

**ДЕРЖАВНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
ІНФОРМАЦІЙНО-КОМУНІКАЦІЙНИХ ТЕХНОЛОГІЙ
НАВЧАЛЬНО-НАУКОВИЙ ІНСТИТУТ
МЕНЕДЖМЕНТУ ТА ПІДПРИЄМНИЦТВА
КАФЕДРА МЕНЕДЖМЕНТУ**

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

на тему:

«ОБҐРУНТУВАННЯ НАПРЯМІВ РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМСТВА»

на здобуття освітнього ступеня бакалавра

зі спеціальності 073 «Менеджмент»

(код, найменування спеціальності)

освітньо-професійної програми «Менеджмент»

(назва)

*Кваліфікаційна робота містить результати власних досліджень.
Використання ідей, результатів і текстів інших авторів мають посилання на
відповідне джерело.*

(підпис)

Нікіта КУРЛЮК
Ім'я, ПРІЗВИЩЕ здобувача

Виконав: здобувач вищої освіти гр. МНД-41
Нікіта КУРЛЮК
Ім'я, ПРІЗВИЩЕ

Керівник: к.е.н, доцент Максим МАРЧЕНКО
науковий ступінь, Ім'я, ПРІЗВИЩЕ
вчене звання

Рецензент: к.е.н., доцент Ольга РОМАЩЕНКО
науковий ступінь, Ім'я, ПРІЗВИЩЕ
вчене звання

Київ 2025

**ДЕРЖАВНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
ІНФОРМАЦІЙНО-КОМУНІКАЦІЙНИХ ТЕХНОЛОГІЙ**

Навчально-науковий інститут менеджменту та підприємництва

Кафедра Менеджменту
Ступінь вищої освіти Бакалавр
Спеціальність 073 «Менеджмент»
Освітньо-професійна програма «Менеджмент»

ЗАТВЕРДЖУЮ

Завідувач кафедри менеджменту

Анна СОРОКА

«_____» _____ 2025 р.

**ЗАВДАННЯ
НА КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ**

Курлюк Нікіта Олександрович

(прізвище, ім'я, по батькові здобувача)

1. Тема кваліфікаційної роботи: Обґрунтування напрямів розвитку підприємства

керівник кваліфікаційної роботи Максим МАРЧЕНКО, к.е.н., доцент,
(Ім'я, ПРІЗВИЩЕ науковий ступінь, вчене звання)
затверджені наказом Державного університету інформаційно-комунікаційних технологій
від «24» лютого 2025 р. №56

2. Строк подання кваліфікаційної роботи « 20 » травня 2025 р.

3. Вихідні дані до кваліфікаційної роботи: нормативно-правові акти України; українські та зарубіжні інформаційні джерела; статистична звітність Державної служби статистики України; річні звіти та первинна документація ТОВ «Діатех-Україна»; результати опитування та власних спостережень.

4. Зміст розрахунково-пояснювальної записки (перелік питань, які потрібно розробити)
Розділ 1. Теоретико-методичні аспекти обґрунтування напрямів розвитку підприємства;
розділ 2. Діагностика діяльності ТОВ «Діатех-Україна»; розділ 3. Обґрунтування напрямів розвитку підприємства; висновки; список використаних джерел; додатки.

5. Перелік ілюстративного матеріалу: 13 рисунків, 8 таблиць, 72 використаних джерела.

6. Дата видачі завдання « 28 » лютого 2025 р.

КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

№ з/п	Назва етапів кваліфікаційної роботи	Строк виконання етапів роботи	Примітка
1	Визначення тематики, вибір наукового керівника, уточнення теми	24.02.2025	
2	Розробка та складання плану кваліфікаційної бакалаврської роботи	25.02.2025	
3	Підготовка 1 розділу	24.03.2025	
4	Підготовка 2 розділу	14.04.2025	
5	Підготовка 3 розділу	30.04.2025	
6	Висновки	06.05.2025	
7	Підготовка остаточного варіанту роботи та проходження перевірка на плагіат	09.05.2025	
8	Написання відзиву науковим керівником	14.05.2025	
9	Оформлення та представлення роботи на кафедрі та попередній захист	20.05.2025	
10	Зовнішня рецензія	15.05.2025	
11	Підготовка доповіді, презентації та ілюстративного матеріалу	19.05.2025	
12	Захист кваліфікаційної бакалаврської роботи		

Здобувач вищої освіти

(підпис)

Нікіта КУРЛЮК

(Ім'я, ПРІЗВИЩЕ)

Керівник
кваліфікаційної роботи

(підпис)

Максим МАРЧЕНКО

(Ім'я, ПРІЗВИЩЕ)

ЗМІСТ

ВСТУП	5
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ АСПЕКТИ ОБҐРУНТУВАННЯ НАПРЯМІВ РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМСТВА	8
1.1. Поняття розвитку підприємства та підходи до його дефініції	8
1.2. Види, форми і напрями розвитку підприємства	13
1.3. Сутнісна характеристика та методичні засади розробки та реалізації проектів розвитку підприємства	22
РОЗДІЛ 2. ДІАГНОСТИКА РОЗРОБКИ АНТИКРИЗОВОЇ СТРАТЕГІЇ ТОВ «ДІАТЕХ-УКРАЇНА»	33
2.1. Стратегічний аналіз діяльності підприємства	33
2.2. Дослідження внутрішнього середовища діяльності компанії	47
2.3. Діагностика потенціалу розвитку ТОВ «ДІАТЕХ-УКРАЇНА»	59
РОЗДІЛ 3. ОБҐРУНТУВАННЯ НАПРЯМІВ РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМСТВА	67
3.1. Визначення шляхів розвитку компанії ТОВ «ДІАТЕХ- УКРАЇНА»	67
3.2. Обґрунтування впровадження продажів на умовах лізингу	80
ВИСНОВКИ	90
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	94
ДОДАТКИ	101

ВСТУП

Актуальність теми. Сьогодні управління розвитком підприємства є надзвичайно актуальним напрямком наукових досліджень як для вчених, так і для представників бізнесу. У сучасних умовах швидких змін ринкової економіки суттєво трансформуються методи, механізми та принципи управління, які спрямовані на забезпечення сталого функціонування підприємства в довгостроковій перспективі. Однак серед дослідників досі немає єдиної думки щодо визначення поняття «розвиток підприємства», а отже, і щодо основних напрямків цього процесу.

Протягом тривалого часу економісти різних країн, зокрема М.Х. Мескон, М. Альберт, Ф. Хедоури, В.А. Верб, О.М. Гребешкова, Ю.С. Погорелов та інші, досліджували це поняття. Вони пропонували власні підходи та рекомендації щодо того, як і в якому напрямку повинно розвиватися підприємство. Різноманітність поглядів спричинила неоднозначність у трактуванні теми розвитку підприємств.

Визначення напрямків розвитку підприємства та обґрунтування їхньої економічної доцільності залишаються складним і недостатньо розвиненим інструментом стратегічного управління у вітчизняному бізнес-середовищі. Сучасні умови господарювання вимагають від підприємств гнучкості та здатності оперативно адаптуватися до змін зовнішнього середовища, що робить питання управління розвитком ще більш актуальним. В Україні через обмежену кількість наукових досліджень з цієї теми та недостатній рівень обізнаності топ-менеджменту з теоретичними та практичними основами обґрунтування напрямів розвитку часто стратегічні рішення виявляються неефективними або не дають очікуваних результатів. Ситуація ускладнюється через відсутність цілісних наукових підходів до визначення економічної доцільності вибору напрямів розвитку, брак теоретико-методологічної бази, а також механізмів інтеграції таких обґрунтувань у систему управління організацією. Саме значущість цих проблем і стала підґрунтям для вибору теми цієї дипломної роботи.

Мета і завдання дослідження. Метою дипломної роботи є обґрунтувати напрями розвитку компанії ТОВ «ДІАТЕХ-УКРАЇНА» на основі дослідження та аналізу її діяльності.

З огляду на вказану мету дослідження визначимо наступні **завдання** (визначені та розв'язані наступні завдання):

- визначити ключові категорії розвитку підприємства;
- дослідити основні характеристики процесу розвитку підприємства;
- дослідити види, форми та напрями розвитку підприємства
- проаналізувати дослідження зарубіжних та вітчизняних науковців з приводу формування проекту розвитку підприємства;
- з'ясувати та проаналізувати методичні особливості формування проектів розвитку підприємства;
- провести стратегічний аналіз компанії ТОВ «ДІАТЕХ-УКРАЇНА»;
- провести дослідження внутрішнього середовища діяльності підприємства;
- виявити проблемне поле діяльності компанії;
- продіагностувати потенціал розвитку ТОВ «ДІАТЕХ-УКРАЇНА»
- визначити напрями розвитку компанії;
- обґрунтувати обраний напрям розвитку компанії;
- розробити проект розвитку підприємства ТОВ «ДІАТЕХ-УКРАЇНА».

Об'єктом дослідження є процеси забезпечення успішного розвитку підприємства.

Предметом дослідження сукупність методичних та прикладних засад вибору напрямку розвитку підприємства та формування проектів розвитку.

Методи дослідження. У ході дослідження були використані такі загальнонаукові методи дослідження: спостереження, порівняння, групування, систематизації, прогнозування, метод статистичного аналізу.

Що ж до спеціальних методів, до них можна віднести наступні: методи економічного аналізу; методи стратегічного аналізу – PEST-аналіз, SWOT-аналіз; аналіз 5 конкурентних сил за М. Портером, побудова матриці ЗСП,

матриці Дженерал Електрик, МакКінсі, матриця БКГ; інструменти проектного аналізу та планування; інструменти фінансового аналізу.

Інформаційною базою дослідження є нормативно-правові акти України; українські та зарубіжні інформаційні джерела; статистична звітність Державної служби статистики України; річні звіти та первинна документація ТОВ «ДІАТЕХ-УКРАЇНА»; результати опитування та власних спостережень.

Структура та обсяг кваліфікаційної бакалаврської роботи. Робота складається із вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних джерел та додатків. Повний обсяг роботи становить 104 сторінки.

РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ АСПЕКТИ ОБґРУНТУВАННЯ НАПРЯМІВ РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМСТВА

1.1. Поняття розвитку підприємства та підходи до його дефініції

У сучасному науковому дискурсі спостерігається посилений інтерес до аналізу розвитку економічних організацій — підприємств, компаній і фірм — що обумовлено як потребами теоретичного осмислення, так і практичними викликами ринкової економіки. Це питання є надзвичайно актуальним як для дослідників, так і для представників ділової спільноти. Проте наявні знання в цій галузі досі мають фрагментарний характер, оскільки розвиток підприємств охоплює міждисциплінарну площину, що ускладнює формування єдиної узгодженої концепції та зумовлює множинність трактувань.

Підприємства, незалежно від їх організаційно-правової форми, типу власності чи галузевої спеціалізації, функціонують у складному, динамічному й нестабільному соціально-економічному середовищі. За таких умов ключовим завданням є здатність адаптуватися до постійних змін зовнішнього середовища. Це передбачає реалізацію випереджальних стратегій, які спрямовані на забезпечення життєздатності, стійкості та конкурентоспроможності підприємства, тобто на безперервне вдосконалення і розвиток.

На сьогодні в економічній науці відсутнє єдине тлумачення терміна «розвиток підприємства». Існує широкий спектр підходів до цього поняття, причому окремі з них суперечать одне одному. Така ситуація потребує глибокого концептуального осмислення для створення системного, логічно узгодженого підґрунтя, яке може бути практично застосоване в сфері управління. Інтерпретація категорії «розвиток» має спиратися на її складну природу, враховуючи різні її прояви й аспекти, а також охоплювати значний пласт наукових джерел.

Згідно з Академічним тлумачним словником української мови, розвиток трактується як процес переходу об'єкта в нову якісну форму через зміну його властивостей і характеристик [57]. У наукових працях О.Л. Гапоненка та А.П. Пакрухіної розвиток асоціюється з еволюційним рухом уперед, набуттям нових ознак, трансформацією структури, удосконаленням функціонування об'єкта, а також зростанням і розширенням масштабів діяльності [11, с. 11].

Дослідниця О.В. Раєвнєва запропонувала три різні концептуальні підходи до розуміння процесу розвитку. Перший розглядає розвиток як закономірну, незворотну, спрямовану та унікальну зміну відкритої системи в межах простору та часу. Згідно з другим підходом, розвиток трактується як становлення нової системи, що проявляється в зміні її структури, складу та механізмів функціонування, при цьому зміни часто мають кризовий характер і водночас ведуть до реалізації цілей підприємства. У межах третього підходу розвиток розуміється як безперервний процес трансформації, в ході якого змінюються цілі існування системи, формується нова структура і відбувається перехід на новий рівень розвитку [55, с. 108].

Ю.С. Погорелов пропонує аналізувати розвиток із трьох різних ракурсів: як закон природи, як фундаментальний принцип і як об'єктивне явище. З точки зору закону, розвиток означає перехід від одного стану до іншого, при цьому зміни можуть мати як кількісний, так і якісний вимір. У загальному розумінні, новий стан системи вважається вищим за попередній [50, с. 43]. В.А. Верба та О.М. Гребешкова характеризують розвиток як глибинну трансформацію структурних зв'язків та функціональних характеристик системи. Такий розвиток може бути як прогресивним (еволюційним), так і регресивним (революційним), залежно від траєкторії змін [14, с. 55].

Аналізуючи різні наукові трактування поняття «розвиток», можна виділити низку його ключових властивостей: цілеспрямованість, об'єктивна закономірність, незворотність змін, поєднання якісного та кількісного оновлення, суперечливість, циклічність і розгортання в часовому вимірі.

Етапи розвитку підприємства можна розглядати крізь призму життєвого циклу, що охоплює стадії народження, дитинства, ранньої та повної зрілості, розквіту, старіння та фази оновлення.

Формування економічного розвитку в цілому обумовлене трансформаціями в межах різних підсистем: підприємств, галузей, трудового, фінансового, матеріального капіталу, а також інноваційних та інвестиційних процесів. У цьому контексті важливою є систематизація підходів до трактування поняття розвитку підприємства, яку здійснив В. Кифяк (рис. 1.1).

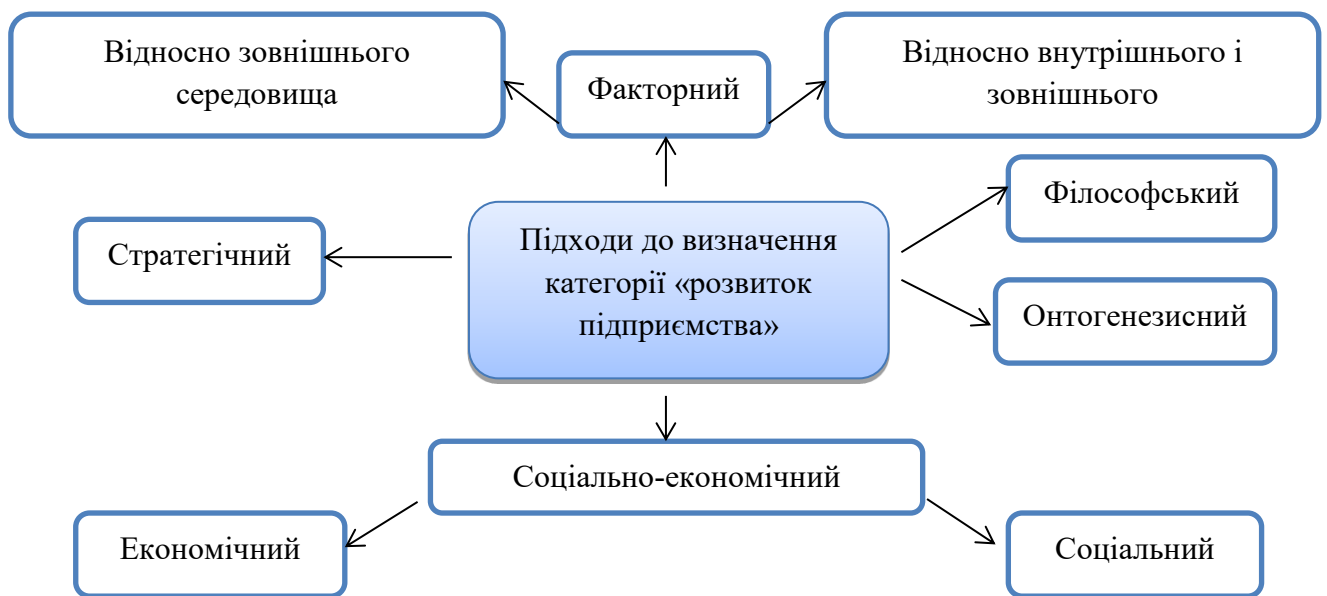


Рис. 1.1. Підходи до визначення категорії "розвиток підприємств"

Джерело: [31, с. 191]

Узагальнено в таблиці сукупність тлумачень категорії «розвиток підприємства», що подані в наукових джерелах (табл. 1.1.).

Попри широке використання цього терміна в академічному середовищі, єдиного, загальноприйнятого визначення не існує. Водночас, серед рис, які притаманні більшості трактувань, можна виділити зміну кількісних та якісних характеристик, трансформацію стану та адаптивну здатність підприємства до змін у зовнішньому й внутрішньому середовищі.

Аналіз існуючих підходів до визначення поняття "розвиток підприємства" дозволяє розрізнити два його розуміння – вузьке та широке. В

межах вузького підходу йдеться про стан або підсумок еволюції підприємницької діяльності, що виражається у переході до нового якісного й кількісного рівня внаслідок впливу зовнішніх і внутрішніх чинників. Широке трактування передбачає незворотний, закономірний та цілеспрямований процес змін, який реалізується як безперервне, послідовне оновлення результатів діяльності чи станів підприємства в просторово-часовому вимірі під впливом чинників внутрішнього та зовнішнього характеру.

Таблиця 1.1

Підходи до визначення поняття «розвиток підприємства»

Автори	Визначення
1	2
Т.Б. Надтока, Г.А. Какуніна	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 [41].
Ю.А. Плугіна	Якісні перетворення в його діяльності за рахунок змін кількісних і структурних характеристик техніко-технологічних, фінансово-економічних ресурсів на основі ефективного використання інтелектуально-кадрових ресурсів та інформаційних технологій [47, с. 194].
Р.О. Побережний	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 [48, с. 91].
Н.В. Афанасьєв, В.Д. Рогожин, В.Л. Рудика	Об'єктивна зміна тільки якісних характеристик системи обумовлена як фундаментальними законами природи, так і закономірностями функціонування конкретних систем, при якій формуються нові властивості системи [3, с. 27].
Е.М. Коротков	Сукупність змін, які ведуть до появи нової якості та зміцнення життєвості системи, її здатність чинити опір руйнівним силам зовнішнього середовища [33, с. 296].
О.В. Расвнєва	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 [55, с. 108].

Продовження табл. 1.1

1	2
С.П. Дунда	Сукупність спрямованих, інтенсивних та якісних змін економічної природи, що відбуваються на підприємстві внаслідок суперечності у внутрішньому середовищі та впливів факторів зовнішнього середовища [21].
О.Є. Кузьмін	Розвиток кожної організації має циклічний характер, тобто проходить через певні стадії життєвого циклу, що визначають особливості виробничо-господарської, інвестиційної, фінансової та інших видів діяльності [34, с. 36].
Ю.С. Погорелов	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 [50, с. 32].
М.Х. Мескон, М. Альберт; Ф. Хедоури	Довгострокова програма вдосконалення можливостей вирішувати різні проблеми і здібностей до відновлення, особливо шляхом підвищення ефективності управління культурою організації [14].
В. Кифяк	Динамічна система взаємодіючих підсистем, передумов, факторів і принципів, які формують вектор кількісних і якісних змін функціонування підприємством, спрямованих на досягнення пріоритетів [31, с. 193].
В.А.Верба, О.М. Гребешкова	Перехід системи господарювання в новий стан унаслідок незворотних, спрямованих, закономірних змін техніки, технології, організації праці та управління [14, с. 58].

Джерело: сформовано автором

Після аналізу різноманітних підходів до тлумачення поняття розвитку підприємства можна зробити висновок, що вони відрізняються за змістом і трактуванням, проте мають і спільні елементи. З урахуванням цього, пропонуємо власне бачення терміна: розвиток підприємства слід розуміти як постійний та динамічний процес трансформації, у ході якого підприємство переходить у новий якісний та кількісний стан під впливом незворотних, закономірних і цілеспрямованих змін, що відбуваються в його діяльності.

1.2. Види, форми і напрями розвитку підприємства

Розвиток компанії як складної відкритої системи має різноманітні прояви, які зумовлюють його форми та різновиди. Розуміння характеру розвитку підприємства суттєво полегшує формування або коригування його подальшої траєкторії.

Спершу звернемося до класифікації видів розвитку. Варто пам'ятати, що розвиток не завжди означає лише розширення, зростання або позитивні перетворення. Тому серед ключових видів розвитку виділяють прогресивний та регресивний.

Прогрес, що у перекладі з латинської означає «рух уперед», вважається типом розвитку, що веде до появи нового, вдосконаленого, сприяє досягненню вищого щабля функціонування, якісного оновлення. Прогресивні зміни передбачають підвищення впорядкованості системи, раціональніше використання ресурсів і досягнення кращих результатів з меншими затратами.

Регрес, у свою чергу, відображає рух у протилежному напрямі — зниження ефективності функціонування системи, спад її потенціалу, що з часом може призвести до згортання діяльності або повернення до попереднього, менш ефективного етапу функціонування [14, с. 64].

Крім видів, розвиток підприємства класифікується також за формами — еволюційною та революційною.

Еволюційна форма передбачає поступові, передбачувані перетворення в межах підприємницької системи. Такі зміни зазвичай не зачіпають її базову структуру, але поступово накопичуються, сприяючи підвищенню її ефективності та адаптивності.

Революційна форма розвитку, навпаки, проявляється у вигляді стрибкоподібних, часто раптових якісних зрушень, які здатні істотно трансформувати систему управління або господарську модель підприємства.

З метою кращого розуміння різниці між видами та формами розвитку підприємства у подальшому тексті подано відповідну таблицю (табл. 1.2.).

Таблиця 1.2

Види і форми розвитку підприємства

<i>Види розвитку підприємства</i>	Прогресивний	Перехід до якісного стану вищого рівня.
	Регресивний	Перехід до якісного стану нижчого рівня.
<i>Форми розвитку підприємства</i>	Еволюційний	Поступова, повільна якісна зміна характеристик системи.
	Револьюційний	Стрибкоподібний перехід від одного стану системи до іншого, швидка якісна зміна.

Джерело: сформовано автором

Спробуємо детальніше розглянути напрями, за якими може здійснюватися розвиток підприємства, організації або компанії. Напрямок розвитку можна визначити як уявлення про шлях, що веде підприємство до нового якісного та кількісного рівня.

Процес управління розвитком організації ґрунтується на орієнтації на майбутній бажаний стан. Серед різних способів ідентифікації цього стану особливе місце належить концепції життєвого циклу організації (ЖЦО).

У результаті узагальнення та порівняльного аналізу низки моделей життєвого циклу було сформовано п'ятиетапну концепцію, яка отримала широке визнання в сучасному управлінні. До основних фаз розвитку компанії належать: зародження, зростання, зрілість, розквіт і занепад. Кожна з цих фаз має свої характерні риси.

Початковий етап — зародження — асоціюється з підприємницькою ініціативою, творчістю, визначенням місії, побудовою системи цілей та функцій. Фаза зростання — період формування внутрішніх комунікацій, зміцнення команди, активної взаємодії та високої динаміки зобов'язань. Етап зрілості передбачає стабілізацію, формалізацію управлінських процесів, підвищення ролі керівного складу й усталення організаційної структури. У цей період підприємство нарощує виробництво та використовує наявні резерви.

Фаза розквіту характеризується активним масштабуванням, застосуванням накопичених резервів та виходом на нові горизонти. На противагу цьому, етап занепаду пов'язаний зі зменшенням попиту, скороченням ринку, а іноді й втратою конкурентних переваг. Подолати спад і повернутися до фази зростання на цьому етапі надзвичайно складно.

Коли стадія життєвого циклу визначена, необхідно підібрати найбільш відповідний і доцільний в поточних умовах напрям розвитку.

