

Центральноукраїнський національний технічний університет

Економічний факультет

Кафедра „Економіка, менеджмент та комерційна діяльність”

Допущена до захисту:

в.о. завідувача кафедри
економіки, менеджменту та
комерційної діяльності
к.е.н., доц

_____ Оксана СТОРОЖУК
„__” _____ 20__ р.

(протокол засідання кафедри ЕМ та КД
№__ від „__” _____ 20__ р.)

Кваліфікаційна робота

за першим (бакалаврським) рівнем вищої освіти

на тему: «ОБҐРУНТУВАННЯ СТРАТЕГІЇ
РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМСТВА»

Виконав: здобувач вищої освіти IV курсу,
групи МЕ-19

спеціальності 073 «Менеджмент»

ОПП «Менеджмент»

_____ Ражаб АЛЬ САЕД АЛІ

Керівник: канд. екон. наук, доцент

_____ Олексій ЗАЯРНЮК

Рецензент: Директор ТОВ «ДАК-ТРАНС»

Сергій ДЕРЕВЯНКО

ЗМІСТ

ВСТУП	4
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ СКЛАДНИКИ СТРАТЕГІЇ РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМСТВА	6
1.1. Сутність та поняття стратегії підприємства	6
1.2. Розробка альтернативних стратегій розвитку підприємства	11
1.3. Обґрунтування обсягу фінансових ресурсів в системі стратегічного управління розвитком підприємства.....	17
РОЗДІЛ 2. ОЦІНКА СТРАТЕГІЇ РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМСТВА ТОВ “ДАК-ТРАНС”	24
2.1. Економічний та організаційний опис товариства з обмеженою відповідальністю “ДАК-ТРАНС”	24
2.2. Аналіз фінансового стану та господарської діяльності товариства з обмеженою відповідальністю “ДАК-ТРАНС”	33
2.3. Оцінювання стратегії розвитку ТОВ “ДАК-ТРАНС”	42
РОЗДІЛ 3. НАПРЯМКИ УДОСКОНАЛЕННЯ СТРАТЕГІЇ РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМСТВА ТОВ “ДАК-ТРАНС”	47
3.1. Стратегія розвитку виробничої структури транспортного підприємства.....	47
3.2. Модель стратегії управління розвитком інноваційних процесів на підприємстві	52
3.3. Стратегія розвитку персоналу товариства з обмеженою відповідальністю “ДАК-ТРАНС”	55
ВИСНОВКИ.....	62
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	65
ДОДАТКИ.....	70

ВСТУП

Питання розвитку підприємств транспортної галузі є на сьогоднішній день одними з пріоритетних. Імплементация кращого зарубіжного досвіду та приведення вітчизняного законодавства у сфері транспорту та перевезень до норм Європейського Союзу сприятиме залученню інвестицій, підвищить якість наданих послуг. Утворення сприятливих умов для зростання конкурентоздатності галузі транспорту є одним з ключових складників транспортної стратегії України. Ефективний розвиток підприємства, яке здійснює вантажні перевезення можливий при наявності комплексної стратегії.

У процесі дослідження були опрацьовані наукові розробки певного числа вітчизняних учених. Теоретичні та практичні аспекти формування та реалізації стратегій підприємств є предметом розгляду в роботах таких учених як: Жаліло Я.А., Калінеску Т.В., Кирилов О.Д., Кравченко О.В., Маслак О.О., Маслак Т.О., Огерчук Ю.В., Пастухова В.В., Романовська Ю.А., Саєнко М.Г. Дослідження проблем розвитку транспортної галузі України відображені в роботах таких учених як Зайончик Л.Г., Пащенко Ю.Є. Незважаючи на це, питання якісно обґрунтованої стратегії розвитку підприємства, залишаються не розкритими та вимагають наступних удосконалень.

Зазначене обумовило вибір теми, дало можливість сформулювати мету і завдання кваліфікаційної роботи.

Мета і завдання дослідження. Мета, що заявлена в цій роботі, полягає в обґрунтуванні стратегії розвитку підприємства та розробці сучасних науково-практичних рекомендацій щодо її удосконалення.

Досягнення мети обумовило постановку і вирішення наступних завдань:

- дослідити сутність та поняття стратегії підприємства;
- розробити альтернативні стратегії розвитку підприємства;

- здійснити оцінку стратегії розвитку підприємства на матеріалах ТОВ “ДАК-ТРАНС”;
- виробити стратегію розвитку виробничої структури ТОВ “ДАК-ТРАНС”;
- запропонувати модель стратегії управління розвитком інноваційних процесів на підприємстві ТОВ “ДАК-ТРАНС”;
- запропонувати стратегію розвитку персоналу ТОВ “ДАК-ТРАНС”.

Об’єктом дослідження є процес обґрунтування стратегії розвитку підприємства.

Предметом дослідження є теоретичні та прикладні проблеми стратегії розвитку підприємства.

Методи дослідження. При виконанні дослідження ми використовували такі методи та прийоми: аналізу та синтезу – для означення проблем, що гальмують стратегічний розвиток підприємств; економічного аналізу та синтезу – для економічного та організаційного опису ТОВ “ДАК-ТРАНС”; аналізу і синтезу – для окреслення напрямків удосконалення стратегії розвитку підприємства ТОВ “ДАК-ТРАНС”; графічний – для наочного показу явищ і процесів, які досліджувалися в роботі.

В ході роботи були використані сучасні підходи до збору, обробки і аналізу інформації. Опрацьовано українську наукову літературу, звітність ТОВ “ДАК-ТРАНС”, а також результати спілкування з персоналом підприємства.

Практична значущість полягає у можливості використання розроблених теоретичних положень та практичних розробок обґрунтування стратегії розвитку підприємств у нашому регіоні.

Структура випускної кваліфікаційної роботи за першим (бакалаврським) рівнем вищої освіти. Робота складається із вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних джерел.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ СКЛАДНИКИ СТРАТЕГІЇ РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМСТВА

1.1. Сутність та поняття стратегії підприємства

Різноманітні аспекти розвитку транспортної галузі України на сьогоднішній день є одними з найбільш пріоритетних. Створення гармонійного економічного середовища приведе до зростання попиту на усі види послуг транспорту, а це сприятиме піднесенню транспортної інфраструктури, якісного міжнародного співробітництва, зміцненню позиції української держави як транзитної країни. Зростання процесів інтеграції України до Європейського Союзу вимагає напрацювання якісних, ефективних, конкурентних транспортних послуг. Післявоєнне відновлення економіки України та, відповідно, збільшення попиту на вантажні перевезення, а отже запиту на будівництво нових автомобільних доріг, як внутрішнього, так і міжнародного сполучення.

Приведення законодавчих актів до норм Європейського Союзу має сприяти зростанню інвестицій у поліпшення матеріально-технічної бази, що буде мати наслідком підвищення якості виконаних наданих послуг підприємствами автомобільного транспорту та гармонійне функціонування усіх складових транспортної системи України. Створення підстав для зростання інвестиційної привабливості транспортної галузі України та її конкурентоздатності є одним з ключових завдань побудови транспортної стратегії держави. Забезпечення розвитку транспортного підприємства повинно реалізовуватися шляхом обґрунтування його стратегії.

Поняття “стратегія” запозичене з грецької мови та означає науку про війну або мистецтво полководця. Протягом тривалого періоду часу це поняття використовувалося для напрацювання теоретичних засад проведення військових заходів із наперед визначеними завданнями.

Стратегія - це програма функціонування підприємства у деякому зовнішньому підприємстві, його контактування з конкурентами, задоволення запитів споживачів, поліпшення конкурентного становища підприємства. Українські вчені [14] розглядають стратегію як встановлений набір напрямків діяльності (цілей та способів їх досягнення) для забезпечення поновленої відмінності та прибутковості підприємства.

На практиці обґрунтування стратегії завбачує здійснення наступних етапів: окреслення стратегічної установки, візії, місії, цілей існування, формування політики розвитку підприємства; оцінка зовнішніх стейкхолдерів підприємства; аналіз потенційних сфер господарювання; оцінка різнорівневих стратегічних альтернатив (горизонтальних та вертикальних); напрацювання довготривалих та операційних планів і прогнозів. Природно, що ці етапи можуть піддаватися повторенню й коригуванню у процесі обґрунтування стратегії розвитку підприємства.

На думку Я.Жаліла всі визначення поняття “стратегія” описують поведінкові мотиви обрання стратегічних завдань й пріоритетів. Тому він вводить поняття “економічної стратегії”, під якою розуміє цілісну систему дій суб'єкта, які покликані реалізувати мету, завдання та пріоритети його економічного відновлення, враховуючи вплив зовнішніх та внутрішніх факторів, і яка розрахована на довгий період часу [9].

Грунтовне визначення стратегії пропонує Наливайко А.П., який стверджує, що це “сукупність головних цілей підприємства та основних засобів її досягнення, реалізація якої передбачає участь усіх рівнів управління. Наявність значної кількості можливих стратегічних цілей та варіативність способів їх досягнення зумовлюють розмаїття стратегій та виокремлення багатьох ознак класифікацій для визначення однорідних груп стратегій” [27].

Сукупність підходів щодо формування поняття “стратегія” зображено на рис. 1.1.

В мінливих та нестабільних умовах, функціонування підприємства

пов'язане з кроками, які дадуть можливість йому розвиватися та забезпечать

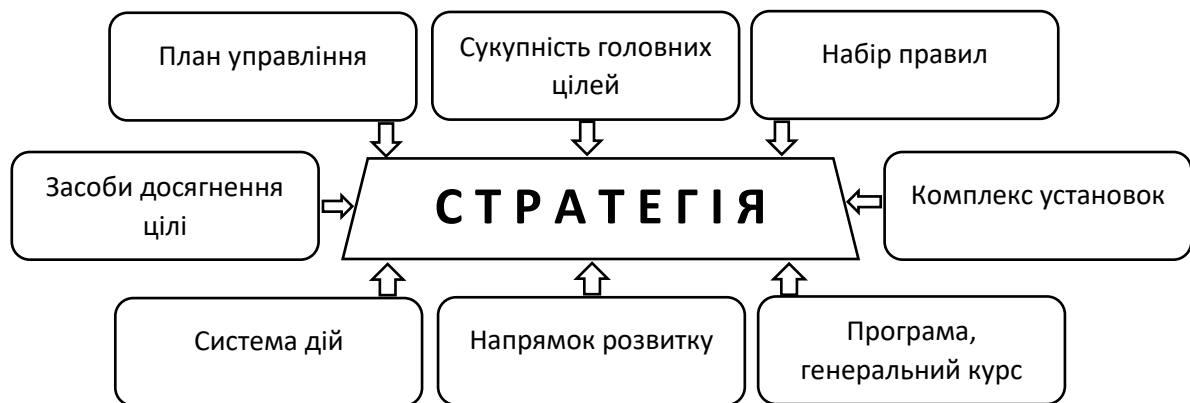


Рис. 1.1 Сукупність підходів щодо формування поняття “стратегія” [31]

його конкурентоспроможність. Стратегія розвитку підприємства корелює із його перспективною діяльністю.

Процесові розвитку притаманне віддзеркалення у різних формах, видах, моделях. До найхарактерніших ознак цього процесу належать: поява якісно нового стану об'єкта: направленість, єдність якісних та кількісних змін, циклічність форми, необоротність. Перелічені ознаки характеризують процес розвитку з погляду підприємства та відображають вузькість розуміння даного процесу. Натомість широкий погляд на розуміння процесу будується на принципах, закономірностях, постійній зміні ендогенних та екзогенних факторів та буде мати наслідком перехід на якісно новий рівень функціонування.

Стратегія підприємства - це систематичний план потенційної поведінки організації в умовах наявності неповної інформації про майбутній розвиток середовища та підприємництва, розроблений на основі формування місії, довгострокових цілей, а також шляхів і правил прийняття рішень для найефективнішого використання стратегічних ресурсів, сильних сторін і можливостей, усунення слабких сторін та захисту від загроз зовнішнього середовища задля майбутньої прибутковості [38].

Важкість формулювання стратегії розвитку підприємства полягає в

тому, що при різних теоретичних підходах даний процес досліджується в контексті конкретної позиції, а саме напрацювання стратегії як: процесу усвідомлення; формалізований процес; процес аналізу та передбачення; ментальний рівень процесу; процес перетворення; спільний процес.

Теоретичні підходи до формулювання поняття “стратегія” наведені у табл. 1.1.

Таблиця 1.1

Теоретичні підходи до поняття “стратегія”

<i>Науковий підхід</i>	<i>Визначення змісту поняття</i>
Філософський	Можливість особи поєднувати власні індивідуальні особливості, статусні та вікові можливості, власні амбіції та вимоги суспільства
Політичний	Комплекс масштабних політичних рішень, діяльності, направлених на досягнення ключової мети
Господарсько-економічний	Складова частина військового мистецтва, являє його найвищу частину, охоплює питання теорії та практики підготування збройних сил до ведення війни; траєкторія розвитку організації, скерована на досягнення нею цілей; набір рішень, якими підприємство керується при прийнятті рішень; деталізований комплексний план, призначений для забезпечення здійснення місії організації; ділова концепція організації на певну стратегічну перспективу, яка представлена у вигляді довгострокової програми, яка здатна реалізувати цю концепцію й забезпечити підприємству конкурентні переваги

Джерело: сформовано автором на основі [29; 5; 15; 16; 23]

Отже, аналізуючи зазначені вище теоретичні підходи, доходимо висновку, що стратегія підприємства - це систематичний план його потенційного поведіння в умовах неповної інформації про зовнішнє середовище, який містить формулювання місії, довготривалих цілей, окрім того процедур прийняття рішень для ефективного застосування ресурсів підприємства, його сильних можливостей і сторін та захист від потенційних загроз з боку зовнішнього середовища.

Безпосередньо сутність стратегії проявляється у наступному [37]:

- стратегія визначає ключові напрямки розвитку підприємства та напрямки досягнення його цілей;
- стратегія є способом здійснення взаємодії організації із зовнішнім світом;
- стратегія, як правило, вибудовується на основі неповної, неточної, іноді неперевіреної інформації;
- стратегія є базисом для напрацювання стратегічних планів, різноманітних програм, інноваційних проєктів, які ґрунтовно відображають шляхи, ключові цілі та інструменти розвитку підприємства.

Стратегія повинна розроблятися у вигляді чітко структурованих документів, у яких логічно переплітаються потреби зростання одних активностей підприємства та можливе скорочення інших.

Типові стратегічні активності, які має зробити менеджмент підприємства:

- збереження обсягів реалізації продукції, при зміні умов, які складаються на ринку;
- зростання обсягів продажів за незмінної структури та асортименту продукції;
- зростання обсягів продажів шляхом випуску нової продукції за незмінної географії збуту;
- зростання обсягів продажів шляхом освоєння нових ринків збуту та виробництва удосконаленого продукту;
- зменшення обсягів продажів шляхом припинення виробництва неприбуткової (нерентабельної) або/та неконкурентоспроможної продукції;
- зростання питомої ваги обсягу проданої продукції без надання цінових знижок.

Стратегія як процес пов'язана із впливом підприємства і на внутрішні, і на зовнішні фактори. Рішення менеджменту підприємства відносно зовнішніх факторів стосуються дослідження теперішнього та прогнозного становища та виокремлення ключових змін, які підприємство може

контролювати. Головними завданнями стратегії при такому підході є наступні:

- виявлення факторів зовнішнього середовища організації, на які підприємство може вплинути та отримати при цьому позитивний ефект;
- визначення внутрішніх факторів, на які можна вплинути.

Отже, під стратегією розуміємо постійну зміну та удосконалення підприємства та регулярну його адаптацію до потенційних змін для найоптимальнішого досягнення цілей підприємства.

