

Центральноукраїнський національний технічний університет
ЦЗДО
Кафедра «Економіка, менеджмент та комерційна діяльність»

Допущена до захисту:
Зав. кафедри економіки,
менеджменту та комерційної
діяльності
к.е.н., доц.

_____ Тетяна РЯБОВОЛИК
„03” січня 2024 р.
(протокол засідання кафедри ЕМ та КД
№10 від „03” січня 2024 р.)

Кваліфікаційна робота **за другим (магістерським) рівнем вищої** **освіти**

на тему: «Підвищення ефективності управління розвитком автотранспортного підприємства»

Виконав: здобувач вищої освіти II курсу, магістратури,
групи ПА-22Мз

281 «Публічне управління та адміністрування»
ОПП «Публічне управління та адміністрування»

_____ Сергій ГЕОРГІЄВ

Керівник: к.е.н., доц.

_____ Ольга ГОРПИНЧЕНКО

Рецензент: д.е.н., проф.

_____ Володимир СИБІРЦЕВ

ЗМІСТ

Вступ	4
Розділ 1. Теоретичні та методологічні засади управління розвитком підприємства	8
1.1. Економічна сутність управління розвитком підприємства	8
1.2. Стратегії розвитку підприємства в сучасних умовах діяльності	19
1.3. Методичні підходи до розробки стратегій розвитку підприємства	29
Розділ 2. Аналіз діяльності АТ ДАК «Автомобільні дороги України» та процесу управління його розвитком	39
2.1. Організаційно-економічна характеристика підприємства	39
2.2. Фінансово – господарський аналіз діяльності підприємства	46
2.3. Оцінка факторів впливу на АТ «Автомобільні дороги України» задля розробки стратегії розвитку підприємства	53
Розділ 3. Пропозиції щодо підвищенню ефективності управління розвитком на АТ ДАК «Автомобільні дороги України»	60
3.1. Стратегічні напрями розвитку АТ «Автомобільні дороги України»	60
3.2. Заходи, спрямовані на підвищення ефективності управління розвитком підприємства	67
Висновки	73
Список використаних джерел	76
Додатки	83

ВСТУП

Актуальність теми. Негативні наслідки, що виникли під час пандемії та локдаунів, а також наслідки воєнних дій на території України, свідчать про необхідність розробки інноваційних заходів для стабілізації економіки та вирішення конфліктів. Умови повної невизначеності вимагають від керівників вітчизняних підприємств стратегічного визначення напрямків та пріоритетів діяльності.

Підприємство, як організм, потребує постійної адаптації в змінюваному середовищі, що досягається через безперервний розвиток. Зосередженість на розвитку може бути досягнута лише за допомогою ефективного управління, що базується на інноваційних технологіях та передовому досвіді керівного складу підприємства, а також на виважених менеджерських рішеннях.

Процес управління розвитком підприємства розглядається як послідовний, цілонаправлений процес за для укріплення та підвищення конкурентоспроможності підприємства, а також стабілізації його потенціалу в період нестабільності та невизначеності. Розвиток підприємства корелює з його стратегіями розвитку, що є проявом однієї з форм розвитку, а також оособлює план довгострокової перспективи. Можна окреслити, що вибір раціональної та доцільної стратегії є дуже актуальним, оскільки він забезпечує послідовний розвиток підприємства та його успішне функціонування.

Велика увага приділяється вивченню теоретичних основ управління розвитком підприємства. Зокрема, даним питанням приділялася увага низки науковців вітчизняних та зарубіжних. Зокрема, безпосередньо управління розвитком персоналу займалися такі науковці, як Ястремська О., Філіпішин І., Жилінська Л., Занора В., Дунда С., Матіщак Ю., Колода О., Коваль О., Судакова О., Жилінська Л., Розумчик О., Ястремська О., Воронько Н., Вітчина Т., Терлецька В., Коваленко О., Дмитришина І., Філіпішин І.

Побудова раціональної системи та механізм управління розвитком підприємства досліджувалася у працях відомих теоретиків та практиків, зокрема у праці Бондара Т., Касьянкової Н., Царук М., Богатарьова І., Ходорівної О., Дячкова Д., Харченка В., Бужимської К., Дарнівої М., Хвостіної І., Філіпішина В., Царук М.

Стратегія розвитку персоналу – це є запорука майбутньої стабільності, що призведе до підвищення конкурентоспроможності персоналу в майбутньому. Зокрема, вивченням даного питання займалися такі науковці, як Соріна О., Довгань., Васи́лига С., Ансов О. і Гура О., Томпсон А., Наумець О., Бобівський В., Васи́лига С., Рудківський О., Артеменко Л., Каракай Ю., Гура О., Гудзь О., Бренер А., Соріна О., Корольков В., Бобівський В., Костенко П.

Мета дослідження. Метою цієї кваліфікаційної роботи полягає у вивченні теоретичних та методологічних основ розвитку підприємства, ґрунтовному аналізі показників діяльності організації, оцінка впливу факторів (внутрішніх та зовнішніх) на рівень розвитку підприємства, та надання переліку рекомендацій щодо підвищення ефективності функціонування Акціонерного товариства "Державна акціонерна компанія "Автомобільні дороги України" та подальшого його сталого розвитку .

Завдання дослідження. Під час написання випускної роботи нами пропонується постановка та вирішення такого переліку завдань, зокрема:

- визначення економічної сутності поняття «розвиток», «розвиток підприємства», факторів, що на нього впливають;
- визначення актуальних стратегій розвитку підприємства та безпосередньо оцінка їх чи доцільно застосовувати;
- дослідження питання розробки стратегій для підприємств та застосування наявних;
- аналіз організаційної структури управління підприємством;

- аналіз господарської та фінансово-економічної діяльності АТ "Державна акціонерна компанія "Автомобільні дороги України" та основних напрямів діяльності;

- аналіз основних груп показників діяльності Акціонерного товариства "Державна акціонерна компанія "Автомобільні дороги України"

- оцінка факторів, що розкривають зовнішнє та внутрішнє середовище підприємства;

- пропозиції щодо підвищення ефективності розвитку діяльності Акціонерного товариства "Державна акціонерна компанія "Автомобільні дороги України".

Об'єкт і предмет дослідження. Об'єктом дослідження в кваліфікаційній роботі є процес розвитку АТ «ДАК Автомобільні дороги України».

Предметом дослідження є теоретичні засади, методичні підходи та практичні рекомендації щодо підвищення ефективності управління розвитком АТ "Державна акціонерна компанія "Автомобільні дороги України".

В кваліфікаційній роботі використовуються різні методи дослідження, зокрема, метод аналізу, за допомогою якого здійснено виокремлення функцій складових розвитку, виокремлення властивостей та для уточнення окремих категорій. Метод синтезу, що узагальнює та об'єднає елементи в єдину систему. Графічний та табличний метод, завдяки якому можна подати матеріал наочно. Економіко-статистичний метод використовується при аналізі показників економічного розвитку. Метод узагальнення використовується при формулюванні висновків до матеріалів. Метод swot-аналізу використовується для оцінки зовнішнього та внутрішнього середовища підприємства, а також для виокремлення сильних, слабких сторін підприємства та факторів, що впливають.

Наукове та практичне значення одержаних результатів. Наукова новизна пов'язана з узагальненням наявних поглядів науковців щодо трактування поняття розвитку підприємства та внесення пропозицій щодо їх авторського визначення. Наукове дослідження пов'язане із пропозиціями щодо підвищення ефективності управління розвитком підприємства.

Апробація результатів дослідження та їх публікація. Наукові доробки були представлені на VI Міжнародній науково-практичній конференції «Конкурентоспроможна модель інноваційного розвитку економіки України» Центральноукраїнського національного технічного університету (07-08 грудня 2023 року, м. Кропивницький), тема доповіді: «Напрями підвищення ефективності управління підприємством в умовах цифровізації».

Інформаційна база дослідження. Інформаційна база кваліфікаційної роботи складала періодичні фахові видання, дисертаційні дослідження, матеріали науково-практичних конференцій, монографії, інформація з інтернет-джерел, офіційний сайт підприємства, щорічна фінансова звітність.

Кваліфікаційна робота складається з таких елементів: вступ, III розділи, висновки, список використаних джерел та додатки.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ ТА МЕТОДОЛОГІЧНІ ЗАСАДИ УПРАВЛІННЯ РОЗВИТКОМ ПІДПРИЄМСТВА

1.1.Економічна сутність управління розвитком підприємства

Послідовний розвиток підприємства - це ключове завдання управління, оскільки цей процес сприятиме виживанню організації та підприємства в умовах посиленої конкуренції, нестабільності та постійних змін, також, враховуючи випадок з нашою державою – в умовах воєнного конфлікту.

Управління розвитком здійснює реалізацію цього завдання через постійний, ціленаправлений та безпосередній вплив на процес розвитку для досягнення відповідних цілей. Категорія "управління розвитком підприємства" виникає від філософської категорії та поняття "розвиток". Тому важливо розглянути ці два терміни та визначити їх економічну сутність. "Розвиток" визначається як процес змін будь-чого, перехід від одного стану до кращого, вищого, більш якісного. Різні науковці трактують розвиток по-різному, і деякі з їх підходів будемо розглядати детальніше.

Науковець Дунта окреслює поняття "розвиток" як базис того, що сприяє його рушійною силою та джерелом певної системи, що має внутрішні протиріччя, породжені процесами всередині даної системи, а також впливом зовнішнього середовища. Як результат, ми маємо безповоротні зміни та закономірності, що сприяють змінам всередині даної системи. Згідно із думкою іншого науковця, Коваленка, розвиток пояснюється як безперервний процес змін із одного стану до переходу в інший, підтверджений кількісними та якісними перетвореннями. Він зазначає, що дане поняття є непрямолінійним, а зміни відбуваються стрибками, впливаючи на ефективність системи або конкретного економічного процесу. Розвиток

характеризується певними властивостями, або, іншими словами, характеристиками. Сюди можна включити такі риси, як циклічність, безперервність, протиріччя, необоротність, можлива часткова керованість, певна цілеспрямованість, спіральність та інші. Пропонуємо розглянути кожне з цих понять у таблиці (табл.1.1).

Таблиця 1.1

Характеристики поняття «розвиток»

Характеристика	Зміст характеристики
- зумовленість внутрішніми протиріччям	виникають у системі під впливом зовнішніх факторів;
-циклічність	пов'язана з повторюваним переходом системи на новий рівень внаслідок накопичення кількісних змін у системі;
- безперервність	яка робить процес розвитку динамічним;
- спіральність руху	періодичне повторення на наступному витку розвитку системи деяких її характеристик з попередніх стадій;
- необоротність	постійне оновлення характеристик системи з неможливістю повернення до минулого стану;
- можлива керованість	здатність змінюватись у необхідному напрямку внаслідок спрямованого впливу;
- спрямованість (тобто характер змін)	розвиток системи може набувати прогресивного (покращуючого) або регресивного (руйнівного) напрямку

Джерело: складено автором на основі[15]

В економічній сфері існують різні підходи до визначення поняття "розвиток". Розвиток організації чи підприємства розглядається з рядом особливостей. Перш за все, визначається категоріальний апарат розвитку організації чи підприємства.

З іншого боку, розвиток означає введення певних послідовних або прогресивних змін, які підвищують ефективність підприємства у виконанні його основних функцій. Це дозволяє підприємству краще адаптуватися до змін у зовнішньому середовищі та збільшує його стійкість під час кризових ситуацій.

Таким чином, підприємство може конкурувати з лідерами галузі. Розвиток не обмежується лише кількісними змінами, а також охоплює якісні перетворення, спрямовані на покращення внутрішньої ситуації підприємства чи організації.

Розвиток може бути керованим процесом, який характеризується своєрідністю та складністю, що відбувається нерівномірно та неоднозначно у часовому аспекті.

Розглянемо різні погляди економістів-науковців на поняття розвиток підприємства, аналіз подамо в таблиці 1.2.

Таблиця 1.2

Визнання категорії «розвиток підприємства» за думкою науковців

Визначення категорії	Науковець - економіст
Розвиток підприємства – це “ перехід з одного стану в інший, який здійснюється у формі змін. Новий стан характеризується новими параметрами та їх значеннями, що відрізняє розвиток від зростання, де передбачається лише кількісне збільшення значень параметрів, а не набуття системою нових”	Баланович А.

Продовження табл. 1.2

Розвиток підприємства – це “ складний соціально-економічний феномен, що представляє собою сукупність змін у виробничо-комерційної системі підприємства, які зумовлені різними чинниками і призводять до переходу від одного відносно стійкого стану рівноваги до іншого. Зміни такого роду мають такі характеристики, як напрямок, швидкість, об’єкт-предмет, причина-фактор, стан-результат”	Богатирьов І.
Розвиток підприємства – це “ послідовна зміну сфер діяльності, закономірно викликана як реактивною, так і проактивною реакцією менеджменту на вплив факторів внутрішнього й зовнішнього середовища, з метою досягнення стабільного та ефективного стану всіх елементів суб’єкта господарювання”	Дячков, Д., Бондар Т.
“ Розвиток підприємства – це сукупність змін різної економічної природи, спрямованості, інтенсивності, що об’єктивно відбуваються у соціально-економічній системі підприємства під впливом внутрішніх і зовнішніх факторів, а також призводять до переходу та фіксації підприємства у різних організаційно-економічних станах (відносно стійкого характеру)”.	Коваленко Н.
Економічний розвиток підприємства - це “ цілеспрямовані, незворотні кількісні та якісні зміни, що відбуваються під впливом певних закономірностей та призводять до структурних перетворень, забезпечуючи ефективне функціонування підприємства в довготривалому періоді”	Матішак Ю.

Джерело: складено автором на основі[18]

Розглянувши підходи науковців першої групи до визначення поняття «розвиток підприємства/організації» можемо зробити висновок, що більшість з ним розглядають дане поняття з точки зору змін: послідовних, циклічних, кількісних, якісних та інших.

Розглянемо підходи до визначення вищезгаданої категорії вчених науковців-економістів (табл.1.3).

Таблиця 1.3

Визначення «розвитку підприємства»

Визначення категорії	Науковець - економіст
Розвиток підприємства – “ процес, який не припиняється в часі, триває планомірно, має стрибкоподібний характер та відбувається з використанням як якісних, так і кількісних змін, для переходу різноманітних підсистем на якісно новий рівень завдяки адаптації до факторів внутрішнього і зовнішнього середовища з метою досягнення максимально ефективного стану підприємства”.	Жилінська Л., Розумчук О
Розвиток підприємства - це “ керований процес зміни стану підприємства під впливом зовнішніх та внутрішніх факторів, завдяки якому досягається його більш ефективне функціонування”.	Соріна О.
Розвиток підприємства – це “ сукупність процесів зміни структурного, якісного та кількісного характеру системи під впливом факторів внутрішнього і зовнішнього середовища для досягнення мети і цілей, результатом якого є перехід від одного життєвого циклу до іншого”	Терлецька В.

Продовження табл. 1.3

“ Розвиток підприємства – це сукупність змін різної економічної природи, спрямованості, інтенсивності, що об’єктивно відбуваються у соціально-економічній системі підприємства під впливом внутрішніх і зовнішніх факторів, а також призводять до переходу та фіксації підприємства у різних організаційно-економічних станах (відносно стійкого характеру)”.	Коваленко Н.
Економічний розвиток підприємства - це “ цілеспрямовані, незворотні кількісні та якісні зміни, що відбуваються під впливом певних закономірностей та призводять до структурних перетворень, забезпечуючи ефективне функціонування підприємства в довготривалому періоді”	Матішак Ю.

Джерело: складено автором на основі[17, 19, 25, 40]

Визначення підходів до категорії розвитку підприємства дає змогу нам здійснити класифікацію видів розвитку, а також форм його прояву. Оскільки розвиток підприємства – це процес, який має багато граней та розглядає багато аспектів в діяльності підприємства, тому варто здійснити класифікацію основних його форм та видів.

Ключові та найбільш поширені реалізації даних категорії подамо у таблиці 1.4.

Таблиця 1.4

Групування за формами та видами розвитку

Критерій класифікації	Види розвитку	Визначення
1	2	3
За швидкоплинністю змін	Еволюційний	Вид розвитку, який передбачає поступову, стабільну, стійку та плавну адаптацію підприємства до нових умов
	Револьюційний	Стрібкоподібний розвиток, фазовий перехід, пов'язаний з докорінною зміною стану підприємства
За комплексністю	Системний	Розвиток, який охоплює всі підсистеми підприємства та потребує наявності об'єднуючої стратегії
	Безсистемний	Розвиток, який не враховує системні зв'язки; як правило, виникає за відсутності стратегії
За напрямом	Прогресивний	Розвиток, внаслідок якого відбувається зростання загального якісного рівня системи та її окремих кількісних та якісних характеристик
	Регресивний	Розвиток, внаслідок якого відбувається зниження якісних і кількісних характеристик системи та її загального якісного рівня
За характером зміни	Екстенсивний	Розвиток, який пов'язаний з проявом і збільшенням того, що вже існує
	Інтенсивний	Розвиток, який супроводжується виникненням якісно нових форм.
За охопленням (масштабом)	Односферний	Охоплює одну із сфер діяльності підприємства
	Багатосферний	Значний за кількістю та масштабами завдань; викликає зміни у підрозділах та підсистемах всього підприємства
За сферою реалізації	Організаційний	Стосується процесів розвитку структур та систем управління, ініціатив, сфер відповідальності тощо
	Техніко-технологічний розвиток	“ Зміни техніко-технологічної системи підприємства, що зумовлюють підвищення (зниження) рівня прогресивності технологічних процесів, рівня технічної ефективності функціонування виробництва” [5, с. 78]
	Соціальний розвиток	“ Сукупність змін, які зумовлюють покращання (погіршення) соціально-психологічного клімату на підприємстві, а також його перехід на якісно новий рівень” [5, с. 78]

Джерело: складено автором на основі [3, 5, 17, 27]

Нам розглянуто поняття розвиток підприємства та організації. Але розвиток неможливий без його керування. Тому даний процес має бути керованим відповідними структурними підрозділами підприємства або ж організації. Тож пропонуємо розглянути управління розвитком підприємства за результатами наукових досліджень різних науковців-економістів табл.1.5.

Таблиця 1.5

Підходи науковців – економістів до категорії «управління розвитком підприємства»

Сутність підходу	Науковець
“ Управління розвитком – це поетапний процес, метою якого є підвищення рівня потенціалу підприємства і підвищення його конкурентоспроможності на ринку”. “ Управління розвитком підприємства – це поетапний управлінський процес планування, організації та контролю діяльності підприємства з метою введення та реалізації нововведень на майбутню перспективу”	Коваленко Н.
“ Управління розвитком підприємства реалізується у вигляді комплексу програм, що компенсують і коректують впливи в рамках виділеного бюджету для досягнення цілей, що забезпечують життєздатність, конкурентоздатність, стійкість та ефективність підприємства в довгостроковій перспективі”	Філіпішин І.

