

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

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

на тему:

**«СТРАТЕГІЯ УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ В
УМОВАХ НЕВИЗНАЧЕНОСТІ»**

на здобуття освітнього ступеня магістра
зі спеціальності 073 «Менеджмент».
(код, найменування спеціальності)
освітньо-професійної програми «Управління інноваційною діяльністю».
(назва)

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

Вікторія СУШКОВА
(підпис) Ім'я, ПРІЗВИЩЕ здобувача

Виконав: здобувачка вищої освіти гр. _____
Вікторія СУШКОВА
Ім'я, ПРІЗВИЩЕ

Керівник: к.е.н., доцент Людмила ПАРІЙ
*науковий Ім'я, ПРІЗВИЩЕ
ступінь, вчене
звання*

Рецензент: д.е.н., професор Ольга ГУССВА
*науковий Ім'я, ПРІЗВИЩЕ
ступінь, вчене
звання*

Київ 2024

**ДЕРЖАВНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
ІНФОРМАЦІЙНО-КОМУНІКАЦІЙНИХ ТЕХНОЛОГІЙ**

Навчально-науковий інститут менеджменту та підприємництва

Кафедра Менеджменту
Ступінь вищої освіти Магістр
Спеціальність 073 «Менеджмент»
Освітньо-професійна програма «Управління інноваційною діяльністю»

ЗАТВЕРДЖУЮ

Завідувач кафедри менеджменту

Анна СОРОКА

« _____ » _____ 2024 р.

**ЗАВДАННЯ
НА КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ**

Сушкової Вікторії Валеріївни

(прізвище, ім'я, по батькові здобувача)

1. Тема кваліфікаційної роботи: Стратегія управління підприємством в умовах невизначеності

керівник кваліфікаційної роботи Людмила ПАРІЙ, к.е.н., доцент,
(Ім'я, ПРИЗВИЩЕ науковий ступінь, вчене звання)

затверджені наказом Державного університету інформаційно-комунікаційних технологій
від «15» жовтня 2024 р. №320

2. Строк подання кваліфікаційної роботи « 26 » грудня 2024 р.

3. Вихідні дані до кваліфікаційної роботи: нормативно-правові акти України, звітність підприємства, монографії, навчальні посібники, наукові публікації вітчизняних і закордонних вчених і фахівців з питань формування траєкторії цифрової трансформації підприємства.

4. Зміст розрахунково-пояснювальної записки (перелік питань, які потрібно розробити)

1. Теоретико-методичні засади розробки стратегії розвитку підприємством в умовах невизначеності.

2. Передумови формування системи стратегічного управління розвитком підприємства ТОВ «Автотір Сервіс».

3. Підхід до стратегічного управління діяльністю тов «автотір сервіс» та вдосконалення системи управління в умовах воєнного часу».

5. Перелік ілюстративного матеріалу: 19 рисунків, 17 таблиць, 83 використаних джерела, презентація на 16 стор.

6. Дата видачі завдання « 25 » вересня 2024 р.

КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

№ з/п	Назва етапів кваліфікаційної роботи	Строк виконання етапів роботи	Примітка
1	Визначення тематики, вибір наукового керівника, уточнення теми	23.09.2024	
2	Розробка та складання плану кваліфікаційної магістерської роботи	25.09.2024	
3	Підготовка 1 розділу	23.10.2024	
4	Підготовка 2 розділу	13.11.2024	
5	Підготовка 3 розділу	4.12.2024	
6	Висновки	10.12.2024	
7	Підготовка остаточного варіанту роботи та проходження перевірки на плагіат	12.12.2024	
8	Написання відзиву науковим керівником	16.12.2024	
9	Оформлення та представлення роботи на кафедрі та попередній захист	26.12.2024	
10	Зовнішня рецензія	18.12.2024	
11	Підготовка доповіді, презентації та ілюстративного матеріалу	19.12.2024	
12	Захист кваліфікаційної магістерської роботи	24.01.2024	

Здобувачка вищої освіти

(підпис)

Вікторія СУШКОВА
(Ім'я, ПРІЗВИЩЕ)

Керівник
кваліфікаційної роботи

(підпис)

Людмила ПАРІЙ
(Ім'я, ПРІЗВИЩЕ)

РЕФЕРАТ

Метою магістерської роботи є пропозиції щодо використання методичних підходів та практичні рекомендації розробки стратегії розвитку підприємства, що сприятиме підвищенню ефективності його діяльності в умовах невизначеності.

Об'єктом магістерської роботи є процес розробки стратегії розвитку ТОВ «АВТОТІР СЕРВІС» в умовах невизначеності.

Предметом роботи є організація ефективного процесу розробки стратегії розвитку підприємства в умовах невизначеності.

У роботі розглядається стратегія управління підприємством в умовах невизначеності, з акцентом на особливостях економічної діяльності під час військового стану. Проведено глибокий аналіз теоретико-методичних засад стратегічного управління, включаючи антикризове управління та стратегічний аналіз.

Представлено практичний аналіз діяльності ТОВ «АВТОТІР СЕРВІС» з оцінкою його внутрішнього та зовнішнього середовища, а також розроблено рекомендації щодо вдосконалення системи управління в умовах кризових явищ.

Робота охоплює питання стратегічного планування, розвитку бізнесу, антикризових заходів та підвищення конкурентоспроможності підприємства. Запропоновані заходи спрямовані на підвищення ефективності управління, адаптацію до змін зовнішнього середовища та забезпечення довгострокового розвитку підприємств.

Робота складається із вступу, трьох розділів, висновку та списку використаних джерел. Повний обсяг роботи становить 100 сторінок. Вона містить 17 таблиць, 19 рисунків. Список використаних джерел налічує 83 найменування.

Ключові слова: стратегічне управління, антикризове управління, конкурентоспроможність, стратегічний аналіз, управлінські рішення, адаптація до змін, воєнний стан.

ABSTRACT

The purpose of the master's thesis is to propose proposals for the use of methodological approaches and practical recommendations for the development of an enterprise development strategy that will help to increase the efficiency of its activities under conditions of uncertainty.

