результати.

Розглянуто діяльність ТОВ «АЛЬФАСПЕЦ-ГРУП» яке відноситься до підприємств сфери будівельних послуг та є самостійним господарюючим суб'єктом, займається архітектурним проектуванням, будівельно-монтажними і оздоблювальними роботами, дизайном і повною комплектацією інтер'єрів, імпортом засобів забезпечення елітних інтер'єрів (елітними оздоблювальними матеріалами, меблями для дому / офісу /, кухонними меблями, сантехніки, світла, домашньої технікою та ін. аксесуарами).

Досліджено фінансовий стан ТОВ «АЛЬФАСПЕЦ-ГРУП». Встановлено, що за останні роки відбулось збільшення чистого доходу від реалізації продукції підприємства на 27,44%. Також, позитивними є збільшення чистого фінансового результату на 89,52% на фоні збільшення собівартості реалізованої продукції на 31,54%. В результаті дослідження визначено, що товариство є прибутковим, стійке і має всі можливості подальшого розвитку.

Проведено оцінку факторів зовнішнього впливу на ефективність стратегічного розвитку підприємства ТОВ «АЛЬФАСПЕЦ-ГРУП» на основі SWOT-аналізу. Досліджено вплив фактори зовнішнього середовища непрямого та прямого впливу в результаті чого визначені можливості та загрози підприємства. Проаналізовано внутрішнє середовище підприємства та виявлені сильні та слабкі сторони його діяльності. З метою посилення слабких сторін та зменшення негативного впливу від загроз підприємству пропонується проводити інформування потенційних споживачів щодо змін, які відбуваються у підприємстві; підприємству доцільно спрямувати зусилля на освоєнням більшої частки ринку та збільшення обсяг продажу продукції (послуг), що призведе до досягнення більших прибутків та стабілізації витрат; постійно підвищувати рівень кваліфікації працівників та належним чином мотивувати їх як матеріальними так і моральними заохоченнями; збільшити кількість каналів збуту, що дасть можливість бути конкурентоспроможними на ринку де функціонує підприємство.

РОЗДІЛ 3

ФОРМУВАННЯ ПРОГРАМИ УДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ СТРАТЕГІЧНОГО РОЗВИТКУ ТОВ «АЛЬФАСПЕЦ-ГРУП»

3.1. Визначення стратегічних напрямів розвитку підприємства у контексті змін зовнішнього середовища

Гарантією гармонійного та цілеспрямованого розвитку підприємства є множина впорядкованих ідей та розробок, які цілковито зможуть визначити орієнтири діяльності підприємства та його потенційні можливості розвитку. Відсутність або неналежна обґрунтованість таких ідей спричиняють втрати підприємства щодо здатності швидкого і стабільного розвитку [45]. Саме тому важливим стає формування програми удосконалення системи стратегічного розвитку підприємства у контексті змін зовнішнього середовища. Формування стратегії розвитку підприємства потребує методики, яка дала можливість провести аналіз результативності наявної стратегії та виявити недоліки в діяльності підприємства.

В науковій літературі розглядається методичний підхід до формування напрямів розвитку підприємства відповідно до якого стратегію підприємства потрібно формувати у певній послідовності:

- уточнення цілей стратегії розвитку;
- аналіз зовнішнього та внутрішнього середовища підприємства;
- розроблення декількох альтернативних варіантів стратегії;
- деталізацію стратегічних завдань на управлінському і виробничому рівні підприємства;
- розрахунок відповідних фінансово-економічних показників тощо [46].

Розроблення стратегії розвитку необхідно розпочинати зі встановлення місії, яка б мала підтримувати основну стратегічну позицію у діяльності підприємства. Після формулювання місії встановлюються стратегічні цілі організації, які допомагають сформувати конкретні стратегії. Цілі організації можуть бути

різними. Узагальнення цілей ТОВ «АС-ГРУП» представлено у табл. 3.1.

Таблиця 3.1

Узагальнення цілей ТОВ «АЛЬФАСПЕЦ-ГРУП»

Назва групи цілей	Цілі організації
Ринкові	Завоювання частки ринку Збільшення обсягів продажу Завоювання нових ринків
Фінансові	Забезпечення ліквідності Посилення торгового і кредитного рейтингу Забезпечення самофінансування
Економічні	Зростання прибутку, рентабельності обороту, рентабельності власного капіталу, рентабельності загального капіталу
Соціальні	Збільшення доходів і виконання соціальних зобов'язань працівникам організації Сприяння особистому розвитку працівників організації Охорона оточуючого середовища
Іміджеві	Зростання іміджу і престижу Вплив на суспільство

Джерело: складено автором

Формування аналітичної бази для прийняття рішення про вибір стратегії розвитку передбачає кількісне оцінювання стратегії розвитку підприємства на підставі розрахунку відповідних фінансово-економічних показників. Остаточний вибір однієї зі стратегій розвитку підприємства можна здійснювати на підставі розрахунку інтегрального показника, який дає змогу брати до уваги велику кількість факторів, як кількісних, так і якісних [46]. Розрахунок показників, що характеризують рівень розвитку підприємства представлено у табл. 3.2.

Таблиця 3.2

**Показники, що характеризують рівень розвитку
ТОВ «АЛЬФАСПЕЦ-ГРУП»**

Показник	Спосіб розрахунку	Значення показника	Еталонне значення показника
1. Показники продукції			
1.1. Коефіцієнт оновлення продукції	Відношення кількості нової продукції, виготовленої у звітному році, до загальної кількості продукції за цей рік.	0,15	0,2

Продовження табл. 3.2

2. Показники фінансової стійкості				
2.1. Коефіцієнт поточної ліквідності	Відношення суми оборотних активів до обсягу поточних зобов'язань.	1,1	1	
2.2. Коефіцієнт фінансової незалежності	Відношення власного капіталу до обсягу активів.	0,55	0,5	
2.3. Коефіцієнт фінансового ризику	Визначається як відношення залученого капіталу до суми власного.	0,78	0,6	
3. Показники виробничої стійкості				
3.1. Частка оборотних активів у майні підприємства	Відношення суми оборотних активів до валюти балансу.	0,78	0,6	
3.2. Частка запасів в оборотних активах	Відношення суми запасів до обсягу оборотних активів.	0,35	0,5	
3.3. Матеріаломісткість	Відношення суми матеріальних витрат до загального обсягу операційних витрат.	0,7	0,9	
3.4. Фондовіддача	Відношення суми виручки до середньорічної вартості основних фондів.	117,14	110	
4. Техніко-економічні показники				
4.1. Коефіцієнт придатності основних засобів	Відношення залишкової вартості основних засобів до їхньої первісної вартості.	0,7	0,6	
4.2. Коефіцієнт оновлення основних засобів	Відношення збільшення за звітний період первісної вартості основних засобів до первісної вартості основних засобів.	0,2	0,15	
5. Показники рентабельності				
5.1. Рентабельність продукції	Відношення операційного прибутку до виручки від реалізації товарів, робіт, послуг.	27%	20%	
5.2. Рентабельність власного капіталу	Відношення чистого прибутку до середньої величини власного капіталу.	26%	20%	
5.3. Рентабельність активів	Відношення чистого прибутку до середньої величини активів.	27%,	20%	
6. Показники соціальної стійкості				
6.1. Плинність кадрів	Відношення чисельності звільнених працівників із причин, не пов'язаних із виробництвом, до середньоспискової чисельності.	0,15	0,17	
6.2. Продуктивність праці	Відношення виручки від реалізації товарів, робіт, послуг до середньоспискової чисельності працівників.	55	50	
6.3. Коефіцієнт підвищення кваліфікації	Відношення чисельності працівників, які підвищують свою кваліфікацію, до середньоспискової чисельності.	0,15	0,1	

Джерело: розраховано автором на основі даних підприємства

Таким чином, інтегральний показник рівня розвитку підприємства можна представити у вигляді формули:

$$I_{rp} = \sum_{i=1}^n P_i \quad (3.1),$$

де I_{rp} – інтегральний показник розвитку підприємства, у частках одиниць; P_i – інтегральне значення показника окремого складника розвитку підприємства, у частках одиниць; n – кількість складників розвитку підприємства.

Інтегральне значення показника окремого складника розвитку підприємства обчислюється за формулою:

$$P_i = \sum_{j=1}^m \left(\frac{E_j - K_j}{E_j} \right) \times B_j \quad (3.2),$$

де K_j , E_j – розрахункове та еталонне значення відповідного показника у межах окремого складника розвитку підприємства, у частках одиниць;

B_j – вагомість відповідного показника у межах окремого складника розвитку підприємства, у частках одиниць;

m – кількість показників, які містить окремий складник розвитку підприємства.

Основою для обчислення розрахункових значень показників розвитку підприємства є фінансова звітність та статистичні дані. Еталонні значення цих показників відповідають нормативним показникам за галуззю або плановим показникам, які встановлюються безпосередньо на підприємстві і можуть суттєво відрізнятися від середньогалузевих. Вагомість відповідного показника у межах окремого складника розвитку підприємства визначається експертним методом із присвоєнням вищих значень вагомості для більш важливих показників [46].

З метою визначення слабких груп показників на які потрібно звертати увагу при виборі стратегії розвитку визначається інтегральне значення показників окремих складників розвитку підприємства. Визначення інтегрального значення показників для ТОВ «АС-ГРУП» представимо в табл. 3.3.

Таблиця 3.3

**Інтегральні значення показників, що характеризують рівень розвитку
ТОВ «АЛЬФАСПЕЦ-ГРУП»**

Група показника	Показник	Вага	Ступінь впливу
Показники продукції	Коефіцієнт оновлення продукції	0,16	-0,25
Груповий інтегральний показник		$P_i = -0,05$	
Показники фінансової стійкості	Коефіцієнт поточної ліквідності	0,17	+0,1
	Коефіцієнт фінансової незалежності		+0,3
	Коефіцієнт фінансового ризику		+0,3
Груповий інтегральний показник		$P_i = +0,119$	
Показники виробничої стійкості	Частка оборотних активів у майні підприємства	0,2	+0,3
	Частка запасів в оборотних активах		+0,3
	Матеріаломісткість		+0,22
	Фондовіддача		+0,07
Груповий інтегральний показник		$P_i = +0,178$	
Техніко-економічні показники	Коефіцієнт придатності основних засобів	0,1	+0,17
	Коефіцієнт оновлення основних засобів		+0,33
Груповий інтегральний показник		$P_i = +0,05$	
Показники рентабельності	Рентабельність продукції	0,2	+0,8
	Рентабельність власного капіталу		+0,4
	Рентабельність активів		+0,8
Груповий інтегральний показник		$P_i = +0,4$	
Показники соціальної стійкості	Плинність кадрів	0,17	+0,12
	Продуктивність праці		+0,1
	Коефіцієнт підвищення кваліфікації		+0,5
Груповий інтегральний показник		$P_i = +0,122$	
Інтегральний показник рівня розвитку підприємства		$I_{rp} = 0,819$	

Джерело: розраховано автором на основі даних підприємства

Збільшення значення інтегрального показника розвитку підприємства є позитивним про що свідчить відповідна шкала для обґрунтування стратегії розвитку підприємства (табл. 3.4).

Таблиця 3.4

Шкала обґрунтування стратегії розвитку підприємства

Межі значень інтегрального показника розвитку підприємства	Стратегія розвитку підприємства
0-0,4	Захисна стратегія
0,41-0,73	Пасивно-наступальна стратегія
0,74-0,86	Стратегія ринкової ніші
0,87-1	Активно-наступальна стратегія

Джерело: [46]

Відповідно до шкали обґрунтування наведеної у табл. 3.4. результат інтегральної оцінки рівня розвитку ТОВ «АС-ГРУП» ($I_{rp}=0,819$) свідчить про необхідність притримування товариством стратегії ринкової ніші.

Далі доцільно провести портфельний аналіз ТОВ «АС-ГРУП». Аналіз портфеля замовлень зосереджується на природі ринків організації (особливо на темпах зростання) і на конкурентній стратегії організації. Здебільшого оцінка стратегії в центрі великих диверсифікованих, розкиданих по багатьом місцям організацій буде відрізнятися від тієї оцінки, яка робиться на рівні окремої господарської одиниці. У таких великих диверсифікованих організаціях основною проблемою є досягнення збалансованості всіх підприємств і видів діяльності.

Основним завданням методу BCG є допомога керуючим у визначенні потреб різних підприємств в потоці грошових коштів (напр. В групі) або видів діяльності (напр. Продуктів) в межах будь-якої окремої компанії. Даний метод дозволяє зробити це шляхом встановлення, де на матриці розташовується кожен вид діяльності. Матриця має дві складові - темп зростання ринку і частку ринку.

При використанні портфельного аналізу підприємство розглядається як сукупність стратегічних господарських підрозділів (СГП). Завданням даного аналізу є оцінка фактичного стану портфеля організації та розробка диференційованих стратегій для різних СХП, виходячи із загальної мети розвитку організації. Інструментом цього аналізу є «матриця БКГ» (матриця Бостонської консалтингової групи).

Саме тому для аналізу бізнес-портфеля підприємства було обрано матрицю

Бостонської консультативної групи (Boston Consulting Group), або «матрицю росту», що є одним із найбільш поширених методів аналізу бізнес-портфеля підприємства. Вона дає змогу оцінити позиції СГП на основі комбінації значень двох показників – темпів зростання ринку, на якому діє товариство, та відносної ринкової частки кожного СГП [34].

Побудова матриці БКГ складається з наступних етапів.

1. Збір та аналіз інформації про динаміку ринків збуту ТОВ «АС-ГРУП» та її ринкові позиції за кожним стратегічним господарським підрозділом.

2. Визначимо діапазон зміни розмірів ринку збуту.

3. На горизонтальній осі матриці БКГ відкладаємо діапазон зміни відносної ринкової частки стратегічних господарських одиниць фірми (від найбільшого до найменшого). Відносну ринкову частку знаходимо як співвідношення ринкової частки фірми та найсильнішого у галузі конкурента.

4. Поле матриці розділимо на 4 частини. Розподільні лінії проходять через середні значення діапазонів, відкладених по осях координат.

5. Кожний СГП відзначаємо на полі матриці згідно з координатами відносної частки ринку й темпів зростання його ринку збуту. Позицію кожного СГП у матриці показуємо у вигляді кола, діаметр якого дорівнює питомій вазі СГП у загальному обсязі реалізації підприємства [34].