Продовження табл.1.5

Управління розвитком підприємства – “ цілеспрямований вплив керуючої системи на керовану з метою забезпечення процесу переходу від поточного стану підприємства до кращого(досконалішого) порівняно з попереднім станом, у відповідності до поставлених цілей”	Хвостіна І.
Управління розвитком підприємства – “ систематичний, планомірний і цілеспрямований вплив на працівників, ресурси підприємства з метою підвищення рівнів організованості й конкурентоспроможності промислового підприємства за допомогою необхідних і достатніх способів впливу”	Щеглова О.

Джерело: складено автором на основі: [10, 16, 17]

Таким чином, розглянувши основні підходи до визначення саме процесу управління розвитком підприємства, ми погоджуємося з думкою більшості науковців. Зокрема, хотіли б виділити, що даний процес розвитку підприємства враховує здебільшого і зовнішні фактори. Таким чином можемо сформулювати визначення управління розвитком підприємства, що включає в себе планомірний, послідовний процес, систем та підсистем впливу керуючої системи на керовану, що відбувається з врахуванням факторів як внутрішнього, так і зовнішнього середовища, для того, щоб можна було здійснити перехід від наявного поточного стану діяльності підприємства до більш унікального, досконалішого, порівнюючи його з теперішнім станом.

Отже, узагальнюючи підходи науковців до понять "розвиток" та "управління розвитком підприємства", можна виділити такі важливі характеристики, як адаптація підприємства до плинності змін, що відбувається поза підприємством, а саме в зовнішньому середовищі. Це сприятиме ефективній реалізації господарської діяльності підприємства та можливості вживати заходи для ліквідації впливу кризових явищ і несприятливих факторів, при цьому здійснюючи свою поточну діяльність.

Управління розвитком підприємства слід розглядати комплексно як систему, що має вхід інформації для аналізу поточного стану підприємства. В результаті ми можемо аналізувати ряд показників, які свідчать про поточну діяльність, а також результати та ефективність. Тож розглянемо блок-схему впливу факторів середовища на підприємство в макро- та мікророзрізі (рис.1.1).



Рис.1.1. Схема системного підходу до управління розвитком підприємства

Джерело: [28]

Процес управління розвитком підприємства або ж організації варто здійснювати на основі відповідних принципів. Зокрема, науковці виділяють в своїх працях такі принципи, як науковості, гнучкості, комплексності або ж системності, першочерговості або пріоритетності, безперервності, принципи компетентності, комплексності, об'єктивності, альтернативності та інтегрованості.

Розглянемо кожен з принципів окремо. Принцип безперервності означає, що процес розвитку не має зупинятися на жодному з етапів розвитку підприємства. Принцип пріоритетності вимагає від підприємства формування стратегії розвитку і, відповідно, дотримання важливих пріоритетів, обраних в даній стратегії. Принцип науковості розглядається як базису стратегії розвитку наукових досліджень вчених-економістів задля розвитку підприємства з врахуванням розвитку соціально-економічних систем та певних закономірностей. Принцип гнучкості означає, що підприємство здійснювало постійний аналіз впливу зовнішнього середовища і, відповідно, підприємство могло адаптовуватися до даних змін. Принцип системності означає, що всі напрями діяльності підприємства, його сфери діяльності мають бути налагоджені і, відповідно, працювати як одна єдина система. Принцип конкретності означає, що відповідно до проведеного аналізу та моніторингу підприємство має здійснювати конкретні заходи щодо розвитку підприємства. Принцип об'єктивності означає, що підприємство має дотримуватися об'єктивних законів задля його розвитку. Принцип оптимальності означає, що підприємство має обирати ту стратегію розвитку, яка буде оптимальна за результатами дослідження, показників результатів та витрат. Принцип альтернативності має реалізуватися шляхом вибору стратегії розвитку підприємства за допомогою альтернативних сценаріїв розвитку і не боятися даних змін. Таким чином узагальнюючий процес управління розвитком підприємства має певні особливості. Зокрема, вони часто співпадають з функціями управління або ж менеджменту такими, як

планування, функції організації, мотивації персоналу, проведення контролю та відповідно координації.

1.2. Стратегії розвитку підприємства в сучасних умовах діяльності

Існує багато форм управління розвитком персоналу, але найбільш використовуваними підприємствами є саме стратегічне планування, оскільки саме даний вигляд стратегічного розвитку підприємства включає в себе розвиток, який буде здійснюватися во время ограничения ресурсов и их разделения, а также в условиях адаптации предприятия к соответствующим изменениям из внешнего средства.

Таким чином, можна сказати, що поняття розвитку підприємства і поняття стратегії – це два поняття, які йдуть послідовно і, відповідно, доповнюють один одного. Варто зазначити, що поняття стратегія базується на таких словах грецького походження, як «стратос» – армія, а також другого компонента «агос» – я керую. Дане поняття пішло з армійської термінології і означає в первинному сенсі мистецтво воювати, вести воєнні дії.

Відповідно до думки науковця Ансофа, він виділяє характерні риси притаманні стратегії. Зокрема, це пов'язано з тим, що процес створення стратегії це довгостривалий процес, що покажуть свій результат лише протягом певного часу під час її реалізації, що дозволить компанії посилити свої конкурентні переваги, а також зростати. Разработка стратегии может быть использована для разработки стратегических проектов, відфільтровуючи першочергові та другорядні дії, що будуть суперечити дані стратегії. Ансоф зазначає, що кожна стратегія має період свого існування [19].

Відповідно до принципів побудови стратегії, кожна стратегія має певні альтернативи, може бути коригована, доповнена новою інформацією, частково змінена, скоригована для успішної її реалізації. Підприємство має

отримувати постійну інформацію щодо реалізації стратегії, оскільки окремі її дії можуть викликати сумніви у правильності введення діяльності відповідно даної стратегії, тобто на кожному етапі має бути зворотний зв'язок, коригування, а також постійне оновлення, апгрейд стратегії.

Ансоф визначає поняття стратегії як послідовність прийняття рішень, тобто такий собі план. В свою чергу, науковці Стрікланд та Томпсон визначають поняття стратегії як послідовний план, який має за мету сформулювати місію підприємства, встановити його цілі, що поділяться на завдання, і відповідно роздати дані завдання керівним ланкам підприємства.

Науковець Погорелов у своїх наукових працях розглядає поняття стратегії як безперервний процес, що керується певною програмою дій, таким собі планом, де кожен новий етап пов'язаний з попереднім, але на щабель є складнішим.

В даній системі відображаються нові властивості, характеристики та можливості для реалізації даної стратегії. Часто поняття стратегія та стратегія розвитку ототожнюють. Зокрема, науковці виділяють відмінні риси даних двох понять.

Серед вітчизняних науковців Василів характеризує поняття розвитку стратегії як безперервне вдосконалення таких процесів як функціональних, бізнес-процесів, що йде послідовно з кількісними та якісними показниками, які свідчать про стійкість функціонування підприємства за умов нестабільності та умов високої конкуренції. Науковець Гуєв дає визначення стратегії розвитку як глибокого плану в довгостроковій перспективі, при якому важливу роль відіграє інноваційність поряд з значним ризиком, але ключовим є аналіз внутрішнього та зовнішнього середовища підприємства. Зокрема, людський чинник відіграє важливу роль. Підприємство залежить від інвестицій для ефективного його розвитку та підвищення конкурентоспроможності. Науковець Соріна дає визначення стратегії розвитку, яка відмінна від класичних варіантів, оскільки вона зосереджує

увагу на результаті від докладених дій і виражає це в показниках кількісних та якісних.

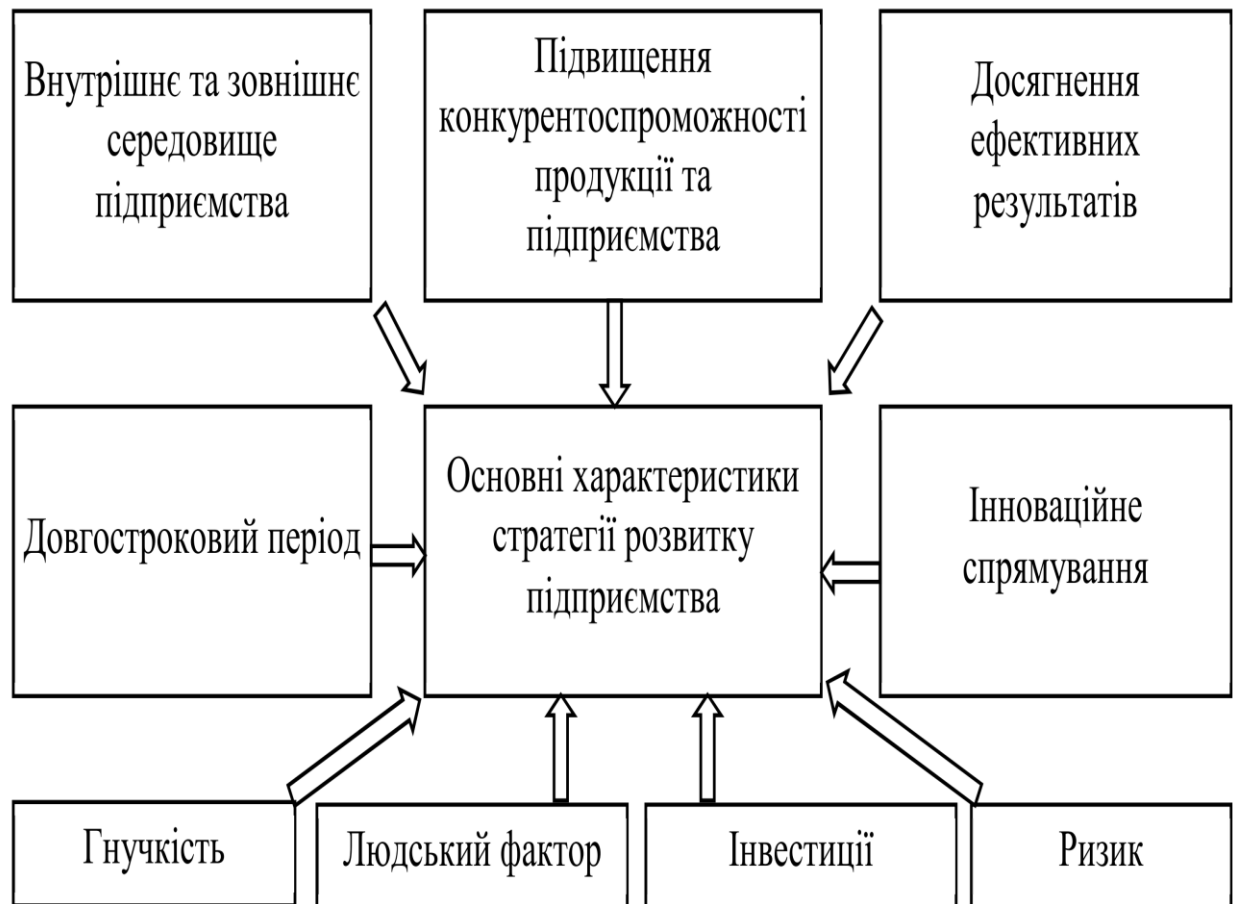


Рис.1.2. Сутність категорії «стратегічний розвиток» підприємства

Джерело: [25]

Виділяють класичний підхід до класифікації стратегії розвитку. Зокрема, це чотири базових стратегії. Кожна з даних стратегій базується, в першу чергу, на збереженні існуючого базового стану підприємства. А також поступовою зміною певних його елементів від 1 до 5. Це включає в себе ринок, продукт, галузь, технології, а також позиція підприємства в даній галузі.

Перша група стратегій - це стратегії зростання або інтегрованого росту. Вона характеризується розвитком підприємства, коли до нього додаються

нові структури. Це досягається шляхом розширення або додаткового тиску на правові повноваження. Цю стратегію використовують підприємства або



Рис.1.3. Стратегії розвитку підприємств

Джерело: [17, 28, 3, 31]

компанії, які довгий час функціонують, мають сильні позиції і не можуть скористатися стратегією концентрованого росту.

Розглядаючи дану групу стратегій, то сюди включають такі стратегії:

- вертикальна інтеграція;
- пряма вертикальна інтеграція;
- стратегії, реалізовані за допомогою горизонтальної інтеграції.

Детально розглядаємо кожну з стратегій. Зворотна вертикальна інтеграція реалізується у випадку, коли здійснюється контроль над постачальником за рахунок новостворених дочірніх підприємств або при придбанні організації. За допомогою цієї стратегії можна знизити високу кореляцію залежності підприємства від змін цін на ресурси, витрат нових і існуючих постачальників, а також створювати нові канали доходів.

Стратегія прямої вертикальної інтеграції безпосередньо стосується контролю над каналами збуту. Коли підприємство прагне виходити в нові регіони, розширювати свою географію діяльності, конкурувати за новою політикою на вироблену продукцію та вдосконалювати системи розподілу. Третя стратегія - стратегія горизонтальної інтеграції. Дана стратегія трохи повторює стратегію посилення позицій, але робить акцент на підвищенні контролю або поглибленні компаній.

Стратегії зростання в основному використовуються масштабними підприємствами та компаніями, які не можуть подальше розширювати свої послуги або продукти через насиченість ринку. Таким підприємствам слід шукати нові сфери для збуту своєї продукції. Ця група стратегій включає конгломеративну диверсифікацію, горизонтальну диверсифікацію та концентричну диверсифікацію.

Коли підприємство знаходиться в стані занепаду або ж в кризових ситуаціях, тоді варто говорити про стратегію реконструктуризації, оскільки це зможе стабілізувати стан підприємства.

До даних стратегій відносять такі типи

1. Стратегія збору урожаїв.
2. Стратегія ліквідації.

3. Скорочення зон господарювання.

4. Стратегія скорочення витрат.

Остання стратегія характеризується у заходах, які спрямовуються на зниження витрат за допомогою розширення додаткових можливостей. Це консервація виробничих потужностей, зменшення обсягів закупівель або ж непопулярні методи звільнення працівників. Інша стратегія пов'язана зі скороченням зон господарювання. Заключається у тому, що підприємству варто відмовитися від певних своїх філій, можливо напрямів діяльності або ж окремих підрозділів. За допомогою цього підприємство зможе акумулювати вільні кошти.

Стратегія збору урожаю ґрунтується на свідомій відмові від частини доходу, який може отримати підприємство в довгостроковій перспективі за рахунок того, щоб збирати дані доходи саме в короткостроковій перспективі.

Стратегія ліквідації – це доволі непопулярний метод, радикальні дії, коли підприємство веде свій бізнес у кризових ситуаціях і означає повну або ж часткову його ліквідацію як суб'єкта господарювання, окремих його філій або ж лише тих елементів, які є збитковими.

Науковець Боярська зазначає, що підприємство може реалізовувати декілька одночасно стратегій, особливо якщо дане підприємство багатогалузеве. Також підприємство може обирати стратегії одна за однію, змінюючи при цьому свої конкурентні позиції.

Так виділяють стратегію стабілізації, комплексну стратегію або комбіновану.

Стратегія стабілізації реалізується при таких умовах. По-перше, це здійснення заходів для збереження працівників та науково-технічного складу підприємства за допомогою економії витрат, модифікації продукції,



Рис.1.4. Стратегії розвитку Томпсона – Стріклєнда

Джерело: [7, 29]

тримання на належному рівні виробничого потенціалу, а також збереження та захисту частки ринку.

Також науковець Гуць виділяє дві групи стратегій – це пасивна та активна.

До стратегій активної групи відносяться дії, які будуть сприяти випередженню конкурентів підприємства, що дозволяє підприємству швидко реагувати на зміни, бути більш гнучким. Це є основним принципом даної стратегії. А також поряд цим важливим елементом є впровадження інноваційних технологій.

В свою чергу, пасивна стратегія, що сприяє розвитку підприємства, вона полягає в копіюванні наших конкурентів, постійному аналізі та оцінці підходів до ведення підприємницької діяльності і можливість швидкої адаптації до всіх змін, що виникають, але в свою чергу ставить за мету використання поруч з цим перевірених класичних методів та форм ведення бізнесу. В комплексі це дозволяє зменшити ризики пасивної стратегії.

Нами запропоновано порівняти дві дані стратегії за різними показниками та характеристиками.

Таблиця 1.6

Порівняльна таблиця щодо активної та пасивної стратегій

Характеристика	Активна стратегія	Пасивна стратегія
Ризики	Високий рівень ризику	Низький або середній рівень ризику
Інновації	Активне впровадження інновацій, висока сприйнятливість інновацій	Запізніле впровадження інновацій, середня сприйнятливість інновацій
Конкуренти	Випередження конкурентів	Слідування за конкурентами
Збутова політика	Постійне корегування збутової політики, забезпечення високого рівня сервісу, використання спроб запровадження індивідуального підходу до споживачів	Корегування збутової політики за потреби
Товарна політика	Акценти на оновленні продукції та її упакування	Увага зосереджена на обсягах виробництва
Цінова політика	Використання багатьох цінових стратегій, націлених на різні групи споживачів, використання широкого спектру цінових знижок	Дотримання декількох цінових стратегій, які корегуються за потреби; використання цінових знижок як у конкурентів

Продовження табл.1.6

Частка ринку	Розширення частки ринку, вихід на нові сегменти ринку і на нові ринки, у т. ч. зовнішні	Втримання наявної частки ринку
--------------	---	--------------------------------

Джерело: сформовано автором на основі [25]

Виходячі з результатів порівняння даних стратегій виділяють по 2 типи стратегій (рис.1.5).

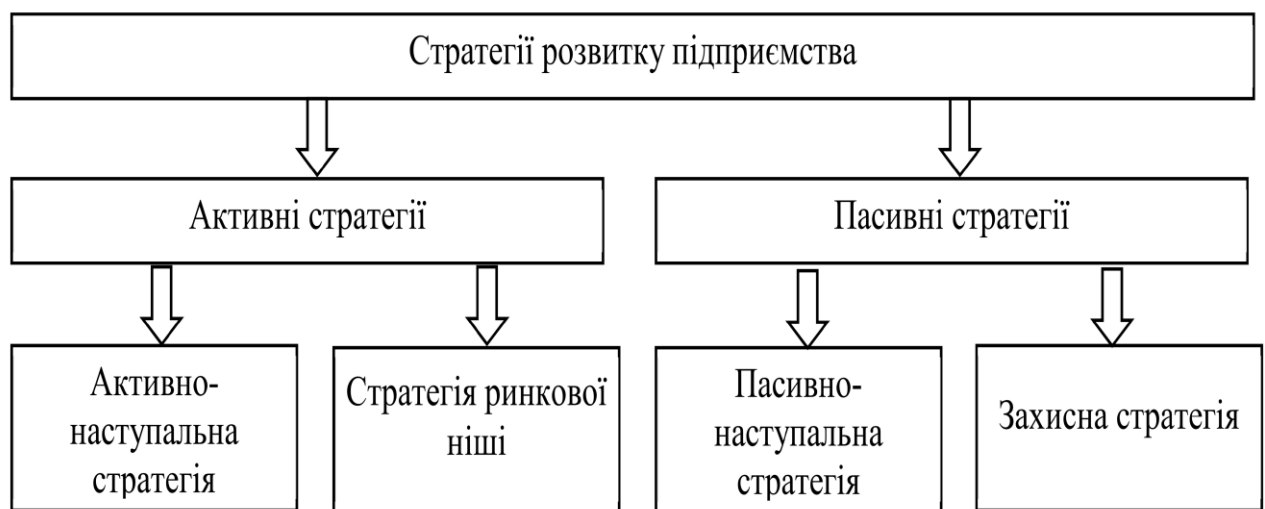


Рис.1.5 Класифікація стратегій розвитку (пасива та активна)

Джерело: [34]

Стратегія активного наступу. Ця стратегія застосовується для лідерів галузі. Її метою є підтримка продуктів лідерів, використання технологічних інновацій та швидка адаптація до змін, інтенсивне використання наявних ресурсів. Ця стратегія характеризується високим ризиком та значними фінансовими витратами для досягнення відповідного рівня розвитку.