У науковій літературі описано низку специфічних підходів до аналізу розвитку підприємств, зокрема модель організаційних криз Л. Грейнера, концепцію «хвороб росту» І. Адізеса тощо.

У сучасному науковому дискурсі все частіше виділяють дві пари базових підходів до моделювання розвитку: «розвиток бізнесу — розвиток організації» та «внутрішній розвиток — зовнішній розвиток». Основу такого розподілу становлять два ключові положення.

Перше — стратегії організаційного розвитку повинні розроблятися у взаємозв'язку зі стратегіями розвитку бізнесу загалом. Друге — існує два джерела, з яких може черпати імпульси розвитку будь-яка компанія: внутрішні та зовнішні.

Внутрішні чинники розвитку включають використання вже наявних знань, досвіду, активів, ресурсної бази підприємства для вдосконалення інфраструктури, розробки нової продукції, оновлення управлінських процедур, виходу на нові ринки тощо.

Зовнішній розвиток базується на залученні можливостей зовнішніх партнерів, інтеграції нових підсистем, кооперації з іншими організаціями або ж комбінуванні різних елементів зовнішнього середовища з метою оновлення чи трансформації підприємства, створення принципово нової бізнес-структури.

Управлінське рішення щодо напрямку подальшого розвитку компанії передбачає ідентифікацію пріоритетних напрямів і сфер діяльності, які

сприятимуть забезпеченню її стійкого та ефективного функціонування в перспективі.

Однак процес визначення напрямів розвитку підприємства не позбавлений труднощів. Одним із ключових викликів є складність ідентифікації можливих конфігурацій розвитку, зумовлена рядом чинників:

1. постійними змінами середовища, в якому функціонує компанія і в яке вона прагне інтегруватися. Це середовище динамічне: змінюються взаємовідносини між економічними агентами, характер державного регулювання та форми впливу на ринкові процеси;
2. обмеженою поінформованістю підприємства щодо можливих варіантів взаємодії з іншими гравцями ринку;
3. труднощами у визначенні координат, що відображають поточну позицію компанії у просторі її діяльності, що ускладнює самопізнання організації та унеможливорює вибір доцільного шляху її трансформації.

Довгий час точаться наукові дискусії щодо ідентифікації напрямів сталого розвитку підприємств і критеріїв їх оцінювання. Серед сучасних підходів, які отримали широке визнання, виокремлюють такі моделі:

1. орієнтація на стратегічне управління;
2. реструктуризація бізнесу;
3. використання ABC-методу;
4. впровадження збалансованої системи показників;
5. розвиток на засадах процесного управління;
6. управління на основі компетенцій;
7. побудова системи на принципах управління знаннями.

Розглянемо окремі з перелічених концепцій більш детально. Однією з найрозповсюдженіших є концепція стратегічного управління як бази для розвитку підприємства.

Поняття стратегії різні автори трактують по-різному. Згідно з підходом М. Мескона, стратегія – це система дій, що реалізується послідовно або паралельно з метою досягнення визначених цілей. М. Портер у свою чергу

бачить стратегію як процес формування унікального і цінного положення компанії за рахунок специфічних дій, від правильного визначення яких залежить подальша доля підприємства.

Стратегічне управління передбачає планування та реалізацію рішень, спрямованих на досягнення цілей організації, адаптуючи її до змін у зовнішньому середовищі. Головна мета цього підходу — забезпечити гармонійний зв'язок між місією компанії та її цілями у контексті постійної мінливості ринку.

Завдяки інструментам стратегічного управління підприємства різного масштабу, структури та галузевої приналежності реалізують власні вектори розвитку. У сфері управління розвитком стратегічний підхід є критично важливим, адже він орієнтує менеджмент на три основні напрями: створення споживчої цінності, гнучке реагування на зміни (імплементация адаптивних рішень) та визначення меж росту через диверсифікацію [14, с. 143].

Більшість експертів вважають, що стратегічне управління покликане дати відповіді на три ключові запитання [42]: яка поточна позиція організації? у якому напрямку вона повинна розвиватися? які дії забезпечать досягнення бажаного стану?

Для збереження конкурентних переваг, а також для забезпечення розвитку, компанія потребує чіткого стратегічного бачення. Це означає необхідність розробки стратегії, яка відповідає місії та візії компанії, а також створення інструментів, що дозволяють перейти від існуючого стану до цільового образу майбутнього підприємства.

Місія організації — це її основне призначення, смисл існування та соціальна значущість. Вона відображає ключову мету діяльності компанії, тобто її основну роль у суспільстві.

Візія, у свою чергу, окреслює цінності та довгострокові прагнення компанії, виражає стратегічне бачення її керівництвом бажаного становища на ринку в перспективі.

Для реалізації стратегічних задумів необхідно деталізувати візію у вигляді чітко сформульованих стратегічних цілей, які служитимуть орієнтиром у практичній діяльності.

У науковій літературі також широко використовується поняття "стратегічного простору". Під цим терміном розуміють той діапазон можливостей, у межах якого компанія може досягати своїх цілей і забезпечувати сталу конкурентну перевагу. Окреслення стратегічного простору допомагає:

- визначити ключові напрямки створення цінності, що сприяють зростанню капіталізації підприємства та підвищенню його привабливості для споживачів і власників;
- виявити потенційно перспективні вектори розвитку, оцінюючи їх у контексті зовнішніх ризиків і внутрішніх ресурсів;
- встановити межі діяльності компанії в довгостроковому періоді.

У структурі стратегічного простору можна виокремити три основні складові:

1. сфера створення цінності;
2. досягнення унікальної позиції;
3. визначення меж підприємства.

Ідентифікація кожної з цих складових можлива через застосування сучасних методів стратегічного аналізу.

Таким чином, стратегічний підхід до управління розвитком дозволяє змінювати майбутнє організації шляхом корекції стратегічного бачення. Ефективність такого розвитку безпосередньо залежить від того, наскільки гармонійно поєднуються зовнішні можливості з внутрішніми ресурсами підприємства.

У цьому контексті важливу роль відіграє стратегічна діагностика — інструмент для встановлення взаємозв'язків між факторами, що впливають на формування передумов розвитку компанії. Основні завдання, які можна вирішити за допомогою стратегічної діагностики, включають:

- виявлення стратегічних активів, що здатні зміцнити конкурентні позиції;
- аналіз сильних та слабких сторін підприємства за всіма типами ресурсів;
- ідентифікацію "вузьких місць" у системі управління;
- формулювання стратегічного простору компанії;
- вивчення впливу зовнішнього середовища на її стратегічний потенціал.

Перейдемо до аналізу процесного підходу до розвитку підприємства. Серед переваг процесного управління варто відзначити його здатність забезпечити ефективну структуру корпоративного управління, зробити управлінські процедури більш прозорими для керівників та підвищити адаптивність компанії до змін у зовнішньому середовищі.

Формування системи процесного управління базується на логічному й структурованому підході до планування цілей, визначення функцій підрозділів, встановлення порядку взаємодії між ними, а також делегування відповідальності й повноважень. Така система передбачає наявність механізмів дій у непередбачуваних ситуаціях і запровадження системи показників, які дають змогу оцінити загальну результативність та ефективність як підприємства в цілому, так і окремих бізнес-процесів.

Процесний підхід дає змогу сформувати цілісну систему критеріїв оцінювання ефективності управління на всіх етапах функціонування організації — від операційного рівня до стратегічного. Його концепція ґрунтується на ідеї реалізації стратегічних задумів через оптимізацію внутрішніх процесів, які створюють додаткову цінність для кінцевого споживача та внутрішніх клієнтів організації.

Процесне управління охоплює такі ключові компоненти:

1. дотримання загальної стратегічної логіки (місії, бачення, цінностей, цілей і методів їх реалізації);

2. фокус на створення доданої споживчої вартості в операційній діяльності;
3. побудову організаційної структури на основі моделювання бізнес-процесів;
4. систему мотивації, орієнтовану на досягнення результатів через ефективність процесів з урахуванням інтересів зовнішніх та внутрішніх клієнтів;
5. забезпечення відкритої комунікації та прозорості діяльності організації на всіх рівнях управління.

Формування процесно-орієнтованої компанії відбувається поетапно, проходячи п'ять ключових стадій розвитку. Відправною точкою стає усвідомлення необхідності нової логіки управлінських рішень, після чого відбувається організаційне проектування на основі моделювання бізнес-процесів. Далі формується система оцінювання результативності цих процесів, яка згодом доповнюється впровадженням процесного обліку та бюджетування.

Першим кроком на цьому шляху виступає побудова бізнес-моделі, що дає змогу структурувати уявлення про бізнесову логіку компанії. Вона слугує інструментом для переосмислення господарської діяльності, закладає основу для стратегічного розвитку та формує управлінський потенціал організації.

Бізнес-модель підприємства окреслює, як саме компанія функціонує, описує ключові елементи її діяльності, взаємозв'язки між ними, а також спосіб взаємодії з ринковим середовищем. Завдяки цьому можливо чітко визначити:

- яку саме цінність компанія пропонує клієнтам;
- як ця цінність створюється та доставляється;
- яким чином використовуються ресурси, знання, компетенції та інші активи для формування конкурентних переваг і досягнення прибутковості.

Створення бізнес-моделі відіграє вагомий роль у покращенні внутрішніх комунікацій, допомагає погоджувати різні інтереси учасників процесу, а також

сприяє фокусуванню зусиль на пріоритетних напрямках, що забезпечують фінансову стійкість і стратегічне зростання.

Основним об'єктом управлінського впливу в процесно-орієнтованій компанії є бізнес-процес, який доцільно розуміти як комплекс дій, тісно пов'язаних між собою, спрямованих на досягнення конкретного результату — створення доданої цінності для клієнта. Залежно від характеру цього впливу, бізнес-процеси поділяють на основні та допоміжні: перші мають пряме відношення до створення цінності, другі — опосередковане.

Використання процесного підходу в управлінні підприємством дозволяє забезпечити сталість розвитку завдяки постійному вдосконаленню. Такий підхід базується на системному вимірюванні ефективності, ретельному плануванні, а також орієнтації на досягнення якісних результатів. Крім того, він відкриває можливості для впровадження міжнародних стандартів якості, удосконалення системи управлінської інформації та забезпечення менеджерів об'єктивними даними для прийняття обґрунтованих рішень.

Ще одним важливим напрямом розвитку компанії є впровадження підходу, заснованого на управлінні компетенціями. Під терміном "компетенція" зазвичай розуміється сукупність знань, навичок та досвіду, які дозволяють людині ефективно діяти у конкретній сфері діяльності.

Що стосується компетенцій організації, то вони становлять стратегічний актив, що охоплює колективний досвід, знання та здатності персоналу. У поєднанні з унікальними технологіями та ресурсами ці елементи дають змогу компанії створювати та підтримувати свої конкурентні переваги, забезпечуючи їй особливе, впізнаване положення на ринку.

Для сучасних підприємств з розвитком зростає значення нематеріальних ресурсів. Забезпечення таких ресурсів вимагає, по-перше, чіткого визначення якісного складу відсутніх або слаборозвинених нематеріальних активів; по-друге, інтеграції цих активів у різні підсистеми організації; по-третє,

збалансування їхнього складу та взаємодії для досягнення ефективного впливу на діяльність компанії.

Одним із поширених підходів до вирішення цього завдання є фокус на організаційних можливостях і компетенціях як ключових чинниках, що визначають успішність довгострокового розвитку підприємства.

Термін «компетенції організації» може розглядатися у двох основних сенсах: по-перше, як наявність знань та умінь у конкретній сфері діяльності, тобто компетентність; по-друге, як відповідність вимогам, необхідним для виконання певних завдань або розвитку у визначеному напрямку, — конгруентність. У цьому розумінні компетенція підприємства є важливою частиною його стратегічних активів, що відображає колективний досвід, знання та можливості компанії, які разом з унікальними технологіями забезпечують формування і підтримку конкурентних переваг, а також унікальність підприємства в його ринковому середовищі.

Для діагностики компетенцій компанії пропонується п'ятиетапний алгоритм, що враховує методологічну складність питання:

1. створення цільової моделі компетенцій підприємства;
2. виявлення та ідентифікація наявних компетенцій;
3. оцінка відповідності існуючих компетенцій до вимог цільової моделі;
4. розробка програм з розвитку компетенцій, що передбачають їх створення, підтримку або залучення зі сторони;
5. формування і впровадження механізмів захисту цих компетенцій.

Отже, розглядаючи різні підходи до розвитку підприємства, можна дійти висновку, що кожен із них є ефективним і корисним, проте їх застосування має враховувати специфіку конкретної компанії. Провівши комплексну діагностику діяльності, виявивши проблеми та недоліки в системах управління, керівництво має обрати саме той підхід, який найбільш адекватний та ефективний для їхнього бізнесу.

1.3. Сутнісна характеристика та методичні засади розробки та реалізації проектів розвитку підприємства

Різні концепції розвитку підприємств досить різноманітні та, як правило, зосереджені на окремих аспектах діяльності компанії. Через це вони не завжди здатні комплексно забезпечити успішний довгостроковий розвиток організації.

В процесі функціонування підприємства постає необхідність чітко визначити вимоги до вибору управлінської технології розвитку — набору методів, що реалізують конкретну модель розвитку організації.

Технології розвитку підприємства можна класифікувати за трьома підходами:

1. інженерним — розгляд компанії як технічної системи;
2. гуманітарним — компанія як соціальна система;
3. емпіричним — компанія як аналог успішної економічної організації.

Кожен з цих підходів ефективний у вирішенні певного кола завдань, тому для глибоких трансформацій в бізнесі доцільно використовувати комбінації різних технологій. Одним із найбільш перспективних методів розвитку сучасних підприємств є проектний підхід.

В умовах сучасного бізнес-середовища проектне управління стає дедалі актуальнішим як спосіб організації та контролю окремих сфер діяльності. За кордоном менеджмент проектів розвитку широко застосовується і визнається як ефективний інструмент, тоді як в Україні цей напрям лише починає набирати популярності.

Що ж таке проект і проект розвитку?

Проект — це комплекс взаємопов'язаних заходів, спрямованих на досягнення конкретних цілей у визначений термін з урахуванням ресурсних обмежень. Проект є одноразовим, має чітко визначені цілі, бюджет та обмеження в часі, і організовується для досягнення конкретних результатів. Це діяльність, яка передбачає інноваційний підхід до організації матеріальних,

фінансових і людських ресурсів з метою отримання якісних змін за визначеними кількісними та якісними параметрами.

Проект розвитку — це комплексна програма або сукупність взаємопов'язаних проектів, що мають на меті трансформацію соціально-економічних елементів підприємства відповідно до його стратегії. Це системний набір заходів, спрямованих на досягнення унікальних цілей розвитку через реалізацію незворотних якісних змін у стані компанії протягом певного часу з визначеним бюджетом та обмеженими ресурсами.

Спробуємо уточнити ключові ознаки проектів, спрямованих на розвиток компанії. Хоча загальними рисами будь-якого проекту є наявність чіткої мети, можливість кількісного оцінювання параметрів, встановлення життєвого циклу та функціонування в певному контексті, для проектів розвитку важливо визначити їхні особливі характеристики.

1. Мета проекту розвитку повинна бути сформульована максимально чітко, що відображає очікувані ринкові, фінансові, соціальні та інші результати. Формалізація мети є необхідною, оскільки завдання, що виконуються в рамках проекту, мають унікальний характер і не повторюються. Проте через інноваційний зміст таких проектів стандартні методи постановки цілей можуть бути недостатніми, оскільки результати планування часто залишаються невизначеними.

2. Кількісні показники проекту розвитку потрібні для балансування між очікуваними результатами, часовими й ресурсними обмеженнями, а також динамікою зовнішнього середовища. Оскільки цілі проекту можуть коригуватися в процесі реалізації, оцінка вартості і результативності відбувається поступово, по мірі уточнення параметрів.

3. Життєвий цикл проекту розвитку. Відповідно до теорії управління проектами, кожен проект має свій життєвий цикл із визначеними фазами: початок, зародження, підготовка, реалізація, завершення. Визначення часових рамок є необхідним для моменту оцінки успішності проекту та визначення його фактичної цінності і вартості.

4. Середовище проектів розвитку. Проекти виникають і реалізуються в конкретному середовищі, що суттєво впливає на всі параметри проекту. Спеціалісти аналізують внутрішнє та зовнішнє середовище для того, щоб оцінити вплив різних чинників і прийняти управлінські рішення щодо коригування ресурсів, термінів, методів отримання результатів та їх якості. Особливу складність становить розмежування між внутрішнім і зовнішнім середовищем проектів розвитку. Зазвичай зовнішнє середовище — це фактори, на які менеджер проекту не має прямого впливу (політична ситуація, інститути, ринок), тоді як внутрішнє — ті, якими він керує. Водночас у проектах розвитку, наприклад, формування стратегічних партнерств із конкурентами або постачальниками, ці елементи вважають частиною внутрішнього середовища, оскільки проект активно впливає не лише на систему управління компанії (яку зазвичай вважають зовнішнім середовищем), а й на багато складових зовнішнього середовища, що змінюються у процесі реалізації проекту.

Розробка та втілення проектів розвитку підприємства включає чотири основні фази, які розбиваються на детальніші етапи:

1. ініціація;
2. планування;
3. реалізація;
4. моніторинг і контроль.

Усі проекти, у тому числі й проекти розвитку, розпочинаються з етапу ініціації. Існують різні підходи до того, як найкраще ініціювати проект і яка роль належить ініціатору. Втім, важливо передусім визначити, хто саме має виступати ініціатором проекту та що стимулює цю особу чи групу до дії. Власники та керівники підприємства зацікавлені в ефективній роботі компанії, проте їхні цілі відрізняються. Власники прагнуть отримувати прибуток і збільшувати вартість бізнесу, а керівники зосереджені на створенні стабільної системи з мінімізацією ризиків. Проте довгостроковий розвиток, пов'язаний із ризиками, часто викликає побоювання.

Після ініціації настає етап планування, який здійснюється командою потенційних учасників під керівництвом менеджера проєкту. Тут детальніше визначаються кінцеві цілі, результати й способи їх досягнення. На цьому кроці особливо важливо сформулювати головну мету проєкту, оскільки вона слугуватиме основою для проміжних показників і підсумкової оцінки. Водночас встановлення мети розвитку часто є складним завданням, оскільки її результат не завжди піддається точним вимірам або ж критерії визначення успіху можуть бути нечіткими.

Особливе значення має розробка та оцінка альтернативних стратегій, адже перша запропонована стратегія не завжди виявляється найкращою з позиції економічної доцільності. Після аналізу різних варіантів обирають найбільш прийнятний з урахуванням обмежень і поточної ситуації. Це дає змогу скласти попередній план проєкту з урахуванням наявних ресурсів. Підготовка такого плану є наступним кроком деталізації проєкту після його формалізації, пріоритизації та затвердження, або другим критерієм його відбору. Підсумовуючи, на етапі планування ключовим є остаточне визначення і закріплення мети проєкту, а також формування напрямків для її досягнення.

Після чіткого визначення мети важливо ретельно спланувати процес виконання робіт, враховуючи потреби у праці, фінансах і часі. Для цього необхідно виконати такі завдання:

1. визначити й сформувати перелік усіх робіт і заходів, що мають бути виконані;
2. встановити логічну послідовність та тривалість робіт для забезпечення їх ефективності;
3. розподілити необхідні ресурси, бюджет і скласти календарний план;
4. створити інформаційну базу для контролю виконання проєкту;
5. ухвалити рішення щодо можливого перерозподілу ресурсів протягом життєвого циклу;
6. розробити систему мотивації для команди учасників;

7. ідентифікувати ризики та встановити параметри якості;
8. узгодити дії між усіма учасниками проєкту.

Подальше планування пов'язане з докладним побудуванням моделі реалізації проєкту, включно з управлінням і створенням кінцевого продукту. Це означає покрокове визначення всіх необхідних елементів для успішного виконання, включаючи обсяг робіт, час, витрати та якість, а також формулювання основних цілей і завдань. Важливо також сформулювати перелік робіт для досягнення поставлених завдань і визначити виконавців – як із зовнішніх компаній, так і з внутрішніх підрозділів, організувавши відповідні зовнішню та внутрішню структури з розподілом відповідальностей, координацією та взаємодією між усіма учасниками.

Вкрай важливо чітко регламентувати всі роботи, пов'язані з виконанням проєкту, щоб забезпечити їх послідовність, логічність і максимальну ефективність. Також потрібно визначити потребу у ресурсах і прорахувати витрати на проєкт, включаючи місячні та квартальні бюджети, а також грошові потоки.

На етапі планування уточнюється вартість проєкту, що потребує більш точних оцінок у процесі реалізації. Для цього застосовують різні методи розрахунку вартості, які обираються залежно від необхідної точності та обсягів фінансових і трудових витрат. Загалом планування слугує інструментом розподілу робіт, ресурсів і витрат серед виконавців з метою своєчасного і якісного виконання проєкту.

Після завершення планування настає фаза реалізації, під час якої керівник проєкту організовує виконання затвердженого плану. Основні завдання цього етапу включають виконання робіт для досягнення цілей проєкту, прийняття результатів, використання трудових і матеріальних ресурсів, підбір, навчання та управління командою, роботу з постачальниками (отримання пропозицій, вибір, управління), управління ризиками, контроль якості, а також організацію інформаційного обміну та комунікацій.

Найважливішим завданням на цій фазі є формування команди проєкту, яка зазвичай складається з адміністратора, секретаря, діловодів, фахівців з різних напрямків і представників підрядників. Команда орієнтована на результат і має певні вимоги до компетенцій своїх учасників. Головною ж проблемою є складність підбору членів команди з необхідними навичками та досвідом.

Серед типових проблем, що можуть виникати під час реалізації проєктів розвитку, можна виокремити наступні [39]:

1. Обсяг робіт: а) непередбачені технічні труднощі у створенні продукту; б) розширення обсягу завдань; в) нестача ресурсів для виконання; г) проблеми з якістю й надійністю; д) зміни вимог внутрішнього замовника.

2. Витрати: а) технічні проблеми, що потребують додаткових фінансових ресурсів; б) занижені початкові оцінки; в) недостатньо якісні кошториси; г) несвоєчасні коригування; д) зростання цін на ресурси.

3. Часові рамки: а) технічні проблеми, що затягують строки; б) неправильно визначена послідовність робіт; в) відсутність необхідних ресурсів у потрібний час; г) невиконання попередніх завдань тощо. Один із способів мінімізації цих труднощів – ведення реєстру проблем, який містить опис проблеми, дату її виявлення, вплив на проєкт, заходи з усунення та строки виконання [60].

Заключним етапом є фаза контролю і моніторингу, що передбачає регулярний збір, вимірювання, фіксацію і поширення інформації про всі аспекти виконання проєкту. Це необхідно для надання керівництву повної і систематизованої інформації, що допомагає приймати ключові рішення. Інформація, що надається в процесі моніторингу, може охоплювати будь-які важливі аспекти проєкту, які потрібні менеджменту або іншим підрозділам компанії. Узагальнені показники стану проєкту мають відповідати вимогам керівництва щодо повноти та оперативності подання.

Моніторинг має на меті забезпечити оперативне отримання інформації про хід реалізації проєкту, що сприяє прийняттю своєчасних ключових

рішень. Проте часто він зосереджується на даних, які легше зібрати, а не на найважливіших показниках. Важливо, щоб увага моніторингу була спрямована саме на отримані результати, а не на процес їх досягнення.

Успішні керівники проектів цікавляться перш за все конкретними результатами, а не труднощами, що виникають у команді чи постачальників. У свою чергу контроль використовує інформацію з моніторингу для порівняння фактичної діяльності із запланованою, а також для оцінки якості та ефективності виконання проекту.

Головна ціль контролю полягає у відстеженні відповідності фактичних показників до запланованих, що допомагає мінімізувати відхилення від базового або актуального плану. Це дає змогу своєчасно приймати управлінські рішення, опираючись на повну інформацію. Контроль є ключовим елементом реалізації проекту, а системи контролю створюють для зниження ризику невиконання цілей, затримок та перевищення бюджету.

Контроль реалізації зосереджується на трьох основних параметрах: обсязі виконаних робіт, витратах і часових межах проекту. Загалом, мета контролю — забезпечити точне виконання запланованих завдань, уникнути непередбачених подій і оперативно коригувати відхилення.