Таким чином, розглянувши можливості, загрози, сильні та слабкі сторони підприємства ТОВ «АС-ГРУП», що виходять із зовнішнього середовища, а також ознайомившись з основними принципами формування стратегії, доцільно визначити стратегію підприємства. Для цього викорисаємо розрахункові дані для побудови матриці БКГ при цьому спираючись на цілі організації. Результати представимо в табл. 3.5.

Основні види СГП підприємства проектується на матриці БКГ на 4 полях, відповідно до місцезнаходження (рис. 3.1).

«Важкі діти». СГП, які потрапили в дане поле, діють на перспективних ринках, але займають невелику ринкову частку. На них відводиться значний обсяг фінансових ресурсів підприємства. У даному прикладі це СГП, що представляє

монтажні роботи. Рекомендується стратегія інвестування коштів у розвиток даного напрямку діяльності, тобто стратегія «інтенсифікації зусиль».

Таблиця 3.5

Розрахункові дані для побудови матриці БКГ

ТОВ «АЛЬФАСПЕЦ-ГРУП»

Послуги	Виручка, тис. грн.		Об'єм продажу провідного конкурента	Розрахункові показники	
	2020	2021		Темп росту ринка	Відносна частка ринку
Електромонтажні роботи	330	521	625	0,63	0,53
Монтажні роботи	650	900	1600	1,38	0,56
Будівельні роботи	806	1200	901	1,49	1,33
Архітектурні послуги	1500	1050	836	0,7	1,26

Джерело: розраховано автором на основі даних підприємства

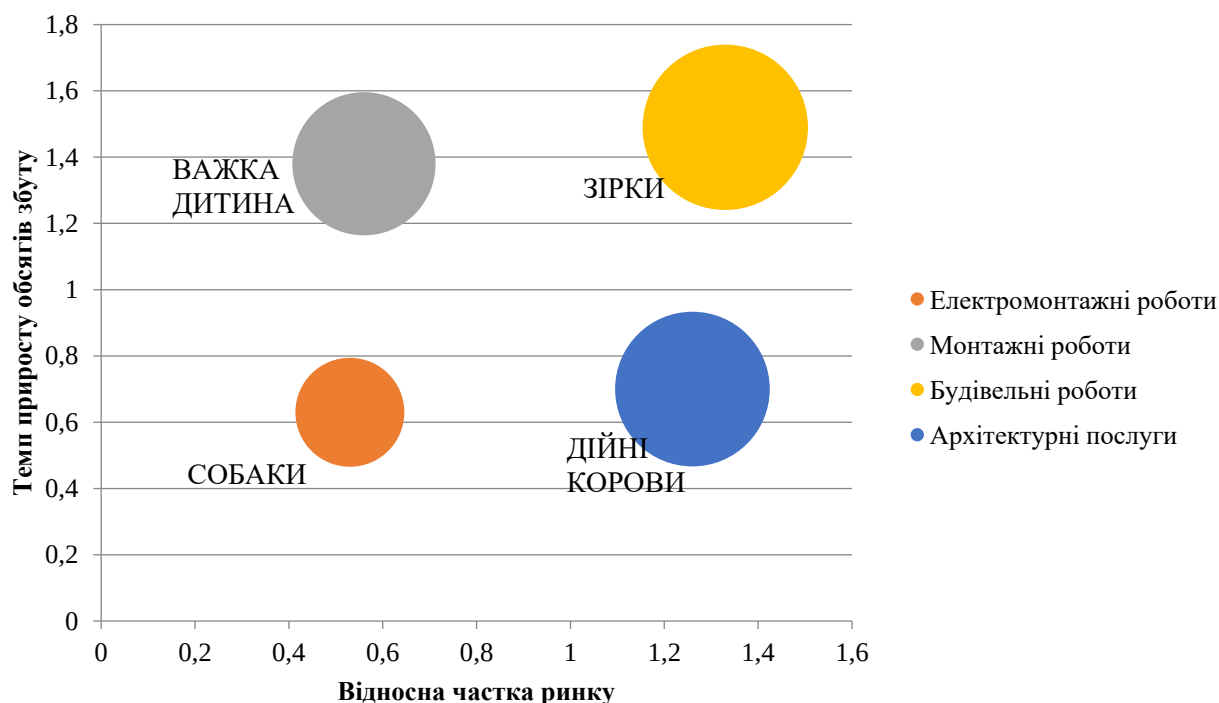


Рис. 3.1. Матриця БКГ ТОВ «АЛЬФАСПЕЦ-ГРУП»

Джерело: побудовано автором

«Дійні корови». Це СГП з високою ринковою часткою, які займають стабільні позиції на ринках з невисокими темпами розвитку. «Дійні корови» приносять більше, ніж у них інвестують. У даному випадку це СГП, що представляє архітектурні послуги. Їх привабливість пояснюється тим, що вони не вимагають додаткових інвестицій і самі при цьому забезпечують хороший грошовий дохід. Кошти від продажу можна спрямовувати на розвиток «Важких дітей» та на підтримку «Зірок». В даному випадку рекомендується стратегія «підтримання конкурентних переваг», яка передбачає відстоювання даного напрямку діяльності на існуючій ринковій позиції, тобто вкладати в неї кошти.

«Зірки». СПГ з високим зростанням обсягу продажів і високою часткою ринку, яку необхідно зберігати та збільшувати. До цього СПГ відносять будівельні роботи, які приносять дуже великий дохід. Але, попри привабливість даного товару, його чистий грошовий потік досить низький, оскільки потребує суттєвих інвестицій задля забезпечення високого темпу зростання. Рекомендована стратегія – утримання ринкової позиції та інвестування за рахунок «дійних корів».

«Собаки». Послуги, що належать даному СПГ мають низький темп зростання на мінімальну частку ринку. В нашому прикладі це електромонтажні роботи які мають низький рівень рентабельності і вимагають великої уваги з боку управителя. Даний вид послуг потрібно вилючити з діяльності компанії.

Провівши оцінку бізнес-портфеля ТОВ «АС-ГРУП» варто зазначити, що загальний результат є позитивним. Товариство має по одному СГП з поля «зірок», «дійних корів» та «важкі діти», що дає можливість розвивати та вкладати кошти у перспективний СГП, а саме архітектурні послуги, оскільки підприємство займає досить сталу позицію на ринку.

Підприємство має використовувати стратегію виходу за межі ніші. Підприємство має можливість і необхідність виходити в інші сфери бізнесу, Отже, використовуючи стратегії росту та диверсифікації, підприємство має можливість виходити в інші сфери бізнесу. Тобто підприємство має зосередити увагу на захопленні нових ринків постійно вдосконалюючи продукцію, пропонуючи нові послуги, методи виробництва, техніки та технології.

Проаналізувавши діяльність ТОВ «АС-ГРУП», узагальнено отримані результати в табл. 3.6.

Таблиця 3.6

**Стратегічні заходи реалізації стратегії ринкової ніші для
ТОВ «АЛЬФАСПЕЦ-ГРУП»**

Функціональні напрями діяльності підприємства	Стратегічні заходи
Маркетинг	Проведення якісних ринкових досліджень; Визначення географічного розширення меж ринку; Активізація пошуку нових клієнтів та впровадження програми лояльності для існуючих клієнтів; Застосування інноваційних підходів у встановленні ціни на продукцію; Збільшення використання нематеріальних активів; Підвищення вартості нематеріальних активів
Наука і техніка	Використання нових технологій будівництва та застосування сучасних будівельних матеріалів з метою додавання нових особливостей та позицій у номенклатурі надання послуг та продукції
Виробництво	Удосконалення технологічних процесів у будівництві; Відповідність виробничої потужності підприємства потребам ринку; Підвищення ефективності використання основних засобів;
Персонал	Впровадження системи підготовки та підвищення кваліфікації працівників; Застосування методів мотивації персоналу; Підвищення інноваційної активності працівників
Економіка	Підвищення якості та конкурентоспроможності продукції та наданих послуг за рахунок удосконалення техніки та технології; Інтеграція з постачальниками
Фінанси	Підвищення якості управління дебіторською заборгованістю; Зростання обсягів реалізованої інноваційної продукції (послуг); Оптимізація структури капіталу
Інноваційно-комунікаційна	Поліпшення соціально-психологічного клімату у колективі; Доведення до кожного працівника інформації про стратегічні цілі та способи їх досягнення; Налагодження зворотного зв'язку між працівниками та управлінцями; Використання сучасних інформаційних технологій в управлінні

Джерело: побудовано автором

Для зниження ризику конкуренції в даній роботі пропонується використовувати диверсифікацію діяльності, яка полягає в розширенні асортименту пропонованих послуг і отримання за рахунок цього конкурентної переваги. Тобто пропонується надавати послуги у вигляді будівельних робіт в межах будівництва трубопроводів, доріг і автострад, споруд електропостачання та телекомунікації, які знаходять широке застосування в різних областях. Цей напрямок вибрано в зв'язку з тим, що воно відповідає основним видом діяльності: будівництво, архітектурне проектування. Крім того основні конкуренти не пропонують своїм клієнтам такого виду послуг.

Таким чином, для того щоб цілі підприємства були досягнуті, прийнята підприємством стратегія розвитку має бути гнучкою та повинна вчасно коригуватися. Варто також врахувати той факт, що сучасні умови господарювання характеризуються негативним впливом кризових явищ, дефіцитом власних інвестиційних ресурсів, високим рівнем інфляції, фінансового ризику, високими відсотковими ставками за банківськими кредитами, що впливає на прийняття рішення щодо стратегічного розвитку підприємства. В процесі формування стратегії розвитку підприємства неможливо спрогнозувати усі загрози та можливості, які можуть з'явитись при конкретизації цілей і засобів їх досягнення, що призводить до необхідності перегляду та коригування прийнятої стратегії.

3.2. Розробка системи програмних заходів для забезпечення стратегічного розвитку підприємства

З метою визначення можливих напрямів удосконалення системи стратегічного розвитку ТОВ «АС-ГРУП», розробимо програму заходів та рекомендацій для забезпечення стратегічного розвитку підприємства. Результати представимо в таблиці, яка включатиме всі заходи з подолання наявних на підприємстві проблем та очікуваного ефекту від їх впровадження (табл. 3.7).

Програма розвитку ТОВ «АЛЬФАСПЕЦ-ГРУП»

Запропоновані заходи	Шляхи реалізації	Прогнозований ефект від впровадження
Диверсифікація діяльності	- будівництво трубопроводів, доріг і автострад, споруд електропостачання та телекомунікації	- зростання обсягів продажу - розширення ринку збуту
Впровадження CRM-системи	-впровадження системи контролю за виконанням КРІ -система налагодження комунікації всередині підприємства -автоматизована клієнтська база даних і база робіт та послуг з прайсовими цінами -інтеграція з 1С	- зростання вмотивованості працівників -збільшення обсягів продажів до 25% - економія робочого часу
Підвищення кваліфікації працівників	-семінари з навчання користуванням впровадженої CRM-системи -підвищення кваліфікації в межах нових видів діяльності підприємства -програма обміну досвідом між співробітниками	- збільшення продуктивності праці - зростання якості виконання робіт та надання послуг - висока рентабельність вкладених коштів

Джерело: складено автором

Таким чином варто зазначити, що впровадження заходів представлених у табл. 3.7 призведуть до позитивних зрушень у діяльності підприємства. Саме тому з точки зору розвитку підприємства детальніше розглянемо впровадження CRM-системи у діяльність ТОВ «АС-ГРУП».

Згідно з дослідженнями, ефективне використання CRM може на 30% підвищити рівень продажів в компанії. Це означає, що правильно підібрана і відповідним чином впроваджена CRM-система є необхідним інструментом кожної розвивається організації [59].

На сьогодні ринок пропонує велику кількість компаній, що інтегрують CRM-системи. З метою визначення найбільш привабливішої програми порівняємо найпопулярніші з них (табл. 3.8).

Порівняння CRM-систем

CRM-система	Позитивні сторони	Негативні сторони	Вартість, грн/місяць
«amoCRM»	-простий, красивий і зрозумілий інтерфейс - є телефонія - інтеграція з великою кількістю сервісів	- малофункціональна - прибирання мінімум на півроку	36144
«Бітрікс24»	- багатофункціональна - робота з документами всередині сервісу - інтеграція з соцмережами, google-календарем і іншими сервісами - інтеграція з 1С-бітрікс	- проблеми з інтерфейсом - незрозумілий і візуально неприємний таск-менеджер - немає договорів, контрактів, шаблонів документів	26190
«Простий бізнес»	- недорога - концентрація на робочому процесі без зайвих функцій - IP-телефонія - перший місяць безкоштовний - універсальна	- залежність від програми на Windows - не інтегрується з 1С - немає зв'язку з клієнтськими банками	7205
«Мегаплан»	- безлімітне хмарне сховище - велика увага до документації (шаблони, автоматизація) - виявляє ледарів - є зручний калькулятор для тарифів - гідна інтеграція з іншими сервісами	- складний інтерфейс - не можна будувати складні звіти: облік складу, перехресний облік	1542

Джерело: складено автором на основі [51, 54, 57, 58]

Управління контактами з клієнтом (CRM) – це підхід, який дозволяє поліпшити спілкування з потенційними і вже існуючими замовниками. На підставі інформації про клієнта, зібраної в інструменті типу CRM, можна приймати більш зважені рішення про відправляються пропозиції, повідомлення і використовуваних каналах продажів. Додаток CRM дозволяє зберігати дані, краще планувати і організовувати роботу, а також посилити контроль за компанією. Це допомагає

заощадити час, пов'язане з виконанням дій, що повторюються, поліпшити комунікацію в організації, взаємовідносини з клієнтами та фінансові показники компанії, саме тому доцільним є розгляд впровадження CRM як один з напрямків удосконалення роботи підприємства [57].

Розглянувши найпопулярніші CRM-системи на ринку України, можна зробити висновок про те, що їх ціни та характеристики сильно різняться залежно від функцій які пропонуються системою. Оскільки вітчизняний ринок пропонує значну кількість підприємств які пропонують свої системи, тому підприємствам потрібно чітко розуміти, які функції має виконувати CRM.

Отже, з представленого вибору існуючих на ринку CRM-систем (табл. 3.8) найбільш оптимальним для впровадження в діяльність ТОВ «АС-ГРУП» є Бітрікс24, оскільки вона найбільш функціональна і більше підходить під потреби компанії.

