

**МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ ХАРЧОВИХ ТЕХНОЛОГІЙ**

**Інститут (факультет) Навчально-науковий інститут економіки і управління
Кафедра економіки праці та менеджменту**

«До захисту в ЕК»

Директор інституту(декан факультету)

_____ Шеремет О.О.
(підпис) (прізвище та ініціали)

«__» _____ 20__ р.

«До захисту допущено»

Завідувач кафедри

_____ Березянко Т.В.
(підпис) (прізвище та ініціали)

«__» _____ 20__ р.

**КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА
НА ЗДОБУТТЯ ОСВІТНЬОГО СТУПЕНЯ БАКАЛАВРА**

зі спеціальності _____ 073 “Менеджмент”
(код та назва спеціальності)

освітньо-професійної програми “Менеджмент”

на тему: “Управління ефективним розвитком підприємства”

Виконав: здобувач 4 курсу, групи 5

Ластовець Андрій Олегович

(прізвище, ім'я, по батькові повністю)

_____ (підпис)

Керівник д.е.н., проф. Бурлуцька Світлана Владиславівна

(прізвище, ім'я та по батькові повністю)

_____ (підпис)

Рецензент _____

(прізвище та ініціали)

_____ (підпис)

Засвідчую, що в цій кваліфікаційній роботі немає запозичень із праць інших авторів без відповідних посилань.

Здобувач _____

(підпис)

НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ ХАРЧОВИХ ТЕХНОЛОГІЙ

Інститут (факультет) Навчально-науковий інститут економіки і управління
Кафедра економіки праці та менеджменту
Освітній ступінь бакалавр
Спеціальність 073”Менеджмент”
Освітньо-професійна програма “Менеджмент”

ЗАТВЕРДЖУЮ

Завідувач кафедри
економіки праці та
менеджменту

_____ Березяню

Т.В.

“27” _____ січня _____ 2021
року

З А В Д А Н Н Я

НА КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ ЗДОБУВАЧУ

Ластовцю Андрію Олеговичу

1. Тема роботи Управління ефективним розвитком підприємства
Керівник роботи Бурлуцька Світлана Владиславівна д.е.н., проф.,

затверджені наказом закладу вищої освіти від “ 27 ”січня 2021 р. №50-КС

2.Строк подання здобувачем роботи 24 травня 2021 р.

3. Вихідні дані до роботи Законодавчі на нормативні акти, аналітичні та статистичні матеріали стосовно теми проекту, бухгалтерська, статистична звітність та аналітичні матеріали ТОВ “Скло Сервіс Люкс”

4. Зміст пояснювальної записки (перелік питань, які потрібно розробити):
Розділ 1. Теоретико-методичні засади управління ефективним розвитком підприємства.

Розділ 2. Економічна діагностика фінансово-господарського стану ТОВ “Скло Сервіс Люкс”

Розділ 3. Обґрунтування стратегії розвитку компанії ТОВ “Скло Сервіс Люкс”

5. Перелік графічного матеріалу

Результати дослідження знайшли відображення в 16 рисунках та 50 таблицях ілюстративного матеріалу.

6. Консультанти розділів роботи

Розділ	Прізвище, ініціали та посада консультанта	Підпис, дата	
		завдання видав	завдання прийняв

7. Дата видачі завдання 27 січня 2021 року**КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН**

№	Назва етапів виконання кваліфікаційної роботи	Строк виконання етапів роботи	Примітка
1	Збір та вивчення джерел інформації для написання кваліфікаційної роботи. Складання бібліографії наукових джерел	29.01.2021 р.	
2	Розроблення та затвердження плану роботи керівником кваліфікаційної роботи і керівником проектної групи	05.02.2021 р.	
3	Робота над вступом до кваліфікаційної роботи	10.02.2021 р.	
4	Підготовка першого розділу, висновків до нього та подання його керівнику	09.03.2021 р.	
5	Підготовка другого розділу, висновків до нього та подання його керівнику	05.04.2021 р.	
6	Підготовка третього розділу, висновків до нього та подання його керівнику	26.04.2021 р.	
7	Підготовка висновків до роботи та подання його керівнику	04.05.2021 р.	
8	Доопрацювання роботи з урахуванням зауважень керівника	12.05.2021 р.	
9	Остаточне оформлення роботи. Формування проекту доповіді, ілюстративного матеріалу. Погодження з керівником кваліфікаційної роботи	14.05.2021 р.	
10	Подання завершеної роботи на розгляд комісії з попереднього захисту	17.05.2021 р.	
11	Подання завершеної роботи на розгляд завідувачу кафедри та подача електронного варіанту роботи для перевірки на плагіат	24.05.2021 р.	
12	Захист кваліфікаційної роботи	Згідно графіку захисту	

(підпис) **Здобувач** _____

Ластовець А.О.

Керівник роботи _____
(підпис)

Бурлуцька С.В.

АНОТАЦІЯ

У випускній роботі розглянуто і узагальнено існуючі теоретико-методичні засади управління ефективним розвитком підприємства. В роботі описано сутність розвитку підприємства за допомогою бізнес-стратегії, методичні підходи до оцінки ефективності управління розвитком підприємства, та сучасні підходи до реалізації бізнес-стратегії.

Для оцінки доцільності запропонованого заходу було проаналізовано ефективність діяльності ТОВ “Скло Сервіс Люкс”, аналіз його фінансово-господарського стану та ідентифікація конкурентного середовища.

На основі дослідження результатів розвитку підприємства ТОВ “Скло Сервіс Люкс” було розроблено пропозиції щодо зростання обсягів продажу, а саме впровадження купольних конструкцій з скла. Застосування цієї бізнес-стратегії дає можливість для подальшого розвитку підприємства.

Проведені розрахунки свідчать, що запропонований проект є прибутковим та в подальшому можливе його впровадження на підприємстві.

Випускна робота складена на 123 сторінках *(без урахування додатків)*, містить 50 таблиць, 16 рисунків.

Ключові слова: розвиток підприємства, бізнес-стратегія, методи реалізації стратегії.

ANNOTATION

In the graduate work the existing theoretical and methodical bases of management of effective development of the enterprise are considered and generalized. The paper describes the essence of enterprise development with the help of business strategy, methodical approaches to assessing the effectiveness of enterprise development management, and modern approaches to the implementation of business strategy.

To assess the feasibility of the proposed measure, the effectiveness of the activities of LLC "Glass Service Lux", analysis of its financial and economic condition and identification of the competitive environment.

Based on the study of the results of the development of the company LLC "Glass Service Lux" was developed proposals to increase sales, namely the introduction of dome structures made of glass. The application of this business strategy provides an opportunity for further development of the enterprise.

The calculations show that the proposed project is profitable and in the future it is possible to implement it at the enterprise.

The final work is composed of 123 pages (excluding appendices), contains 50 tables, 16 figures.

Key words: enterprise development, business strategy, methods of strategy realization.

ЗМІСТ

ВСТУП

РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ЗАСАДИ УПРАВЛІННЯ ЕФЕКТИВНИМ РОЗВИТКОМ ПІДПРИЄМСТВА

1.1. Сутність розвитку підприємства за допомогою бізнес-стратегії

1.2. Методичні підходи до оцінки ефективності управління розвитком підприємства

1.3. Сучасні підходи (інструменти) до реалізації бізнес-стратегії розвитку підприємства

Висновки до розділу 1

РОЗДІЛ 2. ЕКОНОМІЧНА ДІАГНОСТИКА ФІНАНСОВО-ГОСПОДАРСЬКОГО СТАНУ ТОВ "СКЛЮ СЕРВІС ЛЮКС"

2.1. Аналіз фінансово-господарського стану ТОВ «СКЛЮ СЕРВІС ЛЮКС»

2.2. Ідентифікація конкурентного середовища

2.3. Оцінка практики стратегічного управління розвитком компанії

Висновки до розділу 2

РОЗДІЛ 3. ОБҐРУНТУВАННЯ СТРАТЕГІЇ РОЗВИТКУ КОМПАНІЇ ТОВ "СКЛЮ СЕРВІС ЛЮКС"

3.1. Оцінка альтернативних варіантів бізнес-стратегій розвитку компанії

3.2. Організаційні та управлінські аспекти бізнес-стратегій розвитку компанії

3.3. Економічна оцінка доцільності реалізації стратегій

Висновки до розділу 3

ВИСНОВКИ

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

ДОДАТКИ

ВСТУП

Актуальність дослідження. В даний час українські компанії функціонують в постійно змінному середовищі, що вимагає принципово нових підходів до управління господарською діяльністю. Нестабільність економічної кон'юнктури, посилення конкуренції, підвищення вимогливості споживачів до виробленого продукту, скорочення життєвого циклу товару в значній мірі ускладнюють управлінський процес, а перспективи розвитку стають все менш передбачуваними. У цих умовах велике значення надається просуванню в практику підприємств ідей і технологій стратегічного менеджменту.

Основна мета стратегії розвитку підприємства полягає в тому, щоб спродувати довгострокові конкурентні переваги, які забезпечать його виживання, стійке функціонування і розвиток. Однак, як показує практика роботи більшості суб'єктів ринку, не всі вітчизняні підприємства готові до формування довгострокових орієнтирів свого подальшого розвитку. Навіть маючи стабільне фінансове становище і конкурентні переваги на ринку, багато хто з них не мають можливості формувати свою бізнес-стратегію через відсутність методології та методичного інструментарію стратегічного менеджменту, які відповідали б специфічним українським умовам. При цьому найбільший інтерес для компаній представляють принципи, методи і інструменти розробки стратегії, що відображають галузеві особливості функціонування підприємств.

В сучасних економічних умовах підприємство є відкритою системою, розвиток якої відбувається під впливом безлічі різних факторів зовнішнього середовища. Крім стрімко мінливого зовнішнього оточення, з плином часу посилюється конкурентна боротьба за ринки просування, що обумовлює необхідність розробки стратегії розвитку всіх без винятку суб'єктів господарювання. У свою чергу, реалізація продуманої та зваженої стратегії забезпечує раціональне використання ресурсного потенціалу, а також служить

основою підвищення, як приватних, так і загальних показників ефективності діяльності підприємства в довгостроковій перспективі

Область застосування стратегічних рішень широка: вибір напрямків діяльності, обґрунтування пріоритетів у використанні ресурсів, пошук довгострокових партнерів, організаційних форм управління, можливостей використання сильних сторін підприємства, зниження негативних наслідків слабких сторін їх діяльності та загроз зовнішнього середовища. Стратегічний підхід до вирішення проблем управління підприємством дає можливість формувати альтернативні варіанти розвитку. Складність і багатоаспектність проблеми розробки стратегії розвитку підприємства зумовили актуальність теми дослідження.

На сьогоднішній день стратегія – це основний стрижень в управлінні підприємством, який повинен забезпечувати сталий економічний розвиток компанії, підвищення конкурентоспроможності виробленої нею продукцією і послуг, що надаються.

Раніше поняття стратегії використовувалося тільки у військових ситуаціях, а зараз значення цього терміна значно розширилося. Тепер стратегію повинен продумувати власник кожного бізнесу. Чітка стратегія розвитку бізнесу дозволить підходити до справи системно, здійснювати осмислені дії і досягати передбачуваних результатів.

Бізнес-стратегія визначає дії організації на ринку в цілому та дії співробітників на своїх місцях, зокрема відповідає на питання, з якими споживачами працювати, яку продукцію продавати і за якою ціною, які цінності закласти в бренд, як вибудувати комунікації та просування. Відсутність бізнес-стратегії може призвести до низької конкурентоспроможності, неможливості адекватно планувати і вимірювати результат своєї діяльності, іміджеві втрати і т.д. Отже, і суб'єкти малого бізнесу не можуть обійтися без бізнес-стратегії. Крім того, ринок переробної промисловості, як правило, не має кваліфікованих фахівців в області маркетингу і не має значних ресурсів для проведення масштабних досліджень,

рекламних компаній і т.д. Все це і визначає актуальність даної роботи, а також зумовило вибір об'єкта, предмета, мети і завдань дослідження.

Стан вивченості проблеми. Аналіз публікацій по темі дослідження показав, що темі формування бізнес-стратегії присвячено праці провідних учених: М. Мескон, І. Ансоффа, І.О. Бланка, В.О. Василенка, Х. Віссемі, В.М. Геєця, П. Друкера, М.М. Єрмошенка, В.Г. Герасимчука, В. Кінга, Д. Кліланда, М.І. Круглова, Ф. Котлера, А.А. Мазаракі, Г. Мінцберга, Н.К. Мойсеєвої, А.П. Наливайка, В.В. Пастухової, М. Портера, А.А. Томпсона, Дж. Стрікланда, Н.М. Ушакової, А. Чендлера, А.В. Шегди, З.Є. Шершньової та ін.

Необхідно відзначити, що більшість вчених досліджують теоретичні та загальні підходи та інструменти стратегічного управління організацією без урахування галузевої специфіки. Не приділяється належної уваги дослідженню проблем розробки і обґрунтування бізнес-стратегій компаній в сфері переробної промисловості. Це визначило необхідність даного дослідження.

Об'єктом дослідження є процес управління ефективним розвитком ТОВ “СКЛЮ СЕРВІС ЛЮКС”.

Предметом дослідження є сукупність теоретико-методичних підходів та науково-практичних рекомендацій спрямованих на ефективний розвиток ТОВ “СКЛЮ СЕРВІС ЛЮКС”.

Метою роботи є розробка бізнес-стратегії управління ефективним розвитком підприємства на прикладі ТОВ “СКЛЮ СЕРВІС ЛЮКС”.

Для досягнення поставленої мети необхідно вирішити наступні **завдання:**

- дослідити сутність розвитку підприємства за допомогою бізнес-стратегії;
- визначити методичні підходи до оцінки ефективності управління розвитком підприємства;
- розглянути сучасні підходи (інструменти) до реалізації бізнес-стратегії розвитку підприємства;

- здійснити аналіз фінансово-господарського стану ТОВ «СКЛЮ СЕРВІС ЛЮКС»;
- провести ідентифікацію конкурентного середовища;
- здійснити оцінку практики стратегічного управління розвитком компанії;
- розглянути оцінку альтернативних варіантів бізнес-стратегій розвитку компанії;
- дослідити організаційні та управлінські аспекти бізнес-стратегій розвитку компанії;
- здійснити економічну оцінку доцільності реалізації стратегій.

Методи дослідження. При виконанні досліджень залежно від конкретних цілей і задач використано методи економічного аналізу та вивчення економічних процесів: монографічний, нормативно-розрахунковий, індексний, метод групувань, методи багатofакторного аналізу, експертних оцінок, балансовий, системно-структурний та інші.

Наукова новизна дослідження полягає в тому, що в роботі запропонована можливість застосування бізнес-моделі розвитку підприємства з застосуванням альтернативної стратегії розвитку.

Теоретична і практична значущість роботи полягають в можливості використання результатів дослідження для вдосконалення діяльності компаній по переробці сировини, підвищення ефективності організації, формування бізнес-стратегій організацій малого бізнесу.

Теоретичною і методичною основою дослідження є сучасна економічна і соціальна теорії, праці вітчизняних і зарубіжних авторів в області управління стратегією, маркетингом, управління в сфері малого бізнесу в сучасних умовах.

Структура дослідження. Дослідження складається зі вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних джерел та додатків. Обсяг роботи склав 120 сторінок, з них основного тексту 100 сторінок.

РОЗДІЛ 1 ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ЗАСАДИ УПРАВЛІННЯ ЕФЕКТИВНИМ РОЗВИТКОМ ПІДПРИЄМСТВА

1.1. Сутність розвитку підприємства в контексті бізнес-стратегії

В сучасних складних економічних умовах господарювання підприємствам необхідно відповідати вимогам споживачів, успішно конкурувати на ринку, адаптуватися до змін зовнішнього середовища. Вітчизняні підприємства мають не просто пристосовуватись до змін у зовнішньому середовищі, а випереджати такі зміни. Сучасні умови господарювання характеризуються пошуком стратегій, що дозволяють підприємствам виживати і розвиватись в зовнішньому середовищі. Загострення проблем, пов'язаних з обґрунтуванням і забезпеченням формування стратегії розвитку підприємства та управління цим процесом, підтверджує значущість цих питань для підприємств України. На наш погляд, управління змінами можна розглядати як необхідність розвитку підприємства.

Формування ринкової економіки в Україні істотно вплинуло на умови діяльності підприємств: змінилася форма власності, методи та принципи державного регулювання, посилилася міжнародна конкуренція. В сформованих умовах бізнесу традиційні методи управління підприємством мало підходять у швидкозмінному конкурентному середовищі на зовнішньому та внутрішньому ринках. Оптимальним процесом, який направлений на виживання й стабільне функціонування підприємства в подібних умовах є розвиток. У зв'язку з цим розвиток є важливою умовою ефективності життєдіяльності вітчизняних підприємства в конкурентній боротьбі на внутрішньому та зовнішньому ринках.

Складність проблем стратегічного управління розвитком підприємства, не в достатньому ступені дослідження економічної сутності розвитку та виділення його видових проявів на рівні підприємства обумовлює необхідність дослідження економічної сутності дефініції поняття «розвиток».

Поняття «розвиток організації» починає розглядатися у науковій літературі у 1950-х рр. У той час організаційний розвиток вважався специфічною стратегією системних змін, спрямованою на підвищення ефективності діяльності організації за рахунок удосконалення управління організаційними процесами, структурами і культурою. У 60-70-х рр. ХХ ст. вивчення організаційного розвитку фокусувалось на удосконаленні внутрішнього функціонування організації шляхом покращення комунікацій, уточнення організаційних ролей, створення команд тощо. Організація розглядалась як відкрита система у взаємодії з її середовищем, але основний наголос робився на удосконаленні діяльності саме організації та її підсистем. У 1980-х рр. поняття «організаційний розвиток» під впливом загострення конкуренції, розвитку інформаційних технологій, політичних та економічних змін набуло нового змісту. Основними його складовими починають виступати: місія, ключові принципи, бачення, стратегія організації. Організаційний розвиток розглядається як «набір стратегій, цінностей, технологій, спрямованих на плановані зміни в організації, із метою кращого узгодження можливостей організації та поточних і очікуваних вимог її оточення» [103, с. 77].

В економічній теорії склалося декілька основних концепцій підприємства, які описують його виникнення, діяльність і ліквідацію під певним кутом зору, з акцентом на ті або інші особливості досліджуваного об'єкта [2, с. 24]. Аналіз сутності підприємства дозволяє констатувати, що підприємству в найбільшій мірі властиві характерні риси організації як соціально-економічної системи, таким чином в рамках дослідження логічним є розуміння підприємства як синонім організації. Кожна соціально-економічна система має дві рушійні сили – бажання вижити (зберегти себе, мати визначену стабільність) і прагнення розвиватися (самоудосконалюватися). Зокрема, Н. Г. Георгіаді вказує, що на зміну старої парадигми: «Спочатку збереження, потім розвиток» прийшла нова парадигма «Збереження через розвиток» [26, с. 26].

В науковому світі існує декілька поглядів на сутність терміну «розвиток». Розвиток розглядається як вищий тип руху, зміни матерії і свідомості; перехід від одного якісного стану до іншого, від старого до нового. Розвиток являє собою не всяку зміну в структурі об'єкта, а тільки якісну зміну, зв'язану з перетвореннями у внутрішній будівлі об'єкта, у його структурі, що представляє собою сукупність функціонально зв'язаних між собою елементів, зв'язків і залежностей [34, с. 45]. Розвиток – філософська категорія, що виражає процес руху, зміну цілісних систем. До найбільш характерних рис даного процесу відносяться: виникнення якісно нового об'єкта (чи його стану), спрямованість, необоротність, закономірність, єдність кількісних і якісних змін, взаємозв'язок прогресу і регресу, суперечливість, циклічність, розгортання в часі [88, с. 219]. Більшість науковців економічний розвиток підприємства пов'язують з філософським тлумаченням терміну «розвиток» (Д.М. Гвішиані, Е.А. Смирнов) та розглядають розвиток як «систему протиріч, систему якісно різних етапів, шаблів, систему оборотних і необоротних процесів, систему поступального росту й внутрішньої цілісності розвитку». На думку Д.М. Гвішиані та Е.А. Смирнова, розвиток виникає в результаті протиріч, боротьби нового і старого, боротьби «суперечливих, взаємовиключних, протилежних тенденцій», властивим об'єктам «природи», їхнього подолання, перетворення в нові протиріччя. «Розвиток є «боротьба» протилежностей» [29 с. 137]. Друга група авторів (Гапоненко О. Л., Пакрухин А. П., Забродська Л. Д.) розглядають розвиток як рух уперед, формування нових рис, становлення нових структурних характеристик об'єкта, його еволюцію, поліпшення, удосконалювання, прогрес, а також ріст і розширення [23, с. 319]. Деякі вітчизняні вчені (Піріг Д. З., Ільїн В. В., Кулагін Ю. І.) теж дотримуються цього підходу; дані науковці вважають, що «розвиток – це в першу чергу зміна, рух» та трактують розвиток як просування від простого до більш складного та ефективного [65, с. 163].

Значну увагу теоретичному висвітленню розглядуваної проблематиці щодо визначення поняття «розвиток підприємства» приділяють російські

вчені. Зокрема, І. В. Кононенко розглядає розвиток як сукупність змін, що ведуть до появи нової якості і зміцнення життєвості системи, її здатність чинити опір руйнівним силам зовнішнього середовища [42, с. 56]. Натомість, В. В. Карцева визначає розвиток як незворотні, спрямовані, закономірні зміни матерії та свідомості [85, с. 65].

Розглядаючи зміст поняття «розвиток», Г. М. Мамєва визначала його як незворотну, спрямовану, закономірну зміну системи на основі реалізації внутрішньо притаманних їй механізмів самоорганізації [50, с. 35]. Таким чином, основними властивостями розвитку є незворотність, спрямованість, закономірність, а також впорядкованість та активна роль внутрішніх механізмів самоорганізації [75, с. 135].

В економічній теорії наявна значна кількість підходів до трактування поняття «розвиток підприємства». Відсутність єдиного універсального підходу, а також суперечливість між деякими визначеннями поняття «розвиток підприємства», потребує проведення ґрунтовнішого аналізу цього поняття з метою створення несуперечливого теоретичного підґрунтя для практики ведення господарської діяльності підприємств. Інтерпретація поняття «розвиток підприємства» повинна ґрунтуватись на врахуванні багатоаспектності та багатогранності досліджуваного поняття, що потребує вивчення значної кількості літературних джерел. Зокрема, у табл. 1.1 проаналізуємо підходи до визначення поняття «розвиток підприємства».

Таблиця 1.1

Дослідження підходів до визначення поняття «розвиток підприємства»

№ п/п	Автор, джерело	Визначення поняття «розвиток підприємства»
----------	----------------	--

1	2	3
1.	Г. Ф. Азаренков, І. П. Дзьобко [1, с. 3]	Процес сукупних змін у соціально-економічній системі підприємства, спрямований на його перехід у новий якісно-кількісний стан у часі під впливом факторів внутрішнього і зовнішнього середовища, причому за напрямом він може бути як позитивним, так і негативним.
2.	М. Г. Безпарточний [4, с. 163]	Якісні перетворення в його дальності за рахунок змін кількісних і структурних характеристик техніко-технологічних, організаційно-комунікаційних, фінансово-економічних ресурсів на основі ефективного використання інтелектуально-кадрових ресурсів та інформаційних технологій.
	В. А. Васильченко, Т. І. Ткаченко [12, с. 45]	Спрямована зміна якісного стану організації, її структури, складу або властивостей, кількісних чи якісних змін елементів організації. При цьому розвитку організації притаманні ті ж властивості, що і «філософському розвитку», тобто циклічність і спіральність.
3.	Л. М. Ганущак-Єфіменко [19, с. 85]	Об'єктивна зміна тільки якісних характеристик системи обумовлена як фундаментальними законами природи (єдності та боротьби протилежностей, переходу кількість у якість, розвитку суспільства по спіралі та нагору), так і закономірностями функціонування конкретних систем (старіння устаткування, набуття досвіду і знань співробітниками, виснаження природних ресурсів), при якій формуються нові властивості системи.
4.	В. М. Гриньова, А. В. Гриньов [25, с. 205]	Сукупність змін, які ведуть до появи нової якості та зміцнення життєвості системи, її здатність чинити опір руйнівним силам зовнішнього середовища.
5.	Г. В. Жаворонкова [27, с. 93]	Унікальний процес трансформації відкритої системи в просторі та часі, який характеризується перманентною зміною глобальних цілей його існування шляхом формування нової дисипативної структури і переводом його в новий аттрактор (одна з альтернативних траєкторій розвитку підприємства) функціонування.
6.	Н. К. Жукова [28, с. 14]	Сукупність спрямованих, інтенсивних та якісних змін економічної природи, що відбуваються на підприємстві внаслідок суперечності у внутрішньому середовищі та впливів індикторів зовнішнього середовища.
7.	В. Ф. Кифяк [35, с. 191]	Розвиток кожної організації має циклічний характер, тобто проходить через певні стадії життєвого циклу, що визначають особливості виробничо-господарської, інвестиційної, фінансової та інших видів діяльності.
8.	М. В. Чорна, М. С. Коваль [95]	Безупинний процес, що відбувається за штучно встановленою або природною програмою як зміна станів підприємства, кожен з яких є якісно іншим за попередній, через що у підприємства як у більш складної системи виникають, розкриваються та можуть бути реалізовані нові можливості, нові властивості, якості та характерні риси, які сприяють здатності підприємства виконувати нові функції, вирішувати принципово інші завдання, що зміцнює його позиціонування в зовнішньому середовищі і підвищує здатність протидіяти його негативним впливам.
9.	О. О. Шапуров [96, с. 139]	Довгострокова програма вдосконалення можливостей вирішувати різні проблеми і здібностей до відновлення, особливо шляхом підвищення ефективності управління культурою організації.

Продовження табл. 1.1

1	2	3
10.	З. Є. Шершньова [98, с. 223]	Динамічна система взаємодіючих підсистем, передумов, факторів і принципів, які формують вектор кількісних і якісних змін функціонування підприємством, спрямованих на досягнення пріоритетів.

Отже, аналіз визначення поняття «розвиток підприємства» у науковій літературі дав змогу авторам виокремити два аспекти його трактування – у вузькому та широкому розумінні. У вузькому розумінні розвиток підприємства розглядають як стан чи результат зміни діяльності (складу, властивостей) підприємства, переходу підприємства в інший кількісний та якісний стан під впливом факторів внутрішнього і зовнішнього середовища. У широкому розумінні розвиток підприємства трактується як незворотній, спрямований, закономірний процес, який є безперервною та послідовною зміною (сукупність змін) результатів чи станів підприємства в часі та просторі на кількісно і якісно інший за попередній під впливом факторів внутрішнього і зовнішнього середовища [90, с. 143].

Отже, підсумовуючи вище проведений аналіз поняття «розвиток підприємства», варто надати власне визначення: «розвиток підприємства – це процес сукупних змін у соціально-економічній системі підприємства, який направлений на його перехід в новий якісно-кількісний стан у часі, під впливом факторів внутрішнього і зовнішнього середовища». Також варто зазначити, що управління розвитком підприємства – це динамічний процес, що базується на використанні потенціалу підприємства, орієнтується на отримання довгострокових конкурентних переваг на ринку при своєчасному коригуванні цілей функціонування (відповідно до змін, що відбуваються у зовнішньому середовищі) шляхом інноваційної спрямованості, зростання обсягів господарювання, реструктуризації підприємств або антикризового управління їхнім розвитком тощо.

Варто зазначити, що процес розвитку характеризується великою розмаїтністю конкретних видів і форм. Автори Н. В. Афанасьєв [2, с. 104], А. А. Беляєв [6, с. 88], Н. П. Масленікова [51, с. 229] виділяють дві форми розвитку підприємств: еволюційну і революційну. Еволюційна характеризується поступовими кількісними і якісними змінами, а революційна – стрибкоподібним переходом від одного стану системи до іншого. Також виділяють прогресивний і регресивний розвиток. Прогресивний розвиток –

зміна якості системи від нижчого до вищого чи менш зробленого до більш зробленого. Регресивна зміна системи припускає зниження якісного рівня, деградацію організації, падіння її якісних і кількісних характеристик.

Розвиток буває або екстенсивним, тобто проявом і збільшенням уже маючого, або інтенсивним, тобто виникненням якісно нових форм. З іншої сторони, розвиток буває або екзогенним, тобто несправжнім розвитком, обумовленим тільки з зовні, навколишнім світом, або ендегенним, тобто дійсним розвитком, джерело якого знаходиться усередині самого що розвивається. Відрізняють також індивідуальний розвиток, розвиток якої-небудь окремої істоти, від загального розвитку [21, с. 52].

Автор Л. Д. Забродська розрізняє три форми розвитку: ринковий розвиток, відображає процес розширення кола споживачів, клієнтури; організаційний розвиток, відображає процес розвитку індивідуума, груп, сфер відповідальності, систем управління, ініціатив тощо; діловий розвиток – це спрямування ресурсів туди, де вони мають забезпечити максимальну конкурентоспроможність протягом максимально великого терміну часу [34, с. 42].

Натомість, Н. В. Афанасьєва, В. Д. Рогожин та В. І. Рудика виділяють три головних напрямків розвитку: збільшення масштабів споживання економічних ресурсів – кількісний аспект; зміни в складі елементів і їхніх комбінацій – структурний аспект; зрушення в споживчих характеристиках елементів, у їхній індивідуальній і інтегральній корисності – якісний аспект [2, с. 27].

Вивчення літературних джерел дало можливість виявити наступні види розвитку підприємства:

- експлікація (розгортання) – це прояв частин даності, які через цей прояв отримують певну самостійність та можуть бути розрізнені один від одного;
- еволюція первісно є близьким за змістом до поняття експлікації, близьким до поняття розвитку і визначається як безперервні поступові

кількісні зміни, які відповідно до діалектики переходять в якісні. Поняття еманациї, еволюції, експлікації та діахронії повністю входять до поняття розвитку, оскільки фактично представляють собою його різні типи, або використовуються сумісно, або замість поняття розвитку в окремих галузях знань.

Варто також зазначити, що І. В. Богатирьов запропонував більш комплексну класифікацію видових проявів розвитку на рівні підприємства за такими ознаками:

1. За масштабом змін у соціально-економічній системі підприємства.
2. За якістю змін у соціально-економічній системі підприємства.
3. Залежно від об'єкту змін у соціально-економічній системі підприємства.
4. Залежно від характеру змін.
5. Залежно від типу тренду.
6. Залежно від динаміки змін у соціально-економічній системі підприємства.
7. За природою ключового критерію.
8. Залежно від рівня невизначеності процесів.
9. Залежно від основи змін у соціально-економічній системі підприємства.
10. Залежно від можливості управління змінами.
11. Залежно від корпоративної стратегії.
12. Залежно від складності змін у соціально-економічній системі підприємства.
13. Залежно від мети змін: простий чи розширений розвиток [9, с. 6–7].

У даній класифікації видових проявів розвитку на рівні підприємства не приділяється увага середовищу та часовому аспекту виникнення розвитку. У зв'язку з цим, класифікацію Богатирьова І. В. пропонуємо доповнити видами проявів розвитку на рівні підприємства, яка докладніше розкриває економічну

сутність розвитку підприємства та дає можливість більш ефективно їм управляти (рис. 1.1).