Стратегія ринкової ніші ґрунтується на збалансованому поступовому розвитку і ключовий момент - закріплення лідерства відповідно до конкретних сегментів ринку. Ця стратегія підходить для підприємств на стадії зрілості, які можуть впроваджувати нові технології для підвищення якості товарів та послуг [37].

Пасивно-наступна стратегія може бути використана на будь-якому етапі функціонування підприємства і вимагає фінансових вкладень, характеризуючись середнім рівнем ризиків. Захисна стратегія ґрунтується на збалансованому співвідношенні втрат та виходить за межі етапу спаду. Ця стратегія має середній рівень ризиків. Стратегія розвитку є довгостроковим планом для великих підприємств.

Результативність впровадження відповідних стратегій можна перевірити аналізуючи наступні показники:

1. Оперативна ефективність складає:

$$r = \frac{D}{B}, \quad (1.1)$$

де D – дохід від реалізації продукції, тис.грн.;

B – витрати на виробництво та реалізацію продукції, тис.грн.

2. Коефіцієнт оперативної ефективності (K_r) складає:

$$K_r = \frac{r}{R}, \quad (1.2)$$

де R – оперативна ефективність підприємства-конкурента.

3. Щоб визначити коефіцієнт стратегічного позиціонування, необхідно розрахувати індекс зміни обсягів доходу (виручки) від реалізації продукції:

$$I = \frac{D}{D_0}, \quad (1.3)$$

де D_0 – дохід від реалізації продукції попереднього року, тис. грн.

4. Коефіцієнт стратегічного позиціонування (K_i) дорівнює:

$$K_i = \sqrt{\frac{I}{I_s}}, \quad (1.4)$$

де I_s – індекс зміни обсягів доходу (виручки) від реалізації продукції підприємства-конкурента.

5. Коефіцієнт конкурентоспроможності (K) складає:

$$K = \frac{K_r}{K_i} \quad (1.5)$$

Таким чином, після впровадження обраної стратегії варто періодично здійснювати аналіз результатів діяльності.

1.3. Методичні підходи до розробки стратегій розвитку підприємства

Запорукою гармонійного розвитку підприємства чи організації є наявність послідовних дій, що лягають по основу стратегії розвитку підприємства. Важливим є обґрунтування даного комплексу ідей для стабільного розвитку організації. Свою чергу, важливо побудувати такий ефективний механізм формування системи, що впливатиме на стратегічне управління підприємства. Для того, щоб обґрунтувати обрану стратегію розвитку, необхідно застосування різних методів та методик. Під ґрунтом для даних методик є визначення ряду показників, що лежать при побудові стратегії підприємства. Науковці не мають уніфікованого підходу, проте є базові показники, на які варто звертати увагу, щоб відслідкувати, чи прожилася стратегія, чи є вона ефективною, чи варто її водозмінювати або ж відмовитися і розробити нову стратегію. До даних ключових позицій, на які варто звернути увагу, відносять фінансові можливості підприємства та наявний потенціал. Це конкурентна позиція на момент аналізу або ж на момент введення в дію стратегії розвитку. Це рентабельність активів підприємства. Це можливість підприємства до введення інновацій. Це рівень послуг, які надає підприємство або ж виробляє продукцію. Це визначення, на якій стадії життєвого циклу знаходиться підприємство і, відповідно, гарним елементом є узагальнення результатів діяльності і побудова матриці свод аналізу, де керівництво або ж незалежний аудитор може побачити наявну картину факторів, що впливають як з внутрішнього середовища, так і з зовнішнього, наявні можливості та загрози для підприємства.

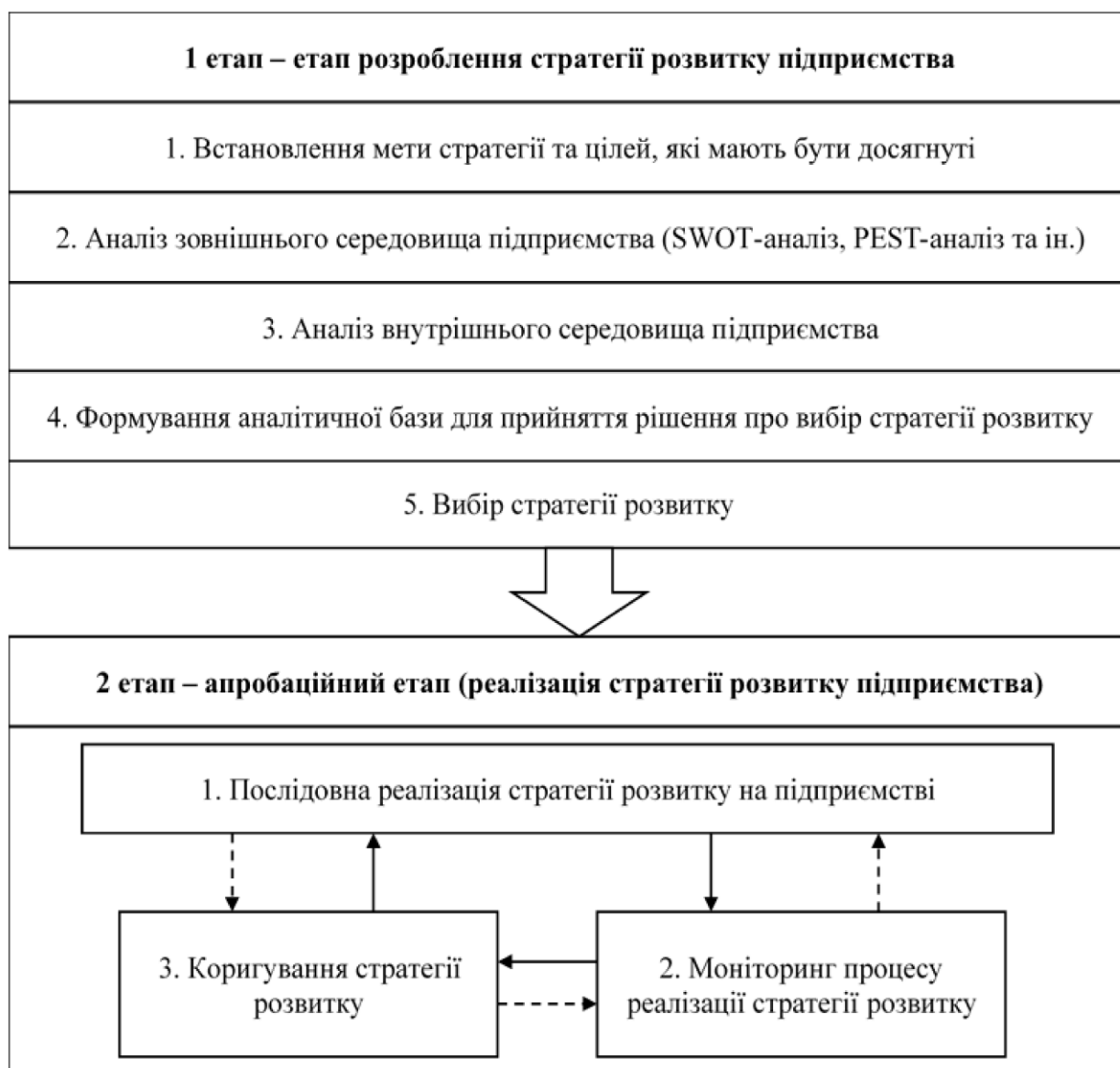


Рис. 1.6. Схема послідовності розробки та реалізації стратегії розвитку підприємства

Джерело: [37]

Основними елементами будь-якої стратегії є її результативність, довгострокова надійність та адекватність витрат і отриманих вигод. Вибір правильної стратегії дає нам можливість посилити конкурентні переваги. Надійність обраної стратегії дозволяє підприємництву функціонувати і продовжувати свій життєвий цикл. Важливим також є процес формування

механізму, яким чином підприємництво буде реагувати на внутрішні та зовнішні зміни, що впливають на нього.

Двома важливими етапами при формуванні нової стратегії розвитку підприємства виділяють, по-перше, її розробка, а другий етап – це апробація. Дані етапи не є рівноційними, оскільки чим більш якісно буде обґрунтована стратегія, тим, відповідно, простіше буде її реалізовувати у господарську діяльність підприємства. Це полегшить коригування її і максимально підвищить ефективність застосування даної стратегії. Етапи формування стратегії підприємства для його розвитку можна зобразити на малюнку 1.6.

Починається розробка стратегії з першого етапу із визначенням місії та тої мети, яка буде відображати ідею стратегії цілого підприємства. Далі, після того, як мета встановлена, маємо викоригувати цілі, які варто досягти організації по підприємству за певний час. Коли ми формуємо стратегію розвитку підприємства, великої уваги варто приділити саме зовнішньому середовищі.

Таким чином, варто застосувати загальновідомих методів SWOT-аналізу або PEST-аналізу, за допомогою яких можна визначити такі складові, як конкурентна позиція, частка ринку, які наявні відносини з посередниками та постачальниками.

Можна оцінити якість нашої продукції або послуг, зробити дослідження цінової політики, наскільки відбувається контроль на кожному етапі за розподілом та збутом продукції.

Можна, за допомогою даних аналізів, здійснити аналіз резервів для того, щоб збільшити наші виробничі потужності, розширити асортимент, а також виявити, де ми можемо заявити про себе на нових ринках. У кількісному виразі стратегії розвитку підприємства варто оцінити ряд техніко-економічних та фінансових показників.

На основі проведеного дослідження можна зробити відповідні висновки. Здебільшого використовують інтегральні показники і, відповідно, на базі цих показників вже здійснюється вибір стратегії остаточно.

Провести інтегральну оцінку за різними факторами, що відображають розвиток підприємства, можна, згрупувавши їх по певним групам. До даних груп можна віднести показники виробничої діяльності, фінансові, комунікативність, соціальну діяльність, рентабельність, техніко-технологічний розвиток, показники, які можуть дати оцінку якості продукції або наданих послуг.

На стадії, коли відбувається поспосередньо абробація запропонованої стратегії та її впровадження на підприємстві, тому на даному етапі важливим стає процес моніторингу на кожному кроці за реалізацією даної стратегії і відповідне відслідковування негативних чинників, які можуть виникнути. Паралельно відбувається процес коригування даних недоліків. Для цього варто постійно порівнювати очікувані результати від наявних.

Таким чином, це дозволить нам адаптувати заявлену стратегію до умов функціонування.

Виділяють п'ять основних кроків при розробці стратегії:

До першого кроку відноситься визначення сфери діяльності підприємства та орієнтовного стратегічного бачення.

Другий етап – зміна місії, цілей та задач підприємства, які були поставлені раніше.

Третє – це опрацювання матеріалів і розробка стратегічних дій, опис відповідних програм, за допомогою яких підприємство зможе працювати в рамках нової стратегії.

Далі – це безпосередня розробка даної програми і її впровадження в процес функціонування підприємства.

На кожному етапі має бути встановлений періодичний моніторинг за реалізацією стратегії та, відповідно, керування цим процесом. Точками

контролю повинні бути періоди, коли відповідальна особа або відділ буде проводити оцінку результатів діяльності підприємства для коригування стратегії з урахуванням факторів, які впливають на підприємство та, відповідно, змін.

Науковцем Девідом розкривається сутність інших підходів до розробки стратегій. Девід виокремлює три основні етапи. Це розробка стратегії, її впровадження, а також оцінка по результатам її застосування на підприємстві. А модель за Девідом можна побачити на рисунку 1.7.

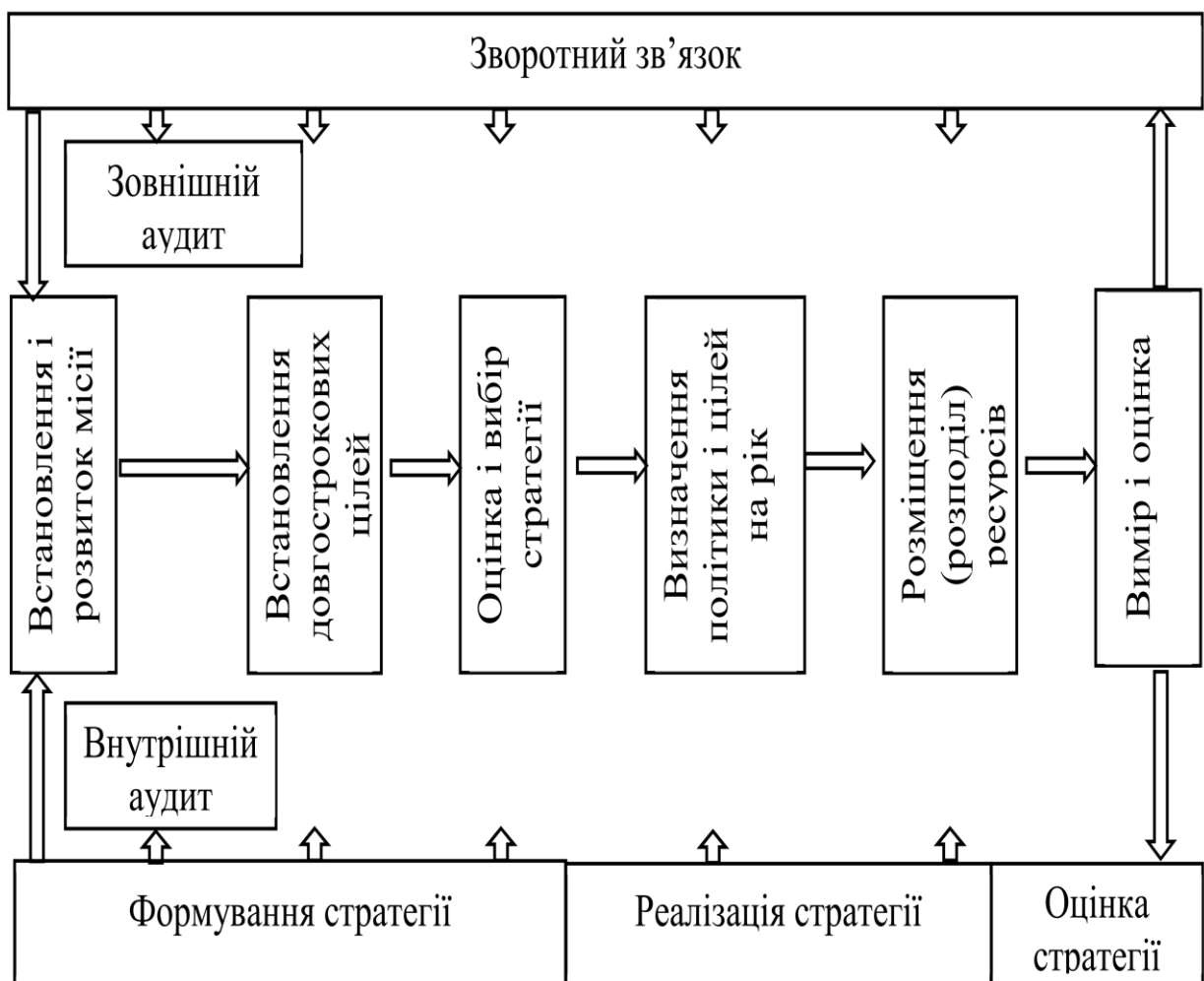


Рис.1.7. Підходи до розробки стратегії підприємства за Ф.Девідом

Джерело: [35]

Виділяють три основні школи, які займалися розробкою стратегії розвитку підприємства. Зокрема, це школи, які мають характеристику

основних рис їх діяльності. Це школи, які акцентують увагу на специфічних процесах формулювання стратегії, до яких входить опис процесів розробки стратегії, зокрема, і школи, що мають об'єднуючий та узагальнюючий характер.

Науковець Ансофф у своєму трактуванні розробки стратегії включає такі ключові моменти, як в першу чергу оцінити зовнішні загрози підприємства, провести, здійснити оцінку наявного потенціалу, зробити варіабельність стратегій, які може обрати керівництво підприємства, зробити розробку стратегій за умов нестабільності середовища.

Стратегічний аналіз, реалізація стратегії, послідовний моніторинг та як результат оцінка стратегії – це все складові за моделлю Томпсона рисунок 1.8.

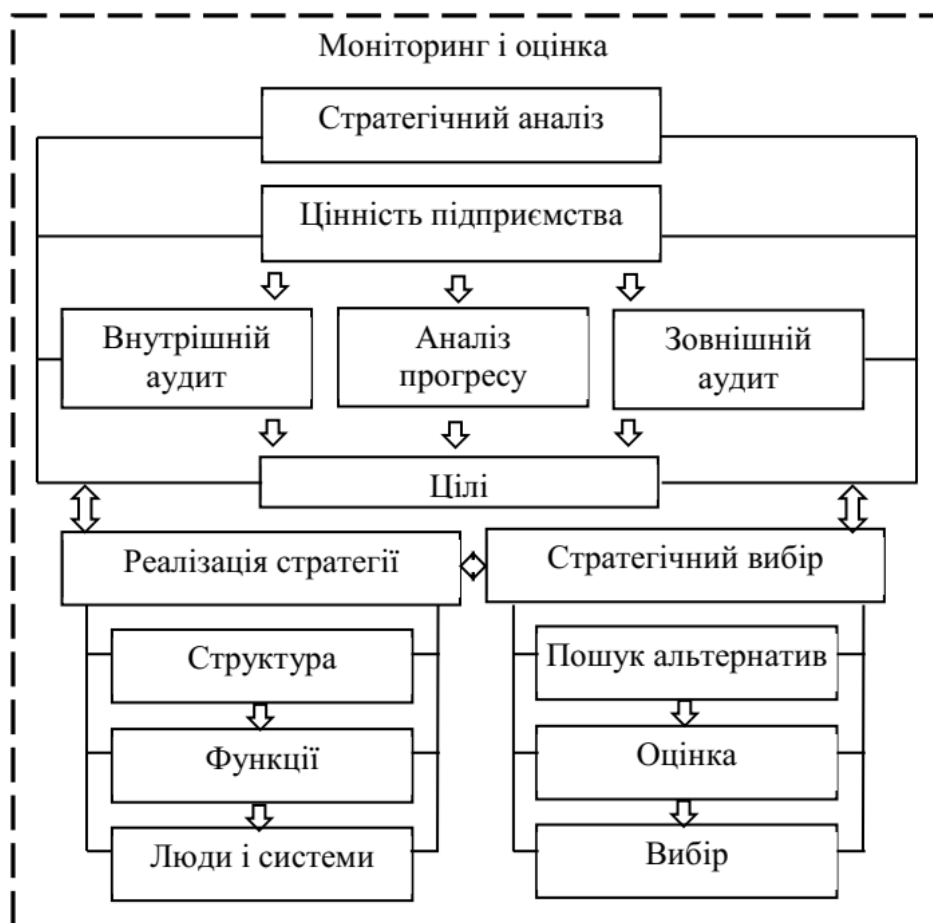


Рис.1.8. Розробка старегії за Д. Томпсоном

Джерело: [40]

За думкою інших науковців, модель Томпсона має ряд недоліків, оскільки не враховує тісного кореляційного зв'язку стратегічного управління з короткостроковими та тактичними планами. Тому вони виділяють інший підхід, який представлений Шенделом і Хофером, і включає три основні процеси: аналіз ресурсів, аналіз оточуючого середовища та ціннісний аналіз. Ця модель складається з послідовних етапів, починаючи з визначення цілей розробки стратегії. Наступний етап - аналіз оточуючого середовища. Формулювання стратегії підприємства - це безпосередньо функціонування стратегії підприємства. Після цього настає етап реалізації та управління даною стратегією.