The object of the master's work is the process of developing a development strategy for AUTOTIR SERVICE LLC under conditions of uncertainty.

The subject of the work is the organization of an effective process of developing an enterprise development strategy under conditions of uncertainty.

The paper considers the strategy of enterprise management under conditions of uncertainty, with an emphasis on the peculiarities of economic activity during martial law. An in-depth analysis of the theoretical and methodological foundations of strategic management, including crisis management and strategic analysis, is carried out.

A practical analysis of the activities of AUTOTIR SERVICE LLC with an assessment of its internal and external environment is presented, and recommendations for improving the management system in the context of crisis phenomena are developed.

The work covers the issues of strategic planning, business development, anti-crisis measures and increasing the competitiveness of the enterprise. The proposed measures are aimed at improving the efficiency of management, adaptation to changes in the external environment and ensuring the long-term development of enterprises.

The paper consists of an introduction, three chapters, a conclusion and a list of references. The total volume of the paper is 100 pages. It contains 17 tables and 19 figures. The list of references includes 83 items.

Keywords: strategic management, crisis management, competitiveness, strategic analysis, management decisions, adaptation to changes, martial law.

ЗМІСТ

Вступ.....	7
РОЗДІЛ 1.ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ЗАСАДИ РОЗРОБКИ СТРАТЕГІЇ РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМСТВОМ В УМОВАХ НЕВИЗНАЧЕНОСТІ.....	11
1.1. Економічна сутність та складові стратегічного управління підприємством в сучасних умовах господарювання.....	11
1.2. Особливості формування системи антикризового управління виробничого підприємства в умовах військового часу.....	23
1.3. Теоретично-методичні аспекти проведення стратегічного аналізу підприємства в умовах невизначеності.....	28
РОЗДІЛ 2. ПЕРЕДУМОВИ ФОРМУВАННЯ СИСТЕМИ СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ РОЗВИТКОМ ПІДПРИЄМСТВА ТОВ «АВТОТІР СЕРВІС»....	39
2.1. Організаційно-економічна характеристика підприємства ТОВ «АВТОТІР СЕРВІС».....	39
2.2. Аналіз зовнішнього та внутрішнього середовища ТОВ «АВТОТІР СЕРВІС».....	48
2.3. Процес розробки стратегії ТОВ «АВТОТІР СЕРВІС».....	56
РОЗДІЛ 3. ПІДХІД ДО СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ ДІЯЛЬНОСТІ ТОВ «АВТОТІР СЕРВІС» ТА ВДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ В УМОВАХ ВОЄННОГО ЧАСУ.....	63
3.1. Стратегічний аналіз підприємства як етап стратегічного управління його розвитком в умовах невизначеності.....	63
3.2. Визначення ключових напрямів розвитку та обґрунтування заходів для реалізації стратегії управління прибутком ТОВ «АВТОТІР СЕРВІС» в нестабільних умовах.....	74
3.3. Пропозиції щодо вдосконалення антикризової програми для подолання кризових ситуацій, з якими стикається ТОВ «АВТОТІР СЕРВІС» в умовах нестабільності.....	80
ВИСНОВКИ.....	90
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	94

ВСТУП

Актуальність теми. В умовах воєнного стану економіка України перебуває під значним ризиком. Багато підприємств розташовані в регіонах, де тривають активні бойові дії, що змусило їх зупинити роботу або перемістити виробництво і евакуювати працівників у безпечніші регіони. Навіть ті компанії, які знаходяться за межами зон обстрілів, стикаються зі значними проблемами постачання сировини та логістики, спричиненими російською агресією. У результаті більшість українських підприємств перебувають у стані кризи, що виявляється у збитковій діяльності, низькому рівні фінансової стійкості, дефіциті робочої сили, падінні попиту та труднощах у логістичних процесах. Причини кризи часто пов'язані з розбіжністю між внутрішніми фінансово-економічними показниками та вимогами зовнішнього середовища, що зумовлено хибно обраною стратегією, неефективною організацією бізнесу та слабкою адаптацією до ринкових умов.

Подолання таких викликів і забезпечення стабільної діяльності підприємств в умовах складної економічної ситуації можливе завдяки впровадженню комплексного механізму антикризового управління. Цей механізм повинен бути адаптований до умов воєнного часу і включати системні дії, спрямовані на адаптацію підприємства до нових реалій, організацію безперебійної роботи, підтримання ефективності діяльності та запобігання новим кризовим явищам.

Сьогодні стратегія виступає ключовим інструментом управління, що охоплює всі аспекти діяльності підприємства і спрямований на забезпечення його довгострокових конкурентних переваг. Вона дозволяє підвищувати конкурентоспроможність продукції, створювати передумови для економічного зростання, його прискорення, і як результат – досягати фінансової стабільності та прибутковості.

Стратегія розвитку підприємства є набором правил і принципів, які визначають прийняття управлінських рішень. Це також всебічний комплексний

план, розроблений для реалізації місії компанії та досягнення її стратегічних цілей.

Розробка стратегічного плану розвитку підприємства базується на ретельному аналізі та достовірних даних. Для формування ефективної стратегії необхідно провести комплексний стратегічний аналіз внутрішнього та зовнішнього середовища підприємства, чітко визначити його місію, окреслити ключові цілі та завдання, а також скласти узгоджений стратегічний план дій.

Питання стратегічного управління розвитком підприємств широко висвітлюються як у вітчизняній, так і в зарубіжній науковій літературі. Значний внесок у цю сферу зробили такі дослідники, як Р. Акофф, І. Ансофф, О. Апарова, О. Балахонова, Д. Баюра, С. Боняр, І. Васильєва, О. Ващенко, О. Виноградова, М. Верескун, Д. Горовий, О. Гудзь, Ф. Гуїяр, О. Гусєва, Л. Демиденко, І. Зеліско, К. Каймашніков, К. Камерон, О. Князева, О. Ковтун, В. Колосок, О. Кравченко, Р. Куїнн, Л. Лазоренко, Д. Лук'яненко, А. Наливайко, І. Охріменко, О. Пащенко, Н. Прокопенко, М. Римкіна, Р. Севастьянов, Л. Селіверстова, П. Стецюк, Г. Сумцов, І. Тюха, О. Хринюк, Р. Фещур, О. Шведчиков та інші.