Відповідно до запропонованої класифікації (рис. 1.1) запропоновано доповнити підходи до класифікації розвитку підприємств за критерієм – залежно від проявів розвитку на рівні підприємства:

- загальна стратегія підприємства – в механізмі стратегічного керування загальну стратегію підприємства прийнято розглядати за допомогою розробки комплексу приватних стратегій обумовлено, насамперед, масштабом підприємства, розмаїтістю видів діяльності структурних одиниць, складною системою їхніх взаємозв'язків;

- приватна стратегія, яку запропоновано розуміти як програму послідовних дій на перспективу визначеної глибини з урахуванням прийнятного ризику відповідно до установленими цілями розвитку і можливостями їхнього досягнення в окремій сфері чи діяльності в рамках окремої структурної одиниці, що забезпечує ефективність діяльності підприємства в цілому.

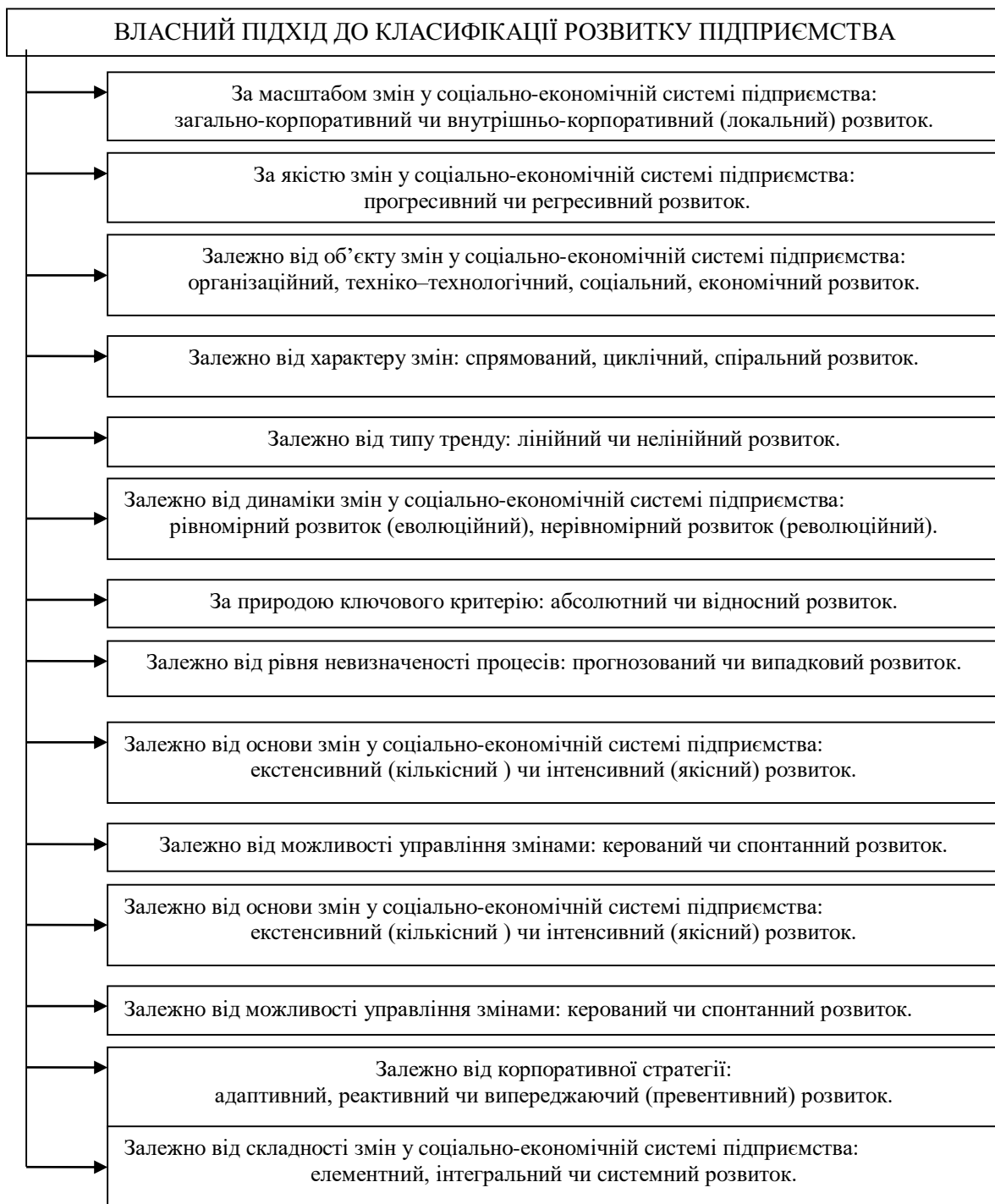


Рис. 1.1. Підхід до класифікації розвитку підприємств (власна розробка)

Таким чином, складність у класифікації розвитку підприємства полягає у тісному взаємозв'язку і заміщенні різних її видів, тому систематизація до класифікації стратегій підприємства та розвитку підприємств прямо залежить від точки зору і цілей, переслідуваних її укладачами, що може привести до неточностей і розбіжностей у класифікаційних ознаках і видах розвитку. Варто

відзначити, що складність формування стратегії розвитку полягає у тому, що при різних теоретико-методологічних підходах цей процес розглядається з конкретної позиції, а саме, формування стратегії як: процес осмислення; формальний процес; аналітичний процес; процес передбачення; ментальний процес; процес, що розвивається; колективний процес; реактивний процес; процес трансформації.

1.2. Методичні підходи до оцінки ефективності управління розвитком підприємства

Процес розробки стратегії розвитку підприємства починається з визначення загальної задачі, так званої «головної мети» підприємства. Іншою передумовою для розробки стратегії є індивідуальний погляд керівника на майбутнє підприємства – його прийнято називати баченням. Без бачення майбутнього у головного менеджера, а для приватного підприємства – і у господаря – важко і навіть неможливо буде здійснити реалізацію стратегії [88, с. 215].

Місія підприємства відіграє об'єднуючу роль. Місія підприємства повинна ретельно опрацьовуватися для того, щоб стати основним фактором залучення клієнтів, потреби яких підприємство береться задовольнити найбільш ефективно. В іншому випадку підприємство приречене на банкрутство. Місія підприємства зумовлює її виробничий профіль, інакше кажучи, якісні характеристики і структуру ресурсів, які підприємство має у своєму розпорядженні для здійснення своєї професійної виробничої діяльності.

Крім визначення свого призначення підприємство окреслює стратегічні цілі своєї діяльності. Постановка і досягнення цих цілей підприємства впливає з впливу конкуренції середовища. Підприємство може генерувати безліч цілей, тому необхідно враховувати взаємозв'язок особистих і організаційних цілей.

Розробка мети завершується ухваленням рішення, тому процес цілеутворення можна віднести до одного із різновидів процесу прийняття рішень. Цілі розглядаються як необхідний атрибут діяльності підприємства, як індекс для вимірювання прогресу, причому необхідно розглядати саму мету і час «адаптації», за які ця мета буде досягнута [84, с. 218].

Формування ринкової стратегії здійснюється вищим керівництвом підприємства, однак керівники середньої і низової ланки також приймають участь у розробках, надаючи, відповідно, необхідну інформацію, і забезпечують зворотний зв'язок. Отже, як вже відзначалося раніше, ні формування стратегії, ні її реалізація неможливі без певної роботи, яку щодня здійснює управлінський персонал організації, зайнятий прийняттям управлінських рішень. Рішення проблем концентрується на інтелектуальній та організаційній діяльності з виявленням шляхів подолання розриву між бажаним і дійсним [44, с. 257].

Кожне підприємство, впроваджуючи стратегічне управління, сподівається досягти своїх цілей. Однак, як свідчить практика, не всі починання закінчуються успішно. Це пов'язано з тим, що підприємства маючи стратегічні напрацювання, не завжди надають їм певний і усвідомлений вид. Така ситуація характерна для багатьох українських підприємств.

Стан же стратегічного управління в даний час не відповідає повністю вимогам підприємств. Одна із основних причин у тому, що методи стратегічного управління не бездоганні і не відпрацьовані з позиції їх практичного застосування. Як наслідок, результати їх застосування стають незадовільними.

У процесі формування стратегії використовуються оціночні характеристики, названі орієнтирами. Такі орієнтири (інакше кажучи, проміжні завдання або цілі), що відображають якісну і кількісну сторону критеріїв оцінки, необхідні для постійного «примірювання» управлінських рішень, а також для контролю та оцінки результатів, на кожному етапі

діяльності відповідно до стратегії. Виявлення орієнтирів згідно з курсом наміченої стратегії є розуміння місця, позиції і можливостей фірми.

Таким чином, як би складається композиційна конструкція стратегії, яка називається стратегічною орієнтацією. Отже, розробка стратегії поведінки підприємства на ринку тісно пов'язана з визначенням стратегічних орієнтирів і формуванням стратегічної орієнтації підприємства. Стратегічна орієнтація – це обізнаність про місце, позиції і можливості підприємства у поєднанні з переважним правом вибирати конфігурацію стратегічних змінних, відноситься до активності та обачності у розподілі та контролі за стратегічними ресурсами з урахуванням змін запитів і вимог, а також конкурентної ситуації. Модель стратегічної орієнтації наведена на рис. 1.2, де зазначено її основні складові.

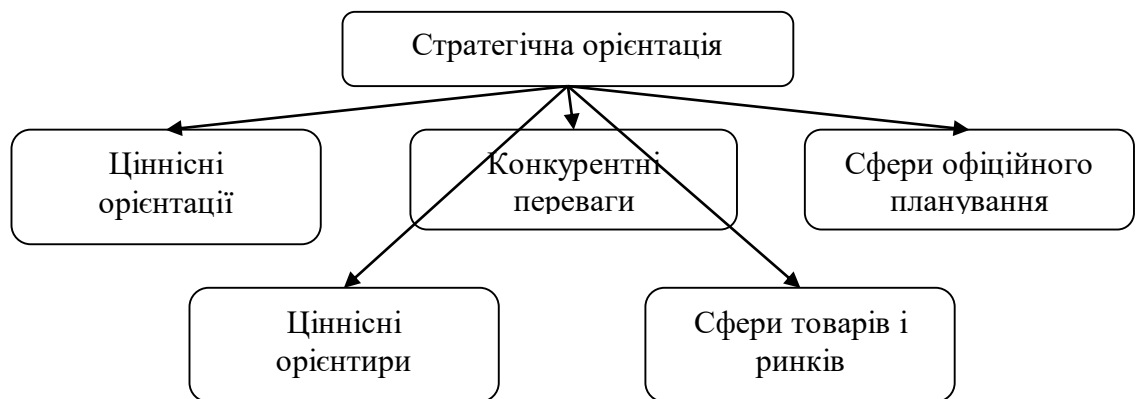


Рис. 1.2. Розгорнута модель стратегічної орієнтації [51, с. 218]

Так, керівнику слід чітко уявляти, що таке стратегічна орієнтація і які її компоненти необхідно розглядати при розробці ринкової стратегії підприємства. Це допоможе йому більш грамотно створювати програми дій для досягнення основної мети підприємства. Визначимо складові стратегічної орієнтації:

- ціннісні орієнтації – ментальна структура, що відображає важливість того, що є прийнятним і бажаним в контексті даного підприємства;
- цільова орієнтація – відбиває структуру цілей підприємства;
- конкурентні переваги – допомагають досягати ступінь важливості різних факторів успіху;

- ринкова сфера діяльності – відбиває ступінь ринкової специфікації та диверсифікації;
- товарна сфера діяльності – ступінь товарної диверсифікації та спеціалізації [78, с. 85].

Така негласна конструкція стратегічної орієнтації визначається рядом показників, представлених у табл. 1.2.

Таблиця 1.2

Показники, які характеризують внутрішню структуру стратегічної орієнтації

№ п/п	Складові стратегічної орієнтації	Показники
1	2	3
1.	Ціннісні орієнтири	Статус орієнтації; ступінь самозадоволення працівників; створення продукту.
2.	Цільова орієнтація	Продуктивність цілей; зростання цілей.
3.	Конкурентні переваги	Якісні товарні переваги іміджу та керівництва.
4.	Сфера ринку	Місце розташування ринків; тип основного покупця; кількість груп покупців; політика ринкових змін.
5.	Сфера товарів	Кількість груп товарів; найважливіший груповий продажний відсоток; політика продуктових змін.

Джерело: [42, с. 55].

Отже, після проведення всього комплексу дій, спрямованих на підготовку до вибору стратегії розвитку (стратегічного аналізу, визначення місії, цілей, вибір стратегічного напрямку), формулюються корпоративні стратегії, бізнес-стратегії, які іноді називають портфельними, і функціональні стратегії для кожного виду діяльності, якщо підприємство диверсифіковане. Якщо ж підприємство спеціалізоване, то бізнес-стратегія може збігатися з корпоративною, а функціональні стратегії розробляються в цілому для підприємства.

Зокрема, механізм управління стійким розвитком підприємства є частиною загальної системи управління підприємством, що забезпечує вплив на чинники, від стану яких залежить результату діяльності керованого об'єкта.

Процес його формування на підприємстві можна представити у вигляді певної послідовності кроків:

1. Визначення конкретних об'єктів управління й цілей зміни їхнього стану;
2. Виявлення чинників управління, які піддаються управлінському впливу (елементи об'єкта управління і їхніх зв'язків);
3. Встановлення методів впливу на чинники управління (інструментарій, способи й технологія досягнення поставлених цілей);
4. Виявлення сукупності необхідних ресурсів управління [68, с. 102].

На рис. 1.3 необхідно зобразити методологічні засади управління стрибкоподібним розвитком підприємств [38, с. 98].



Рис. 1.3. Методологічні засади управління стрибкоподібним розвитком підприємств

Джерело: [38, с. 98].

Так, на рис. 1.3 в узагальненому вигляді зображено організаційно-економічний механізм, розроблений на засадах системного підходу до управління розвитком підприємств, який за своєю сутністю має нерівномірний, стрибкоподібний характер. Як показано на схемі, діагностика схильності підприємств до якісних стрибків у розвитку є важливою ланкою

даного механізму і забезпечує здійснення цілеспрямованого моніторингу на кожній стадії фінансово-господарського циклу.

Діагностична робота передбачає чотири послідовних етапи, які показані на схемі із зазначенням проміжних результатів [35, с. 165]:

1. Первинна обробка фактичної інформації про діяльність підприємства, по завершенні якої отримуємо часові ряди фінансових коефіцієнтів.

2. Аналіз отриманих рядів динаміки змін показників господарської діяльності, що передбачає обчислення ланцюгових темпів зростання.

3. Групування параметрів розвитку підприємства за частотою спостережень, в результаті якого визначаємо інтервальний варіаційний ряд.

4. Визначення сприятливих та бар'єрних складових діяльності підприємства за критерієм чутливості до змін у зовнішньому та внутрішньому середовищі [35, с. 165].

На нашу думку, під час дослідження рівня розвитку підприємства можна опиратися на фазу життєвого циклу, в якій воно знаходиться. Як зазначається у [38, с. 118], фазу життєвого циклу підприємства, а відповідно й фазу його розвитку можна визначити за допомогою показника конкурентного статусу підприємства, під яким розуміють порівняльну характеристику стосовно основних конкурентів, внутрішнього потенціалу, конкурентної позиції в окремих сегментах ринку і спроможності підприємства протистояти впливу чинників зовнішнього середовища. За О. П. Пашенко [63, с. 101], оцінювання конкурентного статусу підприємства пропонується здійснювати за допомогою якісних і кількісних критеріїв. Модель якісної оцінки конкурентного статусу j -го підприємства $[M_{KSj}(t)]$ на визначений момент часу $t = t_i$ має такий вигляд:

$$M_{KSj}(t) = \{K_{Pj}(t), K_{Rj}(t), K_{Cj}(t)\}, t = t_i, \quad (2) \text{ де } K_{Pj}(t), K_{Rj}(t),$$

$$(1.1)$$

де, $КС_j(t)$ – якісні оцінки відповідно конкурентної позиції, конкурентоспроможності та конкурентної стійкості j -го підприємства на визначений момент часу $t = t_i$ [77, с. 93].

Конкурентний статус підприємства оцінюють за допомогою матричного методу. Із групи підприємств, що досліджуються, визначають середні значення за показниками, які комплексно оцінюють конкурентну позицію, конкурентоспроможність і конкурентну стійкість підприємства. Потім підприємства розподіляють на дві групи: перша група – це ті підприємства, значення показників яких вищі за середні; друга група – нижчі за середні. Підприємствам, які мають значення за усіма трьома показниками вищі за середнє, присвоюється значення «1», а нижчі за середнє – «0». За КП, КР, КС, які дорівнюють «1» – якісній оцінці конкурентного статусу підприємства, – присвоюється «високий» рівень. Якщо хоча б одне із значень комплексних показників КП, КР і КС дорівнює «0» – якісна оцінка вважається «нормальною», за двох оцінок, які дорівнюють «0», – «середньою», а за трьох – «низькою». Використовуючи окреслений підхід (відповідно до отриманих значень комплексних показників), визначаємо рівень розвитку підприємства [77, с. 94].

Таким чином, наукові дослідження закономірностей дестабілізації розвитку підприємств доцільно спрямувати на виявлення впливу чинника актуальних розмірів мікроекономічних систем, їхньої організаційно-правової форми, географічного розташування. Зокрема, розроблену методику управління розвитком підприємств варто застосовувати для ретроспективного аналізу господарських процесів за останні 1-3 роки в кварталному розрізі, проте з метою урахування чинника сезонності, наявного у багатьох галузях, зміни рентабельності та оборотності доцільно аналізувати щомісячно (тоді загальний аналітичний інтервал можна скоротити до 2-х років). Звичайно початковий етап діагностики схильності підприємств до якісних стрибків у розвитку пов'язаний із обробкою чималих масивів емпіричної інформації, яке характеризує його виробничу й обігову сфери.

1.3. Сучасні підходи (інструменти) до реалізації бізнес-стратегії розвитку підприємства

Реалізація бізнес-стратегії компанії закладається на етапі розробки. Для того, щоб стратегія розвитку працювала, вона повинна бути сфокусована, диференційована, мати конкретний часовий горизонт.

Сфокусованість – витікати з дерева цілей організації: місія і цінності компанії, бачення, реалізація бачення (створення потенціалу, визначення умов і обмежень, задоволення соціальних цілей стейкхолдерів), вартісні цілі, матеріальні цілі.

Диференційованість – спрямована на досягнення споживчих цінностей цільових сегментів клієнтів; має містити рішення наступного призначення: зростання компанії досягається за рахунок розвитку продукту та / або освоєння нових ринків; містити конкурентну перевагу: за рахунок унікальності продукту, найбільшої технологічності (низька собівартість та ціна) або близькості до цільових клієнтів.

І, нарешті, стратегія компанії повинна бути формалізована. Систем реалізації та контролю стратегії компанії багато, але найбільш ефективною і такою, що практично використовується на сьогодні, є формування збалансованої системи показників (ЗСП) [36, с.47].

В даний час більшість комерційних компаній, в тому чи іншому вигляді, розробляють стратегію і стратегічні плани. Однак трактування та подання про ці поняття суттєво відрізняються, і тут не обходиться без крайнощів.

Формування збалансованої системи показників (ЗСП) – це інструмент реалізації стратегії компанії, а не її розробки. І якщо стратегії у компанії немає, то і реалізувати нічого.

Перш звернемося до причин відсутності успіху в реалізації стратегії розвитку. В огляді проведеному Renaissance Worldwide і журналом CFO

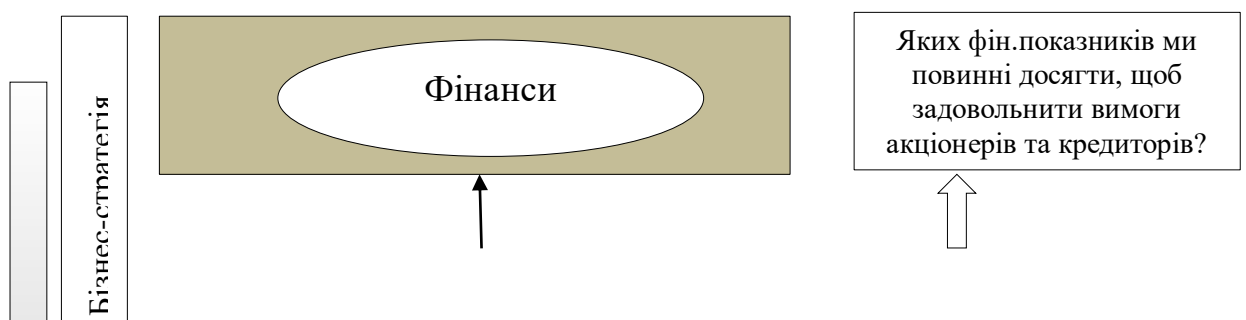
Magazine серед 200 найбільших західних компаній підкреслюються наступні бар'єри в реалізації стратегії компанії:

- Бачення і стратегія не забезпечують керівництво до дії. Менше 40% менеджерів середньої ланки і 5% співробітників компанії більш низького рівня чітко розуміють бачення і діють на основі стратегії.
- Завдання, досягнення та ініціативи співробітників не пов'язані зі стратегією компанії. Як правило, вони встановлюються відповідно до річного фінансового плану. Тільки 50% вищих керівників, 20% менеджерів середнього рівня і 10% співробітників нижнього рівня компанії здійснюють свої дії і використовують системи заохочення орієнтовані на реалізацію стратегії.
- Розподіл ресурсів не пов'язаний із стратегією компанії. Тільки 43% компаній мають стратегії, чітко пов'язані з річним бюджетом.
- Зворотній зв'язок має тактичний характер. Системи оцінки орієнтовані на контроль короткострокової операційної ефективності, а не довгострокової стратегії розвитку компанії. В середньому 45% менеджерів не витрачають жодної хвилини часу на обговорення і прийняття стратегічно рішень, 85% команд управлінців витрачають менше однієї години в місяць [47, с.58].

Збалансована система показників доповнює систему фінансових параметрів вже доконаного минулого системою оцінок перспектив (рис.1.3).

Цілі і показники цієї системи формуються в залежності від світогляду і стратегії кожної конкретної компанії і розглядають її діяльність за чотирма критеріями (перспективам):

- фінансовому,
- взаєминами із середовищем (ринок / клієнти),
- внутрішніми бізнес-процесами, а також навчання, розвиток персоналу і розвиток інфраструктури (співробітники / інфраструктура)



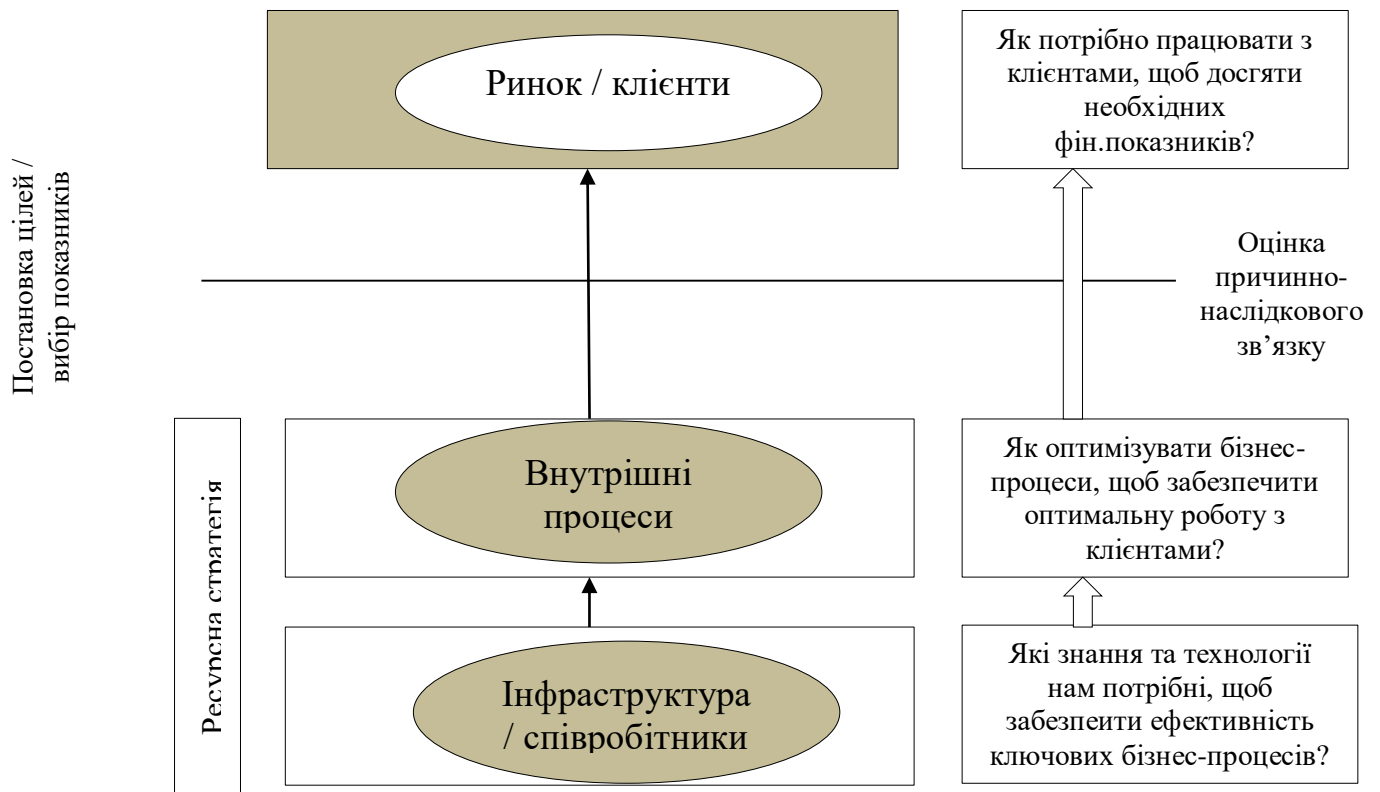


Рис. 1.3. Структура перспектив і показників ЗСП [45]

Традиційно, перспективи ЗСП містять такі показники.

- Фінансова перспектива. Містить фінансово-економічні показники на рівні компанії або бізнес-напрямки, що відображають стратегічні цілі акціонерів
- Перспектива «Ринок / Клієнти». Містить показники, що характеризують реакцію середовища на здатність компанії задовольняти потреби клієнтів для досягнення фінансових цілей
- Перспектива внутрішніх процесів. Містить показники, що характеризують оптимальність бізнес-процесів для досягнення цілей в двох верхніх областях
- Перспектива «Співробітники / Інфраструктура». Містить показники здатності забезпечувати ефективність ключових бізнес-процесів за допомогою основних нематеріальних активів – компетентності та культури персоналу, управлінської та технологічної інфраструктури [37, с.47].

Система збалансованих показників формується як стратегічний інструмент, в якому всі дії компанії взаємопов'язані, і мають чіткі індикатори, які показують, як здійснюється план, якими темпами йде досягнення цілей.

Принципово це робиться в такий спосіб.

На основі обраної стратегії компанії, в рамках сформованого дерева цілей, беруться стратегічні цілі і вносяться в таблиці, що відображають дані кожного з чотирьох рівнів (перспектив). Далі, ґрунтуючись на прийнятих стратегічних рішеннях, для кожної мети визначається показник (показники), що характеризує ступінь досягнення мети, і формується перелік заходів, виконання яких повинно забезпечити досягнення заданого показника. Загальний напрямок розгортання показників йде від перспективи до перспективи «згори вниз».

Потім процес змінює свій напрямок – перевіряється збалансованість, узгодженість встановлених показників. Для цього перевіряється логіка причинно-наслідкових зв'язків – як через досягнення показників нижніх рівнів (перспектив) будуть досягнуті показники верхніх рівнів.

За виконання заходів слід встановити відповідальність. Показники проектується на підрозділи оргструктури, і в кожному підрозділі за них призначається відповідальна особа.

Далі, необхідно встановити, як буде організований збір даних для показників. Для цього, рухаючись згори вниз, для кожного показника встановлюється процес зворотного зв'язку, формуються планові критерії і коридори відхилень [48].

Завершальним кроком є створення діаграми причинно-наслідкових зв'язків, яка наочно показує, як взаємопов'язані показники рівнів між собою.

Таким чином, система збалансованих показників пов'язує стратегічні результати і фактори їх досягнення, формуючи і відстежуючи причинно-наслідкові зв'язки між ними. Більшість факторів досягнення описуються через нефінансові показники, які не реєструються традиційними системами обліку, а якщо реєструються, то не ув'язуються з фінансовими результатами. Таким

чином, з одного боку, ЗСП розширює простір управлінського обліку, з іншого, – фокусує облік на обмеженому наборі найбільш інформативних для стратегічної оцінки показників [51, с.8].

Система збалансованих показників усуває конфлікт і робить більш прозорими і конструктивними відносини між власниками та топ-менеджерами бізнесу, підлаштовуючи під них спільно розроблену й однозначно зрозумілу систему вимірювань.

ЗСП дозволяє перевести реалізацію стратегії компанії в площину конкретних завдань, пов'язати стратегічні цілі компанії з результатами діяльності кожного співробітника і правильно мотивувати персонал.

Також ефективна система оцінки вимагає наявності чотирьох основних елементів [48]:

1. *Мотивація для оцінки.* Перш ніж оцінка зможе бути проведена, у керівника організації повинно виникнути бажання оцінити свої показники або стратегію, яку він або його команда хочуть реалізувати.

2. *Інформація для оцінки.* Іншою вимогою достовірності оцінки є інформація в зручній для використання формі, щоб оцінити запропоновану стратегію, а також її наслідки після реалізації. Для цього потрібна ефективна система збору та обробки управлінської інформації, а також повний і достовірний огляд можливих результатів запропонованих стратегій і результати їх реалізації.

3. *Критерії оцінки.* Стратегії повинні оцінюватися за певними критеріями. Оцінка ефективності стратегії проводиться на трьох різних рівнях – окремого менеджера, на рівні функціонального підрозділу, на рівні системи управління компанії в цілому.

Критеріями оцінки ефективності менеджера є:

- потенціал менеджера – його кваліфікація, знання, навички, вміння, психологічні риси;
- праця менеджера – типова складність його завдань, час, що витрачається на виконання типових завдань;

– результати праці менеджера у всіх ракурсах: його індивідуальної праці, його вкладу в показники апарату функціонального управління, в якому він працює, і, нарешті, його внеску в результати діяльності підвідомчого йому об'єкта управління.

Оцінка функціональних підрозділів компанії проводиться за наступними чотирма позиціями:

– оцінка кваліфікації персоналу підрозділу. Ця оцінка є усередненою оцінкою рівня кваліфікації менеджерів і фахівців, які входять до складу функціонального органу управління;

– оцінка організації управлінської праці в підрозділі. Тут оцінюються форми і методи взаємодії менеджерів підрозділу з об'єктом управління і між собою. В рамках цієї процедури аналізується і оцінюється доцільність штатного розкладу, розподілу службових обов'язків в підрозділі, а також документообіг підрозділу;

– оцінка технології управління. Розглядаються сучасність і ефективність застосовуваних в управлінні методик, використання технічних засобів і комп'ютерних технологій в процесі управління;

– оцінка результативності управлінської діяльності. Ця оцінка проводиться з урахуванням конкретних завдань, що стоять перед даними функціональним підрозділом [66, с. 52].

Оцінка на рівні керівництва підприємства в цілому відбивається в великому наборі показників, що застосовуються для характеристики його діяльності. До цих показників відносяться:

- коефіцієнти, що відображають становище компанії на ринку;
- коефіцієнти, що характеризують ефективність використання персоналу підприємства;
- коефіцієнти, що характеризують фінансовий стан компанії;
- показники, що характеризують інвестиційну привабливість стратегічних рішень.