Сучасному етапу еволюції стратегії розвитку підприємства притаманне уповільнення економічного зростання, висока волатильність цін на споживчих ринках, високий рівень ризику та загальної нестабільності, бурхливий розвиток інформаційних технологій, зростання конкурентної боротьби, всеосяжною глобалізацією економічних відносин.

Головні проблеми, які викликають ризики, під час вибору стратегії:

- розміто визначена місія та візія підприємства, яка не дає можливості окреслити стратегію розвитку в рамках головних пріоритетів;
- некомпетентність співробітників, залучених до процесу розробки проєкту стратегії розвитку підприємства;
- брак якісних інструментів оцінки стратегічних альтернатив;
- використання неповної, неточної, не актуальної, несвоєчасної інформації та тієї, яка не стосується питань вибору стратегії;
- формальне, відсторонене відношення до процесу та етапів вибору стратегії підприємства [26].

Сучасна модель стратегії - це концепція постійної адаптаційної поведінки задля досягнення ефективної життєдіяльності та досягнення довгострокових цілей - орієнтирів підприємства.

1.2. Розробка альтернативних стратегій розвитку підприємства

Для того, аби ефективно функціонувати, мати перспективи розвитку,

вчасно виконувати свої зобов'язання як перед співробітниками, так і кредиторами, бути інвестиційно привабливим, підприємство має перебувати в стані постійного розвитку. Розвиток підприємства повинен бути філософією його існування. Вироблення ключових орієнтирів розвитку підприємства має бути одним зі стратегічних завдань функціонування підприємства в далекоглядній перспективі. Виходячи з цих позицій, стратегія розвитку підприємства - це ключовий складник менеджменту організації, який має і може своїми діями та рішеннями вивести діяльність підприємства на якісно новий рівень. Чітко усвідомлюючи власний стратегічний потенціал, можливості, ключові переваги, менеджмент підприємства повинен на постійній основі напрацьовувати подальші кроки задля поступу.

Розуміння сутності стратегії - багатоаспектне, багатошарове та повинно розглядатися різносторонньо. На сьогоднішній день, існує достатньо велика кількість науково обґрунтованих концепцій стратегічного розвитку підприємств. Вибір стратегії розвитку підприємства (або їх комбінація) завжди зумовлений наданням переваги певній альтернативі (альтернативам).

Сучасною українською економічною думкою напрацьовано певну кількість підходів до визначення сутності альтернативних стратегій. Так, на думку Клівець П. альтернативна стратегія підприємства - це комплекс обґрунтованих самостійних стратегій, спрямованих на досягнення стратегічних цілей підприємства на основі наявних ресурсів [18].

А.Мальцева пропонує визначати стратегію, використовуючи широкий інструментарій та дає наступне визначення: альтернативні стратегії підприємства - це стратегії призначені для досягнення певної мети діяльності за допомогою різних інструментів. Кіндрацька Г.І. трактує альтернативну стратегію підприємства, як набір різних варіантів стратегій, які дають змогу організації досягнути поставлених цілей у межах вибраного напрямку й обмежень на використання ресурсів [17, с. 180].

Гордієнко П.Г. порівнює альтернативну стратегію підприємства з переліком доступних для організації стратегій, які дозволяють досягнути

намічених цілей з найменшими витратами та мінімальним ризиком [6, с. 27].

Розглянувши наведені підходи, пропонуємо під альтернативними стратегіями розвитку підприємства розуміти сукупність самостійних стратегій, які скеровані на виконання стратегічних цілей підприємства, використовуючи наявні ресурси та окреслення стратегічних можливостей для їх збільшення. Водночас, альтернативні стратегії підприємства варто розробляти, враховуючи їх ієрархію, яка залежить від рівня управління та величини операційних сфер діяльності підприємства (табл. 1.2)

Таблиця 1.2

Найбільш притаманні українським реаліям рівні стратегій

№ п/п	Рівень стратегії	Вид стратегії
1.	Корпоративна стратегія	Стратегія, яка визначає генеральні напрями зростання широко диверсифікованого підприємства та піднесення його виробничої та збутової діяльності.
2.	Ділова стратегія	Скерована на існування довготривалої конкурентної ринкової позиції підприємства.
3.	Функціональна стратегія	Метою цієї стратегії є розподілення ресурсів підприємства, цехів, різноманітних служб, відділів. Також в межах даної стратегії відбувається пошук ефективного менеджменту в рамках корпоративної підприємницької стратегії
4.	Операційна стратегія	Стратегія, яка передбачає розв'язання окремих деталізованих питань у межах реалізації цілей відділу, цеху, підрозділу чи іншої подібної структурної одиниці підприємства

Джерело: [36, с. 35-36]

Під час розробки альтернативних стратегій розвитку підприємства варто здійснити наступні кроки:

-перший крок - напрацювання стратегій, які забезпечать дотримання означених цілей підприємства. Разом із тим, варто розробити скількимога більше альтернативних стратегій підприємства;

-другий крок - доопрацювання (завершення) роботи на всіх рівнях стратегій (операційних) до рівня загальної стратегії розвитку підприємства;

-третій крок - здійснення аналізу альтернатив, в межах стратегії розвитку підприємства, яку було обрано [18, с. 282].

Практика свідчить, що кожна стратегія підприємства є унікальною, тому не існує уніфікованого вирішення стратегічних задач. Формування набору альтернативних стратегій є доволі творчим процесом та значною мірою залежить від рівня досвідченості менеджменту підприємства, стану корпоративної культури організації, рівня довіри, взаємної допомоги та підтримки. Окрім того, на вибір стратегії, на нашу думку, впливають також і інші чинники, серед яких:

- наявний досвід реалізації стратегій;
- історія розвитку підприємства;
- стиль менеджменту на підприємстві;
- середовище, у якому функціонує підприємство;
- наявні ресурси, якими володіє підприємство (підприємець), якими може розпоряджатися для досягнення своїх цілей;
- якість бізнес-процесів, які протікають на підприємстві;
- специфіка галузі, в якій функціонує підприємство;
- якість ризик-менеджменту на підприємстві.

Найбільш доцільним у ринкових умовах господарювання є наступний порядок дій із розробки ефективної стратегії розвитку підприємства: всебічний аналіз діяльності підприємства; встановлення місії підприємства; окреслення цілей розвитку підприємства; напрацювання альтернативних стратегій; обрання стратегії; реалізація стратегії.

Втілення такого підходу має враховувати мінливе ринкове зовнішнє середовище функціонування підприємства, тому повинно враховувати принципи стратегічного управління, до яких, зокрема, варто віднести: усебічне оцінювання зовнішніх та внутрішніх факторів існування підприємства; розробка стратегічного балансу; аналіз та оцінювання портфелю альтернативних стратегій, відносно намічених цілей розвитку підприємства; обрання тієї стратегії, яка буде найбільше відповідати запитам мінливого ринку та дозволить врахувати різноманітні особливості у змінах існуючого стратегічного потенціалу підприємства.

При здійсненні вибору стратегії, необхідно враховувати різноманітні аспекти, які так чи інакше впливають на неї, обрати ліпшу (ліпші) альтернативну стратегію з наявних, врахувавши при цьому об'єктивні обмеження. Як правило, це об'єктивні фактори і ними не можна нехтувати, і на них не можна не зважати.

До цих об'єктивних обмежень, на які слід зважати при здійсненні вибору між альтернативними стратегіями підприємства належать:

- структура та обсяг фінансових ресурсів, які є у розпорядженні підприємства. Важливо, чи є у підприємства доступні фінанси, наскільки швидко воно може їх мобілізувати, та якою буде вартість й терміни їх залучення;

- той рівень ризику, який підприємство визначає для себе у якості прийняттого. При виборі альтернативної стратегії розвитку підприємства, важливо особливу увагу приділити питанням управління ризиком, вироблення шляхів його мінімізації, визначити напрямки запобігання ризиковим ситуаціям, створенню фонду відшкодування наслідків настання ризикових ситуацій;

- рівень компетенцій, якими володіє менеджмент та працівники підприємства. Важливо, аби і управлінці і підлеглі на постійній основі набували нових знань, опановували нові навички, підвищували рівень своєї кваліфікації, відвідували семінари, тренінги, вивчали нові технологічні процеси;

- врахування наявного рівня конкуренції. Чим вищим є рівень прибутковості в галузі, в якій працює підприємство, тим сильнішою буде конкурентна боротьба. Тому підприємство має використовувати весь легальний спектр конкурентних інструментів, аби забезпечити собі місце на ринку;

- оцінка результативності стратегії на різних етапах її життєвого циклу. Цей чинник особливо потрібно моніторити у тих сферах господарювання, на продукцію якого є значні коливання попиту.

Під час вибору альтернативних стратегій розвитку підприємства необхідно дотримуватися певних критеріїв стратегічного вибору - це чітко встановлені, об'єктивні параметри, яким має відповідати стратегія, яку розробляють. До цих критеріїв відносять [4, с. 91]:

- стратегія має відповідати ключовим цілям наявній місії на підприємстві. Це є ключовий критерій, який має відповідати філософії функціонування підприємства. Варто зазначити, що у випадку внесення корективів до стратегії підприємства, відповідних змін повинні зазнати також і місія та філософія менеджменту підприємства;

- стратегія, яку розробляють має відповідати на виклики внутрішнього та зовнішнього середовища. При цьому є надзвичайно важливими власне інструменти оцінювання загроз внутрішнього та зовнішнього середовища, актуальність та достовірність отриманої інформації, способи опрацювання отриманих даних;

- відповідність стратегії потенційним і наявним можливостям підприємства, його ключовим перевагам, інноваційним технологіям, кваліфікованого персоналу, який володіє унікальними знаннями та компетентностями;

- суцільна реалістичність функціонування обраної (розробленої) стратегії, яку необхідно перевірити на: сумісність зі станом внутрішньої культури підприємства; існування необхідної кількості потрібних ресурсів (підприємницьких, фінансових, капітальних, природних); наявність розроблених різних сценаріїв розвитку подій, їх наслідків та наявного інструментарію відповідного реагування; взаємоузгодження стратегії в часі, між різними функціональними підрозділами, персоналом підприємства, який прийматиме власне участь у реалізації стратегії;

- флексибілізація - здатність стратегії змінювати свої параметри, а також гнучко, точно і у стислі терміни адаптовуватися до ситуації, яка змінилася;

- контроль - у розробленій стратегії мають бути передбачені контрольні

точки здійснення контрольних заходів, а також визначені конкретні посадові особи, які нести будуть за це відповідальність.

1.3. Обґрунтування обсягу фінансових ресурсів в системі стратегічного управління розвитком підприємства

Забезпеченість автотранспортного підприємства власними фінансовими ресурсами та здатність у стислі строки та у великих обсягах позичати їх, використовуючи зовнішні джерела варто розглядати як ключові фактори забезпечення конкурентоздатності в ринкових умовах господарювання. Особливої гостроти такий фактор набуває в тих галузях, де обігові кошти великою мірою формуються за рахунок запозичень. До них ми можемо віднести і підприємства автомобільної галузі. Тому потенційні обсяги залучення фінансових ресурсів для забезпечення виробничої діяльності та розв'язання питань соціальних зобов'язань ключовою мірою забезпечують стратегічний потенціал підприємства.

Природно, що наявні можливості організації не завжди співпадають бажаними потребами, цілями, запитами. Тому визначення довгострокових цілей варто проводити з урахуванням фінансових обмежень, які можуть стати на заваді досягненню стратегічних завдань. Саме тому дотримання відповідності потенціалу формування грошових ресурсів підприємства його можливостям є важливим складником управління стратегією розвитку, а довготривале прогнозування потрібного обсягу фінансових коштів - одним з ключових завдань розробки стратегії фінансування.

Обґрунтування обсягу фінансових ресурсів є складним, часто повторюваним процесом з напрацювання цілого комплексу стратегій підприємства, а ключові показники довгострокових фінансових планів організації (обсяг прибутку, витрати, капітальні інвестиції, кредиторська заборгованість, запаси) взаємозалежними та взаємообумовленими. Точності прогнозів, їх обґрунтованості стосовно необхідного обсягу фінансових ресурсів можна досягнути, використовуючи інструментарій методів

прогнозування, які мають безпосередній вплив на потенційну здатність досягнення тих чи інших стратегічних цілей організації.

Обґрунтування обсягу фінансових ресурсів автотранспортного підприємства в процесі стратегічного управління розвитком підприємства спрямоване на вирішення таких завдань:

- обчислення об'єму фінансових коштів, необхідного для реалізації корпоративної стратегії;
- оптимізування структури джерел акумулювання фінансових ресурсів;
- окреслення мінімального та максимального обсягу потреби у фінансових ресурсах, які визначаються рівнем бажаної фінансової гнучкості установи та потенційними сценаріями її розвитку [39, с. 21].

Для вирішення означених завдань скористаємося методами фінансового прогнозування. Група вчених, зокрема Лігоненко Л.О., Гуляєва Н.М., Гринюк Н.А. поділяють ці методи за ступенем формалізації прогнозування, типом факторної моделі та відповідно завдання, яке ставить перед собою моделювання [40, с. 449].

Відповідно до ступеня формалізації методи формалізації поділяються та експертні та формалізовані.

Експертні ґрунтуються на використанні експертного досвіду (різного роду фахівці, керівники, радники, консультанти) та інтуїції й передбачають врахування думки експертів, подальшу обробку отриманих результатів та широке використання математичних інструментів.

Враховуючи слабку визначеність зовнішнього середовища організації, брак актуальної, своєчасної, достовірної, повної інформації про майбутні тенденції в галузі, якій працює підприємство, слабку структурованість завдань стратегічного аналізу, експертні методи посідають вагоме місце в обґрунтуванні обсягу фінансових ресурсів. Вони дають змогу з'ясувати ключові чинники впливу, спрогнозувати потенційні загрози, виявити можливості змін впливових фінансових показників, окреслити основні цілі,

гармонійно обґрунтувати альтернативні вектори розвитку та напрацювати ефективну стратегію управління та мінімізації фінансово-економічних ризиків.

Експертні методи передбачають здійснення колективних та індивідуальних оцінок. При використанні індивідуальних експертних оцінок кожен окремий експерт (фахівець у певній сфері) надає незалежний прогноз, а потім ці прогнози узагальнюються. Індивідуальні експертні оцінки можуть бути у вигляді нотаток, інтерв'ю, записок [39, с. 445].

Колективні експертні оцінки базуються на спільній роботі і передбачають надання колективного прогнозу. Найбільш розповсюдженими способами колективних експертних оцінок виступають метод комісій, метод “Делфі”, метод мозкового штурму, матричний метод.

Найчастіше колективні експертні оцінки використовують при здійсненні оцінки ділової активності підприємства, його рівня рентабельності, стратегічної фінансової позиції, при наданні довгострокового прогнозу, при визначенні вагових коефіцієнтів, порогових значень контрольних показників.

Групові експертні методи дають змогу одержати результат достатньо швидко. Разом із тим, вони мають вагоме обмеження на використання минулого досвіду. Саме тому, для збільшення точності прогнозування експертні методи варто застосовувати, поєднуючи їх з формалізованими, в результаті чого можна отримати синергетичний ефект.

Формалізовані методи фінансового прогнозування бувають (залежно від типу факторної моделі):

- детерміновані методи - передбачають використання детермінованих функціональних моделей;
- стохастичні методи - використовують ймовірнісні зв'язки між факторними та результативними показниками і, як правило, звернені до ймовірного прогнозування.

Формалізовані методи фінансового прогнозування поділяють (залежно

від завдань прогнозування):

- методи моделювання містять розрахунки результуючих показників на сонові математичної моделі відповідно до заданих показників;
- методи оптимізації покликані оптимізувати прогнозні показники в залежності від конкретних значень керованих чинників.