Метою магістерської роботи є пропозиції щодо використання методичних підходів та практичні рекомендації розробки стратегії розвитку підприємства, що сприятиме підвищенню ефективності його діяльності в умовах невизначеності.

Для досягнення поставленої мети було визначено та вирішено такі **завдання:**

- розкрито економічна сутність та складові стратегічного управління підприємством в сучасних умовах господарювання;
- визначено особливості формування системи антикризового управління виробничого підприємства в умовах військового часу;
- охарактеризовано теоретично-методичні аспекти проведення стратегічного аналізу підприємства в умовах невизначеності;
- здійснено організаційно-економічну характеристику підприємства ТОВ «АВТОТІР СЕРВІС»

- проаналізовано зовнішнє та внутрішнє середовище ТОВ «АВТОТІР СЕРВІС»;

- висвітлено процес розробки стратегії ТОВ «АВТОТІР СЕРВІС»;

- проведено стратегічний аналіз підприємства як етап стратегічного управління його розвитком в умовах невизначеності;

- запропоновано напрями розвитку шляхом обґрунтування заходів стратегії управління прибутком підприємства ТОВ «АВТОТІР СЕРВІС» в умовах невизначеності

- надано пропозиції до удосконалення антикризової програми, що спрямована на подолання кризових явищ ТОВ «АВТОТІР СЕРВІС» в умовах невизначеності

Об'єктом магістерської роботи є процес розробки стратегії розвитку ТОВ «АВТОТІР СЕРВІС» в умовах невизначеності

Предметом роботи є організація ефективного процесу розробки стратегії розвитку підприємства в умовах невизначеності.

Методи дослідження. Методологічна основа дослідження базується на комплексному підході, діалектичному методі наукового пізнання, а також на фундаментальних працях і розробках вітчизняних та зарубіжних науковців у галузі управління персоналом підприємств. Для досягнення поставлених у роботі завдань було застосовано низку дослідницьких методів: Дедуктивний метод (для побудови логічно взаємопов'язаної структури дослідження, аналізу предмета в його цілісності та встановлення зв'язків між окремими складовими); Індуктивний метод (для формулювання узагальнених висновків на основі результатів дослідження); Абстрактно-логічний метод та метод синтезу (для уточнення та формування визначень категорій і понять, пов'язаних із темою дослідження); Табличний та графічний методи (для візуалізації, аналізу та оцінки інформації) та інші методи дослідження економічних процесів і явищ, що забезпечують об'єктивність і комплексність аналізу. Такі підходи дозволили провести систематичний і глибокий аналіз досліджуваної проблематики.

Структура та обсяг кваліфікаційної магістерської роботи. Робота складається із вступу, трьох розділів, висновку та списку використаних джерел. Вона містить 17 таблиць, 19 рисунків. Список використаних джерел налічує 83 найменування. Зміст роботи викладено на 100 сторінках.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ЗАСАДИ РОЗРОБКИ СТРАТЕГІЇ РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМСТВОМ В УМОВАХ НЕВИЗНАЧЕНОСТІ

1.1. Економічна сутність та складові стратегічного управління підприємством в сучасних умовах господарювання

Аналіз наукових джерел свідчить, що розробка адаптованої до змін стратегії розвитку є одним із ключових завдань сучасного управління підприємствами. Проте у визначенні терміна «стратегія» існує значна неоднозначність.

Класичний підхід трактує стратегію як інструмент досягнення цілей підприємства. Зокрема, І. Ансофф визначає стратегію як «сукупність правил для прийняття рішень, що забезпечують стійке зростання і розвиток підприємства». Він виокремлює дві основні групи правил: перша стосується взаємовідносин підприємства із зовнішнім середовищем (стратегія бізнесу), а друга – встановлення внутрішньої рівноваги (організаційна концепція).

Інший підхід запропонований Дж. Джонсоном та К. Скулсом, які розглядають стратегію в контексті обсягів діяльності щодо використання ресурсів, з урахуванням інтересів стейкхолдерів та змін у зовнішньому середовищі [11].

М. Портер підкреслює важливість аналізу внутрішніх факторів підприємства, які створюють додану цінність. Його підхід акцентує увагу на необхідності глибокого обґрунтування дій для забезпечення стійкого розвитку підприємства, особливо в умовах постійних змін зовнішнього середовища.

Узагальнюючи погляди класиків, стратегічний розвиток можна розглядати у двох площинах:

1. Як процес – безперервний і системний.
2. Як функціональну діяльність – набір конкретних дій і рішень.

У літературі зі стратегічного планування існують два основні підходи до розуміння стратегії:

1. **Стратегія як довгостроковий план** – це конкретний набір кроків для досягнення мети, базований на припущенні, що всі зміни у зовнішньому середовищі можна передбачити, а процеси є детермінованими та контрольованими.
2. **Стратегія як адаптивний процес** – орієнтований на постійну корекцію цілей і планів залежно від змін у середовищі.

Таким чином, ефективна стратегія має враховувати як внутрішні можливості підприємства, так і динамічний характер зовнішнього середовища, спрямовуючи зусилля на досягнення конкурентних переваг.

Другий підхід до визначення стратегії передбачає її розуміння як довгострокового напрямку розвитку підприємства, який охоплює сферу діяльності, способи її здійснення, форми функціонування, внутрішньовиробничі відносини та позиціонування підприємства у зовнішньому середовищі. У цьому контексті стратегія характеризується як вибраний шлях, дотримання якого дозволяє організації досягти поставлених цілей. Зазвичай цей напрям формується на основі результатів стратегічного аналізу.

У бізнес-практиці стратегія розглядається як загальна концепція, що визначає способи досягнення цілей підприємства, вирішення наявних проблем і оптимальний розподіл обмежених ресурсів. Така концепція включає кілька основних компонентів.