Також ефективність бізнес-стратегії рекомендується оцінювати за показниками досягнення організаційних цілей. Серед їх різноманіття виділяються головна мета (місія), цілі об'єкта і суб'єкта управління.

Висновки до розділу 1

На основі проведеного дослідження зроблено такі висновки:

Зазначено, що аналіз визначення поняття «розвиток підприємства» у науковій літературі дав змогу авторам виокремити два аспекти його трактування – у вузькому та широкому розумінні. У вузькому розумінні розвиток підприємства розглядають як стан чи результат зміни діяльності підприємства, переходу підприємства в інший кількісний та якісний стан під впливом факторів внутрішнього і зовнішнього середовища. У широкому розумінні розвиток підприємства трактується як незворотній, спрямований, закономірний процес, який є безперервною та послідовною зміною результатів чи станів підприємства в часі та просторі на кількісно і якісно інший за попередній під впливом факторів внутрішнього і зовнішнього середовища. На нашу думку, розвиток підприємства – це процес сукупних змін у соціально-економічній системі підприємства, який направлений на його перехід в новий якісно-кількісний стан у часі, під впливом факторів внутрішнього і зовнішнього середовища.

Успіх розробки бізнес-стратегії підприємства багато в чому залежить від вмілого поєднання двох факторів: рівня експертизи під час проведення досліджень для вироблення альтернативних шляхів розвитку і зацікавленості та мотивації топ-менеджменту компанії.

РОЗДІЛ 2. ЕКОНОМІЧНА ДІАГНОСТИКА ФІНАНСОВО-ГОСПОДАРСЬКОГО СТАНУ ТОВ «СКЛО СЕРВІС ЛЮКС»

2.1. Аналіз фінансово-господарського стану ТОВ «СКЛО СЕРВІС ЛЮКС»

ТОВ «СКЛО СЕРВІС ЛЮКС» має широку технологічну та технічну базу, може приймати та розробляти доволі важкі конструкторські рішення, які дають можливість виробництва різноманітної продукції такої, як: скляні вітрини; офісні перегородки; скляні вхідні групи; скляні козирки; фасади та зимових садів; огорожі зі скла; скляні підлоги та сходи; куле тривке скло; ударостійке скло; ролетні системи; вікна та двері зі склопакетами; розсувні системи; безрамне остеклення балконів; протипожежні штори; протипожежні двері та перегородки; торгівельне та спеціальне обладнання; музейне обладнання; міжкімнатні двері та двері для саун; душові кабінки; меблі зі скла та дзеркала; різноманітна фурнітура та ін.

ТОВ «СКЛО СЕРВІС ЛЮКС» надає послуги: прирізка, мийка та сушка скла; криволінійна та прямолінійна обробка скла; піскоструйне або хімічне матування скла; молірування і згинання скла; клейка захисних та тонованих плівок; розкрій та згинка металів; триплексування та загартування скла.

Мета створення підприємства - це впровадження господарської діяльності для отримання прибутку шляхом розвитку в Україні виробництва і продажу якісних світлопрозорих конструкцій як на території України, так і за її межами.

Стратегія підприємства спрямована на модернізацію виробничих потужностей, впровадження нових технологій з метою підвищення конкурентноздатності продукції.

Місія підприємства ТОВ «СКЛО СЕРВІС ЛЮКС» міститься у виробництві при орієнтації на широке коло споживачів як на внутрішньому, так і на зовнішньому ринках; найбільш повне задоволення потреб замовників

з урахуванням інтересів засновників, клієнтів і співробітників підприємства; організація в Києві додаткових робочих місць, створення однієї з важливих виробничих одиниць району для його більше повного економічного й соціального розвитку.

Місія підприємства була розроблена на основі інтересів співробітників, споживачів, власників. Місія ТОВ «СКЛО СЕРВІС ЛЮКС» звучить так: «Ми прагнемо бути кращими не тільки в області, але й у країні по забезпеченню замовників і споживачів нашою продукцією зі скла».

Місію організації можна представити більш детально:

- 1) орієнтація діяльності організації на виробництво конкурентноздатної продукції, що максимально задовольняє потреби споживачів;
- 2) здатність виконувати очікування споживачів;
- 3) виготовлення якісної продукції зі скла, здатної протистояти продукції конкурентів;
- 4) домагатися процвітання організації й задоволення інтересів менеджерів;
- 5) забезпечення зайнятості персоналу, його задоволеність своєю роботою й оплатою;
- 6) зміцнення позитивного іміджу організації.

Довгострокова ціль – отримати і виконати замовлення, що стане «візитівкою» виконання замовлень підприємства, а саме – встановлення склофасаду в одному з найбільших торгових центрів, що будується.

Середньострокова ціль – отримання і виконання замовлень в торгових центрах: будівництво архітектурних конструкцій всередині приміщення, встановлення захисних перегородок магазинів або ресторанів.

Короткострокові цілі – розширення клієнтської бази (10 нових клієнтів щомісяця), проведення рекламної компанії з метою формування позитивного іміджу компанії та кращої впізнаваності бренду.

У своїй діяльності підприємство ТОВ «СКЛО СЕРВІС ЛЮКС» переслідує наступні цілі:

1. Ресурсні - прагнення залучити найцінніші ресурси (кваліфікованих співробітників, сучасне устаткування, капітал).
2. Соціальні - проявляються в забезпеченні співробітників своєчасним відпочинком, медичною допомогою.
3. Якісні - виживання в умовах конкурентної боротьби, підтримка престижу, підвищення якості випускає продукції, що, зниження витрат на її виробництво й реалізацію, а як наслідок цього, зниження цін.

4. Екологічні - задоволення потреб людей в екологічно чистій продукції.

5. Кількісні - збільшення обсягу продажів

Завданнями ТОВ «СКЛО СЕРВІС ЛЮКС» є:

1. Створення нових робочих місць;
2. Забезпечити сприятливі умови для роботи персоналу;
3. Стимулювання співробітників;
4. Запобігання в організації конфліктів і стресів;
5. Підтримка обладнання в робочій формі, у міру потреби його відновлення.

Перейдемо до аналізу об'єкта дослідження, обраного нами підприємства. Організаційна структура ТОВ «Скло Сервіс Люкс» представлена на рис. 2.1.

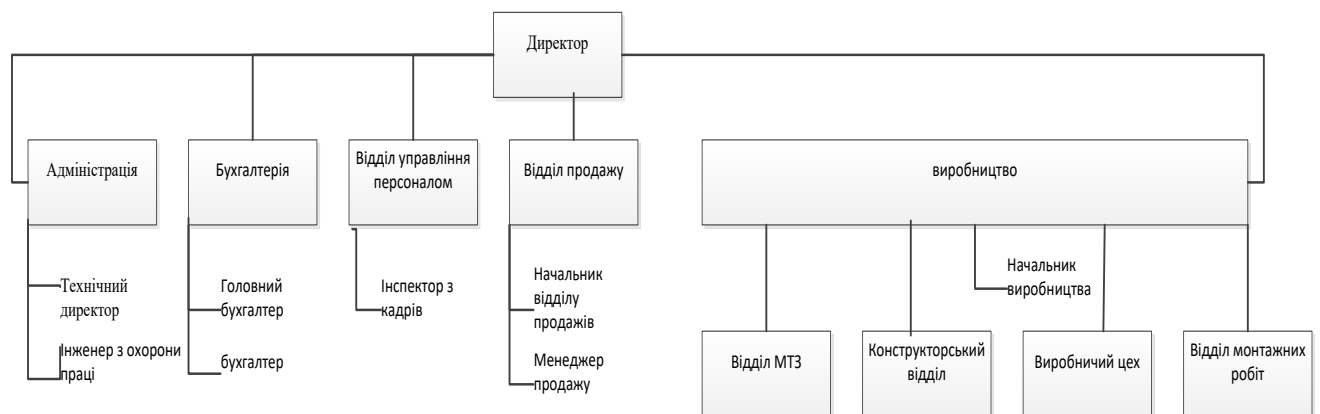


Рис. 2.1. Організаційно-управлінська структура ТОВ «Скло Сервіс Люкс»

Джерело: створено автором за допомогою програми MS Vision за даними підприємства

Загальна управлінська структура ТОВ «Майстерня інженерних рішень» складається з восьми відділів: адміністрація, бухгалтерія, відділ продаж, відділ управління персоналом, відділ матеріально-технічного забезпечення, конструкторський відділ, виробничий цех та відділ монтажних робіт. Останні чотири відділи є виробничими. Кількість працівників товариства – 23 осіб в штаті, що дає змогу компанії визначатися як мале підприємство в своїй галузі.

Організація ТОВ «Скло Сервіс Люкс» має лінійно-функціональну організаційну структуру керування.

Таблиця 2.1

Характеристика структурних підрозділів суб'єкта господарювання

Найменування підрозділу	Функціональний(-і) напрям(-и) діяльності	Ціль(-і)	Завдання, які вирішуються	Кількість працівників
Відділ збуту	збут	забезпечення збуту товарів та продукції	Пошук потенційних клієнтів і укладання договорів, у тому числі: з юридичними особами - підприємствами й організаціями будь-якої форми власності, з фізичними особами	2
Виробництво	виробництво	Розробка нової продукції відповідно потребам ринку	<ul style="list-style-type: none"> організація й координація роботи зі створення нових продуктів для різних сегментів ринку споживачів і модифікації програм під потреби конкретних клієнтів розробка макетів, зразків продукції, необхідної для роботи з розробки нової продукції Виробництво скляних виробів 	13
Відділ кадрів	кадровий	забезпечення потреби у фахівцях	<ul style="list-style-type: none"> підбір і штатне розміщення персоналу організація навчання й перепідготовки персоналу розробка й 	1

			впровадження системи мотивації персоналу • робота з кадровою документацією	
Відділ контролю якості	контроль якості	забезпечення якості продукції	• Перевірка якості продукції, що надходить в виробництва • Надання пропозицій щодо покращення якості продукції підприємства	1
Бухгалтерія	адміністративний	облік діяльності	• формування повної й достовірної звітності про результати господарської діяльності компанії; • облік і своєчасні розрахунки з бюджетом, засновниками, постачальниками й іншими кредиторами й дебіторами • забезпечення контролю за наявністю й рухом майна, використанням матеріальних, трудових і фінансових ресурсів	1
Відділ постачання та логістики	збіг	постачання продукції та перевезення	• Закупівля продукції • Здійснення експедиційного обслуговування	6

Управління підприємством веде директор.

Всі підрозділи пов'язані між собою. Кожному заступникові підпорядковуються відділи, які ділять між собою основні види діяльності. Виробничий процес підприємства ґрунтується на базі укладених зовнішньоекономічних контрактів з іноземними замовниками за схемою давальницької сировини.

За даними звітності проаналізуємо фінансовий стан підприємства ТОВ «СКЛО СЕРВІС ЛЮКС».

Розглянемо основні техніко-економічні показники ТОВ «СКЛО СЕРВІС ЛЮКС» згідно поданої у додатках (Додаток А) звітності (табл. 2.2).

Зазначимо, що в досліджуваному періоді якість пасивів підприємства покращився. Так в 2020 році в порівнянні з 2019 роком збільшився обсяг власного капіталу підприємства на 82,4 тис. грн. або на 1,67% внаслідок прибутку.

Таблиця 2.2

**Основні техніко-економічні показники ТОВ «СКЛО СЕРВІС
ЛЮКС»**

Показник	2018	2019	2020	відхилення 2019/2018, +/-		відхилення 2020/2019, +/-	
				абсол ютне	віднос не, %	абсол ютне	відносне, %
Чистий дохід від реалізації продукції, тис. грн.	16128,9	16511,6	21050,8	382,7	2,37	4539,2	27,49
Чисельність промислово-виробничого персоналу, осіб	19	21	23	2	10,53	2,0	9,52
Продуктивність праці на 1 робітника, тис. грн./особу	848,9	786,3	915,3	-62,6	-7,38	129,0	16,40
Фонд оплати праці працівників, тис.грн	3661,2	3599,4	5010,8	-61,8	-1,69	1411,5	39,21
Середньомісячна заробітна плата, тис грн.	16,1	14,3	18,2	-1,8	-11,05	3,9	27,11
Зарплатовіддача, грн/грн	4,4	4,6	4,2	0,2	4,13	-0,4	-8,42
Залишкова вартість основних фондів, тис. грн.	22,3	41,1	400,1	18,8	84,30	359,0	873,48
Фондовіддача, грн/грн	723,3	401,7	52,6	-321,5	-44,45	-349,1	-86,90
Середньорічні залишки обігових коштів, тис грн.	5932,9	5595,7	5650,3	-337,2	-5,68	54,6	0,97
Коефіцієнт оборотності обігових коштів	2,7	3,0	3,7	0,2	8,54	0,8	26,26
Середньорічна вартість майна, тис грн	5953,0	5627,4	5870,9	-325,6	-5,47	243,5	4,33
Коефіцієнт обертання майна підприємства.	5932,9	5595,7	5650,3	-337,2	-5,68	54,6	0,97
Операційні витрати, тис грн	15931,4	16158,3	20638,6	226,9	1,42	4480,3	27,73
Матеріальні витрати, тис грн.	3522,6	4581,6	4794,3	1059,0	30,06	212,7	4,64
Матеріаловіддача, грн/грн	0,2211	0,2835	0,2323	0,0624	28,24	-0,0512	-18,07

Собівартість продукції, тис. грн.	14644,7	14397,4	20043,3	-247,3	-1,69	5645,9	39,21
Витрати на 1 грн продукції, коп.	90,8	87,2	95,2	-3,6	-3,97	8,0	9,20
Прибуток (збиток) від операційної діяльності, тис грн.	197,8	353,3	412,2	155,5	78,61	58,9	16,67
Чистий прибуток (збиток), тис грн	175,9	289,7	335,5	113,8	64,70	45,8	15,81
Рентабельність операційної діяльності, %	1,2	2,1	2,0	0,9	74,47	-0,2	-8,49
Середньорічна вартість власного капіталу. Тис грн	4962,4	4926,7	5009,0	-35,7	-0,72	82,4	1,67
Рентабельність власного капіталу, %	3,5	5,9	6,7	2,3	65,89	0,8	13,91
Рентабельність загальна (активів), %	3,0	5,1	5,7	2,2	74,23	0,6	11,01

Джерело: розроблено на основі звітності ТОВ «СКЛО СЕРВІС ЛЮКС»

Із даних таблиці 2.1 видно, що на підприємстві у 2020 році в порівнянні з 2019 роком на 36,2% зменшилася залишкова вартість основних фондів, що свідчить, перш за все, про старіння основних виробничих фондів: застаріле фізично і морально обладнання не замінюється новим, більш технологічним та прогресивним, що впливає на конкурентоздатність послуг.

Також керівництво підприємства за період 2019 року зменшило рівень заробітної плати працівників в середньому на 11,05%, який збільшено до кінця 2020 року на 27,11%. Динаміка обсягів доходів та собівартості реалізованих послуг ТОВ «СКЛО СЕРВІС ЛЮКС» наведена на рис. 2.2.

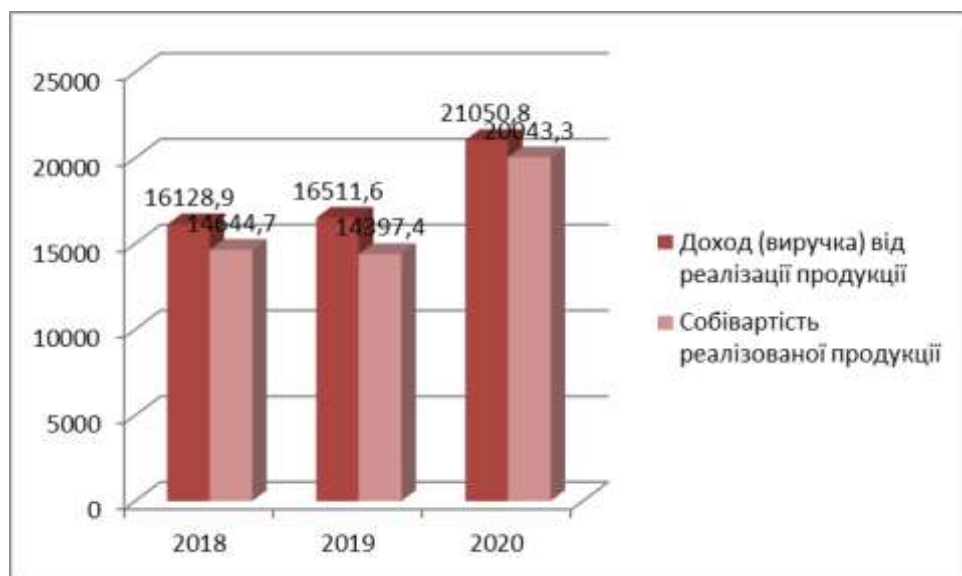


Рис. 2.2. Динаміка обсягів доходів та собівартості реалізованих послуг
ТОВ «СКЛО СЕРВІС ЛЮКС» у 2018-2020 роках

Джерело: розроблено на основі звітності ТОВ «СКЛО СЕРВІС ЛЮКС»

Таким чином, аналіз динаміки техніко-економічних показників діяльності ТОВ «СКЛО СЕРВІС ЛЮКС» в 2018-2020 роках засвідчив, що спостерігається зменшення як абсолютних, так і відносних показників, що характеризують позитивні зрушення в фінансово-економічній діяльності підприємства.

Розглянемо показники ліквідності ТОВ «СКЛО СЕРВІС ЛЮКС» . Аналіз ліквідності стає необхідним в умовах ринкових відносин через посилення конкурентної боротьби та необхідність визначення платоспроможності підприємства (табл. 2.3).

Таблиця 2.3

Показники ліквідності та платоспроможності ТОВ «СКЛО СЕРВІС ЛЮКС»

Показник	Нормати вне значення	2018	2019	2020	відхилення 2019/2018, +/-		відхилення 2020/2019, +/-	
					абсолютне	відносне, %	абсолютне	відносне, %
Власний оборотний (функціонуючий) капітал (ВОК)	> 0	5028,0	4761,9	4814,9	-266,1	-5,29	53,0	1,11
Коефіцієнт маневреності функціонуючого капіталу		0,02	0,21	0,06	0,2	1032,10	-0,1	-69,05
Коефіцієнт оборотності оборотного капіталу	-	3,21	3,47	4,37	0,3	8,09	0,9	26,09
Коефіцієнт покриття (загальної ліквідності)	2,0-2,5	34,04	4,81	11,15	-29,2	-85,86	6,3	131,72
Коефіцієнт швидкої ліквідності	0,6-0,8	0,81	0,93	4,72	0,1	15,07	3,8	405,58

Коефіцієнт абсолютної ліквідності	0,25-0,3	0,61	0,79	0,65	0,2	30,62	-0,1	-17,60
Частка оборотних активів в активах п/ва		1,00	0,99	0,93	0,0	-0,25	-0,1	-6,40
Частка власних оборотних коштів в оборотних активах		0,97	0,79	0,91	-0,2	-18,38	0,1	14,91

Джерело: розроблено на основі звітності ТОВ «СКЛЮ СЕРВІС ЛЮКС»

Ліквідність підприємства ТОВ «СКЛЮ СЕРВІС ЛЮКС» в цілому задовільна. Коефіцієнт абсолютної ліквідності показує здатність покриття своїх поточних зобов'язань грошовими коштами. Так, на 31.12.2018 р. 61% короткострокових платіжних зобов'язань могли бути негайно погашені. Цей показник у 2020 р. склав 65%. Отже, ми спостерігаємо тенденцію до збільшення.

Дані таблиці показують, що у періоді спостереження коефіцієнт швидкої ліквідності більше прийнятих критеріїв, що свідчить про невірне вкладання вільних коштів підприємства.

Коефіцієнт покриття у 2019-2020 р. зменшувався. Зменшення цього показника – негативна тенденція для підприємства, тому що зменшується впевненість щодо можливостей підприємства.

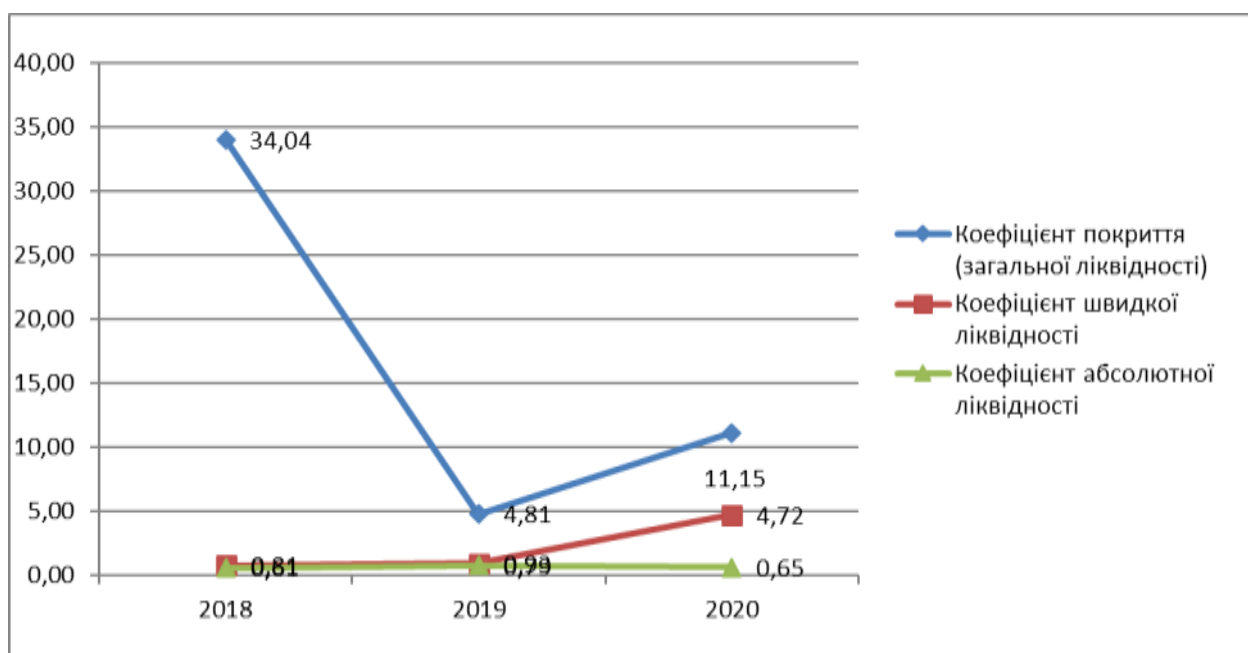


Рис. 2.3. Динаміка показників ліквідності ТОВ «СКЛО СЕРВІС ЛЮКС» у 2018-2020 роках

Джерело: розроблено на основі звітності ТОВ «СКЛО СЕРВІС ЛЮКС»

Наступний етапом проаналізуємо показники фінансової стікості підприємства (табл. 2.4).

Таблиця 2.4

Показники платоспроможності ТОВ «СКЛО СЕРВІС ЛЮКС»

Показник	Нормати вне значення	2018	2019	2020	відхилення 2019/2018, +/-		відхилення 2020/2019, +/-	
					абсолютне	відносне, %	абсолютне	відносне, %
Коефіцієнт фінансової незалежності (автономії)	0,5-0,8	0,97	0,79	0,92	-0,2	-18,25	0,1	15,50
Коефіцієнт концентрації залученого капіталу	0,2-0,5	0,03	0,21	0,08	0,2	605,58	-0,1	-59,60
Коефіцієнт незалежності (2)	1,0-4,0	33,18	3,84	10,99	-29,3	-88,41	7,1	185,93
Коефіцієнт співвідношення	0,25-1	0,03	0,26	0,09	0,2	763,09	-0,2	-65,03

залученого і власного капіталу								
Коефіцієнт фінансової залежності	1,25-2,0	1,03	1,26	1,09	0,2	22,32	-0,2	-13,42
Коефіцієнт маневреності власного капіталу	0,05-0,10	1,00	0,99	0,92	0,0	-0,42	-0,1	-6,88
Коефіцієнт інвестування	>1,0	226,47	116,86	13,03	-109,6	-48,40	-103,8	-88,85
Коефіцієнт фінансової стійкості		33,18	3,84	10,99	-29,3	-88,41	7,1	185,93

Джерело: розроблено на основі звітності ТОВ «СКЛО СЕРВІС ЛЮКС»

ТОВ «СКЛО СЕРВІС ЛЮКС» зменшує протягом 2018 року коефіцієнт фінансової незалежності. У 2020 році він знаходиться в межах рекомендованих значень.

Коефіцієнт концентрації залученого капіталу менше рекомендованих значень, отже, підприємство незначно залежить від зовнішніх кредиторів.

Коефіцієнт незалежності показує питому вагу власних коштів в загальній сумі залученого капіталу, вона зменшується протягом 2020 року, але все рівно її значення виходять за межі рекомендованих значень.

Коефіцієнт фінансової залежності показує який розмір залучених коштів припадає на 1 грн. власних коштів. Так на кінець 2018 року цей показник складав 1,03 грн, а вже на кінець 2020 року – 1,09 грн. Збільшення показника в динаміці свідчить про збільшення залежності п/ва від зовнішніх інвесторів та кредиторів, тобто про деяке зниження фінансової стійкості.

Коефіцієнт маневреності власного капіталу свідчить про швидке обертання власного оборотного капіталу підприємства.

Коефіцієнт інвестування свідчить про підвищення фінансування необоротних активів за рахунок власних коштів. Даний показник знаходиться в межах рекомендованих значень.

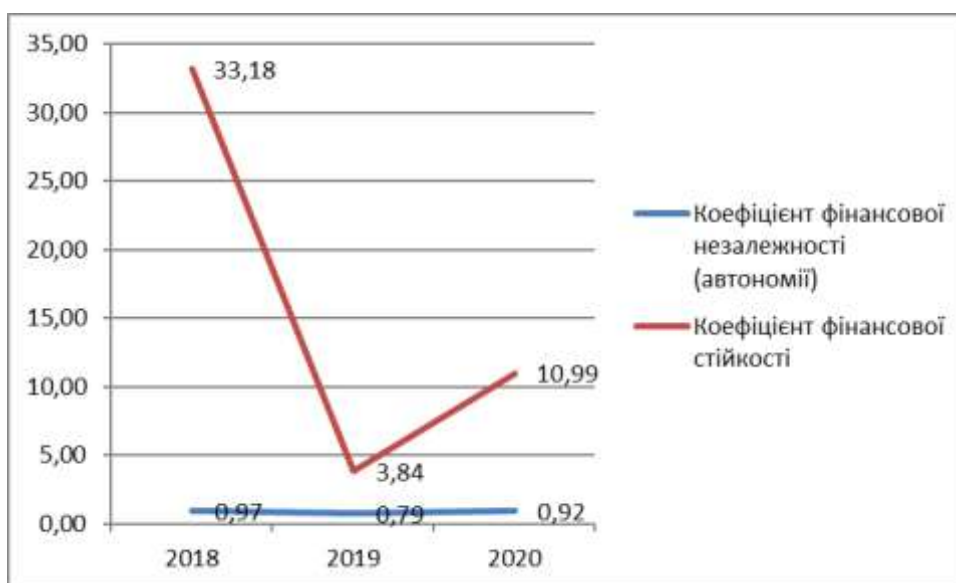


Рис. 2.4. Показники платоспроможності ТОВ «СКЛО СЕРВІС ЛЮКС»

Джерело: розроблено на основі звітності ТОВ «СКЛО СЕРВІС ЛЮКС»

Показники рентабельності ТОВ «СКЛО СЕРВІС ЛЮКС» наведено у табл. 2.5 та рис. 2.5.

Таблиця 2.5

Показники рентабельності ТОВ «СКЛО СЕРВІС ЛЮКС» за 2018-2020 рр.

Показник	2018	2019	2020	відхилення 2019/2018, +/-		відхилення 2020/2019, +/-	
				абсолютне	відносне, %	абсолютне	відносне, %
Рентабельність майна (активів)	2,95	5,15	5,71	2,2	74,23	0,6	11,01
Рентабельність власного капіталу	3,54	5,88	6,70	2,3	65,89	0,8	13,91
Рентабельність основних засобів	872,95	913,88	152,09	40,9	4,69	-761,8	-83,36
Рентабельність продукції	1,09	1,75	1,59	0,7	60,88	-0,2	-9,16
Рентабельність основної діяльності	1,20	2,01	1,67	0,8	67,52	-0,3	-16,81
Період окупності власного капіталу, міс.	28,21	17,01	14,93	-11,2	-39,72	-2,1	-12,21

Джерело: розроблено на основі звітності ТОВ «СКЛО СЕРВІС ЛЮКС»

Отже, ТОВ «СКЛО СЕРВІС ЛЮКС» прибуткове. Показники рентабельності збільшуються, у 2018 році рентабельність діяльності склала 120%, тоді як у 2020 році – 1,67%.

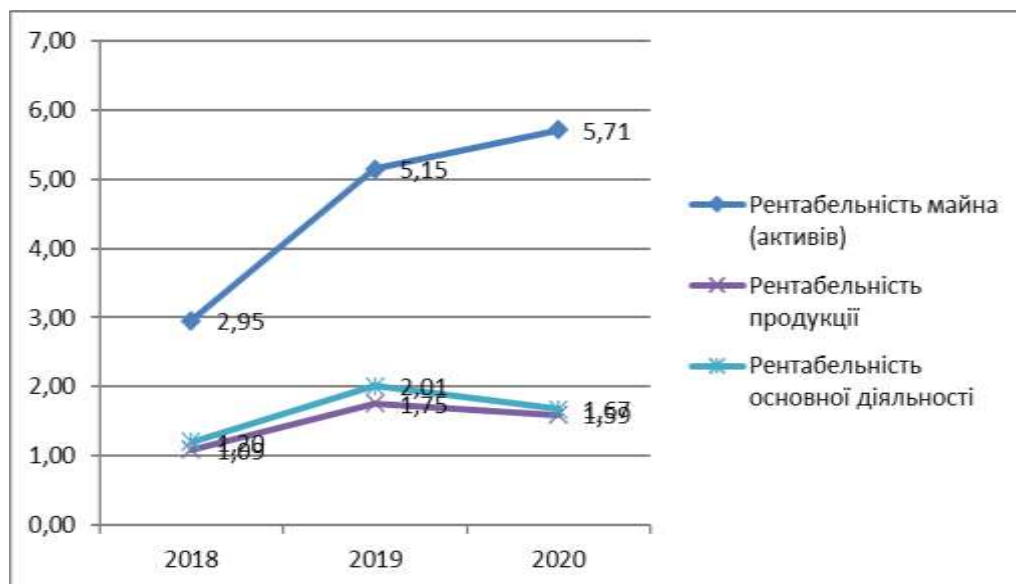


Рис. 2.5. Показники рентабельності ТОВ «СКЛО СЕРВІС ЛЮКС» за 2018-2020 роки, %

Джерело: розроблено на основі звітності ТОВ «СКЛО СЕРВІС ЛЮКС»

В цілому роботу підприємства можна охарактеризувати як позитивну, показники ліквідності та рентабельності мають тенденцію до збільшення.

2.2. Ідентифікація конкурентного середовища

Дрібні виробники скла постачають низькоякісну продукцію на локальні ринки збуту, тим не менш знаходять своїх покупців в цьому сегменті.

На українському ринку світлопрозорих архітектурних конструкцій із скла, кулетривкого та пожежостійкого скла протягом останніх десяти років спостерігається динамічний розвиток у виробництві та технологічних новинках.