Впровадження запропонованої програми призведе до змін у чисельності персоналу (а саме зменшення працівників на 2 особи за рахунок автоматизації процесу) і збільшення обсягів надання послуг за рахунок введення CRM-систем та розширення діяльності компанії, що потребує необхідності залучення капіталовкладень в ресурсне забезпечення цього проекту.

Далі розрахуємо очікувану тривалість кожної з робіт які потрібно виконати для впровадження проекту, а також середнє квадратичне відхилення (табл. 3.9).

Таблиця 3.9

Календарний графік виконання робіт проекту

Код роботи	Назва завдання	Початок	Закінчення
1	<i>Підготовка проекту впровадження CRM-системи</i>	01.02.2022	26.02.2022
1.1	Розробка проекту	01.02.2022	05.02.2022
1.2	Підготовка матеріалів для укладення угоди	07.02.2022	07.02.2022
1.3	Підписання угоди про впровадження CRM-системи	08.02.2022	08.02.2022
1.4	Проведення тренінгів з персоналом щодо користування CRM-системою	10.02.2022	26.02.2022
2	<i>Проведення підвищення кваліфікації</i>	28.02.2022	26.03.2022

Продовження табл. 3.9

2.1	Підготовка програми курсів за фаховими напрямками	28.02.2022	02.03.2022
2.2	Проведення курсів за фаховими напрямками	02.03.2022	15.03.2022
2.3	Підготовка програми обміну досвідом між співробітниками	18.02.2022	24.02.2022
2.4	Проведення заходів щодо обміну досвідом між співробітниками	16.03.2022	26.03.2022
3	Підготовка проекту щодо диверсифікації діяльності	01.03.2022	28.03.2022
3.1	Розробка проекту	01.03.2022	05.03.2022
3.2	Закупка матеріалів та обладнання для нового напрямку діяльності	05.03.2022	14.03.2022
3.3	Роботи з налаштування обладнання	14.03.2022	16.03.2022
3.4	Навчання персоналу	17.03.2022	25.03.2022
4	Отримання дозвільних документів та закінчення робіт	14.03.2022	28.03.2022
4.1	Отримання дозвільних документів	14.03.2022	18.03.2022
4.2	Звітування перед вищим керівництвом	28.03.2022	28.03.2022

Джерело: складено автором

Як бачимо з табл. 3.9 загальний час який необхідно витратити на виконання проекту складатиме 55 днів, але оскільки деякі дні є вихідними та святковими, тому проект перевищить запланований строк виконання. Для оцінки тривалості робіт доцільно використати метод ймовірних оцінок.

В результаті представимо сітковий графік з означеннями робіт і логічних зв'язків між ними. Також на графіку зазначимо критичний шлях (рис. 3.2). Розрахунок критичного шляху наведено у табл. 3.10.

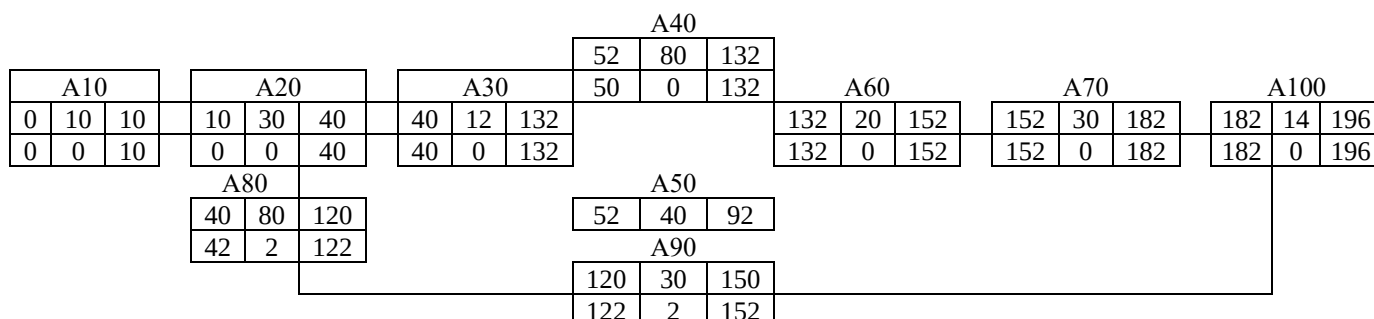


Рис. 3.2. Сітковий графік та критичний шлях проекту

Джерело: складено автором

Розрахунки дат раннього початку та раннього закінчення відбувається за

формулою:

$$EF = ES + d; \quad ES = EF - d \quad (3.3),$$

Визначення дат пізнього початку та пізнього закінчення визначається за формулою:

$$LS = LF - d; \quad LF = LS + d \quad (3.4),$$

Визначення вільного та повного резерву часу визначається за формулою:

$$EF = ES_n + 1 - EF_n; \quad TF = LF - EF \quad (3.5),$$

Отже розрахунок параметрів сітьової моделі буде наступним:

$$L1 \ 10, 20, 30, 40, 60, 70, 100 = 10 + 30 + 12 + 80 + 20 + 30 + 14 = 196 -$$

Критичний шлях

$$L2 \ 10, 20, 30, 50, 60, 70, 100 = 10 + 30 + 12 + 40 + 20 + 30 + 14 = 156 \ (196 - 156 = 40) \text{ Загальний резерв}$$

$$L3 \ 10, 20, 80, 90, 100 = 10 + 30 + 80 + 30 + 14 = 164 \ (196 - 164 = 41) \text{ Загальний резерв}$$

Розрахунок критичного шляху наведено у табл. 3.10.

Таблиця 3.10

Розрахунок критичного шляху проекту

Назва роботи	t	ES	EF	LS	LF	F
Розробка проекту	5	0	5	0	5	0
Підготовка матеріалів для укладення угоди	1	5	6	5	6	0
Підписання угоди про впровадження CRM-системи	1	6	7	6	7	0
Проведення тренінгів з персоналом щодо користування CRM-системою	1	7	8	7	8	0
Підготовка програми курсів за фаховими напрямками	2	8	10	8	10	0
Проведення курсів за фаховими напрямками	2	10	12	10	12	0
Підготовка програми обміну досвідом між співробітниками	5	12	17	12	17	0
Проведення заходів щодо обміну досвідом між співробітниками	3	17	20	17	20	0
Розробка проекту	2	20	22	20	22	0

Закупка матеріалів та обладнання для нового напрямку діяльності	2	22	24	22	24	0
Роботи з налаштування обладнання	2	24	26	24	26	0
Навчання персоналу	3	26	29	26	29	0
Отримання дозвільних документів	3	29	32	29	32	0
Звітність перед вищим керівництвом	1	32	55	32	55	0

Джерело: складено автором

Як бачимо з табл. 3.10 загальний час який необхідно витратити на виконання проекту складатиме 55 днів, але оскільки деякі дні є вихідними та святковими, тому проект перевищить запланований строк виконання. Застосуємо метод ймовірних оцінок з метою визначення тривалості робіт (табл. 3.11).

Таблиця 3.11

Тривалість робіт по впровадженню проекту

Код роботи	Тривалість	
	Середнє очікуване, точ	Середнє квадратичне, σі
1.1	$(3 \cdot 4 + 2 \cdot 6) / 5 = 4,8$	0,4
1.2	1,1	0,3
1.3	1,1	0,3
1.4	1,1	0,3
2.1	1,8	0,4
2.2	1,8	0,4
2.3	4,8	0,4
2.4	2,8	0,4
3.1	1,8	0,4
3.2	1,8	0,4
3.3	1,8	0,4
3.4	2,8	0,4
4.1	2,8	0,4
4.2	1,1	0,3

Джерело: визначено автором

Розраховуючи різницю між оптимістичним та оптимістичним часом виконання робіт слід приділити увагу чим більша різниця між оптимістичним і песимістичним часом, тим більше σ, тобто зростає ступінь невизначеності в оцінці

тривалості робіт [32].

Критичний шлях - це найдовший з усіх існуючих у проекті шляхів, який показує найменший час, який потрібно, аби повністю виконати усі роботи за проектом він утворюється послідовністю критичних робіт [32]. $T_{кр} = 55$ дні.

Далі обчислимо коефіцієнти напруженості робіт та загальний коефіцієнт напруженості з метою визначення напруженості сітьового графіка (табл. 3.12).

Таблиця 3.12

Визначення коефіцієнту напруження по впровадженню проекту

ТОВ «АЛЬФАСПЕЦ-ГРУП»

Робота	Lmax	Lкр	K
1.1	1.1+1.2+1.3+1.4+2.1+2.2+2.3+2.4+3.1+3.2+3.3+3.4+4.1+4.2	55	K1.1=1
1.2	1.1+1.2+1.3+1.4+2.1+2.2+2.3+2.4+3.1+3.2+3.3+3.4+4.1+4.2	55	K1.2=1
1.3	1.1+1.2+1.3+1.4+2.1+2.2+2.3+2.4+3.1+3.2+3.3+3.4+4.1+4.2	55	K1.3=1
1.4	1.1+1.2+1.3+1.4+2.1+2.2+2.3+2.4+3.1+3.2+3.3+3.4+4.1+4.2	55	K1.4=1
2.1	1.1+1.2+1.3+1.4+2.1+2.2+2.3+2.4+3.1+3.2+3.3+3.4+4.1+4.2	55	K2.1=1
2.2	1.1+1.2+1.3+1.4+2.1+2.2+2.3+2.4+3.1+3.2+3.3+3.4+4.1+4.2	55	K2.2=1
2.3	1.1+1.2+1.3+1.4+2.1+2.2+2.3+2.4+3.1+3.2+3.3+3.4+4.1+4.2	55	K2.3=1
2.4	1.1+1.2+1.3+1.4+2.1+2.2+2.3+2.4+3.1+3.2+3.3+3.4+4.1+4.2	55	K2.4=1
3.1	1.1+1.2+1.3+1.4+2.1+2.2+2.3+2.4+3.1+3.2+3.3+3.4+4.1+4.2	55	K3.1=1
3.2	1.1+1.2+1.3+1.4+2.1+2.2+2.3+2.4+3.1+3.2+3.3+3.4+4.1+4.2	55	K3.2=1
3.3	1.1+1.2+1.3+1.4+2.1+2.2+2.3+2.4+3.1+3.2+3.3+3.4+4.1+4.2	55	K3.3=1

Джерело: визначено автором

Далі роботи розподіляються згідно з коефіцієнтами напруженості по зонах у таких інтервалах [32]:

критична зона: $1 \geq K > 0,95$;

субкритична зона: $0,95 \geq K > 0,8$;

резервна зона: $0,8 \geq K$.

Отже, знаходимо питому вагу кожної зони:

$$C(\%) = 14/14 = 1$$

$$S(\%) = 0\%$$

$$R(\%) = 0\%$$

$$K_{напр} = 1 + 0,5 \cdot 0 = 1.$$

Такий коефіцієнт напруженості показує, що графік робіт буде напруженим і

буде складно виконати його у встановлені терміни, але це є досить можливим [42].

В результаті аналізу гістограми завантаження ресурсів можна зробити висновок про те, що перенавантаження ресурсів немає, усі ресурси доступні в необхідній кількості і відповідають відповідним видам робіт. Даний аналіз допоможе ТОВ «АС-ГРУП» прийняти зважене рішення щодо впровадження проекту. Загальну суму потрібних капітальних вкладень представим у табл. 3.13.

Таблиця 3.13

Витрати на впровадження проекту ТОВ «АЛЬФАСПЕЦ-ГРУП»

№ п/п	Назва витрат	Сума, тис. грн
1	Обладнання необхідне для обслуговування нового напрямку діяльності	150
2	CRM-система	26,19
3	Навчання персоналу	22,5
Всього витрати на проект		198,69

Джерело: визначено автором

Далі доцільно визначити основні техніко-економічні показники проекту.

Виручку від реалізації (ВР) продукції знаходять як суму прибутку (Пр), змінних(ЗВ) і постійних витрат(ПВ), грн. Так прибуток знаходиться як договірної (оптова) ціна мінус повна собівартість продукції:

$$Пр^{баз} = (550 - 436,14) * 7194400 / 1000 = 819154,38 \text{ грн.}$$

$$Пр^{np} = (550 - 388,42) * 7194400 / 1000 = 1162471,15 \text{ грн.}$$

Постійні витрати включають загальновиробничі витрати, адміністративні, операційні та витрати на збут:

$$ПВ^{баз} = (103,77) * 7194400 / 1000 = 746562,88 \text{ грн.}$$

$$ПВ^{np} = (103,77) * 7194400 / 1000 = 746562,88 \text{ грн.}$$

Змінні витрати включають ціну сировини і матеріалів, транспортно-заготівельні витрати, заробітну плату з відрахуваннями:

$$ЗВ^{баз} = (257,44 + 32,10) * 7194400 / 1000 = 2083066,57 \text{ грн.}$$

$$ЗВ^{np} = (257,44 + 27,21) * 7194400 / 1000 = 2047885,96 \text{ грн.}$$

Визначимо виручку від реалізації продукції:

$$BP^{баз} = 819154,38 + 1040310,24 + 2083066,57 = 3942531,19 \text{ грн.}$$

$$BP^{np} = 1162471,15 + 746562,88 + 2047885,96 = 3956919,99 \text{ грн.}$$

Запас фінансової міцності ($З_{фм}$) – це різниця між розміром фактично отриманої виручки від реалізації продукції і точкою беззбитковості:

$$З_{фм} = BP - Q \quad (3.6),$$

$$З_{фм}^{баз} = 3942531,19 - 2167312,95 = 1775218,24 \text{ грн.}$$

$$З_{фм}^{np} = 3956919,99 - 1526429,3 = 2430490,69 \text{ грн.}$$

Показник фондівдачі ($K_{ф}$) розраховується як відношення випуску продукції в оптових цінах до вартості основних фондів:

$$K_{ф}^{баз} = 0,55 * 7194400 / 32350000 = 0,122$$

$$K_{ф}^{np} = 0,55 * 7194400 / 33439375 = 0,118$$

Продуктивність праці (ПП) розраховується як відношення випуску продукції в оптових цінах до чисельності робітників, які зайняті виробництвом даного продукції:

$$ПП^{баз} = 0,55 * 7194400 / 20 = 197846 \text{ грн./осіб за рік}$$

$$ПП^{np} = 0,55 * 7194400 / 18 = 219828,88 \text{ грн./осіб за рік.}$$

Узагальнення розрахованих показників представимо у табл. 3.14.