Основні елементи стратегії:

1. **Система цілей:** включає місію, загальноорганізаційні цілі та специфічні завдання, які визначають головний фокус діяльності підприємства.
2. **Політика:** набір конкретних правил і підходів, які спрямовані на досягнення визначених цілей.

Таким чином, стратегія підприємства є загальним планом дій, що визначає ключові пріоритети, необхідні ресурси та послідовність кроків для досягнення бажаних результатів. Її головна мета полягає у створенні переходу підприємства від його поточного стану до бажаного майбутнього, визначеного керівництвом [84].

Поняття розвитку підприємства трактується багатьма дослідниками як процес, спрямований на прогресивний рух вперед, визначення нових цілей, створення інноваційних систем і вдосконалення структурних показників. Згідно з їхнім підходом, розвиток підприємства охоплює такі явища, як зростання, розширення, покращення та модернізація [20].

Альтернативний підхід до поняття розвитку запропонував Р. Акофф, який розглядає його як процес набуття підприємством потенціалу. На думку вченого, розвиток більше залежить від того, що може бути зроблено з наявними ресурсами та можливостями, а не лише від того, що існує на поточний момент [28].

Розвиток передбачає зміну стану підприємства, що часто характеризується переходом до більш ефективного, продуктивного чи доцільного рівня діяльності. Це поняття нерозривно пов'язане з досягненням довгострокових конкурентних переваг та забезпеченням стабільної ефективності у перспективі [72].

Таким чином, розвиток підприємства можна визначити як об'єктивний і постійний процес адаптації соціально-виробничої системи до змін у навколишньому середовищі. У ході цього процесу підприємство вирішує протиріччя між своїми стратегічними цілями та вимогами зовнішнього середовища.

Досягнення поставлених цілей забезпечується шляхом якісних змін усередині системи або інтеграцією нових елементів і зв'язків, які трансформують характер її функціонування та підвищують рівень виробничого потенціалу [26].

Перехід підприємства до нового, перспективного стану має бути ретельно спланованим і цілеспрямованим. Це означає, що забезпечення ефективного та динамічного розвитку можливе лише через реалізацію чіткого процесу формування і впровадження стратегії розвитку.

За словами О. В. Трофімова, стратегія розвитку підприємства – це інтегрована концепція, яка об'єднує сукупність дій і підходів для досягнення визначених показників діяльності. Вона базується на використанні існуючого потенціалу з урахуванням зовнішніх факторів, а також адаптації до вимог

середовища, забезпечуючи конкурентоспроможність і ефективність підприємства в майбутньому [89].

Є. В. Драгунова визначає процес формування стратегії як створення цілісного образу майбутнього підприємства та планомірний перехід до нього з поточного стану за допомогою формалізованих процедур [37].

На основі цих підходів стратегія розвитку підприємства може бути визначена як генеральна стратегія, яка встановлює довгострокові цілі підприємства та передбачає систему методів, засобів, організаційних механізмів і інструментів для їх досягнення. Вона спрямована на ефективне управління процесами формування, розподілу та використання ресурсів (виробничих, трудових, фінансових, інформаційних, організаційних) в умовах нестабільності зовнішнього середовища та обмеженості ресурсів.

Ця стратегія орієнтована на створення балансу між ринковими умовами та внутрішнім потенціалом підприємства. Вона визначає унікальні принципи ведення бізнесу, які дозволяють досягати поставлених цілей і виводити підприємство на більш конкурентну ринкову позицію.

Основна мета стратегії розвитку полягає у визначенні та реалізації дій, спрямованих на покращення фінансово-економічних показників підприємства, з урахуванням існуючих і потенційних обмежень на ресурси [68].

Останнім часом у науковій літературі значну увагу приділено питанню стратегічного управління, зокрема спробам різних авторів запропонувати власну інтерпретацію цієї економічної категорії. Через це досі не існує єдиного підходу до визначення поняття «стратегічне управління підприємством».

Аналіз і систематизація наукових джерел дозволили виділити основні підходи до розуміння сутності цього терміна. Результати узагальнення представлені у таблиці 1.1.

Таблиця 1.1

Основні наукові підходи щодо сутності поняття «стратегічне управління підприємством»

Автор	Стратегічне управління підприємством – це ...	Джерело
І. Ансофф	«діяльність, пов'язана з визначенням цілей і завдань організації та забезпеченням відносин між організацією і зовнішнім оточенням, що відповідає її внутрішнім можливостям і дозволяє залишатися сприйнятливою до зовнішніх вимог»	[1]
Б. Карлоф	«мистецтво та наука формулювання, реалізації та оцінки міжфункціональних рішень, які дозволяють організації досягти своїх цілей»	[4]
Х. Віссема	«сукупність рішень та дій, які ведуть до розробки ефективної стратегії, яка допомагає досягти корпоративних цілей»	[2]
С.А. Попов	«постійне планування, моніторинг, аналіз та оцінка всіх потреб, необхідних організації для досягнення своїх цілей та завдань»	[7]
А.А. Томпсон та Дж. Стрікланд	«безперервний процес розвитку компанії, визначення цілей, формування стратегії, здійснення стратегічного плану з оцінкою діяльності, реалізації і корекції стратегій»	[8]
Г.Ю. Гедройц	«процес реалізації концепції, в якій поєднуються цільовий та інтегральний підходи до діяльності підприємства, що дає можливість встановлювати цілі розвитку, порівнювати їх з наявними можливостями (потенціалом) підприємства та приводити їх у відповідність шляхом розробки та реалізації системи стратегій»	[3]

Джерело: складено автором на основі [1-4, 7-8]

Стратегічне управління передбачає визначення бізнес-стратегії з конкретними цілями, розробку детальних планів для їх досягнення, узгодження бізнес-процесів із цими цілями та розподіл ресурсів, необхідних для їх реалізації [5]. Цей процес включає постійну оцінку внутрішніх процесів і процедур організації, а також зовнішніх факторів, які можуть впливати на її діяльність. Стратегічне управління формує основу для прийняття рішень і впровадження програм на найвищому рівні управління. Воно є корисним для компаній будь-якого розміру та з різних галузей.