Основні зовнішні фактори, які впливають на діяльність підприємства ТОВ «СКЛО СЕРВІС ЛЮКС», діють в будівельній (нежитловій сфері) та

банківській галузях, оскільки основними покупцями та партнерами підприємства є банки та будівельні компанії.

З 2001 по 2008 роки – відзначався великий попит на архітектурне і дизайнерське скло та фасадним системам завдяки будівництву нових торговельних та торговельно-розважальних центрів, бізнес-центрів, автосалонів, магазинів, банківських та фінансових установ, спортивних клубів, розважальних закладів, елітних будинків тощо. Також сприятливим фактором для будівництва була доступність кредитних коштів

В кінці 2008 року багато об'єктів було відкладено через початок глобальної економічної кризи. Іноземні інвестори в цей час прагнули зберегти власний капітал і боялися ризикувати вкладати кошти в нові проекти.

Так тривало до 2010 року, коли стало відомо, що Україні й Польщі дали право проводити «Євро-2012». З цього моменту відновився розвиток соціальної інфраструктури у містах-мільйонниках. Серед лідерів зростання залишалось будівництво. Інвестиційний попит безпосередньо підтримувався з боку бюджетного сектору. Підвищення рівня державних соціальних гарантій дозволило на високому рівні підтримувати динамку росту доходів населення, що стимулювало подальше зростання попиту населення.

Окрім політичних зовнішніх факторів також на виробництво та попит продукції впливає сезонність галузі. Взимку з настанням морозів більшість інженерно-будівельних робіт зупиняються до весни. Саме тому виробництво та продаж продукції також зупиняються, щоб не збільшувати запаси складів та запобігти фінансовим втратам через довгострокове зберігання, перевезення матеріалів, тощо.

Проаналізуємо зміну частки підприємства на ринку.

Таблиця 2.6

Частка підприємства на ринку склопрозорих конструкцій*, %

Назва виробника	2018	2019	2020
ТОВ «СКЛО СЕРВІС ЛЮКС»	22,50	22,80	23,40
ТОВ «Снок Лтд»	12,40	12,90	13,90

«Аспект-Плюс»	11,70	11,70	12,00
ТОВ «Бестар»	5,70	4,90	4,50
НПО «Практика»	5,00	4,80	4,80
ТОВ «Дитер Грюнвальд Групп»	4,30	5,00	5,20
Інші	38,40	37,9	36,2
Разом	100	100	100

**За даними підприємства*

З таблиці 2.6 випливає, що частка ринку ТОВ «СКЛО СЕРВІС ЛЮКС» поступово збільшується. Також зростають і частки ринку основних конкурентів, що становить загрозу для ТОВ «СКЛО СЕРВІС ЛЮКС» .

Аналіз галузі дає можливість зробити наступні висновки:

1) Невеликі підприємства виконують замовлення, що не потребують високої якості чи великих обсягів. Але більшість замовлень є виробництво скла особливої якості для фінансових установ. На цьому ринку спроможні конкурувати тільки потужні великі компанії;

2) Повільне зростання ринку внаслідок його насичення призводить до виходу з ринку найбільш слабких фірм, які не можуть підтримувати рентабельні обсяги продажу продукції або диверсифікувати виробництво;

3) Висока прибутковість галузі сприяє появі на ринку нових сильних конкурентів, але високі бар'єри входу та виходу з ринку створюють додаткові перепони потенційним конкурентам;

4) Якість та наявність сертифікату на продукцію є важливим фактором. Більшість покупців обирають надійне та якісне скло.

Споживачі

Основними споживачами ТОВ «СКЛО СЕРВІС ЛЮКС» є підприємства, що будують торгівельно-розважальні центри або ексклюзивні розважальні заклади, та банківські установи. Будівельні компанії та автосалони найчастіше потребують фасади з якісного скла, а банківські установи – організації касових кабінків згідно вимог Національного Банку України. Але через закінчення ЄВРО-2012 попит на будівництво різко

знизився, а банки вже переобладнали більшість своїх відділень. Саме тому основним напрямком роботи зі споживачами продукції підприємства має бути пошук нових споживачів та розширення асортименту продукції для задоволення нових вимог споживачів. Одним з таких напрямків може стати скляні прикраси та лоббі для невеличких готелей, які зараз активно розвиваються по всій Україні.

Наведемо основних споживачів.

Компанія "СДІ Україна" - ексклюзивний постачальник плівок Sun-Gard/Glass-Gard в Україні є офіційним представником компанії Solamatrix, Inc (США, штат Флорида, м. Санкт-Петербург).

Компанія була заснована в 1995 році й входить у концерн "Сакура".

Основним напрямком діяльності компанії є:

- просування плівок Sun-Gard/Glass-Gard на українському ринку;
- послуги зі встановлення архітектурних і сонцезахисних плівок;
- продаж професійного інструмента для встановлення плівок;
- виготовлення удароміцних конструкцій за класом захисту:

P1A (ДСТУ EN 356:2005)

P2A (ДСТУ EN 356:2005)

P3A (ДСТУ EN 356:2005)

- послуги з тонування автомобіля;
- професійне навчання фахівців зі встановлення.

ТД "Меблофф"

Компанія ТД "Меблофф" заснована 24 квітня 1991 року Ганьшиним В. Г., фахівцем-випускником Московського державного технічного університету ім. Н. Е. Баумана. Від початку свого існування й до дійсного моменту компанія незмінно несе гасло "Якість - гарантія успіху!"

В 1993 році виробництво базувалося в пгт. Подгородне, коли його першим системним проектом став Ощадний Банк м. Дніпропетровська. Надалі проектами стали підприємства молочної промисловості Дніпропетровської

області, управління юстиції Дніпропетровської області, державні нотаріальні контори Дніпропетровського міськвиконкому.

Компанія стала виконувати нестандартні рішення по комплексному оснащенню об'єктів на ринку України. відкривав нові напрямки, невтомно пробував новітні технології, і оснащував своє виробництво сучасним професійним устаткуванням (Holzher, Brandt, REMA S.A).

В 2006 році компанія виходить на новий щабель свого розвитку: великий проект по впровадженню системи колективного прийняття рішень "Рада-3" для залів засідань народних депутатів України завдяки спільній роботі з генеральним конструктором Бараном Леонідом Борисовичем. ТД "Меблофф" спроектував, виготовив і впровадив спецпроекти для державних рад таких міст як Дніпропетровськ, Кривий Ріг, Київ, Донецьк.

ПрАТ «Аеробуд»

Заснована в 1995 році в результаті реструктуризації підрозділів БМУ-3 і БМУ-4 трести "Киевинвестбуд", компанія не тільки зміцнила свої позиції, але й придбала вагомий досвід на будівельному ринку.

На сьогоднішній день загальна площа вже реалізованих, а також споруджуваних проектів перевищує 1 000 000 м².

ТОВ "Мікол" спеціалізується в надання таких видів послуг: будівництво об'єктів промислового, адміністративного, житлового, спортивно-оздоровчого й розважального призначення "під ключ"; будівництво монолітно-каркасних конструкцій різного рівня складності; виготовлення й монтаж фасадних систем: алюмінієвих світлопрозорих; вентиляовані фасади (алюмінієві аркуші, алюмінієві композитні панелі, граніт, гранітокераміка, магнезитова плита); виготовлення склопакетов;- загартування скла розміром до 2440x4200 мм; виготовлення й монтаж алюмінієвих й ПВХ віконних, дверних конструкцій, внутрішніх перегородок, вхідних груп, перехідних галерей, зимових садів, zenітних ліхтарів і багато чого іншого

Постачальники

Постачальниками основної сировини для виробництва є підприємства, що входять до складу концерну «Сакура». ТОВ «ПОЖТЕСТ» – це лабораторія, що проводить випробування на пожежостійкість скла та виготовленої продукції. ТОВ «СДІ-Україна» є офіційним дистриб'ютором компанії «Sun-Gard/ Glass-Gard» та продає захисні плівки.

Партнери

Партнерами компанії є група монтажників фасадів та сертифікаційна компанія. Група монтажників не є ключовим та основним фактором, оскільки замовлення на встановлення фасадів є рідкими. Але в майбутньому очікується підвищення цін на монтажні роботи у основного партнера компанії. Сертифікаційна компанія займається видачею сертифікатів на якість скла: куле тривкість, пожежостійкість, ступінь захисту. В останній час спостерігається зменшення вартості послуг компаній через розширення клієнтської бази і кількості замовлень. ТОВ «СКЛО СЕРВІС ЛЮКС» направляє свої зразки скла на сертифікацію разом з іншими, тому має знижки на сертифікацію продукції. ТОВ «ПОЖТЕСТ» при збільшенні кількості замовлень знижує вартість сертифікації продукції.

Співробітництво з крупними дизайнерськими та архітектурними компаніями, такими як: «Архітектурне бюро Ю. Серьогін», «Tempest Design», «Агора», «Дизайнерське бюро Каменської», «Euro Glass» та багато інших дають можливість приймати участь в створенні внутрішніх інтер'єрів приміщень, наприклад: магазини «Ювелірна галерея», «Новий Ермітаж», автосалони «BMW», «Toyota», «Renault» та «VolksWagen», музей Збройних сил України та музей Івана Гончара, інтер'єри магазинів, розміщених в ТЦ «Глобус», «Метроград», «Мандарин Плаза» та багато інших.

Конкуренти

Конкурентів у підприємства дуже багато, бо майже всі можуть створювати товари-замінники продукції підприємства за меншу ціну і не високої якості. Тому підприємству слід розглянути можливе виробництво продукції для невибагливих клієнтів. Основними конкурентами на ринку

виробництва якісного скла є ТОВ «Снок Лтд», «Аспект-Плюс», ТОВ «Бестар», НПО «Практика», ТОВ «Дитер Грюнвальд Групп», ПП «Банкспецсейф» (ТМ «ДіК»), ТОВ «Аметист про». Варто зазначити, що на ринку майже відсутні іноземні конкуренти. Великі підприємства віддають перевагу крупним замовлення національного та міжнародного масштабів, оскільки такі роботи більш прибуткові та іміджеві. Іміджева робота – візитна картка підприємства.

Порівняльний аналіз асортименту продукції конкурентів представлено в таблиці 2.7.

Таблиця 2.7

Порівняльний аналіз асортименту продукції конкурентів

	ТОВ «СКЛО СЕРВІС ЛЮКС»	ТОВ «СНОК»	ТОВ «Бестар»	ТОВ «Аспект- Плюс»
Фасади	+	+		+
Архітектура:				
Подіуми,	+			
Світлопрозорі конструкції	+			
Скляні козирки	+	+		+
Огородження ліфтів,	+			
Зимові сади	+			
Скляні вітрини	+	+		+
Скляні входні групи	+			+
Розсувні системи	+			+
Огородження зі скла	+			+
Інтер'єр				
Декоративні перегородки	+	+		+
Виготовлення дзеркал	+			
Душеві кабінки на замовлення	+			+
Сходи зі скла	+	+		+
Стойка-ресепшн	+			
Скляні двері	+			+
Скляна підлога	+	+		+
Скляна стеля	+	+		
Скляні стіни	+			
Захисні конструкції				
Пулестійкі конструкції	+	+		

Бронеконструкції	+			
Захисні двері	+	+	+	
Захисні вікна	+	+	+	
Захисні перегородки	+	+	+	
Касові кабіни	+		+	
Касовий вузол	+		+	
Кулетривкий фасад	+			
Скло				
Протипожежне скло	+	+		
Обігріваче скло	+			
Друк на склі	+			+
Контроль прозорості скла	+			
Контроль затемнення скла	+			
Скло триплекс	+			
Кулетривке скло	+	+	+	
Захисне скло	+			
Загартоване скло	+			
Smart-glass (регулювання затемнення, матовості скла і тепла)	+			
Основна спеціалізація	Фасади та «розумне скло»	Захисне скло	Банківське захисне обладнання	Інтер'єрні та екстер'єрні рішення

Серед усіх конкурентів ТОВ «СКЛО СЕРВІС ЛЮКС» має найбільший асортимент продукції та відкрито це демонструє на офіційному сайті компанії. Найбільший акцент компанія робить на створенні «розумного» скла та монтажу фасадів, але все ж таки в повному обсязі представлено екстер'єрних та інтер'єрних рішень, захисних конструкцій та різноманітних послуг з обробки скла та продажу обробленого кулестійкого та пожежотривкого скла.

ТОВ «СНОК» позиціонує себе як підприємство, що займається монтажем фасадів, деякі екстер'єрні та інтер'єрні замовлення та захисні конструкції. Серед асортименту є схожими 13 з 37 позицій з асортиментом ТОВ «СКЛО СЕРВІС ЛЮКС» .

ТОВ «Аспект-Плюс» також має схожими 13 позицій з ТОВ «СКЛО СЕРВІС ЛЮКС». Основним напрямком є екстер'єрні та інтер'єрні рішення зі скла та зовсім не представлені захисні конструкції та послуги з обробки та продажу обробленого скла.

ТОВ «Бестар» має схожі 6 позицій з ТОВ «СКЛО СЕРВІС ЛЮКС». Основною спеціалізацією є захисне банківське обладнання та захисне скло. Зовсім не представлені рішення для будинків.

Отже, з аналізу видно, що основною конкурентною перевагою ТОВ «СКЛО СЕРВІС ЛЮКС» є найбільший асортимент та досвід виконання замовлень та демонструє зразки виконаних проектів на власному офіційному сайті підприємства.

Практика стратегічного аналізу довела необхідність використання групування підприємств для підвищення якості здобутих аналітичних даних. *Стратегічні групи конкурентів.* Підприємства — дуже різноманітні: навіть в одній і тій самій галузі. Різні модифікації, рівень якості, групи споживачів і т. ін. — це важливі характеристики, які дають змогу уточнити коло конкурентів.

Стратегічна група конкурентів — це певна кількість підприємств, які займають близькі позиції на ринку та конкурують між собою на основі одних й тих самих конкурентних переваг і однаковими методами.

Різні галузі можуть мати різну кількість стратегічних груп. Важливо чітко визначити необхідні параметри для характеристики стратегічних груп галузі, які б відбивали специфічні характеристики підприємств певної галузі загалом і відмінності однієї стратегічної групи від іншої в межах галузі. Такими характеристиками можуть бути фактори конкурентоспроможності, згідно з якими треба аналізувати галузі та формувати стратегічні групи.

Оцінка конкурентів здійснюється на основі побудови карти стратегічних груп, зображеної на рис. 2.6, за двома суттєвими характеристиками галузі – широта асортименту та частка ринку. Вихідні дані для побудови карти стратегічних груп наведені в табл. 2.8.

Таблиця 2.8

**Показники асортименту продукції й частки ринку конкурентів
та ТОВ «СКЛО СЕРВІС ЛЮКС» станом на 2020 рік**

№ п/п	Конкуренти	Асортимент продукції, позицій		Частка ринку, %
1	ТОВ «Снок»	13	Середній	13,90

2	ТОВ «Аспект-Плюс»	13	Середній	12,00
3	ТОВ «Бестар»	6	Низький	4,50
4	НПО «Практика»	20	Середній	4,80
5	ТОВ «Дитер Грюнвальд Групп»	15	Середній	5,20
6	ТОВ «СКЛО СЕРВІС ЛЮКС»	37	Широкий	23,40

Примітка: асортимент продукції підприємства вважається вузьким 0 – 9 позицій, середнім – 10 – 29; широким – 30 – 60. Позначення конкурентів й ТОВ «СКЛО СЕРВІС ЛЮКС» на карті стратегічних груп співпадає з порядковим номером в табл. 2.7.

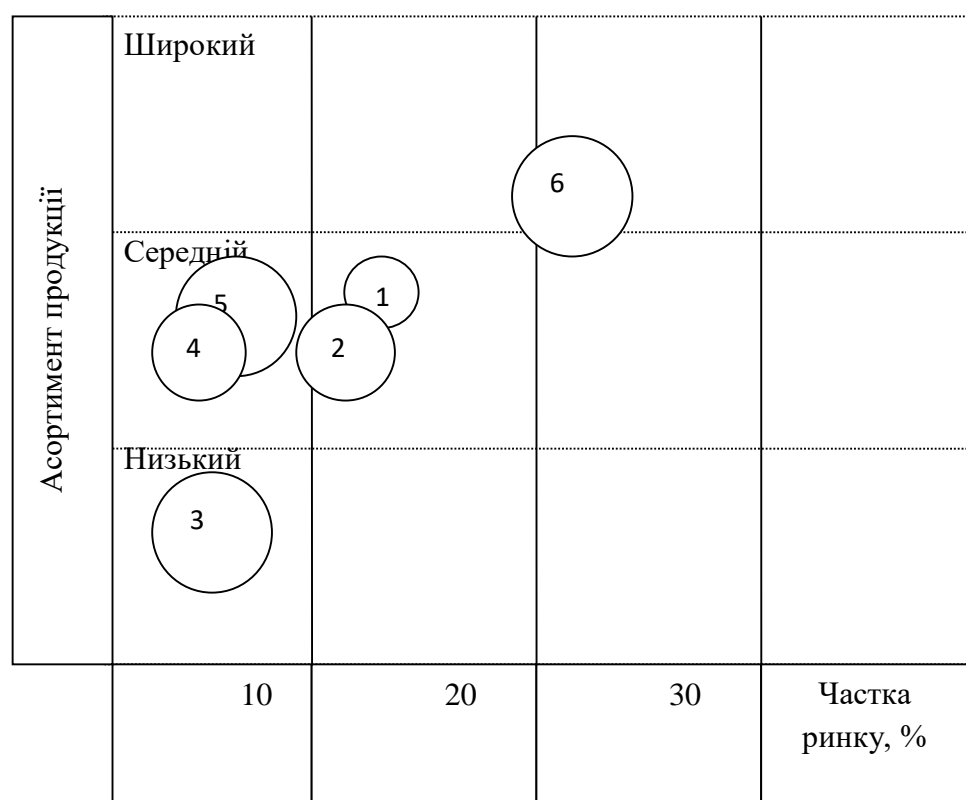


Рис. 2.6. Карта стратегічних груп конкурентів у реалізації склопрозорих конструкції на ринку України

Як видно з рис. 2.5, основним стратегічним конкурентом ТОВ «СКЛО СЕРВІС ЛЮКС» є ТОВ «СНОК», для якого характерний незначне зменшення асортименту та достатня частка ринку. Взагалі ТОВ «СКЛО СЕРВІС ЛЮКС» є ТОВ «СНОК» займає лідируючу позицію за обраними характеристиками, хоча є необхідність та можливість у майбутньому їх покращувати задля

збільшення ефективності діяльності та перешкоджання виникненню нових стратегічних конкурентів.

Розглянемо оцінку конкурентів на основі побудови карти стратегічних груп, за двома характеристиками галузі – ціна/якість. Вихідні дані для побудови карти стратегічних груп наведені в табл. 2.9.

Таблиця 2.9

**Показники ціни й якості конкурентів
та ТОВ «СКЛО СЕРВІС ЛЮКС» станом на 2020 рік**

№ п/п	Конкуренти	Ціна за 1 кв м скла СПБО-4, грн	Якість (товщина скла, мм)
1	ТОВ «Снок»	3462	54
2	ТОВ «Аспект-Плюс»	4118	52
3	ТОВ «Бестар»	4025	59
4	НПО «Практика»	4088	60,1
5	ТОВ «Дитер Грюнвальд Групп»	4215	65
6	ТОВ «СКЛО СЕРВІС ЛЮКС»	3560	60,1

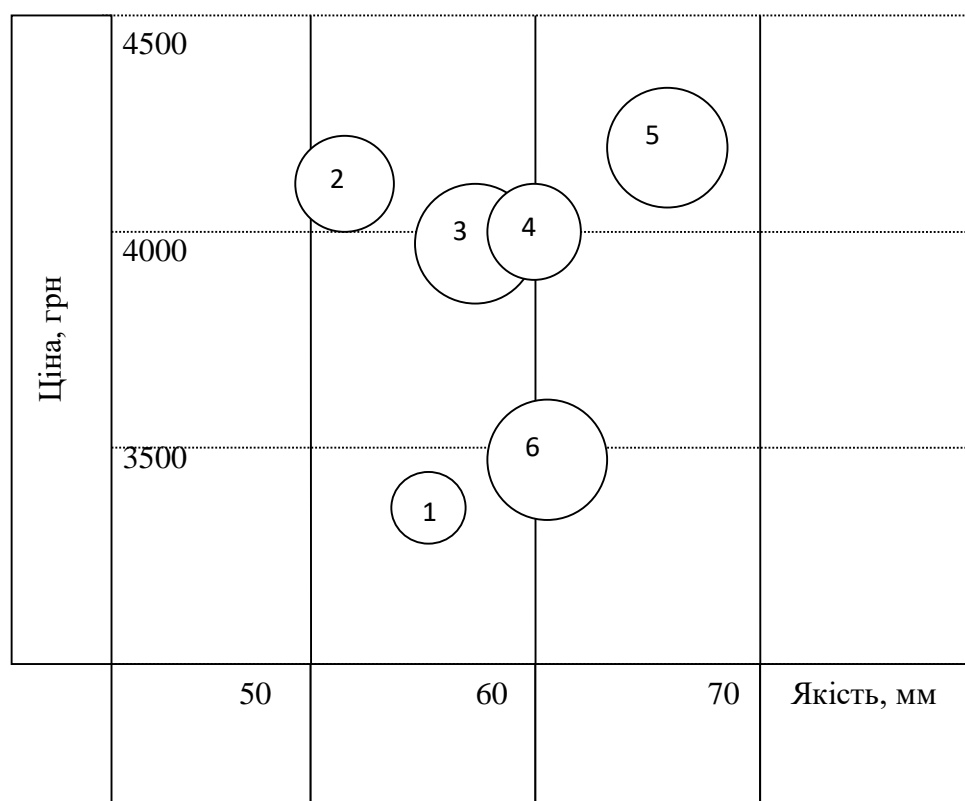


Рис. 2.7. Карта стратегічних груп конкурентів у реалізації склопрозорих конструкції на ринку України

Як видно з рис. 2.7, основним стратегічним конкурентом ТОВ «СКЛЮ СЕРВІС ЛЮКС» є ТОВ «СНОК», для якого характерний незначне зменшення товщини скла та низька ціна.

2.3. Оцінка практики стратегічного управління розвитком компанії

Аналіз сильних і слабких сторін підприємства дає змогу оцінити внутрішній потенціал компанії, щоб об'єктивно оцінити позицію компанії на ринку, конкурентоспроможність продукції на ринку та реальні можливості розвитку компанії.

Саме через високий вхідний бар'єр конкуренція на ринку приймає олігополістичний характер. Але з іншої сторони підприємство, що отримало велике комплексне замовлення, може передати на виконання роботи частину замовлення, якщо не має можливості виконати самому підприємству. В таких

випадках конкуренти стають партнерами. Наприклад, основний конкурент ТОВ «СНОК» замовило підрядні роботи з обробки скла для виконання крупного замовлення на 100 000 грн. та в максимально короткі строки, оскільки не встигало його виконати.

Таблиця 2.10

Фактори проміжного оточення організації

Групи факторів	Фактори	Прояв фактора	Вплив на підприємство	Можлива реакція з боку підприємства
Споживачі	1.1.Будівельні компанії, банківські установи	Падіння попиту тому що знизилась економічна активність	Втрата основного сегменту споживачів, зниження виручки	Пошук нових сегментів ринку для реалізації продукції підприємства
	1.2.Автосалони: «BMW», «Toyota», «Renault» та «VolksWagen»	Потенційне зниження попиту внаслідок зменшення купівельної спроможності	Зниження виручки	Активне просування скляних фасадів серед автосалонів
	1.3. Дизайнерські та архітектурні бюро: «Архітектурне бюро Ю. Серьогін», «Tempest Design», «Агора», «Дизайнерське бюро Каменської», «Evro Glass»	Стабільний попит, оскільки заможних людей криза як завжди не торкається	Є передумови для збільшення попиту на продукцію цими споживачами	Розширення асортименту продукції та створення ексклюзивної продукції
Постачальники	2.1.Обмеженість вибору постачальника скла	Обмеженість у виборі постачальника основної сировини внаслідок необхідності купувати сировину у фірм з концерну «Сакура»	Велика залежність від декількох постачальників основної сировини	Розширення співробітництва з іншими підприємствами, створення альтернативних рішень
	2.2.«Постачальники» фінансових ресурсів	Збільшення вартості фінансових ресурсів	Відсутність частини оборотних коштів для діяльності підприємства	Нові партнери, інвестори підприємства та інвестора проектів
Конкуренти	3.1.Активізація існуючих	Зменшення конкурентоспро	Можливе зниження доходів через	Вжиття заходів проти конкурентів,

	конкурентів: ТОВ «Снок Лтд», «Аспект-Плюс», ТОВ «Бестар», НПО «Практика», ТОВ «Дитер Грюнвальд Групп», ПП «Банкспецсейф» (ТМ «ДіК»), ТОВ «Аметист про»	можності компанії	активну діяльність конкурентів	в т.ч. маркетингова діяльність
	3.2.Непривабливість галузі через високі бар'єри для входу	Відсутність нових конкурентів	Відсутність нових конкурентів	Розвиток маркетингової діяльності
	3.3.Зовнішня конкуренція незначна	Додаткові конкурентні переваги	Відсутність на ринку активних іноземних гравців	Посилення позицій конкурентоспроможності продукції і підприємства
Партнери	4.1. Підрядники з монтажу фасадів	Збільшення вартості послуг внаслідок політики компанії	Збільшення собівартості продукції	Фіксація ціни в контрактах на тривалий термін
	4.2. Сертифікаційна компанія	Зацікавленість у найбільшій кількості продукції підприємстві для сертифікації оскільки ТОВ «ПОЖТЕСТ» при збільшенні кількості замовлень знижує вартість сертифікації продукції	Зменшення вартості послуг сертифікаційної компанії	Створення партнерської програми лояльності з сертифікаційною компанією

За даними факторів внутрішнього середовища підприємства у табл. 2.11. наведено перелік фактичних сильних і слабких сторін ТОВ «СКЛО СЕРВІС ЛЮКС» .

Таблиця 2.11

Сильні та слабкі сторони діяльності ТОВ «СКЛО СЕРВІС ЛЮКС»

Показники	Бали		
	1	2	3

Ступінь досягнення цілей	Не досягнуті	+досягнуто частково	Повністю досягнуто
Рівень ризику (Z-фактор)	+значний	середній	Незначний
Ступінь доцільності організаційної структури	Повністю не відповідає меті	+частково не відповідає меті	Повністю відповідає меті діяльності підприємства
Рівень комунікаційних зв'язків у підприємстві	низький	+середній	Високий
Стиль правління	авторитарний	+частково авторитарний	Демократичний
Рівень прибутку	відсутній	+незначний, знижуючийся	Значний, збільшуючийся
Частка ринку	До 25%	+від 10 до 50%	Більше 50%
Система контролю якості товару	відсутні	Періодична	+постійна
Широта асортименту	низька	Середня	+висока
Гнучкість цінової політики	Не гнучна	Є деякі знижки	+індивідуальний підхід
Доцільність договірної політики	Відсутня договірна політика	фрагментарна	+договна політика ефективна
Система організації збуту	Відсутня	+існує відділ збуту	Існує відділ збуту та маркетингу
Рівень сервісу	Відсутній сервіс	+існує післяпродажне обслуговування	Існує післяпродажне обслуговування та консультування
Система стимулювання покупців	відсутня	+діють періодичні знижки	Існує політика стимулювання покупців
Ступінь маркетингової активності	відсутня	+періодичне рекламування	Існує система маркетингової діяльності
Дослідження і розробки (НДДКР)	+відсутні	періодичні	Існує відділ НДДКР
Стан матеріально-технічної бази	Відсутні ОЗ та інструмент, немає запасів	+є власні ОЗ, інструмент, складські запаси недостатні	є власні ОЗ, інструмент, складські запаси достатні
Кваліфікаційний склад кадрів	Низька кваліфікація	Середня кваліфікація	+висока кваліфікація

Оцінка руху кадрів	+плинність кадрів висока	Плинність кадрів незначна	Плинність кадрів відсутня
Ступінь вмотивованості кадрів	+відсутня мотивація	Мотивація фрагментарна	Існує система мотивації
Фінансові можливості підприємства	Фінансових ресурсів немає	+незначні фінансові ресурси підприємства	Достатні фінансові ресурси підприємства
Організаційна культура	Відсутня	+фрагментарна	існує корпоративний кодекс
Стратегічне управління	Відсутнє, інтуїтивне	Частково використовуються планові методи	Повністю виконується
Рейтингова оцінка підприємства			

Отже, сильними сторонами є:

- постійна система контролю якості товару,
- значна Широта асортименту
- індивідуальний підхід при встановленні цінової політики,
- ефективна договірна політика.
- висока кваліфікація персоналу

Слабкими сторонами є:

- високий рівень ризику.
- відсутні розробки НДДКР
- висока плинність кадрів,
- відсутні вмотивованість працівників,
- відсутнє стратегічне управління, управління інтуїтивне.

Після аналізу зовнішнього і внутрішнього середовища складаю матрицю SWOT (табл. 2.12).

Таблиця 2.12

Матриця SWOT-аналізу підприємства

Зовнішнє середовище	Можливості	Загрози

	<p>1) Державна підтримка розвитку нових технологій</p> <p>2) Розширення мережі об'єктів інфраструктури підтримки підприємництва державними та приватними фондами</p> <p>3) Активізація участі у науково-освітніх програм іноземних ІТ-компаній</p> <p>4) Збільшення попиту на ексклюзивну продукцію від фізичних осіб та посередників</p> <p>5) Зменшення вартості послуг сертифікаційної компанії</p>	<p>1) Збільшення курсу НБУ гривні до американського долару</p> <p>2) Зменшення інвестиційної привабливості України через військові заходи</p> <p>3) Подальше падіння попиту зі сторони банківського сектору через розвиток інтернет-банкінгу</p> <p>4) Залежність від постачальників-учасників концерну.</p> <p>5) Активізація конкурентів</p> <p>6) Збільшення вартості фінансових ресурсів</p> <p>7) Збільшення вартості послуг підрядників з монтажу</p>
<p>Сильні сторони:</p> <p>1) Вузька спеціалізація та зменшення витрат за її рахунок;</p> <p>2) Збільшення рентабельності підприємства;</p> <p>3) Значний досвід на ринку (з 2011 року)</p> <p>4) Передова технологія, сучасне обладнання;</p> <p>5) Сертифікована продукція;</p> <p>6) Позитивний імідж компанії серед партнерів, кредиторів та інвесторів;</p> <p>7) Наявність власної торгової марки і знаку;</p> <p>8) Широкий перелік реалізованих проектів, що представлені на офіційному сайті компанії</p>	<p>Просування продукції на нових ринках збуту за допомогою проведення маркетингових акцій</p>	<p>Згортання виробництва банківського обладнання (касові кабінки, двері, вузли)</p>
<p>Слабкі сторони:</p> <p>1) Сезонність виробництва;</p> <p>2) Відсутність інноваційної діяльності підприємства;</p> <p>3) Низька маркетингова активність</p> <p>4) Не стабільна рентабельність основної продукції;</p> <p>5) Збільшення тривалості одного обороту обігових коштів;</p>	<p>Розвиток інноваційної діяльності підприємства працівниками конструкторського бюро.</p>	<p>Виконання маркетингових робіт для визначення майбутніх напрямків розвитку компанії.</p>

б) Зниження ефективності використання основних виробничих фондів; 7) Географічна концентрація бізнесу в Києві; 8) Відсутність представництв в областях країни та за кордоном; 9) Відсутність ЗЕД 10) Відсутність системи стимулювання покупців; 11) Недосконала організаційно-управлінська структура 12) Відсутність здійснення стратегічної діяльності та планових ВНД		
---	--	--

Виконавши SWOT-аналіз можна зробити висновки, що зовнішні можливості компанії пов'язані з розвитком та фінансування науково-технічного прогресу, збільшення попиту на інноваційну продукцію. Загрози для компанії через заплановане підвищення курсу долару, зменшення інвестиційної привабливості країни, зменшення попиту на банківське обладнання, активізацію існуючих конкурентів, нестачу та збільшення вартості фінансових ресурсів.