Методи багатфакторного економіко-математичного моделювання, які здійснюють:

- аналіз причинно-наслідкових зв'язків об'єму фінансових ресурсів організації з другими показниками або із зовнішнім середовищем;
- утворення на основі аналізу детермінованої багатфакторної моделі, передбачає існування функціональної залежності результуючого показника від факторного;
- використання означеної моделі для обчислення об'єму фінансових ресурсів, залежно від факторних чинників [41, с. 121].

При здійсненні довгострокового фінансового прогнозування застосовують такі стохастичні методи, які дають змогу отримати ймовірне значення прогнозованих показників та ґрунтуються на кореляційній залежності між чинниками: метод кореляційного моделювання, економіко-статистичний метод.

Найбільш поширеними при здійсненні прогнозу обсягу необхідних для підприємства фінансових ресурсів є такі методи (рис. 1.2) [40, с. 320]:

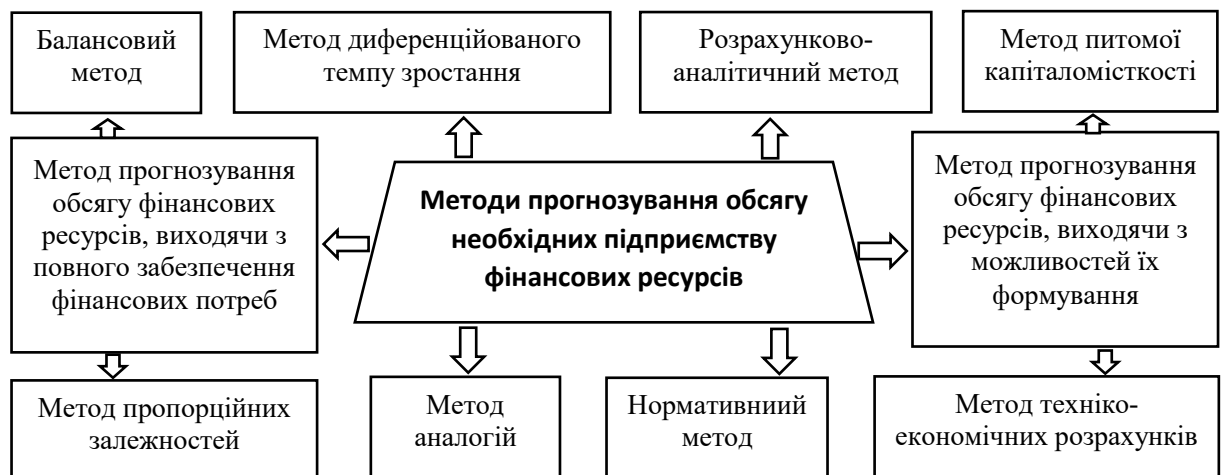


Рисунок 1.2. Методи прогнозування обсягу необхідних підприємству фінансових ресурсів

Джерело: [40]

Балансовий метод передбачає визначення обсягу потрібних підприємству фінансових ресурсів, яке здійснюється на основі даних про обсяг і склад його активів. Сутність балансового методу полягає в тому, що узгодженість фінансових ресурсів з їх потребами відбувається за допомогою побудови балансів.

Загальну потребу в капіталі для новоствореного підприємства можна представити за допомогою наступного рівняння:

$$П_k = П_a + П_b \quad (1.1)$$

де $П_k$ - загальна потреба в капіталі для новоствореного підприємства;

$П_a$ - загальна потреба в активах;

$П_b$ - передстартові витрати при створенні підприємства.

Нормативний метод передбачає розрахунок потреби установи у фінансах базуючись на встановленні фінансових норм та нормативів (наприклад, внутрішні нормативи підприємства). Нормативний метод є доволі простим, тому що маючи норматив та наявний ресурс можна розрахувати прогнозний показник.

Розрахунково-аналітичний метод передбачає розрахунок прогнозного обсягу фінансових ресурсів організації за наслідками аналізу їх об'єму у базовому періоді та індексу змін у прогнозованому періоді. Розрахунково-аналітичний метод, як правило, використовується тоді, коли немає техніко-економічних нормативів [40, с. 322].

Метод аналогій ґрунтується на з'ясуванні необхідного обсягу капіталу на підприємствах-аналогах та враховує ключові чинники (розмір підприємства, технологічність обладнання, виробничі потужності), які впливають на підприємство, яке аналізується. Метод аналогій використовується, як правило, для тільки створених підприємств і

використовується для попереднього аналізу необхідного розміру капіталу.

Метод питомої капіталомісткості будується на використанні значення питомої капіталомісткості продукції та відображає розмір капіталу на одиницю виробленої продукції. Метод питомої капіталомісткості показує приблизний необхідний обсяг ресурсів та використовується, як правило, при заснуванні нового підприємства. Формула розрахунку питомої капіталомісткості наведена нижче:

$$\Pi_k = K_{\Pi} \cdot OB + \Pi_{\Pi B} \quad (1.2)$$

K_{Π} - показник питомої капіталомісткості продукції;

OB - запланований обсяг виробництва продукції;

$\Pi_{\Pi B}$ - передстартові витрати при створенні підприємства.

Метод пропорційних залежностей передбачає, що фінансові показники підприємства характеризують:

- ✓ взаємозв'язок (велике число індикаторів, які не зв'язані між собою);
- ✓ інерцію (на підприємстві, що функціонує протягом якогось часу, спостерігається певна стабільність фінансових показників, відсутні стрімкі їх зміни).

Метод техніко-економічних розрахунків передбачає визначення обсягу, проведенням розрахунків, враховуючи фактори, від яких залежать фінансові показники. Даний метод робить можливим отримання точних результатів, є громіздким та вимагає, як правило, великих витрат часу.

Метод прогнозування обсягу фінансових ресурсів, виходячи з повного забезпечення фінансових потреб, варто використовувати у випадку, коли установа має достатньо великий потенціал для формування фінансових ресурсів та може бути представлено у вигляді наступної формули:

$$\Phi P_{\Pi} = 3\Phi P - \Phi P_{\text{вв}} - \Phi P_{\text{вз}} \quad (1.3)$$

ΦP_{Π} - прогнозний обсяг позикових фінансових коштів;

$3\Phi P$ - загальний об'єм необхідних фінансових ресурсів;

$\Phi P_{\text{вв}}$ - фінансові ресурси з внутрішніх джерел;

$\Phi P_{\text{вз}}$ - фінансові ресурси із зовнішніх джерел.

Метод прогнозування обсягу фінансів, виходячи з можливостей їх формування доцільно застосовувати тоді, коли у підприємства є обмежені можливості залучення фінансових ресурсів.

Методи оптимізаційного моделювання покликані оптимізувати прогнозні дані, які залежать від певних чинників. Сутність цього методу полягає у здійсненні розрахунків реально потрібного об'єму фінансових коштів, які реально ефективно використати у прогнозованому періоді.

РОЗДІЛ 2

ОЦІНКА СТРАТЕГІЇ РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМСТВА ТОВ “ДАК-ТРАНС”

2.1. Економічний та організаційний опис товариства з обмеженою відповідальністю “ДАК-ТРАНС”

Товариство з обмеженою відповідальністю “ДАК-ТРАНС” є самостійним статутним суб’єктом господарювання, наділеним правами юридичної особи, товариство має самостійний баланс, розрахунковий рахунок та інші рахунки в банках, в т.ч. й закордонних, кутовий штамп та печатку із своєю назвою.

Товариство має право створювати філії, свої представництва, відділення та інші відокремлені структурні підрозділи.

Товариство з обмеженою відповідальністю має право на добровільних засадах об’єднувати свою виробничу, наукову, комерційну та інші види діяльності, шляхом вступу в асоціації, корпорації, концерни та інші об’єднання згідно діючого законодавства.

Управління товариством здійснюється відповідно до статуту. Засновники товариства здійснюють свої права по управлінню підприємством безпосередньо і мають однакові права займати будь-яку посаду у товаристві. Органами управління у товаристві: засновник (учасник) та директор.

До виняткової компетенції засновника належить: визначення основних напрямків діяльності товариства, затвердження його планів і звітів про їх виконання; внесення змін до статуту товариства, зміна розміру його статутного капіталу; створення дирекції товариства з обмеженою відповідальністю, встановлення її компетенції і складу; створення, реорганізація та ліквідація філій, представництв та інших відокремлених підрозділів товариства, затвердження положень про них; затвердження річних звітів та бухгалтерських балансів товариства, включно з

відокремленими підрозділами; визначення організаційної структури товариства; визначення умов оплати праці посадових осіб товариства; розподіл прибутків та збитків товариства; створення та визначення повноважень ревізійної комісії; затвердження звітів і висновків ревізійної комісії; прийняття рішень про застосування майнової відповідальності до посадових осіб товариства; його відокремлених підрозділів та прийняття рішення про припинення діяльності товариства, призначення ліквідаційної комісії, затвердження ліквідаційного балансу.

Виконавчим органом товариства з обмеженою відповідальністю ТОВ “ДАК-ТРАНС” є директор.

Директор товариства вирішує всі питання діяльності, за винятком тих, вирішення яких віднесено до виключної компетенції засновника (учасника).

Директор підзвітний Засновнику та організує виконання його рішень. Директор має право без довіреності виконувати дії від імені товариства, які не віднесені до компетенції засновника, включаючи право першого підпису в банківських установах, право відкриття поточних та інших рахунків у банківських установах.

Директор самостійно вирішує усі питання поточної діяльності банківських установах, використовує усе закріплене за ним майно відповідно до його виробничого призначення, видає накази та розпорядження, обов’язкові до виконання усіма підлеглими.

Бухгалтер здійснює облік грошових витрат підприємства, основних і оборотних засобів, заробітної плати; складає бухгалтерську документацію, здійснює планування, облік і аналіз фінансів; визначає доходи і витрати підприємства; здійснює оперативну фінансову роботу, розрахунки з постачальниками і споживачами, виконує прибутково-видаткові операції тощо.

Метою діяльності товариства з обмеженою відповідальністю ТОВ “ДАК-ТРАНС”, яке є предметом нашого розгляду, є насичення внутрішнього ринку конкурентоспроможними товарами й послугами і одержання

прибутків. Предметом діяльності товариства є (Додаток А):

- внутрішні та міжнародні перевезення пасажирів та вантажів повітряним, річковим, морським, залізничним та автомобільним транспортом;

- функціонування інфраструктури автомобільного та міського транспорту;

- оптова торгівля зерном, насінням та кормами для тварин та оптова торгівля сільськогосподарською технікою;

- здійснення транспортно-експедиційного обслуговування населення та організацій, надання транспортно-експедиційних послуг при перевезеннях зовнішньоторговельних і транзитних вантажів;

- оптова, роздрібна та комісійна торгівля транспортними засобами, запасними та комплектуючими частинами до них, обладнанням, приладами, інструментами для технічного обслуговування ТЗ;

- послуги прокату, оренди, ремонту, заправки та технічного обслуговування транспортних засобів, здійснення транспортно-експедиційного обслуговування населення та підприємств;

- міжнародне перевезення пасажирів і вантажів залізничним та автомобільним, повітряним, річковим, морським транспортом;

- надання транспортних послуг по перевезенню громадян та вантажів на Україні та за її межами автомобільним, залізничним, морським, повітряним транспортом, сервісне обслуговування та прокат автомобілів, механічних транспортних засобів, автопричепів;

- створення та експлуатація автозаправних станцій, виробництво полімер піщаної черепиці, лицевальної плитки, тротуарної плитки, коника брущатки та інших будівельних матеріалів;

- оптова, роздрібна та комісійна торгівля будівельними матеріалами, промислове та цивільне будівництво, в тому числі в сільській місцевості, будівництво об'єктів промислово-виробничого та соціально-культурного призначення;

- надання послуг з оформлення та реєстрації документів на право власності на квартири (будинки, дачі, гаражі, земельні ділянки), торгівля нерухомістю, надання консультативних послуг стосовно здійснення будь-яких операцій з нерухомістю;

- виробництво та реалізація високоякісних та екологічно чистих продуктів харчування, виробництво та реалізація товарів народного споживання та продуктів харчування, виробництво товарів у галузі легкої промисловості; торгівля нерухомістю, посередницька діяльність в торгівлі нерухомістю;

- експорт-імпорт лікарських засобів та продукції медичного призначення; закупівля і оптова-роздрібна торгівля металами та сировиною для їх виробництва, здійснення маркетингової, лізингової, брокерської, дилерської діяльності;

- здійснення операцій по експорту-імпорту сировини, матеріалів, продукції виробничо-технічного призначення, товарів народного споживання, інформаційно-консультативні послуги, консалтинг та надання послуг по виготовленню рекламної продукції, оптова та роздрібна торгівля нафтопродуктами, паливно-мастильними матеріалами;

- оптова та роздрібна торгівля продовольчими та непродовольчими товарами, організація масового та оздоровчо-спортивного туризму, переробка металів та сировини, побутові послуги;

- послуги по реєстрації суб'єктів господарської діяльності будь-яких економічно-правових форм власності, представницькі, агентські та посередницькі послуги;

- рекламна діяльність, в тому числі виготовлення рекламної продукції, проведення рекламних кампаній, ремонтні та реставраційні роботи, надання консультативних послуг у сфері кредитування юридичних та фізичних осіб;

- розробка проектно-кошторисної документації, комплектація та пусконаладжувальні роботи виробничих комплексів, діяльність по залученню клієнтів до кредитування в фінансових інститутах на договірній

комісійній основі, створення оптово-роздрібних підприємств торгівлі і послуг населенню, у тому числі і валютних (в разі отримання відповідних ліцензій), типографські послуги, редакційно-видавнича діяльність;

- торговельно-закупівельна діяльність на базі власних й орендованих торговельних площ, зовнішньоекономічна діяльність, формування і створення конструкторсько-технологічних, виробничих, постачально-збутових центрів, банківських установ, страхових компаній, експлуатація техніки та створення її виробництва, їх модернізація, забезпечення населення України роботою;

- надання комунально-побутових послуг; організація спортивних, культурно-масових та видовищних заходів і інших форм відпочинку; заснування спільних підприємств, відкриття промислово-фінансових груп, банківських, фінансових структур як на Україні, так і за її межами; ремонт та обслуговування автомобільної техніки; благодійна діяльність.

Товариство з обмеженою відповідальністю “ДАК-ТРАНС” на власний розсуд проводить зовнішньоекономічну діяльність наступних видів: науково-технічна, науково-виробнича та інша кооперація з іноземними суб’єктами господарської діяльності; обмін товарами, орендні, у тому числі лізингові операції; роботи іноземних фізичних осіб на основі контрактної оплати праці; експорт та імпорт товарів, послуг та працівників; надання послуг іноземним суб’єктам господарської діяльності;

Товариство з обмеженою відповідальністю “ДАК-ТРАНС” має право винаймати робочу силу.

Майно товариства складається з основних фондів і оборотних засобів, а також інших цінностей, вартість яких відображається у самотійному балансі товариства. Джерелом формування майна товариства є: грошові й матеріальні внески засновників та учасників; придбання майна іншого підприємства; безоплатні й благодійні внески, пожертвування юридичних і фізичних осіб; доходи, одержані від реалізації продукції та інших видів господарської діяльності; інші джерела, не заборонені законодавчими актами

України.

Для забезпечення діяльності підприємства засновником (учасником) був створений статутний фонд в розмірі 735000,00 гривень.

Товариство проводить свою господарську діяльність на принципах повного господарського розрахунку, несе відповідальність за результати цієї діяльності, контрагентами за укладеними договорами, контрактами за виконання взятих на себе зобов'язань перед трудовим колективом, перед державним бюджетом та банківськими установами відповідно до чинного законодавства України.

Товариство самостійно здійснює планування власної діяльності з виробництва продукції, виконання робіт, надання послуг, враховуючи споживчий попит та необхідність забезпечення виробничого та соціального розвитку товариства, збільшення прибутків його співробітників.