Процес стратегічного управління дозволяє організаціям оцінити свою поточну ситуацію, розробити відповідні стратегії, впровадити їх у дію та аналізувати ефективність реалізованих заходів. Він забезпечує як фінансові, так і нефінансові переваги, сприяючи довгостроковому плануванню та розвитку компанії. Стратегічне управління визначає напрямок діяльності організації та її

персоналу. На відміну від одноразових стратегічних планів, воно є безперервним процесом, що охоплює постійне планування, контроль і оцінку діяльності. Це забезпечує вищу операційну ефективність, збільшення частки ринку та підвищення прибутковості [4].

Стратегічне управління є складним і відповідальним процесом, що включає кілька послідовних етапів. Їх основою є систематичний аналіз зовнішнього та внутрішнього середовища підприємства, а загальна структура процесу наведена схематично на рис. 1.1.

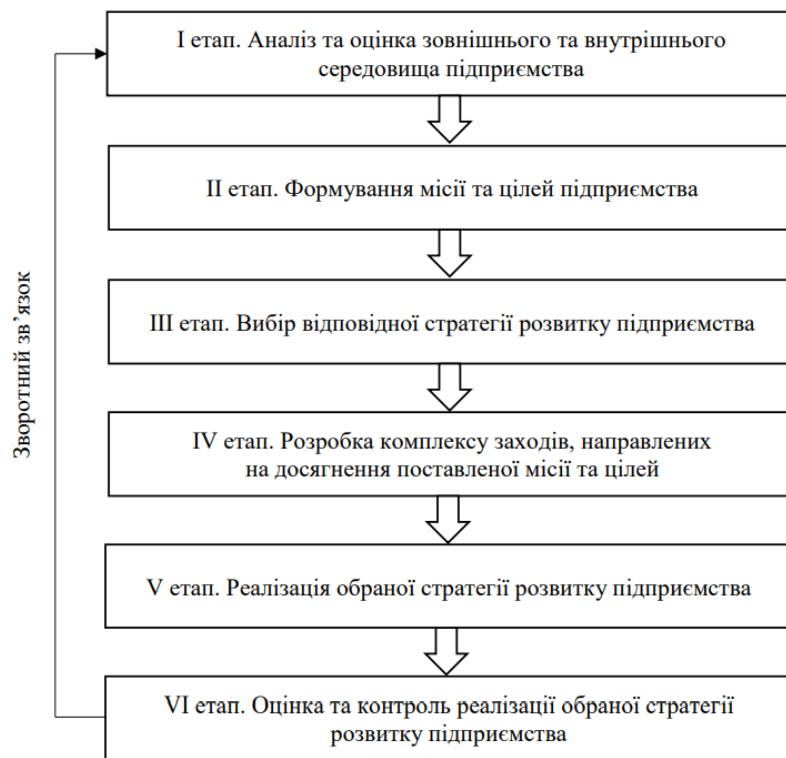


Рис. 1.1. Процес стратегічного управління підприємством

Джерело: складено на основі [1; 3; 6–7]

У рамках процесу стратегічного управління підприємством на першому етапі основну увагу приділяється аналізу та оцінці зовнішнього і внутрішнього середовища. Цей етап є критично важливим, оскільки від його результатів залежить подальша діяльність вищого керівництва. Для проведення цього аналізу рекомендується використовувати PEST- та SWOT-аналізи, які є основними інструментами стратегічного управління. Вони дозволяють отримати загальну картину стану зовнішнього та внутрішнього середовища, на основі чого можна приймати ефективні управлінські рішення [3]. Додатково важливим інструментом є система збалансованих показників, яка оцінює підприємство за

такими аспектами: фінанси, внутрішні бізнес-процеси, маркетинг та управління персоналом.

Наступним етапом стратегічного управління є визначення місії та цілей підприємства на основі результатів аналізу. Вся подальша діяльність компанії буде спрямована на досягнення цих цілей. Необхідно визначити цілі в різних сферах: фінансовій, економічній, виробничій, соціальній, маркетинговій та інноваційній, а також розробити контрольні показники для оцінки прогресу.

На третьому етапі вищий менеджмент вибирає відповідну стратегію, яка сприятиме досягненню поставлених цілей та буде відповідати реаліям зовнішнього і внутрішнього середовища. Існує безліч різновидів стратегій, і вибір оптимальної стратегії здійснюється за допомогою одного з методів, які зображено на рис. 1.2.



Рис. 1.2. Методи обґрунтування стратегії підприємства

Джерело: складено на основі [1; 8–9]

Усі згадані методи стратегічного управління враховують як зовнішні, так і внутрішні фактори. Відповідно до цього формується стратегія розвитку підприємства. Кожен з цих методів має свої переваги і недоліки. Тому на практиці часто рекомендується застосовувати кілька методів одночасно, що дозволяє компенсувати слабкі сторони одного методу іншими та отримати більш точні результати дослідження.

Володіння навичками використання цих методів є основою ефективного стратегічного управління. Зокрема, важливими є економіко-математичні методи, які ґрунтуються на аналізі взаємозв'язків між різними показниками та прогнозуванні майбутніх тенденцій. Однак їх застосування має свої обмеження,

оскільки потребує спеціальних знань з використання програмного забезпечення, а також може базуватися лише на статистичних даних, які не завжди мають здатність до повторення.

У межах обраної стратегії повинна бути розроблена система заходів, які допоможуть підприємству досягти поставленої місії та цілей. Це можуть бути такі заходи, як створення веб-сайту, впровадження нових технологій, виробництво нових продуктів, розширення штату або відкриття нових філій.

П'ятий етап стратегічного управління полягає у реалізації обраної стратегії. На цьому етапі визначаються відповідальні особи, розподіляються функції та обов'язки, здійснюється бюджетування та розподіл ресурсів, необхідних для виконання стратегії.

Заключний етап передбачає оцінку та контроль виконання стратегії. Це необхідно для своєчасного виявлення відхилень, оцінки проміжних результатів і внесення коригувальних заходів для змінення ситуації. Під час цього процесу проводиться постійний аналіз зовнішнього та внутрішнього середовища. Якщо ситуація змінюється, відповідні корективи повинні бути внесені і в обрану стратегію. Успіх стратегічного управління визначається здатністю оперативно реагувати на зміни зовнішнього середовища.