Сильними сторонами є неофіційна участь у концерні «Сакура», вузька спеціалізація виробництва, сучасні технології, обладнання, сертифікація продукції, значний досвід на ринку та широкий перелік виконаних проектів. Слабкими сторонами компанії є відсутність інноваційної, маркетингової, стратегічної діяльності, відсутність планових документів, зниження ефективності використання основних та оборотних засобів, відсутність ЗЕД та налагодження партнерства за кордоном.

Вищезазначені фактори в SWOT-аналізі дають можливість зробити висновок, що підприємство виконує отримані замовлення та не здійснює реалізації жодної усвідомленої та обґрунтовано обраної стратегії. Керівництво компанії використовує можливості та «латає дірки», що виникають з під носа та не займаються планування діяльності компанії, аналізом ринку, конкурентів та не шукає нові сегменти ринку та не розробляє інноваційну продукцію для розвитку компанії.

Аналізуючи дані таблиці 2.11 можна сказати, що підприємство має як сильні сторони (якість продукції, відомий бренд, широкий асортимент, удосконалення продукції), так і слабкі (недосконалу систему стимулювання покупців, кваліфікація працівників), так відповідно загрози і можливості зовнішнього середовища. ТОВ «СКЛО СЕРВІС ЛЮКС» необхідно заздалегідь планувати свою діяльність, заключати відповідні контракти на поставку сировини, встановлювати нові зв'язки на нових географічних ринках.

Важливим є і розширення випуску продукції, але підприємству необхідно чітко розрахувати обсяги збуту як на нових ринках так і на вже існуючих, враховуючі пріоритети споживачів та їх платоспроможність.

Таким чином, можливості підприємства пов'язані з використанням сприятливих умов, розширенням виробництва, збуту, виходом на нові закордонні ринки, а загрози виступають з боку постачальників і сильних конкурентів.

Важливою умовою, яка може визначити подальшу стратегію розвитку, є стратегічний баланс потенціалу підприємства. Стратегічний баланс потенціалу підприємства — це зіставлення та оцінювання впливу стратегічних активів (сильних сторін і зовнішніх можливостей) та стратегічних пасивів (слабких сторін і зовнішніх загроз) щодо подальших змін функціонування підприємства (табл. 2.11). У стратегічному балансі є статті, які не залежать від діяльності підприємства (зовнішні можливості та загрози). Окрім того, статті стратегічного балансу класифікують за ознаками: ступеня впливу на функціонування та зміни (суттєві та несуттєві); горизонту впливу (довго-, середньо-, короткострокові).

Оцінювання потенціалу підприємства (ПП) з урахуванням сильних і слабких сторін внутрішнього середовища та зовнішніх можливостей і загроз виглядатиме так:

$$ПП = A_{cm} - П_{cm} \quad (2.1),$$

де A_{cm} — стратегічні активи;

$П_{cm}$ — стратегічні пасиви.

Щоб вибрати адекватну стратегію фінансовим результатам підприємства, фінансові показники групують за їхнім впливом на фінансові можливості підприємств у поточному, середньостроковому та довгостроковому періодах. [26, с. 151-152].

Таблиця 2.13

Стратегічний баланс потенціалу підприємства

Стратегічні активи	Оцінка ступеня впливу	Час впливу	Стратегічні пасиви	Оцінка ступеня впливу	Час впливу
I. Сильні сторони			I. Слабкі сторони		
Широкий асортимент	3	с	Система стимулювання покупців	2	с
Фінансові можливості підприємства	2	с	Дослідження і розробки (НДДКР)	1	д
Частка ринку	2	д			
Загалом за розділом I (ССт)	8		Загалом за розділом I (СлСт)	3	
II. Зовнішні можливості			II. Зовнішні загрози		
Вихід на нові географічні ринки	2	д	Зміна валютного курсу	2	с
Збільшення будівництва по країні	2	с	Підвищення світових цін на сировину	3	д
			Зниження платоспроможності населення	2	д
Загалом за розділом II (ЗМ)	4		Загалом за розділом II (ЗЗ)	7	
Всього стратегічні активи (ССт+ЗМ)	12		Всього стратегічні пасиви (СлСт + ЗЗ)	10	

Сильними сторонами є: широкий асортимент (середній час впливу, адже конкуренти також можуть розширити свій), фінансові можливості середні (не дуже гарні, якщо говорити відверто), але це також можна виправити, частка ринку достатня, але ми не монополісти.

Слабкими сторонами є: відсутня система стимулювання покупців (середньостроковий вплив. Це звичайно недальновидно, але під всіх покупців не підстроїтися), а от те що дослідження не проводяться – то звичайно дуже не гарно, технології йдуть вперед. Можна лишитися без клієнтів.

Можливостями є: вихід на зовнішні ринки (але це сумнівно, там і без нашої компанії є кому продавати склопрозорі конструкції), та збільшення будівництва по країні (ну напевно коли країна буде виходити з кризи то буде зростати).

Загрозами є: звичайно зміни валютного курсу, підвищення світових цін.

Виходячи з отриманих даних у таблиці 2.12 розраховую стратегічний потенціал підприємства: $ПП = Аст - Пст = 12 - 10 = 2$. Стратегічний потенціал незначний.

Розглянемо аналіз підприємства за допомогою SPACE-аналізу.

Основною складовою SPACE-аналізу є оцінка фінансового стану підприємства. Для оцінки фінансового стану ТОВ «СКЛО СЕРВІС ЛЮКС» обираємо такі критерії як рентабельність, стабільність отриманого прибутку та ліквідність (табл.2.14).

Кожен з критеріїв оцінюється за десятибальною шкалою, враховуючи фактичні значення фінансових коефіцієнтів за звітний рік (рентабельність та ліквідність) або абсолютні величини і середнє квадратичне відхилення часового ряду, складеного з показників прибутку за 2018-2020 рр.

Таблиця 2.14

Розрахунок зваженої оцінки критеріїв за методом SPACE для ТОВ «СКЛО СЕРВІС ЛЮКС» *

Критерії	Оцінка, балів	Вага	Зважена оцінка, балів
1	2	3	4=2×3
Фінансова сила підприємства – ФС			4,5
рентабельність	6	0,4	2,4
стабільність отримання прибутку	1	0,3	0,3
ліквідність	6	0,3	1,8
Конкуренездатність підприємства – КП			5,3
частка підприємства на ринку	6	0,5	3
можливості активного впливу на рівень цін і витрат	3	0,3	0,9
рентабельність продажу	7	0,2	1,4
Привабливість галузі – ПС			4,6
характеристика конкурентної ситуації	3	0,3	0,9
стадія життєвого циклу галузі	4	0,4	1,6
залежність розвитку галузі від кон'юнктури	7	0,3	2,1

Стабільність галузі СТ			4,4
тривалість життєвого циклу галузі	4	0,4	1,6
ступінь інновативності галузі	5	0,4	2,0
маркетингові та рекламні можливості	4	0,2	0,8

**Дані отримані за допомогою мозгового штурму загальних зборів керівництва*

У табл. 2.14, зважена оцінка фінансової сили ТОВ «СКЛЮ СЕРВІС ЛЮКС» невисока – 4,6 балів. Позитивне значення має показник привабливості галузі – ПС, який дорівнює 5,3 балів. Разом з тим, оцінки стабільності галузі та конкурентноздатності підприємства є досить високими – 4,4 і 4,6 бали відповідно.

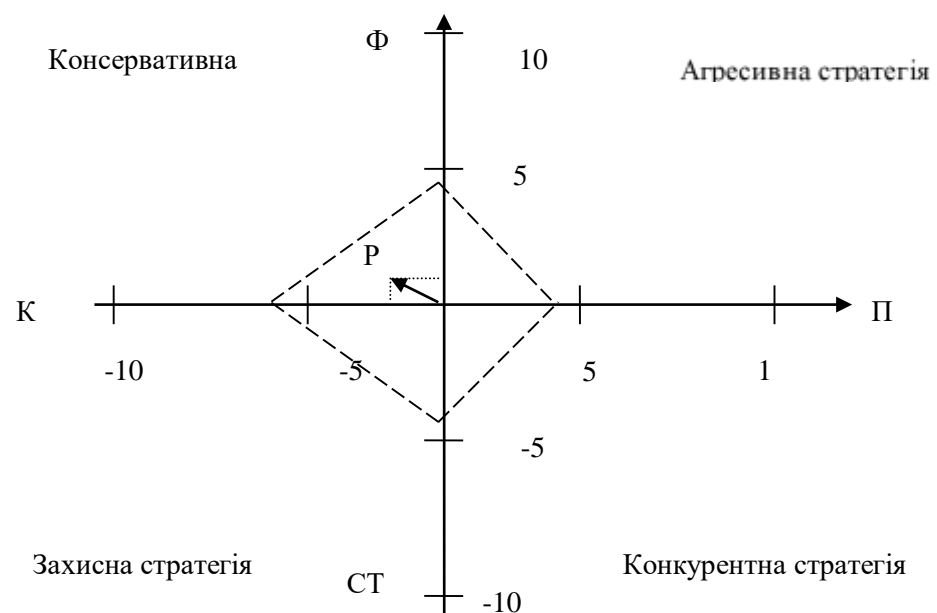


Рис. 2.8. Побудова вектора рекомендованої стратегії за методом SPACE

Процедура аналізу SPACE не обмежується побудовою таблиці результатів оцінки ситуації, в якій знаходиться підприємство. На наступному етапі отримані результати позначаються на прямокутній системі координат, в якій кожна половина осей x і y відображає відповідну групу критеріїв (рис. 2.8).

Для того, щоб визначити вектор рекомендованої стратегії, визначимо координати точки $P(x, y)$ за формулами:

$$x = ПС-КП; y = ФС-СТ$$

Отже, для ТОВ «СКЛО СЕРВІС ЛЮКС» ці координати дорівнюють:

$$x = 4,6-5,3 = -0,4;$$

$$y = 4,5-4,4 = 0,1.$$

На основі цих розрахунків побудуємо графік.

Отже, в системі координат, зображеній на рис. 3.1, потрібно відкласти точку Р (-0,4; 0,1) у правому верхньому квадранті.

З'єднавши цю точку з початком координат, отримуємо вектор, який вказує на рекомендований вид стратегії.

Отже, згідно рекомендацій, отриманих за допомогою методу SPACE, ТОВ «СКЛО СЕРВІС ЛЮКС» повинне дотримуватися консервативної стратегії, тобто вихід на інші ринки збуту.

Для аналізу досягнення поставлених цілей та визначення напрямів розвитку підприємства ТОВ «СКЛО СЕРВІС ЛЮКС» необхідно використати матрицю Ансоффа (рис. 2.9). Побудова матриці Ансоффа призначена для опису можливих стратегій підприємства в умовах зростаючого ринку: вдосконалення діяльності, товарної експансії, розвитку ринку, диверсифікації.

	Старий ринок	Новий ринок
Старий товар	Удосконалення діяльності	Стратегія розвитку ринку
Новий товар	Товарна експансія	Диверсифікація

Рис. 2.9. Компоненти вектора зростання (матриця Ансоффа)

ТОВ «СКЛО СЕРВІС ЛЮКС» повинно використати стратегію розвитку ринку. Ця стратегія спрямована на пошук нових ринків або сегмента ринку для вже освоєних товарів. Прибуток забезпечується завдяки розширенню ринку збуту в межах і поза межами географічного регіону. Така стратегія пов'язана зі значними витратами та більш ризикована, ніж попередні, але в перспективі більш прибуткова. Однак вийти на нові географічні ринки досить важко, оскільки вони зайняті іншими фірмами. Тут також є ряд альтернатив:

- 1) освоєння нових сегментів на тому самому ринку;
- 2) вихід на нові ринки (національні, міжнародні).

За результатами попередніх досліджень та аналізу, було визначено, що підприємству необхідно розширювати міжнародні ринки збуту, а саме – вихід на нові міжнародні ринки.

Система стратегічного управління підприємства ТОВ «СКЛО СЕРВІС ЛЮКС» визначає поточні та прогнозовані позиції на вітчизняному ринку юридичних услуг та характеризується матрицею стратегічних дій, яка враховує можливості й загрози зовнішнього середовища прямого та непрямого впливу, а також внутрішні сильні й слабкі сторони організації.

Етапи здійснення стратегічного управління на підприємстві ТОВ «СКЛО СЕРВІС ЛЮКС»:

- фінансово-економічний аналіз діяльності підприємства за попередні 3 роки,
- аналіз вітчизняного ринку юридичних послуг,
- формування місії та системи взаємопов'язаних цілей,
- прогнозування показників діяльності підприємства на 3 наступні роки,
- вибір стратегії діяльності підприємства,
- розробка маркетингової, збутової й мотиваційної програми дій для досягнення поставлених цілей та реалізації обраної стратегії,
- оцінка сформованої програми дій,
- формування бюджету діяльності підприємства на наступний рік.

Відповідальні особи та їхні повноваження щодо реалізації стратегічного управління наведені в табл. 2.15.

Таблиця 2.15

Реалізація стратегічного управління на підприємстві

ТОВ «СКЛО СЕРВІС ЛЮКС»

Відповідальна особа відповідно до прийнятої організаційної системи управління	Завдання	Результат
1. Бухгалтерська компанія (аутсорсингова діяльність)	1.1 формування бухгалтерської звітності	Ф1 «Баланс» Ф2 «Звіт про фінансові результати»
	1.2. розрахунок показників фінансового стану	Звіт-бухгалтера
	1.3. визначення продажів продукції підприємством	Звіт «Про продаж продукції за звітний період»
2. Офіс-менеджер	2.1. аналіз конкурентів	Огляд ринку юридичних послуг
	2.2. визначення місткості ринку та потенційних споживачів	
3. Директор	3.1. формування місії та цілей діяльності підприємства	Внутрішній корпоративний звіт
	3.2. комплексна діагностика зовнішнього середовища	
	3.3. прогнозування показників діяльності підприємства	Бюджет доходів-витрат
	3.4. визначення стратегії й розробка програми дій 3.5. оцінювання сформованої програми дій 3.6. висвітлення оціненої стратегічної програми дій	План розвитку, Бюджет доходів-витрат Засідання співробітників та учасників товариства
4. Власники	4.1. внесення змін до програми дій, прогнозів діяльності	План розвитку, Бюджет доходів-витрат
	4.2. формування бюджету на наступний рік	Бюджет доходів-витрат

Таким чином, система стратегічного управління підприємства ТОВ «СКЛО СЕРВІС ЛЮКС» здійснюється власними силами без залучення

кваліфікованих зовнішніх консультантів. Кожний співробітник відповідно до покладених обов'язків формує звіти та спрямовує Директору Товариства. Керівництво розробляє й оцінює стратегічний план дій, на основі отриманої інформації, та доводить до відома кожному учаснику процесу Бюджет доходів-витрат на наступний рік. Менеджери та бухгалтерська фірма вносять аргументовані пропозиції та в разі потреби змінюють прогнозовані показники. Учасники Товариства розглядають попередньо сформований Бюджет доходів-витрат й внесені зміни учасниками стратегічного управління та формують кінцевий варіант Бюджету.

Для того, щоб оцінити як компанія зможе конкурувати на ринку, необхідно провести внутрішній аналіз фірми з боку наявних ресурсів і ключових компетенцій. Для ТОВ «СКЛО СЕРВІС ЛЮКС» необхідно виявити ресурси якими володіє організація, і які допоможуть їй конкурувати на новому ринку з великими конкурентами.

Усвідомлення ключових компетенцій дозволяє компанії освоїти нові рубежі, швидко підлаштуватися під умови ринку і створювати нові продукти. У конкурентній боротьбі перемагає компанія, яка вміє розвивати нові активи. До ключових компетенцій відноситься те, що компанія робить найкраще, що відрізняє її від конкурентів. Саме до таких компетенцій компанії ТОВ «СКЛО СЕРВІС ЛЮКС» відносяться:

К1. Взаємодія з клієнтами. Компанія підтримує відносини з клієнтами на регулярній основі з моменту звернення за певною послугою. За допомогою розсилок по електронній пошті споживачі завжди залишаються в курсі нових подій, що відбуваються в організації.

К2. Надання додаткових послуг. Окрім монтажу ТОВ «СКЛО СЕРВІС ЛЮКС» так само пропонує послуги з ремонту склоконструкцій.

К3. Технічна підтримка. Регулярна технічна підтримка продукції.

К4. Навчання нових співробітників. Компанія ТОВ «СКЛО СЕРВІС ЛЮКС» має статус роботодавця, який дозволить підвищити рівень організації, завдяки навчанню співробітників за рівнем вищого стандарту в сфері монтажу.

Після виділення основних ключових компетенцій і ресурсів компанії необхідно провести VRIN аналіз. Він полягає в тому, що під час аналізу кожна з здібностей фірми оцінюється за наступними пунктами:

- Цінність для компанії (Value) – основним мірилом цінності є задоволення потреби клієнтів.
- Рідкість (Rare) – унікальність компетенції і ресурсу оцінюється з точки зору можливості передачі (мається на увазі наскільки легко передати цінні знання так, щоб вони були сприйняті), складності перенесення в інші організації.
- Складність для копіювання (Inimitable) – мова йде про те, що багато ключових компетенції вироблені з допомогою досвіду роботи за рахунок взаємодії зовнішнього і внутрішнього середовища, а так само за рахунок «прихованих» знань. Саме від цього і залежить рівень складності копіювання компетенцій і ресурсів.
- Незамінність (Non-substitutable) – компетенція або ресурс є унікальними до тих пір, поки конкуренти не знайшли можливість її скопіювати або обійти, створивши щось краще..

Після класифікації ключових ресурсів і компетенцій з'являється можливість оцінити потенціал ресурсів і компетенцій в створенні рент (рікардіанської і шумпетеріанської відповідно) з точки зору можливості створення стійкої конкурентної переваги і присвоєння економічних вигод від їх використання (табл.2.16).

Таблиця 2.16

VRIN-аналіз компетенцій

Ресурс	Цінний	Рідкий	Важко скопіювати	Незамінний	Конкурентний наслідок	Економічний наслідок
Взаємодія з клієнтами	+	-	-	-	паритет	середнє
Надання додаткових послуг	+	+	-	-	перевага	Вище середнього
Технічна підтримка	+	+	+	+	сталий КП	Вище середнього

Навчання нових співробітників	+	-	-	+	перевага	Вище середнього
-------------------------------	---	---	---	---	----------	-----------------

Таким чином, технічна підтримка служить найсильнішою компетенцією для компанії з боку можливості отримання вигоди, а так само підтримки конкурентної переваги. Крім того, ключові компетенції у вигляді навчання співробітників та надання додаткових супутніх послуг так само допомагають бізнесу утримувати конкурентні позиції на ринку. Саме тому ці компетенції повинні бути використані в стратегії виведення нового продукту, так як кожна з них буде так само корисна на ринку юридичних послуг: технічне оснащення допоможе розробити високоякісну електронну площадку для можливості роботи online; навчання нових співробітників може бути використано для консультування персоналу для інших компаній у сфері юридичних послуг; а додаткові послуги так само можуть послужити додатковим пропозицією для компаній – замовників.

Під ресурсами організації розуміється те, чим володіє компанія, джерела її доходу. Саме ресурси забезпечують стабільну роботу компанії і дозволяють залучати клієнтів і отримувати прибуток. До ключових ресурсів ТОВ «СКЛЮ СЕРВІС ЛЮКС» відносяться:

Р1. Персонал. У компанії весь топ-менеджмент є висококваліфікованими фахівцями в різних областях. Завдяки цьому топ-менеджмент компанії зміг зібрати команду професіоналів і навчити їх найціннішим навичкам, необхідним в їхньому бізнесі, а так само всім правилам і нюансам в роботі з клієнтами.

Р2. Річний оборот. Компанія має оборот від реалізованої діяльності 20 млн грн. в рік, що забезпечує їй можливість використання виручених коштів для впровадження, адаптації та просування нової послуги на ринку. Дана можливість народжує перевага перед компаніями, кошти яких не дозволяли б прогнозувати успішність впровадження нового продукту, яка полягає в

можливості масштабного інвестування в плані розробки та лобіювання нового продукту на ринку.

Р3. Партнерські відносини. У ТОВ «СКЛО СЕРВІС ЛЮКС» укладені численні партнерські відносини з організаціями. При укладанні партнерських відносин між компаніями створюється певна цінність для кожного з учасників контракту. Разом вони доповнюють один одного, створюючи нові потенційні можливості для дій.

Р4. Матеріальні активи. По-перше, в актив компанії входять приміщення всіх її офісів. Устаткування, що забезпечує працездатність співробітників так само відноситься до матеріальних активів організації (такі речі, як комп'ютери, принтери та інше).

Таблиця 2.17

VRIN-аналіз ресурсів

Ресурс	Цінний	Рідкий	Важко скопіювати	Незамінний	Конкурентний наслідок	Економічний наслідок
персонал	+	-	-	-	паритет	середній
Річний оборот	+	-	-	+	перевага	вище середнього
Партнерські відносини	+	+	+	+	стала кп	вище середнього
Матеріальні активи	+	-	-	-	паритет	середній

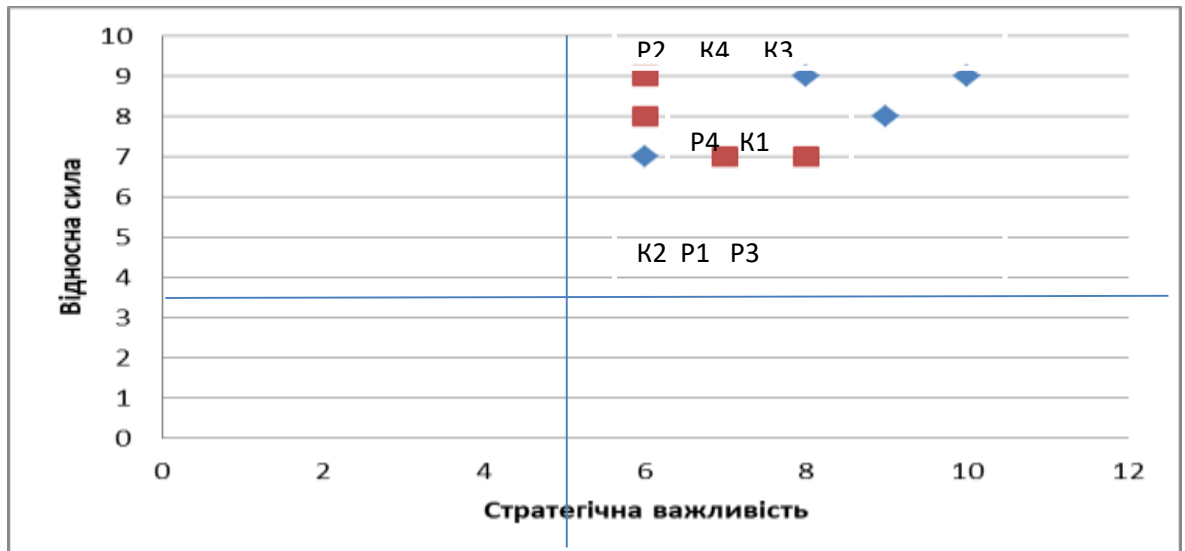


Рис 2.10. Матриця ресурсів і компетенцій

Для підбиття підсумку необхідно звернутися до матриці ресурсів і компетенцій, де видно, що основну силу та конкурентну перевагу компанії дають такі ресурси, як капітал, який дозволяє компанії розширюватися і приймати нові управлінські рішення, та партнерські відносини, вибудовуючи які (або маючи які), організація може освоювати нові сфери бізнесу. Що стосується компетенцій, то в даному випадку ключову роль зіграли такі фактори, як взаємодія з клієнтами, що створює лояльність споживача до іміджу компанії, і технічна підтримка, яка здійснюється за рахунок внутрішніх ресурсів організації і значно скорочує витрати, а так само дозволяє створити технічну базу практично для будь-якої сфери ведення бізнесу.

Висновки до розділу 2

Система стратегічного управління підприємства ТОВ «СКЛО СЕРВІС ЛЮКС» здійснюється власними силами без залучення кваліфікованих зовнішніх консультантів. Кожний співробітник відповідно до покладених обов'язків формує звіти та спрямовує Директору Товариства. Керівництво розробляє й оцінює стратегічний план дій, на основі отриманої інформації, та доводить до відома кожному учаснику процесу Бюджет доходів-витрат на

наступний рік. Менеджери та бухгалтерська фірма вносять аргументовані пропозиції та в разі потреби змінюють прогнозовані показники. Учасники Товариства розглядають попередньо сформований Бюджет доходів-витрат й внесені зміни учасниками стратегічного управління та формують кінцевий варіант Бюджету.

Підводячи підсумок проведеного SWOT – аналізу, виникає можливість оцінити потенціал компанії на новому ринку. Що хочеться відзначити, що при грамотному використанні власних ключових ресурсів і компетенцій, беручи до уваги свої слабкі позиції, а так само загостренні уваги на вразливих місцях конкурентів, компанія може завоювати стійку конкурентну позицію і буде мати перспективні можливості для подальшого розвитку.

РОЗДІЛ 3. ОБҐРУНТУВАННЯ СТРАТЕГІЇ РОЗВИТКУ КОМПАНІЇ ТОВ "СКЛО СЕРВІС ЛЮКС"

3.1. Оцінка альтернативних варіантів бізнес-стратегій розвитку компанії

Розглянемо ефективність проекту провадження нової продукції – скляних куполів та покрівель. Розрахуємо два альтернативних проекти:

1. Виконання робіт з продажу та монтажу скляних куполів з використанням скла СПБО-2 та монтажем власними силами компанії,
2. Виконання робіт з продажу та монтажу скляних куполів з використанням скла СПБО-4 та монтажем за допомогою монтажних організацій, які мають досвід монтажу даних конструкцій.

Визначимо попит на дану конструкцію по Україні.

Для реалізації першої запропонованої альтернативи необхідно проаналізувати стан ринку скло прозорих конструкцій, потенційних споживачів та конкурентів. Обсяг змонтованих купольних конструкцій за 2018-2020 рр. наведено в табл. 3.1, за даними Державного комітету статистики України.

Таблиця 3.1

Обсяг продажу та монтажу купольних конструкцій за 2018-2020 рр., млн. грн.

Області	Роки			Темп росту, %	
	2018	2019	2020	2019/2018	2020/2019
Вінницька область	2	2	3	100	150
Волинська область	-	-	1		
Дніпропетровська область	5	6	6	120	100
Донецька область	4	5	7	125	140
Житомирська область	-	-	1		
Закарпатська область	-	-	-		
Запорізька область	2	2	4	100	200
Івано-Франківська область	1	2	2	200	100
Київ	6	8	14	133,33	175

Київська область	8	12	15	150	125
Кіровоградська область	-	-	1		
Луганська область	5	8	11	160	137,5
Львівська область	2	3	6	150	200
Миколаївська область	2	1	2	50	200
Одеська область	2	3	7	150	233,33
Полтавська область	1	1		100	0
Рівненська область	1	1	1	100	100
Севастополь	2	4	7	200	175
Сумська область	-	-	2		
Тернопільська область	-	-	-		
Харківська область	6	12	8	200	66,667
Херсонська область	-	-	1		
Хмельницька область	-	-	-		
Черкаська область	1	3	3	300	100
Чернівецька область	-	-	-		
Чернігівська область	-	-	-		
Усього	50	73	102	146	139,73

Примітка: досліджуваний період 2018-2020 року.

Прогнозована кількість монтованих конструкції визначається на основі попередньо розрахованих темпів росту продажів купольних конструкцій та частки ринку за табл. 3.2 та відображена в табл. 3.3.

Розрахунок прогнозованих значень 2021 року опирається на результат діяльності ТОВ «СКЛО СЕРВІС ЛЮКС» та партнера ТОВ «СДІ Україна» за 2020 рік.

Таблиця 3.2

Прогнозована кількість монтуємих купольних конструкції

Конструкції	Роки			Всього
	2021	2022	2023	
Загальне зростання	122	170	238	532
Частка ринку компанії	29	40	56	125

Розрахунок прогнозованого обсягу продажів продукції потенційним споживачам здійснюється на основі середнього обсягу скла, яке йде на покрівлю та купол за період 2018-2020 рр., за даними внутрішнього корпоративного звіту ТОВ «СКЛО СЕРВІС ЛЮКС» та наведений в табл. 3.3.

Таблиця 3.3

**Прогнозований обсяг продаж склопрозорих конструкцій
споживачам, тис. грн.**

Тип скла	Вартість кв м скла, грн	Середній обсяг скла на одну конструкцію, кв м	Роки					
			2021		2022		2023	
			К-сть констр укцій, од	Продаж, тис грн	К-сть констр укцій, од	продаж	К-сть констр укцій, од	Продаж, тис грн
СПБ О-2	1112	102	29	3289,30	40	4536,96	56	6351,74
СПБ О-4	3560	88	29	9085,12	40	12531,20	56	17543,68

Зростання обсягів продажу конструкцій передбачається за рахунок:

- участі у спеціалізованих будівельних і ландшафтних виставках, ярмарках;
- розміщення інформаційних і рекламних статей у періодичних виданнях;
- розроблення знижок для споживачів залежно від обсягу закупівлі;
- лояльне ставлення до потенційних і наявних клієнтів;

Розрахунок прогнозованого розміру чистого прибутку діяльності при продажу конструкцій з СПБО-2 та монтажу власними силами.

Таблиця 3.4

**Прогнозований розмір чистого прибутку при продажу та монтажу
конструкцій з скла СПБО-2 власними силами**

№ п/п	Показники	Роки		
		2021	2022	2023
1	Чистий дохід від реалізації продукції	2741,08	4158,88	6404,68
2	Собівартість реалізованої продукції	2284,23	3465,73	5337,23
3	Монтажні роботи (додаткові витрати при найманні сторонніх організацій)			
4	Операційні витрати	2284,23	3465,73	5337,23
5	Інші витрати: доставка вантажу	310,59	471,24	725,71
6	Разом витрат	2594,82	3936,97	6062,94
7	Фінансовий результат до оподаткування	146,26	221,91	341,74

8	Податок на прибуток (18%)	26,33	39,94	61,51
9	Чистий прибуток (збиток)	119,93	181,96	280,22

При прогнозуванні чистого прибутку діяльності враховувалося:

— щорічне зростання собівартості продукції та доходу на 10%,
— доставка вантажу формується з розрахунку кількості автомобільних перевезень та оплати послуг транспортній компанії і вантажникам (4 особи),
вартість перевезення 1 кв м склопрозорих конструкцій в середньому становитиме 105 грн,

— норма прибутку становить 20% від повної собівартості, тобто собівартість менша за дохід на 20%.

Для розрахунку оптимістичного та песимістичного сценарію розвитку подій зміни чистого прибутку необхідно розрахувати темп приросту продажів конструкції при зростанні продажів (рахуємо тільки ті області, в яких виконується зростання продажів) та при зменшенні продажів (рахуємо тільки ті області, де відбувалося зменшення продажів).