Товариство реалізує продукцію, роботи, послуги, відходи виробництва за цінами та тарифами, які установлює самостійно (на договірній основі), а у випадках, передбачених законодавством України, за державними цінами та тарифами. Товариство з обмеженою відповідальністю “ДАК-ТРАНС” провадить за встановленим порядком оперативний та бухгалтерський облік результатів своєї діяльності, веде та надає відповідним органам свою статистичну звітність.

Фінансові ресурси Товариства формуються за рахунок надходжень від реалізації продукції, робіт, послуг, кредитів, пожертв від фізичних та юридичних осіб, інших коштів.

За рахунок надходжень від реалізації продукції (робіт, послуг) та з інших джерел здійснюється оплата праці в товаристві, сплачуються податки, страхові платежі, плата за природні та трудові ресурси, сплачуються проценти за кредити.

За рахунок чистого прибутку товариство з обмеженою відповідальністю “ДАК-ТРАНС” формує: фонд розвитку виробництва, науки та техніки; фонд соціального розвитку; резервний фонд.

Товариство несе повну відповідальність за дотримання кредитних договорів та власну розрахункову дисципліну. Трудові відносини між працівниками та Товариством регулюються чинним законодавством про працю. Умови оплати праці, надання відпусток, пенсійне забезпечення інші соціальні гарантії співробітників, які працюють у Товаристві по найму, вирішуються у контракті найму, який укладається очільником товариства з кожними зі співробітників.

Варто зазначити, що для товариства з обмеженою відповідальністю “ДАК-ТРАНС” особливого значення набувають такі принципи менеджменту: єдиноначальність; чітка взаємодія всіх ланок транспорту; дисципліна; суворе дотримання графіків та розкладу руху наявного парку автомобілів. Все це є важливими принципами менеджменту, порушення яких, теоретично, може призвести не тільки до ліквідації товарно-матеріальних цінностей, а й до людських жертв.

Нами були з’ясовані властиві для досліджуваного товариства функції менеджменту: оперативне планування перевезень; комплексне регулювання парку рухомого складу; ревізорський контроль. При здійсненні аналізу структури ТОВ “ДАК-ТРАНС” відмітимо, що організаційна структура управління є лінійно-функціональною (рис .2.1).



Рис. 2.1 Організаційна структура ТОВ “ДАК-ТРАНС”

Джерело: побудовано автором

На лінійні ланки менеджменту покладаються функції та права управління та ухвалювання різноманітних рішень, а на функціональні підрозділи – методичне управління при підготуванні та реалізації рішень з управління діяльністю товариства. Такій структурі управління притаманне використання формалізованих процедур та правил, доволі жорстка ієрархія влади в товаристві, висока концентрація одноосібно ухвалених рішень. Разом із тим, на всіх рівнях менеджменту управлінці виконують не лише чисто керівні, але й виконавчі функції. У межах структури менеджменту відбувається управлінський процес (рух різноманітної інформації та прийняття ефективних управлінських рішень), між учасниками якого делеговані завдання та функції менеджменту, а відповідно, й права і відповідальність за їх виконання (чи невиконання). При здійсненні аналізу основної діяльності у товаристві з обмеженою відповідальністю “ДАК-ТРАНС”, було з’ясовано, що вантажні перевезення є ключовою активністю для автотранспортної установи. Вони потребують перманентного обслуговування та виконання цілого ряду допоміжних робіт – виробничих процесів, які мають результатом праці (у вигляді технічної готовності рухомого складу), який використовується в основній діяльності й забезпечує основну й допоміжну діяльність енергоресурсами, інформаційним забезпеченням, контроль якості технічного обслуговування та проведення ремонту.

Отже, виробнича структура товариства з обмеженою відповідальністю “ДАК-ТРАНС”, утворюється наступним чином: основна (експлуатаційна) служба, тобто служба організації перевезень; допоміжне виробництво (технічна служба); обслуговуюче виробництво (служба головного механіка і енергетика); служба підсобно-допоміжних робіт (клінінг приміщень, території тощо); служби управління.

Ці функціональні підрозділи вимагають інформації про становище

свого об'єкту відповідальності. Інформація, яку отримують потребує оцінки, а у випадку виникнення нестандартної ситуації – кроків для ухвалення рішення, яке визначає необхідність менеджменту. Разом із тим, частково може змінюватися організаційна структура товариства й групування й розподіл функціональних зобов'язань (наприклад, директор товариства одночасно є головним інженером, начальником служби експлуатації, начальником гаража). Основні методи менеджменту, які використовуються у практичній діяльності товариства з обмеженою відповідальністю “ДАК-ТРАНС”: економічні; матеріальне та моральне стимулювання; підбір та виховання кадрів; організаційно-розпорядчі (адміністративні); правові та соціально-психологічні.

До правових методів належать відповідальність товариства й осіб за виконання планів та умов дотримання безпеки руху, забезпечення, збереження вантажів, термін їх доставки. Соціально-психологічні базуються на виховній та ідеологічній роботі.

У нинішніх умовах посилення конкуренції на ринку транспортних послуг та вантажних перевезень, комерційний успіх напряму залежить від наявності сучасних технологій доставки вантажів та пасажирів, які є привабливими з точки зору споживачів цих послуг. Товариство з обмеженою відповідальністю “ДАК-ТРАНС” оперує двома основними напрямками організації транспортних послуг: пристосуванням асортименту пропонованих послуг до унікальних потреб клієнтів; активним формуванням попиту на послуги транспорту з метою прибуткової реалізації уже втілених.

Якісні характеристики послуг транспорту з перевезення, що лежать в основі менеджменту товариства з обмеженою відповідальністю “ДАК-ТРАНС” це - висока швидкість та сучасні технології доставки товарів; ритмічність, своєчасність та регулярність та перевезень; комплексність та повнота транспортного обслуговування; широка номенклатура пропонованих послуг; гнучка цінова політика; широка географія обслуговування клієнтів;

беззаперечна безпека руху транспорту; медичний контроль та супровід водіїв; дотримання екологічних стандартів перевезень.

2.2. Аналіз фінансового стану та господарської діяльності товариства з обмеженою відповідальністю “ДАК-ТРАНС”

Оцінка фінансового стану та господарської діяльності підприємства “ДАК-ТРАНС”, яке займається автотранспортними перевезеннями, передбачає, понад усе, зосередження уваги на його основній діяльності – надання послуг з вантажних перевезеннях. В основі цього підходу лежить спектр фінансових показників, які відображають рівновагу між активами та пасивами автотранспортного підприємства, структуру джерел формування капіталу транспортного підприємства та його розміщення, ефективність та інтенсивність використання капіталу цього товариства, інвестиційну привабливість, ліквідність і якість активів тощо. Аналіз фінансового стану товариства є одним із варіантів, як з’ясувати його реальну конкурентоздатність. Такий аналіз є нагально необхідним, оскільки не можна здійснювати господарську діяльність, не проводячи оцінку його доходів і витрат. Це завжди актуально, а тим паче – зараз, коли триває активна фаза російсько-української війни, знищується виробнича інфраструктура, основні фонди й обладнання. Тому зростає роль підприємців, їх вміння пристосовуватись до умов, які дуже швидко змінюються, суворі дисципліна, ощадливість. Закони ринкової економіки вимагають відповідного способу мислення та поведінки всіх її учасників. Ринкова економіка приводить у рух усі ресурси, аби кожна вкладена у товариство гривня давала найвищий прибуток. Аби досягти цього, доцільно на постійній основі здійснювати оцінку фінансового стану, науково обґрунтовувати дослідження фінансових відносин і руху фінансових ресурсів у процесі господарської і торговельної діяльності кожного товариства.

Основним завданням оцінки є аналіз того, наскільки ефективно

використовуються активи, доходи, витрати та результати діяльності товариства за певний звітний період, пошук чинників, що позитивно (негативно) відобразилися на кінцевих фінансових результатах. Активи – це економічні ресурси установи у деякій формі сукупних майнових цінностей, що застосовуються у господарській практиці з метою отримання прибутку; це ресурси, які контролює установа в результаті минулих подій, використання яких, як очікується, призведе до збільшення економічних вигод у майбутніх періодах.

Очевидно, щоб товариство функціонувало прибутково й ефективно, необхідна наявність деяких засобів та джерел. Основні виробничі фонди, які утворюються з будівель, споруд, машин, обладнання та інших засобів праці, що беруть участь у процесах виробництва, є ключовою, найціннішою, найголовнішою основою діяльності товариства. За їх відсутності, скоріш за все, не велась би виробнича діяльність, не надавались би якісні послуги. Природно, що для якісного функціонування будь-якої товариства необхідні не лише основні фонди, але й оборотні фонди, що являють собою перш за все грошові засоби, що використовуються установою для купівлі оборотних засобів і засобів обігу.

Аналіз структури та змін у вартості активів підприємства здійснювався нами шляхом співставлення показників активу балансу на початок і кінець звітного періоду за видами активів (табл. 2.1).

Необоротні активи на протязі 2018-2022 рр. стали меншими на 946 тис. гривень (-80,6%) та представлені лише у вигляді основних засобів. Основні фонди протягом 2018-2022 рр. зменшилися на 946 тис. гривень (-80,6%): первісна вартість з 2018 року по 2022 рік збільшилась на 347 тис. гривень (зростання на 13,9%); знос протягом аналізованого періоду 2018-2022 рр. мав зростання на 1293 тис. гривень (+97,3%).

Оборотні активи за аналізований період з 2018 року по 2022 рік зросли на 4147 тис. гривень (+65,4%). Виробничі запаси в товаристві з обмеженою відповідальністю відсутні. Дебіторські борги за продукцію, товари, роботи,

послуги протягом 2018-2022 рр. збільшились на 206 тис. гривень (зростання 7%). Дебіторська заборгованість за розрахунками з бюджетом за період з 2018 року до 2022 року понизилась на одну тисячу гривень (-100%). Інша поточна дебіторська заборгованість за аналізовані 2018-2022 роки зросла на 2804 тисячі гривень (зростання 1613,1%). Гроші та їх еквіваленти за аналізовані 2018-2022 роки підвищились на 342 тис. грн (+126,6%). Інші оборотні активи протягом 2018-2022 рр. поліпшились на 796 тис. гривень (+27%).

Таблиця 2.1

Аналіз активів філії ТОВ “ДАК-ТРАНС” за 2018-2022 роки

Показники	2018 р.	2019 р.	2020 р.	2021 р.	2022 р.	Абсолютне відхилення 2022 р. від 2018 р.	Відносне відхилення 2022 р. від 2018 р.
I. Необоротні активи	1 174	924	547	408	228	-946	19,4
Основні засоби	1 174	924	547	408	228	-946	19,4
первісна вартість	2 503	2 620	2 604	2 864	2 850	347	113,9
знос	1 329	1 696	2 057	2 456	2 622	1 293	197,3
II. Оборотні активи	6 342	6 007	6 307	7 197	10 488	4 147	165,4
Дебіторська заборгованість за продукцію, товари, роботи, послуги	2 949	2 429	2 541	2 202	3 155	206	107,0
Дебіторська заборгованість за розрахунками з бюджетом	1	0	0	0	0	-1	0,0
Інша поточна дебіторська заборгованість	174	203	1 519	2 067	2 977	2 804	1713,1
Гроші та їх еквіваленти	270	308	291	330	612	342	226,6
Інші оборотні активи	2 948	3 067	1 956	2 599	3 744	796	127,0

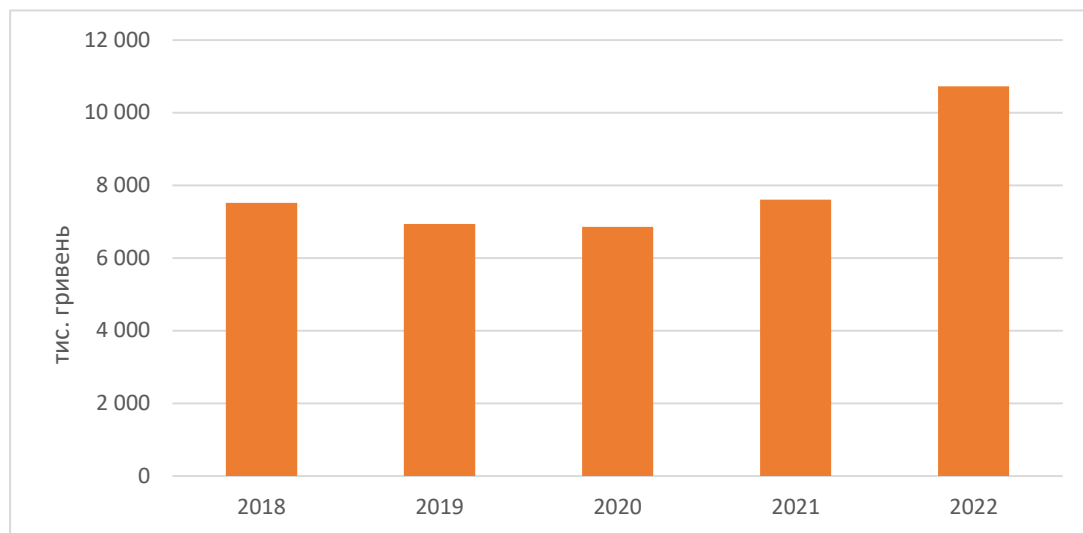


Рис. 2.2 Динаміка активів ТОВ “ДАК-ТРАНС” за 2018-2022 роки

Статутний капітал за 2018-2022 роки склав 735 тисяч гривень. Нерозподілений прибуток (або непокритий збиток) за аналізований період 2018-2022 роки показав зростання на 330 тис. гривень (+361,3%). Власний капітал протягом 2018-2022 років зріс на 330 тис. гривень (плюс 40%) (табл. 2.2).

Таблиця 2.2

Аналіз власного капіталу у ТОВ “ДАК-ТРАНС” за 2018-2022 роки

Показники	2018 р.	2019 р.	2020 р.	2021 р.	2022 р.	Абсолютне відхилення 2022 р. від 2018 р.	Відносне відхилення 2022 р. від 2018 р.
Статутний капітал	735	735	735	735	735	0	100,0
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	91	205	284	391	422	330	461,3
Власний капітал	826	940	1 019	1 126	1 157	330	140,0

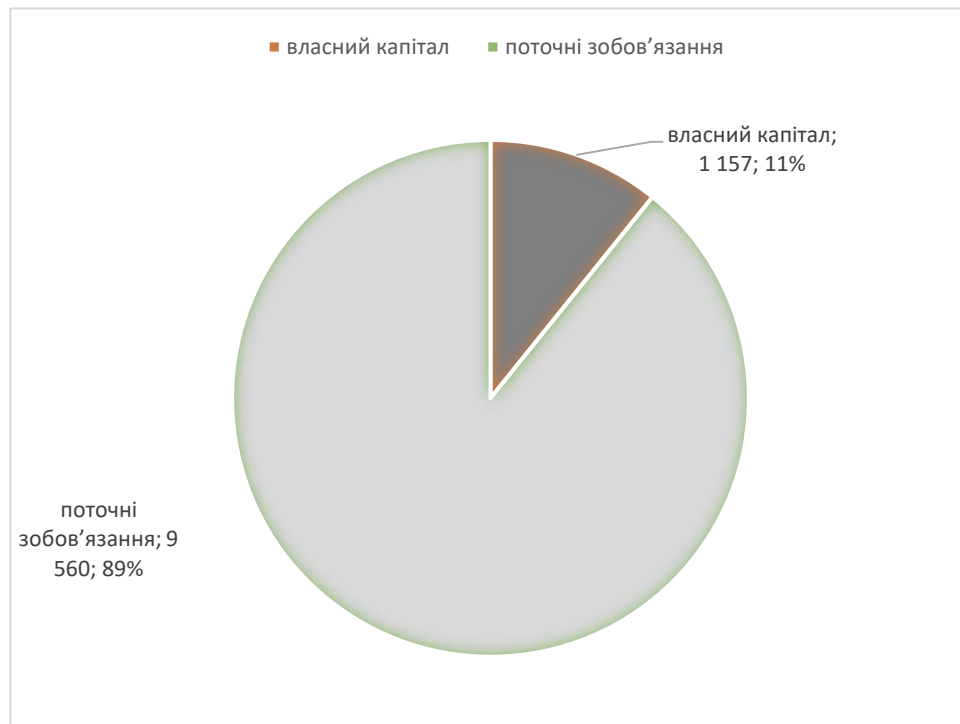


Рис.2.3 Структура пасивів ТОВ “ДАК-ТРАНС” у 2021 р.