Таблиця 3.14

**Основні техніко-економічні показники проекту
ТОВ «АЛЬФАСПЕЦ-ГРУП»**

Показники	Показник		Абс. зміна показника, +/-
	Фактичний	Проектний	
Виручку від реалізації, тис. грн.	3942,531	3956,919	14,388
Постійні витрати, тис. грн.	746,562	746,562	-
Змінні витрати, тис. грн.	2083,066	2047,885	-35,181
Прибуток, тис. грн.	819,154	1162,471	343,317
Запас фінансової міцності, тис. грн.	1775,218	2430,490	655,272
Фондовіддача	0,122	0,118	-0,004
Продуктивність праці, грн. на 1 працівника	197,846	219,828	21,982

Джерело: визначено автором

Таким чином витрати на впровадження запропонованих заходів складатимуть 198,69 тис. грн. При цьому відбудеться збільшення техніко-економічних показників при зменшенні собівартості послуг, що надаються компанією.

3.3. Економічне обґрунтування ефективності запропонованої програми стратегічного розвитку

Основними критеріями оцінювання результатів стратегічного розвитку є актуальність, значущість, багатоаспектність. Актуальність передбачає відповідність інноваційного проекту цілям науково-технічного і соціально-економічного розвитку країни, регіону, підприємства. Значущість визначається з позицій державного, регіонального, галузевого рівнів управління і з позицій суб'єкта підприємництва. Багатоаспектність – критерій що враховує вплив інновації на різні сторони діяльності суб'єкта господарювання та його оточення, отримання різних але взаємопов'язаних видів ефекту до яких відносяться економічний, соціальний, науково-технічний, екологічний та етнічно-культурний [41].

Найважливішим серед наведених ефектів є економічний, адже він обумовлює появу всіх інших, отже його оцінці слід приділити особливу увагу. Реалізація інноваційних проектів вимагає значних фінансових вкладень, які інвестори очікують повернути з прибутком, а тому кошти не будуть вкладені доти, доки не буде обґрунтовано можливість їх повернення.

Загальним принципом оцінювання економічної ефективності запропонованої програми стратегічного розвитку є порівняння ефекту від застосування нововведень і витрат на їх розроблення, виробництво та споживання. Проект вважається ефективним, якщо забезпечується повернення початкової суми інвестицій і обумовлена дохідність для інвестора, що надав капітал [42].

Оцінка економічної ефективності передбачає розрахунки відносних показників результативності інновацій, які базуються на концепції вартості грошей

у часі, тобто враховується нерівноцінність грошових потоків різних періодів. Для співставлення їх у часі використовується дисконтування – перерахунок вигід і витрат для кожного розрахункового періоду за допомогою норми (ставки) дисконту, що ґрунтується на використанні техніки складних відсотків [43].

При впровадженні запропонованої програми стратегічного розвитку ТОВ «АС-ГРУП» на підприємстві відбудуться певні зміни, які призведуть до збільшення кількості персоналу, розширенню організаційної структури підприємства, збільшенню фонду оплати праці, тощо. Таким чином, необхідно провести аналіз ефективності реалізації стратегії кількісних показників оцінки.

Розрахуємо показники ефективності запропонованої програми стратегічного розвитку, при цьому визначимося, що строк функціонування обладнання розрахований на 3 роки і розрахункова ставка відсотка визначена 10% річних.

Грошовий потік – фактичні чисті готівкові кошти, які надходять до підприємства (чи витрачаються ним) протягом деякого визначеного періоду. Дуже важко здійснити правильні прогнози відносно витрат і прибутків від великих проектів, і тому помилка в прогнозі також може бути значною [45].

Проведемо розрахунок NPV та представимо його у табл. 3.15. Він показує величину грошових коштів, яку інвестор очікує отримати від проекту, після того, як грошові притоки окуплять його первинні інвестиційні витрати і періодичні грошові відтоки, пов'язані із здійсненням проекту [45].

Таблиця 3.15

Розрахунок NPV запропонованого проекту ТОВ «АЛЬФАСПЕЦ-ГРУП»

Рік	Доходи, тис. грн.	Витрати, тис. грн.	Чистий грошовий потік, тис. грн.	Дисконтний множник, $i = 25\%$	Дисконтований грошовий потік, тис. грн.
1	2	3	$4=2-3$	5	$6=4*5$
0	0	450	- 450	1	- 450
1	800	420	380	0,769	292,22
2	1800	410	1 390	0,591	821,49
Чиста приведена вартість					663,70

Джерело: визначено автором

Чистий грошовий потік розраховують шляхом дисконтування за формулою (3.9) [45]:

$$PV_t = \frac{NCF_t}{(1+r)^k} \quad (3.7),$$

де NCF – чистий грошовий потік за окремі періоди (роки);

$(1 + r)^k$ – дисконтний множник;

r – ставка дисконтування, або норма дисконту.

У випадку, коли $NPV > 0$ – проект варто приймати до реалізації; якщо $NPV < 0$ – проект варто відхилити, бо він збитковий; $NPV = 0$ – проект не прибутковий і не збитковий. У нашому випадку, бачимо, що проект прибутковий, оскільки $NPV > 0$

Тепер розрахуємо термін окупності щоб дізнатися через який період інвестиції почнуть окупатися.

Термін окупності розраховується за формулою (3.10) [45]:

$$T_{ок} = \frac{I}{ЧД_t^s} \quad (3.8),$$

де $T_{ок}$ – термін окупності;

I – обсяг інвестицій по проекту;

$ЧД_t^{(s)}$ – річна сума грошових надходжень від реалізації інвестиційного проекту.

$T_{ок} = 1,5$ (роки.) = 18 місяців

Тобто термін окупності проекту становить близько 18 місяців.

Одним із способів використання концепції приведеної вартості до аналізу інвестиційних проектів є визначення індексу прибутковості. PI визначає, який дохід отримає інвестор на одну умовну грошову одиницю та показує запас фінансової міцності проекту. Якщо $PI > 1$, то проект ефективний [45].

Цей метод показує приведену вартість доходу з розрахунку на одиницю приведених витрат за формулою (3.11) [45]:

$$PI = \sum \frac{P_k}{(1+i)^n} \div IC = 1,229 \quad (3.9),$$

де PI – індекс прибутковості;

P_k – чистий грошовий потік;

i – норма дисконтування;

n – роки реалізації інноваційно-інвестиційного проекту;

ІС – загальний обсяг інвестицій по проекту.

Провівши розрахунки приведеної вартість чистого грошового потоку по проекту та загального обсягу інвестицій було визначено, що індекс прибутковості більше 1, що свідчить про те, що інвестиційний проект вартий уваги. Так, індекс прибутковості за проектом становить 1,229, що свідчить про надійність проекту, оскільки за нормативними значеннями при $PI > 1$ проект вважається ефективним. Результати розрахунків зведемо у табл. 3.16.

Таблиця 3.16

**Результати оцінки ефективності впровадження запропонованого проекту
ТОВ «АЛЬФАСПЕЦ-ГРУП»**

Показник	Значення	Критерій ефективності
NPV	663,71 тис. грн.	> 0
T_{ok}	1,5 років	< 5 р
PI	1,229	> 1

Джерело: визначено автором

З узагальнення результатів по проекту, наведеного у табл. 3.16 видно, що запропонований проект має низький рівень ризику та є ефективним. Про це свідчить індекс рентабельності інвестицій, який перевищує 1 та термін окупності, який складає менше 5 років.

Аналіз основних показників дає змогу оцінити у грошовому вираженні, наскільки вдалим було впровадження проекту та який ефект це принесло підприємству.

На основі проведеного за різними методиками аналізу зможемо економічно обґрунтувати доцільність запропонованих заходів з покращення показників організаційно-економічного забезпечення підприємства, а саме доцільність впровадження запропонованого проекту в діяльність ТОВ «АС-ГРУП».

Отже, проведений аналіз свідчить про доцільність проекту, оскільки запропоновані заходи призведуть до збільшення прибутків, покращення фінансових показників та іміджу підприємства, що свідчить про ефективність обраної стратегії розвитку.

Серед методів інвестиційної привабливості підприємства є метод розрахунку NPV, періоду окупності, індексу доходності та аналізу реагування.

Аналіз чутливості реагування починається з ситуації *базового випадку*, що розробляється, використовуючи очікувані величини кожної вхідної змінної. В аналізі чутливості ми змінюємо кожну змінну величину на декілька визначених процентних пункти вище та нижче очікуваної величини, не зачіпаючи інші. Після цього розраховується нове значення чистого грошового потоку для кожної з цих величин і потім набір значень NPV зображується на графіку разом із змінною величиною, що була змінена.

Може статися, що змінні витрати, можуть бути більше або менше на 5%, 10%. Розрахунки зробимо для першого року реалізації проекту.

1) Якщо змінні витрати на одиницю продукції зменшаться на 10%, тоді:

$$\text{Змін} = 340 \times 0,9 \times 1400 = 42840 \text{ тис. грн.}$$

Чистий грошовий потік буде дорівнювати:

$$\text{NPV} = (\text{ВР} - (3 \text{ змін.} + 3 \text{ пост.} + \text{Ам})) \times 0,7 + \text{Ам} \quad (3.10),$$

$$\text{NPV} = (84000 - (42840 + 18700 + 530)) \times 0,7 + 530 = 15880 \text{ тис. грн.}$$

Розрахуємо чистий дисконтований грошовий потік за формулою 3.11:

$$\text{NPV}_{\text{дискон}} = \text{NPV} / (1+d)^t \quad (3.11),$$

$$\text{NPV}_{\text{дискон}} = 15880 / (1+0,1)^1 = 14436,4 \text{ тис. грн.}$$

Розрахуємо абсолютне відхилення ЧГП_{дискон.} від ЧГП_{дискон.} при змінних витратах на одиницю продукції 340 грн. Дані візьмемо в таблиці 3.15, четвертий стовпчик перший рядок.

$$\Delta \text{NPV} = 14436,4 - 12500 = 1936,4 \text{ тис. грн.}$$

Як бачимо при зменшенні змінних витрат на 10% NPV збільшився на 1936,4 тис. грн.

Розрахуємо відносне відхилення чистої приведеної вартості, використовуючи ті ж самі дані, що і в попередніх розрахунках:

$$\% \Delta \text{NPV} = 14436,4 / 12500 \times 100 - 100 = 15,49\%$$

При зменшенні змінних витрат на 10% NPV збільшився на 15,49%.

2) Якщо змінні витрати на одиницю продукції зменшаться на 5%, тоді:

$$З \text{ змін} = 340 \times 0,95 \times 1500 = 45220 \text{ тис. грн.}$$

$$NPV = (84000 - (45220 + 18700 + 530)) \times 0,7 + 530 = 14220 \text{ тис. грн.}$$

$$NPV \text{ дискон} = 14220 / (1 + 0,1)^1 = 12927,3 \text{ тис. грн.}$$

Абсолютне відхилення буде дорівнювати:

$$\Delta NPV = 12927,3 - 12500 = 427,3 \text{ тис. грн.}$$

Відносне відхилення:

$$\% \Delta NPV = (12927,3 / 12500) \times 100 - 100 = 3,42\%.$$

Як ми бачимо з розрахунків, при зменшенні змінних витрат на 5% , грошовий потік збільшиться на 427,3 тис. грн., що складає 3,42%.

3) Якщо змінні витрати зростуть на 5%, тоді:

Змінні витрати будуть такими:

$$З \text{ змін} = 340 \times 1,05 \times 1400 = 49980 \text{ тис. грн.}$$

$$NPV = (84000 - (49980 + 18700 + 530)) \times 0,7 + 530 = 10880 \text{ тис. грн.}$$

$$NPV \text{ диск} = 10880 / (1 + 0,1)^1 = 9891 \text{ тис. грн.}$$

$$\Delta NPV = 9891 - 12500 = -2609 \text{ тис. грн.}$$

$$\% \Delta NPV = (9891 / 12500) \times 100 - 100 = -20,9\%.$$

Як ми бачимо з розрахунків, при збільшенні змінних витрат на 5% , грошовий потік зменшиться на 2609 тис. грн., що складає 20,9%.

4) Якщо змінні витрати збільшаться на 10%, тоді:

$$З \text{ змін} = 340 \times 1,1 \times 1400 = 52360 \text{ тис. грн.}$$

$$NPV = (84000 - (52360 + 18700 + 530)) \times 0,7 + 530 = 9220 \text{ тис. грн.}$$

$$NPV \text{ диск} = 9220 / (1 + 0,1)^1 = 8381,8 \text{ тис. грн.}$$

$$\Delta NPV = 8381,8 - 12500 = -4118,2 \text{ тис. грн.}$$

$$\% \Delta NPV = (8381,8 / 12500) \times 100 - 100 = -33\%.$$

Збільшення змінних витрат на 10% приведе до зменшення грошового потоку на 4118,2 тис. грн., або на 33%.

Результати обчислень зведемо в табл. 3.17. Отже, з проведеного аналізу бачимо, що NPV чутливий до змін змінних витрат. Зменшення витрат на 10% призводить до збільшення NPV на 15,49%.

Залежність NPV від зміни змінних витрат

Зміна змінних витрат, %	Змінні витрати, грн.	NPV, тис. грн.	NPV диск, тис. грн.	Абсолютне відхилення, грн.	Відносне відхилення, %
-10	30,6	15880	14436,4	1936,4	15,49
-5	32,3	14220	12927,3	427,3	3,42
0	34	13750	12500	0	0
+5	35,7	10880	9891	-2609	-20,9
+10	34,1	9220	8381,8	-4118,2	-33

Джерело: визначено автором

Далі дослідимо вплив зміни обсягу реалізації продукції на NPV.

Можлива ситуація, коли продукція перестане користуватися попитом у населення, на ринку з'явиться сильний конкурент, який залучить велику кількість споживачів, які користувалися нашою продукцією. Під впливом цих та багатьох інших факторів, обсяг реалізації може зменшитися.

1) Якщо обсяг реалізації продукції зменшиться на 10%, тоді:

Обсяг реалізації буде становити:

$$V_{\text{реал}} = 1400 \times 0,9 = 1260 \text{ тис. од.}$$

Зменшення обсягу реалізації призведе до зменшення прибутку:

$$NPV = (1260 \times 600 - (47600 + 18700 + 530)) \times 0,7 + 530 = 6670 \text{ тис. грн.}$$

$$NPV_{\text{диск}} = 6670 / (1 + 0,1)^1 = 6063,6 \text{ тис. грн.}$$

Розрахуємо абсолютне відхилення NPV.

$$\Delta NPV = 6063,6 - 12500 = -6436,4 \text{ тис. грн.}$$

Відносне відхилення буде дорівнювати:

$$\% \Delta NPV = (6063,6 / 12500) \times 100 - 100 = -51,49\%.$$

Як бачимо, що зменшення обсягу реалізації на 10%, може бути катастрофічним для підприємства.