Таблиця 3.5

Обсяг продажу та монтажу купольних конструкцій (оптимістичний сценарій) за 2018-2020 рр., млн. грн.

Області	Роки			Темп росту, %	
	2018	2019	2020	2019/2018	2020/2019
Вінницька область	2	2	3	100	150
Волинська область	-	-	1		
Донецька область	4	5	7	125	140
Житомирська область	-	-	1		
Запорізька область	2	2	4	100	200
Київ	6	8	14	133,33	175
Київська область	8	12	15	150	125
Кіровоградська область	-	-	1		
Луганська область	5	8	11	160	137,5
Львівська область	2	3	6	150	200
Миколаївська область	2	1	2	50	200
Одеська область	2	3	7	150	233,33
Севастополь	2	4	7	200	175
Сумська область	-	-	2		
Херсонська область	-	-	1		
Усього	35	48	82	137,14	170,83

Примітка: досліджуваний період 2018-2020 року.

Таблиця 3.6

Обсяг продажу та монтажу купольних конструкцій (песимістичний сценарій) за 2018-2020 рр., млн. грн.

Області	Роки			Темп росту, %	
	2018	2019	2020	2019/2018	2020/2019
Полтавська область	1	1		100	0
Харківська область	6	12	8	200	66,67
Усього	7	13	8	185,71	61,54

Примітка: досліджуваний період 2018-2020 року.

Таким чином, оптимістичний прогноз обсягу продажів продукції перевищує реалістичний сценарій розвитку подій на 22,23%, песимістичний прогноз передбачає скорочення обсягу продажів продукції при реалістичному сценарію розвитку подій на 55,95%.

Розрахунок прогнозованого розміру чистого прибутку при оптимістичному сценарію розвитку подій в табл. 3.7.

Таблиця 3.7

Чистий прибуток за оптимістичним прогнозом, тис. грн.

№ п/п	Показники	Роки		
		2021	2022	2023
1	Чистий дохід від реалізації продукції	3351,33	5084,77	7830,55
2	Собівартість реалізованої продукції	2792,77	4237,31	6525,46
3	Монтажні роботи (додаткові витрати при найманні сторонніх організацій)			
4	Операційні витрати	2792,77	4237,31	6525,46
5	Інші витрати: доставка вантажу	379,74	576,15	887,27
6	Разом витрат	3172,51	4813,46	7412,74
7	Фінансовий результат до оподаткування	178,82	271,31	417,82
8	Податок на прибуток (18%)	32,19	48,84	75,21
9	Чистий прибуток (збиток)	146,63	222,47	342,61

Чистий прибуток при оптимістичному сценарію розвитку подій у 2021 році перевищує значення реалістичного прогнозу на 26,70 тис. грн., відповідно у 2022 році зростання становить 40,51 тис. грн., у 2023 році – 62,39 тис. грн.

Розрахунок прогнозованого розміру чистого прибутку при опесимистичному сценарію розвитку подій наведено в табл. 3.8.

Таблиця 3.8

Чистий прибуток за песимістичним прогнозом

№ п/п	Показники	Роки		
		2021	2022	2023
1	Чистий дохід від реалізації продукції	1207,23	1831,66	2820,76
2	Собівартість реалізованої продукції	1006,03	1526,39	2350,63
3	Монтажні роботи (додаткові витрати при найманні сторонніх організацій)			
4	Операційні витрати	1006,03	1526,39	2350,63
5	Інші витрати: доставка вантажу	136,79	207,54	319,62
6	Разом витрат	1142,82	1733,93	2670,25
7	Фінансовий результат до оподаткування	64,41	97,73	150,51
8	Податок на прибуток (18%)	11,59	17,59	27,09
9	Чистий прибуток (збиток)	52,82	80,14	123,42

При песимістичному сценарію розвитку подій чистий прибуток діяльності зменшиться у 2021 році на 67,11 тис. грн., порівнюючи з реалістичним прогнозом, відповідно у 2022 році скорочення складає 101,82 тис. грн., у 2023 році – 156,80 тис. грн.

Розглянемо альтернативну стратегію розвитку – реалізацію склопрозорих конструкцій з скла СПБО-4 та монтаж силами сторонніх організацій – ТОВ «СДІ Україна». Вартість монтажу 1 кв м скла СПБО-4 на сайті компанії становить 300 грн.

Таблиця 3.9

Прогнозований розмір чистого прибутку при продажу та монтажу конструкцій з скла СПБО-4 за допомогою сторніх компаній

№ п/п	Показники	Роки		
		2021	2022	2023
1	Чистий дохід від реалізації продукції	7570,93	11486,93	17689,88
2	Собівартість реалізованої продукції	6309,11	9572,44	14741,56
3	Монтажні роботи (додаткові витрати при найманні сторонніх організацій)	765,60	1161,60	1788,86
4	Операційні витрати	7074,71	10734,04	16530,43
5	Інші витрати: доставка вантажу	469,57	712,45	1097,17

6	Разом витрат	7544,28	11446,49	17627,60
7	Фінансовий результат до оподаткування	26,65	40,44	62,28
8	Податок на прибуток (18%)	4,80	7,28	11,21
9	Чистий прибуток (збиток)	21,86	33,16	51,07

При прогнозуванні чистого прибутку діяльності враховувалося:

—щорічне зростання собівартості продукції та доходу на 10%,
—доставка вантажу формується з розрахунку кількості автомобільних перевезень та оплати послуг транспортній компанії і вантажникам (4 особи), вартість перевезення 1 кв м склопрозорих конструкцій в середньому становитиме 184 грн,

—норма прибутку становить 20% від повної собівартості, тобто собівартість менша за дохід на 20%.

Розрахунок прогнозованого розміру чистого прибутку при оптимістичному сценарію розвитку подій в табл. 3.10.

Таблиця 3.10

Чистий прибуток за оптимістичним прогнозом, тис. грн.

№ п/п	Показники	Роки		
		2021	2022	2023
1	Чистий дохід від реалізації продукції	9256,46	14044,28	21628,19
2	Собівартість реалізованої продукції	7713,71	11703,56	18023,49
3	Монтажні роботи (додаткові витрати при найманні сторонніх організацій)	936,05	1420,21	2187,12
4	Операційні витрати	8649,76	13123,77	20210,61
5	Інші витрати:доставка вантажу	574,11	871,06	1341,43
6	Разом витрат	9223,87	13994,83	21552,04
7	Фінансовий результат до оподаткування	32,59	49,44	76,14
8	Податок на прибуток (18%)	5,87	8,90	13,71
9	Чистий прибуток (збиток)	26,72	40,54	62,44

Чистий прибуток при оптимістичному сценарію розвитку подій у 2021 році перевищує значення реалістичного прогнозу на 4,86 тис. грн., відповідно у 2022 році зростання становить 7,38 тис. грн., у 2023 році – 11,37 тис. грн.

Розрахунок прогнозованого розміру чистого прибутку при опесимистичному сценарію розвитку подій наведено в табл. 3.11.

Таблиця 3.11

Чистий прибуток за песимістичним прогнозом

№ п/п	Показники	Роки		
		2021	2022	2023
1	Чистий дохід від реалізації продукції	3334,41	5059,10	7791,02
2	Собівартість реалізованої продукції	2778,67	4215,92	6492,51
3	Монтажні роботи (додаткові витрати при найманні сторонніх організацій)	337,19	511,59	787,86
4	Операційні витрати	3115,86	4727,51	7280,37
5	Інші витрати: доставка вантажу	206,81	313,78	483,22
6	Разом витрат	3322,67	5041,29	7763,59
7	Фінансовий результат до оподаткування	11,74	17,81	27,43
8	Податок на прибуток (18%)	2,11	3,21	4,94
9	Чистий прибуток (збиток)	9,63	14,61	22,49

При песимістичному сценарію розвитку подій чистий прибуток діяльності зменшиться у 2021 році на 12,23 тис. грн., порівнюючи з реалістичним прогнозом, відповідно у 2022 році скорочення складає 18,55 тис. грн., у 2023 році – 28,58 тис. грн.

3.2. Організаційні та управлінські аспекти бізнес-стратегій розвитку компанії

В умовах посиленої конкуренції ТОВ «СКЛО СЕРВІС ЛЮКС» повинне розробити стратегію своєї господарської діяльності на найближчу, так і довгострокову перспективу, реалізація якої забезпечить йому виживання, конкурентоздатність та стабілізацію фінансового стану.

Зі SWOT-аналізу стало видно, що для попередження більшості загроз та посилення слабких сторін компанії необхідно розвивати маркетингову та стратегічну діяльність підприємства, що стабілізувало б поточну ситуацію на ринку, а саме:

- планувати створення інноваційного проекту,

Структурна схема управління реалізацією стратегій розвитку підприємства наведено на рис. 3.1.

Місія: виробництва високоякісний конструкцій з скла				
Відповідальна особа: директор по маркетингу	Відповідальна особа: директор	Відповідальна особи: начальник з виробництва	Відповідальна особа: головний бухгалтер	Відповідальна особа: спеціаліст з логістики
Реалізація маркетингових цілей: продукція, ціноутворення, поширення збуту продукції, просування продукції	Реалізація організаційно-управлінських цілей: оптимізація ОСУ	Реалізація виробничо-технологічних цілей: поліпшення та оновлення технологій виробництва, захист технологій виробництва	Реалізація економічних цілей: зростання власного капіталу, підвищення рентабельності виробництва	Реалізація логістичних цілей: забезпечення наявності потрібного продукту в необхідній кількості і заданої якості в визначеному місці у встановлений час для конкретного споживача з найменшими витратами
Реалізація маркетингових стратегій: продуктивна стратегія. Просування, ціноутворення, каналів розподілу	Реалізація стратегій організаційних змін: вдосконалення ОСУ	Реалізація виробничо-технологічної стратегії: залучення виробничих підрозділів до проектування та модифікації продукції	Реалізація фінансової стратегії: збільшення фінансової стійкості підприємства, Зниження дебіторської заборгованості	Реалізація логістичної стратегії: підвищення конкурентоспроможності, зниження собівартості, економія ресурсів, підвищення платоспроможності, вдосконалення системи управління

Рис. 3.1. Структурна схема управління реалізацією стратегій розвитку ТОВ «СКЛО СЕРВІС ЛЮКС»

Для реалізації мети слід впровадити декілька змін у структуру підприємства:

- створити маркетинговий відділ.

При впровадженні змін необхідно враховувати можливі ризики та опір змінам зі сторони персоналу підприємства. Окрім того, необхідно спланувати можливі контрдії та контраргументи у разі негативних або непередбачувальних наслідків при реалізації альтернативних варіантів впровадження стратегії розвитку ТОВ «СКЛО СЕРВІС ЛЮКС»

Відділ маркетингу у компанії ТОВ «СКЛО СЕРВІС ЛЮКС» виконує наступні функції:

PR функції:

- Організація ефективної взаємодії зі ЗМІ
- Інформування клієнтів і партнерів і підтримку з ними сприятливих відносин
- Установлення й підтримка ефективних робочих відносин з місцевими й муніципальними урядовими органами, громадськими організаціями.
- Здійснення постійного моніторингу й аналізу ЗМІ
- Керування іміджем компанії
- Підтримка й розвиток офіційного сайту компанії
- Надання PR-підтримки заходам, що проводяться різними організаціями й супроводжується публічним спілкуванням із клієнтами й партнерами.
- Координація спонсорства суспільно важливих заходів
- Підтримка іміджу компанії в очах співробітників і повідомлення до них корпоративної філософії.

Маркетингові функції в області:

- створення й реалізація рекламної кампанії ТОВ «СКЛО СЕРВІС ЛЮКС» через такі канали як: телевізійна й радіо реклама; рекламні модулі в друкованих виданнях; зовнішня реклама.
- планування й організація заходів щодо стимулювання збуту, такі як: проведення акцій, розиграшів, роздача подарункових сертифікатів, надання знижок, введення програм лояльності, розробка сувенірної реклами й т.д.
- формування, ведення й облік бази даних клієнтів. Встановлення й організація контакту з постійними клієнтами, своєчасне їхнє інформування

про зміни, що відбуваються, на складах і налагодження довгострокових відносин з ними.

- керування іміджем бренда ТОВ «СКЛО СЕРВІС ЛЮКС»- формування образу марки з погляду найкращого сприйняття споживачами.

Маркетингових досліджень:

- маркетингові дослідження споживачів продукції компанії
- моніторинг потреб покупців, що містить у собі аналіз асортименту, цін, дистрибуції, рекламних матеріалів для покупців.
- маркетингові дослідження конкурентів.
- розробка рекомендацій на основі проведених маркетингових досліджень.

Отже, ми бачимо, що відділ маркетингу у компанії ТОВ «СКЛО СЕРВІС ЛЮКС» виконує досить великий діапазон функцій маркетингу, починаючи з досліджень, закінчуючи бренд-менеджментом. Таким чином, відділ здійснює свою діяльність у напрямках: просування, дослідження, питаннями цінової, товарної політики й розподілу.

Стратегією розвитку підприємства ТОВ «СКЛО СЕРВІС ЛЮКС» визначена стратегія розвитку ринку, яка поєднує наявні сильні сторони організації та можливості зовнішнього середовища, та в якості альтернативної стратегії обрано можливість товарної експанії - розширення асортименту за рахунок пропозиції скланих куполів та покрить.

Таким чином, альтернативні стратегії розвитку ТОВ «СКЛО СЕРВІС ЛЮКС» є:

- 1) реалізація стратегії розвитку ринку за допомогою широкомасштабної рекламної кампанії;
- 2) реалізація стратегії розширення асортименту продукції.

Напрямок реалізації стратегії розвитку підприємства є впровадження нового виду продукції.

Оскільки традиційні скло прозорі конструкції вже не користуються таким попитом як раніше, нами пропоновано для ТОВ «СКЛО СЕРВІС

ЛЮКС» впровадження нового напрямку – створення скляних куполів та скатів.

Склопрозорі покрівлі - один з найбільш складних видів алюмінієвих конструкцій. Існує три системи природного освітлення приміщень: бічне, верхнє й комбіноване (бічне + верхнє). У ряді випадків бічне освітлення не здатне в достатньому ступені розв'язати проблему природного освітлення будинку. Це обумовлено занадто щільною забудовою окремих районів міста, коли стіни сусідніх будинків заслоняють доступ природного світла. Вирішити це завдання можна за допомогою склопрозорої покрівлі або зенітних ліхтарів. Склопрозорі покрівлі забезпечують надійний захист від атмосферних опадів й інших несприятливих факторів навколишнього середовища, у тому числі від ультрафіолетових променів, і одночасно роблять простір відкритим і легенею. Склопрозорі покрівлі можуть бути виконані у вигляді окремих похилих скатів, арок, пірамід, куполів, багатокутників і т.п. Основні достоїнства склопрозорих покрівель: ідеальний захист від поганої погоди й сонячного світла на терасі, у присадибній ділянці й перед входом у будинок; легкість і довговічність у використанні; вологонепроникність; стійкість до високих температур, ультрафіолетовому й хімічному впливам, корозії; широке застосування, особливо в житловому будівництві й на садовій ділянці. Для виготовлення склопрозорих покрівель застосовується стояково-ригельна система з алюмінієвого профілю із заповненням склом, склопакетами або панеллю зі стільникового полікарбонату. У конструкції, виконані із застосуванням даної системи, можливо інтегрувати верхньопідвісні газовідподні люки з напівавтоматичним й автоматичним приводом. Останнім часом у торговельно-розважальних комплексах, готелях, художніх галереях, а також в офісних будинках й установах, все більшою популярністю користуються ефектні атріуми зі склопрозорим (як правило, купольним або ребристо-купольним) покриттям. Досить часто ця частина архітектурного ансамблю служить для об'єднання декількох будинків з утворенням світлого внутрішнього дворику. Проектування системи верхнього висвітлення в сучасних будинках - завдання

великої складності. Її треба вирішувати комплексно, з урахуванням кліматичних умов району будівництва й особливостей технологічного режиму приміщень.

Дослідимо реалізацію альтернативних напрямків стратегій розвитку підприємства. Спочатку розглянемо структуру новоствореної служби маркетингу.

Першим кроком на шляху створення служби маркетингу на підприємстві є визначення її системи організації. Найбільш проста і розповсюджена організація служби маркетингу є функціональна організація. У цьому випадку спеціалісти-маркетологи керують різними маркетинговими функціями і підкоряються керівнику служби маркетингу. Однак, така структура була прийнята ще 2-3 роки тому, коли компанія підтримувала і просувала тільки одну торгову марку.

Найбільше повно приведеним вимогам відповідає організація служби маркетингу по товарному виробництву, представлена на рис 3.2.

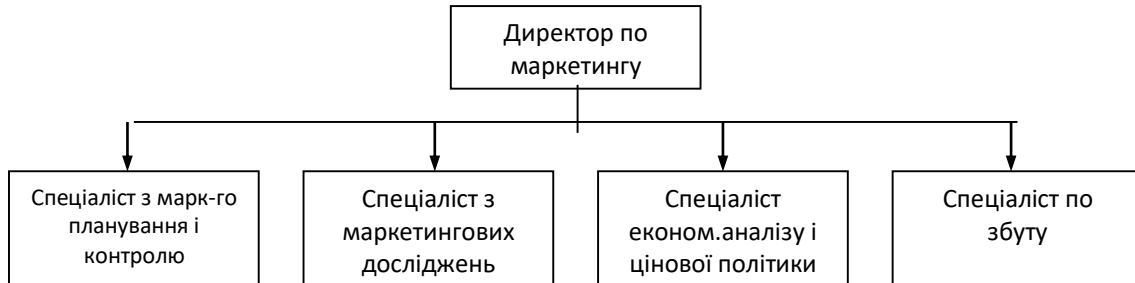


Рис. 3.2. Організація служби маркетингу ТОВ «СКЛО СЕРВІС ЛЮКС»

Розглянемо докладніше запропоновану структуру, а також функції груп, функціональні обов'язки співробітників і зв'язок з іншими підрозділами компанії. Основні принципи, що пропонується закласти при створенні служби маркетингу:

- служба маркетингу організується у виді самостійного підрозділу (департаменту);

- департамент маркетингу має у своєму складі групи (відділи), що планують, організують і контролюють виконання визначених маркетингових функцій компанії;
- у процесі своєї діяльності департаменту маркетингу в спеціальному (функціональному) відношенні підкоряються відповідні підрозділи компанії; тобто департамент маркетингу виконує роль своєрідного "інтелектуального штабу" компанії.

Директор по маркетингу управляє департаментом маркетингу компанії, організує і управляє всією діяльністю компанії в сфері маркетингу, реклами і стимулювання збуту. Він є першим заступником генерального директора й у його відсутність виконує його функції. Функціонально він входить до складу ради директорів компанії і підкоряється безпосередньо генеральному директору. Йому прямо підлеглі керівники груп департаменту маркетингу, а в спеціальному відношенні - директора департаментів, підрозділів і служб, що виконують маркетингові функції і задачі в компанії.

Спеціаліст маркетингового планування і контролю відповідає за стратегічне і поточне планування маркетингової діяльності компанії. Спеціаліст здійснює контроль виконання маркетингових функцій підрозділами компанії, що структурно не входять до складу департаменту маркетингу. На нього покладена задача періодичної ревізії організації системи маркетингової діяльності на підприємстві.

Спеціаліст з маркетингових досліджень відповідає за планування, організацію, збір інформації й обробку результатів маркетингових досліджень, проведених департаментом маркетингу. При цьому, сферою досліджень може виступати будь-який елемент як зовнішнього та і внутрішнього маркетингового середовища підприємства. При необхідності, фахівець може залучати зовнішні ресурси (компанії) до проведення маркетингових досліджень.

Спеціаліст економічного аналізу і цінової політики здійснює аналіз економічних показників діяльності підприємства. При цьому в задачі

спеціалісту не входять задачі фінансового аналізу і планування діяльності. Спеціаліст визначає цінову політику компанії, політику знижок, складає прайс-листи компанії.

Спеціаліст з збуту призначен для планування, організації і контролю рекламної діяльності компанії, діяльності в області просування товарів і стимулювання збуту. На нього покладаються обов'язки по підтримці суспільних зв'язків компанії.

В табл. 3.12 приводиться використання матричного методу при аналізі розподілу задач, прав і відповідальності в області прийняття маркетингових рішення на підприємстві.

Таблиця 3.12

**Матриця розподілу задач, прав та відповідальності служб,
виконуючих функції маркетингу в ТОВ «СКЛО СЕРВІС ЛЮКС»**

Функції маркетингу	Структурні підрозділи, виконуючі функції маркетингу						
	Спец. маркетингового планування і контролю	Технічний директор	Спец. по збуту	Директор з маркетингу	Конструкторський відділ	Спец з маркетингових досліджень	Спец економічного аналізу та цінової політики
Ринкові дослідження				Р		П,І	
Аналіз навколишнього середовища						П,І	
Аналіз вимог споживачів						П,І	
Планування збуту		П,І	Р	С			
Планування асортименту продукції			Р	П	І	П	
Розробка продуктової марки		Р		С	І	П	
Просування продуктів		С		Р		П,І	
Збут продуктів			П,І	Р			
Реклама			П,І	Р			
Цінова політика			Р			У	П,І

Послуги споживачам			П,І	Р			
Контроль маркетингової діяльності	Р	У		У		У	

Для вираження управлінських дій по реалізації прав і виконанні обов'язків можуть бути прийняті умовні позначення з різною мірою деталізування управлінських дій:

Р – прийняття рішення. На основі підготовленої інформації перший керівник або його заступники приймають рішення;

П – підготовка рішення. Комплексна підготовка рішення із залученням вказаних в матриці структурних підрозділів або посадових осіб;

У – участь в підготовці рішення, полягає в підготовці окремих питань або необхідній інформації за дорученням підрозділів або посадової особи, відповідального за підготовку рішення;

С – обов'язкове узгодження на стадії підготовки рішення або його прийняття;

І – виконання рішення;

К – контроль виконання рішення.

Запропонована структура департаменту маркетингу і рівень повноважень його співробітників максимально адаптовані до особливостей і потреб ТОВ «СКЛО СЕРВІС ЛЮКС» на даному етапі діяльності. Не виключено, що в процесі впровадження даної пропозиції, знадобиться переглядати функції окремих підрозділів чи вводити додаткові групи в сам департамент.

3.3. Економічна оцінка доцільності реалізації стратегій

Економічна оцінка продажу купольних конструкцій з скла СПБО-2 обґрунтовується показниками рентабельності продажу й діяльності, коефіцієнта дохідності та аналізу чутливості.

Показники ефективності діяльності філії у м. Дніпропетровськ за реалістичним, оптимістичним та песимістичним прогнозами наведені в табл.

3.13.

**Показники ефективності діяльності компанії про продажу
купольних конструкцій зі скла СПБО-2**

Показники	Одиниці виміру	Роки		
		2021	2022	2023
Реалістичний прогноз				
Чистий дохід від реалізації продукції	тис. грн.	2741,08	4158,88	6404,7
Собівартість реалізованої продукції	тис. грн.	2284,23	3465,73	5337,2
Чистий прибуток	тис. грн.	119,93	181,96	280,2
Рентабельність продажу	%	4,38	4,38	4,38
Рентабельність основної діяльності	%	5,25	5,25	5,25
Оптимістичний прогноз				
Чистий дохід від реалізації продукції	тис. грн.	3351,33	5084,77	7830,6
Собівартість реалізованої продукції	тис. грн.	2792,77	4237,31	6525,5
Чистий прибуток	тис. грн.	146,63	222,47	342,6
Рентабельність продажу	%	4,38	4,38	4,38
Рентабельність основної діяльності	%	5,25	5,25	5,25
Песимістичний прогноз				
Чистий дохід від реалізації продукції	тис. грн.	1207,23	1831,66	2820,8
Собівартість реалізованої продукції	тис. грн.	1006,03	1526,39	2350,6
Чистий прибуток	тис. грн.	52,82	80,14	123,4
Рентабельність продажу	%	4,38	4,38	4,38
Рентабельність основної діяльності	%	5,25	5,25	5,25

Показники рентабельності продажу та основної діяльності за реалістичним, оптимістичним та песимістичним сценаріями розвитку подій зростають, що свідчить про підвищення ефективності роботи підприємства порівняно з минулими досліджуваними періодами.

Розрахунок грошового потоку реалізації стратегії за реалістичним прогнозом наведено в табл. 3.14, за оптимістичним – в табл. 3.15, за песимістичним – в табл. 3.16.

Коефіцієнт дисконтування враховує ставку депозиту для фізичних осіб та рівень інфляції. За даними Національного банку України, ставка депозиту для фізичних осіб становить 13%, рівень інфляції – 8,2%.

Початкові витрати становлять витрати на оплату праці керівників проекту

Керівник 4 нед*5*8*100 = 12000 грн

Інженер 4 нед*5*8*82,50=13200 грн

Технік 4*5*8*60 = 9600 грн

Разом витрати: 34800 грн

Таблиця 3.14

Грошові потоки реалізації проекту реалістичного прогнозу

Показники	Роки			Всього
	2021	2022	2023	
Виробнича діяльність				
Чистий дохід від реалізації продукції, грн.	2 741 080	4 158 880	6 404 680	13 304 640
Витрати, грн.	2 594 820	3 936 970	6 062 940	12 594 730
Фінансовий результат, грн.	146 260	221 910	341 740	709 910
Амортизація				
Інвестиційна діяльність				
Початкові витрати	34800			
Фінансова діяльність				
Податки, грн.	574 543	871 720	1 342 449	2 788 712
Чистий прибуток, грн.	119 933	181 966	280 227	582 126
Номінальні грошові потоки	119 933	181 966	280 227	582 126
Коефіцієнти дисконтування				
22%	1	0,82	0,67	
Дисконтовані грошові потоки				
22%	119 933	149 212	187 752	456 897

Таблиця 3.15

Грошові потоки реалізації проекту оптимістичного прогнозу

Показники	Роки			Всього
	2021	2022	2023	
Виробнича діяльність				
Чистий дохід від реалізації продукції, грн.	3 351 330	5 084 770	7 830 550	16 266 650
Витрати, грн.	3 172 510	4 813 460	7 412 740	15 398 710
Фінансовий результат, грн.	178 820	271 310	417 810	867 940
Амортизація				
Інвестиційна діяльність				

Початкові витрати	34800			
Фінансова діяльність				
Податки, грн.	702 454	1 065 790	1 641 316	3 409 559
Чистий прибуток, грн.	146 632	222 474	342 604	711 711
Номінальні грошові потоки	146 632	222 474	342 604	711 711
Коефіцієнти дисконтування				
22%	1	0,82	0,67	
Дисконтовані грошові потоки				
22%	146 632	182 429	229 545	558 606

Таблиця 3.16

Грошові потоки реалізації проекту песимістичного прогнозу

Показник	Роки			Всього
	2021	2022	2023	
Виробнича діяльність				
Чистий дохід від реалізації продукції, грн.	1 207 230	1 831 660	2 820 760	5 859 650
Витрати, грн.	1 142 820	1 733 930	2 670 250	5 547 000
Фінансовий результат, грн.	64 410	97 730	150 510	312 650
Амортизація				
Інвестиційна діяльність				
Початкові витрати	34800			
Фінансова діяльність				
Податки, грн.	253 040	383 923	591 244	1 228 207
Чистий прибуток, грн.	52 816	80 139	123 418	256 373
Номінальні грошові потоки	52 816	80 139	123 418	256 373
Коефіцієнти дисконтування				
22%	1	0,82	0,67	
Дисконтовані грошові потоки				
22%	52 816	65 714	82 690	201 220

Спираючись на розрахунки з попередніх таблиць визначаються показники ефективності реалізації стратегії, які наведені в табл. 3.17.

Таблиця 3.17

Розрахунок показників ефективності реалізації першої альтернативи

Прогнози	Чиста поточна вартість, грн.	Коефіцієнт дохідності, %	Термін окупності інвестицій, місяців
реалістичний	456 897	1313	3
оптимістичний	558 606	1605	3
песимістичний	201 220	578	8

Оцінка реалізації стратегії з продажу конструкцій зі скла СПБО-4 та монтажом сторонніми організаціями здійснюється на основі розрахунку показників рентабельності продажу й діяльності, терміну окупності, коефіцієнта дохідності та аналізу вразливості.

Таблиця 3.18

Показники ефективності діяльності компанії при продажу конструкцій зі скла СПБО-4 та монтажом сторонніми організаціями

Показники	Одиниці виміру	Роки		
		2021	2022	2023
Реалістичний прогноз				
Чистий дохід від реалізації продукції	тис. грн.	7570,93	11486,93	17689,88
Собівартість реалізованої продукції	тис. грн.	6309,11	9572,44	14741,56
Чистий прибуток	тис. грн.	21,86	33,16	51,07
Рентабельність продажу	%	0,29	0,29	0,29
Рентабельність основної діяльності	%	0,35	0,35	0,35
Оптимістичний прогноз				
Чистий дохід від реалізації продукції	тис. грн.	9256,46	14044,28	21628,19
Собівартість реалізованої продукції	тис. грн.	7713,71	11703,56	18023,49
Чистий прибуток	тис. грн.	26,72	40,54	62,44
Рентабельність продажу	%	0,29	0,29	0,29
Рентабельність основної діяльності	%	0,35	0,35	0,35
Чистий дохід від реалізації продукції	тис. грн.	3334,41	5059,1	7791,02
Собівартість реалізованої продукції	тис. грн.	2778,67	4215,92	6492,51
Чистий прибуток	тис. грн.	9,63	14,61	22,49
Рентабельність продажу	%	0,29	0,29	0,29
Рентабельність основної діяльності	%	0,35	0,35	0,35

Показники рентабельності продажу та основної діяльності за реалістичним, оптимістичним та песимістичним сценаріями розвитку подій

зростають, що свідчить про підвищення ефективності роботи підприємства порівняно з минулими досліджуваними періодами.

Розрахунок грошового потоку реалізації стратегії за реалістичним прогнозом наведено в табл. 3.19, за оптимістичним – в табл. 3.20, за песимістичним – в табл. 3.21.

Таблиця 3.19

Грошові потоки реалізації проекту реалістичного прогнозу

Показники	Роки			Всього
	2021	2022	2023	
Виробнича діяльність				
Чистий дохід від реалізації продукції, грн.	7 570 930	11 486 930	17 689 880	36 747 740
Витрати, грн.	7 544 280	11 446 490	17 627 600	36 618 370
Фінансовий результат, грн.	26 650	40 440	62 280	129 370
Амортизація				
Інвестиційна діяльність				
Початкові витрати	34800			
Фінансова діяльність				
Податки, грн.	1 518 983	2 304 665	3 549 186	7 372 835
Чистий прибуток, грн.	21 853	33 161	51 070	106 083
Номінальні грошові потоки	21 853	33 161	51 070	106 083
Коефіцієнти дисконтування				
22%	1	0,82	0,67	
Дисконтовані грошові потоки				
22%	21 853	27 192	34 217	83 261

Таблиця 3.20

Грошові потоки реалізації проекту оптимістичного прогнозу

Показник	Роки			Всього
	2021	2022	2023	
Виробнича діяльність				
Чистий дохід від реалізації продукції, грн.	9 256 460	14 044 280	21 628 190	44 928 930
Витрати, грн.	9 223 870	13 994 830	21 552 040	44 770 740
Фінансовий результат, грн.	32 590	49 450	76 150	158 190
Амортизація				
Інвестиційна діяльність				
Початкові витрати	34800			
Фінансова діяльність				

Податки, грн.	1 857 158	2 817 757	4 339 345	9 014 260
Чистий прибуток, грн.	26 724	40 549	62 443	129 716
Номінальні грошові потоки	26 724	40 549	62 443	129 716
Коефіцієнти дисконтування				
22%	1	0,82	0,67	
Дисконтовані грошові потоки				
22%	26 724	33 250	41 837	101 811

Таблиця 3.21

Грошові потоки реалізації проекту песимістичного прогнозу

Показник	Роки			Всього
	2021	2022	2023	
Виробнича діяльність				
Чистий дохід від реалізації продукції, грн.	3 334 410	5 059 100	7 791 020	16 184 530
Витрати, грн.	3 322 670	5 041 290	7 763 590	16 127 550
Фінансовий результат, грн.	11 740	17 810	27 430	56 980
Амортизація	3 334 410	5 059 100	7 791 020	16 184 530
Інвестиційна діяльність				
Початкові витрати	17 385			
Фінансова діяльність				
Податки, грн.	668 995	1 015 026	1 563 141	3 247 162
Чистий прибуток, грн.	9 627	14 604	22 493	46 724
Номінальні грошові потоки	9 627	14 604	22 493	46 724
Коефіцієнти дисконтування				
22%	1	0,82	0,67	
Дисконтовані грошові потоки				
22%	9 627	11 975	15 070	36 672

Спираючись на розрахунки з попередніх таблиць визначаються показники ефективності реалізації стратегії, які відображені в табл. 3.22.