Проста система контролю має включати такі основні елементи:

- визначення об'єктів контролю;
- встановлення стандартів для порівняння;
- визначення допустимих меж відхилень;
- встановлення частоти та рівня деталізації контролю;
- алгоритми дій при перевищенні допустимих відхилень;
- документування процедур контролю;
- визначення відповідальних за контрольні заходи.

Ці кроки важливі в циклі впровадження проекту розвитку підприємства. Дотримання правил і розуміння ролі кожного процесу допомагає зменшити ризики та уникнути відхилень у фінансових і часових рамках проекту.

Для успішного проведення трансформаційних змін через проектний менеджмент потрібно чітко окреслити предмет, об'єкт і суб'єкт управління. У науковій та професійній літературі все ще тривають дискусії щодо статусу таких проектів у системі управління компанією, їхніх характеристик і властивостей. Зокрема, російський науковець В. Фунтов запропонував концептуальні основи управління розвитком компанії, відокремивши цей процес від бізнес-проектів.

Ми вважаємо, що підвищення управлінської культури в українському бізнесі, зокрема впровадження інструментів стратегічного менеджменту, процесного та проектного управління, а також системи управління взаємовідносинами з клієнтами, є ключовим чинником ефективності управління проектами розвитку.

Незважаючи на це, більшість українських підприємств не мають чітко сформованої стратегії, а її відсутність ускладнює відбір інноваційних ідей, розподіл ресурсів і пріоритетне фінансування ініціатив.

Навіть коли стратегія існує, необхідно створити відповідний організаційний механізм для її реалізації, розробити показники оцінки функціонування та розвитку, а також сформулювати проектні ініціативи. Тому формалізація процедур підготовки, реалізації та контролю проектів розвитку є надзвичайно важливою для їхнього успішного втілення.

У сучасній практиці планування і реалізації проектів розвитку часто зустрічаються певні помилки, серед яких варто виділити такі:

- недостатня узгодженість між стратегічними цілями компанії та завданнями проектів розвитку;
- нехтування застосуванням проектної ідеології під час підготовки й впровадження змін на підприємстві;
- слабка або повна відсутність формалізації управлінських процесів проектів розвитку (відсутність регламентів, методик, чітких інформаційних потоків);

- неефективна комунікація та недостатнє інформування співробітників про зміст і мету змін, а також їхня неготовність до масштабу і глибини трансформацій у ході реалізації проектів;
- недооцінка темпів впровадження проектів і потреб у ресурсах з боку керівництва;
- поєднання бюджетів поточної діяльності та розвитку підприємства, що ускладнює відокремлення проектної діяльності від операційної.

Ці помилки часто призводять до того, що проекти розвитку не виконують своїх завдань у встановлені терміни або виходять за межі бюджету, що негативно впливає на загальну ефективність підприємства та його конкурентоспроможність на ринку. Важливо підкреслити, що саме комплексний підхід до планування, управління ресурсами та чітке визначення відповідальностей може мінімізувати ризики й підвищити ймовірність успіху.

Основні перешкоди у застосуванні проектного підходу до управління розвитком на українських підприємствах включають також: недостатню компетентність керівників у плануванні та управлінні розвитком, відсутність цілеспрямованої діяльності менеджменту для досягнення стратегічних цілей, відсутність належних регламентів та процедур управління проектами розвитку, нестачу ресурсів для їх реалізації, а також відсутність чіткої системи відповідальності та повноважень серед учасників проектів.

У той же час, досвід успішних українських компаній свідчить, що ключовим фактором успішної реалізації проектів розвитку є участь у процесі топ-менеджменту — особливо, коли керівником проекту є безпосередній лідер підприємства або відповідальний за конкретний напрямок. Такий підхід забезпечує пріоритетність проекту, швидке прийняття рішень та залучення необхідних ресурсів.

Для ефективного впровадження проектного управління розвитком компанії важливо врахувати низку факторів, зокрема:

- визначення пріоритетності проектів і програм розвитку;
- укладання угод між керівниками компанії та менеджерами проектів;

- забезпечення прозорості планування і розподілу ресурсів;
- надання проектам статусу загальнокорпоративних ініціатив;
- інтеграція принципів проектного управління в організаційну структуру бізнесу;
- чіткий розподіл відповідальності і повноважень, планування ресурсів, мотивація персоналу тощо.

Зважаючи на сучасні виклики, що диктує глобальна конкуренція, підвищення якості продукції та оптимізація витрат стають життєво необхідними для підтримки конкурентоспроможності. Крім того, розвиток інформаційних технологій і цифровізація бізнес-процесів вимагають впровадження нових стандартів управління, що орієнтуються на гнучкість і швидкість прийняття рішень. Бюрократичний стиль управління, який раніше домінував, сьогодні обмежує можливості підприємств оперативно реагувати на зміни ринку й ефективно впроваджувати інновації.

Таким чином, проектний підхід до розвитку компанії не лише дозволяє систематизувати процеси управління змінами, а й створює умови для безперервного вдосконалення, адаптації до нових умов і підвищення загальної продуктивності. Запровадження ефективної проектної культури є важливою складовою стратегічного управління, яка здатна забезпечити довгостроковий розвиток і успішне позиціонування підприємства на ринку.

РОЗДІЛ 2. ДІАГНОСТИКА ДІЯЛЬНОСТІ ТОВ «ДІАТЕХ-УКРАЇНА»

2.1. Стратегічний аналіз діяльності підприємства

Для того, щоб чітко визначити вектор розвитку підприємства, необхідно насамперед усвідомити, який саме процес є ключовим у діяльності компанії, а також мати глибоке розуміння ринку, на якому функціонує підприємство. Важливо знати, хто є основними конкурентами, як розподіляються частки ринку, а також враховувати вплив зовнішнього середовища, включно з економічними, політичними, технологічними та соціальними факторами, що можуть вплинути на діяльність компанії.

ТОВ «ДІАТЕХ-УКРАЇНА» працює на ринку медичної діагностичної техніки в Україні, виступаючи офіційним дистриб'ютором компанії GE (General Electric) лінійки Healthcare. Компанія була заснована в січні 2023 року та з того часу успішно розвиває свою діяльність. Основним напрямком роботи є постачання високотехнологічного медичного обладнання, зокрема ультразвукових апаратів, комп'ютерних томографів, магнітно-резонансних томографів, рентгенівських систем, мамографів, ангіографів, денситометрів, молекулярно-діагностичного обладнання, а також кохлеарних слухових апаратів і відповідних витратних матеріалів.

Компанія здійснює виключно прямі поставки нового обладнання безпосередньо з заводів-виробників, а також пропонує демонстраційне обладнання та апарати після відновлення, що гарантує їх якість і відповідність стандартам. Після укладення угоди «ДІАТЕХ-УКРАЇНА» забезпечує повний комплекс послуг: транспортування медичної техніки, розмитнення, доставку до медичних закладів, монтаж, налаштування, а також навчання персоналу замовника для ефективного і безпечного використання обладнання.

Гарантійне обслуговування надається терміном один рік, протягом якого компанія здійснює повний сервісний супровід. Після закінчення гарантійного

періоду медичні установи можуть замовляти додаткові сервісні роботи на комерційній основі, що забезпечує безперервну підтримку техніки в робочому стані.

Щодо конкурентного середовища, компанія «ДІАТЕХ-УКРАЇНА» стикається з двома типами конкуренції. Перший тип — це конкуренція між реселерами техніки GE Healthcare в Україні, до яких належать «Модем-1» та «Політехмед». Другий — це конкуренція з іншими офіційними дистриб'юторами провідних світових брендів медичного обладнання, таких як SIEMENS, Philips Healthcare, TOSHIBA та інші.

Розподіл ринкових часток серед дистриб'юторів GE Healthcare в Україні показаний на ри. 2.1. Згідно з цими даними, частка ринку компанії «ДІАТЕХ-УКРАЇНА» становить близько 14%, у той час як «Політехмед» займає 25%, а «Модем-1» — 61%. Разом ці компанії формують повний ринок дистрибуції продукції GE Healthcare в Україні, що дає змогу оцінити конкурентне становище «ДІАТЕХ-УКРАЇНА» та визначити перспективи її подальшого розвитку.

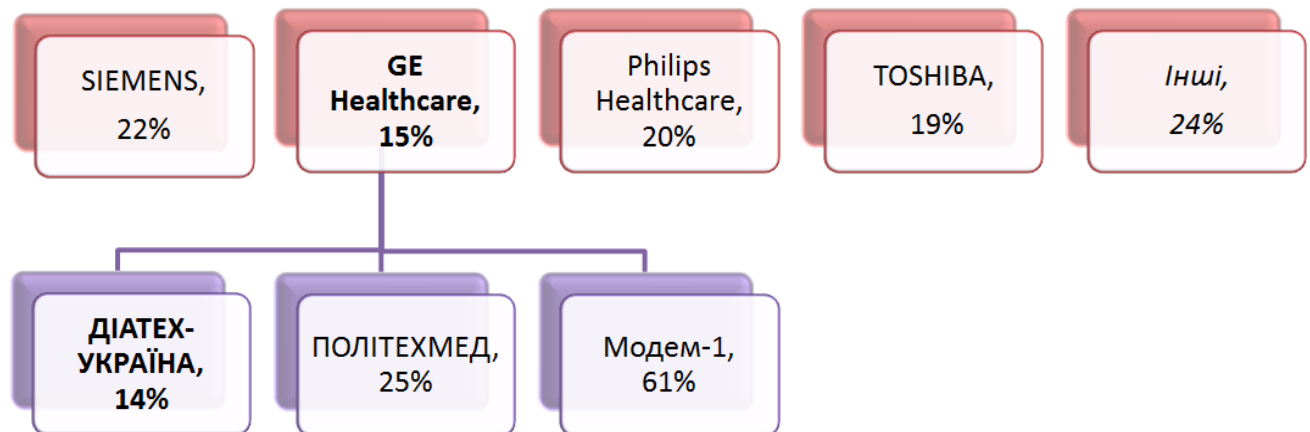


Рис. 2.1. Схематичне зображення ключових гравців на ринку продажу медичної діагностичної техніки в Україні з їх ринковими частками

Джерело: сформовано автором на основі даних аналізу ринку

GE Healthcare запровадило систему онлайн-реєстрації дистриб'юторів, яка фактично працює як «онлайн-резервування» співпраці з певним медичним закладом. Вона дозволяє одному з трьох основних реселерів — «ДІАТЕХ-УКРАЇНА», «Модем-1» або «Політехмед» — отримати ексклюзивне право на постачання обладнання до конкретного замовника. Ця система майже повністю усуває пряме суперництво між цими трьома компаніями на рівні конкретних угод, хоча конкуренція між ними все одно зберігається і має значення.

Що стосується інших виробників медичного обладнання, таких як SIEMENS, Philips Healthcare і TOSHIBA, саме ці компанії «ДІАТЕХ-УКРАЇНА» вважає своїми основними конкурентами. У світовій практиці вважається, що саме GE Healthcare, SIEMENS, Philips Healthcare та TOSHIBA становлять чотири «кити» ринку медичної діагностичної техніки, які домінують майже на 76% ринку. Решту 24% займають апарати китайського, японського та інших виробників, які позиціонуються як low-cost рішення. Такі продукти характеризуються низькою ціною, однак мають значно нижчі показники якості, сервісу, дизайну, функціональних можливостей та потужності.

GE Healthcare, SIEMENS, Philips Healthcare та TOSHIBA є еталоном якості, інновацій, функціональної оснащеності, тривалості експлуатації, дизайнерських рішень і сервісу. Через це їх обладнання коштує сотні тисяч і навіть мільйони гривень. Ціни серед чотирьох лідерів ринку приблизно однакові, а різниця у вартості на рівні 60–100 тисяч гривень вважається незначною.

Враховуючи кількість продавців і розподіл ринкових часток, можна зробити висновок про тип ринкової структури, у якій функціонує ТОВ «ДІАТЕХ-УКРАЇНА». Це — олігополістична конкуренція. Підтвердження цьому дають такі аргументи:

- На ринку працює близько шести основних підприємств, що орієнтуються на практично однакових споживачів;

- Кілька компаній володіють значними частками ринку і можуть впливати на рівень середньоринкових цін;
- Продукція, що реалізується, є достатньо стандартизованою;
- Фірми розуміють свою взаємозалежність, особливо в питаннях ціноутворення;
- Існують високі бар'єри для входу на цей ринок.

Наступним важливим етапом стратегічного аналізу є визначення стадії життєвого циклу галузі. Галузь продажу крупної медичної діагностичної техніки перебуває на стадії уповільненого зростання, що підтверджується такими ознаками:

- Темпи приросту реалізації продукції залишаються стабільними;
- Спостерігається зростання прибутковості;
- Галузь наближається до своїх тимчасових меж, хоча розвиток нових наукових розробок відбувається досить рідко — раз на десятиліття, а впровадження технологій займає тривалий час;
- Особливість галузі полягає в тому, що окремий споживач зазвичай купує апарат одного типу лише один раз. Наприклад, якщо лікарня придбала магнітно-резонансний томограф, новий такий апарат вона купить лише при масштабному розширенні, відкритті нового корпусу або нової медичної установи. В іншому випадку обладнання експлуатується довгі роки і перебуває на гарантійному обслуговуванні.

Проводячи стратегічну діагностику компанії, важливо з'ясувати, в чому полягає її стратегія. Маючи чітко сформульовані цілі, місію та візію, можна ефективно оцінити відповідність поточних дій обраній стратегії. Місія, візія, цілі і стратегія — це ключові елементи розвитку будь-якого підприємства.

На жаль, ТОВ «ДІАТЕХ-УКРАЇНА» не має задокументованих стратегічних цілей, шляхів їх досягнення, місії та візії. Хоча існують певні емерджентні стратегії та усні формулювання, цього недостатньо для системного розвитку.

Відсутність стратегічного бачення призводить до прийняття неефективних управлінських рішень. Сформоване стратегічне бачення допоможе менеджменту сфокусуватися на пріоритетах і вибрати конкретні інструменти та дії для розвитку.

Для визначення елементів стратегічного бачення — мети, місії, візії — доцільно застосувати низку аналітичних методик, що дадуть змогу глибоко дослідити діяльність підприємства. Ці методики допоможуть виявити сильні та слабкі сторони компанії, а також зовнішні можливості і загрози, що впливають на її розвиток. Після такого аналізу можна буде сформулювати ключові стратегічні документи компанії, які стануть основою для подальшого планування та прийняття управлінських рішень.

Для початку аналізу зовнішнього середовища діяльності підприємства використовуємо методику PEST-аналізу, яка допоможе виявити політичні, економічні, соціальні та технологічні фактори, що впливають на бізнес. Результати цього аналізу наведені в таблиці 2.1.

Таблиця 2.1

PEST-аналіз ТОВ «ДІАТЕХ-УКРАЇНА»

Група факторів	Фактор	Вплив фактору	Оцінка (1–5 б)
1	2	3	4
<i>Політичні та законодавчі</i>	Зміна митного законодавства, зміна законодавства щодо підтримки окремих галузей економіки, законодавства щодо імпорту медичного обладнання, зміна податкового навантаження.	Зміни в митному законодавстві можуть негативно вплинути на діяльність підприємства з двох сторін: продукція компанії є імпортованою, а це значить, що підвищення імпортного мита автоматично підвищить рівень цін на продукцію; підвищення мита не дуже добре вплине на компанію.	5
	Приєднання України до складу ЄС	Укладення даної угоди може значно спростити процедуру імпорту товарів даної компанії в країну, що дозволить знизити ціни.	3

Продовження табл. 2.1

1	2	3	4
<i>Економічні</i>	Падіння темпів розвитку медичної галузі, недостатність фінансування державних лікарень	Підприємства даних галузей є основними клієнтами ТОВ «ДІАТЕХ-УКРАЇНА», тому негативні явища в цих сферах діяльності прямо впливають на результат діяльності підприємства. Негативні тенденції можуть призвести до скорочення обсягів продажу продукції, скорочення оборотності капіталу.	4
	Обмеження інвестиційних ресурсів	Зниження можливостей залучення додаткових фінансових ресурсів, відповідно зниження можливостей для подальшого розвитку і розширення компанії.	4
	Зміна рівня інфляції	Підвищення інфляції призводить до подорожчання капіталу і, відповідно зменшення можливостей залучення додаткових фінансових ресурсів.	1
	Підвищення суми сплати % за залучені кошти	Підвищення вартості залучення додаткових кредитних коштів, що підвищує витрати та скорочує маневреність підприємства.	3
<i>Соціальні, культурні, демографічні</i>	Зниження рівня життя населення, зниження рівня доходів,	Скорочення продажів у сфері продажів медичних апаратів та допоміжних матеріалів через зниження купівельної спроможності громадян.	2
<i>Технологічні</i>	Для даного підприємства технологічні чинники є не такими, що справляють значний вплив на діяльність через те, що ТОВ «ДІАТЕХ-УКРАЇНА» займається торговою посередницькою діяльністю. Даний чинник є важливим для материнської компанії, яка є виробником продукції, що поставляється на територію України.		0

Джерело: сформовано автором

Отже, результати PEST-аналізу свідчать, що найбільший вплив на діяльність компанії мають законодавчі та податкові чинники, а також економічні фактори. Продовжуючи дослідження макросередовища, застосуємо методику п'яти конкурентних сил Майкла Портера, яка буде виконана окремо для кожного ключового стратегічного напрямку компанії. Для виділення цих напрямів доцільно використовувати продуктовий підхід, об'єднуючи продукцію у групи за подібними споживчими характеристиками. За цією класифікацією можна визначити три основні стратегічні напрямки діяльності:

1. Ультразвукові системи — ультразвукові апарати та портативні ультразвукові комплекси;
 2. Магнітно-резонансні томографи;
 3. Рентгенівське обладнання — комп'ютерні томографи, рентгенапарати, мамографи та ангіографічні системи.
- Почнемо з аналізу сегменту ультразвукових діагностичних систем.

1. Існуючі конкуренти. Через широкий асортимент і функціональне різноманіття техніки складно визначити прямих конкурентів для кожного виду обладнання. Основними конкурентами ТОВ «ДІАТЕХ-УКРАЇНА» в ультразвуковому сегменті на українському ринку є компанії SIEMENS, Philips Healthcare, TOSHIBA. Їх продукція найбільше схожа на продукцію підприємства і займає вагомую частку ринку діагностичного обладнання. Вплив цього чинника оцінюємо у 5 балів.

2. Потенційні конкуренти. На ринку присутні товари китайських виробників, які наразі не мають офіційних дочірніх компаній в Україні. У разі появи таких структур у країні можливе значне зниження цін за рахунок зменшення посередницьких ланок, що суттєво змінить ринкову кон'юнктуру. Вплив цього чинника оцінюється у 4 бали.

3. Товари-замінники. Для ультразвукових апаратів практично відсутні альтернативні продукти, тому вплив цього фактора оцінюється у 0 балів.

4. Посередники. ТОВ «ДІАТЕХ-УКРАЇНА» працює виключно з материнською компанією GE Healthcare, тож сила впливу цього чинника є максимальною — 5 балів, оскільки успішність діяльності залежить від підтримки цих відносин.

5. Споживачі. Основними клієнтами ультразвукових систем є державні лікувальні заклади та приватні медичні установи. Вплив споживачів також оцінюємо у 5 балів.

Тепер розглянемо п'ять конкурентних сил у сегменті магнітно-резонансних томографів.

1. Існуючі конкуренти. Аналогічно, через різноманіття товарів важко виділити прямих конкурентів. На українському ринку основними конкурентами є ті ж SIEMENS, Philips Healthcare, TOSHIBA, чий вироби близькі до пропозицій ТОВ «ДІАТЕХ-УКРАЇНА». Ці компанії утримують значну частку ринку в цьому сегменті. Вплив цього фактора становить 5 балів.

2. Потенційні конкуренти. Як і в ультразвуковому сегменті, на ринку присутні китайські виробники, які не мають дочірніх компаній в Україні. Створення таких представництв може знизити ціни через скорочення посередницьких витрат, що суттєво вплине на ринок. Вплив оцінюється у 4 бали.

3. Товари-замінники. Магнітно-резонансні томографи практично не мають замінників, тому цей фактор не має впливу — 0 балів.

4. Посередники. Материнська компанія GE Healthcare є єдиним постачальником, тому цей фактор має максимальний вплив — 5 балів.

5. Споживачі. Основними клієнтами є державні і приватні медичні заклади, вплив яких також оцінено в 5 балів.

Розглянемо п'ять конкурентних сил для стратегічного напрямку магнітно-резонансних томографів.

1. Існуючі конкуренти. Через великий асортимент продукції на ринку та її функціональні відмінності важко виділити чітких прямих конкурентів для кожного виду обладнання. На українському ринку основними конкурентами

ТОВ «ДІАТЕХ-УКРАЇНА» у сегменті МРТ є такі виробники, як SIEMENS, Philips Healthcare та TOSHIBA. Продукти цих компаній найбільш близькі за характеристиками до пропозицій ТОВ «ДІАТЕХ-УКРАЇНА» і займають значну частку ринку у діагностичному секторі. Вплив цього фактора оцінюється у 5 балів.

2. Потенційні конкуренти. На ринку представлені товари китайських виробників, хоча наразі жодна з їхніх компаній не має дочірніх підприємств в Україні. Якщо китайські виробники вийдуть на український ринок шляхом створення власних дочірніх структур, це може призвести до суттєвого зниження цін за рахунок скорочення посередницьких ланок, що суттєво вплине на ринкову ситуацію. Вплив цього фактора оцінюємо у 4 бали.

3. Товари-замінники. Магнітно-резонансні томографи практично не мають аналогів або замінників, тому вплив цього чинника відсутній, тобто оцінюється у 0 балів.

4. Посередники. Основним постачальником для ТОВ «ДІАТЕХ-УКРАЇНА» є материнська компанія GE Healthcare, тому цей фактор має максимальний вплив. Вплив оцінено в 5 балів, адже стабільність роботи компанії значною мірою залежить від підтримки партнерських відносин із материнською структурою.

5. Споживачі. Ключовими покупцями магнітно-резонансних томографів є державні медичні заклади та приватні клініки. Вплив споживачів оцінюється у 5 балів.

Наступним стратегічним напрямком є рентгенографічне обладнання.

1. Існуючі конкуренти. Через широкий асортимент продукції на ринку та її функціональні відмінності важко виділити прямих конкурентів для кожного типу товару. На українському ринку основними конкурентами ТОВ «ДІАТЕХ-УКРАЇНА» у сегменті рентгенографічного обладнання є виробники SIEMENS, Philips Healthcare та TOSHIBA. Продукція цих брендів найбільше схожа за характеристиками на пропозиції ТОВ «ДІАТЕХ-УКРАЇНА». Вони

займають значну частку ринку, особливо у діагностичному секторі. Вплив цього фактора оцінюється в 5 балів.

2. Потенційні конкуренти. На ринку наразі представлені товари китайських виробників, хоча жодна з їхніх компаній не має дочірніх підприємств в Україні. У разі виходу китайських виробників на український ринок через створення власних дочірніх компаній можливе суттєве зниження цін за рахунок скорочення кількості посередників, що суттєво вплине на ринкову кон'юнктуру. Вплив цього фактора оцінюємо у 4 бали.

3. Товари-замінники. Рентгенографічне обладнання практично не має альтернатив, тому вплив цього чинника відсутній, тобто оцінюється у 0 балів.

4. Посередники. Основним постачальником для ТОВ «ДІАТЕХ-УКРАЇНА» є материнська компанія GE Healthcare, тому цей фактор має максимальний вплив. Вплив оцінюється у 5 балів, оскільки діяльність компанії значною мірою залежить від підтримки партнерських відносин із материнською організацією.

5. Споживачі. Основними покупцями рентгенографічного обладнання є державні лікувальні заклади та приватні клініки. Вплив споживачів оцінено у 5 балів.

Підсумовуючи, можна відзначити, що дане обладнання не має замінників, оскільки є унікальним діагностичним інструментом. Компанія значною мірою залежить від GE Healthcare, яку вона представляє як реселер. Основні конкуренти залишаються незмінними — SIEMENS, Philips Healthcare, TOSHIBA, а також «Політехмед» і «Модем-1», чия ринкова сила, особливо в аспекті ціноутворення, є суттєвою, що характерно для олігополії. Щодо потенційних конкурентів, то це насамперед можливий вихід на український ринок офіційних дистриб'юторів медтехніки китайських та японських виробників.