Довгострокові зобов'язання у товариства з обмеженою відповідальністю “ДАК-ТРАНС” за період з 2018 року по 2022 рік відсутні (табл. 2.3).

Таблиця 2.3

Аналіз зобов'язань ТОВ “ДАК-ТРАНС” за 2018-2022 роки

Показники	2018 р.	2019 р.	2020 р.	2021 р.	2022 р.	Абсолютне відхилення 2022 р. від 2018 р.	Відносне відхилення 2022 р. від 2018 р.
Довгострокові зобов'язання	0	0	0	0	0	0	-
Поточні зобов'язання	6 689	5 991	5 835	6 478	9 560	2 870	142,9
Поточна кредиторська заборгованість за товари, роботи, послуги	2 459	2 561	2 573	2 371	2 898	439	117,8
Поточна кредиторська заборгованість за розрахунками з бюджетом	0	0	19	33	31	31	100,0
Поточна кредиторська заборгованість за розрахунками зі страхування	7	7	9	0	4	-3	61,5
Поточна кредиторська заборгованість за розрахунками з оплати	28	21	25	51	94	66	340,4

праці							
Інші поточні зобов'язання	4 196	3 403	3 210	4 023	6 533	2 337	155,7

Поточні зобов'язання за 2018-2022 роки підвищились на 2 мільйони 870 тисяч гривень (зростання 42,9%). Поточні кредиторські борги за товари, роботи, послуги за період 2018-2022 роки зросла на 439 тисяч гривень (17,8% зростання). Поточна кредиторська заборгованість за розрахунками з бюджетом за період 2018-2022 роки підвищилась на 31 тис. грн. (100 відсотків зростання). Поточні кредиторські борги (у т.ч. з податку на прибуток) за період 2018-2022 роки зменшилися на 30 тис. гривень (+100%). Поточна кредиторська заборгованість за розрахунками із страхування протягом 2018 р. - 2022 р. зросла на 3 тисячі гривень (-38,5%). Поточна кредиторська заборгованість за розрахунками з оплати праці впродовж 2018-2022 років зросла на 66 тис. гривень (зростання заборгованості 240,4%) (табл. 2.3).

Інші поточні зобов'язання за період 2018-2022 роки зросли на 2337 тис. гривень (+55,7%).

Таблиця 2.4

Аналіз структури та динаміки фінансових результатів ТОВ “ДАК-ТРАНС” за 2018-2022 роки

Показник	2018 р.	2019 р.	2020 р.	2021 р.	2022 р.	Абсолютне відхилення 2022 р. від 2018 р.	Відносне відхилення 2022 р. від 2018 р.
Чистий дохід від реалізації продукції	19 611	14 018	13 694	17 810	17 903	-1 708	91,3
Собівартість реалізованої продукції	19 305	15 031	13 581	16 785	17 675	-1 630	91,6
Валовий прибуток	307	-1 014	112	1 025	229	-78	74,6
Інші операційні доходи	1 666	2 889	1 841	990	1 027	-639	61,6
Адміністративні витрати	0	0	0	0	0	0	-
Витрати на збут	0	0	0	0	0	0	-
Інші операційні витрати	1 916	1 844	1 995	2 275	263	-1 653	13,7
Фінансовий результат від операційної діяльності	57	32	-42	-260	993	936	1 757,3

Інші доходи	5	106	138	734	0	-5	0,0
Фінансові витрати	0	0	0	0	0	0	-
Інші витрати	11	25	17	366	855	844	7 700,9
Чистий прибуток	51	113	79	108	138	87	272,9

Чистий дохід від реалізації продукції за звітний період 2018-2022 роки зменшився на 1708 тисяч. гривень (мінус 8,7%). Собівартість реалізованої продукції протягом аналізованих 2018-2022 років зазнала погіршення на 1630 тисяч гривень (мінус 8,4 відсотків). Валовий прибуток протягом 2018-2022 рр. зменшився на 78 000 гривень (мінус 25,4%) (табл. 2.4).

Інші операційні доходи за 2018-2022 роки зменшились на 639 000 гривень (мінус 38,4%). Інші операційні витрати за 2018-2022 роки зазнали негативних змін на 1653 тисяч гривень (мінус 86,3 відсотків).

Фінансовий результат від операційної діяльності за період 2018-2022 років поліпшився на 936 000 грн (+1657,3 відсотків).

Інші доходи протягом 2018 - 2022 рр. зменшились на 5 000 гривень (мінус 100%). Інші витрати протягом 2018 р. - 2022 р. підвищились на 844 000 гривень (плюс 7600,9%) (табл. 2.4).

Чистий прибуток за період 2018-2022 років показав приріст на 87 000 гривень (плюс 172,9%) (рис. 2.4).



Рис. 2.4 Динаміка чистого прибутку ТОВ “ДАК-ТРАНС” за 2018-2022 роки

Коефіцієнт покриття протягом 2018 року - 2022 року зріс на 0,15 (+15,7%) з 0,95 у 2018 році до 1,1 у 2022 році (табл. 2.5).

Коефіцієнт швидкої ліквідності за період 2018-2022 роки також зріс на 0,15 (+15,7%) з 0,95 у 2018 р. до 1,1 у 2022 р., аналогічно із коефіцієнтом покриття.

Коефіцієнт абсолютної ліквідності протягом 2018-2022 років поліпшився на 0,024 (плюс 60 відсотків) з 0,04 у 2018 році до 0,064 у 2022 році.

Чистий оборотний капітал за період 2018-2022 років показав зростання на 1 мільйон 276 тисяч гривень (+167,2%).

Таблиця 2.5

Аналіз показників ліквідності ТОВ “ДАК-ТРАНС” за 2018-2022 роки

Показники	2018 рік	2019 рік	2020 рік	2021 рік	2022 рік	Абсолютне відхилення 2022 р. від 2018 р.	Відносне відхилення 2022 р. від 2018 р.
Коефіцієнт покриття	0,95	1,00	1,08	1,11	1,10	0,15	115,7
Коефіцієнт швидкої ліквідності	0,95	1,00	1,08	1,11	1,10	0,15	115,7
Коефіцієнт абсолютної ліквідності	0,040	0,051	0,050	0,051	0,064	0,024	160,0
Чистий оборотний капітал	-347	16	472	719	929	1 276	267,2

Коефіцієнт оборотності активів протягом 2018-2022 років зменшився на 0,94 (мінус 36%) з 2,61 у 2018 році до 1,67 у 2022 році (табл. 2.6).

Таблиця 2.6

**Аналіз показників ділової активності
ТОВ “ДАК-ТРАНС” за 2018-2022 роки**

Показники	2018 рік	2019 рік	2020 рік	2021 рік	2022 рік	Абсолютне відхилення 2022 р. від 2018 р.	Відносне відхилення 2022 р. від 2018 р.
Коефіцієнт оборотності активів	2,61	2,02	2,00	2,34	1,67	-0,94	64,0
Коефіцієнт оборотності дебіторської заборгованості	6,28	5,33	3,37	4,17	2,92	-3,36	46,5
Коефіцієнт оборотності кредиторської заборгованості	7,87	5,42	5,18	7,17	5,86	-2,01	74,4
Коефіцієнт оборотності власного капіталу	23,73	14,92	13,44	15,81	15,48	-8,25	65,2
Коефіцієнт оборотності основних засобів	16,71	15,17	25,05	43,71	78,52	61,82	470,0

Коефіцієнт оборотності дебіторської заборгованості протягом 2018-2022 років зменшився на 3,36 (мінус 53,5 відсотка) з 6,28 у 2018 році до 2,92 у 2022 році.

Коефіцієнт оборотності кредиторської заборгованості протягом 2018-2022 рр. Зменшився на 2,01 (мінус 25,6 відсотка) з 7,87 у 2018 році до 5,86 у 2022 році.

Коефіцієнт оборотності власного капіталу впродовж 2018-2022 років зменшився на 8,25 (мінус 34,8%) з 23,73 у 2018 році до 15,48 у 2022 році.

Коефіцієнт оборотності основних засобів протягом 2018-2022 років зріс на 61,82 (плюс 370%) (!!!) з 16,71 у 2018 році до 78,52 у 2022 році.

Коефіцієнт співвідношення власних і залучених коштів за період 2018-2022 років поліпшився на 0,17 (плюс 2,1%) з 8,09 у 2018 році до 8,27 у 2022 році (табл. 2.7).

Таблиця 2.7

**Аналіз показників фінансової стійкості ТОВ “ДАК-ТРАНС”
за 2018-2022 роки**

Показник	2018 рік	2019 рік	2020 рік	2021 рік	2022 рік	Абсолютне відхилення 2022 р. від 2018 р.	Відносне відхилення 2022 р. від 2018 р.
Коефіцієнт співвідношення залучених і власних коштів	8,09	6,38	5,73	5,75	8,27	0,17	102,11
Коефіцієнт автономії (платоспроможності)	0,11	0,14	0,15	0,15	0,11	0,00	98,16
Коефіцієнт маневреності власних коштів	-0,42	0,02	0,46	0,64	0,80	1,22	190,93

Коефіцієнт автономії за період 2018-2022 років знизився (мінус 1,8 відсотка) з 0,11 у 2018 році до 0,11 у 2022 році.

Коефіцієнт маневреності власних коштів протягом 2018-2022 років поліпшився на 1,22 (плюс 90,9 відсотків) з -0,42 у 2018 році до 0,8 у 2022 році.

Коефіцієнт рентабельності активів за 2018-2022 роки підвищився на 0,006 (плюс 84,1%) з 0,007 у 2018 році до 0,013 у 2022 році (табл. 2.8).

Таблиця 2.8

Аналіз показників рентабельності ТОВ “ДАК-ТРАНС” за 2018-2022 роки

Показники	2018 рік	2019 рік	2020 рік	2021 рік	2022 рік	Абсолютне відхилення 2022 р. від 2018 р.	Відносне відхилення 2022 р. від 2018 р.
Коефіцієнт рентабельності активів	0,007	0,016	0,012	0,014	0,013	0,006	184,1
Коефіцієнт рентабельності власного капіталу	0,061	0,120	0,077	0,096	0,119	0,058	195,7
Коефіцієнт рентабельності діяльності	0,003	0,008	0,006	0,006	0,008	0,005	257,1
Коефіцієнт рентабельності основних засобів	0,043	0,123	0,144	0,265	0,606	0,563	1408,6

Коефіцієнт рентабельності власного капіталу за 2018-2022 роки підвищився на 0,058 (плюс 95,7 відсотків) з 0,061 у 2018 р. до 0,119 у 2022 р.

Коефіцієнт рентабельності діяльності за аналізований 2018-2022 рік зріс на 0,005 (плюс 157,1%) з 0,003 у 2018 році до 0,008 у 2022 році.

Коефіцієнт рентабельності основних засобів протягом 2018-2022 років зріс на 0,563 (плюс 1308,6 відсотків) з 0,043 в 2018 році до 0,606 в 2022 році.

2.3. Оцінювання стратегії розвитку ТОВ “ДАК-ТРАНС”

При оцінюванні стратегії розвитку підприємства, потрібно звернути увагу на те, що суб’єкт господарювання може фокусуватися на розширенні асортименту послуг, розвитку нових ринків, тобто приверненні нових клієнтів з інших регіонів, зміцненні позиції на ринку шляхом покращення маркетингових зусиль (реклама, PR-кампанії, посилення бренду, зміцнення взаємодії з клієнтами), посиленні інноваційної складової своєї діяльності.

Оцінювання стратегії розвитку ТОВ “ДАК-ТРАНС”, на наш погляд, найкраще здійснити із використанням методики аналізу SWOT (Strengths, Weaknesses, Opportunities, Threats). Він є важливим інструментом для оцінки стратегічного стану та дозволяє виявити внутрішні сильні і слабкі сторони, а також зовнішні шанси і загрози. З його допомогою можна з’ясувати, які у

товариства є унікальні ресурси, конкурентні переваги, які можуть бути використані для розвитку бізнесу в майбутньому.

Розуміння слабкостей, як-то недостатня ринкова присутність, обмежені ресурси або неефективні процеси, дозволяє зосередитися на покращенні цих аспектів для забезпечення ринкового успіху.

Аналіз SWOT допомагає виявити зовнішні можливості, такі як нові ринки, зміни в законодавстві або зростаючий попит на послугу, щоб адаптуватися до змін і використовувати нові шанси для упевненого поступу.

Виявлення загроз допомагає ідентифікувати зовнішні небезпеки, такі як зміни в правовому полі, поява нових конкурентів або зміна потреб споживачів. Це дозволяє зрештою ухвалювати рішення щодо зведення до мінімуму негативного впливу цих загроз.

Зауважимо, що періодичне здійснення SWOT-аналізу дозволить, досліджуваному товариству з обмеженою відповідальністю посилити дієвість свого стратегічного управління з фокусуванням уваги менеджменту на сильних і слабких сигналах інформаційної підсистеми корпоративного аналітичного забезпечення. Здійснений нами аналіз наведено на рис. 2.5.

Основною причиною досить потужних сильних сторін товариства вважаємо практику підтримки культури постійних поліпшень в середині колективу ТОВ, яка активно підтримувалася у довоєнний час. Вона передбачала створення сприятливого середовища, де всі співробітники (водії, спеціалісти з ремонту, економічна служба) активно працювали над вдосконаленням процесів, методів і результатів своєї роботи, постійно шукаючи можливості для поліпшення.

Залучення всіх працівників до процес пошуку та впровадження поліпшень, постійний пошук нових можливостей поліпшення процесів і робочих методів, культура відкритості та співпраці заклали підґрунтя для нинішнього стану справ.



Рис. 2.5 Аналіз SWOT ТОВ “ДАК-ТРАНС”

Ринкова позиція товариства з обмеженою відповідальністю “ДАК-ТРАНС” є досить міцною. Товариство зайняло собі місце на ринку, конкурентоспроможність його є достатньою. Фінансовий аналіз засвідчив зростання обсягів перевезень у 2022 році, товариство має певні конкурентні переваги у вигляді значного автопарку, кваліфікованих та досвідчених водіїв, отже стратегія товариства є досить успішною та сприяє його розвитку.

Оцінивши фінансові показники, такі як прибуток, витрати, оборотні кошти, чистий прибуток і показники рентабельності, можна констатувати, що товариство і на сьогодні, в складних військово-політичних та економічних умовах реалізує свою стратегію.

Водночас аналіз матеріальних витрат засвідчив, що операційні витрати товариства знижуються, тоді як інші витрати (не пов’язані прямо із

операційною діяльністю) зростають (рис. 2.6).