2) Якщо обсяг реалізації продукції зменшиться на 5%, тоді отримаємо такі показники:

$$V_{\text{реал}} = 1400 \times 0,95 = 1330 \text{ тис. од.}$$

$$NPV = (1330 \times 600 - (47600 + 18700 + 530)) \times 0,7 + 530 = 9610 \text{ тис. грн.}$$

$$NPV_{\text{диск}} = 9610 / (1 + 0,1)^1 = 8736,3 \text{ тис. грн.}$$

$$\Delta NPV = 8736,3 - 12500 = -3763,7 \text{ тис. грн.}$$

$$\% \Delta NPV = (8736,3 / 12500) \times 100 - 100 = -30,1\%.$$

Як бачимо, що зменшення обсягу реалізації на 5% призведе до зменшення NPV на 30,1%.

3) Якщо обсяг реалізації збільшиться на 5%, тоді:

$$V_{\text{реал}} = 1400 \times 1,05 = 1470 \text{ тис. од.}$$

$$NPV = (1470 \times 600 - (47600 + 18700 + 530)) \times 0,7 + 530 = 15490 \text{ тис. грн.}$$

$$NPV_{\text{диск}} = 15490 / (1 + 0,1)^1 = 14081,8 \text{ тис. грн.}$$

$$\Delta NPV = 14081,8 - 12500 = 1581,8 \text{ тис. грн.}$$

$$\% \Delta NPV = (14081,8 / 12500) \times 100 - 100 = 12,65\%.$$

Як бачимо, що збільшення обсягу реалізації на 5% призведе до збільшення ЧГП на 12,65%.

4) Якщо обсяг реалізації збільшиться на 10%, тоді:

$$V_{\text{реал}} = 1400 \times 1,1 = 1540 \text{ тис. од.}$$

$$NPV = (1540 \times 600 - (47600 + 18700 + 530)) \times 0,7 + 530 = 18430 \text{ тис. грн.}$$

$$NPV_{\text{диск}} = 18430 / (1 + 0,1)^1 = 16754,5 \text{ тис. грн.}$$

$$\Delta NPV = 16754,5 - 12500 = 4254,5 \text{ тис. грн.}$$

$$\% \Delta NPV = (16754,5 / 12500) \times 100 - 100 = 34\%.$$

Збільшення обсягу реалізації на 10%, збільшить NPV на 18430 тис. грн., що складає 34 %. Результати розрахунків представлені в табл. 3.18.

Дослідимо вплив зміни вартості капіталу на NPV.

1) Якщо вартість капіталу зменшиться на 10%, тоді вона становитиме:

$$d = 10 \times 0,9 = 9\%.$$

Розрахуємо NPV диск при ставці відсотка 9%:

$$NPV_{\text{диск}} = 13750 / (1 + 0,09)^1 = 12614,6 \text{ тис. грн.}$$

$$\Delta NPV = 12614,6 - 12500 = 114,6 \text{ тис. грн.}$$

$$\% \Delta NPV = (12614,6 / 12500) \times 100 - 100 = 0,92\%.$$

Залежність NPV від зміни обсягу реалізації

Зміна обсягу реалізації, %	Обсяг реалізації, тис. пар.	NPV, тис. грн.	NPV диск, тис. грн.	Абсолютне відхилення, тис. грн.	Відносне відхилення, %
-10	1260	6670	6063,6	-6436,4	-51,49
-5	1330	9610	8736,3	-3763,7	-30,1
0	1400	13750		0	0
+5	1470	15460	14081,8	1581,8	12,65
+10	1540	18430	16754,5	4254,5	34

Джерело: визначено автором

2) Якщо вартість капіталу зменшиться на 5%, тоді вона становитиме:

$$d=10 \times 0.95=9.5\%.$$

$$NPV \text{ диск} = 13750 / (1 + 0,095)^1 = 12557 \text{ тис. грн.}$$

$$\Delta NPV = 12557 - 12500 = 57 \text{ тис. грн.}$$

$$\% \Delta NPV = (12557 / 12500) \times 100 - 100 = 0,45\%.$$

3) Якщо вартість капіталу збільшити на 5%, тоді:

$$d=10 \times 1.05=10.5\%.$$

$$NPV \text{ диск} = 13750 / (1 + 0,105)^1 = 12443,4 \text{ тис. грн.}$$

$$\Delta NPV = 12443,4 - 12500 = -56,5 \text{ тис. грн.}$$

$$\% \Delta NPV = (12443,4 / 12500) \times 100 - 100 = -0,45\%.$$

4) Якщо вартість капіталу збільшиться на 10%, тоді:

$$d=10 \times 1,1=11\%.$$

$$NPV \text{ диск} = 13750 / (1 + 0,11)^1 = 12387,4 \text{ тис. грн.}$$

$$\Delta NPV = 12387,4 - 12500 = -112,6 \text{ тис. грн.}$$

$$\% \Delta NPV = (12387,4 / 12500) \times 100 - 100 = -0,9\%.$$

Наведені розрахунки представимо в табл. 3.19.

Як бачимо з попередніх розрахунків, вплив зміни вартості капіталу на NPV незначний. Зміна вартості капіталу на 10% приводить до зміни NPV лише на 0,9%. Але вплив буде зростати при збільшенні періоду реалізації проекту.

Залежність NPV від зміни вартості капіталу

Зміна вартості капіталу, %	Дисконтна ставка, %	NPV диск., тис. грн.	Відхилення, тис. грн.	Відносне відхилення, %
-10	9	12614,6	114,6	0,92
-5	9,5	12557	57	0,45
0	10	0	0	0
+5	10,5	12443,4	-56,5	0,45
+10	11	12387,4	-112,6	-0,9

Джерело: визначено автором

Загальний економічний ефект по реалізації запропонованих заходів полягає в тому, що по кожному запропонованому заходу підприємство отримує або додатковий прибуток або додаткову економію витрат яка в кінцевому підсумку впливає на загальну величину прибутку. З метою зниження ризику конкуренції і розширення асортименту продукції, що виробляється даному підприємству рекомендується диверсифікація діяльності за допомогою виробництва супутніх видів продукції.

Проведемо оцінку конкурентоспроможності підприємства за допомогою комплексного методу оцінки, який базується на теорії ефективної конкуренції. У якості основного інструменту аналізу конкурентоспроможності використовується співставлення показників стану підприємства з показниками попередніх періодів. В основі методу лежить оцінка чотирьох групових показників чи критеріїв конкурентоспроможності із подальшим розрахунком інтегрального показника. Перевагою цього методу є виявлення сильних і слабких сторін підприємства, виключення дублювання окремих показників. Недоліком є складність пошуку всієї необхідної інформації та необхідність проведення трудомістких розрахунків для отримання достовірної оцінки. Загалом алгоритм розрахунку коефіцієнта конкурентоспроможності організації передбачає три поступові етапи, які наведено нижче. Першим є розрахунок одиничних показників конкурентоспроможності та переведення їх у бали.

Переведення показників в бали відбувається за таким принципом:

- 15б. показник кращий на 50% або більше;

- 14б. від 40% до 50%;
- 13б. Від 30% до 40%;
- 12б. від 20% до 30%;
- 11б. від 10% до 20%;
- 10б., якщо показник на рівні базового ($\pm 10\%$);
- 9 б. від 10% до 20%;
- 8 б. від 20% до 30%;
- 7 б. від 30% до 40%;
- 6 б. від 40% до 50%;
- 5б. гірший на 50% або більше;

Розрахунок критеріїв конкурентоспроможності ТОВ «АС-ГРУП» виконується за формулами:

$$1) EB = 0,31 * PB + 0,19 * \Phi + 0,4 * PT + 0,1 * PP \quad (3.12),$$

де EB – критерій ефективності виробничої діяльності підприємства;

PB – рівень витрат;

Φ – фондовіддача;

PT – рентабельність товару;

PP – продуктивність праці.

$$2) FC = 0,29 * KA + 0,2 * KP + 0,3 * KL + 0,15 * KO \quad (3.13),$$

де FC – критерій фінансового стану організації;

KA – коефіцієнт автономії організації;

KP – коефіцієнт покриття;

KL – коефіцієнт абсолютної ліквідності;

KO – коефіцієнт обороту оборотних коштів.

$$3) EZ = 0,37 * RP + 0,29 * KZ + 0,21 * KB + 0,13 * KR \quad (3.14),$$

де EZ – критерій ефективності організації збуту;

RP – рентабельність продажу продукції;

KZ – коефіцієнт затовареності;

KB – коефіцієнт завантаження виробничих потужностей;

KR – коефіцієнт ефективності реклами;

КТ – критерій конкурентоспроможності товарів. Розрахунок критерію конкурентоспроможності ТОВ «АС-ГРУП» (ККО) здійснюється за допомогою формули:

$$\text{ККО} = 0,15 * \text{ЕВ} + 0,29 * \text{ФС} + 0,23 * \text{ЕЗ} + 0,33 * \text{КТ} \quad (3.15),$$

Результати розрахунку конкурентоспроможності ТОВ «АС-ГРУП» після впровадження заходів зведено в табл. 3.20.

Таблиця 3.20

Конкурентоспроможність ТОВ «АЛЬФАСПЕЦ-ГРУП» після впровадження програми стратегічного розвитку

Показник конкурентоспроможності	Значення		Зміна, % 2022/2021	Бали (2021)	Бали (2022)
	2021	2022			
1. Критерій ефективності діяльності підприємства(ЕВ)					
РВ	0,636	0,639	0,5	9	10
Ф	3,65	6,26	71,6	5	15
РТ	0,57	0,56	-1,3	8	10
ПП	1262,22	1727,01	36,8	13	13
2. Критерій фінансового стану підприємства(ФС)					
КА	0,57	0,55	-3,3	10	10
КП	1,79	2,18	21,9	7	12
КЛ	0,32	0,35	9,7	9	10
КО	3,65	6,26	71,6	5	15
3. Критерій ефективності організації збуту(ЕЗ)					
РП	0,19	0,20	8,9	8	10
КЗ	-0,97	-0,85	-12,1	10	11
КВ	0,75	0,75	0,0	10	10
КР	0,34	0,20	40,6	15	6

Джерело: визначено автором

Отже в результаті проведеної оцінки конкурентоспроможності ТОВ «АС-ГРУП» після впровадження програми стратегічного розвитку слід зазначити, що конкурентоспроможність підприємства за період дослідження знаходиться на базовому рівні. Позитивною є динаміка показників ефективності діяльності підприємства та організації збуту. В цілому, впровадження програми стратегічного розвитку в діяльність компанії в прогностичному періоді призведе до підвищення конкурентоспроможності і як наслідок іміджу ТОВ «АС-ГРУП».

Висновки до розділу 3

В третьому розділі магістерської дисертації сформовано програму удосконалення системи стратегічного розвитку ТОВ «АЛЬФАСПЕЦ-ГРУП». При вирішенні поставлених в роботі завдань в розділі отримані наступні результати.

З метою визначення стратегічних напрямів розвитку підприємства узагальнено цілі ТОВ «АЛЬФАСПЕЦ-ГРУП», а саме ринкові, економічні, фінансові, соціальні та іміджеві. Проведено кількісне оцінювання стратегії розвитку підприємства на підставі розрахунку відповідних фінансово-економічних показників. Остаточний вибір однієї зі стратегій розвитку підприємства можна здійснювати на підставі розрахунку інтегрального показника, який дає змогу брати до уваги велику кількість факторів, як кількісних, так і якісних. За результатами розрахунку інтегрального показника сформовано відповідну шкалу для обґрунтування стратегії розвитку відповідно до якої результат інтегральної оцінки рівня розвитку ТОВ «АЛЬФАСПЕЦ-ГРУП» свідчить про необхідність притримування товариством стратегії ринкової ніші.

Проведено портфельний аналіз ТОВ «АЛЬФАСПЕЦ-ГРУП» на основі матриця БКГ, в результаті чого оцінено позиції СГП на основі комбінації значень двох показників – темпів зростання ринку, на якому діє товариство, та відносної ринкової частки кожного СГП. Загальні висновки стосовно складу та стану бізнес-портфеля ТОВ «АЛЬФАСПЕЦ-ГРУП» є позитивними. Товариство має по одному СГП з поля «зірок», «дійних корів» та «важкі діти», що дає змогу акумулювати кошти на розвиток перспективного СГП. Так як підприємство займає досить сталу позицію на ринку доцільним є використання стратегію виходу за межі ніші. В результаті запропоновано стратегічні заходи реалізації стратегії ринкової ніші для ТОВ «АЛЬФАСПЕЦ-ГРУП».

Розроблено систему програмних заходів для забезпечення стратегічного розвитку підприємства, яка включає в себе впровадження CRM-системи у діяльність ТОВ «АЛЬФАСПЕЦ-ГРУП», підвищення кваліфікації працівників та диверсифікацію діяльності в напрямку надавати послуги у вигляді будівельних

робіт в межах будівництва трубопроводів, доріг і автострад, споруд електропостачання та телекомунікації, які знаходять широке застосування в різних областях. Напрямок диверсифікації діяльності вибрано у зв'язку з тим, що він відповідає основним видом діяльності: будівництво, архітектурне проектування. Крім того основні конкуренти не пропонують своїм клієнтам такого виду послуг. Впровадження запропонованої програми призведе до змін у чисельності персоналу і збільшення обсягів надання послуг за рахунок введення CRM-систем та розширення діяльності компанії, що потребує необхідності залучення капіталовкладень в ресурсне забезпечення цього проекту. Тому в роботі визначено техніко-економічні показники запропонованого проекту.

В роботі проведено економічне обґрунтування ефективності запропонованої програми стратегічного розвитку. Проведено розрахунок NPV, строку окупності та індексу прибутковості запропонованого проекту ТОВ «АЛЬФАСПЕЦ-ГРУП» в результаті чого можна зробити висновок, що доцільність проект є доцільним, оскільки запропоновані заходи призведуть до збільшення прибутків, покращення фінансових показників та іміджу підприємства, що свідчить про ефективність обраної стратегії розвитку. Проведено аналіз чутливості реагування за умови зміни витрат в результаті чого встановлено, що NPV чутливий до змін витрат. Також визначено чутливість реагування за умови зміни обсягів реалізації послуг в результаті чого бачимо вплив зміни вартості капіталу на NPV незначний.