Проаналізуємо кожен стратегічний напрямок діяльності, застосувавши один із найбільш поширених інструментів для оцінки ефективності стратегії та визначення пріоритетів фінансування щодо конкретного СНД — матрицю

Бостонської консалтингової групи. Матриця BCG є інструментом стратегічного менеджменту, що використовується для оцінки продуктового портфеля компанії. Вона базується на двох осях: ринковій частці продукту та темпах зростання відповідного ринку. За допомогою матриці BCG компанії можуть визначити, які продукти потребують додаткових ресурсів і інвестицій, а які доцільно зменшити або вивести з портфеля.

Відповідно до цієї методики, ринкова частка кожного СНД розраховується як співвідношення обсягу реалізації підприємства до обсягу реалізації найближчого конкурента.

Для зручності сприйняття об'єднаємо інформацію про три СНД на одній матриці BCG, доповнивши її ілюстрацією можливих сценаріїв розвитку для кожного з напрямків (див. рис. 2.2).

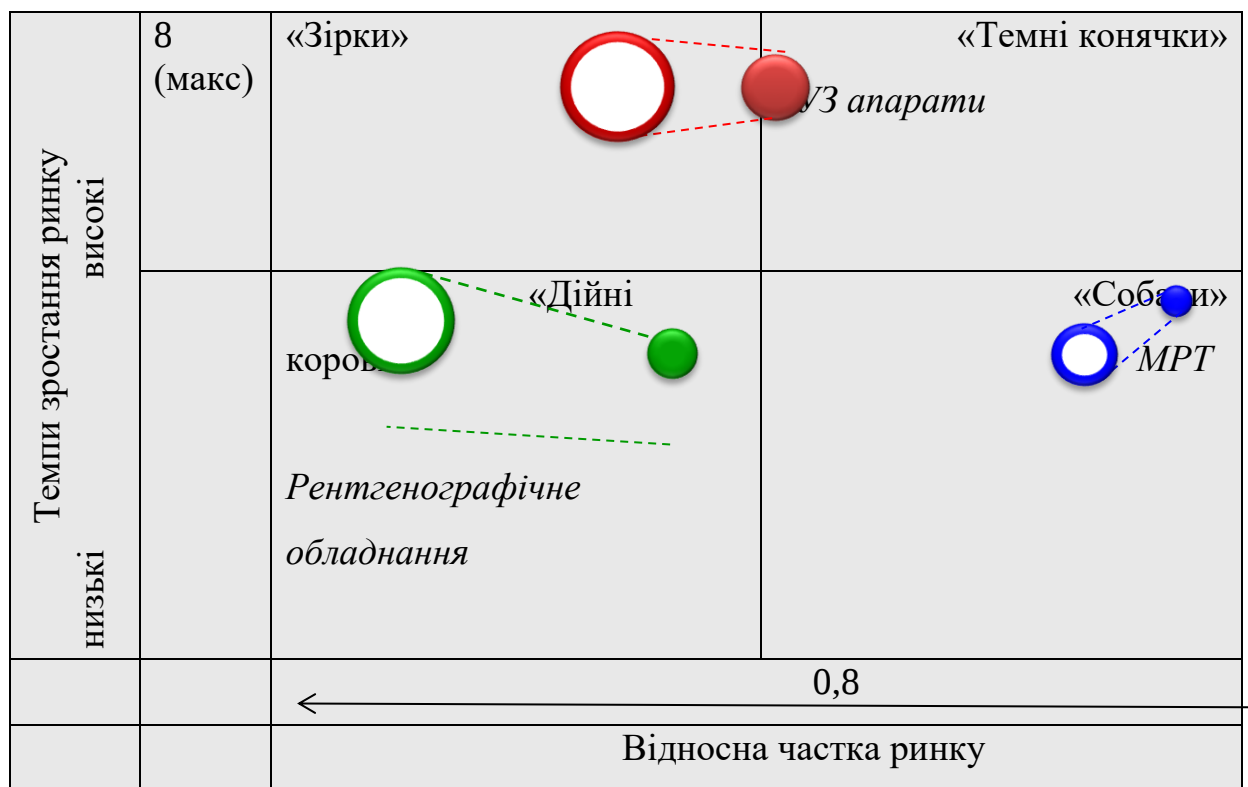


Рис. 2.2. Матриця БКГ для всіх СНД ТОВ «ДІАТЕХ-УКРАЇНА»

Джерело: розроблено автором за даними підприємства

Отже, з матриці BCG можна зробити такі висновки:

1. СНД ультразвукових апаратів відносяться до категорії «зірок». Це свідчить про високий рівень продажів і значну ринкову частку; ультразвукові апарати забезпечують вагомую частину доходу компанії. Рекомендації — утримувати позиції та посилювати присутність на ринку шляхом додаткових інвестицій.

2. СНД магнітно-резонансних томографів відноситься до категорії «собак». На ринку спостерігається низький рівень зростання та невелика частка компанії. Прогноз — можливе виведення з портфеля (що, з огляду на специфіку ринку, малоймовірно), або збільшення ринкової частки завдяки зусиллям керівництва, що може стримувати подальше падіння. Цей товар характеризується високою рентабельністю.

3. СНД рентгенографічного обладнання відноситься до категорії «дійних корів». Продукція має суттєву ринкову частку, але темп зростання продажів невисокий. Інвестиції у цей сегмент не є значними, оскільки попит стабільний. Прогноз — зростання обсягів продажів, що забезпечить стабільний і вагомий прибуток компанії.

Для поглибленого аналізу галузі застосуємо дев'ятисекторну багатофакторну матрицю компаній General Electric та McKinsey, відому також як «екран бізнесу». Для її побудови буде визначено показники привабливості галузі та конкурентоспроможності бізнесу для кожного СНД.

Згідно з результатами аналізу за матрицею General Electric — McKinsey (рис. 2.3), всі стратегічні напрями діяльності ТОВ «ДІАТЕХ-Україна» потрапляють у сектор подальшого інвестування, що передбачає розвиток усіх трьох СНД (ультразвукові апарати, магнітно-резонансні томографи, рентгенографічне обладнання) та загальний розвиток компанії.

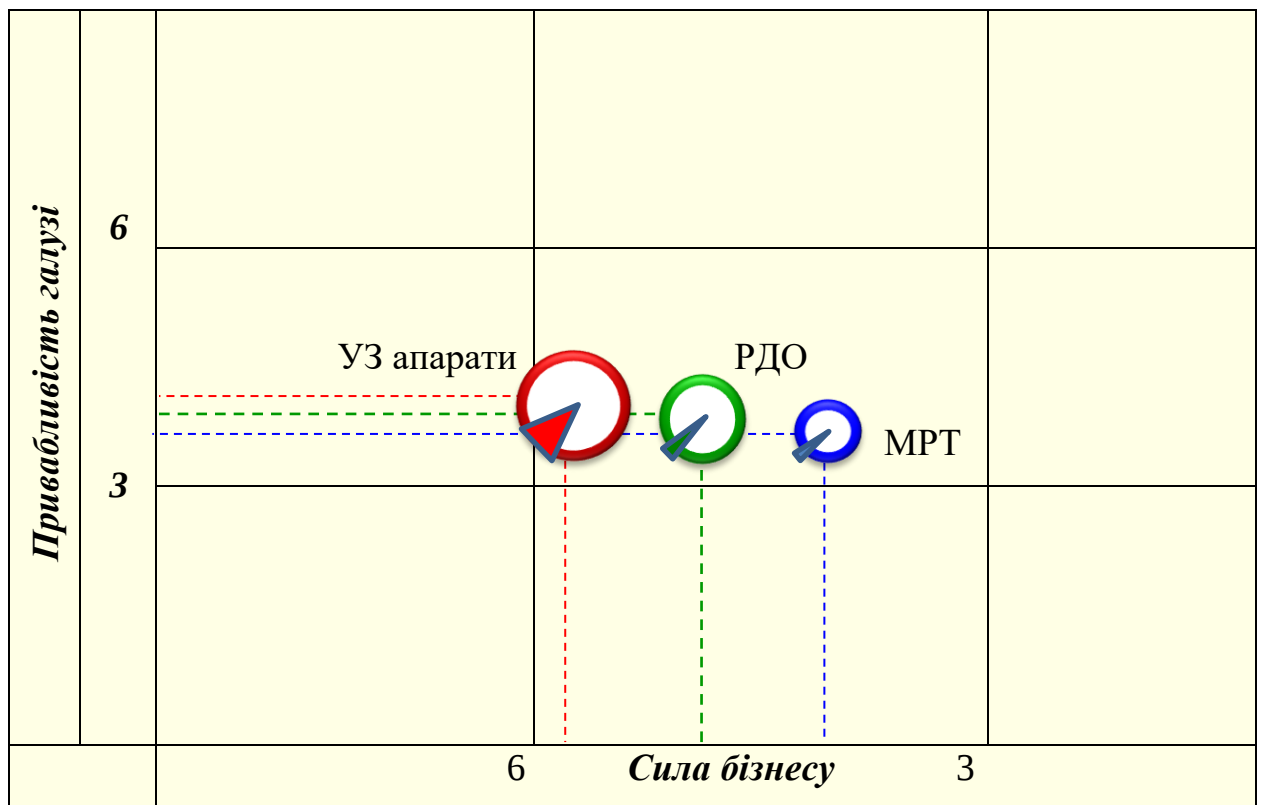


Рис. 2.3. Матриця Дженерал Електрик, Мак-Кінсі для кожного стратегічного напрямку діяльності компанії

Джерело: розроблено автором за даними підприємства

З аналізу матриці Дженерал Електрик – Мак-Кінсі випливає, що всі стратегічні напрямки діяльності потрапляють у категорію «середній пріоритет для інвестування». Це означає, що для ультразвукових апаратів, рентгенографічного обладнання та магнітно-резонансних томографів основною метою має бути максимізація прибутку.

Для формування стратегії розвитку кожного СНД побудуємо єдину матрицю життєвого циклу. У межах СНД «ультразвукові апарати» більша частина продукції перебуває на стадії зрілості, перебуваючи у вигідній позиції завдяки: високій якості та широкій функціональності продукції GE Healthcare, лояльності клієнтів, компактності деяких моделей (зокрема портативних), зручності експлуатації, а також можливості пропонувати вживані апарати за зниженою ціною.

Натомість СНД «магнітно-резонансні томографи» та «рентгенографічне обладнання» знаходяться на стадії зростання ринку завдяки постійному

впровадженню нових технологій, які підвищують безпеку для пацієнтів, а також впровадженню функціональних інновацій. Завдяки впізнаваності бренду, швидкій логістиці, високій якості та можливості впливати на ринкові умови, ці СНД займають сильні позиції. Візуалізація життєвого циклу всіх СНД наведена на рис. 2.4.

На основі проведеного матричного аналізу рекомендується, щоб ТОВ «ДІАТЕХ-УКРАЇНА» орієнтувалось на стратегію зростання шляхом:

- а) активного фінансування розвитку магнітно-резонансних томографів і рентгенографічного обладнання як найбільш перспективних напрямів;
- б) збільшення обсягів реалізації ультразвукових апаратів, що є найбільш прибутковими і при цьому не вимагають суттєвих інвестицій для зростання продажів.

Основна позиція	Домінуюча		МР		
	Сильна		 		
	Сприятлива		РГ	 УЗ	
	Захищена				
	Гранична				
		Впровадження	Зростання	Зрілість	Занепад
		Стадія життєвого циклу			

Рис. 2.4. Матриця життєвого циклу всіх стратегічних напрямів діяльності компанії

Джерело: розроблено автором за даними підприємства

Отже, на основі застосування різних інструментів аналізу зовнішніх факторів та оцінки ринкових позицій підприємства можна зробити такі висновки. Підприємство є конкурентоспроможним і має міцні позиції на ринку. Його продукція вирізняється високою якістю та популярністю завдяки відомому бренду, який має світове визнання. Використовувані технології

відповідають, а іноді й перевершують сучасні розробки конкурентів. Цінова політика компанії сформована відповідно до правил олігополістичного ринку.

Щодо стратегічної позиції і переваг по кожному СНД, варто відзначити наступне. Для напрямку «ультразвукові апарати» основними конкурентними перевагами є висока якість, лояльність клієнтів, прийнятна ціна, компактність моделей при збереженні широкої функціональності. Щодо стратегії у цьому напрямку – планується продовжувати інвестування та очікується зростання продажів. У випадку «магнітно-резонансних томографів» та «рентгенографічного обладнання» ключовими перевагами є бездоганна якість, забезпечена гарантією виробника GE Healthcare, сучасні інноваційні технології та зручність у користуванні. Щодо стратегічної позиції – ці напрями потребують подальших інвестицій, оскільки мають великий потенціал для розвитку.

Що стосується загальної стратегічної позиції компанії, вона перебуває на етапі «дорослішання» життєвого циклу, має стабільну клієнтську базу, підтримку інвесторів і амбіційні плани щодо розширення ринкової частки у всіх напрямках. Усі плани мають бути зосереджені на подальшому інвестуванні в ключові напрямки діяльності, збільшенні клієнтської бази, активізації продажів, налагодженні ефективної комунікації з клієнтами та зміцненні позицій бренду на українському ринку.

2.2. Дослідження внутрішнього середовища діяльності компанії

Для визначення основних напрямків розвитку компанії важливим етапом є проведення діагностики її внутрішнього стану. Початковим кроком у цьому процесі є аналіз організаційної структури підприємства. Такий аналіз дає змогу оцінити ефективність існуючої організації праці в компанії. На рис. 2.5 представлена організаційна структура ТОВ «ДІАТЕХ-УКРАЇНА».

Застосована структура — лінійна організаційна структура. Головними перевагами цієї структури є простота та ясність у комунікації між відділами,

єдність і скоординованість дій, оперативність у прийнятті рішень та чітка відповідальність кожного виконавця за результати своєї роботи. Водночас серед недоліків варто виділити високі вимоги до керівника, який повинен володіти широким спектром знань і досвіду в різних сферах управління, що може стати перешкодою для ефективного керівництва; надмірне навантаження інформацією, великий обсяг документації та численні контакти як із підлеглими, так і з іншими структурами.

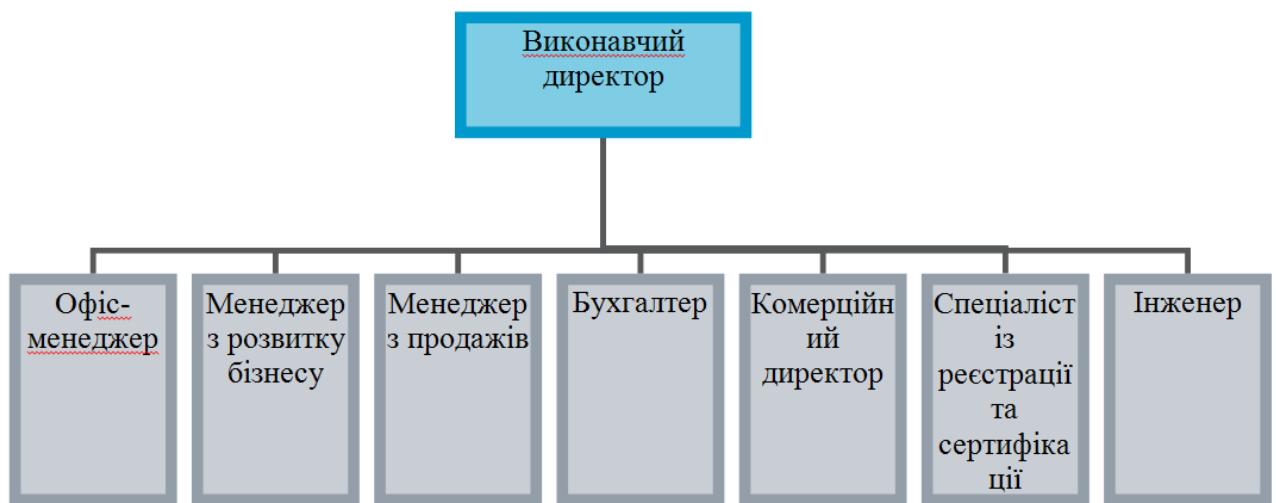


Рис. 2.5. Схематичне зображення організаційної структури ТОВ «ДІАТЕХ-УКРАЇНА»

Джерело: розроблено автором за даними підприємства

Оскільки ТОВ «ДІАТЕХ-УКРАЇНА» є невеликим торговельним підприємством з обмеженим масштабом діяльності, застосування саме такої організаційної структури є цілком виправданим. Це також пояснюється відсутністю складної системи взаємозв'язків між працівниками – кожен отримує конкретні завдання і несе персональну відповідальність за їх виконання.

Як видно з рис. 2.5., окрім інженера, інші співробітники виконують адміністративні функції, а управління компанією здійснює директор. Загалом, персонал виконує поставлені завдання, однак іноді виникають ситуації, що

свідчать про певні прорахунки в ефективності роботи. Такі випадки зазвичай пов'язані з відсутністю чітко визначених посадових інструкцій або не зовсім зрозумілим розподілом обов'язків, зокрема щодо відповідальності за виконання конкретних завдань. Частково це є наслідком недостатньої комунікації між деякими працівниками. Утім, зважаючи на масштаби підприємства, подібні недоліки не мають критичного впливу на якість обслуговування клієнтів чи загальну ефективність функціонування компанії.

Слід зазначити, що система мотивації працівників як окрема функція управління відсутня, що зумовлено як відсутністю кадрового підрозділу, так і невеликою чисельністю штату. Водночас директор підтримує мотивацію персоналу шляхом толерантного ставлення до запізнень, поважних причин відсутності, регулярною оплатою праці та офіційним працевлаштуванням.

Наступним важливим етапом аналізу є вивчення стратегічного бачення компанії. Станом на сьогодні підприємство не має чітко сформульованої стратегії. У словесній формі директор окреслює орієнтацію на зростання, маючи на увазі збільшення обсягів реалізації. Проте стратегія розвитку, як і конкретні завдання, місія, бачення майбутнього, портрет цільового клієнта – ніде не задокументовані.

Для створення ефективної стратегії необхідним є проведення ринкових досліджень, оцінка обсягів продажів, аналіз фінансових показників та інших даних. На даний момент такі дослідження не виконуються, а управлінські рішення приймаються на основі досвіду керівника та інтуїтивного підходу. Доцільним є, після проведення комплексної оцінки поточного стану компанії, ідентифікувати основного клієнта, визначити його запити та цінності, сформулювати місію, візію, стратегічні цілі і шляхи до їх досягнення, а також ознайомити працівників з очікуваними результатами, до яких має прагнути компанія.

Стосовно організаційної культури, її рівень можна охарактеризувати як базовий. Колектив дотримується певних внутрішніх норм поведінки, спілкується професійною мовою, що відповідає специфіці галузі. Щоденна

взаємодія сприяє формуванню довіри, взаєморозуміння, обізнаності в компетенціях і сильних сторонах колег, що дає змогу передбачати реакції одне одного на різні обставини.

Додатковим фактором згуртованості колективу є спільне святкування визначних подій – Нового року, Різдва, Дня медичного працівника, річниць компанії, днів народження співробітників. Такі заходи сприяють зміцненню міжособистісних зв'язків, дозволяють спілкуватися у невимушеній атмосфері, виявляти людські якості поза межами робочого середовища. У колективі цінуються відкритість, прозорість у справах, ініціативність, конструктивні зауваження та професійна позиція кожного співробітника.

Щодо економічної культури, слід зазначити, що в колективі компанії панує дотримання принципів прозорості та справедливої господарської діяльності, що здійснюється відповідно до чинного законодавства України. Працівники орієнтуються на певні соціальні норми та цінності, які регулюють економічну поведінку організації та виконують роль соціальної пам'яті в процесі економічного розвитку.

До проявів економічної культури також слід віднести такі важливі загальнокультурні риси, як чесність, тактовність, соціальна й політична свідомість, громадянська позиція та прагнення до справедливості. Хоча ці характеристики мають загальнолюдський характер, у межах економічної діяльності вони виявляються, зокрема, через справедливу оплату праці, добросовісне виконання службових обов'язків, повагу до колег, партнерів і клієнтів.

Щодо продукції, яку пропонує компанія, її асортимент є надзвичайно широким і може задовольнити навіть найвимогливішого замовника. ТОВ «ДІАТЕХ-УКРАЇНА» має можливість постачати на український ринок будь-яке медичне обладнання виробництва GE Healthcare. Це означає, що, звернувшись до компанії, замовник практично гарантовано (в 99% випадків) отримає саме той апарат і з тими функціями, які йому необхідні.

Цінова політика компанії формується відповідно до ринкових умов. Як такого фіксованого прейскуранту немає, що пояснюється варіативністю комплектації обладнання. Остаточна вартість формується в залежності від обраної конфігурації, датчиків, функціональних модулів та інших параметрів, які підбираються індивідуально під потреби кожного замовника.

Що стосується маркетингової діяльності компанії, то її рівень на сьогодні є досить низьким. Попри наявність розробленого логотипу, інформаційних буклетів, привітань клієнтів зі святами, участі у виставці «Охорона здоров'я 2023», проведення окремих презентацій продукції, а також сторінки на маркетплейсі PROM.UA — цих заходів недостатньо для досягнення належного рівня впізнаваності компанії серед цільової аудиторії в медичній сфері.

Оскільки ТОВ «ДІАТЕХ-УКРАЇНА» є молодим підприємством, воно ще не встигло сформувати широку клієнтську базу або завоювати сталу лояльність до свого бренду. При цьому бренд GE Healthcare сам по собі часто не є достатньою підставою для прийняття рішення на користь конкретного постачальника. У зв'язку з цим маркетингове просування компанії має стати одним із ключових напрямів розвитку. Необхідно нарощувати обсяги маркетингової активності, урізноманітнювати інструменти комунікації з ринком і забезпечити належне фінансування таких заходів.

Як уже неодноразово підкреслювалося, діяльність компанії як дистриб'ютора зосереджена на реалізації продукції. Саме збут виступає основним бізнес-процесом, від ефективності якого безпосередньо залежать обсяги продажів і загальний успіх підприємства. Тому аналіз результатів збутової діяльності є вкрай важливим етапом для подальшого стратегічного планування.

Під час аналізу процесу та умов збуту продукції доцільно здійснювати порівняння із аналогічними процесами в конкуруючих компаніях. У ТОВ «ДІАТЕХ-УКРАЇНА», як і в інших дистриб'юторів GE Healthcare (зокрема, «Модем-1», «Політехмед»), а також у представників компаній-конкурентів —

Siemens, Philips Healthcare, Toshiba — застосовується однакова логістична схема поставок обладнання в Україну.

Цей процес охоплює кілька ключових етапів:

1. Компанія-дистриб'ютор подає замовлення, погоджуючи з виробником остаточну вартість обладнання та строки поставки.
2. Після укладення договору покупець переказує кошти на рахунок компанії (іноді — 30% передоплати, решта — після митного оформлення). Компанія оформлює фінансові документи з замовником.
3. Організовується транспортування обладнання з країни-виробника до державного кордону України.
4. Готуються документи для митного оформлення.
5. Здійснюється доставка до кінцевого пункту призначення (лікарня, клініка, медичний центр тощо).
6. Виконується сертифікація, метрологічна перевірка апарату, підписується повний пакет супровідної документації.
7. Здійснюється монтаж, налаштування та введення апарату в експлуатацію.

Що стосується умов оплати, існують два основні варіанти:

- Перший варіант — 100% передоплата за контрактом.
- Другий варіант — 30% передоплати при укладенні договору та 70% після завершення митного оформлення (цей варіант використовується рідко).

Оцінюючи обсяг продажів компанії за минулий рік, можна зазначити, що всього було реалізовано 15 одиниць обладнання державним та приватним медичним установам. Варто звернути увагу на негативну динаміку: остання угода була укладена 13 січня 2024 року, після чого — в період з 14.01.2024 по 14.04.2024 — не було зафіксовано жодного продажу. Це є тривожною тенденцією для компанії. Причини подібної ситуації варто шукати як у зовнішніх обставинах — військові дії, економічна та політична нестабільність, так і у внутрішніх факторах, що розглядатимуться у підрозділі 2.3.