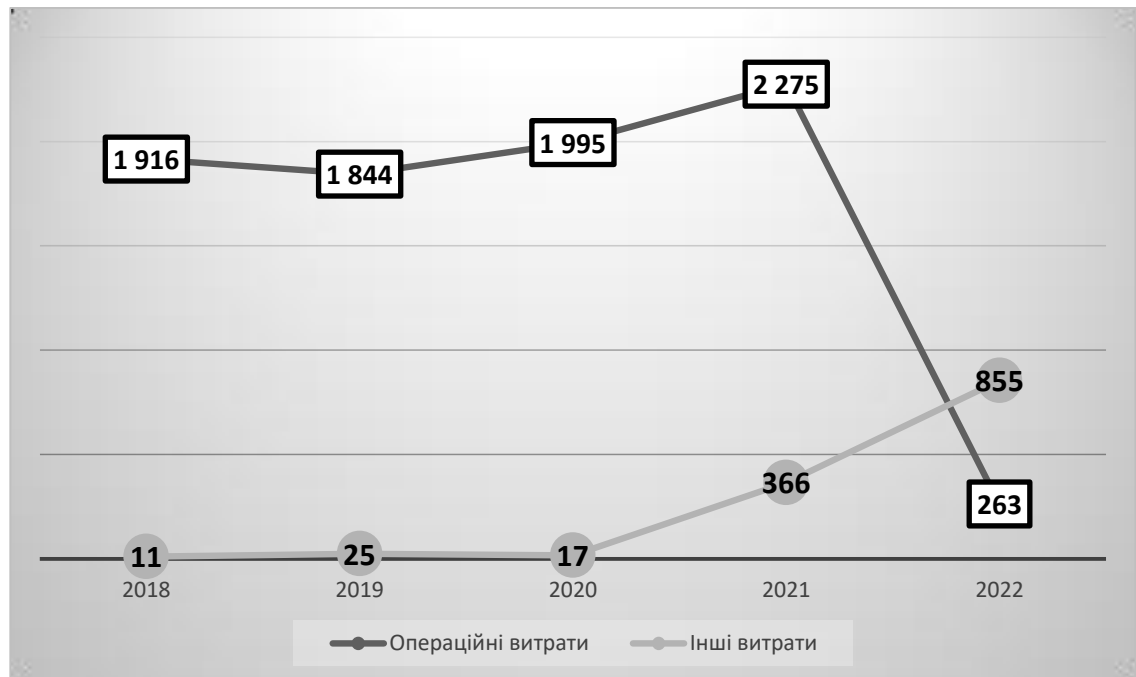


Рис. 2.6 Порівняння операційних та інших витрат ТОВ “ДАК-ТРАНС” у динаміці, тис. гривень

Слід нагадати, що інші витрати товариства виникають під час звичайної діяльності (крім фінансових витрат), але прямо не пов’язані із продукуванням та реалізацією послуг, тобто це послуги сторонніх підприємств, податки (крім податків на прибуток), знецінення запасів, пошкодження матеріальних цінностей, уцінка активів, а також суми фінансових санкцій, що відволікають кошти підприємства і з обороту.

Тут потрібно підкреслити, що корисно постійно аналізувати та відстежувати витрати і не допускати настання фінансових санкцій. Потрібно однозначно скорочувати зайві витрати. Для цього потрібно їх ідентифікувати.

Важливо також переглянути відносини із постачальниками і партнерами (контракти з постачальниками, домовленості про знижки або кращі умови).

Аналіз поточного стану товариства щодо використання сучасних цифрових технологій свідчить про те, що в цілому робота проводиться на

недостатньому рівні. Так, у товаристві використовуються технології інтернет-зв'язку, мобільного зв'язку, проте сайт є малоінформативним. А це - значний канал комунікації із потенційними замовниками послуг.

Тому товариству з обмеженою відповідальністю "ДАК-ТРАНС" потрібно визначити чіткі стратегічні цілі, які можна досягти через диджиталізацію. Наприклад, цілі можуть включати збільшення ефективності господарських операцій, поліпшення взаємодії з новими та існуючими клієнтами або введення нових послуг на ринок.

Окрім цього, рівень цифрової культури персоналу товариства з обмеженою відповідальністю "ДАК-ТРАНС" є недостатнім. Так, не всі співробітники свідомі важливості диджиталізації та цифрових технологій. Тому їх навчання, щоб вони могли адаптуватися до нових технологій і методів роботи також є необхідним.

РОЗДІЛ 3

НАПРЯМКИ УДОСКОНАЛЕННЯ СТРАТЕГІЇ РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМСТВА ТОВ “ДАК-ТРАНС”

3.1. Стратегія розвитку виробничої структури транспортного підприємства

Підприємства, установи, організації, які володіють сучасними технологіями, надзвичайно ефективне устаткування, втілюють найостанніші напрацювання у галузі менеджменту мають, як правило, якісні показники функціонування в цілому. Саме тому, на підприємствах, які займаються транспортними перевезеннями потрібно зробити можливими становлення тенденцій розвитку виробничих структур, підвищення рівня технологічного устаткування, наукової складової власної діяльності, поглиблення інтеграції між структурними підрозділами в середині транспортних підприємств, забезпечення співробітників ергономічними засобами праці, поліпшення елементів системи охорони праці, поліпшення організаційної структури підприємства та в цілому його менеджменту.

Пришвидшене накопичування морально застарілого та зношеного виробничого обладнання, використання застарілих технологій не створюють можливості для розвитку транспортних підприємств. Це, у свою чергу, веде до зниження ефективності експлуатації парку автомобілів та іншого обладнання, а також негативно впливає на показники якості виконаних робіт та наданих транспортних послуг.

Глибоко переконані, що оцінка рівня виробничого обладнання підприємства, яке спеціалізується на вантажних перевезеннях на далекі відстані, має здійснюватись не перманентно, а на постійній основі. Вона потрібна для розроблення нових та удосконалення діючих програм задля дотримання потрібного рівня виробничої ефективності на підприємстві.

Постійного вивчення, аналізу та оцінки потребують спектр фінансових показників, а також якість наданих послуг по перевезенням пасажирів та вантажів, рівень технічної та технологічної забезпеченості транспортного підприємства, контроль кошторисних витрат.

На нашу думку, стратегічні плани розвитку виробничої структури підприємства мають бути сформовані за такими напрямками:

- впровадження нових технологій технічного обслуговування та надання послуг по перевезенню вантажів;
- розвивання основної виробничої інфраструктури;
- удосконалення допоміжної інфраструктури;
- постійне удосконалення системи стимулювання та заохочення виробничого персоналу підприємства;
- удосконалення нормативного забезпечення виробничих процесів в транспортному підприємстві;
- загальне удосконалення системи організації виробничої діяльності та загального менеджменту підприємства.

Ми твердо впевнені, що програму розвитку стратегічних процесів у товаристві з обмеженою відповідальністю “ДАК-ТРАНС” доцільно розробляти, лише здійснивши аналіз його виробничої структури, технічного, технологічного забезпечення та її складових, парку вантажних автомобілів.

Стратегію розвитку виробничої структури представлено в таблиці 3.1. Її метою є зростання якості внутрішніх та міжнародних перевезень пасажирів та вантажів та оцінка показників роботи, відповідно до визначеної стратегії.

Враховуючи напрями розвитку підприємства, у товаристві з обмеженою відповідальністю “ДАК-ТРАНС” повинна бути розроблена комплексна програма удосконалення виробничої структури, оновлення технологій наданих послуг, методів організації роботи, втілення можливостей новітніх бізнес-процесів.

Аналіз процесів на підприємстві, яке спеціалізується на перевезеннях людей та вантажів доцільно здійснювати, використовуючи системний підхід.

Його сутність проявляється характером взаємозв'язків між складовими елементами його виробничої структури. Дослідження виробничих процесів як системи має охоплювати суцільне та всезагальне охоплення найрізноманітніших взаємозв'язків усередині системи.

Таблиця 3.1

Стратегія розвитку виробничої структури товариства з обмеженою відповідальністю “ДАК-ТРАНС”

Напрямки розвитку стратегії	Плани та програми за відповідними напрямками
Дослідження ринків ресурсів	Плани аналізу ринку за обсягами та за номенклатурним складом Плани по збільшенню номенклатури наданих послуг Плани по аналізу ринку праці, а також аналіз забезпеченості підприємства кваліфікованими працівниками Плани по аналізу ринку матеріальних, паливно-мастильних ресурсів Плани дослідження ринку капіталів
Зростання рівня технологічних процесів та якості наданих послуг	Плани та програма розробки та втілення нових технологій надання послуг з перевезення пасажирів та вантажів Плани з реконструювання, модернізації та оновлення технологічного обладнання Плани по раціоналізації технологічних процесів
Поліпшення виробничої структури підприємства	Роботи по поліпшенню технічної бази виробничої структури підприємства Роботи по механізації та автоматизації суміжних послуг Програма пошуку, заміни, розробки технічного та технологічного устаткування
Удосконалення системи менеджменту виробництва	Складання місячних, річних та ін. планів оптимізації виробничої діяльності Програма розвитку і впровадження інформаційних технологій

	Здійснення заходів по поліпшенню управління та зростанню керованості процесів, які протікають на різних рівнях
Поліпшення кадрового забезпечення виробничих процесів	Здійснення заходів щодо поліпшення рівня кваліфікації робітників та водіїв Удосконалення організації праці у товаристві Заходи щодо удосконалення системи мотивації працівників
Поліпшення нормотворчої роботи	Плани розробки системи нормотворчого забезпечення процесів виробництва у товаристві Оновлення стандартів, норм і нормативів виробничих процесів
Допоміжна інфраструктура	Заходи стосовно поліпшення роботи допоміжних служб Плани щодо розвитку обміну інформацією між структурними підрозділами

Джерело: розроблено автором

На підприємствах, що перебувають у підпорядкуванні Міністерства розвитку громад, територій та інфраструктури України аналіз функціонування виробничої структури пропонуємо проводити за наступними складниками: кількість транспортних засобів, їх типи та види, продуктивність праці співробітників; оперативний час при наданні сторонніх послуг; витрати різних видів енергії; витрати матеріальних ресурсів; якість та строки виконаних підрядних робіт; частота ремонтів технологічного обладнання; своєчасність заміни технологічного обладнання; питома вага механізованих робіт; рівень використання технологічного обладнання. На нашу думку, це найважливіші індикатори аналізу функціонування виробничої структури підприємства, що надає транспортні послуги, які є найбільш впливовими при обґрунтуванні стратегії розвитку підприємства.

Напрацювання програми розвитку виробничої програми у товаристві з обмеженою відповідальністю “ДАК-ТРАНС” та параметрів відстеження показників виробничої структури за вибраними складниками технологічних процесів, на нашу думку, має проводитись за такими етапами:

- етап 1. Вивчення особливостей виробничої структури, процесів, які відбуваються на підприємстві, їхньої взаємодії та чинників впливу, а також аналіз їх стану;

- етап 2. Аналіз виробничих, економічних, соціальних та ін. цілей підприємства. За необхідності - їх коригування;
- етап 3. Встановлення показників, які характеризують стан виробничої структури дорожнього підприємства;
- етап 4. Визначення переліку показників, за якими ведеться моніторинг. Також на цьому етапі мають бути розроблені способи та порядок оцінювання цих показників;
- етап 5. Розробка інструментарію удосконалення виробничої структури підприємства, яке спеціалізується на наданні транспортних послуг, на основі показників, за якими проводилась оцінка.

Показники для оцінки рівня технічної забезпеченості підприємств, що спеціалізуються на перевезенні вантажів представлені в таблиці 3.2.

Таблиця 3.2

**Оцінка рівня технічної забезпеченості підприємств, що спеціалізуються
на перевезенні вантажів**

№	Ознаки показників	Показники
1	Стан технічного забезпечення виробничих процесів	Середній вік виробничого обладнання Коефіцієнт оновлення основних засобів Коефіцієнт використання нових автомобілів Питома вага інформаційно-комп'ютерних технологій у виробничому процесі
2	Техніко-економічні показники	Рентабельність Собівартість Витрати ресурсів на нормо-годину
3	Показники механізації	Питома вага механізованих робіт Питома вага механізації виробничої діяльності
4	Показники екологічності	Шкідливі викиди у повітря Шкідливі викиди у водойми Питома вага прибутку, який йде на охорону природи
5	Показники оснащення виробництва	Час простоїв між рейсами Кількість інструменту, яким можна виконувати ремонтні роботи

Джерело: розроблено автором

Отже, при розробці стратегії розвитку виробничої структури підприємства, яке надає послуги з перевезення вантажів і пасажирів, необхідно окреслити її пріоритетні напрямки, розробити систему показників оцінювання та послідовно втілювати кроки щодо її поліпшення.

3.2. Модель стратегії управління розвитком інноваційних процесів на підприємстві

Вдосконалення менеджменту інноваційних процесів на підприємствах, які займаються вантажними перевезеннями, робить можливим ефективніше використовувати увесь спектр ресурсів підприємства, посилити інноваційну діяльність, забезпечити власні стратегічні конкурентні переваги.

Ми переконані, що модель управління розвитком інноваційних процесів на підприємстві має включати опис чинників розвитку інноваційного процесу, окреслення місії, а також мети функціонування підприємства, методику аналізу інноваційного потенціалу, обґрунтування інноваційного розвитку, а також характеристика особливостей менеджменту на кожному з етапів реалізації інноваційних проєктів.

Переконані, що управління розвитком інноваційних процесів на підприємствах, які займаються вантажними перевезеннями має складатися з таких етапів (таблиця 3.3).

Для того, щоб вибрати спосіб розвитку інноваційних процесів потрібно проаналізувати альтернативні варіанти аби поставлену мету було досягнуто. Потрібно чітко усвідомлювати, що бажана ефективність розвитку інноваційних процесів залежить від інноваційного потенціалу, який визначається станом підприємства.

Втілення стратегії відбувається шляхом реалізації комплексу управлінських рішень з реалізації стратегічних планів. Необхідно оцінити наявні ресурси, розподілити фінанси, напрацювати програми розвитку,

призначення відповідальних за реалізацію конкретної програми.

Таблиця 3.3

**Етапи управління розвитком інноваційних процесів на підприємствах,
які надають послуги по перевезенню вантажів**

№ етапу	Зміст етапу
1.	Визначення місії підприємства, шляхом оцінки чинників прямого та непрямого впливу. Встановлення короткострокових, середньострокових та довгострокових цілей. Визначення місії полягає у визначенні основної ідеї створення підприємства, розподілі основних функціональних обов'язків перед працівниками.
2.	Аналіз інноваційного потенціалу та методів стимулювання інноваційного процесу; активізація дій щодо інтелектуальної власності, зміцнення інноваційної інфраструктури, зростання інноваційної адаптивності. Якщо інноваційний потенціал недостатній для продуктивного розвитку інноваційних процесів, менеджменту варто реалізувати план заходів аби його наростити.
3.	Перевірка відповідності обраної стратегії цілям та місії організації. Проведення реалізації управління розвитком інноваційних процесів та її координація.

Джерело: складено автором

Реалізація стратегії покликана вирішити наступні завдання в товаристві з обмеженою відповідальністю “ДАК-ТРАНС”:

- утвердження черговості завдань, які реалізовуватимуть при реалізації стратегії;
- дотримання відповідності між обраною стратегією та сукупністю процесів, які відбуваються на підприємстві;
- встановлення прогресивних методів менеджменту.

Модель стратегії управління розвитком інноваційних процесів представлена на рис. 3.1.

В межах вибраного методу здійснюється інноваційний процес:

- реалізація науково-дослідницьких робіт;
- здійснення прикладних науково-дослідницьких робіт з метою відбору якісних інноваційних проєктів;
- комерціалізація інновацій.