Визначено конкурентоспроможність ТОВ «АЛЬФАСПЕЦ-ГРУП» після впровадження програми стратегічного розвитку за допомогою комплексного методу оцінки, яка включає в себе чотири групових показника критеріїв конкурентоспроможності на основі яких розраховується інтегральний показник. В результаті проведеної оцінки слід зазначити, що впровадження програми стратегічного розвитку в діяльність компанії в прогностичному періоді призведе до підвищення конкурентоспроможності і як наслідок іміджу ТОВ «АЛЬФАСПЕЦ-ГРУП».

ВИСНОВКИ

При вирішенні поставлених в магістерській роботі завдань отримані наступні результати. Встановлено, що більшість науковців має різні погляди на управління стратегічним розвитком підприємства в результаті чого в роботі дістало подальшого розвитку визначення поняття «управління стратегічним розвитком підприємства» як процесу, за допомогою якого проводиться довгострокове управління та виокремлюються головні цілі діяльності підприємства, з метою розробки стратегії розвитку на основі вивчення зовнішніх та внутрішніх умов впливу середовища, а також швидкого реагування на зміни.

Досліджено питання побудови ефективно функціонуючої системи управління стратегічним розвитком підприємства на основі його потенціалу, в результаті чого встановлено, що потенціал є здатністю підприємства мобілізувати свої ресурси у ході здійснення своєї діяльності для того щоб досягти стратегічних цілей, реалізації обраної стратегії та забезпечення відповідного рівня розвитку. Таким чином, в системі управління потенціалом підприємств, важливим процесом є обґрунтування стратегій розвитку потенційних можливостей..

Узагальнено сукупність елементів стратегічного управління розвитком підприємства та встановлено, що одним із важливих елементів управління стратегічним розвитком є розробка системи відповідних індикаторів для проведення оцінки стратегічного управління розвитком підприємства, що представляє собою певний позитивний результат діяльності щодо досягнення поставленої чи реалізації обраної стратегії. Такі індикатори безпосередньо впливають на рівень розвитку підприємства.

Встановлено, що останнім часом значна увага приділяється якісним таким як: нематеріальні активи, сучасні технології, рівень підготовки та кваліфікації провідних фахівців тощо. Саме тому при проведенні оцінки розвитку підприємства та визначення стратегії розвитку доцільно використовувати збалансовану систему показників, яка включатиме фактори як фінансового так і нефінансового характеру. Що дасть можливість забезпечення кількісної та якісної узгодженості між різними

показниками, що допомагають цілісно визначити напрямки стратегії розвитку та успішність діяльності підприємства.

Розглянуто етапи формування стратегії розвитку на підприємстві та методичний підхід до обґрунтування стратегії розвитку підприємства, який базується на розрахунку інтегрального показника, який відображає розвиток підприємства і може включати у себе такі групи показників, як: показники що характеризують продукцію/послуги, фінансові показники, виробничі показники, показники техніко-технологічного розвитку, показники рентабельності, соціальні показники, показники комунікативності і забезпечення інформацією. Інтегральне значення показників окремих складників дає можливість вчасно виявити недоліки в діяльності підприємства на які першочергово потрібно реагувати та усувати. При розгляді у динаміці інтегрального показника розвитку підприємства позитивним є збільшення даного показника в результаті чого можна обґрунтувати стратегію розвитку підприємства.

Розглянуто діяльність ТОВ «АЛЬФАСПЕЦ-ГРУП» яке відноситься до підприємств сфери будівельних послуг та є самостійним господарюючим суб'єктом, займається архітектурним проектуванням, будівельно-монтажними і оздоблювальними роботами, дизайном і повною комплектацією інтер'єрів, імпортом засобів забезпечення елітних інтер'єрів (елітними оздоблювальними матеріалами, меблями для дому / офісу /, кухонними меблями, сантехніки, світла, домашньої технікою та ін. аксесуарами).

Досліджено фінансовий стан ТОВ «АЛЬФАСПЕЦ-ГРУП». Встановлено, що Чистий дохід від реалізації продукції підприємства збільшився на 27,44%. Також, позитивними є збільшення чистого фінансового результату на 89,52% на фоні збільшення собівартості реалізованої продукції на 31,54%. В результаті дослідження визначено, що товариство є прибутковим, стійке і має всі можливості подальшого розвитку.

Проведено оцінку факторів зовнішнього впливу на ефективність стратегічного розвитку підприємства ТОВ «АЛЬФАСПЕЦ-ГРУП» на основі SWOT-аналізу. Досліджено вплив фактори зовнішнього середовища непрямого та

прямого впливу в результаті чого визначені можливості та загрози підприємства. Проаналізовано внутрішнє середовище підприємства та виявлені сильні та слабкі сторони його діяльності.

З метою визначення стратегічних напрямів розвитку підприємства узагальнено цілі ТОВ «АЛЬФАСПЕЦ-ГРУП», а саме ринкові, економічні, фінансові, соціальні та іміджеві. Проведено кількісне оцінювання стратегії розвитку підприємства на підставі розрахунку відповідних фінансово-економічних показників. Остаточний вибір однієї зі стратегій розвитку підприємства можна здійснювати на підставі розрахунку інтегрального показника, який дає змогу брати до уваги велику кількість факторів, як кількісних, так і якісних. За результатами розрахунку інтегрального показника сформовано відповідну шкалу для обґрунтування стратегії розвитку відповідно до якої результат інтегральної оцінки рівня розвитку ТОВ «АЛЬФАСПЕЦ-ГРУП» свідчить про необхідність притримування товариством стратегії ринкової ніші.

Проведено портфельний аналіз ТОВ «АЛЬФАСПЕЦ-ГРУП» на основі матриця БКГ, в результаті чого оцінено позиції СГП на основі комбінації значень двох показників – темпів зростання ринку, на якому діє товариство, та відносної ринкової частки кожного СГП. Загальні висновки стосовно складу та стану бізнес-портфеля ТОВ «АЛЬФАСПЕЦ-ГРУП» є позитивними. Товариство має по одному СГП з поля «зірок», «дійних корів» та «важкі діти», що дає змогу акумулювати кошти на розвиток перспективного СГП. Так як підприємство займає досить сталу позицію на ринку доцільним є використання стратегію виходу за межі ніші. В результаті запропоновано стратегічні заходи реалізації стратегії ринкової ніші для ТОВ «АЛЬФАСПЕЦ-ГРУП».

Розроблено систему програмних заходів для забезпечення стратегічного розвитку підприємства, яка включає в себе впровадження CRM-системи у діяльність ТОВ «АЛЬФАСПЕЦ-ГРУП», підвищення кваліфікації працівників та диверсифікацію діяльності в напрямку надавати послуги у вигляді будівельних робіт в межах будівництва трубопроводів, доріг і автострад, споруд електропостачання та телекомунікації, які знаходять широке застосування в різних

областях. Напрямок диверсифікації діяльності вибрано у зв'язку з тим, що він відповідає основним видом діяльності: будівництво, архітектурне проектування. Крім того основні конкуренти не пропонують своїм клієнтам такого виду послуг. Впровадження запропонованої програми призведе до змін у чисельності персоналу і збільшення обсягів надання послуг за рахунок введення CRM-систем та розширення діяльності компанії, що потребує необхідності залучення капіталовкладень в ресурсне забезпечення цього проекту. Тому в роботі визначено техніко-економічні показники запропонованого проекту.

В роботі проведено економічне обґрунтування ефективності запропонованої програми стратегічного розвитку. Проведено розрахунок NPV, строку окупності та індексу прибутковості запропонованого проекту ТОВ «АЛЬФАСПЕЦ-ГРУП» в результаті чого можна зробити висновок, що доцільність проект є доцільним, оскільки запропоновані заходи призведуть до збільшення прибутків, покращення фінансових показників та іміджу підприємства, що свідчить про ефективність обраної стратегії розвитку. Проведено аналіз чутливості реагування за умови зміни витрат в результаті чого встановлено, що NPV чутливий до змін витрат. Також визначено чутливість реагування за умови зміни обсягів реалізації послуг в результаті чого бачимо вплив зміни вартості капіталу на NPV незначний.

Визначено конкурентоспроможність ТОВ «АЛЬФАСПЕЦ-ГРУП» після впровадження програми стратегічного розвитку за допомогою комплексного методу оцінки, яка включає в себе чотири групових показника критеріїв конкурентоспроможності на основі яких розраховується інтегральний показник. В результаті проведеної оцінки слід зазначити, що впровадження програми стратегічного розвитку в діяльність компанії в прогностичному періоді призведе до підвищення конкурентоспроможності і як наслідок іміджу ТОВ «АЛЬФАСПЕЦ-ГРУП».

Список використаних джерел

1. Newman W. Administrative Action: The Techniques of Organization Management / W. Newman // Englewood Cliffs. – NJ: 1951. – 2nd ed., 1963. – 56 с.
2. Fayol H. General and Industrial management / H. Fayol. – London : Pitman. – 1949 (first published in 1916). – 43 с.
3. Ackoff R. Concept of Corporate Planning / R. Ackoff. – New York : Wiley, 1970. – P. 1.
4. Snyder N. How Managers plan – The Analysis of Managerial Activities / N. Snyder and W. Glueck // Long Rang Planning. – 1980. – February. – P. 70–76.
5. Мінцберг Г. Зліт та падіння стратегічного планування / Г. Мінцберг. – К. : Вид-во Олексія Капусти. – 2008. – 389 с.
6. Ansoff I. The State of Practice Planning Systems / I. Ansoff // Sloan Management Review. – 1977. – Winter. – P. 1–24.
7. Управление организацией : учебник / под ред. А. Поршнева, З. Румянцевой, Н. Саломатина. – М. : ИНФРА-М, 2008. – 735 с.
8. Гершун А. Технологии сбалансированного управления / А. Гершун, М. Горский. – М. : ЗАО “Олимп-бизнес”, 2005. – 416 с.
9. Гордієнко П. Стратегічний аналіз : навч. посіб. / П. Гордієнко. – К. : Алерта, 2006. – 404 с.
10. Краснокутська Н. В. Інноваційний менеджмент : навч. посіб. / Н. В. Краснокутська. – К. : КНЕУ, 2003. – 504 с.
11. Ансофф И. Стратегическое управление / И. Ансофф ; сокр. пер. с англ. ; науч. ред. и авт. предисл. Л. И. Евенко. – М. : Экономика, 1989. – 519 с.
12. Мескон, Майкл Х. Основы менеджмента : [учебник] / М.Х. Мескон, М. Альберт, Ф. Хедоури ; пер. с англ. ; общ. ред. и вступ. ст. Л.И. Евенко ; 3-е изд. – М. : Дело, 2000. – 704 с.
13. Дикань В.Л. Стратегічне управління : [навч. посіб.] / В.Л. Дикань, В.О. Зубенко, О.В. Маковоз [та ін.]. – Київ : ЦУЛ, 2013. – 272 с.

14. Саєнко М.Г. Стратегія підприємства : [навч. посіб.] / М.Г. Саєнко. – Тернопіль : ТАЙП, 2010. – 223 с.

15. Жихарєва В. В. Формування стратегії розвитку підприємства в умовах невизначеності / В. В. Жихарєва, Савельєва Т. М. // Економіка і суспільство. – Вип. №9/2017. – 2017. – С. 423-427.

16. Захарчин Р.М. Сучасні виклики щодо формування економічної стратегії розвитку підприємства / Р.М. Захарчин // Науковий вісник НЛТУ України. 2014. Вип. 24.7. С. 245–250. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/nvnltu_2014_24.

17. Артеменко Л.П. Реалізація стратегії розвитку підприємства: синергійний підхід / Л.П. Артеменко, О.В. Гук, Ж.М. Жигалкевич // Інвестиції: практика і досвід. 2009. № 19. С. 12–14.

18. Бельтюков Є.А. Ефективне енерговикористання – стратегія розвитку підприємства [Електронний ресурс] / Є.А. Бельтюков, В.С. Швагірева // Вісник соціально-економічних досліджень. 2013. Вип. 4. С. 23–27. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Vsed_2013_4_5.

19. Власенко В.А. Розробка та реалізація стратегії розвитку підприємства в умовах трансформації ринкових відносин: принципові підходи та інструменти / В.А. Власенко // Економіка. Менеджмент. Підприємництво. 2014. № 26 (1). С. 32–41. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/есмері_2014_26\(1\)_6](http://nbuv.gov.ua/UJRN/есмері_2014_26(1)_6).

20. Григор'єва Л. Базові стратегії як основа розвитку підприємства [Електронний ресурс] / Л. Григор'єва // Соціально-економічні проблеми і держава. 2013. Вип. 1. С. 116–124. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Sepid_2013_1_14.

21. Дєєва К.А. Ресурси стратегії розвитку підприємства: управління фінансами – банківський аспект / К.А. Дєєва, О.С. Лейко // Відповідальна економіка. 2012. Вип. 4. С. 118–122. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/viec_2012_4_41.

22. Захаркіна Л.С. Формування стратегії інноваційного розвитку машинобудівного підприємства (матричний підхід) / Л.С. Захаркіна // Економіка та управління підприємствами машинобудівної галузі. 2011. № 1. С. 66–78. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/eupmg_2011_1_9.

23. Золотаревський А.В. До питання методології визначення базової технології доступу наприкінцевого споживача для побудови стратегії розвитку вітчизняного підприємства інтернет-провайдера / А.В. Золотаревський // Формування ринкових відносин в Україні. 2013. № 8. С. 117–123. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/frvu_2013_8_31.

24. Климчук С.А. Діагностика внутрішнього середовища як етап формування стратегії розвитку підприємства / С.А. Климчук // Шляхи підвищення ефективності будівництва в умовах формування ринкових відносин. 2015. Вип. 33. С. 48–60.

25. Кобелєв В.М. Теоретичні та методологічні основи формування стратегії розвитку підприємства [Електронний ресурс] / В.М. Кобелєв, Ю. В. Захарченко // Вісник економіки транспорту і промисловості. 2013. Вип. 42. С. 297–303. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Vetp_2013_42_41.