Науковець-економіст Вихенський пропонує розглядати побудову стратегії як комплекс п'яти управлінських процесів, включаючи, передусім, аналіз оточуючого середовища, визначення цілей та місії, вибір стратегії, реалізацію, оцінку та контроль. Цей механізм можна побачити на картинці 1.9.

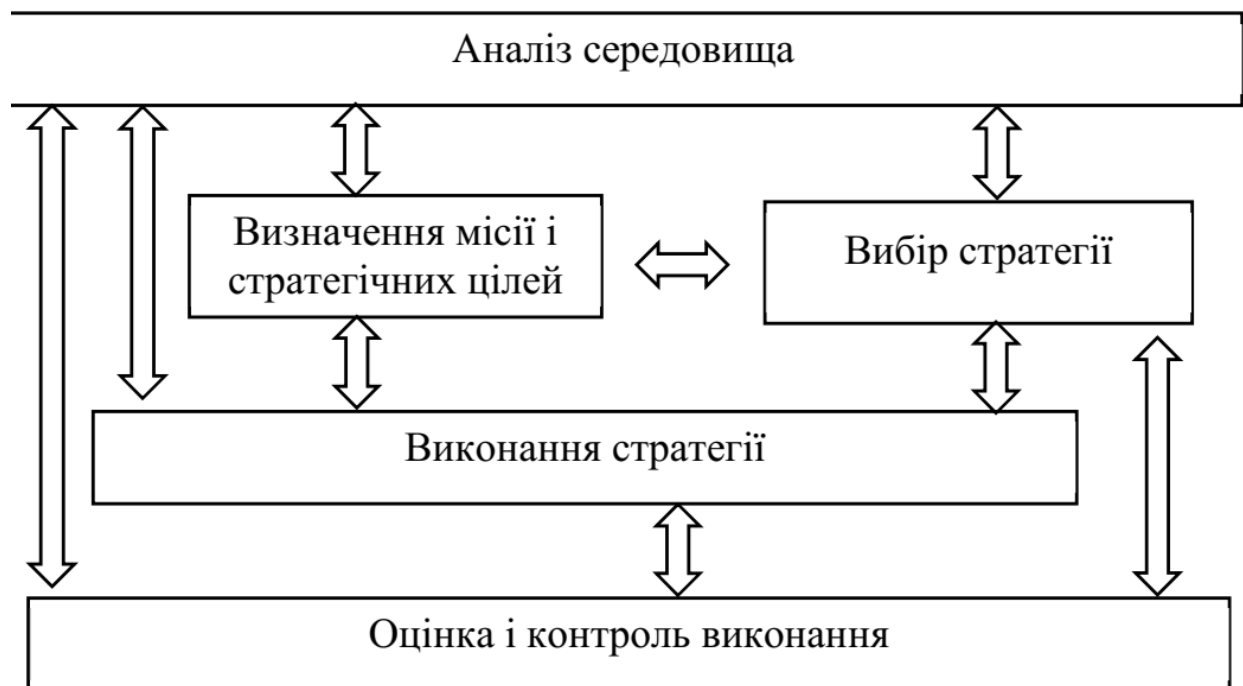


Рис.1.9. Побудова стратегії за методом О. Вихенського

Джерело: [42]

Менксон розглядає побудову стратегії за таким планом: спочатку звернутися до місії підприємства, встановити цілі, проаналізувати фактори зовнішнього середовища, провести управлінський аудит сильних і слабких сторін підприємства, вибрати стратегію відповідно до особливостей діяльності підприємства, реалізувати цю стратегію, здійснювати керування нею та оцінювати стратегію. Після цього цей етап має циклічний характер (рис.1.10.)



Рис.1.10. Розробка стратегії за М. Месконом

Джерело: [45]

Розглядаючи модель Попова, він акцентує увагу на аналізі зовнішнього середовища, оцінці сильних та слабких сторін організації, визначенні місії та цілей. Важливий елемент - розробка та розгорнутий аналіз корпоративної

стратегії та організація безпосередньо-зворотного зв'язку. Звертається увага і на розробку стратегічного планування за лінією, подаючи два варіанти: універсальний для довгострокового моніторингу та ситуаційний для гнучкості в розробці стратегії, ґрунтуючись на поетапному моніторингу (рис.1.11).

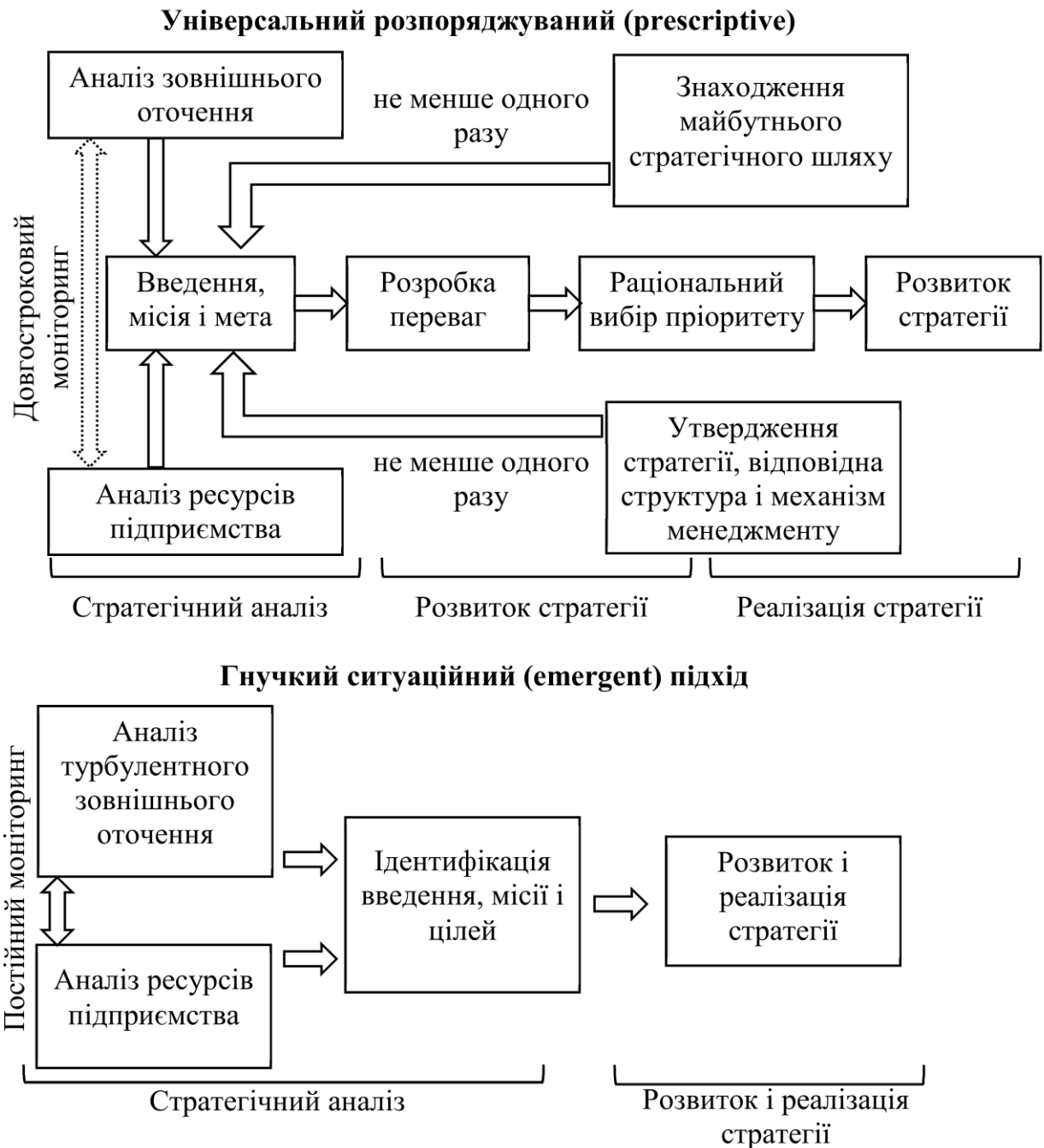


Рис.1.11. Побудова стратегії за Р. Лінча

Джерело: [39]

Проаналізувавши ряд моделей стратегічного управління та побудови стратегій підприємства, ми бачимо ряд спільних рис та відмінностей. Спільними рисами для даних моделей є постановка місії цілей, аналізу середовищ, в якому функціонують підприємства, вибір тих стратегій, які будуть найоптимальніші для даного підприємства та виду господарювання, формування плану реалізації даної стратегії, а також оцінка та контроль за виконанням даних стратегій.

Таким чином, використання підходу побудов стратегій для розвитку та підвищення ефективності діяльності підприємства має дуже важливе значення, оскільки це впливає на прибутковість підприємства та рівень його конкурентоспроможності. Проте, звичайно, стратегії мають передично переглядатися та коригуватися.

РОЗДІЛ 2
АНАЛІЗ ДІЯЛЬНОСТІ
АТ «ДАК АВТОМОБІЛЬНІ ДОРОГИ УКРАЇНИ» ТА ПРОЦЕСУ
УПРАВЛІННЯ ЙОГО РОЗВИТКОМ

2.1. Організаційно-економічна характеристика підприємства

Державне агентство автомобільних доріг сприяло створенню акціонерного товариства Державної акціонерної компанії «Автомобільні дороги України». Таким чином, на основі реорганізації, що відбулася в дорожній галузі України, було створено за наказом президента, датовано 8 лютого 2011 року Державну службу автомобільних доріг України, тобто «Автодор». Українська державна корпорація по будівництву, ремонту та отриманню доріг стала послідовником даної організації. Таким чином, «Автодор» являється головним розпорядником, зокрема, державних коштів, що фінансує дорожню галузь України. Держава ставить за пріоритетний напрям державне регулювання даним підприємством, а саме господарським управлінням. Таким чином, в лютому 2002 року за постановою № 221 Кабінету міністрів було створено підприємство. В свою чергу, підприємство є державним, оскільки сама держава володіє 100% пакетом акцій і представляє Державну службу автомобільних доріг. Засновник має повноваження органу, що керує підприємством, а отже, держава виступає таким засновником. Відчужувати або використовувати дані кошти, що відносяться до статутного фонду, будь-яким іншим суб'єктам заборонено.

Підприємство складається з райавтодорів, управлінь, ДЕД, які безпосередньо здійснюють різні види робіт. Структуру автомобільних доріг показано на рисунку 2.1.



Рис. 2.1. Структура автомобільних доріг України

Джерело: [23]

На балансі підприємства понад 350 філій компанія виконує різні види робіт з капітального ремонту, будівництва доріг, утримання автомобільних доріг, мостових конструкцій та мостів. Зокрема, до підприємства входять 33 дочірніх підприємства, що спеціалізуються на виконанні дорожніх робіт по всій території України. Основним завданням підприємства та його філій є виконання умов безпечного та злагодженого автотранспортного руху на дорогах державного та міського значення. Зокрема, підприємства та його філій є виконанням автотранспортного руху на дорогах державного та міського значення.

В 21-му столітті, а саме в 2002 році, підприємства брали інноваційний розвиток, зокрема перейшовши на інноваційну модель розвитку в дорожній галузі. Звичайно, реформи проходили по різних галузях народного господарства, зокрема, дорожнє управління не оминуло таких реформ. Загалом за рік автомобільні дороги України виконують велику кількість робіт, сума даних робіт складає понад 4 мільярди гривень. Відповідно, сюди входять ремонт доріг, їх будівництво, переобладнання та інше. Структуру мережі доріг показана на малюнку (рис.2.2).

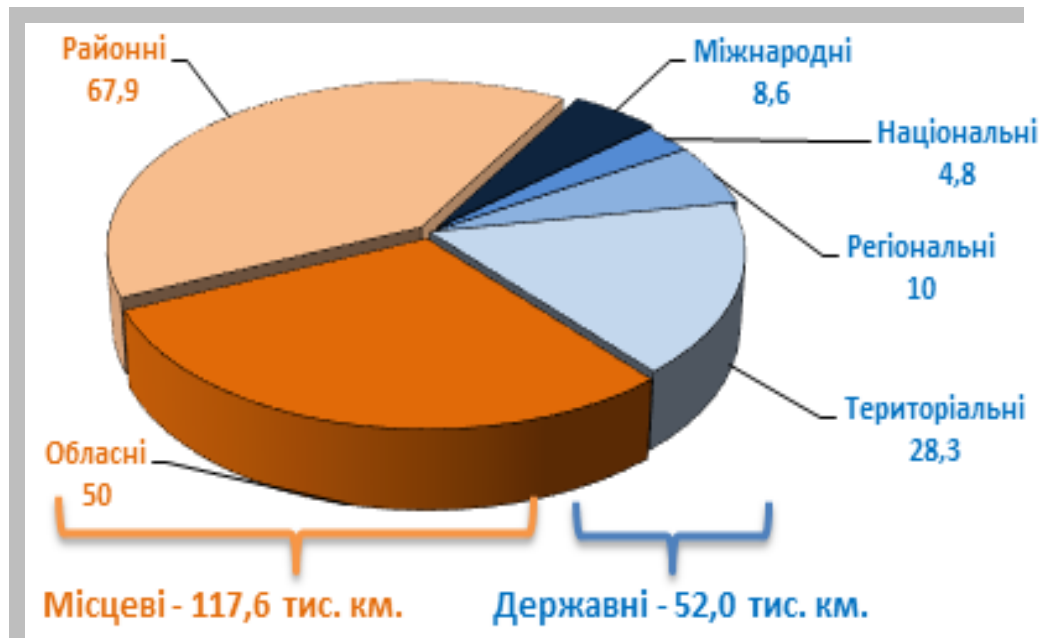


Рис. 2.2. Питома вага доріг у складі загальнодержавного користування

Джерело: [34]

Виконуючи свої роботи, підприємство потребує оснащення та відповідної техніки. Таким чином, на балансі підприємства налічується велика кількість спеціального обладнання. Зокрема, це 14 тисяч одиниць спеціальної техніки. Це машини, різні механізми та спеціальна техніка.

Для виконання функції, покладене на АТ автомобільні дороги України, виділено понад 650 одиниць сучасної техніки, що відповідає міжнародним

стандартам. Підприємство використовує інноваційні технології та сучасні матеріали. На балансі підприємства знаходяться автомобільні бази, будівельні комбінати, кар'єри та інше. Підприємство у своєму арсеналі використовує сучасні машини моделю Шафер, що допомагають у ямковому ремонті, а також фрези моделі Віртген. Наявні також сучасні та вітчизняні катки різних фірм, зокрема ХАМ, Йогель – це асфальтоукладчики, відповідні дорожні фрези, що допомагають у ремонтних роботах та підвищують якість ремонту. Ремонт, який здійснюється підприємством, розподіляється за типами доріг(рис. 2.3).

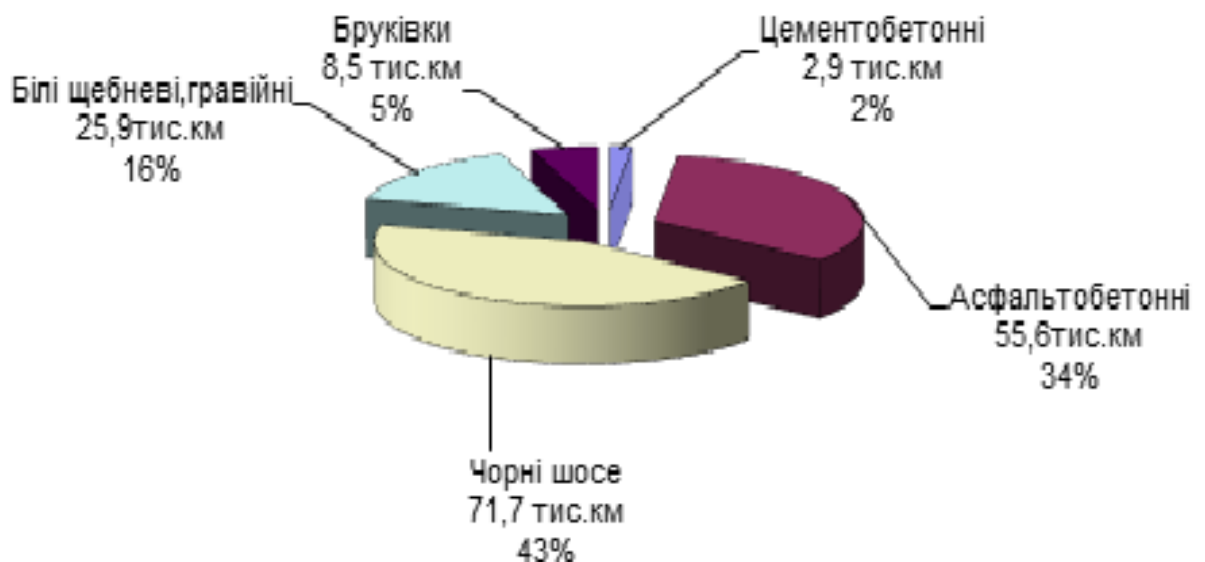


Рис.2.3. Типи покриттів доріг в дорожній галузі

Джерело: [23]

Виконуючи поточний ремонт та поверхневу обробку, підприємство використовує тонкий шар покриття, який складається з бітом на емульсійного покриття. Таким чином, використовуючи сучасну технологію, зменшуються витрати на будівельні матеріали. Також підприємство використовує щебневий асфальтобетон для реконструкції, а також ремонту доріг. Для того, коли варто підсилити та захистити залізобетонні конструкції від погодних умов, підприємство використовує сучасні суміші полімерного типу СІКО або ж СЕЛОЛ. Особливо в періоди зниження температури, це

такий як осінній, зимовий та весняний період, коли негода підприємства використовує соляні технології задля безперервного та безпечного руху автомобілей на дорогах України і дотримання відповідно належного стану дорожнього покриття за будь-яких умов.

Пріоритетним напрямком підприємства є розвиток його персоналу, оскільки саме персонали є розчинною силою розвитку будь-якого підприємства. Дочірні підприємства складають понад 19 тисяч працівників, до інженерно-технічних фахівців, що мають високу кваліфікацію та відповідний рівень освіти, а мета діяльності даного АТ "Автомобільні дороги України" подана на малюнку (рис.2.4):



Рис. 2.4 Мета діяльності підприємства

Джерело: побудовано автором на основі дод.А

Метою підприємства є оновлення технічного забезпечення для виконання робіт за сучасними технологіями.