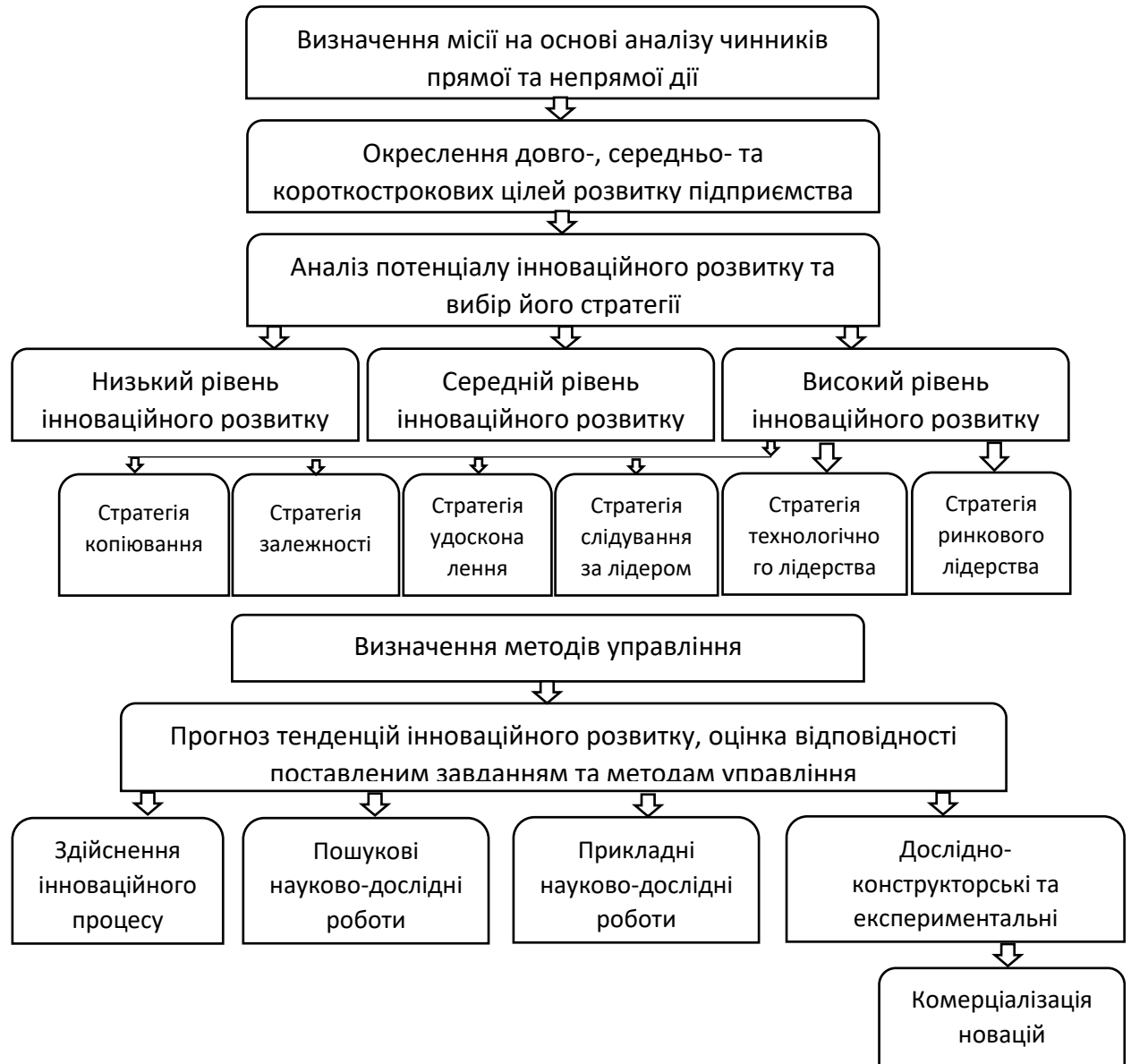


Рис. 3.1. Модель стратегії управління розвитком інноваційних процесів на підприємстві, що надає послуги по перевезенню вантажів

Джерело: удосконалено автором на основі [35]

Пропонуємо наступні критерії оцінки ефективності прикладних науково-дослідницьких робіт:

- ✓ науково-технічні показники (науково-технічний потенціал,

сертифікація, науково-технічний рівень, правова охорона);

- ✓ виробничі та організаційні показники (готовність до реалізації інновацій, можливість до повторення);

- ✓ досвід функціонування на ринку, споживчі властивості продукції;

- ✓ екологічні показники.

Запропонована модель управління розвитком інноваційних процесів на підприємстві, яке займається автомобільними перевезеннями робить можливим визначення найоптимальнішої стратегії розвитку, сприятиме досягненню вищого рівня інноваційного потенціалу, який забезпечить ефективний інноваційний процес та забезпечить дотримання бажаних конкурентних переваг у довгостроковій перспективі.

3.3. Стратегія розвитку персоналу товариства з обмеженою відповідальністю “ДАК-ТРАНС”

Персонал будь-якого підприємства є базисом для зростання його конкурентоспроможності, важливим чинником для формування ефективного менеджменту в умовах постійного зростання вимог до розвитку організацій. Сучасні економічні умови господарювання характеризуються високим ступенем невизначеності, присутності усього спектру ризиків (військові, фінансові, технічні, технологічні, правові), присутня потенційна ескалація військової загрози з боку російської федерації. Стратегія управління персоналом підприємства є однією з ключових, оскільки персонал організації з притаманним йому людським, соціальним, інноваційним, творчим потенціалом здатен вивести організацію на лідерські позиції та виграти у конкурентній боротьбі.

Стратегія управління персоналом - це сукупність компонентів, які є ключовими при побудові системи стратегічного менеджменту людських ресурсів.

Розробка стратегії розвитку персоналу - це якісно побудований процес,

що передбачає здійснення стратегії. Напрацювання стратегії менеджменту персоналу є в тому, що результати формування підходів до менеджменту персоналу набули конкретних дій, які дозволять ефективно використовувати трудовий потенціал організації.

Будь-які дії, що стосуються персоналу підприємства (залучення, навчання, підвищення кваліфікації, звільнення, онбординг) передбачають вжиття не лише авральних заходів, але й стратегічного бачення у підходах до розвитку трудового потенціалу організації.

Ключове у питаннях стратегічного менеджменту персоналу - це напрацювання відповідної стратегії управління персоналом, тому що питання виживання, розвитку, а тим паче ефективного функціонування й процвітання залежить від якісно обраної й реалізованої стратегії управління.

На нашу думку, стратегічною ціллю системи менеджменту персоналу у товаристві з обмеженою відповідальністю “ДАК-ТРАНС” є забезпечення його розвитку завдяки раціональному використанню людського капіталу. На початковому етапі формування стратегії менеджменту персоналу у товаристві з обмеженою відповідальністю “ДАК-ТРАНС” ключовим завданням має бути ідентифікація майбутніх позитивних тенденцій, які сприятимуть нарощенню потенціалу працівників організації.

Переконані, що стратегія управління персоналом має бути ключовою підсистемою стратегії ТОВ “ДАК-ТРАНС”, яку доцільно окреслити у вигляді довгострокової програми дій з реалізації концепту змоги персоналу підприємства забезпечити ключові конкурентні переваги організації.

Стратегічна мета у сфері людського капіталу має відповідати не лише місії товариства з обмеженою відповідальністю “ДАК-ТРАНС”, її загальним цілям, а й перебувати у чіткій залежності з конкурентною позицією, тому що персонал підприємства є ключовим джерелом зростання конкурентоздатності.

Процес стратегічного менеджменту персоналу організації складається з 3 етапів:

1. Стратегічне планування персоналу;
2. Стратегічна організація персоналу;
3. Стратегічний контроль персоналу.

На наш погляд, процес напрацювання стратегії менеджменту персоналу у товаристві з обмеженою відповідальністю “ДАК-ТРАНС” має здійснюватися з урахуванням впливу чинників внутрішнього оточення, прогнозу можливих змін, а також сильних та слабких сторін персоналу організації.

Варто охарактеризувати складники підсистеми управління персоналом, до яких ми віднесемо:

- планування персоналу (прогнози щодо потреб персоналу, в розрізі чисельності, в професійному розрізі, складання інформаційної системи автоматизованого обліку персоналу);
- підбір персоналу (розробка посадових інструкцій);
- профорієнтація та адаптація персоналу (створення системи цінностей компанії та ознайомлення з нею співробітників, створення гармонійного середовища для загального розвитку співробітників та максимального розкриття трудового потенціалу);
- атестація персоналу (оцінка персоналу, розробка ефективного інструментарію атестації персоналу, сертифікація);
- породження кадрового потенціалу (організація роботи із молоддю, відбір керівного персоналу, оцінка якісного складу топ менеджменту);
- мотивування персоналу (моніторинг потреб і запитів працівників, генерування ефективної системи мотивування персоналу, наявність системи матеріальних та моральних стимулів);
- розвиток персоналу (проведення заходів із підвищення кваліфікації персоналу, стажування, в т.ч. закордонні, сприяння самостійному розвитку співробітників);
- плинність кадрів (створення дієвої системи із залучення співробітників, зниження рівня звільнень);

- організаційна культура та соціальний розвиток персоналу (соціальне, медичне страхування, страхування життя, довгострокові іпотечні кредити, наявність службового авто, відомче житло, власна система харчування або відшкодування його вартості).

Властивість персоналу виступати в ролі суб'єкта та об'єкта одночасно є специфічним моментом в управлінні персоналом. Менеджмент персоналу має на меті її розгляд як об'єкта менеджменту та процесу утворення поведінки людини, яке повинно відповідати функціям, критеріям, нормам, принципам та методам управління персоналом.

Серед типових стратегій управління персоналом, які варто взяти до уваги керівництву товариства з обмеженою відповідальністю “ДАК-ТРАНС” , можна виділити наступні:

- ✓ стратегія менеджменту персоналу (відбір, наймання, навчання, підготовка, перепідготовка);
- ✓ стратегія формування трудових відносин (відносини з професійними профспілками, участь персоналу в управлінні організацією);
- ✓ стратегія винагороди та мотивації (корпоративні цінності, особистий внесок працівника в загальний розвиток організації);
- ✓ стратегія відбору та навчання.

На наше глибоке переконання, втілення системи стратегічного розвитку персоналу у товаристві з обмеженою відповідальністю “ДАК-ТРАНС” має бути чітко організовано та практично реалізовано. Також має бути забезпечений суцільний контроль системи, скерованої на досягнення місії та конкретної мети функціонування.

У якості основної компоненти системи стратегічного розвитку іноді використовують систему збалансованих показників. Це є складний інструмент, який робить можливим управляти показниками для дотримання стратегічних цілей. Порівнявши їх результати між собою, з'явиться можливість оцінки продуктивності впровадження системи стратегічного розвитку персоналу у товаристві з обмеженою відповідальністю “ДАК-

ТРАНС”.

Ми пропонуємо у товаристві з обмеженою відповідальністю “ДАК-ТРАНС” впровадити управління за допомогою вибору стратегічної позиції. Воно дозволяє використовувати нові стратегії у поєднанні з накопиченим досвідом управління персоналом. Схема управління підприємством шляхом вибору стратегічної позиції зображено на рис. 3.2.

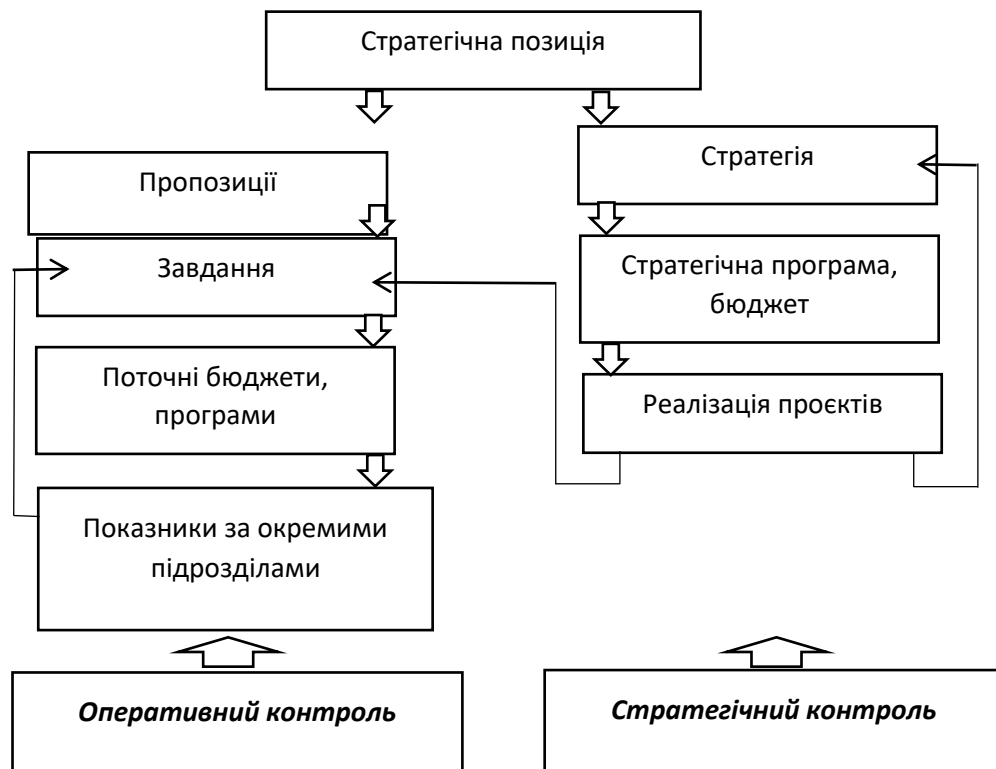


Рис. 3.2. Схема управління підприємством шляхом вибору стратегічної позиції

Джерело: складено автором

Відмінності менеджменту стратегічної позиції від стратегічного планування полягають у наступному:

1. Управління шляхом вибору стратегічної позиції привносить додаткові переваги та доповнює своєю стратегією;
2. Під час реалізації управління за системою стратегічної позиції, у разі потреби необхідно на системній основі долати опір змінам.

Теоретичною основою стратегічного менеджменту є системний підхід,

відповідно до якого підприємству притаманні наступні ознаки: непередбачуваність поведіння в конкретних умовах; нестійкість параметрів; унікальність; здатність до зміни структури; здатність до пристосування до нових умов.

Стратегію розвитку персоналу у товаристві з обмеженою відповідальністю “ДАК-ТРАНС” доцільно розглядати як систему трьох елементів:

- ❖ стратегію як комплекс рішень стосовно її довгострокового розвитку;
- ❖ відповідна структура менеджменту налаштована на розробку та втілення стратегії;
- ❖ організаційна культура.

Процес стратегічного розвитку персоналу вимагає спеціальних підходів. Структуру процесу стратегії розвитку персоналу у товаристві з обмеженою відповідальністю “ДАК-ТРАНС” запропоновано нами на рис. 3.3.

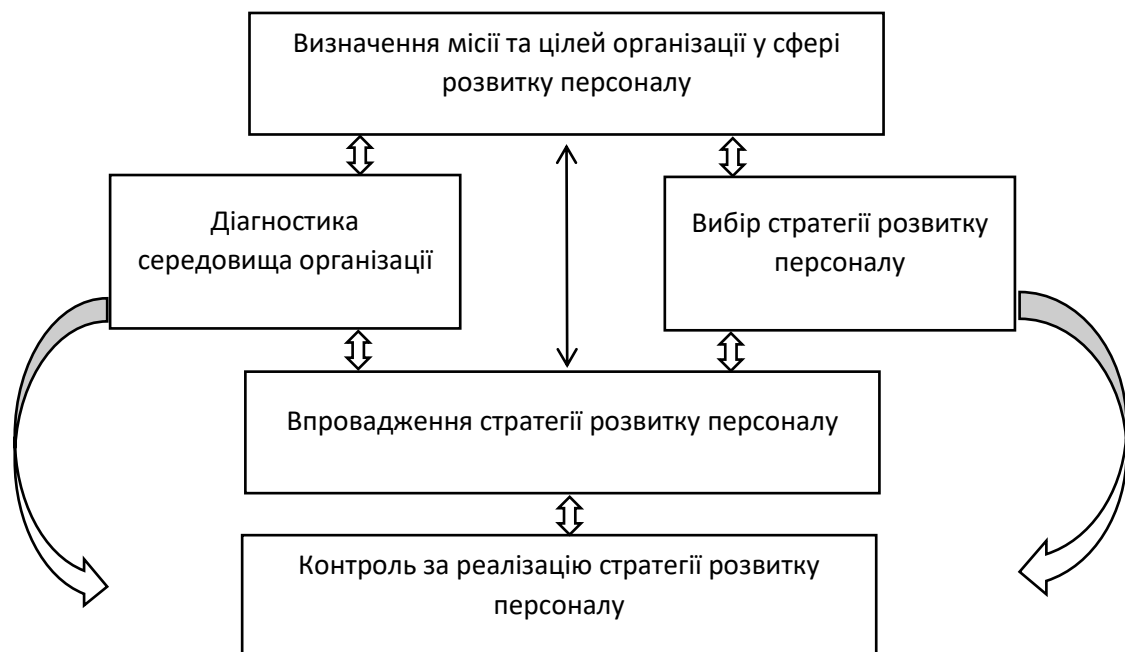


Рис. 3.3. Процес стратегії розвитку персоналу товариства з обмеженою відповідальністю “ДАК-ТРАНС”

Джерело: складено автором

Реалізація стратегічного розвитку персоналу має ряд проблем: низький рівень кваліфікації кадрів у галузі стратегічного менеджменту, часто несприйняття стратегічних перетворень та інновацій, недосконалий механізм мотивування персоналу організації, недостатність фінансових коштів, применшення ролі персоналу в організації, відставання законодавчих змін за ситуацією у сфері HR.