Розглянемо структуру продажів за типами покупців — це дозволить зрозуміти, хто є основною цільовою аудиторією компанії та в яких сегментах можливе подальше зростання. Відповідний аналіз покаже, як краще вибудовувати роботу із замовниками задля підвищення обсягів реалізації. За результатами аналізу встановлено, що з 15 продажів — 11 були здійснені приватним медичним закладам, а 4 — державним. Відповідне співвідношення проілюстроване на секторній діаграмі (рис. 2.6), що демонструє домінування приватного сектору серед клієнтів компанії.

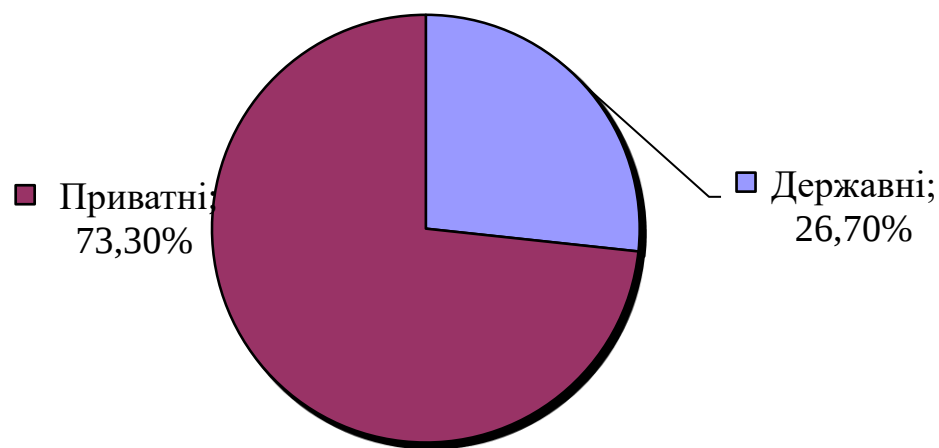


Рис. 2.6. Секторна діаграма відсоткового співвідношення кількості здійснених продажів приватним та державним медичним закладам
Джерело: розроблено автором за даними підприємства

Що стосується обсягів виручки від реалізованої продукції залежно від типу покупця, то суми продажів до приватних медичних закладів становили 3 999 095,00 грн, тоді як до державних — 5 372 500,00 грн. Це свідчить про те, що попри більшу кількість реалізацій у приватному секторі, основний фінансовий обсяг продажів було забезпечено саме за рахунок угод із державними установами. Відповідне відсоткове співвідношення в структурі загального обсягу реалізації наведено на рис. 2.7.

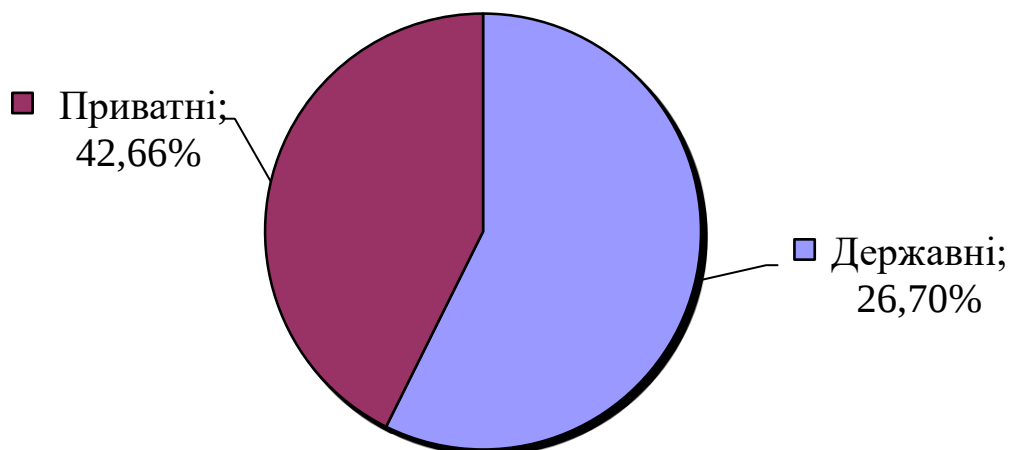


Рис. 2.7. Секторна діаграма відсоткового співвідношення сум, на які були здійсненні продажі приватним та державним медичним закладам

Джерело: розроблено автором за даними підприємства

Хоча сезонний фактор не має суттєвого впливу на діяльність у цій сфері, було здійснено аналіз розподілу продажів за порами року (рис. 2.8). Результати показали, що навесні не було реалізовано жодної одиниці продукції, тоді як в інші сезони обсяги продажів залишалися приблизно на одному рівні.

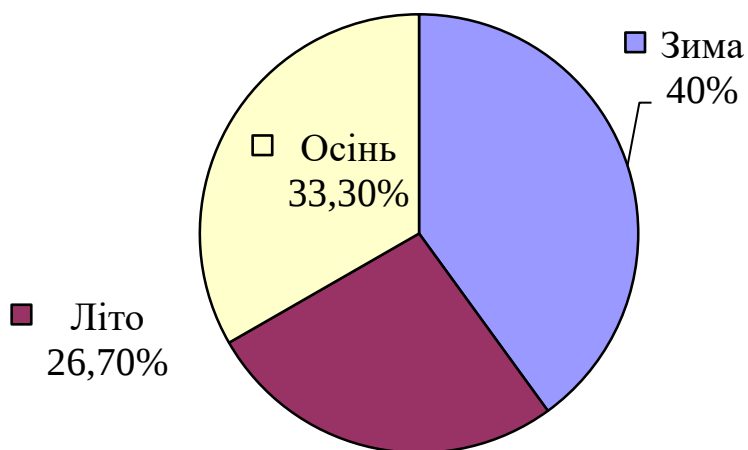


Рис. 2.8. Секторна діаграма співвідношення обсягів продажів у різних сезонах

Джерело: розроблено автором за даними підприємства

Для визначення того, продукція якого виробника користується найбільшим попитом серед клієнтів, було проведено аналіз продажів компанії. Результати показали, що 87% усіх продажів припадає на продукцію GE Healthcare, тоді як на частку Cochlear Limited — лише 13% (рис. 2.9).

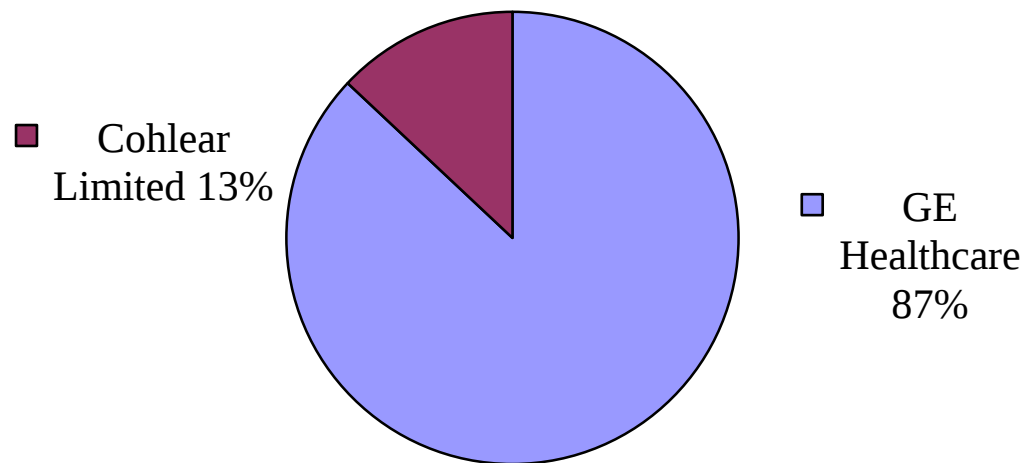


Рис. 2.9. Секторна діаграма співвідношення обсягів продажів продукції різних виробників

Джерело: розроблено автором за даними підприємства

Для аналізу обсягів продажів за окремими видами продукції важливо зазначити наступне: було реалізовано 9 одиниць УЗД-апаратів, 2 одиниці С-арок, 17 кохлеарних імплантів, а також 6 одиниць розхідних матеріалів. Відсоткове співвідношення продажів відображено на рис. 2.10.

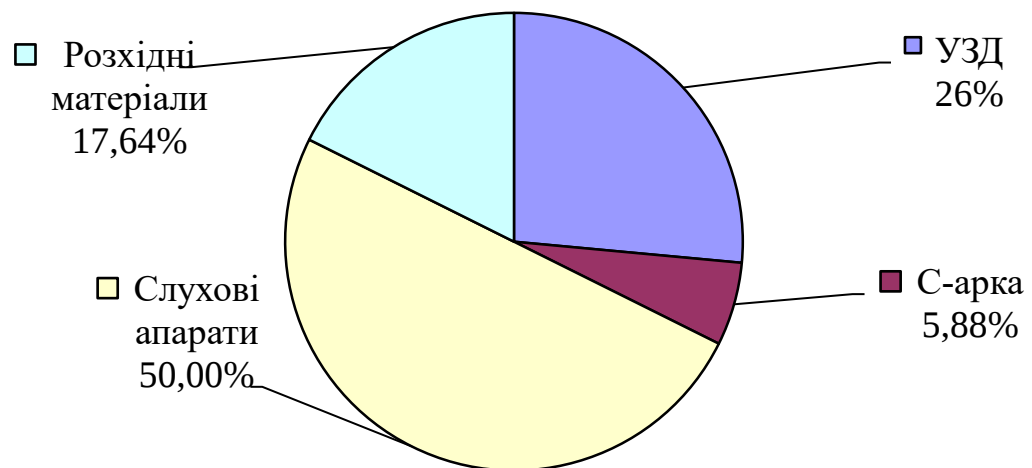


Рис. 2.10. Секторна діаграма відсоткового співвідношення продажів за кількістю проданої продукції окремого типу

Джерело: розроблено автором за даними підприємства

Проаналізуємо відсоткове співвідношення продажів в загальному доході, який за звітний період склав 9 371 595,00 грн (рис. 2.11). Розподіл доходів за видами продукції виглядає наступним чином: ультразвукові

діагностичні апарати - 3 969 323,75 грн; С-арка - 2 160 000,00 грн; кохлеарні слухові апарати - 3 212 500,00 грн; розхідні матеріали - 29 772,00 грн. Відсоткове співвідношення цих категорій представлено на рис. 2.11.

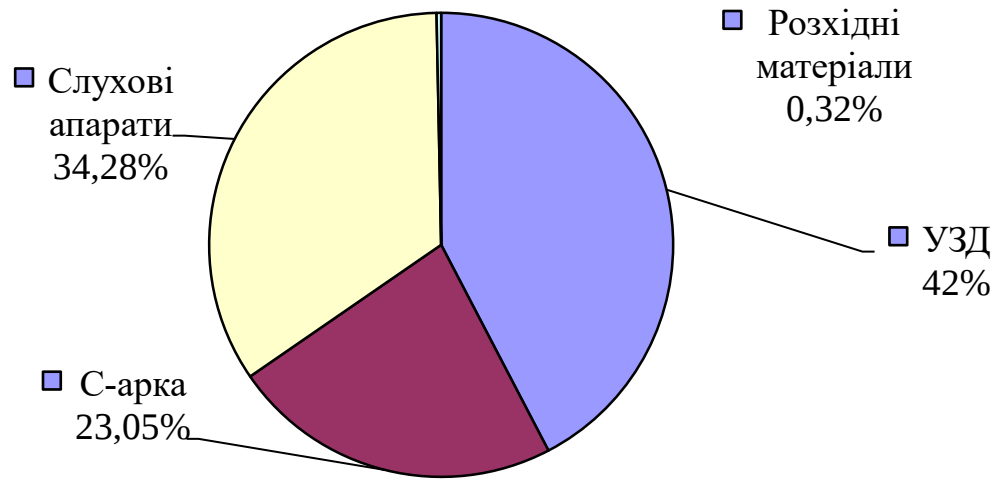


Рис. 2.11. Секторна діаграма відсоткового співвідношення продажів за часткою певного типу продукції у сукупному доході

Також було проведено аналіз структури продажів за частотою придбання продукції різних типів (рис. 2.12). З'ясувалося, що ультразвукові діагностичні апарати купують у трьох випадках із чотирьох. Водночас частота купівлі С-арок, кохлеарних слухових апаратів та розхідних матеріалів становить лише близько 8% кожного типу.

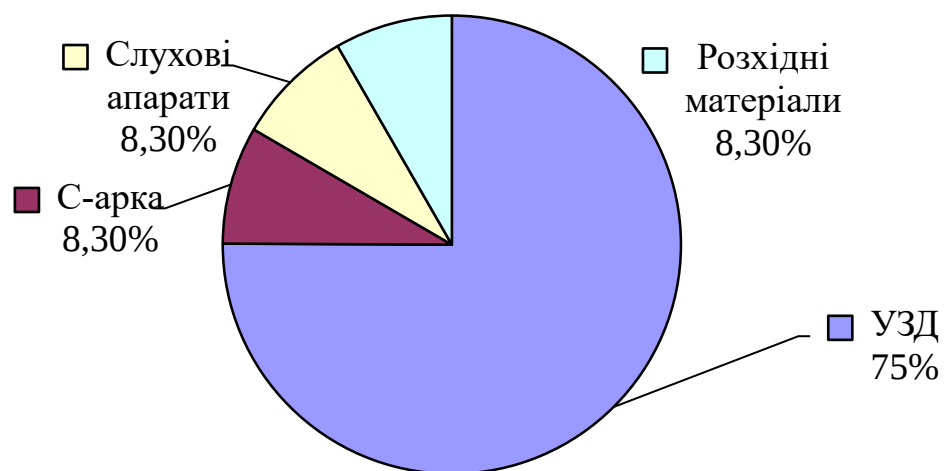


Рис. 2.12. Секторна діаграма структури продажів за частотою продажів продукції різних типів

Джерело: розроблено автором за даними підприємства

Оцінимо фінансовий стан підприємства (табл. 2.2.).

Таблиця 2.2

Оцінка фінансового стану компанії

Показник	Ум. позначення	Величина
1	2	3
Показники майнового стану		
Частка основних засобів в активах	Ч о.з.	0,00
Коефіцієнт зносу основних засобів	К зн	0,20
Показники ділової активності		
Оборотність активів (обороти), ресурсовіддача, коефіцієнт трансформації	Кт	1,14
Коефіцієнт оборотності обігових коштів	Ко	1,14
Період одного обороту обігових коштів	Чо	315,80
Коефіцієнт оборотності запасів	Ко.з	44,24
Період одного обороту запасів (днів)	Чз	8,14
Коефіцієнт оборотності дебіторської заборгованості (обороти)	Кд.з	22,43
Період погашення дебіторської заборгованості	Чд.з	16,05
Коефіцієнт оборотності готової продукції	Кг.п	47,47
Коефіцієнт оборотності власного капіталу	Кв.к	198,93
Рентабельність капіталу (активів) за чистим прибутком	Ра	0,01
Рентабельність власного капіталу	Рв.к	0,97
Рентабельність виробничих фондів	Рв.ф	3,86
Рентабельність реалізованої продукції за чистим прибутком	RQ ^ч	0,005
Період окупності капіталу	Тк	179,95
Період окупності власного капіталу	Тв.к	1,03
Показники фінансової стійкості		
Власні обігові кошти (робочий, функціонуючий капітал)	Рк	26,20
Маневреність робочого капіталу	Мр.к	0,33
Маневреність власних обігових коштів	Мв.о.к	122,81
Коефіцієнт забезпечення власними обіговими коштами запасів	Кзап	0,18
Коефіцієнт покриття запасів	Кп.з	38,08
Коефіцієнт фінансової незалежності	Кавт	0,01
Коефіцієнт фінансової залежності	Кф.з	174,75

Продовження табл. 2.2

1	2	3
Коефіцієнт концентрації позикового капіталу	Кп.к	0,99
Коефіцієнт фінансової стабільності (коефіцієнт фінансування)	Кф.с	0,01
Коефіцієнт фінансової стійкості	Кф.с	0,01
Показники ліквідності (платоспроможності)		
Коефіцієнт ліквідності поточної (покриття)	Кл.п	1,00
Співвідношення короткострокової та кредиторської заборгованості	Кд/к	0,49

Джерело: розраховано автором за даними підприємства

Отже, розрахувавши показники майнового стану, ліквідності, ділової активності та фінансової стійкості компанії, можна зробити висновок, що ТОВ «ДІАТЕХ-УКРАЇНА» перебуває у стані значної фінансової залежності. Зокрема, коефіцієнт фінансової незалежності становить лише 0,01 за нормативного значення понад 0,5. Це свідчить про надзвичайно низьку здатність підприємства виконувати зовнішні зобов'язання за рахунок власних коштів, тобто про практично повну залежність від позикових джерел фінансування.

Коефіцієнт фінансової стійкості, який демонструє частку стабільних джерел фінансування в загальному їх обсязі, також становить 0,01, що вказує на критично нестійку фінансову структуру. Коефіцієнт поточної ліквідності свідчить про недостатність обігових коштів для покриття короткострокових боргових зобов'язань. Водночас коефіцієнт покриття запасів (Кп.з. = 38,08) є на задовільному рівні. Показники ділової активності — ресурсовіддача (1,14), коефіцієнт оборотності запасів (44,24) та коефіцієнт оборотності дебіторської заборгованості (22,43) — наразі можна вважати прийнятними, хоча в майбутньому бажано їх покращити.

У результаті комплексного аналізу зовнішнього й внутрішнього середовища компанії ТОВ «ДІАТЕХ-УКРАЇНА» були виявлені такі ключові висновки. Компанія функціонує в умовах олігополістичного ринку та має трьох прямих конкурентів (дистриб'ютори інших брендів медичного

обладнання) і двох непрямих (інші дистриб'ютори GE Healthcare). Підприємство перебуває на стадії зростання життєвого циклу. Найбільш конкурентоспроможним сегментом на сьогодні є ультразвукові діагностичні апарати.

Фінансова незалежність компанії є формальною, а її здатність вільно розпоряджатися коштами — обмеженою. Стратегічна діагностика показала відсутність чіткої стратегії, сформульованих стратегічних цілей та бачення розвитку. Маркетингова діяльність є слабкою та неструктурованою, маркетингова політика — непродуманою, а умови продажу — недостатньо гнучкими. Крім того, управлінські рішення здебільшого приймаються інтуїтивно, без достатньої аналітичної бази та використання достовірної звітності.

Що стосується основного бізнес-процесу компанії — продажів, то протягом звітного періоду ТОВ «ДІАТЕХ-УКРАЇНА» реалізувала продукції на загальну суму 9 371 595,00 грн. Це є позитивним результатом для молодой компанії на ринку медичної діагностичної техніки. Основна частка продажів (73%) припала на приватні медичні заклади, хоча сукупний дохід від реалізації продукції державним установам є більшим — 5 372 500,00 грн. Загалом, компанія посідає досить впевнені позиції на ринку, проте спостерігається тривожна тенденція до скорочення обсягів продажів, що потребує оперативного реагування.

2.3. Діагностика потенціалу розвитку ТОВ «ДІАТЕХ-УКРАЇНА»

Сьогодні ТОВ «ДІАТЕХ-УКРАЇНА» є молодогою компанією, яка прагне збільшувати обсяги продажів та закріпитися на ринку медичної діагностичної техніки. Потенціал розвитку підприємства є ключовим елементом для формування стратегічного бачення. Його аналіз допомагає оцінити, які фінансові, ресурсні та технологічні можливості є в компанії, а які — потребують вдосконалення, а також визначити перспективи розвитку.

Діагностику потенціалу доцільно розпочати з виявлення проблемних ділянок функціонування, що стримують розвиток або створюють перепони для визначення напрямів зростання. Як компанія, що недавно вийшла на ринок, «ДІАТЕХ-УКРАЇНА» має низку слабких місць, які потребують уваги. Причинно-наслідковий аналіз покликаний ідентифікувати проблемне поле підприємства, що дозволить сформулювати стратегічне бачення та обрати напрямки розвитку, здатні усунути існуючі недоліки.

Наразі основними симптомами проблем є:

1. Відносно низький рівень річних продажів;
2. Відсутність продажів протягом останніх трьох місяців;
3. Неефективність більшості управлінських рішень;
4. Низька впізнаваність компанії на ринку.

Ці симптоми відображають глибинні проблеми, які можна окреслити таким чином:

Відсутність чіткого розуміння ключового клієнта. Топ-менеджмент не може виділити основну цільову аудиторію та її потреби, що унеможливорює формування ефективних маркетингових та збутових стратегій. Усвідомлення клієнта дозволить краще адаптувати пропозиції та комунікацію.

Сила впливу: сильна; еластичність: середня; усунення: можливе, нескладне.

Відсутність сформованої стратегії та чітких цілей. Компанія не має визначених стратегічних цілей, місії чи візії, що призводить до розпорошеності дій і неефективності рішень. Чітка стратегія дозволила б фокусувати ресурси на пріоритетних напрямках і підвищити впізнаваність бренду.

Сила впливу: сильна; еластичність: середня; усунення: можливе, нескладне.

Негнучкі умови продажів. Вартість обладнання високого класу робить умови продажів жорсткими (оплата повної вартості або 30% + 70%), тоді як конкуренти пропонують кредитування, розстрочку, лізинг. Через це багато

клієнтів обирають дешевші альтернативи. Запровадження гнучких фінансових схем могло б розширити коло покупців.

Сила впливу: досить сильна; еластичність: середня; усунення: можливе, середньої складності.

Пасивна маркетингова діяльність. Маркетингові заходи є слабкими та не системними, що знижує впізнаваність компанії і, відповідно, обсяги продажів. Активне використання різноманітних маркетингових інструментів сприятиме підвищенню популярності бренду і збільшенню продажів.

Сила впливу: сильна; еластичність: низька; усунення: можливе, нескладне.

На нашу думку, основною проблемою є низькі обсяги продажів і тенденція їх стрімкого падіння у найближчих періодах. Саме ця проблема наразі є найважливішою, оскільки є найбільш критичною та актуальною для компанії. Протягом останніх двох місяців компанія не здійснила жодного продажу. Звичайно, можна пояснити цю ситуацію відомими політичними й економічними труднощами в Україні, проте таке різке падіння продажів було цілком прогнозованим. У компанії немає чіткого розуміння основного клієнта, відсутні визначені стратегічні цілі, маркетингові інструменти майже не використовуються для просування, а умови продажів є досить жорсткими й обмеженими – саме ці чинники можуть спричинити кризовий стан підприємства у майбутньому.

ТОВ «ДІАТЕХ-УКРАЇНА» є дистриб'юторською компанією, отже її ключовим бізнес-процесом є безпосередньо продаж. Якщо продажі перебувають на низькому рівні, інші проблеми підприємства можна вважати менш значущими. Тому наразі компанії слід зосередитися на вирішенні саме цієї проблеми, а надалі – усувати й інші недоліки діяльності.

Визначивши проблемне поле діяльності ТОВ «ДІАТЕХ-УКРАЇНА», переходимо до оцінки потенціалу розвитку. Для цього застосуємо систему збалансованих показників (Balanced Scorecard – BSC). BSC допомагає оцінити критерії поточного та майбутнього потенціалу компанії, пов'язаного з її

перспективами зростання, що базується на комплексі фінансових і нефінансових показників. Лояльність клієнтів, здатність утримувати їх, прогресивність технологій, налагодженість бізнес-процесів, сильний і кваліфікований кадровий склад – це фактори, які мають велике значення й впливають на вартість компанії у майбутньому. Balanced Scorecard дає змогу врахувати ці аспекти та відкриває нові можливості для управління корпоративною стратегією.

Проте застосування цієї системи – це процес реалізації, а не розробки стратегії, що передбачає наявність у підприємства чітко сформованої стратегії. Як зазначалося раніше, у компанії наразі відсутнє чітке стратегічне бачення. З огляду на проведені дослідження – стратегічну діагностику, аналіз зовнішнього й внутрішнього середовища, аналіз проблемної ситуації – ми можемо сміливо сформулювати місію, візію та стратегічні цілі компанії для подальшого впровадження системи збалансованих показників.