Підприємство ставить за мету економічний, інвестиційний та інноваційний розвиток, а також відзначається важливою соціальною складовою. Ще одним напрямком, на який підприємство звертає увагу, є щоденна економічна діяльність, розвиток науки і техніки для безперебійної роботи та підвищення конкурентоспроможності. Ключовим напрямком діяльності підприємства є різноманітні роботи, включаючи часткову або повну реконструкцію, початкове будівництво, дороги, мости та обладнання для обслуговування доріг. Підприємство веде виробництво, виробляючи сучасні будівельні матеріали для власного використання та продажу. Виробництво будівельних матеріалів здійснюється за рахунок переробки герметичних мас, які видобуваються в їхніх кар'єрах. Крім того, підприємство під час воєнного періоду виконує важливу функцію доставки необхідного обладнання для підтримання безпеки в нашій країні. До функцій підприємства входить розробка відповідної документації, що включає проектно-кошторисну та стандартну документацію, яка відповідає науково-дослідній роботі.

Підприємство надає сервісні послуги, що пов'язані з дорожньою галузю. Зокрема, це виготовлення дорожніх знаків, рекламної продукції, розміщене на дорожніх автошляхах для інформування всіх учасників дорожнього руху.

Підприємство співпрацює з Міністерством надзвичайних ситуацій України особливо в моменти негоди, здійснюючи безперебійний рух автошляхами України та дотримуючись всіх вимог для забезпечення безпечного руху всіх учасників.

Підприємство має свою організаційну структуру, за допомогою чого воно може здійснювати свої функції безперебійно, а також здійснювати діяльність відповідно до стратегії розвитку (рисунок 2.5).

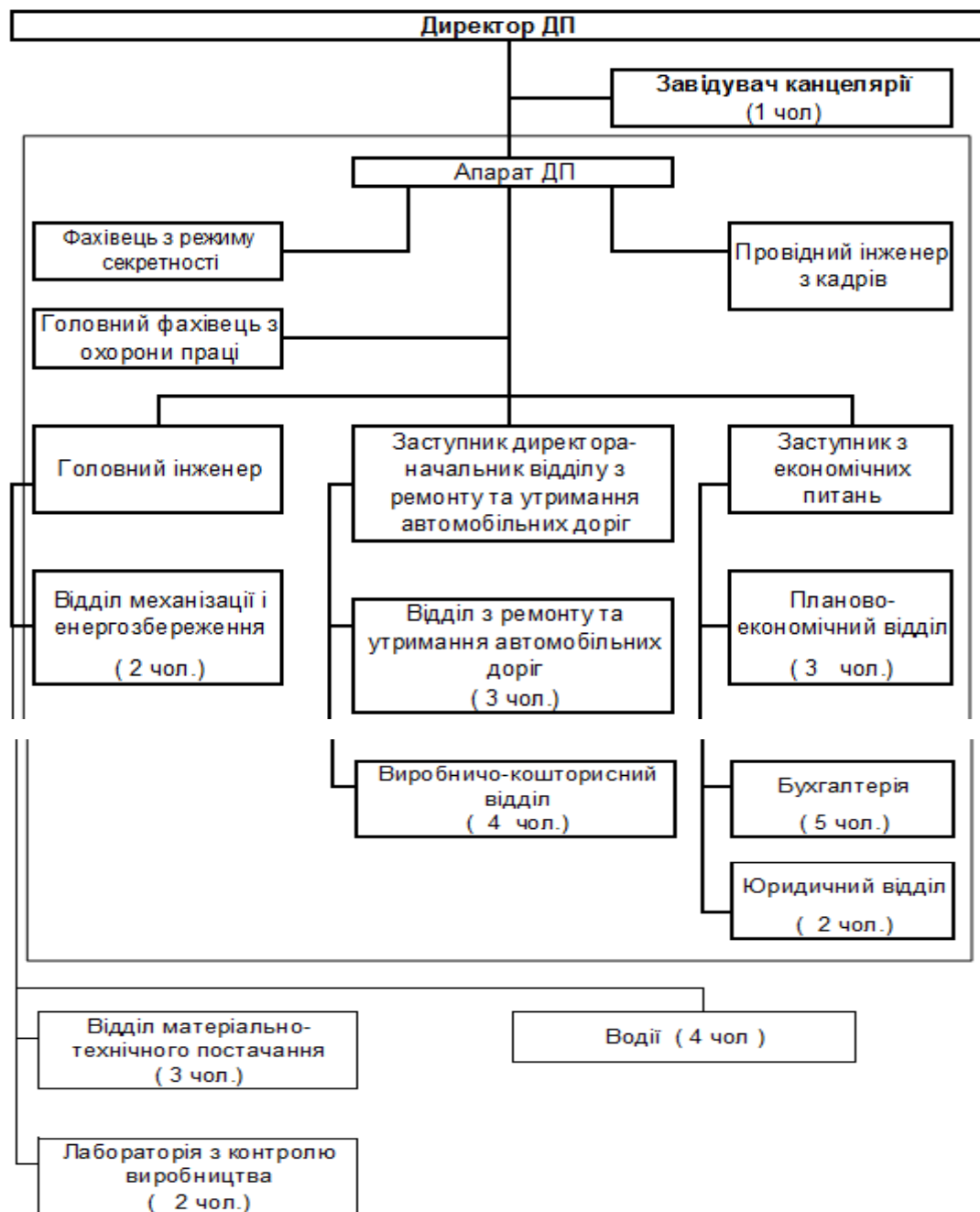


Рис. 2.5. Схема структура підприємства

Джерело: сформовано автором на основі додатку А

Для здійснення аналізу діяльності підприємства та визначення стратегічних напрямків подальшого розвитку, варто здійснити аналіз основних фінансово-господарських показників.

2.2. Фінансово – господарський аналіз діяльності підприємства

Для поточного контролю за діяльністю підприємства варто здійснювати зріз економічних показників за певний період. Таким чином підприємство може планувати свою подальшу роботу, здійснювати заплановане підвищення кваліфікації своїх працівників, оптимізувати свої ресурси, до яких входять як основні, так і оборотні фонди, зможе якісно управляти персоналом, визначати перспективи розвитку та будувати в цілому стратегію розвитку підприємства. В першому розділі нами було розглянуто комплекс показників, які дозволять розробити стратегію розвитку підприємства. Звичайно, підприємство може використовувати дані показники не лише для формування стратегій, а й для власного користування, як для розширення надання своїх послуг, так і навпаки, для переорієнтації зміни виду діяльності або його розширення.

Фінансовий аналіз діяльності підприємства дозволяє нам оцінити, наскільки ефективно використовуються наявні ресурси, де відбувається порушення пропорції, які витрати підприємства може уникнути під час своєї фінансово-господарської діяльності. Для того, щоб здійснити розрахунок економічних та технічних показників діяльності підприємства, можна використовувати фінансову звітність за певний період. Бажано це робити за 3-5 років, для того, щоб можна було надати певні прогнози з найменшою похибкою. Оскільки фінансова звітність має ряд інформацій про діяльність підприємства, то на основі даної звітності можна зробити необхідні висновки. Оцінюючи стан підприємства, саме фінансовий блок, можемо проаналізувати активи та пасиви підприємства. Дану інформацію ми можемо знайти в формі звітності №1 у балансі підприємства. Таким чином, аналіз оборотних та необоротних активів підприємства дає змогу нам зробити наступні висновки (рис. 2.6).

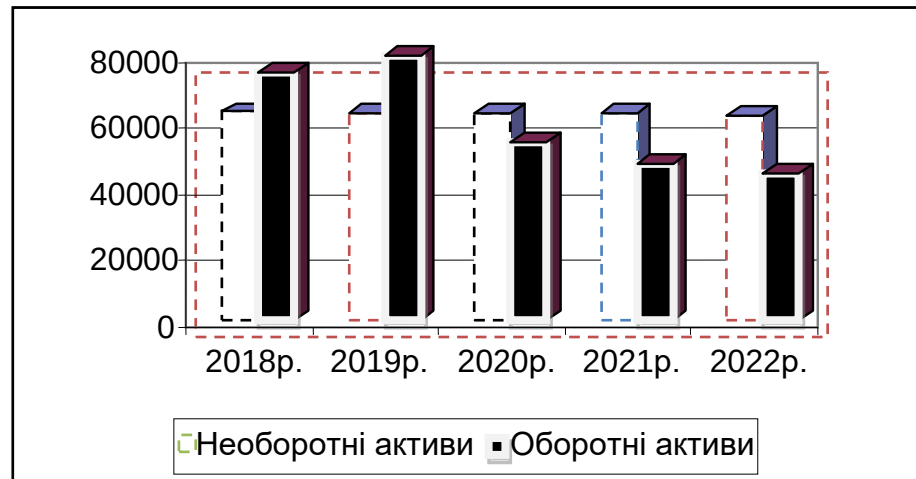


Рис. 2.6. Активи підприємства

Джерело: сформовано на основі дод. фінансової звітності дод. А1-Г1

За даними рисунку 2.6, бачимо зменшення оборотних активів на 9,979 гривень, оскільки дебіторська заборгованість зменшилася. Необоротні активи за 2022-2018 роки, їх еквівалент залишився незмінним. Така тенденція є типовою для бюджетних підприємств.

Наступним кроком є розрахунок показників майнового стану, що зображено на рисунку рис. 2.7.

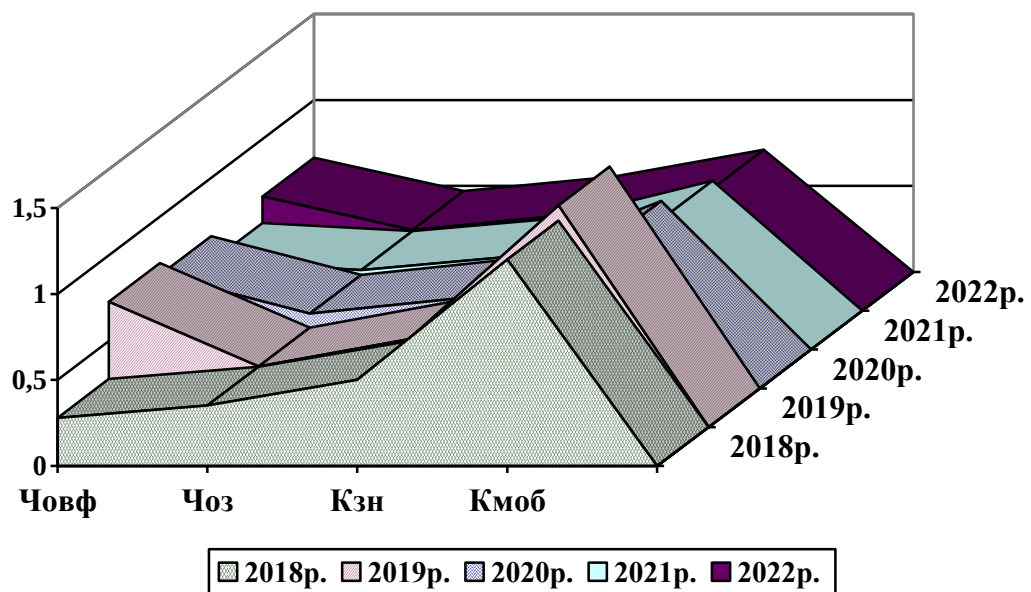


Рис. 2.7. Показники майнового стану

Джерело: розраховано на основі дод. Б-Б2, В-В2, Г-Г2

Зростання показників майнового стану до 2018 року спостерігається на малюнку 2.7, а з 2019 року зменшення показників майнового стану свідчить про те, що в основні засоби не надходять фінансові ресурси в зв'язку з настанням ковіду та воєнним станом. Гроші йдуть на інші захищені статті потреб держави. Також достатньо низький коефіцієнт зниження основних засобів на період 2022 року склав 10,6%. Це негативний фактор, що свідчить, що основні засоби застарівають, відбувається фізичне та моральне застаріння, а також підприємство не може функціонувати на повну потужність.

Також важливо провести аналіз показників рентабельності, фінансової стійкості, бізнес-активності і розрахувати показник ліквідності та показник беззапереченості для подальшої розробки стратегії розвитку підприємства.

В таблиці 2.1 нам і зроблено розрахунок коефіцієнта оборотності активів в динаміці за 5 років. Також розраховано коефіцієнт оборотності кредиторської заборгованості, коефіцієнт фондової виправданості, коефіцієнт оборотності власного капіталу та термін ухаживання кредиторської заборгованості.

Таблиця 2.1

Показники ділової активності підприємства

Показники	На кінець року					Абс.відх., (2022р. до 2018р.)
	2018 рік	2019 рік	2020 рік	2021 рік	2022 рік	
1. Коефіцієнт оборотності активів	168732/ 116448 =1,44	165935/ 140442,5 =1,18	144071/ 129532,5 =1,11	99331/ 112892 =0,87	167573/ 107667 =1,55	0,11
2. Коефіцієнт оборотності кредиторської заборгованості	10150740/ 168732 =60	11864340/ 165935 =71	8434260/ 144071 =58	6951780/ 99331 =70	6010920/ 167573 =36	-24

Проводовження табл.2.1

3. Коефіцієнт оборотності дебіторської заборгованості	168732/ 32572,5 =5,18	165935/ 34500,5 =4,8	144071/ 16497,5 =8,73	99331/ 13608,5 =7,3	167573/ 12563 =13,3	8,12
4. Коефіцієнт оборотності основних засобів (фондовіддачі)	168732/ 47942 =3,51	165935/ 49596 =3,34	144071/ 50537,5 =2,85	99331/ 50618,5 =1,96	167573/ 50250 =3,3	-0,21
5. Коефіцієнт оборотності власного капіталу	168732/ 29755,5 =5,67	165935/ 30346 =5,46	144071/ 54030,5 =2,67	99331/ 48527 =2,04	167573/ 40404 =4,14	-1,53
6. Строк погашення дебіторської заборгованості, днів	69,5	75	41,2	49,3	27	-42,5

Джерело: розраховано автором на основі дод. Б-Г2

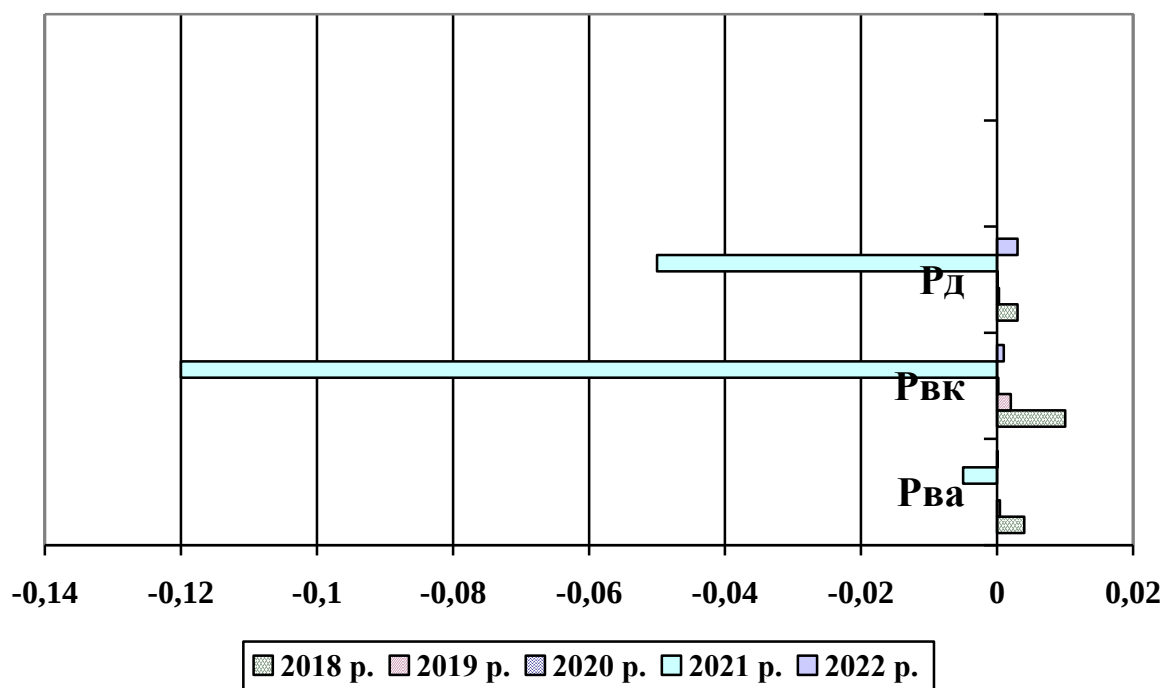
Подивимося, що термін ухаживання кредиторської заборгованості за аналізовані 5 років зменшується і стає 27 днів. Аналізуючи показники оборотності активів, ми бачимо, що оборотність активів трошки прискорюється, а коефіцієнт кредиторської заборгованості в 2022 році досягає 36 пунктів. Зменшення аналізованого коефіцієнта свідчить про негативні тенденції, що підприємство втратить можливість розвиватися з кредиторами. З свого боку, показник кредиторської заборгованості збільшується. Це говорить про те, що підприємство може надавати послуги і реалізовувати товари, які виробляє, в повному обсязі. Важливо відзначити, що це позитивна зміна, не зважаючи на безліч негативних факторів зовнішнього середовища, які впливають на підприємство.

Звіт про фінансові результати може відображати неявну картину, оскільки абсолютний прибуток не свідчить про ефективність ведення господарської діяльності та прибутковість підприємства. Таким чином, для того щоб ефективно оцінити стан підприємства та робити відповідні

прогнози, необхідно проаналізувати коефіцієнти рентабельності за різними показниками, такими як власний капітал, рентабельність загальної діяльності та рентабельність активів. Для більш точного прогнозу варто провести аналіз за 5 років.

Розрахунок показників рентабельності за 2018-2022 рік дає нам зробити відповідні визнавки про діяльність підприємства. Нам розраховано три основні показники рентабельності активів, рентабельності власного капіталу, а також рентабельності діяльності. Ми бачимо, що зменшення даного показника в аналізованому періоді свідчить про те, що 1 гривня активу дає підприємству прибуток приблизно в 1 копійку, що є звичайно негативною тенденцією.

Наочно розраховані показники подано на рисунок 2.8.



**Рис. 2.8. Динаміка показників рентабельності
АТ «Автомобільні дороги України»**

Джерело: сформовано автором на основі дод. Б-Г2

Для аналізу можливих фінансових ризиків, що виникають під час підприємницької діяльності, необхідно розрахувати показники фінансової стійкості. Ці показники свідчать про можливість підприємства розраховуватися власними коштами та станом зобов'язань, або підприємство може розраховуватися за своїми фінансовими зобов'язаннями. Розраховані дані представлені в таблиці 2.2.