Ми пропонуємо задля зниження елементів ризику впровадження стратегічного розвитку персоналу товаристві з обмеженою відповідальністю “ДАК-ТРАНС” проводити на постійній основі аналіз системи розвитку персоналу, вносити відповідні зміни для поліпшення конкурентоздатності організації.

ВИСНОВКИ

У ході цієї кваліфікаційної роботи отримані наступні висновки.

Обґрунтування стратегії завбачує здійснення наступних етапів: окреслення стратегічної установки, візії, місії, цілей існування, формування політики розвитку підприємства; оцінка зовнішніх стейкхолдерів підприємства; аналіз потенційних сфер господарювання; оцінка різнорівневих стратегічних альтернатив (горизонтальних та вертикальних); напрацювання довготривалих та операційних планів і прогнозів.

Процесові розвитку притаманне віддзеркалення у різних формах, видах, моделях. До найхарактерніших ознак цього процесу належать: поява якісно нового стану об'єкта: направленість, єдність якісних та кількісних змін, циклічність форми, необоротність.

Провівши ґрунтовний теоретичний аналіз, ми дійшли висновку, що стратегія підприємства - це систематичний план його потенційного поведіння в умовах неповної інформації про зовнішнє середовище, який містить формулювання місії, довготривалих цілей, окрім того процедур прийняття рішень для ефективного застосування ресурсів підприємства, його сильних можливостей і сторін та захист від потенційних загроз з боку зовнішнього середовища.

Нами зроблено висновок, що стратегія як процес пов'язана із впливом підприємства і на внутрішні, і на зовнішні фактори. Рішення менеджменту підприємства відносно зовнішніх факторів стосуються дослідження теперішнього та прогнозного становища та виокремлення ключових змін, які підприємство може контролювати.

Результати проведеного дослідження переконують, що найбільш

доцільним у ринкових умовах господарювання є наступний порядок дій із розробки ефективної стратегії розвитку підприємства: всебічний аналіз діяльності підприємства; встановлення місії підприємства; окреслення цілей розвитку підприємства; напрацювання альтернативних стратегій; обрання стратегії; реалізація стратегії.

Завершена кваліфікаційна робота виконана на практичних матеріалах товариства з обмеженою відповідальністю “ДАК-ТРАНС”. Основною метою його діяльності є внутрішні та міжнародні перевезення пасажирів та вантажів повітряним, річковим, морським, залізничним та автомобільним транспортом; функціонування інфраструктури автомобільного та міського транспорту; оптова торгівля зерном, насінням та кормами для тварин та оптова торгівля сільськогосподарською технікою; здійснення транспортно-експедиційного обслуговування населення та організацій, надання транспортно-експедиційних послуг при перевезеннях зовнішньоторговельних і транзитних вантажів.

Нестабільна ситуація в Україні, викликана актом збройної агресії російської федерації проти мирного населення негативно вплинула й на стан справ у товаристві, яке є предметом нашого розгляду.

Між тим, попри неоднозначні обставини, товариство з обмеженою відповідальністю “ДАК-ТРАНС” збільшило обсяг оборотних активів за останні п’ять років на 65%, зростання обсягу грошей та їх еквівалентів – на 126%. Це, звісно, є позитивною тенденцією.

Довгострокові зобов’язання за період 2018-2022 рік у товариства відсутні. Фінансовий результат від операційної діяльності зріс на 936 000 гривень. Очевидно, що це позитивні показники, які дають змогу впевнено дивитися у майбутнє.

Для оцінки стратегії розвитку підприємства у товаристві з обмеженою відповідальністю був здійснений SWOT-аналіз, який засвідчив, що сильними сторонами організації є кваліфіковані водії, надання клієнтам якісних послуг, потужні ремонтна база. Натомість були виявлені і слабкі сторони, зокрема:

відсутність програми розвитку персоналу, слабка соціальна захищеність персоналу, високий рівень зносу автомобільного парку.

Стратегію розвитку виробничої структури у товаристві з обмеженою відповідальністю “ДАК-ТРАНС” варто розробляти, попередньо здійснивши аналіз його виробничої структури, технічного, технологічного забезпечення та її складових.

Враховуючи напрями розвитку підприємства, у товаристві з обмеженою відповідальністю має бути напрацьована комплексна програма удосконалення виробничої структури, оновлення технологій наданих послуг, методів організації роботи, втілення можливостей новітніх бізнес-процесів.

Поліпшення менеджменту розвитку інноваційних процесів на підприємствах, які займаються вантажними перевезеннями, робить більш ефективним використання ресурсів підприємства, підносить інноваційну активність, забезпечує довгострокові конкурентні переваги.

Запропонована автором модель стратегії управління розвитком інноваційних процесів на підприємствах, предметом діяльності яких є вантажні перевезення, містить характеристику чинників розвитку інноваційної діяльності, окреслення місії та ключової мети розвитку, методику оцінки інноваційного потенціалу, обґрунтування траєкторії інноваційного розвитку, особливості менеджменту на різних етапах реалізації інноваційного процесу, зробить можливим поліпшення інноваційної діяльності та комерціалізацію новацій.

Персонал організації запропоновано розглядати як об’єкт стратегічного менеджменту, бо людський капітал утворює додаткову цінність організації та підвищує конкурентоздатність. Людський капітал підприємства виражається компетентностями, здібностями, мотивацією, прагненням до саморозвитку, підвищення власної кваліфікації.

Стратегія розвитку персоналу у товаристві з обмеженою відповідальністю “ДАК-ТРАНС” повинна враховувати інтереси як організації, так і його співробітників, їх потреб, інтересів, запитів і бажань. Стратегія

розвитку персоналу буде ефективною лише тією мірою, якою буде задоволений персонал організації.

Отже, на нашу думку, викладені пропозиції сприятимуть удосконаленню стратегії розвитку товариства з обмеженою відповідальністю “ДАК-ТРАНС”.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Бужимська К.О., Царук В.М. Механізми управління розвитком підприємства: сутність і структура. Бізнес Інформ. 2020. №7. 278–287.
2. Бовкун О.А. Методи забезпечення ефективного управління персоналом підприємства. Економіка і суспільство. 2018. № 16. С. 257-263.
3. Божидай І. І. Теоретико-методологічні засади формування конкурентної стратегії підприємства. Вісник Київського національного університету імені Тараса Шевченка. Економіка. 2019. Вип. 4 (205). С. 6-10.
4. Галушка З.І. Стратегічний менеджмент: навч.-метод. посіб. / З.І. Галушка, І.Ф. Комарницький. - Чернівці : Рута, 2006. - 248 с.
5. Герасимчук В. Г. Стратегічне управління підприємством. Графічне моделювання: навч. посібник. К.: КНЕУ, 2000. 360 с.
6. Гордієнко П.Л. Стратегічний аналіз : навч. посіб. / П.Л. Гордієнко. - К.: Алерта, 2006. 404 с.
7. Єршова О.О. Інституціональне забезпечення механізму управління розвитком бізнес-процесів підприємства. Науковий вісник Ужгородського університету. 2019. Серія «Економіка», Вип. 2. С. 85-95.
8. Єфремов О.С. Організаційно-економічне обґрунтування вибору стратегії інноваційного розвитку підприємства. Вісник економіки транспорту і промисловості. 2009. №26. С. 153-157.
9. Жаліло Я.А. Економічна стратегія як категорія сучасної економічної науки. Економіка України. 2005. №1. С. 19-27.
10. Зайончик Л. Г. Міжнародні перевезення вантажів автомобільним транспортом : Навч. посібник / Л. Г. Зайончик, Ю. Ф. Кулаєв, М. О. Ковзель. К. : Видавець Горобець Г.С., 2009. 222 с.

11.Ігуменцев О.В. Стратегічні напрями розвитку потенціалу підприємства в умовах циркулярної економіки. Економічний вісник. 2021. №3. С. 191-198.

12. Ілляшенко С.М. Управління знаннями під час формування стратегії випереджаючого інноваційного розвитку підприємства. Проблеми системного підходу в економіці. 2019. Вип 3(1). С. 215-223.

13. Ілляшенко С.М., Шипуліна Ю.С., Ілляшенко Н.С. Управління на засадах маркетингу стратегіями екологічно-орієнтованого інноваційного розвитку в повоєнний період: національний і міжнародний аспекти. Маркетинг і цифрові технології. 2022. Том 6. №4. С. 47-60.

14.Калінеску Т. В., Романовська Ю. А., Кирилов О. Д. Стратегічний потенціал підприємства: формування та розвиток: монографія. Луганськ: Східноукр. нац. ун-т ім. Володимира Даля, 2007. 272 с.

15.Капаруліна І. М. Розвиток підприємства: концепція і технологія дослідження: монографія. К.: Центр учбової літератури, 2014. 432 с.

16.Касьянова Н. В. Управління розвитком підприємства на основі кумулятивного підходу: концепція, моделі та методи: монографія. Н. В. Касьянова; НАН України, Ін-т економіки пром-сті. Донецьк: СПД Купріянов В. С. 2011. 374 с.

17. Кіндрацька Г.І. Стратегічний менеджмент : навч. посіб. / Г.І. Кіндрацька. - К.: Знання, 2006. - 366 с.

18.Клівець П.Г. Стратегія підприємства : навч. посіб. / П.Г. Клівець. - К.: Академвидав, 2007. - 320 с.

19. Ключ Ю.І., Стрюк О.С. Дослідження підстав розробки ефективної с стратегії розвитку на інноваційній основі. Економічний вісник Донбасу. 2022. №2 (68). С. 108-112.

20. Кравченко О. В. Поняття стратегії розвитку підприємства. URL: http://www.uabs.edu.ua/images/stories/docs/K_BOA/kravchenko023.pdf.

21. Крамаренко К.М. Особливості формування стратегії інноваційно-інвестиційного розвитку підприємств. Науковий погляд: економіка та

управління. 2020. №3. С. 58-61.

22. Краснокутська Н.С. Потенціал підприємства: формування та оцінка: Навч. посібник. / Н.С. Краснокутська – К.: Центр навчальної літератури, 2020. – 352 с.

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

24. Ліпич Л., Товстенюк О., Хілуха О., Кушнір М. Стратегія розвитку підприємства та детермінанти, що її визначають. Економічний часопис Східноєвропейського національного університету імені Лесі Українки. 2016. №3. С. 27-32.

25. Макаров В.А., Макарова Т.В., Мастепан С.М., Мастепан М.А., Кузьмін В.С. Аспекти формування стратегії розвитку виробничої структури підприємства автомобільного транспорту. Вісник машинобудування та транспорту. 2022. № 2(16). С. 58-63.

26. Маслак О.О., Огерчук Ю.В., Маслак Т.О. Особливості вибору стратегії розвитку вітчизняних підприємств на основі аналізу стратегічних альтернатив. Менеджмент та підприємництво в Україні: етапи становлення і проблеми розвитку. 2021. № 2 (6). С. 65–71.

27. Наливайко А. П. Теорія стратегії підприємства. Сучасний стан та напрямки розвитку : монографія / А. П. Наливайко. – К. : КНЕУ, 2001. – 227 с.

28. Ольховая І.О., Макаренко А.О., Сазонова С.В. Оцінка ефективності управління стратегічним розвитком підприємства. Економіка. Менеджмент. Бізнес. 2021. № 2(36). С. 46-50.

29. Осовська Г. В., Юшкевич О. О. Економічний словник. К.: Кондор, 2007. 358 с.

30. Павликівська О., Галиняк Л. Розвиток кадрового потенціалу як елемент стратегії підприємства. Соціально-економічні проблеми і держава. 2021. Вип. 2 (25). С. 210-220.

31. Пацьора О. Стратегія розвитку транспортного підприємства:

формування сутності та змісту поняття. Збірник наукових праць ДЕТУТ. Серія “Економіка і управління”. 2016. Вип. 38. С. 26-36.

32. Пащенко Ю.Є. Стратегічні напрямки і пріоритети розвитку транспортного сектору України згідно вимог світової організації торгівлі. Вісник Дніпропетровського національного університету залізничного транспорту ім. акад. В. Лазаряна. – Дніпропетровськ : Вид-во Вид-во ДНУЗТ, 2008. Вип. 22. С. 248-253. URL: <http://cyberleninka.ru/article/n/strategicheskie-napravleniya-iprioritety-razvitiya-transportnogo-sektora-ukrainy-v-sootvetstvii-s-trebovaniyami-mirovoy-organizatsii>

33. Пастухова В. В. Стратегічне управління підприємством: філософія, політика, ефективність. Київ: КНТЕУ, 2002. 301 с.

34. Портер М. Стратегія конкуренції: пер. з англ. Київ: Основи, 1998. 390 с.

35. Прав Ю.Г. Модель стратегії управління розвитком інноваційних процесів на будівельних підприємствах. Механізми державного управління. 2019. №1(55). С. 83-89.

36. Приймак Н.С. Розробка та обґрунтування альтернативних стратегій розвитку підприємства. Вісник Запорізького національного університету. 2013. №1(17). С. 34-44.

37. Ревуцька А.О. Теоретичні складові стратегічного управління розвитку підприємств. DOI: 10.31395/2415-8240-2022-100-2-219-226.

38. Саєнко М. Г. Стратегія підприємства: підручник. Тернопіль: Екон. думка, 2017. 390 с.

39. Терещенко О.О. Фінансова діяльність суб'єктів господарювання: Навч. посібник [Текст]. - К. : КНЕУ, 2003. - 554 с.

40. Фінанси підприємства. Підручник [Текст] / Л.О. Лігоненко, Н.М. Гуляєва, Н.А. Гринюк та ін. - К. : КНТЕУ, 2006. - 491 с.

41. Фінансова стратегія підприємства: монографія [Текст] / І.О. Бланк, Г.В. Ситник, О.В. Корольова-Казанська, І.Г. Ганечко. - К. : КНТЕУ, 2009. - 147 с.

42. Шатіло О.В. Формування механізму стратегічного розвитку інноваційних процесів на автотранспортних підприємствах. Міжнародний науковий журнал “Інтернаука”. Серія “Економічні науки”. 2021. №8 (52), 1т. С. 79-87.

43. Шершньова З. Є., Оборська С. В. Стратегічне управління. Київ: КНЕУ, 1999. 384 с.

44. Яців С. Вибір стратегії розвитку підприємства. Розвиток менеджменту і маркетингу в АПК. С. 89-93. URL: <https://doi.org/10.31734/economics2022.29.089>

45. <http://www.ukrstat.gov.ua> – Офіційний сайт Державної служби статистики України.