Успіх стратегічного управління також залежить від здатності організації адаптувати свою стратегію до нових викликів та можливостей, що виникають у зовнішньому середовищі. Це означає, що підприємство повинно мати достатню гнучкість у своїй стратегії, щоб оперативно змінювати пріоритети, ресурси та напрямки діяльності залежно від економічних, соціальних, технологічних та інших змін. Важливим є створення ефективної системи моніторингу, яка дозволяє в реальному часі оцінювати ефективність виконання стратегії і виявляти можливі відхилення або проблеми ще на ранніх стадіях їх виникнення.

Крім того, стратегічне управління потребує тісної взаємодії між різними рівнями управлінського апарату підприємства. Лідерство в стратегічному управлінні полягає в здатності керівників не лише приймати правильні рішення, а й мотивувати команду, створювати сприятливі умови для інновацій, а також підтримувати культуру постійного вдосконалення. Важливим аспектом є

ефективне управління змінами, оскільки в умовах невизначеності та постійних змін на ринку, підприємство має бути готовим до швидкої адаптації своїх процесів та структур.

Узагальнюючи, стратегічне управління є не лише плануванням і реалізацією довгострокових цілей, а й постійним процесом адаптації і вдосконалення, що забезпечує підприємству стійкий розвиток і здатність досягати високих результатів навіть в умовах швидко змінюваного та непередбачуваного середовища.

Основне завдання стратегічного управління полягає у забезпеченні ефективної взаємодії організації з навколишнім середовищем, що дозволяє підтримувати її потенціал на рівні, достатньому для досягнення визначених цілей та забезпечення життєздатності в довгостроковій перспективі. Стратегічне управління виступає як запорука стабільного розвитку підприємства, і при правильному його впровадженні значно збільшуються шанси компанії на досягнення успіху на ринку.

На рис. 1.3 зображено основні переваги, які підприємство отримує внаслідок впровадження стратегічного управління.



Рис. 1.3. Основні переваги, які отримує підприємство в результаті застосування стратегічного управління

Джерел: узагальнено на основі [3; 7–8]

Підсумовуючи, можна стверджувати, що стратегічне управління є реалізацією концепції, яка об'єднує цілеспрямовані та інтегровані підходи до діяльності підприємства. Це дозволяє визначати цілі розвитку, порівнювати їх з наявними ресурсами та відповідно розробляти й впроваджувати стратегію. Основою стратегічного управління є стратегічний набір підприємства, що забезпечує комплексний підхід до бізнесу, організації та соціальних напрямків. Головним завданням стратегічного управління є визначення місії, цілей і стратегії, а також розробка і впровадження системи планів, які є інструментами для досягнення стратегічних цілей і підвищення ефективності діяльності підприємства.

Вивчення наукових джерел вказує на різноманітні підходи до визначення поняття «стратегічне управління». Ми вважаємо, що стратегічне управління — це інструмент управління бізнесом, який використовують менеджери для досягнення визначених цілей, з аналізом внутрішнього та зовнішнього середовища підприємства для максимального використання ресурсів відповідно до встановлених завдань.

Стратегічне управління включає розробку стратегічного бачення, визначення цілей, формування та реалізацію стратегій, а також впровадження коригувальних заходів у разі відхилень. Це безперервний процес, що оцінює та контролює бізнес і галузі, в яких працює компанія, аналізує конкурентів, визначає цілі і стратегії для задоволення всіх зацікавлених сторін. Важливо регулярно переоцінювати стратегії, щоб визначити їх ефективність та при необхідності замінити їх новими, адаптуючи до змін зовнішнього і внутрішнього середовища.

Основною метою стратегічного управління є досягнення стійкої стратегічної конкурентоспроможності підприємства через розробку і впровадження таких стратегій, які створюють додаткову цінність для компанії. Це включає оцінку можливостей і загроз, а також сильних і слабких сторін організації для розробки стратегій виживання, зростання та розширення. Якісне стратегічне управління є ключем до довгострокового успіху бізнесу.

Ключовим фактором розвитку підприємства в умовах сучасної динамічної

економіки є стратегічне управління. Цей процес включає визначення місії та довгострокових цілей організації, а також розробку комплексу заходів, спрямованих на їх досягнення. Стратегічне управління дає змогу підприємству постійно відслідковувати зміни у зовнішньому та внутрішньому середовищі та коригувати свої дії для підвищення ефективності діяльності. Правильно побудоване стратегічне управління є важливим елементом для забезпечення довгострокового успіху підприємства. Без чіткої орієнтації на стратегічне управління підприємства не зможуть оперативно реагувати на сучасні виклики та досягати амбітних цілей. Як показав проведений аналіз, важливим аспектом досягнення успіху в стратегічному управлінні є вміння підприємства застосовувати різноманітні методи для обґрунтування стратегії.

Різнорманіття стратегій у стратегічному управлінні ускладнює їх класифікацію. Основні класифікаційні ознаки включають рівень прийняття рішень, базову концепцію досягнення конкурентних переваг, стадію життєвого циклу галузі, силу галузевої позиції підприємства та ступінь агресивності в конкурентній боротьбі.

Зміст стратегії підприємства має охоплювати рішення щодо структури та обсягів виробництва, поведінки на ринках товарів та факторів, а також стратегічні аспекти внутрішнього управління. Найвищий рівень складається з восьми основних напрямів стратегій, кожен з яких має певну самостійність .