Таблиця 2.2

Показники фінансової стійкості підприємства

Показники	На кінець року					Абс.відх., (2022р. до 2018р.)
	2018 рік	2019 рік	2020 рік	2021 рік	2022 рік	
1.Коефіцієнт забезпечення оборотних активів власними коштами	-27744/ 75516 =(-0,36)	-27398/ 80271 =(-0,34)	-6325/ 54031 =(-,011)	-13898/ 47030 =(-0,29)	-22362/ 62043 =(-0,36)	0
2.Маневреність робочого капіталу	57994/ -27744 =(-2,09)	20926/ -27398 =(-0,76)	36748/ -6325 =(-5,8)	28697/ -13898 =(-2,06)	29500/ -22362 =-(1,31)	0,78
3.Маневреність власних обігових коштів	105/ -27744 =(-0,003)	253/ -27398 =(-0,009)	868/ -6325 =(-0,13)	1378/ -13898 =(-0,09)	1752/ -22362 =(-0,07)	-0,067
4.Коефіцієнт покриття запасів	28202/ 57994 =0,48	38528/ 20926 =1,84	41472/ 36748 =1,13	26124/ 28697 =0,91	11176/ 29500 =0,37	-0,11
5.Коефіцієнт фінансової автономії	30332/ 138365 =0,21	30360/ 142520 =0,21	52466/ 116545 =0,45	44588/ 109239 =0,4	36220/ 106095 =0,34	0,13

Джерело: розрахунок на основі дод. Б-Г2

Підприємство може залучати додаткові кошти для покриття розриву в графіки платежів. Зокрема, аналіз ситуації за даними зобов'язаннями можна передбачити за розрахунку показників фінансової стійкості. Таким чином, ми бачимо, що оборотні активи є незмінними номінально. Проте, починаючи

з 2018 року, ми бачимо зміни даного показника. Коефіцієнт фінансової автономії підвищується і залишається між 0,7 і 0,9. А це свідчить про загрозу витрат для АТ в АД України. Подамо результати наших розрахунків у рисунку 2.9.

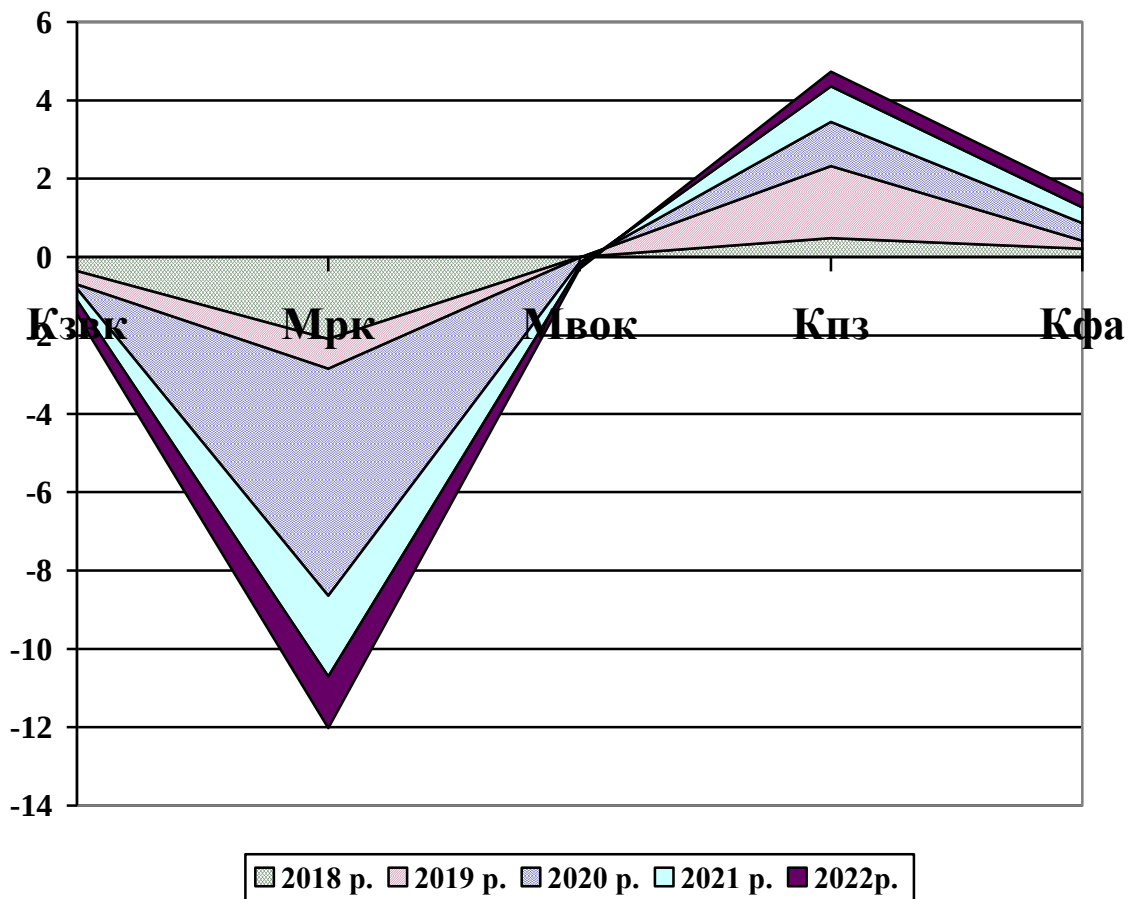


Рис. 2.9. Динаміка групи показників фінансової стійкості

АТ «Автомобільні дороги України»

Джерело: розраховано на основі дод. Б-Г2

Показники ліквідності свідчать про гармонізацію між поточними зобов'язаннями та наявними оборотними активами підприємства, а також свідчать про можливість швидко трансформувати активи у грошовому еквіваленті. Розрахунок даних показників показано в таблиці 2.3.

Таблиця 2.3

Розрахунок показників ліквідності підприємства

Показники	На кінець року					Абс.відх., (2022р. до 2018р.)
	2018 рік	2019 рік	2020 рік	2021 рік	2022 рік	
1.Показник покриття	74957/ 76929 =0,97	79628/ 82434 =0,96	54031/ 60356 =0,89	47030/ 60928 =0,77	44052/ 66414 =0,66	-0,31
2.Показник швидкої ліквідності	53827/ 76929 =0,69	40096/ 82434 =0,49	14932/ 60356 =0,24	17363/ 60928 =0,28	13861/ 66414 =0,21	-0,48
3. Показник абсолютної ліквідності	105/ 76929 =0,001	253/ 82434 =0,003	868/ 60356 =0,014	1378/ 60928 =0,022	1752/ 66414 =0,026	0,02

Джерело: розраховано на основі дод. Б-Б2, В-В2, Г-Г2

Аналізуючи розрахункові показники ліквідності, можемо зробити наступні висновки, що показник покриття зменшився на 0,31 пункти. Показник швидкої ліквідності також має негативну тенденцію до зменшення. Показник абсолютної ліквідності майже не змінився, однак це не показник гарної ситуації. Таким чином, бачимо, що підприємство має значні фінансові ризики втрати ліквідності своїх активів в розрахунку на короткострокову перспективу. Якщо коротко охарактеризувати дану тенденцію, це означає, що підприємство не може стрімко здійснити заміну оборотних активів на гроші.

2.3. Оцінка факторів впливу на АТ «Автомобільні дороги України» зادля розробки стратегії розвитку підприємства

Для визначення ефективності управління підприємством та оцінки організаційної структури варто прослідкувати тенденції щодо пливності кадрів та стабільності трудового колективу підприємства (табл.2.4).

Таблиця 2.4

Рух персоналу на підприємстві

Показник	2018 р.	2022 р.	Абсолютне відхилення, (+/-)	Відносне відхилення, %
1.Середньооблікова чисельність працівників, осіб	1236	959	-277	-22,41
2.Прийнято на роботу нових працівників протягом звітного періоду, осіб	354	331	-23	-6,49
3.Вибуло працівників – всього	378	337	-41	-10,8
3.1 через прогули, за власним бажанням, та інші порушення трудової дисципліни	378	337	-41	-10,8
4.Коефіцієнт обороту:				
4.1. з прийняття, % (р.2 : р.1) • 100	28,6	34,5	5,9	-
4.2. зі звільнення, % (р.3 : р.1) • 100	20,5	35,1	14,6	-
4.3. загальний, (р.4.1 + р. 4.2)	49,1	69,6	20,5	-
5. Коефіцієнт плинності,% (р. 3.1 : р.1) • 100	30,508	30,514	-0,006	-
6. Коефіцієнт заміщення, % (р. 2 : р. 3) • 100	93,7	98,2	4,8	-

Аналіз таблиці дозволяє здійснити певні висновки.

Таким чином, за аналізований період 2018-2022 рр. ми бачимо, що частково збільшилась кількість працюючих осіб. Проте, майже третина працівників вибула через різні причини пов'язані з ковідом, захворюваністю,

а також мобілізацією, до лав ЗСУ. Коефіцієнт плинності кадрів у 2022 році майже не змінився, але його значення є більше 5%, тому підприємству слід звернути увагу на ситуацію, що склалася, оскільки це загрожує підприємству втрати кваліфікованих працівників, оскільки таке стрімке оновлення персоналу має негативні зміни для трудової діяльності, особливо в такій специфічній галузі.

Аналіз факторів, що впливають на ефективність розвитку підприємства, варто розпочати з впливу зовнішнього та внутрішнього середовища безпосередньо на діяльність підприємства. Такий аналіз дає змогу оцінити ситуацію всередині підприємства, а також визначити фактори зовнішнього впливу, що підривають діяльність підприємства і можуть стати загрозою подальшого його розвитку. Варто оцінити можливості, де підприємство може досягти сильних сторін, а також загроз, які призводять до негативних наслідків. Такий аналіз проведемо за рахунок методу SWOT-аналізу, оскільки саме він розглядає всі чотири параметри впливу на підприємство, після чого ми зможемо зробити висновки щодо подальшої стратегії його розвитку.

SWOT-аналіз розглядає чотири аспекти впливу на підприємство. Результати такого аналізу використовуються підприємством у поточному дослідженні та на перспективу для розробки стратегічних планів. Обираючи стратегію розвитку за допомогою методу SWOT-аналізу, ми можемо оцінити вплив внутрішніх та зовнішніх факторів, що утруднюють або сприяють розвитку підприємства. SWOT-аналіз проводиться на основі статистичних даних, інформації, зібраної керівництвом підприємства, фінансово-економічним відділом та залучає відповідних фахівців, пов'язаних з операційною діяльністю підприємства

Таблиця 2.5

**Оцінка впливу факторів розвитку підприємства методом
SWOT-аналізу**

Сфера функціонування	Сильні сторони (переваги)	Слабкі (вразливі) сторони
1. Розробка нових технологічних рішень	1. Можливість збільшення розробки нових будівельних рішень за рахунок власного асфальтзаводу	1. Нестача обігових коштів
		2. Присутність некваліфікованих спеціалістів
	2. Ефективна система якості	3. Досить вузький асортимент продукції
		4. Високий рівень витрат на рішення та додатковий персонал
2. Персонал	1. Компетентність персоналу (високий рівень кваліфікації кадрів)	1. Застаріла система управління та стимулювання праці
		2. Низький коефіцієнт оновлення технічного персоналу
		3. Висока плинність кадрів
3. Маркетинг	–	1. Відсутність заходів, спрямованих на вивчення потреб ринку
		2. Низький рівень організації маркетингової діяльності
4. Організація управління	1. Стійкі зв'язки та високий рівень співпраці між структурними ланками управління	1. Низька актуальність організації підприємства
5. Фінанси	–	1. Обмежені інвестиційні можливості
6. Імідж підприємства	1. Компетентність керівника компанії	1. Низька впізнаваність компанії, через недостатньо активну маркетингову діяльність
	2. Наявність спеціального висококласного обладнання	

Джерело: складено автором на основі та опитування персоналу

На основі проведеного опитування та розробки матриці SWOT-аналізу, нами було оцінено сильні та слабкі сторони підприємства, і відповідно за кожен пункт виставлено оцінку в бальній системі оцінок від 1 до 5 (табл.2.6).

Таблиця 2.6

Оцінка сильних і слабких сторін підприємства

Сильні сторони (переваги)	Бальна оцінка	Слабкі (вразливі) сторони	Бальна оцінка
1. Можливість збільшення розробки нових будівельних рішень, за рахунок власного асфальтозаводу	5	1. Нестача обігових коштів	4
2. Ефективна система якості	5	2. Присутність некваліфікованих спеціалістів	4
3. Компетентність персоналу (високий рівень кваліфікації кадрів)	5	3. Досить вузький асортимент продукції	4
4. Стійкі зв'язки та високий рівень співпраці між структурними ланками управління	5	4. Високий рівень витрат на рішення та додатковий персонал	3
5. Компетентність керівника компанії	5	5. Застаріла система управління та стимулювання праці	5
6. Наявність спеціального висококласного обладнання	5	6. Низький коефіцієнт оновлення технічного персоналу	4
		7. Висока плинність кадрів	4
		8. Відсутність заходів, спрямованих на вивчення потреб ринку	3
		9. Низький рівень організації маркетингової діяльності	5
		10. Обмежені інвестиційні можливості	4
	+30		-40

Джерело: складено автором на основі опитування

Отже, результати опитування свідчать наступне. Найвищі показники і оцінка 5 маємо за сильними сторонами. Це ефективна система якості, стійкість зв'язків, компетентність наявного персоналу, компетентність керівників компанії, наявність висококласного обладнання. Нижні показники та слабкі сторони підприємства, за думкою експертів, відносять нестача фінансування, частка некваліфікованих спеціалістів, що йде з підприємства, але цей показник не зменшується. Високий асортимент товарів та послуг, що може надавати підприємство, висока плинність кадрів та відсутність заходів, що можуть мотивувати та стимулювати працівників до розвитку.

Розробка матриці SWOT-аналізу для аналізованого підприємства, а також результати опитувань дають змогу нам зробити висновки про необхідність оперативно вжити заходів для ліквідації слабких сторін та загроз, що постали перед підприємством. В свою чергу, обираючи стратегію розвитку підприємства, керівництво має орієнтуватися на основну його діяльність, а саме на розвиток транспортної галузі. Саме керівництво підприємства повинно здійснювати заходи з розробки стратегічних планів. При цьому важливо звернути увагу на стратегічний досвід, що вже було набуто, використати результати дослідження можливих загроз та тих форс-мажорних обставин, що можуть виникнути. Також слід враховувати фактори воєнного конфлікту на території нашої держави, ризики, пов'язані з недостатнім фінансуванням галузі, а також аспекти використання наявних ресурсів.

На основі проведених досліджень фінансово-економічних та технічних показників господарської діяльності підприємства, оцінки факторів впливу зовнішнього та внутрішнього середовища, а також моделі SWOT-аналізу результатів нашого опитування, можемо запропонувати сценарії прийняття стратегічних рішень, що сприятимуть розвитку підприємства в довгостроковій перспективі (таблиця 2.7).

Таблиця 2.7

Перспективні стратегічні рішення, спрямовані на розвиток**АТ «Автомобільні дороги України»**

Стратегічне рішення	Сутність стратегії
«Покращення того, що вже маєш»	суть стратегії полягає в тому, щоб акцент зробити саме на тому, щоб покращити свої слабкі місця та перетворити їх на переваги, за умов детального вивчення зовнішньої ситуації;
«Стратегія скорочення»	з можливою переорієнтацією на іншу галузь будівництва. Ця стратегія полягає в збалансованому скороченні бізнесу в зв'язку зі змінами на ринку, економії, тощо;
«Стратегія диференціації»	полягає в тому, аби пропонувати замовнику таку ринкову пропозицією, щоб суттєво відрізнялась від пропозиції конкурентів (вартість, підбір матеріалів, тощо).

Джерело: розроблено автором на основі [21, 38, 29, 42]

У третьому розділі ми розглянемо стратегічні напрями розвитку підприємства та заходи для підвищення ефективності його діяльності.

РОЗДІЛ 3

ПРОПОЗИЦІЇ ЩОДО ПІДВИЩЕННЮ ЕФЕКТИВНОСТІ УПРАВЛІННЯ РОЗВИТКОМ НА АТ ДАК «АВТОМОБІЛЬНІ ДОРОГИ УКРАЇНИ»

3.1. Стратегічні напрями розвитку АТ «Автомобільні дороги України»

Проведений аналіз свідчить про незадовільний стан діяльності підприємства, фінансово-економічний аналіз та врахувавши вплив зовнішніх та внутрішніх факторів, виявляється важливим розробити конкретні заходи, які сприятимуть підняттю підприємства на новий якісний рівень. Це буде стимулом для подальшого розвитку та зміцнення конкурентних переваг.

Важливо, щоб транспортна галузь процвітала, оскільки в сучасному світі мобільність відіграє важливу роль. Тому розвиток цієї галузі стратегічно важливий як для окремих підприємств, так і для держав. Необхідно розвивати ключові аспекти її діяльності, підтримувати розвиток міжнародного та місцевого значення, доглядати за існуючими дорогами в відповідному стані, виконувати стратегічне планування, ефективно управляти трудовими ресурсами, а також підвищувати ефективність систем управління підприємствами в цілому.

Розвиток транспортної галузі обумовлюється рядом критеріїв. Зокрема, це соціальні, техніко-економічні, естетичні та екологічні. Важливу роль відіграє система фінансування в галузі, оскільки без належного фінансування важко говорити про будь-який розвиток. Оскільки підприємство є державним, питання фінансування залишається гострим, особливо в умовах після пандемії та воєнного конфлікту. Варто залучати фінансові впливання з усіх можливих джерел.