26. Коваленко О.В. Стратегія діяльності підприємства як генеральна програма розвитку / О.В. Коваленко, В. І. Калита // Проблеми системного підходу в економіці. 2016. № 54. С. 35–39.

27. Македон В. В. Розробка стратегії розвитку промислового підприємства [Електронний ресурс] / В. В. Македон // Теоретичні і практичні аспекти економіки та інтелектуальної власності. 2013. Вип. 1(1). С. 369–373. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Tpaeiv_2013_1_1_81.

28. Раєвнєва О.В. Сучасний інструментарій розроблення стратегії розвитку підприємства / О.В. Раєвнєва // Економіка. Менеджмент. Підприємництво. 2014. № 26(1). С. 47–54. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/есмері_2014_26\(1\)_8](http://nbuv.gov.ua/UJRN/есмері_2014_26(1)_8).

29. Хаустова В.Є. Методичний підхід до формування стратегії розвитку підприємства з урахуванням динаміки його ринкової вартості та положення на кривій життєвого циклу (на прикладі підприємств галузі чорної металургії України) / В.Є. Хаустова, О.І. Хоменко // Проблеми економіки. 2014. № 4. С. 197–205. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Pekon_2014_4_25.

30. Хацер М.В. Стратегія розвитку підприємства в умовах нестабільності економіки держави / М.В. Хацер // Збірник наукових праць Таврійського

державного агротехнологічного університету (економічні науки). 2014. № 3. С. 109–112. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/znptdau_2014_3_24.

31. Чайкова О.І. Методичний інструментарій щодо формування та реалізації стратегії розвитку зовнішньоекономічної діяльності підприємства / О.І. Чайкова // Вісник Міжнародного слов'янського університету. Сер. : Економічні науки. 2012. Т. 15, № 2. С. 42–46. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/VMSU_econ_2012_15_2_8.

32. Шастун С.В. Стратегія формування доходів як важливий інструмент забезпечення стійкого розвитку підприємства / С.В. Шастун // Экономика Крыма. 2013. № 1. С. 136–141. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/econkr_2013_1_28.

33. Кузьмак О.І. Інноваційна стратегія як засіб стабілізації розвитку промислового підприємства / О.І. Кузьмак // Інноваційна економіка. 2016. № 1-2. С. 114–118. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/inek_2016_1-2_20.

34. Сотник І.М. Формування стратегії стійкого економічного розвитку молокопереробного підприємства / І.М. Сотник, Ю.О. Мазін, О.В. Супрун // Вісник Одеського національного університету. Серія : Економіка. 2016. Т. 21, Вип. 7(2). С. 98–104. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/Vonu_econ_2016_21_7\(2\)_23](http://nbuv.gov.ua/UJRN/Vonu_econ_2016_21_7(2)_23).

35. Клименко С.М. Формування стратегії розвитку підприємства з урахуванням ризиків / С.М. Клименко // Бізнес-Інформ. 2013. № 8. С. 343–347.

36. Меркулов М.М. Побудова стратегії розвитку підприємства на основі сформованої системи збалансованих показників / М.М. Меркулов // Ринкова економіка: сучасна теорія і практика управління. 2015. Т. 2, вип. 1. С. 47–54. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/rectpu_2015_2_1_7.

37. Писар Н.Б. Застосування методів прогнозування при формуванні стратегії розвитку підприємства / Н.Б. Писар // Актуальні проблеми розвитку економіки регіону. 2012. Вип. 8 (2). С. 175–183. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/aprer_2012_8\(2\)_31](http://nbuv.gov.ua/UJRN/aprer_2012_8(2)_31).

38. Ступчук С.М. Формування системи цільових показників як складова стратегії розвитку підприємства / С.М. Ступчук // Вісник Хмельницького національного університету. Сер.: Економічні науки. 2014. № 3. Т. 3. С. 168–172.

39. Суслов О.П. Моделювання стратегії розвитку підприємства [Електронний ресурс] / О.П. Суслов, Б.О. Тішков // Моделювання та інформаційні системи в економіці. 2012. Вип. 87. С. 265–275. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Mise_2012_87_23.

40. Холод С.Б. Удосконалення структури підприємства і системи управління щодо реалізації стратегії розвитку [Електронний ресурс] / С.Б. Холод, С.В. Грушевський, О.Ю. Куянова // Вісник економічної науки України. 2014. № 2. С. 163–165. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Venu_2014_2_33.

41. Шавшин О.С. Стратегія інноваційного розвитку підприємства / О.С. Шавшин // Міжнародний науковий журнал «Інтернаука». Сер.: Економічні науки. 2017. № 3 (25). Т. 2. С. 167–171.

42. Міщенко А.П. Стратегічне управління: навч. посіб. / А.П. Міщенко. – К.: Центр навч. літератури, 2018. – 336 с.

43. Виханский О.С. Стратегическое управление: учебник. – 2-е изд., перероб. и доп. – М.: Гардарика, 2018. – 296 с.

44. Тігова Т.М., Селіверстова Л.С., Процюк Т.Б. Аналіз фінансової звітності. : навч. посібник. - К.: Центр навчальної літератури, 2012 - 268с.

45. Попович П.Я. Економічний аналіз діяльності суб'єктів господарювання: Тернопіль: Економічна думка, 2011. 454 с.

46. Бельтюков Е.А., Некрасова Л.А. Выбор стратегии развития предприятия: Учебное пособие. – Одесса: ОСПУ, 2012. – 279 с.

47. Механізм забезпечення фінансової стійкості підприємств [Електронний ресурс] / Українська кооперація. Економіка : [сайт]. – Режим доступу: <http://www.ukrcoop-journal.com.ua/2010-3/num/Cskljar.htm>

48. Кравченко О. В. Поняття стратегії розвитку підприємства / О. В. Кравченко. URL: http://www.uabs.edu.ua/images/stories/docs/K_BOA/kravchenko_023.pdf

49. Thompson A.A., Strickland A.J. Strategic management. The art of developing and implementing strategies: Textbook for universities //: Banks and exchanges, UNITI, 2001. – 576 p.

50. Brymer R.A., Fundamentals of management in the hospitality industry //: Aspect Press, 2005.-382 p.

51. Андреева Л.О., Лисак О.І. Методичні аспекти стратегічного розвитку підприємств/ Л.О. Андреева, О.І. Лисак // Науковий журнал «Бізнес-інформ», № 6, 2016 - С. 227-231.

52. Chen I. J., Popovich K. Understanding customer relationship management (CRM) People, process and technology // Business process management journal. – 2003. – Т. 9. – №. 5. – С. 672 - 688.

53. Харитонов В. И. Применение CRM-систем при принятии управленческих решений в организации // Системное управление. – 2016. – № 1. – С. 30.

54. Феурер Р., Хагарбаг К. Розробка стратегії: минуле, сучасність та майбутнє[Електронний ресурс] /Р.Феурер, К. Хагарбаг–Режим доступу: <http://www.management.com.ua/strategy/str004.html>

55. ХангерДж.Д.,Уилен Т.Л. Основы стратегического менеджмента:/ Дж.Д., Хангер , Т.Л.Уилен ;пер. с англ. – 4-е изд. – М.:ЮНИТИ-ДАНА,2008. – 319 с.

56. Тонер М., Оджа Н., Пит де Паэпе , М. Симоз де Мело Стратегия процветания в условиях неопределенности. Как лидеры готовятся и адаптируются к успеху в непредсказуемом мире. [Електронний ресурс]. Режим доступу: <https://www.bain.com/insights/a-strategy-for-thriving-in-uncertainty/>

57. Смолін І.В. Стратегічне планування розвитку організації:монографія/ І.В.Смолін. – К.: КНТЕУ, 2004. – 344 с.

58. Пирс П Дж. Робинсон Р. Стратегический менеджмент./П Дж. Пирс, Р. Робинсон. ; 12-е изд. – СПб.: Питер, 2013. – 560 с.

59. Москаленко В. В., Годлевський М. Д. Моделі та методи стратегічного управління розвитком підприємства :монографія. / В. В.Москаленко, М. Д. Годлевський– Харків : Видавництво «Точка», 2018. – 208 с.

60. Минцберг Г. Куинн Дж. Стратегический процес /Г Минцберг. Дж.Куинн;пер. с англ. Под. ред. Ю. Каптуревского.– СПб. : Питер, 2001. – 688 с.

61. Ким В. Чан, Рене Моборн Стратегия голубого океана. Как найти или создать рынок свободный от других игроков / пер. с англ. И. Ющенко. 2012. – 304 с.

Додатки

Додаток А

			КОДИ
		Дата(рік, місяць, число)	2019 01 01
Підприємство	ТОВ «АЛЬФАСПЕЦ-ГРУП»	за ЄДРПОУ	42539139
Територія	м. Київ	за КОАТУУ	
Організаційно-правова форма господарювання	Товариство з обмеженою відповідальністю	за КОПФГ	
Вид економічної діяльності	Будівництво житлових і нежитлових будівель	за КВЕД	41.20
Середня кількість працівників	1317		
Одиниця виміру: тис. грн. без десяткового знака			
Адреса	03134, м. Київ, Святошинський район, вул. Симиренка, буд. 1Б, кв. 21		
Складено (зробити позначку "v" у відповідній клітинці):			
за положеннями (стандартами бухгалтерського обліку)		V	
за міжнародними стандартами фінансової звітності			

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	73	62	0
первісна вартість	1001	239	240	0
накопичена амортизація	1002	(166)	178	0
Незавершені капітальні інвестиції	1005	91	532	0
Основні засоби:	1010	262672	244833	0
первісна вартість	1011	342582	342517	0
знос	1012	(79910)	97684	0
Інвестиційна нерухомість:	1015	0	0	0
первісна вартість	1016	0	0	0
знос	1017	0	0	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	0	0	0
1	2	3	4	5
Довгострокова дебіторська заборгованість	1040	0	0	0
Відстрочені податкові активи	1045	0	0	0
Гудвіл	1050	0	0	0
Інші необоротні активи	1090	0	0	0
Усього за розділом I	1095	262836	245427	0
II. Оборотні активи				
Запаси	1100	2488	5635	0
Виробничі запаси	1101	0	2709	0
Незавершене виробництво	1102	0	3	0
Готова продукція	1103	0	0	0
Товари	1104	3429	2923	0
Поточні біологічні активи	1110	0	0	0
Векселі одержані	1120	0	0	0
Дебіторська заборгованість за продукцію, товари, роботи, послуги	1125	1410	341	0
Дебіторська заборгованість за розрахунками: за виданими авансами	1130	2700	2506	0
з бюджетом	1135	17	4309	0
у тому числі з податку на прибуток	1136		4260	0
з нарахованих доходів	1140	1321	753	0
із внутрішніх розрахунків	1145		0	0
Інша поточна дебіторська заборгованість	1155	126	865	0
Поточні фінансові інвестиції	1160		0	0
Гроші та їх еквіваленти	1165	184561	71124	0
Готівка	1166	308	145	0
Рахунки в банках	1167	184253	69883	0
Витрати майбутніх періодів	1170	411	812	0
Інші оборотні активи	1190	952	1126	0
Усього за розділом II	1195	197418	87471	0
III. Необоротні активи, утримувані для продажу, та групи вибуття	1200	0	0	0
Баланс	1300	460254	332898	0

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	215316	215316	0
Внески до незареєстрованого статутного капіталу	1401	0	0	0
Капітал у дооцінках	1405	0	0	0

Додатковий капітал	1410	0	0	0
1	2	3	4	5
Емісійний дохід	1411	0	0	0
Резервний капітал	1415	0	0	0
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	1420	103252	96454	0
Неоплачений капітал	1425	(0)	(0)	(0)
Вилучений капітал	1430	(0)	(0)	(0)
Усього за розділом I	1495	318568	311770	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	0	0	0
Інші довгострокові зобов'язання	1515	11592	0	0
Довгострокові забезпечення	1520	0	0	0
Довгострокові забезпечення витрат персоналу	1521	0	0	0
Цільове фінансування	1525	0	0	0
Усього за розділом II	1595	11592	0	0
III. Поточні зобов'язання і забезпечення				
Короткострокові кредити банків	1600	0	0	0
Векселі видані	1605	0	0	0
Поточна кредиторська заборгованість: за довгостроковими зобов'язаннями	1610	102994	0	0
за товари, роботи, послуги	1615	20206	9258	0
за розрахунками з бюджетом	1620	3077	2367	0
за у тому числі з податку на прибуток	1621	0	0	0
за розрахунками зі страхування	1625	0	0	0
за розрахунками з оплати праці	1630	47	43	0
за одержаними авансами	1635	2571	2079	0
за розрахунками з учасниками	1640		0	0
із внутрішніх розрахунків	1645		0	0
Поточні забезпечення	1660		6648	0
Доходи майбутніх періодів	1665	128	390	0
Інші поточні зобов'язання	1690	1071	343	0
Усього за розділом III	1695	130094	21128	0
IV. Зобов'язання, пов'язані з необоротними активами, утримуваними для продажу, та групами вибуття	1700	0	0	0
Баланс	1900	460254	332898	0

Керівник

Головний бухгалтер

			КОДИ
		Дата(рік, місяць, число)	2019 01 01
Підприємство	ТОВ «АЛЬФАСПЕЦ-ГРУП»	за ЄДРПОУ	42539139
	(найменування)		

**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	206867	216935
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	2050	(115523)	(112977)
Валовий: прибуток	2090	91344	103958
Валовий: збиток	2095	(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	13676	23149
Адміністративні витрати	2130	(36700)	(41100)
Витрати на збут	2150	(7653)	(7500)
Інші операційні витрати	2180	(10543)	(14775)
Фінансовий результат від операційної діяльності: прибуток	2190	50124	63732
Фінансовий результат від операційної діяльності: збиток	2195	(0)	(0)
Дохід від участі в капіталі	2200	0	0
Інші фінансові доходи	2220	0	0
Інші доходи	2240	5618	7663
Фінансові витрати	2250	(298)	(6798)
Втрати від участі в капіталі	2255	(0)	(0)
Інші витрати	2270	(0)	(0)
Фінансовий результат до оподаткування: прибуток	2290	55444	64595
Фінансовий результат до оподаткування: збиток	2295	(0)	(0)
Витрати (дохід) з податку на прибуток	2300	-12720	-11405
Прибуток (збиток) від припиненої діяльності після оподаткування	2305	0	0
Чистий фінансовий результат: прибуток	2350	42724	53190
Чистий фінансовий результат: збиток	2355	(0)	(0)