Таблиця 1.2

Видові напрями стратегій розвитку підприємства

№	Напрямок (вид)	Зміст стратегії
1	Товарно-ринкова стратегія	Сукупність стратегічних рішень, що визначають асортимент, обсяг та якість продукції, а також стратегію поведінки підприємства на ринку товарів.
2	Ресурсно-ринкова стратегія	Сукупність стратегічних рішень, які визначають поведінку підприємства на ринку виробничо-фінансових ресурсів та інших факторів виробництва.
3	Технологічна стратегія	Стратегічні рішення, що визначають розвиток технологічного процесу підприємства та його адаптацію до змін ринкових умов.
4	Інтеграційна стратегія	Сукупність рішень, що визначають функціональні та управлінські взаємодії підприємства з іншими компаніями.
5	Фінансово-інвестиційна стратегія	Сукупність рішень, які регулюють процеси залучення, накопичення та витрачання фінансових ресурсів підприємства.
6	Соціальна стратегія	Сукупність рішень, що визначають тип і структуру трудового колективу підприємства та форму взаємодії з його акціонерами.
7	Стратегія управління	Сукупність рішень, що визначають стиль управління підприємством під час реалізації обраної стратегії. Останнім часом багато підприємств переглядають свою внутрішню організаційно-управлінську та виробничо-технологічну структуру, здійснюють перерозподіл функцій і повноважень серед підрозділів. У зв'язку з цим, в умовах сучасної економіки є доцільним виділити окремий розділ стратегії для цієї мети.
8	Стратегія реструктуризації	Сукупність рішень, спрямованих на адаптацію виробничо-технологічної та організаційно-управлінської структури підприємства до змін, що відбулися, а також до стратегії його подальшої діяльності.

Джерело: узагальнено автором на основі [20].

Аналізуючи різні типи та види стратегій, можна відзначити, що їх існує велика кількість, і кожна з них грає ключову роль у економічному розвитку підприємства. Вибір конкретного типу стратегії залежить від поточної ситуації та економічного становища підприємства, і здійснюється вищим керівництвом відповідно до цих умов.

Цей вибір визначає подальший напрямок розвитку організації, її стратегії та політики. В залежності від обраного типу стратегії, підприємство може зосередитися на різних аспектах, таких як підвищення ефективності операцій, розширення ринків, інноваційний розвиток або оптимізація витрат. Важливо, щоб обраний стратегічний підхід відповідав як внутрішнім можливостям організації, так і зовнішнім викликам, таким як конкуренція, зміни в ринковому

середовищі та інші фактори. Успішна реалізація стратегії вимагає чіткого планування, контролю за виконанням і коригування підходів у разі змін зовнішніх умов.

1.2. Особливості формування системи антикризового управління виробничого підприємства в умовах військового часу

Антикризове управління підприємством має бути організоване на основі системного підходу, що включає збір достовірної інформації для діагностики кризових ситуацій, розробку чіткої поетапної програми заходів та наявність достатніх ресурсів для ефективного подолання кризи.

Пандемія COVID-19 стала серйозним випробуванням для багатьох українських виробничих підприємств, особливо для малого та середнього бізнесу. Однак деякі великі підприємства змогли завдяки наявним ресурсам мінімізувати негативні наслідки, що дозволило їм не тільки уникнути великих фінансових втрат, а й навіть збільшити прибуток. У їхньому випадку пандемія стала поштовхом до розвитку, оскільки вони впровадили антикризові заходи, що активно набирають популярності в Україні.

Зараз виробничий сектор країни знову стикається з новими загрозами для своєї фінансової стабільності, цього разу через повномасштабну агресію Росії. В умовах воєнного стану економіка України опинилася в зоні ризику. Багато підприємств, розташованих у регіонах активних бойових дій, змушені припинити свою діяльність або перемістити виробництво і персонал на безпечніші території. Навіть компанії, що не опинилися безпосередньо в зонах обстрілів, відчувають суттєві труднощі через перебої з постачаннями та логістикою, спричинені війною.

Це підкреслює, наскільки важливим є формування та впровадження ефективної системи антикризового управління для виробничих підприємств України, особливо з урахуванням військового впливу, що є нагальним питанням для 2023-2024 років.

Механізм антикризового управління підприємства в умовах війни складається з кількох ключових елементів, що залежать від внутрішніх і зовнішніх факторів. Для підприємств стан антикризового управління визначається рядом процесів, взаємодія яких дозволяє створити стратегію, яка відповідає політичним, економічним, демографічним, технологічним та соціальним змінам, спричиненим військовою кризою.



Рис. 1.4 Механізм формування системи антикризового управління виробничого підприємства в умовах військового часу

Джерело: Складено автором на основі узагальнення досліджень

Підсумовуючи викладене, вважаємо, що для ефективного механізму антикризового управління виробничим підприємством в умовах воєнного часу необхідно включити наступні елементи:

- механізм взаємодії між зовнішніми та внутрішніми факторами, які впливають на поточну та майбутню організацію управління;
- швидке та своєчасне використання сприятливих чинників, як зовнішніх, так і внутрішніх, для виходу підприємства з кризи та зменшення негативного впливу;
- здатність швидко адаптуватися до змін політичних, економічних, демографічних, технологічних та соціальних умов, викликаних військовими діями.

Доцільність створення ефективної системи антикризового управління для конкретного підприємства визначається зовнішніми та внутрішніми факторами впливу.

Зовнішнє середовище підприємства охоплює фактори, що знаходяться поза його межами, тому для підвищення ефективності антикризового управління менеджери виробничих підприємств повинні враховувати гнучкість та адаптивність до постійно змінюваних умов зовнішнього середовища.

У сучасній економічній літературі виділяють три основні варіанти антикризового управління:

1. **Реактивне управління**, яке характерне для великих підприємств з багаторічним досвідом. Такі компанії часто запізнюються з реакцією, оскільки не мають достатньо переконливих даних для негайних дій. В результаті, у випадку реактивного управління підприємство може зазнати значних збитків.

2. **Активне управління** притаманне малим підприємствам, які, хоча й не завжди активно вивчають зовнішнє середовище, мають енергійних керівників, здатних швидко реагувати на зміни. Вони одразу вживають необхідних заходів, коли усвідомлюють, що зниження результативності не є нормальним.

3. **Планове управління** базується на прогнозуванні та використанні сценаріїв для виявлення потенційних змін та загроз, що дозволяє своєчасно готуватися до майбутніх змін і забезпечити стабільність підприємства.