Концепція розвитку дорожньої галузі подана на рис. 3.1

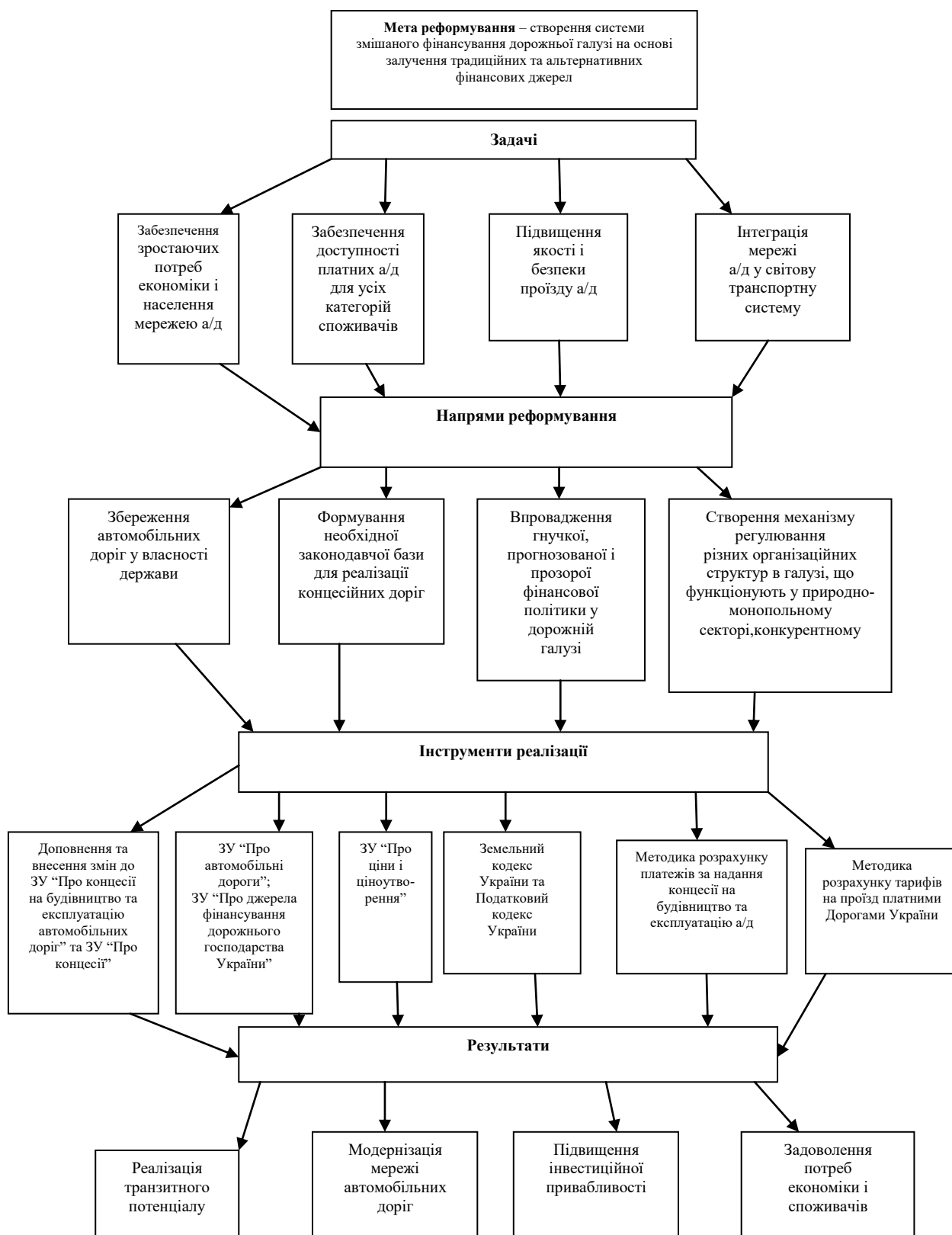


Рис.3.1. Концепція розвитку дорожньої галузі

Джерело: [27, 35, 36]

Розвиток транспортної галузі в Україні набирає обертів, не дивлячись на негативні зміни. Проте варто виділяти свої сильні сторони серед інших конкурентів та розвивати їх. Це також сприяє поліпшенню управління конкурентоспроможністю і, звісно, забезпечить підприємство лідерськими позиціями. Важливо звернути увагу на елементи, такі як виконання комплексу завдань щодо підвищення ефективності діяльності аналізованого підприємства за рахунок збуту товарів і послуг на внутрішніх ринках, а також взяття курсу на виходження на зовнішні ринки табл.3.1.

Таблиця 3.1

Стратегічні напрями розвитку АТ «Автомобільні дороги України»

Функціональні напрями діяльності підприємства	Стратегічні заходи
Маркетинг	Проведення якісних ринкових досліджень; Визначення географічного розширення меж ринку; Активізація пошуку нових клієнтів та впровадження програми лояльності для існуючих клієнтів; Застосування інноваційних підходів у встановленні ціни на продукцію; Збільшення використання нематеріальних активів; Підвищення вартості нематеріальних активів
Наука і техніка	Використання нових технологій будівництва та застосування сучасних будівельних матеріалів з метою додавання нових особливостей та позицій у номенклатурі надання послуг та продукції
Виробництво	Удосконалення технологічних процесів у будівництві; Відповідність виробничої потужності підприємства потребам ринку; Підвищення ефективності використання основних засобів;

Продовження табл.3.1

Персонал	Впровадження системи підготовки та підвищення кваліфікації працівників; Застосування методів мотивації персоналу; Підвищення інноваційної активності працівників
Економіка	Підвищення якості та конкурентоспроможності продукції та наданих послуг за рахунок удосконалення техніки та технології;
Фінанси	Підвищення якості управління дебіторською заборгованістю; Зростання обсягів реалізованої інноваційної продукції (послуг); Оптимізація структури капіталу
Інноваційно - комунікаційна	Поліпшення соціально-психологічного клімату у колективі; Доведення до кожного працівника інформації про стратегічні цілі та способи їх досягнення; Налагодження зворотного зв'язку між працівниками та управлінцями; Використання сучасних інформаційних технологій в управлінні

Джерело: сформовано автором на основі [27, 35, 39,42]

Отже, для того, щоб досягнути поставлених цілей підприємству, необхідно взяти курс на поставлену стратегію розвитку, проте бути гнучким і здійснювати поточний контроль та коригування стратегії. Звичайно, варто брати до уваги те, що підприємство функціонує в умовах невизначеності, в умовах воєнного конфлікту, що ще більш негативно впливає на його діяльність. Також дефіцит інвестиційних коштів, досить такий значний показник інфляції, фінансові можливі ризики. Все це ускладнює ефективність прийнятого стратегічного напрямку для розвитку підприємства. Проте, однозначно, ми не можемо на 100% спрогнозувати всі слабкі сторони та загрози, що постають перед підприємством у майбутньому. Таким чином,

лише ефективний менеджмент за реалізацією стратегії допоможуть нам вчасно реагувати на зміни, що відбуваються, приймати вірні рішення, і, відповідно, все це буде сприяти ефективному розвитку підприємства.

Підприємство має виходити за межі своєї діяльності, розширюючи послуги, що воно може надавати, а також продукцію, яку може виробляти. Таким чином відбувається розширення сфери діяльності. Тобто, використовуючи загальновідомі стратегії росту та диверсифікації, підприємство заявляє про себе як таке, що виходить в інші сфери діяльності. Таким чином, концентруючись на нових ринках, надаючи споживачам нову продукцію, а також послуги, використовуючи нові технології та техніку. Таким чином, можна сформулювати стратегічні напрями, реалізація яких дозволить підприємству бути ефективним та розвиватися.

Один із ключових стратегічних напрямків діяльності підприємства - актуалізація його іміджу, зокрема показників, що характеризують його прибутковість та продуктивність праці. Під час аналізу економічних показників у другому розділі було виявлено високий коефіцієнт плинності кадрів, що негативно впливає на загальну діяльність підприємства. Наприклад, за аналізованою п'ятіркою у 2022 році цей показник становив 30,5%, що втричі перевищує норму від 10 до 15%. Таким чином, розглядаючи стратегічні напрями розвитку підприємства, важливо відзначити, що ефективне управління кадровим потенціалом є пріоритетним завданням для підприємства.

У відділі кадрів або для керівників кадрової служби важливо проводити ряд заходів, які допоможуть поліпшити існуючу ситуацію, пов'язану з високою щільністю персоналу. Особливу увагу слід звернути на коефіцієнти плинності персоналу, та безпосередньо на осіб, які мають відповідну вищу освіту, кваліфікацію, проходили підвищення кваліфікації або стажування. Важливо проводити поточний аналіз кількісних та якісних аспектів роботи на підприємстві, а також визначати причини виникнення цих аспектів.

В першу чергу найголовнішим чинником звільнень працівників є оплата праці, оскільки грошова винагорода стає ключовим фактором, через який звільняється персонал. Оскільки під час аналізу рівня заробітної плати по галузі ми бачимо, що за останній період заробітна плата по галузі на аналізованому підприємстві значно зменшилася порівнюючи з підприємствами, що працюють в даній галузі.

Не поодиноким є явище отримання заробітної плати в конвертах. Хоча це державне підприємство, проте мають місце випадки таких явищ. Ще одним із факторів, що демотивує працівників, це корпоративна культура. Але варто покласти зусилля для покращення цього показника. Це може відбуватися за рахунок вітання працівників з важливими датами, зокрема, такими як день народження, ювілеї. Це розробка пакетів соціальних програм. Це корпоративні заходи, що згуртовують колектив та надають можливість підприємству вирізнятися корпоративним духом. Ця атрибутика, пов'язана з символікою підприємства.

Таким чином, всі ці заходи формують у людини приналежність до даного підприємства, гордість за те, що вона є працівником даного підприємства, і, звісно ж, сприяють тривалості роботи на даному підприємстві.

До заходів, що сприятимуть скороченню відтоку кадрів на підприємстві, можна віднести здійснення нестандартних режимів трудового дня, зокрема певні відхилення від стандартного робочого часу, або ж певного розпорядку дня, таких як тривалість убідньої перерви, або ж початок і закінчення робочих днів. Такий гнучкий механізм дозволяє працівникам адаптовуватися під вировнищі потреби, стіснювати якісно свою роботу, при цьому бути мотивованими для подальшої співпраці на підприємстві. Також кооперація та розподіл праці є одним із заходів, що сприятимуть розвитку підприємства. Оскільки налагодження та постійна координація між працівниками та керівниками стає запорукою розуміння та виконання

правильно поставлених задач. Правильна організація робочих місць, оснащення відповідно якісною технікою, дозволяє працівникам виконувати свої завдання вчасно, якісно та з найменшими витратами. Але в той же час варто пам'ятати, що лише дисципліна зможе сприяти гармонійному розвитку підприємства. Ще одним елементом ефективного розвитку підприємства є стимулювання працівників пропорційною системою заробітної плати, до якої входить нормова робота та преміювання за виконання складних робіт, за виконання роботи в важких умовах або інше передбачене трудовим договором та іншими внутрішніми документами.

Ці вищезазначені заходи сприятимуть розвитку підприємства та наслідуванню у виконанні відповідно обраної стратегії розвитку.

Розвиток сфери дорожнього будівництва формує стратегію, і для конкурентоспроможності в цьому сегменті кожне підприємство повинно виділяти свої конкурентні переваги та систематично розвивати їх. Таким чином, важливо розглядати можливості вдосконалення системи управління конкурентоспроможністю, що допоможе підприємству залишатися на лідерських позиціях. На підставі аналізу конкурентоспроможності підприємства слід акцентувати увагу на заходах, які, після впровадження, підвищать ефективність його діяльності та роблять його більш конкурентоспроможним на внутрішньому ринку і створять можливості для виходу на інші ринки.

Прогрес у сфері дорожнього будівництва швидко наростає, що призводить до поширення передових технологій. Тому вкладання в наукові дослідження та підвищення кваліфікації працівників, освоєння новітніх технологій і методів, які використовуються в будівництві, стає надзвичайно важливим. Також розгляд впровадження новаторських рішень, зокрема процес цифровізації, що наближаються до кінцевих споживачів, надаючи в рази якісніші послуги, є належним.

3.2. Заходи, спрямовані на підвищення ефективності управління розвитком підприємства

Систему підготовки кадрів слід вдосконалювати, знаходячи нові шляхи для підвищення ефективності. Велике значення в навчанні працівників надають зарубіжні фірми. Західноєвропейські держави, які несуть фінансовий тягар у підготовці кадрів, створюють єдиний механізм забезпечення зайнятості через взаємодію держави та підприємств, кооперацію з навчальними закладами, а також акумуляцію та перерозподіл коштів підприємств для підготовки та перепідготовки робочої сили. Взаємодія держави і підприємств включає різні інструменти, такі як фінансування, податкова політика, регулювання соціального страхування, а також створення інформаційної та правової інфраструктури.

Підготовка та навчання персоналу в компаніях Західної Європи є системним і постійним процесом. Це підтверджується тим, що компанії постійно відслідковують потреби у професійній підготовці та планують подальше використання навченого персоналу. Навчання працівників є неодмінною частиною загальної системи управління кадрами, що передбачає не лише їх підготовку та підвищення кваліфікації, але і проведення відбору, атестації, просування по службі та стимулювання.

У системі ефективної діяльності підприємства та виведення його на лідируючі позиції важливий кожен елемент. Оскільки нами було визначено, що група показників рентабельності виробничої діяльності прибутку зменшується і відсутність раціонального використання наявних ресурсів, таким чином варто розглянути стратегії, які б могли підприємству дозволити вийти на новий рівень функціонування і, відповідно, підвищити якість наданих послуг та продукції і як результат мати збільшення прибутків. Але про цьому, щоб баланс між прибутками та витратами спорігався і показники рентабельності свідчили про ефективну діяльність підприємства.

Виходячи з цього, підприємству варто обрати таку систему, яка зможе здійснити процес збалансування (рис.3.2).

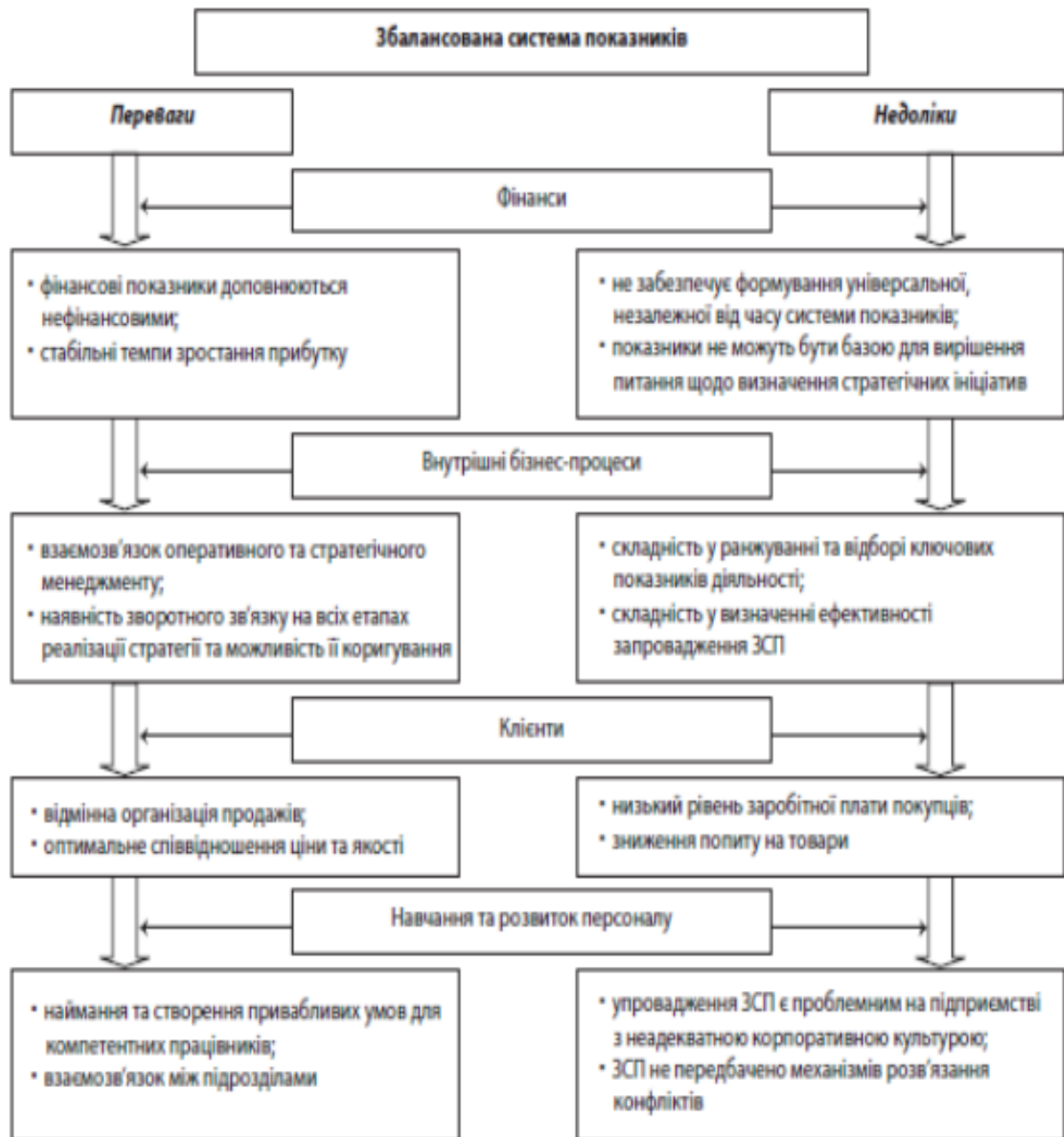


Рис. 3.2. Схема збалансованої системи показників в стратегічному управлінні підприємством

Джерело: складено автором на основі [15,17]

Саме за рахунок збалансованої системи подачі показників підприємство може досягти відповідного закономірного розвитку. Результати

проведеного аналізу свідчать про ефективність прийняття управлінських рішень, а також визначення пріоритетних напрямів розвитку.

Дана система має свої переваги та недоліки. В першу чергу, перевагами є, що фінансові та нефінансові показники доповнюють одне одного. Поступове, стабільне зростання прибутку підприємства. В свою чергу, це підкріплюється балансом витрат. Тісний взаємозв'язок між короткостроковим та довгостроковим плануванням. Можливість контролю кожного нового кроку у реалізації стратегічного плану. Створення таких умов, що працівники будуть мотивовані до професійного розвитку та, відповідно, продовження своєї трудової діяльності.

Впровадження ефективного економічного механізму для забезпечення належного рівня конкурентоспроможності є стратегічно важливим.

На першому етапі необхідно зібрати, систематизувати та обробити всі елементи, включаючи отримання, аналіз та передачу інформації. Важливо враховувати актуальність, достовірність та повноту інформації, охоплюючи фінансові показники, дані про клієнтів, конкурентів, діяльність підприємства та економічну ситуацію у країні.

Другий етап передбачає кількісний аналіз факторів, які корелюють із конкурентоспроможністю, зокрема політичні та форс-мажорні обставини, які важко передбачити.

Третій етап - це кількісна оцінка рівня конкурентоспроможності.

Четвертий етап - розвиток конкурентоспроможності, ідентифікація орієнтованих ризиків, що можуть виникнути під час діяльності підприємства.

П'ятий етап включає комплексний аналіз за поточний період, річний звіт або конкретний період часу, що дозволяє отримати глибокі висновки щодо діяльності підприємства. Таким чином, важливо визначити пріоритетні цілі організаційно-економічного механізму в таблиці 3.2.

Таблиця 3.2

Економічні стратегії та засоби їх досягнення**АТ «Автомобільні дороги України»**

Цілі підприємства	Економічні стратегії і засоби досягнення цілей	
	Короткостроковий період	Довгостроковий період
Зростання масштабів виробництва	Оновлення частини устаткування	Повне оновлення основних фондів, підвищення кваліфікації працівників
Зростання збуту	Стимулювання збуту, участь у різних виставках	Пошук нових ринків збуту
Збільшення частки ринку	Диверсифікація виробництва, підвищення конкурентоспроможності продукції	Вкладення коштів в перспективні НДДКР, що забезпечують зниження витрат, оновлення продукції, що випускається
Зростання прибутку	Концентрація коштів у виробництві та збуті високорентабельних виробів	Зменшення собівартості виробництва, більш активне впровадження результатів НДДКР

Джерело: складено автором на основі [11, 14, 19]

В даній роботі пропонується використовувати диверсифікацію діяльності для зниження ризику конкуренції. Це означає розширення асортименту послуг, щоб отримати конкурентну перевагу. Таким чином, надання будівельних робіт у сферах будівництва трубопроводів, доріг і автострад, а також споруд електропостачання та телекомунікацій, стане ключовим напрямком. Це має широке застосування в різних галузях і відповідає основним видам діяльності, таким як будівництво та архітектурне

проектування. Вибір цього напрямку обумовлено тим, що основні конкуренти не надають своїм клієнтам схожих видів послуг. таблиці 3.4.