Таблиця 3.22

Розрахунок показників ефективності реалізації другої альтернативи

Прогнози	Чиста поточна вартість, грн.	Коефіцієнт дохідності, %	Термін окупності інвестицій, місяців
реалістичний	83 261	239	3
оптимістичний	101 811	293	3
песимістичний	36 672	105	43

Порівняння показників ефективності реалізації запропонованих альтернатив за реалістичним, оптимістичним та песимістичним прогнозами наведено в табл. 3.23.

Таблиця 3.23

Показники ефективності реалізації альтернатив

Показники	Альтернативи	
	Перша	Друга
Реалістичний прогноз		
Чиста поточна вартість, грн.	456 897	83 261
Коефіцієнт дохідності, %	1313	239
Термін окупності, місяці	3	3
Оптимістичний прогноз		
Чиста поточна вартість, грн.	558 606	101 811
Коефіцієнт дохідності, %	1605	293
Термін окупності, місяці	3	3
Песимістичний прогноз		
Чиста поточна вартість, грн.	201 220	36 672
Коефіцієнт дохідності, %	578	105
Термін окупності, місяці	8	43

Аналізуючи отримані розраховані показники, можна зробити висновок, що перша альтернатива, стратегія нового продукту – склопрозорих конструкцій з СПБО-2 з монтажем власними силами має кращі показники для реалізації, ніж перша альтернатива.

Аналіз чутливості реалізації стратегії впровадження нового продукту з СПБО-2 свідчить про вплив зміни обсягу дисконтованих доходів та розміру початкових інвестицій.

Розрахунок впливу на чистий дисконтований дохід зміни обсягу дисконтованих доходів наведено в табл. 3.24 з кроком 10%.

Таблиця 3.24

Вплив зміни дисконтованих доходів на чистий дисконтований дохід

Дисконтовані доходи	ЧДД _{x1}	$\Delta X_1/X$	$\Delta U/U$
456 897	422 097	0	0
411 207	376 407	-10%	-11%
365 518	330 718	-20%	-22%

319 828	285 028	-20%	-32%
274 138	239 338	-40%	-43%
228 449	193 649	-50%	-54%
182 759	147 959	-60%	-65%
137 069	102 269	-70%	-76%
91 379	56 579	-80%	-87%
45 690	10 890	-90%	-97%
0	-34 800	-100%	-108%

Примітка: ЧДД – чистий дисконтований дохід, X – інвестиції.

Коефіцієнт еластичності становить 1,08, що свідчить про вплив дисконтованих доходів на обсяг ЧДД. Враховуючи те, що перша запропонована альтернатива втрачає економічну доцільність реалізації при зниженні дисконтованих доходів на 100%, можна зробити висновок, що ризик від зміни фактору є припустимим.

Розрахунок впливу зміни обсягу інвестицій на чистий дисконтований дохід наведений в табл. 3.25 з кроком 131%.

Таблиця 3.25

Вплив зміни суми інвестицій на ЧДД

Інвестиції	ЧДД _{x2}	$\Delta x_2/x$	$\Delta y/y$
34 800	422 097	0	0
77 010	379 887	131%	-10%
119 219	337 678	263%	-20%
161 429	295 468	394%	-30%
203 639	253 258	525%	-40%
245 849	211 049	657%	-50%
288 058	168 839	788%	-60%
330 268	126 629	919%	-70%
372 478	84 419	1050%	-80%
414 687	42 210	1182%	-90%
456 897	0	1313%	-100%

Модуль коефіцієнту еластичності дорівнює 0,08, що менше одиниці, тобто розмір інвестицій не є критичним фактором ризику при реалізації першої запропонованої альтернативи.

Аналіз чутливості реалізації стратегії впровадження нового продукту з СПБО-4 свідчить про вплив зміни обсягу дисконтованих доходів та розміру

початкових інвестицій. Розрахунок впливу на ЧДД зміни обсягу дисконтованих доходів наведено в табл. 3.26 з кроком 10%.

Таблиця 3.26

Вплив зміни дисконтованих доходів на чистий дисконтований дохід

Дисконтовані доходи	ЧДД _{x1}	$\Delta X_1/X$	$\Delta U/U$
83 261	48 461	0	0
74 935	40 135	-10%	-17%
66 609	31 809	-20%	-34%
58 283	23 483	-20%	-52%
49 957	15 157	-40%	-69%
41 631	6 831	-50%	-86%
33 304	-1 496	-60%	-103%
24 978	-9 822	-70%	-120%
16 652	-18 148	-80%	-137%
8 326	-26 474	-90%	-155%
0	-34 800	-100%	-172%

Примітка: ЧДД – чистий дисконтований дохід, X – інвестиції.

Коефіцієнт еластичності становить 1,72, що свідчить про вплив дисконтованих доходів на обсяг ЧДД. Враховуючи те, що друга запропонована альтернатива втрачає економічну доцільність реалізації при зниженні дисконтованих доходів на 60%, можна зробити висновок, що ризик від зміни фактору є припустимим.

Розрахунок впливу зміни обсягу інвестицій на чистий дисконтований дохід наведений в табл. 3.27 з кроком 23,9%.

Таблиця 3.27

Вплив зміни суми інвестицій на ЧДД

Інвестиції	ЧДД _{x2}	$\Delta x_2/x$	$\Delta u/y$
34 800	48 461	0	0
39 646	43 615	131%	-10%
44 492	38 769	263%	-20%
49 338	33 923	394%	-30%
54 184	29 077	525%	-40%
59 031	24 231	657%	-50%

63 877	19 384	788%	-60%
68 723	14 538	919%	-70%
73 569	9 692	1050%	-80%
78 415	4 846	1182%	-90%
83 261	0	1313%	-100%

Модуль коефіцієнту еластичності дорівнює 0,4, що менше одиниці, тобто розмір інвестицій не є критичним фактором ризику при реалізації другої запропонованої альтернативи.

значний вплив першого фактору та більшу ризикованість проекту, пов'язану із зменшенням дисконтованих доходів.

Порівняння розрахованих показників чутливості реалізації запропонованих альтернатив наведено в табл. 3.28.

Таблиця 3.28

Показники чутливості запропонованих альтернатив

Альтернативи	Дисконтовані доходи (x_1)		Інвестиції (x_2)	
	Коефіцієнт еластичності	$ \Delta x_1/x $ при ЧДД = 0	Коефіцієнт еластичності	$ \Delta x_2/x $ при ЧДД = 0
Перша	1,08	92%	0,08	45%
Друга	1,72	58%	0,72	15%

Перша запропонована альтернатива має менші коефіцієнти еластичності по змінам дисконтованих доходів і розміру інвестицій, порівнюючи з отриманими розрахунками другої альтернативи.

Таким чином, порівнюючи отримані розрахункові значення показників ефективності та чутливості реалізації альтернатив можна зробити висновок, що перша альтернатива, стратегія створення нової продукції – склопрозорих конструкцій з СПБО-2 та монтажем власними силами має ряд переваг, ніж друга альтернатива, стратегія створення нової продукції – склопрозорих конструкцій з СПБО-4 та монтажем за допомогою сторонніх організацій.

Організація, яка вирішила впровадити будь-яку стратегію, в своїй діяльності оточена середовищем - ринком. Впливи цього середовища породжують різноманітні ризики не отримання очікуваного ефекту.

Дослідимо ризики при альтернативних стратегіях розвитку.

Таблиця 3.29

Експертна оцінка ризиків, пов'язаних з постачанням та продажем продукції, причини їх виникнення, наслідки, методи профілактики

Вид ризику	Частота виникнення (кількість випадків/рік, кількість випадків/5 років)		Причини втрат	Наслідки	Методи профілактики
	вітчизнян і постачальники	дистрибутори закордонних компаній			
Ризик втрати ділового партнера	3-5 / рік	2-3 /5рік	Невчасний розрахунок з боку покупця. Порухення умов договору з боку постачальника : некомплектність, невчасність постачань, відсутність сертифікатів, збільшення ціни, зменшення асортименту.	Порухення термінів постачань та структури асортименту Відмови споживачам. Погіршення іміджу організації. Штрафні санкції за договором або чинним законодавством	Пошук надійних постачальників, орієнтація на декілька постачальників аналогічного товару Оптимізація фінансової діяльності, скорочення товарних запасів, своєчасність розрахунків з партнерами.
Ризик виникнення конфліктів з постачальниками, який перетворюється в ризик втрати партнера	5 /рік	1 /5рік	Порухення умов договору, несумлінне відношення обох сторін до своїх обов'язків. Неввічливість персоналу фірми-постачальника або аптеки	Порухення своєчасності поповнення асортименту, зниження товарообігу, погіршення іміджу конфліктної фірми Штрафні санкції за договором або чинним законодавством	Орієнтація на декілька постачальників аналогічного товару, особистісні відносини з менеджерами фірми-партнера, деталізація умов договору

Ризик порушення термінів та комплектності поставки	5-6/ рік	1/ рік	Порушення умов договору. Несумлінне ставлення постачальника до своїх обов'язків. Виникнення непередбачених обставин	Втрата прибутку, зниження товарообігу, зниження довіри клієнтів у зв'язку з відсутністю медикаментів	Пошук надійних постачальників, орієнтація на декілька постачальників аналогічного товару, попереднє замовлення, постійний особистий контакт із старшими менеджерами фірми-постачальника; деталізація умов постачання
Ризики, пов'язані з постачанням неякісної сировини	6 -8 / рік	1-2/рік	Безвідповідальні або навмисні дії з боку постачальників	Повернення товару, нестабільність асортименту, погіршення іміджу аптеки, зменшення товарообігу, недоотримання прибутку	Посилення входного контролю (перевірка якості, термінів придатності, комплектності)

Ускладнення в оцінці викликали ризики, пов'язані з ціновою конкуренцією і ціноутворенням. Цінову конкуренцію відмічено як найбільш загрозливий ризик, який важко піддається профілактиці (табл.3.30).

Таблиця 3.30

Експертна оцінка ризиків, пов'язаних з ціновою конкуренцією і ціноутворенням

Вид ризику	Кількісні характеристики ризику	Наслідки	Методи профілактики
Помилкове ціноутворення	Частота виникнення: 10-12 раз/рік	Штрафні санкції з боку контролюючих органів.	Вивчення чинного законодавства та наказів. Подвійна перевірка.

Невдале зниження ціни	Частота виникнення: 5раз/рік	Фінансові втрати. Сумніви покупців в якості товару.	Контроль за ціноутворенням. Ретельне вивчення ринку.
Цінова конкуренція	Частота виникнення: постійно	Необхідність перегляду цінової політики. Зниження товарообігу. Погіршення фінансового благополуччя. Зниження попиту.	Вибір найбільш вигідних постачальників і закупівля за нижчими цінами. Постійний збір інформації про конкурентів. Нецінові методи просування товару.

Ризик інноваційного проекту не приймає статичного, абсолютного значення раз і назавжди. Його природа така, що він змінює свої характеристики залежно від стадії інноваційного проекту. Тому керівництву підприємства слід здійснювати постійний моніторинг процесів впровадження та управління інноваційним проектом для своєчасного виявлення слабких сигналів та для підготовки механізму ефективного управління ризиками. Метою аналізу проектних ризиків є оцінка всіх їх видів і визначення можливих шляхів їх зниження, доцільності реалізації проекту за наявного ступеня ризику та способів його зменшення. Цей аналіз передбачає виявлення ризиків проекту й їх оцінку з визначенням впливових чинників, пошук шляхів зниження ризику, врахування його за оцінки доцільності реалізації проекту та способу його фінансування.

Ризик інноваційного проекту ніколи не приймає нульового значення, адже середовище, в якому від здійснюється, ніколи не є детермінованим та чітко визначеним.

У відповідності з оцінкою рівня окремих ризиків визначаються форми найбільш ефективного їх страхування: – розробка профілактичних заходів по їх попередженню; – створення відповідних резервних фондів; – страхування найбільш вагомих ризиків; – розподіл негативних фінансових наслідків серед інвесторів та учасників[5,с. 225].

У відповідності до трирівневого розподілу ризиків проект відноситься до середнього розподілу згідно трирівневого розподілу ризику.

Таблиця 3.31

Основні типи ризиків для підприємства споживача (експертні методи)

1. Підготовча стадія:

Вид ризику	Негативний вплив на очікуваний прибуток від реалізації проекту	Наявність ризику в проекті	Експертна оцінка ризику
Віддаленість від транспортних вузлів	Додаткові затрати на створення під'їзних шляхів, зб. експлуатаційні витрати	-	+0,2
Віддаленість від інженерних сіток	Додаткові капітальні вкладення на підводку сіток	+	-0,2
Відношення місцевої влади	Можливість введення ними додаткових обмежень	-	+0,2
Доступність підрядників на місці	Небезпека завищення ціни роботи через монопольне положення підрядника	-	+0,1
Наявність альтернативних джерел сировини	Небезпека завищення ціни при монопольному стані постачальника	+	-0,15

$$R1 = +0,15$$

2. Стадія функціонування: фінансово-економічні ризики:

Прості ризики	Негативний вплив на прибуток	Наявність ризику в проекті	Експертна оцінка ризику
Нестабільність попиту на продукцію	Зниження попиту з ростом цін	+	-0,05
Поява альтернативної продукції	Зниження попиту	-	+0,05
Зниження цін конкурентами – внутрішній ринок – зовнішній ринок	Зниження ціни	+ -	-0,2 +0,05
Зростання податків	Зменшення чистого прибутку	+	0,15
Збільшення виробництва у конкурентів – внутрішній ринок - зовнішній ринок	Падіння об'ємів продаж або зниження ціни	+ -	+0,15 - 0,05
Неплатоспроможність споживачів – внутрішній ринок – зовнішній ринок	Падіння об'ємів продаж, зменшення прибутку	++	-0,1 -0,02
Прості ризики	Негативний вплив на прибуток	Наявність ризику в проекті	Експертна оцінка ризику
Зростання цін на сировину і матеріали, відсутність альтернатив	Зниження прибутку через ріст цін	-	+0,25

Залежність від постачальників, відсутність альтернатив	Зниження прибутку через ріст цін	-	+0,1
Нестача оперативних засобів	Збільшення кредитів	+	-0,15
Нестабільний фінансовий стан підприємства	Зменшення прибутку	+	-0,2

$$R2 = -0,02$$

3. Стадія функціонування: соціальні ризики

Прості ризики	Негативний вплив на прибуток	Наявність ризику в проєкті	Експертна оцінка ризику
Труднощі з набором кваліфікованої робочої сили	Збільшення затрат на комплектацію і підготовку персоналу	-	+0,25
Загроза страйку	Штрафи за порушення договорів, контрактів	-	+0,05
Відношення місцевої влади	Додаткові затрати на виконання їх вимог	-	+0,1
Недостатній рівень заробітної плати	Плинність кадрів, зниження продуктивності	-	+0,15
Кваліфікація кадрів	Зниження ритмічності, зростання браку	+	-0,15
Соціальна інфраструктура	Ріст невиробничих затрат	-	+0,05

$$R3 = +0,45$$

4. Стадія функціонування: технічні ризики:

Прості ризики	Негативний вплив на прибуток	Наявність ризику в проєкті	Експертна оцінка ризику
Зношеність обладнання	Збільшення простоїв та затрат на ремонт	+	-0,05
Нестабільність якості сировини і матеріалів	Зменшення об'ємів виробництва через переналадки устаткування, зниження якості	-	+0,1
Новизна технологій	Збільшення витрат на освоєння, зниження об'ємів виробництва	+	+0,05
Прості ризики	Негативний вплив на прибуток	Наявність ризику в проєкті	Експертна оцінка ризику
Недостатня надійність технологій	Збільшення аварійності, нестабільність виробничого процесу	+	-0,02
Відсутність резерву потужностей	Нерівномірність покриття попиту, збитки виробництва при аваріях	-	+0,05

$$R4 = +0,13$$

5. Стадія функціонування: екологічні ризики:

Прості ризики	Негативний вплив на прибуток	Наявність ризику в проєкті	Експертна

			оцінка ризику
Викиди в атмосферу і викиди в воду	Затрати на очисне устаткування	+	-0,05
Шкідливість виробництва	Зростання експлуатаційних затрат	+	-0,05
Складування відходів	Збільшення собівартості	-	+0,1

$$R5 = 0$$

Сумарна експертна оцінка ризиків по даному проекту становить:

$$R_{\text{пр}} = R1 + R2 + R3 + R4 + R5, R_{\text{пр}} = (+0,15) + (-0,02) + (+0,45) + (+0,13) + (0) = 0,71$$

Згідно експортній оцінці ризиків, можна зробити висновок, що ТОВ «СКЛО СЕРВІС ЛЮКС» має достатню стійкість до прогнозованих ризиків.

Висновки до розділу 3

Зі SWOT-аналіз аналізу стало видно, що для попередження більшості загроз та посилення слабких сторін компанії необхідно розвивати маркетингову та стратегічну діяльність підприємства, що стабілізувало б поточну ситуацію на ринку, а саме:

- планувати створення інноваційного проекту,
- створити маркетинговий відділ.
- реалізація стратегії розвитку ринку за допомогою широкомасштабної рекламної кампанії;
- реалізація стратегії розширення асортименту продукції.

Напрямок реалізації стратегії розвитку підприємства є впровадження нового виду продукції.

Запропонована структура департаменту маркетингу і рівень повноважень його співробітників максимально адаптовані до особливостей і потреб ТОВ «СКЛО СЕРВІС ЛЮКС» на даному етапі діяльності. Не виключено, що в процесі впровадження даної пропозиції, знадобиться переглядати функції окремих підрозділів чи вводити додаткові групи в сам департамент.

Зростання обсягів продажу конструкцій передбачається за рахунок:

- участі у спеціалізованих будівельних і ландшафтних виставках, ярмарках;
- розміщення інформаційних і рекламних статей у періодичних виданнях;
- розроблення знижок для споживачів залежно від обсягу закупівлі;
- лояльне ставлення до потенційних і наявних клієнтів.

Чистий прибуток при оптимістичному сценарію розвитку подій при продажу конструкцій з СПБО-2 та монтажу власними силами у 2021 році перевищує значення реалістичного прогнозу на 26,70 тис. грн., відповідно у 2022 році зростання становить 40,51 тис. грн., у 2023 році – 62,39 тис. грн.

При песимістичному сценарію розвитку подій чистий прибуток діяльності зменшиться у 2021 році на 67,11 тис. грн., порівнюючи з реалістичним прогнозом, відповідно у 2022 році скорочення складає 101,82 тис. грн., у 2023 році – 156,80 тис. грн.

Чистий прибуток при оптимістичному сценарію розвитку подій реалізації склопрозорих конструкцій з скла СПБО-4 та монтаж силами сторонніх організацій у 2021 році перевищує значення реалістичного прогнозу на 4,86 тис. грн., відповідно у 2022 році зростання становить 7,38 тис. грн., у 2023 році – 11,37 тис. грн.

При песимістичному сценарію розвитку подій чистий прибуток діяльності зменшиться у 2021 році на 12,23 тис. грн., порівнюючи з реалістичним прогнозом, відповідно у 2022 році скорочення складає 18,55 тис. грн., у 2023 році – 28,58 тис. грн.

ВИСНОВКИ

На основі проведеного дослідження зроблено такі висновки:

Зазначено, що аналіз визначення поняття «розвиток підприємства» у науковій літературі дав змогу авторам виокремити два аспекти його трактування – у вузькому та широкому розумінні. У вузькому розумінні розвиток підприємства розглядають як стан чи результат зміни діяльності підприємства, переходу підприємства в інший кількісний та якісний стан під впливом факторів внутрішнього і зовнішнього середовища. У широкому розумінні розвиток підприємства трактується як незворотній, спрямований, закономірний процес, який є безперервною та послідовною зміною результатів чи станів підприємства в часі та просторі на кількісно і якісно інший за попередній під впливом факторів внутрішнього і зовнішнього середовища. На нашу думку, розвиток підприємства – це процес сукупних змін у соціально-економічній системі підприємства, який направлений на його перехід в новий якісно-кількісний стан у часі, під впливом факторів внутрішнього і зовнішнього середовища.

Успіх розробки бізнес-стратегії підприємства багато в чому залежить від вмілого поєднання двох факторів: рівня експертизи під час проведення досліджень для вироблення альтернативних шляхів розвитку і зацікавленості та мотивації топ-менеджменту компанії.

Система стратегічного управління підприємства ТОВ «СКЛО СЕРВІС ЛЮКС» здійснюється власними силами без залучення кваліфікованих зовнішніх консультантів. Кожний співробітник відповідно до покладених обов'язків формує звіти та спрямовує Директору Товариства. Керівництво розробляє й оцінює стратегічний план дій, на основі отриманої інформації, та доводить до відома кожному учаснику процесу Бюджет доходів-витрат на наступний рік. Менеджери та бухгалтерська фірма вносять аргументовані пропозиції та в разі потреби змінюють прогнозовані показники. Учасники Товариства розглядають попередньо сформований Бюджет доходів-витрат й

внесені зміни учасниками стратегічного управління та формують кінцевий варіант Бюджету.

Підводячи підсумок проведеного SWOT – аналізу, виникає можливість оцінити потенціал компанії на новому ринку. Що хочеться відзначити, що при грамотному використанні власних ключових ресурсів і компетенцій, беручи до уваги свої слабкі позиції, а так само загостренні уваги на вразливих місцях конкурентів, компанія може завоювати стійку конкурентну позицію і буде мати перспективні можливості для подальшого розвитку.

Зі SWOT-аналізу стало видно, що для попередження більшості загроз та посилення слабких сторін компанії необхідно розвивати маркетингову та стратегічну діяльність підприємства, що стабілізувало б поточну ситуацію на ринку, а саме:

- планувати створення інноваційного проекту,
- створити маркетинговий відділ.
- реалізація стратегії розвитку ринку за допомогою широкомасштабної рекламної кампанії;
- реалізація стратегії розширення асортименту продукції.

Напрямок реалізації стратегії розвитку підприємства є впровадження нового виду продукції.

Запропонована структура департаменту маркетингу і рівень повноважень його співробітників максимально адаптовані до особливостей і потреб ТОВ «СКЛО СЕРВІС ЛЮКС» на даному етапі діяльності. Не виключено, що в процесі впровадження даної пропозиції, знадобиться переглядати функції окремих підрозділів чи уводити додаткові групи в сам департамент.

Зростання обсягів продажу конструкцій передбачається за рахунок:

- участі у спеціалізованих будівельних і ландшафтних виставках, ярмарках;
- розміщення інформаційних і рекламних статей у періодичних виданнях;

- розроблення знижок для споживачів залежно від обсягу закупівлі;
- лояльне ставлення до потенційних і наявних клієнтів.

Чистий прибуток при оптимістичному сценарію розвитку подій при продажу конструкцій з СПБО-2 та монтажу власними силами у 2021 році перевищує значення реалістичного прогнозу на 26,70 тис. грн., відповідно у 2022 році зростання становить 40,51 тис. грн., у 2023 році – 62,39 тис. грн.

При песимістичному сценарію розвитку подій чистий прибуток діяльності зменшиться у 2021 році на 67,11 тис. грн., порівнюючи з реалістичним прогнозом, відповідно у 2022 році скорочення складає 101,82 тис. грн., у 2023 році – 156,80 тис. грн.

Чистий прибуток при оптимістичному сценарію розвитку подій реалізації склопрозорих конструкцій з скла СПБО-4 та монтаж силами сторонніх організацій у 2021 році перевищує значення реалістичного прогнозу на 4,86 тис. грн., відповідно у 2022 році зростання становить 7,38 тис. грн., у 2023 році – 11,37 тис. грн.

При песимістичному сценарію розвитку подій чистий прибуток діяльності зменшиться у 2021 році на 12,23 тис. грн., порівнюючи з реалістичним прогнозом, відповідно у 2022 році скорочення складає 18,55 тис. грн., у 2023 році – 28,58 тис. грн.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Азаренков Г. Ф., Дзьобко І. П. Методичні підходи до управління промисловим підприємством на засадах логістики / Г. Ф. Азаренков, І. П. Дзьобко // Економічний нобелівський вісник. – 2015. – № 1 (8). – С. 3-9.
2. Афанасьев Н.В., Рогожин В.Д., Рудыка В.И. Управление развитием предприятия / Н.В. Афанасьев, В.Д. Рогожин, В.И. Рудыка: Монография. – Х.: Издательский Дом «ИНЖЭК». – 2003. – 184 с.
3. Бакунов О. О. Концептуальний підхід до управління ін- новаційним розвитком торговельного підприємства / О. О. Бакунов, М. С. Рошка // Бюлетень Міжнародного Нобелівського економічного форуму. – 2012. – Т. 2, № 1 (5). – С. 19 – 25.
4. Безпарточний М. Г. Забезпечення стійкого розвитку торговельних підприємств : принципи, механізми, стратегії, показники / М. Г. Безпарточний // Економічні та виробничо-економічні системи в координатах сталого розвитку : колективна монографія / [за ред. А. О. Касич, М. М. Хоменко]. – Кременчук : Кременчуцька міська друкарня, 2015. – С. 162 – 169.
5. Безпарточний М. Г. Обґрунтування механізмів забезпечення ефективного розвитку торговельних підприємств України : монографія / М. Г. Безпарточний. – Полтава : Вид-во Арта, 2015. – 280 с.
6. Беляев А.А., Коротков Э.М. Системология организации / А.А. Беляев, Э.М. Коротков. – М.: ИНФРА-М. – 2000. – 182 с.
7. Березін О. В., Мезенцева О. М. Компаративний аналіз наукових підходів до поняття «управління розвитком підприємств торгівлі» / О. В. Березін, О. М. Мезенцева // Проблеми економіки. – № 2. – 2015. – С. 240-246.
8. Бланк И.А. Инвестиционный менеджмент / И.А. Бланк. – К.: Эльга-Н, Ника-Центр, 2001. – 448 с.
9. Богатирьев І. О. Управління розвитком підприємства (за матеріалами малих підприємств меблевої промисловості України) / І. О. Богатирьев //

Автореф. дис. канд. екон. наук: 08.06. Європейський ун-т фінансів, інформаційних систем, менеджменту і бізнесу. – К. – 2004. – 22 с.

10. Бурлуцька С. В. Стратегія забезпечення пружності сталого розвитку національної економіки: теорія та практика: монографія. Дніпро: Середняк Т. К., 2016. 320 с. (20,3 ум.-друк. арк.).

11. Бурлуцька С. В. Системний підхід до управління проектами. Часопис економічних реформ, 2020. № 3 (39). С.11-19.

12. Бурлуцька С.В., Бурлуцький С.В. Менеджмент ресурсів в системі локалізації імперативів сталого розвитку бізнес середовища. Часопис економічних реформ, 2020. № 2 (38). С.79-89.

13. Бурлуцька С.В., Бурлуцький С.В. Менеджмент природних ресурсів в концепції сталого розвитку. Часопис економічних реформ, 2017. № (27). С.88-93.

14. Бурлуцька С.В. Шокові збурення соціально-економічних систем. Часопис економічних реформ, 2016. № 1 (21). С.90-96.

15. Бурмака М. М. Управління розвитком підприємства (на прикладі підприємств будівельної галузі) : монографія / М. М. Бурмака, Т. М. Бурмака. – Х. : ХНАДУ, 2011. – 204 с.

16. Василенко В. О., Ткаченко Т. І. Стратегічне управління підприємством: Навч. посібник. – Вид. 2-ге, виправл. і доп. / за ред. В. О. Василенка. – К. : ЦНЛ, 2004. – с. 400.

17. Васильченко В. А., Ткаченко Т. І. Стратегічне управління : Навч. посібник / В. А. Васильченко, Т. І. Ткаченко. – К.: ЦУЛ, 2003.

18. Васюткіна Н. В. Управління сталим розвитком підприємств: теоретико-методологічний аспект : монографія / Н. В. Васюткіна. – К. : Вид-во Ліра-К, 2014. – 334 с.

19. Ващенко Н. В. Обґрунтування концепції управління розвитком підприємства / Н. В. Ващенко // Академічний огляд. – 2014. – № 1 (40). – С. 94 – 102.

20. Верба В. А. Підсистема управління розвитком на підприємстві: концептуальні засади створення та функціонування. Стратегія розвитку України (економіка, соціологія, право) / В. А. Верба; голов. ред. О. П. Степанов. – К.: Книжкове вид-во НАУ, 2009. – Вип. 1–2. – С. 404–411.

21. Верба В.А. Аналітична оцінка управлінських технологій розвитку українських підприємств / В. А. Верба, О. М. Гребешкова // Актуальні проблеми економіки. – 2012. – №5. – С. 52-59.

22. Вудвуд В. В. Сучасні методи управління розвитком тор- говельного підприємства України в умовах нестабільності економіки / В. В. Вудвуд // Науковий вісник Полтавського університету економіки і торгівлі. – 2012. – № 3. – С. 131 – 135.

23. Глухов В.В., Медников М.Д., Коробко С.Б. Математические методы и модели для менеджмента / В.В. Глухов, М.Д. Медников, С.Б. Коробко. – СПб.: Лань. – 2000. – 576 с.

24. Гриньова В.М., Гриньов А.В. Проблеми розвитку промислових підприємств / В.М. Гриньова, А.В. Гриньов // Інновації: проблеми науки і практики: Монографія. – Х.: ВД «ІНЖЕК». – 2006. – С. 203-224.

25. Гринько Т.В. Формування системи управління інноваційним розвитком підприємств / Т. В. Гринько // Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки. – 2012. – №4, Т.2. – С. 39-43.

26. Жаворонкова Г.В. Управління економічними процесами підприємств на основі використання логістичних методів / Г.В. Жаворонкова, Ю.В. Шевченко // Формування ринкових відносин в Україні. – 2008. – № 6. – С. 92-96.

27. Жукова Н.К. Сучасні методи антикризового управління підприємством / Н.К. Жукова // Формування ринкових відносин в Україні. – 2008. – № 10. – С. 14-18

28. Забродська Л.Д. Стратегічне управління: реалізація стратегії: Навч. посібник для студ. екон. спец. / Л.Д. Забродська. – Харків: Консул. – 2004. – 208 с.