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	42724	53190

III. ЕЛЕМЕНТИ ОПЕРАЦІЙНИХ ВИТРАТ

Стаття	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
Матеріальні затрати	2500	17134	14485
Витрати на оплату праці	2505	35203	33410
Відрахування на соціальні заходи	2510	8235	7387
Амортизація	2515	19471	21117
Інші операційні витрати	2520	55078	54301
Разом	2550	135121	130700

IV. РОЗРАХУНОК ПОКАЗНИКІВ ПРИБУТКОВОСТІ АКЦІЙ

Стаття	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
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

Керівник

Головний бухгалтер

			КОДИ
		Дата(рік, місяць, число)	2020 01 01
Підприємство	ТОВ «АЛЬФАСПЕЦ-ГРУП»	за ЄДРПОУ	42539139
Територія	м. Київ	за КОАТУУ	
Організаційно-правова форма господарювання	Товариство з обмеженою відповідальністю	за КОПФГ	
Вид економічної діяльності	Будівництво житлових і нежитлових будівель	за КВЕД	41.20
Середня кількість працівників	1317		
Одиниця виміру: тис. грн. без десяткового знака			
Адреса	03134, м. Київ, Святошинський район, вул. Симиренка, буд. 1Б, кв. 21		
Складено (зробити позначку "v" у відповідній клітинці):			
за положеннями (стандартами бухгалтерського обліку)		V	
за міжнародними стандартами фінансової звітності			

**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	62	67	0
первісна вартість	1001	240	257	0
накопичена амортизація	1002	178	190	0
Незавершені капітальні інвестиції	1005	532	666	0
Основні засоби:	1010	244833	234586	0
первісна вартість	1011	342517	345087	0
знос	1012	97684	110501	0
Інвестиційна нерухомість:	1015	0	0	0
первісна вартість	1016	0	0	0
знос	1017	0	0	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	0	0	0

1	2	3	4	5
Довгострокова дебіторська заборгованість	1040	0	0	0
Відстрочені податкові активи	1045	0	0	0
Гудвіл	1050	0	0	0
Інші необоротні активи	1090	0	0	0
Усього за розділом I	1095	245427	235319	0
II. Оборотні активи				
Запаси	1100	5635	5938	0
Виробничі запаси	1101	2709	3133	0
Незавершене виробництво	1102	3	0	0
Готова продукція	1103	0	0	0
Товари	1104	2923	2805	0
Поточні біологічні активи	1110	0	0	0
Векселі одержані	1120	0	0	0
Дебіторська заборгованість за продукцію, товари, роботи, послуги	1125	341	595	0
Дебіторська заборгованість за розрахунками: за виданими авансами	1130	2506	3147	0
з бюджетом	1135	4309	12909	0
у тому числі з податку на прибуток	1136	4260	12856	0
з нарахованих доходів	1140	753	5039	0
із внутрішніх розрахунків	1145	0	0	0
Інша поточна дебіторська заборгованість	1155	865	88	0
Поточні фінансові інвестиції	1160	0	0	0
Гроші та їх еквіваленти	1165	71124	120366	0
Готівка	1166	145	164	0
Рахунки в банках	1167	69883	119716	0
Витрати майбутніх періодів	1170	812	991	0
Інші оборотні активи	1190	1126	1012	0
Усього за розділом II	1195	87471	150085	0
III. Необоротні активи, утримувані для продажу, та групи вибуття	1200	0	0	0
Баланс	1300	332898	385404	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	215316	215316	0
Внески до незареєстрованого статутного капіталу	1401	0	0	0
Капітал у дооцінках	1405	0	0	0
Додатковий капітал	1410	0	0	0

1	2	3	4	5
Емісійний дохід	1411	0	0	0
Резервний капітал	1415	0	0	0
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	1420	96454	152581	0
Неоплачений капітал	1425	(0)	(0)	(0)
Вилучений капітал	1430	(0)	(0)	(0)
Усього за розділом I	1495	311770	367897	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	0	0	0
Інші довгострокові зобов'язання	1515	0	0	0
Довгострокові забезпечення	1520	0	0	0
Довгострокові забезпечення витрат персоналу	1521	0	0	0
Цільове фінансування	1525	0	0	0
Усього за розділом II	1595	0	0	0
III. Поточні зобов'язання і забезпечення				
Короткострокові кредити банків	1600	0	0	0
Векселі видані	1605	0	0	0
Поточна кредиторська заборгованість: за довгостроковими зобов'язаннями	1610	0	0	0
за товари, роботи, послуги	1615	9258	5250	0
за розрахунками з бюджетом	1620	2367	1815	0
за у тому числі з податку на прибуток	1621	0	0	0
за розрахунками зі страхування	1625	0	0	0
за розрахунками з оплати праці	1630	43	43	0
за одержаними авансами	1635	2079	1448	0
за розрахунками з учасниками	1640	0	0	0
із внутрішніх розрахунків	1645	0	0	0
Поточні забезпечення	1660	6648	8046	0
Доходи майбутніх періодів	1665	390	481	0
Інші поточні зобов'язання	1690	343	424	0
Усього за розділом III	1695	21128	17507	0
IV. Зобов'язання, пов'язані з необоротними активами, утримуваними для продажу, та групами вибуття	1700	0	0	0
Баланс	1900	332898	385404	0

Керівник

Головний бухгалтер

			КОДИ
		Дата(рік, місяць, число)	2020 01 01
Підприємство	ТОВ «АЛЬФАСПЕЦ-ГРУП»	за ЄДРПОУ	42539139
	(найменування)		

**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	191576	206867
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	2050	(103486)	(115523)
Валовий: прибуток	2090	88090	91344
Валовий: збиток	2095	(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	17798	13676
Адміністративні витрати	2130	(33815)	(36700)
Витрати на збут	2150	(7624)	(7653)
Інші операційні витрати	2180	(4858)	(10543)
Фінансовий результат від операційної діяльності: прибуток	2190	59591	50124
Фінансовий результат від операційної діяльності: збиток	2195	(0)	(0)
Дохід від участі в капіталі	2200	0	0
Інші фінансові доходи	2220	0	0
Інші доходи	2240	11863	5618
Фінансові витрати	2250	(0)	(298)
Втрати від участі в капіталі	2255	(0)	(0)
Інші витрати	2270	(11)	(0)
Фінансовий результат до оподаткування: прибуток	2290	71443	55444
Фінансовий результат до оподаткування: збиток	2295	(0)	(0)
Витрати (дохід) з податку на прибуток	2300	-15316	-12720
Прибуток (збиток) від припиненої діяльності після оподаткування	2305	0	0
Чистий фінансовий результат: прибуток	2350	56127	42724
Чистий фінансовий результат: збиток	2355	(0)	(0)

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	56127	42724

III. ЕЛЕМЕНТИ ОПЕРАЦІЙНИХ ВИТРАТ

Стаття	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
Матеріальні затрати	2500	15049	17134
Витрати на оплату праці	2505	34474	35203
Відрахування на соціальні заходи	2510	7729	8235
Амортизація	2515	14505	19471
Інші операційні витрати	2520	51827	55078
Разом	2550	123584	135121

IV. РОЗРАХУНОК ПОКАЗНИКІВ ПРИБУТКОВОСТІ АКЦІЙ

Стаття	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
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

Керівник

Головний бухгалтер

			КОДИ
		Дата(рік, місяць, число)	2021 01 01
Підприємство	ТОВ «АЛЬФАСПЕЦ-ГРУП»	за ЄДРПОУ	42539139
Територія	м. Київ	за КОАТУУ	
Організаційно-правова форма господарювання	Товариство з обмеженою відповідальністю	за КОПФГ	
Вид економічної діяльності	Будівництво житлових і нежитлових будівель	за КВЕД	41.20
Середня кількість працівників	1317		
Одиниця виміру: тис. грн. без десяткового знака			
Адреса	03134, м. Київ, Святошинський район, вул. Симиренка, буд. 1Б, кв. 21		
Складено (зробити позначку "v" у відповідній клітинці):			
за положеннями (стандартами бухгалтерського обліку)		V	
за міжнародними стандартами фінансової звітності			

**Баланс (Звіт про фінансовий стан)
на 31.12.2020 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	67	308	0
первісна вартість	1001	257	666	0
накопичена амортизація	1002	190	358	0
Незавершені капітальні інвестиції	1005	666	1221	0
Основні засоби:	1010	234586	223226	0
первісна вартість	1011	345087	346323	0
знос	1012	110501	123097	0
Інвестиційна нерухомість:	1015	0	0	0
первісна вартість	1016	0	0	0
знос	1017	0	0	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	0	0	0
Довгострокова дебіторська заборгованість	1040	0	0	0
Відстрочені податкові активи	1045	0	0	0

1	2	3	4	5
Гудвіл	1050	0	0	0
Інші необоротні активи	1090	0	0	0
Усього за розділом І	1095	235319	224755	0
ІІ. Оборотні активи				
Запаси	1100	5938	6525	0
Виробничі запаси	1101	3133	2939	0
Незавершене виробництво	1102	0	0	0
Готова продукція	1103	0	0	0
Товари	1104	2805	3586	0
Поточні біологічні активи	1110	0	0	0
Депозити перестраховування	1115	0	0	0
Векселі одержані	1120	0	0	0
Дебіторська заборгованість за продукцію, товари, роботи, послуги	1125	595	801	0
Дебіторська заборгованість за розрахунками: за виданими авансами	1130	3147	2603	0
з бюджетом	1135	12909	6268	0
у тому числі з податку на прибуток	1136	12856	6216	0
з нарахованих доходів	1140	5039	1706	0
із внутрішніх розрахунків	1145	0	0	0
Інша поточна дебіторська заборгованість	1155	88	182	0
Поточні фінансові інвестиції	1160	0	0	0
Гроші та їх еквіваленти	1165	120366	131105	0
Готівка	1166	164	157	0
Рахунки в банках	1167	119716	130138	0
Витрати майбутніх періодів	1170	991	1365	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	1012	709	0
Усього за розділом ІІ	1195	150085	151264	0
ІІІ. Необоротні активи, утримувані для продажу, та групи вибуття	1200	0	0	0
Баланс	1300	385404	376019	0

Пасив	Код рядка	На початок звітної періоду	На кінець звітної періоду	На дату переходу на міжнародні стандарти фінансової звітності
І. Власний капітал				
Зареєстрований (пайовий) капітал	1400	215316	215316	0
Капітал у дооцінках	1405	0	0	0
Додатковий капітал	1410	0	0	0

1	2	3	4	5
Емісійний дохід	1411	0	0	0
Резервний капітал	1415	0	0	0
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	1420	152581	139641	0
Неоплачений капітал	1425	(0)	(0)	(0)
Вилучений капітал	1430	(0)	(0)	(0)
Усього за розділом I	1495	367897	354957	0
II. Довгострокові зобов'язання і забезпечення				
Відстрочені податкові зобов'язання	1500	0	0	0
Довгострокові кредити банків	1510	0	0	0
Інші довгострокові зобов'язання	1515	0	0	0
Довгострокові забезпечення	1520	0	0	0
Довгострокові забезпечення витрат персоналу	1521	0	0	0
Цільове фінансування	1525	0	0	0
Усього за розділом II	1595	0	0	0
III. Поточні зобов'язання і забезпечення				
Короткострокові кредити банків	1600	0	0	0
Векселі видані	1605	0	0	0
Поточна кредиторська заборгованість: за довгостроковими зобов'язаннями	1610	0	0	0
за товари, роботи, послуги	1615	5250	7907	0
за розрахунками з бюджетом	1620	1815	2220	0
за у тому числі з податку на прибуток	1621	0	0	0
за розрахунками зі страхування	1625	0	0	0
за розрахунками з оплати праці	1630	43	50	0
за одержаними авансами	1635	1448	1078	0
за розрахунками з учасниками	1640	0	0	0
із внутрішніх розрахунків	1645	0	0	0
Поточні забезпечення	1660	8046	8976	0
Доходи майбутніх періодів	1665	481	383	0
Відстрочені комісійні доходи від перестраховиків	1670	0	0	0
Інші поточні зобов'язання	1690	424	448	0
Усього за розділом III	1695	17507	21062	0
IV. Зобов'язання, пов'язані з необоротними активами, утримуваними для продажу, та групами вибуття	1700	0	0	0
Баланс	1900	385404	376019	0

Керівник

Головний бухгалтер

			КОДИ
		Дата(рік, місяць, число)	2021 01 01
Підприємство	ТОВ «АЛЬФАСПЕЦ-ГРУП»	за ЄДРПОУ	42539139
	(найменування)		

**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
1	2	3	4
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	2000	148359	191576
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	2050	(96506)	(103486)
Чисті понесені збитки за страховими виплатами	2070	0	0
Валовий: прибуток	2090	51853	88090
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	58077	17798
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
Дохід від використання коштів, вивільнених від оподаткування	2130	(0)	(0)
Адміністративні витрати	2130	(28151)	(33815)
Витрати на збут	2150	(7860)	(7624)
Інші операційні витрати	2180	(22056)	(4858)
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	51863	59591

1	2	3	4
Фінансовий результат від операційної діяльності: збиток	2195	(0)	(0)
Дохід від участі в капіталі	2200	0	0
Інші фінансові доходи	2220	0	0
Інші доходи	2240	3594	11863
Дохід від благодійної допомоги	2241	0	0
Фінансові витрати	2250	(0)	(0)
Втрати від участі в капіталі	2255	(0)	(0)
Інші витрати	2270	(17)	(11)
Прибуток (збиток) від впливу інфляції на монетарні статті	2275	0	0
Фінансовий результат до оподаткування: прибуток	2290	55440	71443
Фінансовий результат до оподаткування: збиток	2295	(0)	(0)
Витрати (дохід) з податку на прибуток	2300	-14551	-15316
Прибуток (збиток) від припиненої діяльності після оподаткування	2305	0	0
Чистий фінансовий результат: прибуток	2350	40889	56127
Чистий фінансовий результат: збиток	2355	(0)	(0)

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	40889	56127

III. ЕЛЕМЕНТИ ОПЕРАЦІЙНИХ ВИТРАТ

Матеріальні затрати	2500	14750	15049
Витрати на оплату праці	2505	36766	34474
Відрахування на соціальні заходи	2510	7325	7729
Амортизація	2515	14196	14505
Інші операційні витрати	2520	42484	51827
Разом	2550	115521	123584

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

Керівник

Головний бухгалтер