Таблиця 3.4

**Стратегічні заходи щодо підвищення ефективності розвитку
АТ «Автомобільні дороги України»**

№	Назва заходу	Короткий зміст	Прогнозований результат
1	Рекомендації щодо вдосконалення системи управління підприємством	Використання багатофункціональної системи управління конкурентоспроможністю та прийняття ефективних управлінських рішень спрямоване на зміцнення конкурентних переваг підприємства.	Розширення та вдосконалення асортименту будівельних рішень, розвиток нових технологій у виробництві будівельних матеріалів та будівництва загалом
2	Рекомендації щодо вдосконалення системи управління підприємством	Впровадження опитування клієнтів компанії щодо якості наданих послуг підприємства.	Підвищення лояльності клієнтів, розширення клієнтської бази та збільшення прибутку підприємства.
3	Рекомендації щодо вдосконалення системи управління підприємством	Впровадження рекламної компанії.	Збільшення чистого прибутку через введення нових продуктів та привертання нових клієнтів в різних сегментах населення

Джерело: складено автором на основі [21,31]

Разом із іншими компонентами системи маркетингових комунікацій, ефективне поєднання заходів для стимулювання збуту дозволить АТ «Автомобільні дороги України» створити ефективний механізм просування на внутрішньому ринку України. Оптимізація системи управління, підвищення конкурентних переваг, формування стратегічного мислення

керівництва та ведучих працівників, поліпшення системи мотиваційних заходів і стимулів для працівників - впровадження цих стратегій дозволяє швидко досягати ефективних результатів і створювати цінності для клієнтів. Такий підхід підвищує рівень конкурентоспроможності аналізованого підприємства.

ВИСНОВКИ

В роботі розглянуто підходи до визначення сутності поняття «управління розвитком підприємства», проаналізовано думки науковців щодо визначення даного поняття визначено властивості розвитку підприємства, розглянуто класифікацію видів та форм, що пов'язані з розвитком, узагальнено думки науковців щодо управління розвитком підприємства, і на основі цього запропоновано авторське трактування поняття управління розвитком підприємства, як планомірний послідовний вплив керуючої системи на систему, яка є керована, що здійснюється за рахунок комплексу факторів, як внутрішнього, так і зовнішнього середовища, для безперервного процесу переходу від наявного стану або ж системи підприємства до більш досконалого, якщо порівнювати з попереднім періодом. Також в роботі розглянуто системний підхід щодо управління розвитком організації або підприємства, ключові функції, принципи, на основі яких здійснюється даний аналіз.

Найчастіше підприємства використовують таку форму, яка забезпечує ефективне управління розвитком організації або підприємства - стратегічне планування. Оскільки розвиток організації або підприємства має високу кореляцію зі стратегічним розвитком в цілому. Стратегічний розвиток - це гнучка послідовність дій, спрямована на ретельний аналіз як внутрішнього, так і зовнішнього середовища, що впливає на підприємство. Як результат, відбувається поліпшення всіх процесів на підприємстві та зростання основних показників якісних і кількісних, що свідчить про успішну діяльність підприємства. Також у кваліфікаційній роботі було розглянуто ряд класифікацій та стратегій, що впливають на розвиток підприємства, зокрема: стратегія зростання, стратегія стабілізації та стратегія скорочення. А також групи інших стратегій - активної та пасивної стратегії розвитку.

В роботі проведено аналіз Державного підприємства "Акціонерне товариство Державного агентства автомобільні дороги України", яке має інноваційний вектор розвитку. Це підприємство підтримує економічні інтереси держави, виконуючи обслуговування стратегічного державного напрямку, пов'язаного з пересуванням по території нашої країни, зокрема, обслуговування автомобільних доріг як національного масштабу, так і загального користування

Підприємство було створене в 2002 році, воно виконує ряд робіт щодо поточного капітального ремонту та надання послуг. У середньому щороку підприємство виконує роботи на суму близько 4 мільярдів гривень. На його рахунку понад 14 тисяч одиниць машин та спеціальної техніки. Ця техніка виконує функції, пов'язані з ремонтом та утриманням автомобільних доріг в різні погодні умови. Підприємство виконує роботи за допомогою комплексу виробничих баз, де виготовляються матеріали для будівництва, гірничо-збагачувальні комбінати та кар'єри для виробництва будівельних матеріалів. На рахунку підприємства використовують новітні матеріали та сучасні технології, надають широкий спектр послуг, виконують різноманітні роботи, пов'язані з базовим будівництвом, реконструкцією, ремонтами різних типів та складності, будівництвом мостових конструкцій, елементів доріг та споруд.

Для досліджуваного підприємства був проведений комплексний техніко-економічний аналіз показників, що дозволяє робити певні висновки щодо господарської, фінансової та економічної діяльності підприємства. Ми розглянули економічну сутність комплексу показників і на основі цього обрали для аналізу такі показники, як динаміка основних засобів, розрахунок групи показників рентабельності, маневренності, ділової активності, ліквідності. За аналізований період ми спостерігали певну динаміку, що свідчило про відповідні тенденції та причини таких послідовних змін.

Аналізуючи показники, що відповідають за ділову активність, можна зазначити, що зменшення прибутковості вказує на активізацію обороту активів. Аналіз комплексу показників рентабельності активів підприємства показує тенденцію до зменшення. Крім того, спостерігається зменшення рентабельності власного капіталу. Група показників фінансової стійкості підприємства свідчить про велику необхідність залучення додаткових коштів у випадку розривів у платіжному календарі. Протягом аналізованого періоду, з 2018 по 2022 рік, можна відзначити, що можливість покриття необхідних запасів за рахунок власних коштів постійно зменшується.

Також негативне значення має коефіцієнт фінансової автономії, що свідчить про можливість втрати платоспроможності підприємства. Показники покриття, що були проаналізовані за даними підприємства, свідчать про те, що обсяг оборотних активів на одиницю зобов'язань в короткостроковій перспективі зменшується. Також помітна негативна тенденція при аналізі показників ліквідності, як швидкої, так і абсолютної.

Після проведеного аналізу вважаємо за доцільне надати рекомендації для підвищення ефективності розвитку системи підприємства:

- Персонал повинен систематично підвищувати свою кваліфікацію для якісного використання нового обладнання.
- Керівництво має приймати заходи щодо ліквідації плінності кадрів та стимулювати персонал до саморозвитку та праці для розвитку підприємства.
- Особливу увагу також слід приділити організації управління, а залучення додаткових інвестицій дозволить підприємству вийти на новий якісний рівень функціонування.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Артюшок В. С. Методи та моделі стратегічного аналізу у системі бізнес-планування. Економіка та суспільство. 2022. Випуск 44. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/1851/1785> (дата звернення 25.12.2023).
2. Базилевич В.Д.: «Економічна теорія. Політекономія. Практикум»: навчальний посібник / за ред. В.Д. Базилевич. – К. : Знання, 2010. – 494 с.
3. Баланович А. М. Обґрунтування стратегії розвитку промислового підприємства на основі ринкових тенденцій: дис. ... канд. екон. наук: 08.00.04. Харків, 2018. - 343 с.
4. Васи́лига С. М. Поняття стратегії розвитку підприємства. Економіка та держава. 2020. № 1. С. 121-125.
5. Білявський В. М., Шепута М. М. Реалізація інноваційних проектів як фактор підвищення конкурентоспроможності підприємства. Сталий розвиток економіки. 2018. № 38. С. 131-140.
6. Бондаренко, С. М., Лісовський, М. Ю. (2017) Конкурентні переваги – унікальні особливості сучасних підприємств. Науковий вісник Ужгородського національного університету, Випуск 15, частина 1. С. 42-45.
7. Богатирьов І. О. Управління розвитком підприємства: автореф. дис... ступеня канд. екон. наук: 08.06.01 “ Економіка, організація і управління підприємствами” . Київ, 2004. 22 с. URL: <http://referatu.net.ua/referats/7569/153096> (дата звернення 01.05.2023) «Види стратегій розвитку підприємств»: [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://www.cssd.org.ua/post/vidi-strategiy-rozvitku-dlya-malih-pidpriyemstv> (дата звернення 25.12.2023).
8. Боровий А. І. Сталий розвиток підприємництва: етапи та інструменти впровадження. Збірник наукових праць Черкаського державного технологічного університету. Серія: Економічні науки 2018. № 51 С. 89-94
9. Бочко О. Ю., Кузяк В. В., Гринів Н. Т. Space-аналіз як основа

вибору стратегії розвитку підприємства на ринку мінеральних вод. Актуальні проблеми розвитку економіки регіону. 2022. Вип. 18(1). С. 8-16.

10. Бужимська К. О., Царук І. М. Механізми управління розвитком підприємства: сутність і структура. Бізнес Інформ. 2020. №7. С. 278–287. URL: <https://doi.org/10.32983/2222-4459-2020-7-278-287> (дата звернення 25.12.2023)

11. Воронько-Невіднича Т., Коваль О., Колода О. Управління розвитком підприємства як необхідна умова досягнення цілей сталого розвитку. Економіка та суспільство. 2021. вип. 25 (Березень). URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2021-25-80> (дата звернення 25.12.2023)

12. Гудзь О. І. Стратегія розвитку підприємства: сутність та класифікація. Економіка та суспільство. 2018. №18. С. 346-352.

13. Гура О. Л., Бобівський В. А. Стратегія розвитку підприємств в Україні. Економіка та держава. 2020. № 5. С. 175-181.

14. Демчук Н.І., Донських А.С., Ясинський В.М. Економічна сутність конкурентоспроможності підприємства та шляхи її підвищення. Економіка і суспільство. 2017. № 13. С. 424-430.

15. Дунда С. П. Розвиток підприємства та оцінка факторів, що на нього впливають. Ефективна економіка, 2016. № 12 URL: <http://www.economy.nauka.com.ua/?op=1&z=5329> (дата звернення 20.12.2023)

16. Дмитрієв І.А., Кирчата І.М., Шершенюк О.М. Конкурентоспроможність підприємства: Навчальний посібник /. Х.: ФОП Бровін О.В., 2020. 340 с.

17. Дячков, Д. В, Бондар, Т.А, Дарнєв, М.К. Система управління розвитком підприємства в умовах динамічної конкуренції. Економіка та суспільство, 2021 Випуск # 26 URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2021-26-41> (дата звернення 12.12.2023)

18. Жилінська Л. О., Розумчук О. О. Теоретичні аспекти щодо управління розвитком підприємства. Управління економікою: теорія та

практика. 2014. С. 94-106. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Ue_2014_2014_9 (дата звернення 01.05.2023) «Маркетинг. Словник економічних термінів» / Лариса Романенко — К.: Університет «Україна», 2007. – 242 с.

19. Занора В. Розвиток підприємства: сутність, форми, види. Галицький економічний вісник. 2019. № 6 (61) С. 69-78

20. Коваленко Н. В. Управління розвитком промислових підприємств: теоретичний складник. Проблеми системного підходу в економіці. 2019. Вип. № 6(74). С. 71-83

21. Коваленко Н. В. Ефективне управління розвитком промислових підприємств: концептуальні засади. Науковий вісник Міжнародного гуманітарного університету. Серія : Економіка і менеджмент. 2019. Вип. 38. С. 23-35. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Nvmgu_eim_2019_38_5 (дата звернення 01.12.2023)

22. Олійник Л. В., Кузнєцова А. П., Методологічні засади формування стратегії розвитку підприємства. Економіка і організація управління. 2018. № 3 (31). С. 118-126

23. «Маркетингові стратегії диференціації та позиціонування»: [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://elib.lntu.edu.ua/> (дата звернення 25.12.2023).

24. Особливості сертифікації продукції в Україні [Електронний ресурс] – Режим доступу: https://www.legalalliance.com.ua/publikacii/osobennosti_sertifikacii-produkcii-v-ukraine/.

25. Офіційний сайт Державної служби статистики України. URL: <http://www.ukrstat.gov.ua> (дата звернення 09.02.2020).

26. Офіційний сайт Міністерства юстиції України [Електронний ресурс] – Режим доступу: <https://usr.minjust.gov.ua/ua/home>.

27. Офіційний сайт Strategy Guide [Електронний ресурс] Режим доступу: - <http://www.strategy-guide.ru/strategy/management-culture-gods/> (дата звернення 25.12.2023).
28. Москаленко В. В. Моделі та методи стратегічного управління розвитком підприємства : монографія. Харків : Видавництво “ Точка” , 2018. 208 с. Іл. 56. Табл. 5. Бібліогр. 310 найм.
29. Панасенко Д.А.: «Конкурентоспроможність підприємства: сутнісна та функціональна характеристики» / Д.А. Панасенко // Вісник Національного університету «Львівська політехніка». – Львів: Видавництво Львівської політехніки. – 2019. – № 727. – С. 270-276.
30. Подрез О. І. Інструменти управління сталим розвитком промислового підприємства: теорія та практика застосування. Бізнесінформ 2019. № 2 С. 340- 347
31. Портер М. (2020) Конкурентна стратегія. Техніки аналізу галузей і конкурентів; Пер. с англ. К.: «Наш формат», 2020. 424 с.
32. Пугачевська К.Й.: «Сфера послуг в Україні: особливості розвитку та стратегічні перспективи» / 2019. – 74 с.
33. Пуліна Т. В., Бібікова Т. В., Бойченко К. С. Організаційна культура як інструмент стратегічного розвитку організації. “ Відновлення України та її регіонів в контексті глобальних трендів: управління, адміністрування та забезпечення” : матеріали міжнародної науково-практичної конференції, 25-26 травня 2023 р. Запоріжжя: НУ “ Запорізька політехніка” , 2023. С. 111-112
34. “ Розвиток” . Словник української мови: в 11 томах. Т. 8. 1977. С. 631. URL: <http://sum.in.ua/s/rozvytok> (дата звернення 12.12.2023)
35. Рудницька М.О. «Мікроекономіка: навчальний посібник» / М.О. Рудницька. – К.: ЦУЛ, 2008. – 360 с.
36. Рудківський О. А., Наумець О. В. Сучасні підходи до розробки стратегії підприємства. Менеджмент суб’єктів господарювання: проблеми та

перспективи розвитку: тези виступів VI Міжнар. наук.- практ.конф. Житомир: Житомирська політехніка, 2019. С. 260-262

37. Савицька О. М., Салабай В. О. Особливості методології оцінювання ефективності та результативності в управлінні фінансово-господарською діяльністю підприємства // Сучасні підходи до управління підприємством: зб. Тез доп. X Всеукр. наук.-практ. конф., 11 квіт. 2019 р. Київ: КПІ ім. Ігоря Сікорського, Вид-во «Політехніка», 2019. С. 152.

38. Савченко М. В., Іванов В.М. Конкурентний аналіз як інструментарій формування стратегії виходу вітчизняних підприємств на світовий ринок. Економіка і організація управління. 2022. № 1 (45). С. 48-58.

39. Салімон О.М. Управління розвитком інноваційного потенціалу підприємств легкої промисловості: автореф. дис. на здобуття наук. ступеня канд.екон.наук: спец. 08.00.04/ О.М. Салімон. Київ, 2015. 20с.

40. Сафонов Ю. М., Мельник Ю. М. Теоретико-методологічні підходи до процесу управління інноваційно-інвестиційною діяльністю на промислових підприємствах України. Інноваційна економіка: теоретичні та практичні аспекти: монографія. Вип. 1 / за ред. Є. І. Масленнікова. Херсон: Видавець ФОП Грінь Д.С. 2016. С. 64–83.

41. Соріна О. О. Стратегія сталого розвитку машинобудівних підприємств : дис. на здобуття наук. ступеня канд. екон. наук : 08.00.04. Класичний приватний університет, Запоріжжя, 2021. 270 с.

42. Слободенюк О. І. Управління стратегічним розвитком підприємствасуб'єкта ЗЕД / О. І. Слободенюк // Внесок молодих вчених у розбудову сучасного менеджменту підприємств: XI Міжн. Наук.-практ. Конф. Студ., асп. та мол.уч.,18-19 листопада 2020 р.: тези доп. – К.: НУХТ, 2020. – С. 89-92.

43. Стан інноваційної діяльності та діяльності у сфері трансферу технологій в Україні у 2018 році : аналітична доповідь. URL :

<https://mon.gov.ua/storage/app/media/innovatsii-transfer-tehnologiy/2019/07/03/staninnov-diyaln-2018f.pdf>

44. «Стан та роль автомобільних доріг в розвитку країни»: [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://nbuviap.gov.ua/>

45. Терлецька В. О. Оцінювання розвитку венчурних структур. Інтелект XXI. 2020. № 5. С. 121-126

46. Халіна В. Ю., Васильєва Т. С. Теоретичні аспекти формування клієнтоорієнтованої стратегії розвитку підприємства. Ефективна економіка. 2019. № 9. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=7271> (дата звернення: 01.12.2023)

47. Ходирєва О. О. Формування механізму управління розвитком промислового підприємства на основі системного підходу. Науковий вісник Полтавського університету економіки і торгівлі, 2022. Випуск 1(105) С. 34-39 DOI: <https://doi.org/10.37734/2409-6873-2022-1-5> (дата звернення 01.12.2023)

48. Філіпішин І. В. Концепція управління розвитком промислових підприємств. Економіка. 2012. № 1(115). С. 112–117.

49. Щеглова О. Ю., Судакова О. І., Каширнікова І.О. Управління розвитком та функціонуванням виробничо-економічної системи промислових підприємств у сучасних економічних умовах. Науковий вісник Ужгородського національного університету. 2018. Вип. 19. Ч. 1. С. 146–150

50. Шкурупій О.В. Формування організаційно-економічного механізму визначення ефективності зовнішньоекономічної діяльності підприємства / О.В. Шкурупій, В.І. Аранчій // Науковий вісник університету споживчої кооперації України. – 2018. – №1(15). – С. 105-111.

51. Шкурупій О.В. Зовнішньоекономічна діяльність підприємства: навч. посіб. / за ред. О.В. Шкурупій. – К.: Центр учбової літератури, 2022. – 248 с.

52. Штулер І. Ю. Аналіз промислового виробництва України. Актуальні проблеми економіки. 2019. № 10. С. 24–31.

53. Шуст О. А. Обґрунтування стратегії інноваційно-орієнтованого розвитку сільськогосподарських підприємств з виробництва молока / О. А. Шуст, О. М. Варченко, І. М. Паска, К. В. Ткаченко, І. В. Свиноус // Економіка та держава. 2021. № 3. С. 23-27.

54. Ястремська О. М., Ястремська О. О. Управління розвитком підприємств: уточнення теоретичних положень. Проблеми економіки 2020. № 1 (43), С. 214-226

55. Яцишина Л. Маркетингові стратегії для малого підприємства на ринку пивоваріння / Л. Яцишина, Ю. Ющук // Маркетинг в Україні, 2018. – № 2. – С. 55-62. 135

56. «Enduring Ideas: The GE–McKinsey nine-box matrix» – [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://www.mckinsey.com/capabilities/strategy-and-corporate-finance/our-insights/enduring-ideas-the-ge-and-mckinsey-nine-box-matrix>

57. Larionova, K., Synyuk , O., Donchenko, T., & Kapinos, H. (2022). Enterprise Innovation-Driven Development Management Based on the Assessment of Restructuring Capacity. Science and Innovation, 18(2), 30–43. <https://doi.org/10.15407/scine18.02.03>

ДОДАТКИ