29. Забуранна Л. В. Концепція управління розвитком туристичних підприємств / Л. В. Забуранна // Науковий вісник Чернігівського державного інституту економіки і управління. – 2011. – № 3 (11). – С. 162 – 169

30. Зюкова І.О. Конкурентний аналіз як інструмент управління стратегічним розвитком підприємства / І.О. Зюкова // Економіка, фінанси, право. – 2007. – № 2. – С. 3-7.

31. Касьянова Н.В. Управління розвитком підприємства на основі кумулятивного підходу. – Рукопис. Дисертація на здобуття наукового ступеня доктора економічних наук за спеціальністю 08.00.04 – Економіка та управління підприємствами (за видами економічної діяльності). – Інститут економіки промисловості НАН України, м. Донецьк, 2012. – 36 с.

32. Кендюхов О. В. Теорія та практика управління економічним розвитком підприємства : монографія. Т. 1 / О. В. Кендюхов. – Донецьк : ДонНТУ, 2013. – 344 с.

33. Кірюніна Н.Є. Аналіз і прогнозування розвитку підприємства у кризовій ситуації / Н.Є. Кірюніна // Моделювання та прогнозування економічних процесів: Матеріали II Всеукраїнської науково-практичної студентської конференції, 10-12 грудня 2008 року. – К.: НТУУ «КПІ». – 2008. – 184 с. – С. 87-88.

34. Кифяк В.Ф. Теоретичні основи визначення категорії «розвиток підприємства» / В. Кифяк // Економічний аналіз. – Тернопіль, 2011. – Вип. 8, ч. 2. – С. 190-194.

35. Ковальська К.В. Особливості участі менеджменту у стратегічному управлінні корпорацією / К.В. Ковальська // Формування ринкових відносин в Україні. – 2008. – № 11. – С. 3-7.

36. Кононенко І.В. Управління розвитком підприємства : навч. посібник / І.В. Кононенко. – Х. : НТУ «ХПІ». – 2001. – 134с.

37. Кот О. В., Павлюк О. О. Визначення сутності поняття «розвиток підприємства» / О. В. Кот, О. О. Павлюк // Бізнес Інформ. – 2013. – № 8. – С. 256-261.

38. Колесніков А. П. Засади механізму забезпечення стійкого розвитку підприємств / А. П. Колесніков // Інноваційна економіка. – 2013. – № 3 (41). – С. 97 – 100.

39. Корсак В. І. Теоретичні аспекти розвитку торговельних організацій та їх значення для регіональної економіки / В. І. Корсак // Економічний часопис-XXI. – 2012. – № 5 – 6. – С. 67 – 70.

40. Крынская Л. И. Системный подход к построению модели развития регионов / Л. И. Крынская // Культура народов Причерноморья. – 2004. – № 55, Т.3. – С. 96-101.

41. Кукушкін О.М. Сутність поняття «стратегія розвитку підприємства» / О. М. Кукушкін // Збірник науково-технічних праць «Науковий вісник», 2005, вип. 15.2. – С. 220-227.

42. Ліготенко Л.О. Дискусійні питання щодо трактування сутності та співвідношення понять «ефективність» та «результативність» управління розвитком підприємства / Л.О. Ліготенко // Актуальні проблеми економіки. – 2008. – № 9. – С. 62-65.

43. Литовченко О. Ю. Підхід до управління розвитком машинобудівного підприємства з використанням моделі стратегічних карт / О. Ю. Литовченко // Вісник економіки транспорту і промисловості. – 2012. – № 3. – С. 236 – 241.

44. Мамаєва Г. М. Концептуальні положення управління стійким розвитком торговельного підприємства / Г. М. Мамаєва // Схід. – 2013. – № 3 (123). – С. 34 – 39.

45. Масленикова Н. П. Управление развитием организации : підручник / Н. П. Масленикова. – М.: Центр економіки и маркетинга. – 2002. – 304 с.

46. Міщенко А. П. Стратегічне управління: Навч. посібник / А. П. Міщенко. – К.: ЦУЛ, 2004. – с. 336.

47. Минцберг Г., Альстренд Б., Лемпел Д. Школы стратегий / Г. Минцберг, Б. Альстренд, Д. Лемпел. – СПб.: Питер, 2000. – 336 с.

48. Мохонько Г. А. Стратегічна стійкість підприємства та її забезпечення в умовах нестабільного ринкового середовища : автореф. дис.

канд. екон. наук: 08.00.04 / Мохонько Ганна Анатоліївна; Нац. техн. ун-т України «Київ. політехн. ін-т». – К., 2012. – 19 с.

49. Наливайко А. Теорія стратегій підприємства. Сучасний стан та перспективи розвитку: Моногр. / А. Наливайко. – К.: КНЕУ, 2001. – 227 с.

50. Немцов В.Д., Довгань Л.Є. Стратегічний менеджмент / В.Д. Немцов, Л.Є. Довгань. – ТОВ «УВПК «Екс Об», 2001. – с. 43-45.

51. Оберемчук В.Ф. Стратегія підприємства: Короткий курс лекцій / В.Ф. Оберемчук. – К.: МАУП, 2000. – 128 с.

52. Олексик О.І. Інформаційна складова і управлінні результативністю підприємства / О.І. Олексик // Формування ринкових відносин в Україні. – 2008. – № 11. – С. 55-61.

53. Охріменко А.Г. Основи менеджменту: Навч. посібник / А.Г. Охріменко. – К.: ЦУЛ, 2006. – с. 130.

54. Пастухова В. В. Стратегічне управління підприємством: філософія, політика, ефективність: Монографія / В.В. Пастухова. – К., 2002. – с. 302.

55. Пащенко О. П. Стратегічне управління розвитком підприємства / О. П. Пащенко / Вісник Хмельницького національного університету 2013. – № 2, Т. 2. – С. 99-103.

56. Пастухова В. В. Забезпечення стійкого розвитку підприємства на засадах відповідального управління / В. В. Пастухова, О. О. Бичков // Вісник Київського інституту бізнесу та технологій. – 2013. – № 3. – С. 62 – 67.

57. Пащенко О. П. Стратегічне управління розвитком підприємства / О. П. Пащенко // Вісник Хмельницького національного університету. – 2011. – Т. 2, № 2. – С. 99 – 103.

58. Погорелов Ю. С. Категорія розвитку та її експлейнарний базис / Ю. С. Погорелов // Теоретичні та прикладні питання економіки. – 2012. – Т. 1, вип. 27. – С. 30 – 34.

59. Пиріг Д.З. Досвід розвитку управління інноваційною діяльністю малих підприємств у зарубіжних країнах / Д. З. Пиріг // Актуальні проблеми економіки. – 2012. – №3. – С. 163-170.

60. Писаренко Б. Управління інноваційним розвитком підприємств / Б. Писаренко, Н. Проценко // Вісник економічної науки України. – 2012. – №1. – С. 81-85.

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

62. Пономаренко В.С., Ястремская Е.Н. и др. Механизм управления предприятием: стратегический аспект / В.С. Пономаренко, Е.Н. Ястремская. – Харьков: ХГСУ. – 2002. – 252 с.

63. Попова Н.В., Белевцова Н.М. Розробка стратегії розвитку підприємства / Н.В. Попова, Н.М. Белевцова // Вісник економіки, транспорту і промисловості. – 2014. – Випуск 29. – С. 359-363.

64. Прийма Л. Р., Кулиняк І. Я. Розвиток підприємства : сутність поняття / Л. Р. Прийма, І. Я. Кулиняк // Науковий вісник НЛТУ України. – 2012. – Вип. 22.10. – С. 236-241.

65. Раєвнева О.В. Управління розвитком підприємства: методологія, механізми, моделі: Монографія / О.В. Раєвнева. – Х.: ВД «ІНЖЕК». – 2006. – 496 с.

66. Раєвнева О.В. Нові підходи до управління розвитком соціально-економічних систем підприємства / О.В. Раєвнева // Проблеми науки. – 2006. – № 1. – С. 26-30.

67. Савицька О.М., Руденок Т.В. Використання методики економічного аналізу для прогнозування обсягів виробництва товарної продукції / О.М. Савицька, Т.В. Руденок // Моделювання та прогнозування економічних процесів: Матеріали II Всеукраїнської науково-практичної студентської конференції, 10-12 грудня 2008 року. – К.: НТУУ «КПІ». – 2008. – 184 с. – С. 106-108.

68. Сидорова А. В. Управление развитием предприятий на основе процессных инноваций : монография / А. В. Сидорова, О. А. Курносова. – Донецк : ДонНУ, 2012. – 204 с.

69. Селіверстова Л.С. Шляхи формування ефективної стратегії підприємства / Л.С. Селіверстова // Актуальні проблеми економіки. – 2008. – № 7. – С. 133-136.

70. Смачило І. І. Принципи формування та структура механізму управління сталим розвитком підприємства / І. І. Смачило // Економіка розвитку. – 2013. – № 3 (67). – С. 79 – 82.

71. Сорокіна Л.В. Діагностика й регулювання стрибків економічного розвитку підприємства / Л.В. Сорокіна // Актуальні проблеми економіки. – 2007. – № 2. – С. 93-101.

72. Сорокіна Л.В. Роль актуальних пропорцій в управлінні безпечним розвитком підприємства / Л.В. Сорокіна // Актуальні проблеми економіки. – 2007. – № 1. – С. 82-91.

73. Ставицький О. В. Методичні підходи до стратегічного управління розвитком підприємств / О. В. Ставицький // Глобальні та національні проблеми економіки. – 2014. – № 2. – С. 709-712.

74. Стадник В.В., Йохна М.А. Менеджмент: Посібник / В.В. Стадник, М.А. Йохна. – К.: Академвидав, 2003. – с. 464.

75. Стадник В.В. Стратегічне управління інноваційним розвитком підприємства : навч. посіб. / В. В. Стадник, М. А. Йохна. – Хмельницький: ХНУ, 2013. – 327с.

76. Столяренко О.О. Еволюція стратегічного управління підприємством / О.О. Столяренко // Науковий вісник НЛТУ України. – 2011. – Вип. 21.18. – С. 266-272.

77. Стратегічний розвиток виробничого потенціалу лісогосподарського підприємства: дис. канд. екон. наук: 08.00.04 / Артюшок Вікторія Станіславівна; Нац. ун-т вод. госп-ва та природокористування. – Рівне, 2012. – 247 с.

78. Стратегічний розвиток соціально-економічної інфраструктури регіону: монографія / [Б. Г. Шелегеда та ін.]; НАН України, Ін-т економіки

промисловості, Донец. ун-т економіки та права. – Донецьк: ІЕП НАН України, 2013. – 319 с.

79. Стратегічний розвиток підприємств регіону: фінансовий аспект : монографія / [В. В. Карцева та ін.]; за заг. ред. доц. В. В. Карцевої; Вищ. навч. закл. Укоопспілки «Полтав. ун-т економіки і торгівлі», Каф. фінансів. – Полтава: РВВ ПУЕТ, 2013. – 171 с.

80. Стратегічний інноваційний розвиток підприємств: моделі та механізми : монографія / М. Є. Рогоза, К. Ю. Вергал; ВНЗ Укоопспілки «Полтав. ун-т економіки і торгівлі». – Полтава: РВВ ПУЕТ, 2013. – 138 с.

81. Сухорська У .К. Маркетингові стратегії розвитку підприємства: сутність, значення, класифікація / У. К. Сухорська // Науковий вісн.: Зб. науково-технічних праць. – Львів: Український державний лісотехнічний університет. – 2002, вип. 12.8. – С. 259-263.

82. Тарнавська Н. П., Пушкар Р. М. Менеджмент: теорія та практика: Підручник для вузів / Н. П.Тарнавська, Р. М. Пушкар. – Тернопіль: Карт-бланш, 2003. – с. 490.

83. Тибінь А. Удосконалення управління підприємством в контексті сталого розвитку / А. Тибінь, І. Смачило // Вісник Тернопільського національного економічного університету. – 2009. – № 1. – С. 45-52.

84. Усик С.П. Вибір стратегії розвитку з урахуванням ступеня готовності підприємства до стратегічних змін / С.П. Усик // Актуальні проблеми економіки. – 2009. – № 6. – С. 142-151.

85. Усик С.П. Розвиток підприємства / С.П. Усик // Актуальні проблеми економіки. – 2008. – № 7. – С. 58-65.

86. Федорова Н.Н. Организационная структура управления предприятием: Учеб. Пособие / Н.Н. Федорова. – М.: ТК Велби. – 2003. – 256 с.

87. Федорович О.А., Кубіній Н.Ю., Завадяк Р.І. Стратегічний аналіз та його місце в системі управління [Електронний ресурс] / О.А. Федорович, Н.Ю.

Кубіній, Р.І. Завадяк. – Режим доступу:

http://www.nbuuv.gov.ua/portal/natural/Nvuu/Ekon/2008_26/statti/1_4.htm

88. Федоренко В. Г. Управління інноваційним розвитком підприємства : монографія / В. Г. Федоренко, Л. І. Федулова. – К. : ДКС центр, 2014. – 345 с.

89. Формування обліково-аналітичного забезпечення управління витратами підприємств та їх об'єднань: монографія / А.А. Пилипенко, І.П. Дзьобко, О.В. Писарчук; за заг. ред. д-ра екон. наук, доц. А.А. Пилипенка. – Х.: Вид. ХНЕУ, 2011. – 344 с.

90. Харченко В. А. Концептуальні засади формування системи стратегічного управління розвитком підприємства / В. А. Харченко // Схід. – 2014. – № 5. – С. 52 – 56.

91. Харченко В. А. Механізм формування системи стратегічного управління розвитком промислового підприємства / В. А. Харченко // Економіка промисловості. – 2014. – № 4 (6). – С. 97 – 104.

92. Харченко В. А. Сутність системи управління розвитком промислового підприємства / В. А. Харченко // Економіка промисловості. – 2013. – № 4 (64). – С. 100 – 110.

93. Чанкіна І. В. Формування концептуальної моделі управління розвитком промислового підприємства / І. В. Чанкіна // Бізнес Інформ. – 2012. – № 6. – С. 222 – 226.

94. Чорна М. В., Коваль М. С. Особливості управління розвитком підприємств ресторанного господарства [Електронний ресурс] / М. В. Чорна, М. С. Коваль // Електронне наукове фахове видання «Ефективна економіка» включено до переліку наукових фахових видань України з питань економіки (Наказ Міністерства освіти і науки України від 29.12.2014 № 1528). – 2015. – № 1. – Режим доступу : <http://www.economy.nauka.com.ua/?op=1&z=3710>

95. Шапуров О. О. Сутність, роль і об'єктивна необхідність удосконалення управління підприємствами / О. О. Шапуров // Актуальні проблеми економіки. – 2008. – № 8. – С. 138-146.

96. Шевлюга О. Г. Методичний підхід до оптимізації системи управління техніко-технологічним розвитком промислового підприємства [Електронний ресурс] / О. Г. Шевлюга // Електронне наукове фахове видання «Ефективна економіка» включено до переліку наукових фахових видань України з питань економіки (Наказ Міністерства освіти і науки України від 29.12.2014 № 1528). – 2015. – № 3. – Режим доступу : <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=3925>

97. Шершньова З. Є. Стратегічне управління: підручник / З.Є. Шершньова 2-ге вид., перероб. і доп. – К. : КНЕУ, 2004. – 699 с.

98. Шіковець К.О. Теоретико-методологічні основи моделювання управління економічним розвитком підприємства / К.О. Шіковець // Актуальні проблеми економіки. – 2007. – № 3. – С. 162-168.

99. Школы стратегий. Стратегическое сафари: экскурсия по дебрям стратегий менеджмента / Г. Минцберг, Б. Альстрэнд, Дж. Лэмпел – СПб. : Питер, 2001. – 336 с. – С. 308

100. Шубін О. О. Методичний підхід до забезпечення стійкого економічного розвитку торговельного підприємства / О. О. Шубін, К. О. Іванчук // Європейський вектор економічного розвитку. – 2014. – № 1 (16). – С. 195 – 202.

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

102. Шульгіна Л. М., Юхименко В. В. Сучасні концепції стратегічного управління інноваційним розвитком підприємства / Л. М. Шульгіна, В. В. Юхименко // Маркетинг і менеджмент інновацій. – 2013. – № 3, Т. 2. – С. 79-84.

103. Щурик М. В. Інвестування сільського господарства: інвестиційні пріоритети на напрямки / М. В. Щурик, М. М. Щурик // Статистика України. – 2006. – № 4. – С. 51-55.

104. Burlutskiy S. V., Burlutskii Sv. V, Margasova V. G.. THE RELATIONSHIP BETWEEN SHORT-TERM FLUCTUATIONS AND STAGES

OF ECONOMIC CYCLE: THE CASE OF UKRAINE. Revista ESPACIOS.
<http://www.revistaespacios.com/a19v40n10/19401010.html>, 2019. Vol. 40 (Nº 10).

ДОДАТКИ

Додаток 1
до положення (стандарту) бухгалтерського обліку 25
"Фінансовий звіт суб'єкта малого підприємництва"

ФІНАНСОВИЙ ЗВІТ
суб'єкта малого підприємництва

ДОКУМЕНТ ПРИЙНЯТО

Підприємство	Товариство з обмеженою відповідальністю "Скло Сервіс Люкс"	Дата(рік,місяць,число)	Коди		
Територія	КИЇВСЬКА	за ЄДРПОУ	2019	01	01
Організаційно-правова форма господарювання	Товариство з обмеженою відповідальністю	за КОАТУУ	33962091		
Вид економічної діяльності	Виробництво й оброблення інших скляних виробів, у тому числі технічних	за КОПФГ	3220800000		
Середня кількість працівників, осіб	19	за КВЕД	240		
Одиниця виміру:	тис. грн. з одним десятковим знаком		23.19		
Адреса, телефон	вулиця Мойсеєва, буд. 60/А, БОРИСПІЛЬСЬКИЙ РАЙОН, КИЇВСЬКА обл., 08343		5661910		

1.Баланс на 31 грудня 2018 р.

Актив	Форма № 1-м Код за ДКУД 1801006		
	Код рядка	На початок звітного року	На кінець звітного періоду
1	2	3	4
I. Необоротні активи			
Незавершені капітальні інвестиції	1005	-	-
Основні засоби	1010	18,0	22,3
первісна вартість	1011	209,8	171,8
знос	1012	(191,8)	(149,5)
Довгострокові біологічні активи	1020	-	-
Довгострокові фінансові інвестиції	1030	-	-
Інші необоротні активи	1090	-	-
Усього за розділом I	1095	18,0	22,3
II. Оборотні активи			
Заласи	1100	5 745,6	5 056,7
у тому числі готова продукція	1103	-	-
Поточні біологічні активи	1110	-	-
Дебіторська заборгованість за продукцію, товари, роботи, послуги	1125	-	10,0
Дебіторська заборгованість за розрахунками з бюджетом	1135	0,4	-
у тому числі з податку на прибуток	1136	-	-
Інша поточна дебіторська заборгованість	1155	638,1	18,5
Поточні фінансові інвестиції	1160	-	-
Гроші та їх еквіваленти	1165	88,0	92,4
Витрати майбутніх періодів	1170	3,2	2,6
Інші оборотні активи	1190	210,2	-
Усього за розділом II	1195	6 685,5	5 180,2
III. Необоротні активи, утримувані для продажу, та групи вибуття	1200	-	-
Баланс	1300	6 703,5	5 202,5

Пасив	Код рядка	На початок звітного року	На кінець звітного періоду
1	2	3	4
I. Власний капітал			
Зареєстрований (пайовий) капітал	1400	72,0	72,0
Додатковий капітал	1410	-	-
Резервний капітал	1415	-	-
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	1420	4 802,4	4 978,3
Неоплачений капітал	1425	(-)	(-)
Усього за розділом I	1495	4 874,4	5 050,3
II. Довгострокові зобов'язання, цільове фінансування та забезпечення			
III. Поточні зобов'язання			
Короткострокові кредити банків	1600	-	-
Поточна кредиторська заборгованість за:			
довгостроковими зобов'язаннями	1610	-	-
товари, роботи, послуги	1615	-	1,9
розрахунками з бюджетом	1620	415,7	108,2
у тому числі з податку на прибуток	1621	397,9	38,6
розрахунками зі страхування	1625	6,7	7,6
розрахунками з оплати праці	1630	25,3	34,5
Доходи майбутніх періодів	1665	-	-
Інші поточні зобов'язання	1690	1 381,4	-
Усього за розділом III	1695	1 829,1	152,2
IV. Зобов'язання, пов'язані з необоротними активами, утримуваними для продажу, та групами вибуття	1700	-	-
Баланс	1900	6 703,5	5 202,5

2. Звіт про фінансові результати
за Рік 2018

Стаття	Код рядка	Форма № 2-м Код за ДКУД 1801007	
		За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	3	4
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	2000	16 128,9	19 588,8
Інші операційні доходи	2120	0,3	-
Інші доходи	2240	16,7	-
Разом доходи (2000 + 2120 + 2240)	2280	16 145,9	19 588,8
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	2050	(14 644,7)	(17 019,7)
Інші операційні витрати	2180	(1 286,7)	(358,8)
Інші витрати	2270	(-)	(-)
Разом витрати (2050 + 2180 + 2270)	2285	(15 931,4)	(17 378,5)
Фінансовий результат до оподаткування (2280 – 2285)	2290	214,5	2 210,3
Податок на прибуток	2300	(38,6)	(397,9)
Чистий прибуток (збиток) (2290 – 2300)	2350	175,9	1 812,4

ЕП ЛАСТОВЕЦЬ
ОЛЕГ
ГРИГОРОВИЧ

Керівник

(підпис)

Ластовець Олег Григорович

(ініціали, прізвище)

Головний бухгалтер

(підпис)

(ініціали, прізвище)



Додаток 1
до Національного положення (стандарту)
бухгалтерського обліку 25 "Спрощена фінансова
звітність"
(пункт 5 розділу I)

ДОКУМЕНТ ПРИЙНЯТО

Фінансова звітність малого підприємства

Підприємство	Дата (рік, місяць, число)	Коди		
		2020	01	01
Товариство з обмеженою відповідальністю "Скло Сервіс Люкс"				
Територія КИЇВСЬКА	за ЄДРПОУ	33962091		
Організаційно-правова форма господарювання Товариство з обмеженою відповідальністю	за КОАТУУ	3220800000		
Вид економічної діяльності Виробництво й оброблення інших скляних виробів, у тому числі технічних	за КОПФГ	240		
Середня кількість працівників, осіб 21	за КВЕД	23.19		
Одиниця виміру: тис. грн. з одним десятковим знаком				
Адреса, телефон вулиця Мойсеєва, буд. 60/А, БОРИСПІЛЬСЬКИЙ РАЙОН, КИЇВСЬКА обл., 08343				

I. Баланс на 31 грудня 2019 р.

Актив	Форма № 1-м Код за ДКУД		1801006
	Код рядка	На початок звітного року	На кінець звітного періоду
1	2	3	4
I. Необоротні активи			
Нематеріальні активи	1000	-	-
первісна вартість	1001	-	-
накопичена амортизація	1002	(-)	(-)
Незавершені капітальні інвестиції	1005	-	-
Основні засоби :	1010	22,3	41,1
первісна вартість	1011	171,8	190,6
знос	1012	(149,5)	(149,5)
Довгострокові біологічні активи	1020	-	-
Довгострокові фінансові інвестиції	1030	-	-
Інші необоротні активи	1090	-	-
Усього за розділом I	1095	22,3	41,1
II. Оборотні активи			
Запаси :	1100	5 056,7	4 844,7
у тому числі готова продукція	1103	-	-
Поточні біологічні активи	1110	-	-
Дебіторська заборгованість за продукцію, товари, роботи, послуги	1125	10,0	-
Дебіторська заборгованість за розрахунками з бюджетом	1135	-	-
у тому числі з податку на прибуток	1136	-	-
Інша поточна дебіторська заборгованість	1155	18,5	172,5
Поточні фінансові інвестиції	1160	-	-
Гроші та їх еквіваленти	1165	92,4	990,7
Витрати майбутніх періодів	1170	2,6	3,3
Інші оборотні активи	1190	-	-
Усього за розділом II	1195	5 180,2	6 011,2
III. Необоротні активи, утримувані для продажу, та групи вибуття			
Баланс	1300	5 202,5	6 052,3

Пасив	Код рядка	На початок звітного року	На кінець звітного періоду
1	2	3	4
I. Власний капітал			
Зареєстрований (пайовий) капітал	1400	72,0	72,0
Додатковий капітал	1410	-	-
Резервний капітал	1415	-	-
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	1420	4 978,3	4 731,0
Неоплачений капітал	1425	(-)	(-)
Усього за розділом I	1495	5 050,3	4 803,0
II. Довгострокові зобов'язання, цільове фінансування та забезпечення			
III. Поточні зобов'язання			
Короткострокові кредити банків	1600	-	-
Поточна кредиторська заборгованість за:			
довгостроковими зобов'язаннями	1610	-	-
товари, роботи, послуги	1615	1,9	1 154,3
розрахунками з бюджетом	1620	108,2	36,3
у тому числі з податку на прибуток	1621	38,6	35,2
розрахунками зі страхування	1625	7,6	-
розрахунками з оплати праці	1630	34,5	34,1
Доходи майбутніх періодів	1665	-	-
Інші поточні зобов'язання	1690	-	24,6
Усього за розділом III	1695	152,2	1 249,3
IV. Зобов'язання, пов'язані з необоротними активами, утримуваними для продажу, та групами вибуття	1700	-	-
Баланс	1900	5 202,5	6 052,3

2. Звіт про фінансові результати
за Рік 2019 р.

Форма № 2-м Код за ДКУД 1801007

Стаття	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	3	4
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	2000	16 511,6	16 128,9
Інші операційні доходи	2120	-	0,3
Інші доходи	2240	-	16,7
Разом доходи (2000 + 2120 + 2240)	2280	16 511,6	16 145,9
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	2050	(14 397,4)	(14 644,7)
Інші операційні витрати	2180	(1 760,9)	(1 286,7)
Інші витрати	2270	(-)	(-)
Разом витрати (2050 + 2180 + 2270)	2285	(16 158,3)	(15 931,4)
Фінансовий результат до оподаткування (2280 – 2285)	2290	353,3	214,5
Податок на прибуток	2300	(63,6)	(38,6)
Чистий прибуток (збиток) (2290 – 2300)	2350	289,7	175,9

*ЕП ЛАСТОВЕЦЬ
ОЛЕГ
ГРИГОРОВИЧ*

Керівник _____ (підпис)

Головний бухгалтер _____ (підпис)

Ластовець Олег Григорович
(ініціал, прізвище)

(ініціал, прізвище)



Додаток 1
до Національного положення (стандарту)
бухгалтерського обліку 25 "Спрощена фінансова
звітність"
(пункт 5 розділу I)

ДОКУМЕНТ ПРИЙНЯТО

Фінансова звітність малого підприємства

Підприємство	Товариство з обмеженою відповідальністю "Скло Сервіс Люкс"	Дата(рік,місяць,число)	2021	01	01
Територія	КИЇВСЬКА	за СДРПОУ	33962091		
Організаційно-правова форма господарювання	Товариство з обмеженою відповідальністю	за КОАТУУ	3220800000		
Вид економічної діяльності	Виробництво й оброблення інших скляних виробів, у тому числі технічних	за КОПФГ	240		
Середня кількість працівників, осіб	23	за КВЕД	23.19		
Одиниця виміру:	тис. грн. з одним десятковим знаком				
Адреса, телефон	вулиця Мойсеєва, буд. 60/А, БОРИСПІЛЬСЬКИЙ РАЙОН, КИЇВСЬКА обл., 08343				

I. Баланс на 31 грудня 2020 р.

Актив	Код рядка	Форма № 1-м Код за ДКУД 1801006	
		На початок звітного року	На кінець звітного періоду
1	2	3	4
I. Необоротні активи			
Нематеріальні активи	1000	-	-
первісна вартість	1001	-	-
накопичена амортизація	1002	(-)	(-)
Незавершені капітальні інвестиції	1005	-	-
Основні засоби :	1010	41,1	400,1
первісна вартість	1011	190,6	589,8
знос	1012	(149,5)	(189,7)
Довгострокові біологічні активи	1020	-	-
Довгострокові фінансові інвестиції	1030	-	-
Інші необоротні активи	1090	-	-
Усього за розділом I	1095	41,1	400,1
II. Оборотні активи			
Запаси :	1100	4 844,7	3 049,8
у тому числі готова продукція	1103	-	-
Поточні біологічні активи	1110	-	-
Дебіторська заборгованість за продукцію, товари, роботи, послуги	1125	-	200,0
Дебіторська заборгованість за розрахунками з бюджетом	1135	-	75,5
у тому числі з податку на прибуток	1136	-	-
Інша поточна дебіторська заборгованість	1155	172,5	1 649,2
Поточні фінансові інвестиції	1160	-	-
Гроші та їх еквіваленти	1165	990,7	310,0
Витрати майбутніх періодів	1170	3,3	4,8
Інші оборотні активи	1190	-	-
Усього за розділом II	1195	6 011,2	5 289,3
III. Необоротні активи, утримувані для продажу, та групи вибуття	1200	-	-
Баланс	1300	6 052,3	5 689,4

Пасив	Код рядка	На початок звітного року	На кінець звітного періоду
1	2	3	4
I. Власний капітал			
Зареєстрований (пайовий) капітал	1400	72,0	72,0
Додатковий капітал	1410	-	-
Резервний капітал	1415	-	-
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	1420	4 731,0	5 143,0
Неоплачений капітал	1425	(-)	(-)
Усього за розділом I	1495	4 803,0	5 215,0
II. Довгострокові зобов'язання, цільове фінансування та забезпечення			
III. Поточні зобов'язання			
Короткострокові кредити банків	1600	-	-
Поточна кредиторська заборгованість за:			
довгостроковими зобов'язаннями	1610	-	-
товари, роботи, послуги	1615	1 154,3	144,0
розрахунками з бюджетом	1620	36,3	81,8
у тому числі з податку на прибуток	1621	35,2	76,7
розрахунками зі страхування	1625	-	-
розрахунками з оплати праці	1630	34,1	3,7
Доходи майбутніх періодів	1665	-	-
Інші поточні зобов'язання	1690	24,6	244,9
Усього за розділом III	1695	1 249,3	474,4
IV. Зобов'язання, пов'язані з необоротними активами, утримуваними для продажу, та групами вибуття	1700	-	-
Баланс	1900	6 052,3	5 689,4

2. Звіт про фінансові результати
за Рік 2020 р.

Стаття	Код рядка	Форма № 2-м Код за ДКУД 1801007	
		За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	3	4
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	2000	21 050,8	16 511,6
Інші операційні доходи	2120	-	-
Інші доходи	2240	-	-
Разом доходи (2000 + 2120 + 2240)	2280	21 050,8	16 511,6
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	2050	(20 043,3)	(14 397,4)
Інші операційні витрати	2180	(595,3)	(1 760,9)
Інші витрати	2270	(-)	(-)
Разом витрати (2050 + 2180 + 2270)	2285	(20 638,6)	(16 158,3)
Фінансовий результат до оподаткування (2280 – 2285)	2290	412,2	353,3
Податок на прибуток	2300	(76,7)	(63,6)
Чистий прибуток (збиток) (2290 – 2300)	2350	335,5	289,7

Керівник

Головний бухгалтер



(підпис)

(підпис)

ЕП ЛАСТОВЕЦЬ
ОЛЕГ
ГРИГОРОВИЧ

Ластовець Олег Григорович

(ініціали, прізвище)

(ініціали, прізвище)