Місія ТОВ «ДІАТЕХ-УКРАЇНА» полягає в тому, що життя й здоров'я людини є найвищою цінністю, і ми прагнемо, щоб кожен українець мав можливість пройти обстеження на сучасному якісному діагностичному обладнанні, адже виявлення проблеми є першим кроком до її вирішення.

Візія компанії – стати провідним постачальником медичної діагностичної техніки в Україні, якому найбільше довіряють лікарі, а також керівники лікарень і клінік.

Стратегічні цілі включають:

- 1) збільшення обсягів продажів;
- 2) зростання доходів та прибутку;
- 3) підвищення лояльності клієнтів;
- 4) покращення рівня впізнаваності серед лікарів і керівництва медзакладів;
- 5) збільшення гудвілу;
- 6) зменшення фінансової залежності;
- 7) розширення присутності на ринку;

- 8) підвищення кваліфікації персоналу;
- 9) покращення задоволеності працівників умовами праці; 10) зниження плинності кадрів.

Фінансова проекція є однією з ключових складових збалансованої системи показників ефективності, адже фінансові результати – це основний критерій оцінки теперішньої й майбутньої діяльності підприємства. З огляду на фінансовий стан головним завданням є збільшення власного капіталу шляхом зростання обсягів продажів, що сприятиме підвищенню фінансової стабільності компанії.

Щодо проекції клієнтів, тут найсерйозніших завдань найбільше, адже для компанії, у якої головним бізнес-процесом є продажі, клієнти є найважливішим аспектом. Серед основних завдань варто виділити активізацію маркетингової діяльності, налагодження співпраці зі ЗМІ (журнали, газети, інтернет-ресурси), організацію акцій, просування вебсайту тощо. Таким чином, з представленої проекції випливає, що вдосконалення внутрішніх бізнес-процесів компанії сприятиме посиленню її конкурентних переваг і підвищенню ефективності комерційної пропозиції на ринку.

Зосередження на ключових процесах допоможе досягти поставлених фінансових результатів і задовольнити потреби клієнтської бази. Перспективна проекція внутрішніх бізнес-процесів надає менеджерам можливість удосконалити маркетингову та збутову стратегію, що у подальшому позитивно вплине на фінансові показники. Основним завданням у процесному аспекті є оптимізація та скорочення часу виконання критичних бізнес-процедур, таких як розмитнення, обробка замовлень і фінансові розрахунки.

Розділ навчання і розвитку визначає інфраструктуру, необхідну для забезпечення довгострокового росту компанії. Ключовими завданнями є проведення тренінгів і навчання співробітників для підвищення їхньої кваліфікації, оцінка знань персоналу, збільшення заробітної плати, а також

посилення корпоративної культури шляхом використання фірмових інструментів і регулярного проведення корпоративних заходів.

Отже, аналіз наведених даних дозволяє зробити висновок, що компанія володіє значним потенціалом для розвитку, оскільки такі її елементи, як фінанси, робота з клієнтами і бізнес-процеси, мають перспективу подальшого вдосконалення.

У другому розділі було проведено діагностику діяльності ТОВ «ДІАТЕХ-УКРАЇНА». В результаті стратегічного аналізу та вивчення внутрішнього середовища підприємства сформовано такі висновки:

1) частка ринку компанії становить 14% серед дистриб'юторів обладнання General Electric; конкурентоспроможність компанії, що працює лише рік, є досить високою;

2) підприємство діє в умовах олігополістичного ринку;

3) стратегічне бачення компанії сформоване не зовсім чітко й прозоро;

4) PEST-аналіз виявив, що найбільший вплив мають законодавчі, податкові та економічні чинники;

5) усі три основні напрями – ультразвукові апарати, магнітно-резонансні томографи, рентгенографічне обладнання – є пріоритетними для подальших інвестицій компанії;

6) існуюча організаційна структура відповідає потребам підприємства й є ефективною;

7) система мотивації, організаційна культура і маркетингова діяльність оцінюються як слабкі;

8) рівень продажів, що є ключовим показником роботи компанії з урахуванням короткого терміну функціонування, є задовільним, проте в порівнянні зі середніми обсягами продажів у галузі – недостатнім; відсутність продажів упродовж останніх трьох місяців потребує негайного вирішення;

9) фінансовий стан компанії є стабільним, але існує висока фінансова залежність;

10) SWOT-аналіз показав, які сильні сторони та можливості допоможуть компанії подолати труднощі або примножити досягнення.

Діагностику потенціалу розвитку компанії було розпочато з вивчення проблемних аспектів діяльності, оскільки напрями її розвитку слід визначати через подолання актуальних і найбільш гострих проблем. Як відомо, підприємству, подібно до живого організму, складно просуватися вперед і розвиватися за наявності невирішених питань. В ході дослідження виявлено кілька ключових проблем: відсутність чіткого розуміння, хто є основним клієнтом компанії; відсутність сформованої стратегії, конкретних цілей і шляхів їх досягнення; недостатньо активна маркетингова діяльність; жорсткі умови продажів. Найголовнішою проблемою визначено низькі обсяги продажів і тенденцію до їх подальшого зменшення у майбутньому. Для подальшого формування і обґрунтування напрямів розвитку компанії першочерговим завданням має стати подолання цієї генеральної проблеми.

Визначивши збалансовану систему показників як найбільш ефективний інструмент оцінки потенціалу розвитку, встановлено, що компанія має суттєвий потенціал, адже всі ключові проєкції цього методу — фінанси, робота з клієнтами, внутрішні бізнес-процеси, навчання і розвиток — демонструють перспективи для подальшого росту.

Підсумовуючи вищесказане, можна констатувати, що загальний стан компанії є задовільним і має значний потенціал для подальшого розвитку.

Окрім того, важливо підкреслити, що ефективна реалізація потенціалу залежить від систематичного підходу до усунення виявлених проблемних моментів. Зокрема, необхідно розробити чітку маркетингову стратегію, яка базуватиметься на глибокому аналізі цільової аудиторії і сучасних тенденцій ринку. Акцент слід зробити на підвищенні якості комунікацій із клієнтами, використанні цифрових інструментів просування та активному залученні партнерів.

Також не менш важливим є перегляд умов продажів із метою підвищення їх гнучкості, що дозволить краще адаптуватися до потреб ринку і

збільшити обсяги збуту продукції. Розширення спектру послуг і впровадження інноваційних рішень допоможуть компанії посилити свої конкурентні переваги.

Забезпечення безперервного навчання та розвитку персоналу створить основу для формування мотивованої, професійної команди, здатної ефективно реагувати на виклики ринку. Впровадження системи оцінки результативності і мотивації працівників сприятиме підвищенню продуктивності і якості виконання завдань.

У сукупності ці заходи дозволять компанії не лише стабілізувати позиції на ринку, а й закласти фундамент для сталого зростання і довгострокового успіху.

РОЗДІЛ 3. ОБҐРУНТУВАННЯ НАПРЯМІВ РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМСТВА

3.1. Визначення шляхів розвитку компанії ТОВ «ДІАТЕХ-УКРАЇНА»

Відомо, що для визначення напрямів розвитку конкретного підприємства необхідно мати комплексне уявлення про його діяльність: знати стан конкурентного середовища, вподобання споживачів, тенденції ринку, фінансові показники, а також проблемні аспекти роботи компанії, її потенціал і ресурси, які потрібні для росту. У другому розділі було зібрано та проаналізовано всі ключові дані, щоб з великої кількості можливих варіантів розвитку ТОВ "ДІАТЕХ-УКРАЇНА" вибрати ті, що найкраще відповідають фінансовим можливостям, ефективності реалізації та іншим специфічним критеріям компанії.

Як і у будь-якому виборі, перш за все слід оцінити різні варіанти розвитку. Для цього наведемо список потенційних напрямів для ТОВ "ДІАТЕХ-УКРАЇНА":

1. розширення збутової мережі — відкриття представництв в інших регіонах України;
2. диверсифікація — впровадження в асортимент нових товарів, окрім поточних;
3. вдосконалення компанії через оптимізацію процесів — розробка нових або модернізація існуючих бізнес-процесів;
4. організація навчання та підвищення кваліфікації персоналу;
5. створення нової маркетингової стратегії та її впровадження;
6. впровадження альтернативних умов продажів.

Розглянемо кожен із цих напрямів більш детально.

1. Відкриття філій ТОВ «ДІАТЕХ-УКРАЇНА» в інших українських містах. Один із найбільш розповсюджених способів збільшення продажів —

це розширення географії продажів за рахунок відкриття нових точок. Такий підхід є логічним і широко застосовується у різних сферах бізнесу в Україні та світі: аптеки, продуктові магазини, автозаправки, салони краси, супермаркети, ресторани, бутики — усі вони в першу чергу орієнтуються на розширення мережі для розвитку. Цей напрям підтверджено ефективністю багатьох компаній. Водночас важливо враховувати не лише фінансові ресурси, а й усвідомлення необхідності такого кроку та очікуваних результатів.

Щодо актуальності відкриття нових філіалів для ТОВ «ДІАТЕХ-УКРАЇНА», наразі потреби в цьому немає. Звісно, розширення мережі було б позитивним сигналом розвитку, проте нинішня ситуація не свідчить про потребу у цьому кроці. Головна причина — сумнів у доцільності таких змін з огляду на очікувані вигоди. В Україні близько 450 міст, проте у 40% із них навіть немає медичних закладів, які використовують діагностичне обладнання, яке пропонує компанія. Якщо розглядати міста-мільйонники (Одеса, Харків, Дніпро, Донецьк) та Львів, як найбільший центр західного регіону, тоді розширення там могло б мати позитивний ефект. У цих містах розвинена медична інфраструктура і велика кількість приватних клінік, що потенційно збільшує обсяг збуту. Проте в умовах сучасного ринку рушієм просування залишається інтернет. Людина, яка приймає рішення про закупівлю, найімовірніше, звернеться до онлайн-джерел, незалежно від розташування офісу. При цьому обладнання прибуває через аеропорт Бориспіль (Київ), а далі доставляється за адресою, що додає бюрократичних процедур.

Щодо конкурентного середовища, варто зазначити, що жоден з конкурентів не має мережі філій по Україні — лише центральні офіси в Києві. З одного боку, присутність у регіонах могла б посилити позиції компанії на ринку, але найзапекліша конкуренція все одно проходить онлайн. Ще одним мінусом цього варіанту є статус компанії: вона досить молода і за рік провела лише 19 продажів. Наявний персонал цілком відповідає обсягам роботи. Відкриття нових філій призведе до значних витрат на приміщення, найм та

оплату праці працівників без гарантії відповідного доходу. Для компанії, яка фінансово залежить від інвестицій Diatech S.A., це може бути ризиковим кроком. З огляду на річний прибуток менш як 46 тис. грн, цей напрям не є доцільним.

2. Диверсифікація — збут нових видів продукції, окрім поточних. Якщо збут основного товару X слабшає, компанія може спробувати продавати додатковий товар Y. Історично купці, які стикалися з падінням попиту на основний товар, починали торгувати іншими продуктами, що ставало не лише шляхом розвитку, а й способом виживання. Цей принцип працює й досі. Проте великі компанії рідко замінюють товар X на Y повністю, оскільки це може пошкодити їхній імідж і призвести до втрат. Зазвичай вони паралельно продають обидва види продукції, поступово виводячи з ринку старі товари, враховуючи ринкову ситуацію. Великі корпорації навіть несуть збитки заради підтримки репутації та лідерства.

Що ж до застосування даного підходу для ТОВ «ДІАТЕХ-УКРАЇНА», то його ефективність є досить сумнівною. По-перше, «ДІАТЕХ-УКРАЇНА» не є виробником, а дистриб'ютором товарів. Оскільки фінансових ресурсів для відкриття власного виробництва в неї немає, вона може лише перепродавати продукцію, виготовлену іншими компаніями. За ситуації малої обізнаності про компанію ймовірність того, що товар буде придбаний саме у нашої компанії, досить низька. По-друге, інвестори можуть не погодити рішення про закупівлю продукції, що не стосується медичного обладнання. Це пов'язано з тим, що «Diatech S.A.», розташована у Швейцарії, веде діяльність виключно у сфері медицини та виділяє кошти лише на закупівлю медичного обладнання. По-третє, ключовою конкурентною перевагою та компетенцією ТОВ «ДІАТЕХ-УКРАЇНА» є те, що компанія є офіційним дистриб'ютором медичного обладнання всесвітньо відомого бренду General Electric. Просування компанії будується саме на цій компетенції. Продаж іншої продукції різних виробників лише заплутає споживача та завадить формуванню чіткого розуміння асоціації компанії зі світовим брендом. По-

четверте, з продажем нового виду товарів з'явиться ще одне коло конкурентів. Наразі компанія перебуває у процесі постійного виборювання свого місця на ринку, тож поява нових конкурентів і суперництво на кількох фронтах може виявитися для неї надто складним.

Що ж до продажу супутніх товарів, то такий варіант міг би бути економічно вигідним, але, на жаль, виробник не пропонує супутні товари, лише витратні матеріали, деталі тощо. У разі потреби ТОВ «ДІАТЕХ-УКРАЇНА» може замовляти необхідні елементи або відправляти апарат на ремонт.

Таким чином, можна зробити висновок, що цей напрям розвитку навряд чи принесе бажаний результат — збільшення прибутку за рахунок зростання продажів.

3. Розвиток компанії шляхом внесення змін до процесного управління. Процесне управління сьогодні є дуже актуальним у стратегічному менеджменті компанії. Часто внесення змін до одного або кількох бізнес-процесів — заміна одних процесів іншими, відмова від деяких та створення нових — допомагає компанії подолати труднощі і перейти на якісно новий рівень функціонування і розвитку. За статистикою, у близько 40% компаній, які внесли зміни до бізнес-процесів, справи починають покращуватися протягом нетривалого часу. Консультанти з управління, починаючи роботу в компанії, зазвичай досліджують її бізнес-процеси і часто розуміють, що потрібно змінити для усунення проблем. Проте не у всіх випадках такі дії будуть ефективними і не завжди вирішують генеральну проблему підприємства.

Звісно, процесне управління є важливим елементом організаційної структури. Налагодження бізнес-процесів завжди є позитивним для функціонування компанії і навряд чи зашкодить її розвитку. Питання у тому, чи сприятиме це розвитку. На жаль, не завжди побудова нових чи внесення змін у існуючі бізнес-процеси дає очікувані результати.

Наразі усунення недоліків у побудові бізнес-процесів ТОВ «ДІАТЕХ-УКРАЇНА» (відсутність бухгалтера в офісі через дистанційну роботу, іноді

тривала обробка замовлень та затяжний процес розмитнення) не вплине ні на вирішення ключової проблеми — відсутності продажів, ні на загальний розвиток компанії. Відсутність бухгалтера не впливає на ключовий процес — продажі. Затримки з обробкою замовлень у цій сфері не є критичними, адже рішення про закупівлю приймається не спонтанно, а впродовж тривалого часу з погодженням керівництва лікарень і клінік. Тривале розмитнення також не впливає безпосередньо на продажі, бо по-перше, цей процес відбувається після перерахування коштів за замовлення, а по-друге, клініки купують обладнання ще до офіційного відкриття, тож різниця у 2-3 дні не є суттєвою.

Звісно, для підвищення репутації компанії, лояльності клієнтів і партнерів, ці процеси мають бути налагоджені, але, на жаль, цей напрям розвитку, який часто ефективний для інших компаній, навряд чи допоможе ТОВ «ДІАТЕХ-УКРАЇНА» подолати існуючу проблему.

4. Організація процесу навчання персоналу. Трудові ресурси, за думкою багатьох вчених, є ключовим ресурсом підприємства. Без правильно підбраного, професійного, досвідченого персоналу мільйони компаній по всьому світу закінчували своє існування, не протримавшись і року, адже, як відомо, лише одна з десяти новостворених компаній святкує річницю успішного функціонування. Не перебільшуючи, можна сказати, що коли підприємство стикається з різноманітними проблемами, саме інтелектуальний капітал працівників, а головне — топ-менеджменту — допомагає знайти вихід для подальшого успішного функціонування та розвитку. Важливим фактором впливу на професійність кадрів є їх систематичне підвищення кваліфікації. Високопрофесійний працівник як носій інтелектуального капіталу — запорука генерації ідей як з приводу досягнення стратегічних цілей компанії, так і з приводу її розвитку. Великі мультинаціональні компанії відомі та привабливі для працівників тим, що на навчання та підвищення кваліфікації персоналу щедро виділяються кошти. Така практика існує не просто так і не через вільні кошти цих компаній, а тому, що такі організації давно дійшли висновку: не розвиваючи основний драйвер компанії — персонал, не буде розвиватися й

сама компанія. З огляду на те, що така практика застосовується вже не одне десятиліття і все більше розповсюджується, можна зробити висновок, що ефективність цього напряму розвитку беззаперечна. Більш того, інвестування в персонал — це один із вагомих козирів у сучасному бізнес-середовищі, що свідчить про статус компанії та її фінансовий стан.

У ТОВ «ДІАТЕХ-УКРАЇНА» сьогодні у штаті нараховується лише 8 працівників, кожен із яких має свою сферу відповідальності. Як і у випадку з трьома попередніми напрямами, цей спосіб не завадить розвитку та, безумовно, буде лише позитивним зрушенням у функціонуванні компанії, проте не принесе необхідних якісних змін. Це є очевидним у розрізі співвідношення «витрати — результат», адже, як відомо, якісні висококласні тренінги коштують дорого, а чи вплинуть нові знання на продажі компанії — залишається питанням.

5. Розробка нової маркетингової політики та реалізація відповідного маркетингового плану. Сьогодні вже важко уявити існування підприємства без його маркетингової діяльності. Це пов'язано з тим, що за ринкової економіки, коли конкуренція висока, ринки збуту відкриті, відбувається все глибший процес глобалізації, і майже все стає доступним, необхідно лише зробити вибір — інформування споживачів про товар є ключовим завданням бізнесу. Без його виконання компанії фактично немає на ринку, адже про неї та про її товар чи послугу ніхто не знає. Розказати про власну продукцію, переконати, що вона найкраща, «змусити» її придбати — це лише мінімум цілей, які ставить перед собою топ-менеджмент, вибудовуючи маркетингову політику підприємства. Маркетинг за своєю природою є багатоаспектним і включає широке розмаїття інструментів — від поради друзям певної продукції до проведення високовартісних рекламних кампаній та заходів. Важко недооцінювати маркетинг сьогодні, коли здається, що не існує іншого способу збувати у потрібних обсягах власну продукцію. Головне — серед такого розмаїття інструментів і способів просування обрати дієві саме для власної компанії та вчасно їх застосувати. Про неможливість замінити маркетингову

діяльність будь-чим іншим не варто говорити. Маркетингова політика — це не просто локомотив на шляху становлення компанії, а потужна рушійна сила її розвитку. Маркетинг, маркетингова діяльність, маркетингова стратегія та політика — це ті елементи функціонування компанії, які нероздільні з поняттями «клієнт», «збут», «продажі». Саме тому формування ефективної, грамотної маркетингової політики нині відіграє ключову роль у стимулюванні продажів.

ТОВ «ДІАТЕХ-УКРАЇНА» у звітному році проводила доволі пасивну маркетингову діяльність. Більше того, як така маркетингова стратегія компанії не визначена, а маркетингова політика — не вибудована. Через існуючу тенденцію зменшення продажів і низький рівень обізнаності про молоду компанію очевидно, що маркетингова політика має бути чітко сформована, а маркетинговий план затверджений і впроваджений у життя. Для компанії «ДІАТЕХ-УКРАЇНА» розробка нової маркетингової політики та реалізація відповідного маркетингового плану можуть стати результативним способом подолання існуючих проблем, а також драйвером якісних змін на підприємстві.

6. Запровадження нових альтернативних умов продажів. Знову звернемося до спрощеного прикладу застосування цього напрямку розвитку. Уявімо, що продавець товару X розуміє: його товар корисний для суспільства, якісний і на нього є попит, є бажаючі купити його, проте продажі відбуваються рідко. Причина в тому, що покупці, хоч і усвідомлюють усі переваги придбання товару X, просто не можуть його купити через обмежені фінансові ресурси.

У такій ситуації продавцю залишається або знизити ціну, або запропонувати альтернативний спосіб оплати товару X, який влаштував би і його, і клієнта. Зниження ціни — це шлях, яким йдуть усі постачальники дорогих товарів при низькому рівні продажів, але існує поріг, коли подальше зниження робить діяльність збитковою, а товар X для потенційних споживачів усе ще залишається недоступним. Сьогодні саме кредит, розстрочка і лізинг

— це способи розрахунку із постачальником, які застосовуються в таких випадках.

Безумовно, впровадження альтернативних умов продажів, тобто нового способу оплати при купівлі товару, є напрямом якісних змін і розвитку підприємства. Такий підхід позитивно впливає на потік клієнтів. Вибір конкретної умови продажів (кредит, розстрочка, лізинг) залежить від товару. Якщо це цифрова чи побутова техніка, автомобілі, квартири — найчастіше їх продають у кредит або розстрочку. Якщо мова про обладнання — використовують лізинг, коли третім учасником є компанія-лізингодавець.

Приклади диференціації умов продажів відомі як пересічним громадянам (запровадження продажів побутової техніки на умовах кредитування чи розстрочки у мережах «Фокстрот», «Ельдорадо», «Comfy»), так і бізнесу (впровадження лізингових платежів для придбання іноземного сільськогосподарського обладнання українськими аграрними компаніями). Така диференціація способів продажів дозволяє компаніям продавати навіть у складних умовах, не втрачаючи коштів.

В умовах кризової ситуації в Україні останні півроку, коли платіжна спроможність клінік та муніципальних лікарень надзвичайно низька, продаж медичного обладнання в лізинг міг би стати вирішенням проблеми низьких продажів і одночасно якісно зрушити компанію з її звичного положення. Невеликі фінансові ресурси, вкладені у процес запровадження альтернативних умов продажів, і мінімальні ризики роблять цей напрям ефективним шляхом розвитку ТОВ «ДІАТЕХ-УКРАЇНА».

Таким чином, із шести можливих способів розвитку ТОВ «ДІАТЕХ-УКРАЇНА» економічно вдалим та ефективним можуть виявитися лише два: розробка і реалізація маркетингового плану підприємства або запровадження альтернативних умов продажів, а саме — продаж медичного діагностичного обладнання в лізинг.

Доцільно розглянути ці два способи розвитку як альтернативи одна одній, щоб з'ясувати, чи можуть вони бути взаємодоповнюючими, або ж

практично застосовується лише один із них для розвитку компанії «ДІАТЕХ-УКРАЇНА».

Детальніший аналіз кожної з альтернатив наведено в таблиці 3.1. У таблиці викладено суть кожної альтернативи, відповідальних виконавців за її реалізацію, а також потенційні ризики, які можуть виникнути внаслідок імплементації. Такий порівняльний аналіз допоможе наочно оцінити відмінності цих підходів на етапі їх розробки та впровадження.

У таблиці 3.1 показано суть двох альтернатив — двох можливих напрямів розвитку компанії. Наразі обидва напрями виглядають потенційно результативними та перспективними для компанії. Проте лише такого аналізу недостатньо. Під час прийняття рішення часто відбувається, що критерії відбору вибудовуються неусвідомлено. Саме тому для вибору гіпотетичних шляхів розвитку компанії доцільно застосувати метод аналізу альтернатив.

Для відбору напрямку розвитку ТОВ «ДІАТЕХ-УКРАЇНА», враховуючи її поточну позицію на ринку та фінансовий стан, визначено такі критерії:

1. Найважливіший критерій — співвідношення «витрати — ефект». Компанія не може собі дозволити значні витрати (за річного прибутку всього 45,7 тис. грн навіть витрати в 5–10 тис. грн є суттєвими). Тому обрана альтернатива має передбачати мінімальні витрати та відносну впевненість у досягненні очікуваних результатів.

2. Зміни мають впроваджуватися таким чином, щоб система працювала не одноразово, а постійно. Цей критерій також пов'язаний з обмеженістю вільних коштів, тому компанія прагне запровадити стійку систему, що функціонуватиме протягом тривалого часу.

Таблиця 3.1

Порівняльна таблиця можливих напрямів розвитку ДІАТЕХ-УКРАЇНА

Напрямок	Суть напрямку	Виконавці	Ризики
Запровадження альтернативної умови продажів - продаж обладнання на умовах лізингу	Сьогодні як у «ДІАТЕХ-УКРАЇНА», так і в усіх її конкурентів встановлені досить негнучкі умови продажу. За умов, що існують сьогодні у країні, коли гривня здешевлюється щодня, а курси іноземних валют є нестабільними, було б надзвичайно вчасно надавати можливість придбати апарат на умовах лізингу. Це б збільшило потік клієнтів та кількість продажів.	директор, менеджер з розвитку бізнесу, менеджер з продажу, лізингова компанія	Впровадження надання нових умов продажу не матиме очікуваного ефекту, а затрати часу та сил виконавців виявляться марними.
Розробка маркетингової політики та втілення конкретних кроків за визначеною політикою	Сьогодні «ДІАТЕХ-УКРАЇНА» має досить пасивну і слабку маркетингову діяльність. Це має місце через багато факторів, проте в умовах олігополії дуже важливо заявляти про себе, щоб споживачі знали про компанію та її продукцію. За умов визначення ключового клієнта, його потреб, провівши аналіз внутрішнього та зовнішнього середовища, компанія могла б сформулювати маркетингову політику, прописати маркетинговий план та виконувати кожний пункт за вказаними строками.	менеджер з розвитку бізнесу, офіс-менеджер, залучення сторонніх організацій.	Застосування маркетингових інструментів, перелік яких сформований у маркетинговому плані може не призвести до очікуваних результатів, проте витрати будуть великими

Джерело: розроблено автором

3. Мінімізація ризиків. Як і будь-яке підприємство, що займається комерційною діяльністю, ТОВ «ДІАТЕХ-УКРАЇНА» щодня стикається з різноманітними ризиками, які компанія прагне максимально зменшити. Обраний напрямок розвитку повинен передбачати найнижчі можливі ризики, особливо у фінансовому плані.

4. У разі негативного результату збитки не мають перевищувати 30% від інвестованої суми, що зумовлено обмеженими фінансовими ресурсами компанії.

5. Зміни повинні викликати мінімальний спротив серед працівників, що залежить від підтримки керівництва.

6. Зміни мають мати системний характер, тобто бути інтегрованими у загальну систему роботи підприємства, адже на даному етапі «ДІАТЕХ-УКРАЇНА» потребує комплексних змін для стабільного розвитку в довгостроковій перспективі.

7. Впровадження обраної альтернативи має відповідати вимогам чинного законодавства України.

Проведемо оцінку наявних варіантів розвитку підприємства за наведеними критеріями. У таблиці 3.2 наведено дві альтернативи та їх відповідність заданим вимогам.

Таким чином, аналіз показує, що один із напрямів розвитку не повністю відповідає встановленим критеріям. Незважаючи на те, що застосування маркетингових інструментів зазвичай ефективне і для «ДІАТЕХ-УКРАЇНА» є необхідним, цей варіант не задовольняє головний критерій — фінансовий. Відомо, що просування дорогих товарів потребує значних витрат, особливо в сегменті бізнес-моделі «B2B». Крім того, реалізація маркетингового плану не гарантує тривалого ефекту, а оцінити результати маркетингової діяльності буває складно.

Таблиця 3.2

Оцінка існуючих альтернатив відповідно до встановлених критеріїв

Критерії	Альтернативні умови продажів	Розробка та реалізація маркетингового плану
1	2	3
1) Співвідношення «витрати-ефект»	+ Витрати компанії будуть полягати у запланованих середньомісячних затратах, а результат краще за очікуваний	+/- Альтернатива передбачає досить серйозні витрати, проте за умов ситуації в країні вони можуть виявитися марними
2) Зміни мають бути впроваджені таким чином, щоб нововведення «працювало» не одноразово, а на постійній основі.	+ Запровадження продажу на умовах лізингу є системною зміною, що стане в нагоді у довгостроковому періоді існування компанії	- Маркетингова політика є стратегією керівництва щодо маркетингової діяльності у довгостроковому періоді, проте власне кроки досягнення мають в основному разовий характер
3) Мінімальні ризики	+ Ризики є незначними	-+ Досить серйозні ризики
4) У разі невдачі збитки мають становити не більше 30% суми, що була вкладена	+/- Так як витрати на впровадження є постійними і не потребують додаткових видатків, то як таких фінансових збитків не передбачено	-+ Досить важко оцінити збитки від маркетингової діяльності, або виміряти її ефективність
5) Найменший можливий опір змінам	+ Невеликі витрати трудових ресурсів на впровадження	-+ Через більші витрати часу на розробку впровадження може виникнути опір персоналу

Продовження табл. 3.2

1	2	3
6) Зміни мають відбутися в системі функціонування компанії	+ Запровадження продажу на умовах лізингу є системною зміною, що стане в нагоді у довгостроковому періоді існування компанії	- Альтернатива передбачає зміни, що не мають системного характеру
7) Дотримання норм українського законодавства у ході імплементації	+ Не передбачає порушення норм законодавства	+ Не передбачає порушення норм законодавства

Джерело: розроблено автором

Отже, найдоцільнішим рішенням є впровадження системи продажу обладнання за лізинговою схемою, що дає можливість покупцям отримати товар на альтернативних умовах оплати. Цей напрямок є системною зміною, що сприятиме стабільності діяльності компанії в довгостроковій перспективі. Витрати при цьому будуть представлені плановими середньомісячними постійними витратами без необхідності залучення додаткових фінансових ресурсів. Запропонована альтернатива повністю відповідає вимогам чинного законодавства, а ризики і потенційні втрати у разі їх виникнення залишаються мінімальними, що особливо важливо в сучасних економічних умовах.

Слід також підкреслити основні переваги лізингу. На відміну від кредитування, лізингові умови є більш лояльними — вимоги до застави простіші, оскільки предметом застави є лише саме обладнання без необхідності додаткового забезпечення. Лізинг підвищує доступність нових технологій для медичних установ, адже процедура оформлення лізингу проходить швидше та простіше, ніж оформлення банківського кредиту. Крім того, лізинг дозволяє використовувати сучасне обладнання без значних одноразових інвестицій. На лізингове майно не накладається податковий арешт. Обладнання враховується на балансі лізингоотримувача, на нього

нараховується амортизація, а лізингові платежі повністю відносяться до собівартості продукції, що зменшує податкове навантаження на прибуток. Для компанії «ДІАТЕХ-УКРАЇНА» це вигідно ще й тому, що ризики неплатежів покладаються на лізингодавця, а сама компанія отримує вартість обладнання в повному обсязі та вчасно, відповідно до умов контракту.

Також варто зазначити, що вибір даної стратегії є обґрунтованим і логічним. Переваги цього підходу полягають у мінімальних ризиках як на етапі впровадження, так і під час експлуатації, відсутності значних додаткових витрат, незначних змін у роботі персоналу, а також у очікуванні помітного позитивного результату. У поточних умовах країни, коли навіть медичні заклади, попри потребу, утримуються від закупівель, а курс валют нестабільний, гнучкість у варіантах оплати може стати вагомим стимулом для збільшення продажів. Крім того, важливим конкурентним плюсом є те, що продажі через лізинг практично не застосовуються конкурентами, що дає компанії «ДІАТЕХ-УКРАЇНА» суттєву перевагу на ринку. Завдяки цьому компанія має можливість вийти на новий рівень співпраці з медичними установами, посилити свої позиції на ринку та закласти основу для подальшого розвитку в умовах економічної нестабільності. Впровадження лізингу також сприятиме зміцненню довіри з клієнтами, оскільки забезпечує прозорі та вигідні умови співпраці, що особливо важливо в сегменті медичного обладнання.

3.2. Обґрунтування впровадження продажів на умовах лізингу

В результаті вибору напрямку розвитку для ТОВ «ДІАТЕХ-УКРАЇНА» було вирішено впровадити альтернативну форму продажу – реалізацію обладнання через лізинг. Однак лише логічного аналізу недостатньо при прийнятті стратегічних рішень для компанії. Тому необхідно економічно та стратегічно обґрунтувати обраний вектор розвитку, розглядаючи інтереси як

лізингоодержувача, так і лізингодавця, а також безпосередньо ТОВ «ДІАТЕХ-УКРАЇНА».

Обмеженість фінансових ресурсів і постійні кризові явища в Україні та світі викликають складнощі з фінансуванням оновлення основних засобів підприємств, що на сьогоднішній день є особливо актуальним завданням. Світова практика свідчить, що лізинг виступає одним із дієвих механізмів залучення капіталу для підприємств. Лізинг – це довготривала оренда майна з опцією подальшого викупу. Цей інструмент є багатогранним економічним процесом, який поєднує в собі операції купівлі-продажу, оренди, кредитування та інвестиції у фінансову й господарську діяльність. Розпочнемо обґрунтування з аналізу вигод для споживача (лізингоотримувача) і переваг для лізингодавця.

Основні плюси для лізингодавця включають:

1. Прискорене зростання активів і одночасне скорочення витрат;
2. Обладнання відображається на балансі лізингоотримувача, що дає змогу нараховувати амортизацію та знижувати оподатковувану базу;
3. Податок на додану вартість від вартості обладнання може бути врахований як податковий кредит;
4. Власність на лізингове майно дає податкові пільги;
5. Майно залишається власністю лізингодавця, тож може служити додатковою гарантією повернення кредиту;
6. Завдяки прискореній амортизації можна отримати значну ліквідаційну вартість, частина якої після реалізації приносить прибуток;
7. Лізингодавець може підтримати продавця обладнання, пропонуючи клієнтам фінансові послуги;
8. Інвестиції в матеріальні активи мінімізують ризик неповернення коштів, оскільки власність лишається у лізингодавця;
9. Лізингодавець зазвичай організовує лізингову угоду та отримує комісію за це;

10. Лізинг дозволяє залучати додаткові фінансові ресурси, використовуючи лізингове майно чи права на платежі;

11. Використання лізингу сприяє ефективному спрямуванню фінансів без ризику нерационального використання кредитів;

12. Інвестування у виробниче обладнання через лізинг гарантує формування доходів, здатних покрити лізингові зобов'язання.

Переваги лізингу для орендаря полягають у наступному:

1. Лізинг забезпечує повне, 100% фінансування без необхідності швидкого повернення всієї суми боргу.

2. Цей вид фінансування відповідає конкретним потребам орендаря у активах і є особливо корисним для невеликих підприємств, для яких кредитування часто недоступне. Лізингові умови можна індивідуально підлаштувати під орендаря.

3. Багато орендарів мають довгострокові фінансові плани, які супроводжуються обмеженими можливостями. Лізинг допомагає подолати ці труднощі, забезпечуючи більшу гнучкість у плануванні інвестицій і фінансів.

4. Лізинг одночасно вирішує питання придбання та фінансування активів.

5. Придбання активів через лізинг відповідає "золотому правилу фінансування", згідно з яким кредит має відповідати строку служби активу, на відміну від позики, яку зазвичай треба погасити раніше.

6. Лізинг надає орендарю більшу свободу вибору: при купівлі можливий лише один варіант – не купувати, а при лізингу можна обрати контракт із найбільш підходящими умовами.

7. Фіксовані лізингові платежі дають змогу краще планувати витрати й доходи, що забезпечує стабільність фінансової діяльності, чого важко досягти при покупці обладнання.

8. Оскільки майно залишається у власності лізингодавця і є гарантією повернення коштів, отримати лізинговий контракт легше, ніж кредит на придбання активів.

9. Лізинг дозволяє використовувати більший обсяг виробничих потужностей, а тимчасово вільні гроші можна направити на інші потреби.

10. Оскільки лізинг сприяє довготривалому збуту продукції, державна політика зазвичай підтримує розвиток лізингових угод.

11. При низьких прибутках орендар може скористатися поворотним лізингом, що дає податкові пільги.

12. Лізинг відкриває можливість реалізації масштабних проектів навіть для тих, хто не має великих фінансових ресурсів.

13. Важливою перевагою для багатьох є можливість отримати значну ліквідаційну вартість активу після завершення терміну лізингу.

14. Лізингові платежі включаються до витрат і зменшують оподатковуваний прибуток.

15. Лізинг не збільшує боргове навантаження в балансі орендаря і не впливає на співвідношення власних та позикових коштів, що сприяє можливості залучення додаткових позик.

16. Об'єкт лізингу обліковується і амортизується на балансі лізингодавця. Тривалість лізингу зазвичай співпадає або менша за строк амортизації майна. Довший термін і нижча залишкова вартість активу забезпечують гнучкіші умови користування та подальшого застосування майна.

Лізинг має численні переваги для лізингоотримувача. Він дає можливість розпочати масштабний проект без наявності значних власних фінансових ресурсів, а також забезпечує право на отримання високої ліквідаційної вартості обладнання після закінчення строку договору. Це особливо важливо для підприємств, які прагнуть оновлювати свою матеріально-технічну базу, але не можуть або не хочуть одночасно вкладати великі кошти у придбання устаткування. Завдяки лізингу можна уникнути значних одноразових капіталовкладень і рівномірно розподілити фінансове навантаження протягом усього терміну користування активом.

Крім цього, лізингові платежі включаються до собівартості продукції, що дозволяє формувати кошти на їхнє погашення ще до оподаткування прибутку, тим самим знижуючи податковий тягар підприємства. Водночас, лізинг не збільшує боргове навантаження в балансі компанії і не впливає на співвідношення між власними і позиковими коштами, зберігаючи тим самим можливість залучення додаткових позик. Це робить лізинг особливо привабливим для малих і середніх підприємств, які часто стикаються з обмеженнями при отриманні традиційних кредитів.

Термін дії договору лізингу зазвичай співпадає або є коротшим за період амортизації предмета лізингу. Чим довший строк лізингу і нижча залишкова вартість майна, тим більш гнучкими є умови його використання та подальшої експлуатації. Такий підхід дозволяє підприємству адаптуватися до змін ринкової кон'юнктури та технологічного прогресу, не обтяжуючи себе зайвими зобов'язаннями.

В цілому, лізинг є вигідним інструментом для підприємств, що потребують обладнання, але не мають достатньої кількості власних коштів для його купівлі. Він сприяє оптимізації фінансових потоків, знижує ризики застарівання обладнання та забезпечує можливість оперативного реагування на потреби ринку.

Отже, на підставі вищевикладеного можна стверджувати, що лізингова угода є вигідною як для лізингоотримувача, так і для лізингодавця. Для ілюстрації наведено розрахунок, що демонструє економічну вигоду для обох сторін (див. табл. 3.3.).

Наприклад, медична установа планує придбати УЗД-апарат вартістю 1 000 000 грн., який оформляє в лізинг під 10% річних строком на 2 роки (24 місяці), з початковим внеском 20% (200 000 грн.). При ануїтетних платежах розрахунок має такий вигляд (табл. 3.3.).

Таблиця 3.3

Приклад розрахунку ануїтетних платежів за умовами продажу в лізинг,
грн.

Місяць	Залишкова вартість	Погашення вартості об'єкта	Винагорода лізингодавця	Щомісячні виплати
1	800'000	30'249.27	6'666.67	36'915.94
2	769'750.73	30'501.35	6'414.59	36'915.94
3	739'249.38	30'755.53	6'160.41	36'915.94
4	708'493.85	31'011.82	5'904.12	36'915.94
5	677'482.03	31'270.26	5'645.68	36'915.94
6	646'211.77	31'530.84	5'385.1	36'915.94
7	614'680.93	31'793.6	5'122.34	36'915.94
8	582'887.33	32'058.55	4'857.39	36'915.94
9	550'828.78	32'325.7	4'590.24	36'915.94
10	518'503.08	32'595.08	4'320.86	36'915.94
11	485'908	32'866.71	4'049.23	36'915.94
12	453'041.29	33'140.6	3'775.34	36'915.94
13	419'900.69	33'416.77	3'499.17	36'915.94
14	386'483.92	33'695.24	3'220.7	36'915.94
15	352'788.68	33'976.03	2'939.91	36'915.94
16	318'812.65	34'259.17	2'656.77	36'915.94
17	284'553.48	34'544.66	2'371.28	36'915.94
18	250'008.82	34'832.53	2'083.41	36'915.94
19	215'176.29	35'122.8	1'793.14	36'915.94
20	180'053.49	35'415.49	1'500.45	36'915.94
21	144'638	35'710.62	1'205.32	36'915.94
22	108'927.38	36'008.21	907.73	36'915.94
23	72'919.17	36'308.28	607.66	36'915.94
24	36'610.89	36'610.85	305.09	36'915.94
Всього:		799'999.96	85'982.6	885'982.56

Джерело: розроблено автором

З аналізу даних табл. 3.3. випливає, що прибуток лізингодавця складає близько 86 тис. грн. При сплаті цієї суми лізингоотримувач зможе через два

роки повністю стати власником обладнання, що було ним вибрано. Такий договір вигідний для обох сторін: і для лізингодавця, і для орендаря.

Важливим кроком при запуску системи продажів через лізинг є підбір компанії-лізингодавця. У Києві функціонує значна кількість таких фірм, серед яких ТОВ «ВиДи-Лізинг», LAZ FINANCE, приватна лізингова компанія "КонФил", VAB Лізинг, ТОВ "Лізингова компанія - Гарант" та інші. Головним критерієм при виборі має бути найнижчий відсоток за послуги лізингу. Це обумовлено тим, що чим менший лізинговий відсоток, тим вища ймовірність реалізації обладнання через лізинг, а отже, збільшення обсягів продажів.

Щодо потенційних лізингоотримувачів, їх кількість можна оцінити так: у 2023 році в Україні налічувалося близько 3 тисяч медичних установ (включно з амбулаторіями та лікарнями). Орієнтовно 45% з них мають потребу в діагностичному обладнанні, що становить приблизно 1 980 установ. Значна частина цих закладів має застаріле устаткування, однак не всі мають фінансову спроможність для його оновлення. Відповідно до наказу МОЗ щодо оновлення діагностичного обладнання, 15% техніки мало бути замінено до 2018 року за рахунок державних закупівель. Крім того, близько 5% потенційних клієнтів – це приватні клініки, як існуючі, так і новостворені. В цілому ТОВ «ДІАТЕХ-УКРАЇНА» може розраховувати на збут продукції приблизно у 390 медичних закладах по всій Україні.

Перейдемо до обґрунтування вигод від впровадження системи продажів на умовах лізингу.

Переваги для ТОВ «ДІАТЕХ-УКРАЇНА» як продавця:

1. Компанія отримує додаткові можливості для збуту своєї продукції;
2. Лізинг виступає як ефективний фінансовий інструмент для збільшення обсягів продажів;
3. Зникає ризик неплатежів або затримок — постачальник укладає договір купівлі-продажу з лізингодавцем, який здійснює 100% оплату;
4. Лізинг сприяє активному розширенню клієнтської бази;

5. Для продавця зменшуються фінансові ризики, адже лізингодавець бере на себе відповідальність за повернення вартості обладнання через лізингові платежі;

6. Клієнти ТОВ «ДІАТЕХ-УКРАЇНА» отримують доступ до довгострокового фінансування без застави;

7. Компанія отримує об'єктивні дані про стан і знос устаткування, оскільки лізингодавці контролюють технічний стан протягом усього терміну лізингу;

8. Можливість продажу через лізинг є вагомою конкурентною перевагою в умовах жорсткої боротьби на ринку;

9. У періоди економічної нестабільності лізинг допомагає зберегти бізнес і забезпечити клієнтів необхідним обладнанням у потрібний час;

10. Зазвичай лізингові компанії надають додаткову рекламну підтримку продукції, що є додатковою вигодою для ТОВ «ДІАТЕХ-УКРАЇНА» без додаткових витрат.

Підсумовуючи, можна зазначити, що лізинг відкриває для ТОВ «ДІАТЕХ-УКРАЇНА» значний потенціал для розширення клієнтської бази і збільшення обсягів продажів без ризиків неплатежів.

Впровадження лізингової системи дає змогу залучити нових клієнтів, особливо тих, хто не має достатніх власних фінансових ресурсів для купівлі обладнання одразу.

Це сприяє підвищенню конкурентоспроможності компанії на ринку медичного устаткування, забезпечує стабільний грошовий потік та поліпшує фінансову стійкість підприємства.

Далі пропонуємо ознайомитися з прогностичними показниками діяльності ТОВ "ДІАТЕХ-УКРАЇНА" після впровадження системи продажів на умовах лізингу (див. табл. 3.4.).

Таблиця 3.4

Прогнозований звіт про фінансові результати на 2026 рік, тис. грн

Стаття	Код рядка	За звітний період	Прогнозований обсяг
Доход (виручка) від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	010	9371,6	11714,5
Чистий доход (виручка) від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	030	9371,6	11714,5
Інші операційні доходи	040	11,2	14
Інші доходи	050	-	-
Разом чисті доходи	070	9382,8	11728,5
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	080	(8752,9)	(10941)
Інші операційні втрати	090	(560,1)	(700,2)
Інші витрати	100	-	-
Разом витрати	120	(9313)	11641,1
Фінансовий результат до оподаткування	130	69,8	87,3
Податок на прибуток	140	(24,1)	(30,1)
Чистий прибуток (збиток)	150	45,7	57,1
Забезпечення матеріального заохочення	160	-	-
Дохід від первісного визнання біологічних активів і сільськогосподарської продукції та дохід від зміни вартості поточних біологічних активів	201	-	-

Джерело: розроблено автором

Таким чином, із таблиці видно, що прогнозований прибуток на початок другого року після впровадження (орієнтовно 2026 рік) може зрости: дохід компанії збільшиться з 9 мільйонів гривень до майже 12 мільйонів, а прибуток — з 45 тисяч до 57 тисяч гривень. Варто також припустити, що цей відсоток може бути навіть вищим за 25%, адже запровадження системи продажів із можливістю купівлі на умовах лізингу надає компанії унікальні конкурентні переваги. Аналіз ринку дистрибуції медичного обладнання та умов продажів інших підприємств показав, що в Україні наразі жодна компанія не пропонує медичне діагностичне обладнання в лізинг. Саме тому впровадження такої опції зробить ТОВ «ДІАТЕХ-УКРАЇНА» особливим і значно привабливішим для клієнтів. Реалізація цього напрямку дасть підприємству ту конкурентну перевагу, якої немає у конкурентів, і, відповідно, прибутки можуть перевищити наведені в таблиці показники.

Важливо зауважити, що для реалізації цього напрямку не потрібні значні інвестиції. Витрати на впровадження будуть включені до середньомісячних постійних витрат компанії, тому доцільність розрахунку NPV вважається сумнівною.

Отже, проаналізувавши переваги лізингоотримувача, лізингодавця та ТОВ «ДІАТЕХ-УКРАЇНА», визначивши реальні вигоди та їхній обсяг, можна зробити висновок, що введення альтернативної системи продажів — викуп обладнання на умовах лізингу — є економічно доцільним. Варто підкреслити, що це нововведення реалізується за рахунок постійних витрат компанії без залучення додаткових інвестицій чи зовнішнього фінансування. Завдяки лізингу ТОВ «ДІАТЕХ-УКРАЇНА» зможе суттєво розширити клієнтську базу та збільшити обсяги продажів, фактично усуваючи ризики неплатежів або їхньої несвоєчасності. Впровадження такої системи є якісним кроком уперед, який значно сприятиме розвитку підприємства.

ВИСНОВКИ

Управління розвитком підприємства є ключовим напрямом досліджень як для науковців, так і для практиків бізнесу. В умовах динамічного розвитку ринкової економіки методи, механізми та принципи управління підприємством, що забезпечують його стабільне функціонування у довгостроковій перспективі, суттєво трансформуються. Проте в науковому середовищі відсутня єдина думка щодо визначення поняття розвитку підприємства, що зумовлює різноманітність підходів до його розгляду.

З аналізу наукових джерел можна виділити два основні аспекти трактування поняття «розвиток підприємства» — у вузькому та широкому розумінні. У вузькому сенсі цей термін позначає стан або результат змін у діяльності підприємства, що виражається в переході до іншого кількісного та якісного рівня під впливом внутрішніх і зовнішніх факторів. У ширшому розумінні розвиток підприємства розглядається як незворотний, цілеспрямований і закономірний процес, який охоплює безперервні та послідовні зміни його станів або результатів у часі та просторі, що ведуть до якісно нового рівня під впливом відповідних чинників середовища.

У цій роботі було розглянуто теоретико-методологічні аспекти обґрунтування напрямів розвитку підприємства. За підсумками дослідження можна стверджувати, що розвиток підприємства є важливою складовою діяльності будь-якої компанії, оскільки він забезпечує її успішне функціонування у довгостроковій перспективі. Було проаналізовано різні підходи до визначення поняття розвитку підприємства, а також класифікацію видів, форм і напрямів подальших досліджень цієї категорії. З'ясовано, що проекти розвитку підприємства відіграють важливу роль у системі управління компанією, а їхнє розроблення та реалізація повинні базуватися на методичних засадах. Важливо також підкреслити, що управління розвитком потребує інтеграції стратегічного планування, контролю за виконанням планів та оцінки ефективності реалізації проектів, що сприяє не лише адаптації підприємства до ринкових змін, але й забезпечує сталий розвиток.

У другому розділі проведено діагностику діяльності ТОВ «ДІАТЕХ-УКРАЇНА». За допомогою різних інструментів аналізу зовнішнього середовища та оцінки позицій на ринку було зроблено наступні висновки. Підприємство є конкурентоспроможним і займає досить міцні позиції. Продукція компанії відзначається високою якістю та популярністю, адже бренд відомий і шанований у світі, впроваджені технології не поступаються, а часто перевершують конкурентні рішення, а цінова політика відповідає принципам, властивим олігополії. Крім того, компанія активно впроваджує інноваційні технології у виробництво та продажі, що дозволяє підтримувати високий рівень конкурентоспроможності. Важливо відмітити також наявність ефективної системи управління персоналом, що забезпечує залучення і утримання кваліфікованих фахівців, які є основою для сталого розвитку підприємства.

За результатами аналізу зовнішніх і внутрішніх чинників діяльності ТОВ «ДІАТЕХ-УКРАЇНА» встановлено, що компанія працює в умовах олігополії, має трьох прямих конкурентів (дистриб'ютори інших виробників медичного обладнання) і двох непрямих (дистриб'ютори медичної техніки GE). Підприємство перебуває на стадії зростання життєвого циклу. Найбільш конкурентоспроможною продукцією є ультразвукові діагностичні апарати. Компанія має власну клієнтську базу, підтримку інвесторів і амбітні плани щодо розширення часток на ринку в усіх напрямках. Водночас, фахівці відзначають необхідність постійного моніторингу ринкових тенденцій та адаптації стратегій для збереження конкурентних переваг у майбутньому.

Визначивши збалансовану систему показників як найбільш ефективний інструмент оцінки потенціалу розвитку, було виявлено, що компанія володіє значним потенціалом для подальшого зростання, оскільки фінансові показники, робота з клієнтами, бізнес-процеси, а також розвиток персоналу демонструють перспективи подальшого удосконалення. Важливо також зазначити, що розвиток компанії підтримується інвестиціями у науково-дослідні роботи та модернізацію обладнання, що дозволяє не лише відповідати

сучасним вимогам ринку, а й формувати власні інноваційні рішення. Підсумовуючи вищезазначене, можна констатувати, що загальний стан підприємства є задовільним і характеризується позитивними можливостями для розвитку, що відкриває перспективи для подальшої експансії та зміцнення позицій на ринку медичного обладнання.

Третій розділ роботи було присвячено обґрунтуванню напрямів розвитку компанії ТОВ «ДІАТЕХ-УКРАЇНА». В ході дослідження було визначено кілька можливих шляхів розвитку, серед яких найоптимальнішим було визнано запровадження системи продажу обладнання на умовах лізингу. Ця альтернатива дозволить споживачам отримувати медичне обладнання на більш гнучких та доступних умовах, що є важливим фактором у сучасних ринкових умовах і відповідає тенденціям цифрової трансформації бізнес-процесів. Впровадження лізингової системи розглядається як системна зміна, яка матиме позитивний вплив на діяльність компанії у довгостроковій перспективі, сприяючи стабільності фінансових потоків та посиленню конкурентних позицій на ринку.

Витрати компанії у зв'язку з цим будуть формуватися переважно за рахунок запланованих середньомісячних постійних витрат і не потребуватимуть значних додаткових фінансових вливань, що робить цей шлях розвитку економічно вигідним і менш ризикованим. Крім того, ця альтернатива не суперечить чинному законодавству, а потенційні ризики та можливі втрати у разі їх настання є мінімальними і не суттєвими для діяльності підприємства. Важливою податковою перевагою є можливість віднесення лізингових платежів у повному обсязі на собівартість продукції, що сприяє зниженню податкового навантаження з податку на прибуток та покращенню фінансових показників компанії.

Для ТОВ «ДІАТЕХ-УКРАЇНА» особливу вигоду становить те, що всі ризики, пов'язані з несплатою лізингових платежів, покладаються на лізингодавця. Таким чином, компанія отримує всю суму вартості обладнання вчасно та відповідно до умов контракту, що забезпечує стабільність грошових

надходжень і знижує фінансові ризики. Крім того, варто відзначити, що наразі на ринку відсутня практика продажу медичного діагностичного обладнання через лізинг серед конкурентів ТОВ «ДІАТЕХ-УКРАЇНА». Це надає компанії унікальну конкурентну перевагу, яка посилить її позиції на ринку та дозволить виходити на нові сегменти клієнтів, що раніше не мали доступу до такого виду обладнання через високі початкові інвестиції.

Впровадження лізингової системи сприятиме суттєвому збільшенню клієнтської бази компанії та зростанню обсягів продажів, водночас мінімізуючи ризики неплатежів або неповної оплати вартості обладнання. Завдяки цьому, ТОВ «ДІАТЕХ-УКРАЇНА» зможе не лише зміцнити свої фінансові позиції, а й підвищити лояльність клієнтів за рахунок пропозиції більш гнучких і вигідних умов співпраці. Таким чином, впровадження нової системи продажів на умовах лізингу є стратегічно важливою та якісною зміною для ТОВ «ДІАТЕХ-УКРАЇНА», яка відкриває нові перспективи для розвитку підприємства, підвищення його конкурентоспроможності та стабільності на ринку медичного обладнання. Цей крок відповідає сучасним тенденціям ринку, інноваційним підходам до бізнесу та потребам клієнтів, що робить його важливим і своєчасним, сприяючи забезпеченню сталого зростання і довготривалої успішної діяльності компанії.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Андрушків Б. М., Піхурко А. І. Управлінська діагностика як спосіб пошуку напрямів покращення системи менеджменту на підприємстві. *Збірник тез доповідей Міжнародної науково-технічної конференції молодих учених та студентів «Актуальні задачі сучасних технологій»*. 2020. Том № 2. С. 168-169.
2. Балабанова Л.В. Стратегічне управління персоналом підприємства в умовах ринкової економіки: монографія. Донецьк: Дон НУЕТ, 2010. 238 с.
3. Бардась А. В., Бойченко М. В., Дудник А. В. Менеджмент: навч. посібник. Дніпро: НГУ, 2017. 212 с.
4. Батенко Л. П., Загородніх О. А., Ліщинська В. В. Управління проектами: навч. посібник. Київ: КНЕУ, 2004. 231 с.
5. Біляк Ю.В., Самофалова М.О. Інновації: теорія, методологія, практика управління: монографія. Київ: ЦП «Компринт», 2021. 409 с.
6. Борзенко В. І. Антикризове управління: навчальний посібник. Харків: Видавництво Іванченка І. С., 2022. 232 с.
7. Бут-Гусаїм О. Г., Ковтуненко К. В. Цифровий менеджмент: проблеми та перспективи розвитку. *Бізнес Інформ*. 2022. № 6. С. 297–304.
8. Воронко О.С. Особливості SWOT-аналізу в управлінні підприємством. *Розвиток соціально-економічних систем в геоekonomічному просторі: теорія, методологія, організація обліку та оподаткування: матеріали міжнар. наук.-практ. конф. 11-12 травня 2019 р. (НТУ ім. І.Пулюя, м. Тернопіль)*. Тернопіль: ФОП Паляниця В.А. 2019. С.57-58.
9. Гавриш О.А., Кавун В.А. Критичний аналіз нормативних засад управління проектними ризиками. *Економічний вісник НТУУ «КПІ»*. 2019. №14. С. 216–222.
10. Гайбура Ю. А., Загнітко Л.А. Прибутковість підприємства: поняття, фактори, резерви. *Науковий вісник Міжнародного гуманітарного університету. Серія: Економіка і менеджмент*. 2021. Вип. 24(2). С. 99-104. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/Nvmgu_eim_2021_24\(2\)_23](http://nbuv.gov.ua/UJRN/Nvmgu_eim_2021_24(2)_23).

11. Гедройц Г.Ю. Визначення сутності поняття «стратегічне управління». *Економічні науки/Економіка підприємства*. 2012. № 2. С. 22–23.
12. Гречко А. В. Оцінка ефективності виробничої діяльності підприємства. *Ефективна економіка*. 2020. № 1.
13. Господарський кодекс України від 16.01.2003 № 436-IV Відомості Верховної ради України 2003. №18-22, ст. 144. URL: <http://zakon5.rada.gov.ua/laws/show/436-15/para366#n366>
14. Губенко В. І. Актуальні напрями та новітні тенденції теорії і практики сучасного менеджменту. *Актуальні проблеми інноваційної економіки*. 2020. №1. С. 11-17.
15. Гудзь О. Є. Формування стратегії антикризового управління підприємств. *Економіка. Менеджмент. Бізнес*. 2021. № 2. С. 4–10.
16. Гудзь О. Є., Рубцов В. С. Мистецтво бізнесу або управління бізнесовими проектами: навч. посібник. Київ: Планета людей, 2006. 159 с.
17. Гук О.В., Мельник А.В. Фактори впливу на інноваційну діяльність підприємств. *Бізнес, інновації, менеджмент: проблеми та перспективи: матеріали Міжнар. наук.-практ. конф., 23 квітня м. Київ, 2022*. С. 164-165. URL : <http://confmanagement.kpi.ua/proc/article/view/201200/0>
18. Данілова Є.І. Взаємозв'язок стратегічного та оперативного управління в системі управління компанією. *Економіка. Соціологія. Менеджмент*. 2021. № 4. С. 24–27.
19. Данченко О.Б., Занора В.О. Проектний менеджмент: управління ризиками та змінами в процесах прийняття управлінських рішень: монографія. Черкаси, 2021. 278 с.
20. Дашко І. М. Методичні засади оцінювання платоспроможності підприємства. *Науковий вісник НЛТУ України*. 2020. Вип. 23.4. С. 197-203. URL: http://nbuv.gov.ua/j-pdf/nvnltu_2020_23.4_34.pdf
21. Дерев'янюк Д. В. Економічна стійкість підприємств: інтегральні підходи до оцінювання. *Збірник наукових праць Уманського держ. аграрного ун-ту*. Випуск 72. Режим доступу URL: <http://udau.edu.ua/library>

22. Державна служба статистики України. URL: <http://www.ukrstat.gov.ua>

23. Дзюбенко О. М. Підходи до економічного аналізу рентабельності. *Вісник Житомирського державного технологічного університету. Серія: Економічні науки*. 2020. №1. С. 9-14. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Vzhdtu_econ_2020_1_4.

24. Загірняк Д.М., Данилко В.К., Іщенко С.В., Лига Д.Л. Стратегічна стійкість в умовах глобалізації економіки як антикризовий інструмент. *Вісник НТУ «Харківський політехнічний інститут» (Економічні науки)*. Харків, 2022 (3). С. 102-105. URL: <http://es.khpi.edu.ua/article/view/2519-4461.2022.3.102>.

25. Загірняк Д.М., Данилко В.К., Іщенко С.В., Лига Д.Л. Стратегічна стійкість в умовах глобалізації економіки як антикризовий інструмент. *Вісник НТУ «Харківський політехнічний інститут» (Економічні науки)*. Харків, 2022 (3). С. 102-105. URL: <http://es.khpi.edu.ua/article/view/2519-4461.2022.3.102>.

26. Занора В.О., Войтко С.В. Управління підприємствами: планування технологічних витрат, ризик-менеджмент, мотивування, прийняття управлінських рішень: монографія. Київ: КПІ ім. Ігоря Сікорського; Політехніка, 2019. 224 с.

27. Ілляшенко С. М., Шипуліна Ю. С., Ілляшенко Н. С., Комарницька Г. О. Управління знаннями в системі інноваційного розвитку організації. *Маркетинг і менеджмент інновацій*. 2021. № 1. С. 231–241.

28. Інноваційний менеджмент: теорія та практика : навч. посіб. Київ: НТУУ «КПІ», Вид-во «Політехніка», 2018. 392 с. URL: http://management.fmm.kpi.ua/wp-content/uploads/2016/10/praktikum_IM.pdf

29. Карачина Н. П., Вітюк А. В. Методичний простір оцінювання економічної ефективності інвестиційних проектів. *Економічний часопис-XXI*. 2015. № 5-6(1). С. 92–96.

30. Класифікація організаційно-правових форм господарювання ДК 002:2004 URL: <https://buhgalter.com.ua/dovidnik/kspovo/kopfg>

31. Кифяк В. Теоретичні основи визначення категорії "розвиток

- підприємства". *Економічний аналіз*. Тернопіль, 2011. Вип. 8, ч. 2. С. 190–194.
32. Клименко О.В. Методика розрахунку лізингових платежів в excel URL:<http://ela.kpi.ua:8080/bitstream/123456789/3122/1/77.pdf>
33. Ковальська С. Т., Мартинова І. М. Застосування сучасних моделей управління. *Економіка, менеджмент, фінанси: теоретичні та практичні аспекти розвитку: матеріали науково-практичної конференції* (м. Київ, 13-14 березня 2022 р.). Київ : Аналітичний центр «Нова економіка», 2022. Ч. 2. С. 126- 129. 81
34. Ковальчук І. В. Механізм розподілу та використання прибутку підприємства. *Формування ринкових відносин в Україні*. 2022. № 6. С. 81–84.
35. Костецька Н.І. Методичні аспекти формування стратегії зниження витрат підприємства. *Економіка: проблеми теорії та практики: Збірник наукових праць*. Дніпропетровськ : ДНУ, 2020. С. 443-450.
36. Ларіна Я.С., Медведкова І.І Брендинг як фактор забезпечення конкурентоспроможності підприємства. *Молодий вчений*. Грудень, 2019 р. № 12.1 (40). С. 826-832.
37. Любкіна О. В., Шмельова М.О. Діагностика фінансової діяльності і прогнозування перспектив розвитку бізнесу на основі багатофакторної моделі рентабельності. *Ефективна економіка*. 2020. №3. URL:http://nbuv.gov.ua/UJRN/efek_2020_3_21
38. Марченко М.М. Проектний підхід в управлінні розвитком підприємства. *Стратегія економічного розвитку України*. 2015. Вип. 32. С. 30–37.
39. Марченко М.М. Методичні засади розробки та реалізації проектів розвитку підприємства. *Формування ринкової економіки*. 2011. № 26. С. 196-205.
40. Марченко М.М. Сутнісна характеристика та типологія проектів розвитку підприємств. *Стратегія економічного розвитку України*. 2008. Вип. 22-23. С. 130-135.
41. Надтока Т.Б., Какуніна Г.А., Мартякова О.В. та ін. Соціальний

розвиток промислового підприємства та механізми його управління. Управлінські технології у рішенні сучасних проблем розвитку соціально-економічних систем: монографія Д: Вид-во ДонНТУ, 2011. С. 564-569.

42. Немцов В. Д. Стратегічний менеджмент. Київ: ТОВ „УВПК „ЕКСОД”, 2001. 559 с.

43. Новаківський І.І. Засади формування конкурентоспроможних систем управління підприємствами з врахуванням рівня суспільно-економічного розвитку. *Вісник. Національного університету «Львівська політехніка». Серія: Проблеми економіки та управління.* 2020. № 815. С. 104-112.

44. Озеран А. В. EBIT: Можливості наведення у фінансовій звітності. URL: <https://conf.ztu.edu.ua/wp-content/uploads/2020/01/110.pdf>

45. Палига Є. М. Інституціональні проблеми корпоративного управління. *Регіональна економіка.* 2020. № 2. С. 7–17.

46. Пашенко О.П. Стратегічне управління розвитком підприємства. *Вісник Хмельницького національного університету. Серія: Економічні науки.* 2011. № 2, т. 2. С. 99-103.

47. Плугіна Ю.А. Інтелектуальний розвиток: сутність поняття. *Вісник економіки транспорту і промисловості.* Харків, 2011. № 36. С. 193-196.

48. Побережний Р.О. Основні напрямки розвитку підприємств машинобудування. *Вісник національного технічного університету «ХПІ».* Харків, 2012. № 13. С. 90-100.

49. Побігун С. Аналіз підходів до здійснення процесу стратегічного управління. *Галицький економічний вісник.* Т. : ТНТУ, 2021. Том 48. № 1. С. 101- 108.

50. Погорєлов Ю.С. Категорія розвитку та її експлейнарний базис. *Теоретичні та прикладі питання економіки.* Київ, 2012. Вип. 27, м. 1. С. 30-34.

51. Поддєрьогін А. М. Фінанси підприємств. Київ: КНЕУ, 2011. 460 с.

52. Полозова Т.В. Інноваційна діяльність підприємства та економічна

сутність інноваційного процесу. URL: <http://www.vestnik-econom.mgu.od.ua/journal/2017/12-2017/26.pdf>

53. Попова О. Забезпечення інноваційного розвитку: оцінки з позиції сталості й ризиків. *Економіст*. 2015. №1. С. 9-12

54. Пуліна Т.В. Сучасні аспекти та методи управління ризиками інноваційних проектів в Україні. *Економіка та держава*. 2019. № 10. С. 4-8.

55. Раєвська О.В. Управління розвитком підприємства: методологія, механізми, моделі: монографія. Харків, 2006. 496 с.

56. Рижко О. В. Фактори розвитку малого бізнесу. Економіка і суспільство. *Науковий вісник Мукачівського державного університету*. 2022. №2. С. 346–350.

57. Розвиток: академічний тлумачний словник української мови (1970-1980). URL: <http://www.sum.in.ua/s/rozvytok>.

58. Семон Б.Й. Порівняльний аналіз можливості застосування функціонального та процесного підходів до управління установою. URL: http://nbuv.gov.ua/portal/soc_gum/Znpcvds/2009_1/1.pdf.

59. Строкович Г. В., Жукова Д.А. Теоретичні засади формування системи стратегічного вибору підприємства. *Проблеми економіки*. 2020. № 4. С. 327- 333. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Pekon_2020_4_44

60. Фунтов В.Н. Управління проектами розвитку фірми: теорія і практика. Х: Кант, 2009. 496 с.

61. Харченко В.А. Підходи до управління сучасним підприємством. URL: <http://ea.donntu.edu.ua/handle/123456789/15454>.

62. Хорин А. Н. Стратегічний аналіз. К.: Академвидав, 2018. 288 с.

63. Чепурко В. І. Факторний аналіз функціонування капіталу підприємства. *Економічний аналіз*. 2021. № 18. С. 252-259.

64. Чорна М.В. Оцінка ефективності інноваційної діяльності підприємств: монографія. Харків: ХДУХТ, 2012. 210 с.

65. Шевченко І. П., Сердюк Т. Г. Сучасні проблеми менеджменту українських підприємств. *Дні науки – 2019: збірник матеріалів IX регіональної*

науково-практичної конференції. Покровськ, 2019. С. 56-58.

66. Шершньова З.Є. Комплексні стратегії у стратегічному розвитку корпоративних структур. *Вісник Хмельницького національного ун-ту*. 2019, №2, Том 2. С.99-103.

67. A guide to the project management body of knowledge (PMBOK guide) : 6th ed. Newtown Square : Project Management Institute, 2019. 756 p.

68. Balanovska T., Havrysh O., Gogulya O. Developing Enterprise Competitive Advantage as a Component of Anti-Crisis Management. *Entrepreneurship and sustainability issues*. 2021. Vol. 7. № 1. P. 303–323.

69. Forgue B. Nouvelles approches de la gestion des crises. Paris, 2001. 151–164 p.

70. Green P.S. Reputation Risk Management. London: Pitman. Financial Times, 2001. 146 p.

71. Hugos M. H. Business Agility: Sustainable Prosperity in a Relentlessly Competitive World. New Jersey: JohnWiley & Sons, Inc., 2009. 162 p.

72. Pererva P., Kocziszky G., Veres M. Compliance program: tutorial. Kharkiv: NTU «KhPI», 2021. с. 512

ДОДАТКИ

Додаток А

Таблиця А.1

Баланс станом на 31 січня 2024 р. (у тис. грн)

Актив	Код рядка	На початок звітнього періоду	На кінець звітнього періоду
1	2	3	4
I. Необоротні активи			
Незавершені капітальні інвестиції	020	-	-
Основні засоби:			
залишкова вартість	030	-	11,4
первісна вартість	031	-	14,3
знос	032	-	(2,9)
Довгострокові біологічні активи:			
справедлива (залишкова вартість)	035	-	-
первісна вартість	036	-	-
Довгострокові фінансові інвестиції	040	-	-
Інші необоротні активи	070	-	-
Усього за розділом I	080	-	11,4
II. Оборотні активи			
Виробничі запаси	100	-	0,4
Поточні біологічні активи	110	-	-
Готова продукція	130	-	197,4
Дебіторська заборгованість за товари, роботи, послуги:			
чиста реалізаційна вартість	160	-	3224,2
первісна вартість	161	-	3224,2
Дебіторська заборгованість за розрахунками з бюджетом	170	-	-
Інша поточна дебіторська заборгованість	210	-	417,7
Поточні фінансові інвестиції	220	-	-
Грошові кошти та їх еквіваленти:			
в національній валюті	230	-	4381,1
в іноземній валюті	240	-	-
Інші оборотні активи	250	-	-
Усього за розділом II	260	-	8220,8
III. Витрати майбутніх періодів	270	-	-
IV. Необоротні активи та групи вибуття	275	-	-
Баланс	280	-	8232,2

Пасив	Код рядка	На початок звітнього періоду	На кінець звітнього періоду
1	2	3	4
I. Власний капітал			
Статутний капітал	300	-	1,4
Додатковий капітал	320	-	-
Резервний капітал	340	-	-
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	350	-	45,7
Неоплачений капітал	360	-	-
Усього за розділом I	380	-	47,1
II. Забезпечення наступних витрат і цільове фінансування	430	-	-
III. Довгострокові зобов'язання	480	-	-
IV. Поточні зобов'язання			
Короткострокові кредити банків	500	-	-
Поточна заборгованість за довгостроковими зобов'язаннями	510	-	-
Кредиторська заборгованість за товари, роботи, послуги	530	-	7498
Поточні зобов'язання за розрахунками:			
з бюджетом	550	-	24,5
зі страхування	570	-	1,9
з оплати праці	580	-	3,9
Зобов'язання, пов'язанні з необоротними активами та групами вибуття, утримуваними для продажу	605	-	-
Інші поточні зобов'язання	610	-	656,8
Усього за розділом IV	620	-	8185,1
V. Доходи майбутніх періодів	630	-	-
Баланс	640	-	8232,2

Джерело: дані ТОВ «ДІАТЕХ-УКРАЇНА»

Додаток Б

Таблиця Б.1

Річний звіт про фінансові результати (у тис. грн)

Стаття	Код рядка	За звітний період	За аналогіч. період попереднього року
1	2	3	4
Доход (виручка) від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	010	9371,6	-
Непрямі податки та інші вирахування з доходу	020	-	-
Чистий доход (виручка) від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	030	9371,6	-
Інші операційні доходи	040	11,2	-
Інші доходи	050	-	-
Разом чисті доходи	070	9382,8	
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	080	(8752,9)	-
Інші операційні втрати	090	(560,1)	-
Інші витрати	100	-	-
Разом витрати	120	(9313)	-
Фінансовий результат до оподаткування	130	69,8	-
Податок на прибуток	140	(24,1)	-
Чистий прибуток (збиток)	150	45,7	-
Забезпечення матеріального заохочення	160	-	-
Дохід від первісного визнання біологічних активів і сільськогосподарської продукції та дохід від зміни вартості поточних біологічних активів	201	-	-
Витрати від первісного визнання біологічних активів і сільськогосподарської продукції та витрати від зміни вартості поточних біологічних активів	202	-	-

Джерело: дані ТОВ «ДІАТЕХ-УКРАЇНА»