Прогнози дають керівникам можливість вжити превентивних заходів ще до виникнення проблем, що дозволяє мінімізувати збитки від негативних явищ. Якщо в разі реактивного управління та, в меншій мірі, активного управління вживаються оперативні превентивні заходи, то для планового управління характерне застосування більш стратегічних кроків, таких як розширення на нові ринки, зміна спеціалізації підприємства або її суттєва реорганізація.

Кожен із зазначених типів управління має свою ціль у контексті антикризового управління:

- **При реактивному управлінні** метою є подолання кризи та її наслідків або процедура банкрутства;

- **При активному управлінні** метою є попередження або подолання кризи при її перших ознаках;
- **При плановому управлінні** метою є забезпечення стійкого розвитку підприємства.

Зважаючи на різноманітність кризових явищ і їх проявів, для кожного з них можна використовувати різні методи антикризового управління, як для окремих параметрів кризи, так і для всієї ситуації в цілому.

В економічній літературі методи антикризового управління поділяються на дві основні групи:

1. **Тактичні методи**, які спрямовані на швидке поліпшення фінансових показників підприємства і подолання наслідків кризи.
2. **Стратегічні методи**, що фокусуються на поліпшенні якісних характеристик діяльності підприємства.

У таблиці 1.3 представлена систематизація тактичних методів, які сприяють покращенню фінансових показників підприємства. Однак зазвичай цих методів недостатньо для усунення основної причини кризи — неефективної системи управління. Тому для стабілізації ситуації необхідно застосовувати більш довгострокові заходи — стратегічні методи (табл. 1.4).

Таблиця 1.3

Тактичні методи антикризового управління підприємством

Назва	Сутність методу	Основна мета
Даунсайзинг	Здатність адаптуватися до змін у внутрішньому та зовнішньому середовищі шляхом коригування виробничих потужностей відповідно до реального попиту та ринкових можливостей.	Скорочення постійних витрат, зменшення собівартості продукції.
Санація	Комплекс заходів фінансово-економічного, технологічного, організаційного та соціального характеру, що спрямовані на поліпшення фінансових показників через зміну структури активів і пасивів підприємства.	Відновлення ліквідності, платоспроможності, прибутковості та конкурентоспроможності.
Моніторинг	Дослідження, аналіз і прогнозування змін зовнішнього середовища під час діяльності підприємства.	Раннє виявлення кризи, та «слабких її сигналів».
Контролінг	Оцінка та координація виконання програм у порівнянні з запланованими показниками.	Прискорення виявлення кризових явищ

Джерело: Складено автором на основі узагальнення досліджень

Таблиця 1.4

Стратегічні методи антикризового управління підприємством

Назва	Сутність методу	Мета
Диверсифікація	Розширення діяльності з метою диверсифікації ризиків і зменшення залежності від одного ринку впроваджується вже на перших етапах кризових явищ.	Об'єднання у межах одного підприємства для економії витрат.
Регуляризація	Розробка стратегічного плану та вдосконалення управлінського обліку; створення інтегрованої системи фінансового контролю та планування; запровадження сучасних інформаційних систем для обліку; впровадження ефективних маркетингових служб.	Система управління для рішення великого обсягу стратегічних задач, виходом на міжнародні ринки
Реінжиніринг	Оптимізація бізнес-процесів шляхом скорочення непотрібних етапів, операцій, витрат часу і ресурсів.	Різке зростання усіх показників ефективності діяльності
Реструктуризація	Здійснення організаційних, економічних, правових та технічних заходів, спрямованих на реорганізацію структури управління підприємством, що забезпечить його фінансове оздоровлення, збільшення обсягів продажу та підвищення ефективності виробництва.	Подолання причин стратегічної кризи та кризи прибутковості.
Злиття	Об'єднання підприємств, при якому власники новоутвореного підприємства здійснюють контроль над усіма чистими активами об'єднаних компаній.	Спільний розподіл ризиків та вигід від об'єднання
Ліквідація	Закриття підприємства та його виключення з реєстру.	Задоволення вимог кредиторів.

Джерело: Складено автором на основі узагальнення дослідження

Результати застосування стратегічних методів не завжди відчуються негайно, але вони сприяють змінам у сутності бізнесу, покращенню таких характеристик, як конкурентоспроможність та інвестиційна привабливість. Наприклад, для уникнення кризи важливим напрямком стратегічних рішень є формування фінансових ресурсів, забезпечення фінансової безпеки та стійкого зростання.

Коли метою антикризового управління є стабілізація чи нейтралізація кризи, управлінські рішення приймаються в рамках стратегії залучення фінансових ресурсів, підтримки прискореного зростання, забезпечення фінансової стійкості та досягнення фінансової безпеки. Ці рішення орієнтовані

на збалансування способів залучення фінансових ресурсів для зменшення ризиків і забезпечення збільшення обсягів реалізації продукції.

У разі подолання кризових явищ на підприємстві реалізується стратегія досягнення фінансової безпеки та запобігання банкрутству. В межах цієї стратегії управлінські рішення спрямовані на економію інвестиційних ресурсів через вибір перспективних бізнес-проектів і консервацію капіталомістких проектів.

1.3. Теоретично-методичні аспекти проведення стратегічного аналізу підприємства в умовах невизначеності

Стратегічний аналіз є важливим інструментом при формуванні стратегії аграрної компанії. Його основною метою є оцінка операційного середовища виробника, дослідження ринку, визначення потенціалу бізнес-одиниці, аналіз стратегічних альтернатив, оцінка ефективності обраної стратегії та інші аспекти.

Перший етап аналізу передбачає діагностику зовнішнього та внутрішнього середовища. Зовнішнє середовище складається з умов і факторів комерційного, фінансово-економічного, соціокультурного, політичного, правового, природно-кліматичного та інших типів, що формуються поза межами підприємства, але впливають або можуть вплинути на його діяльність. Зовнішнє середовище не контролюється менеджментом підприємства. У його структурі можна виділити компоненти макро- і мезосередовища.

Макросередовище має опосередкований вплив на діяльність підприємств, однак створює умови, що визначають загальний напрямок економічного розвитку та стратегічні орієнтири для аграрного виробника. Основні складові макросередовища включають економічні, природні, технологічні, політико-правові, соціально-демографічні, культурні та інші фактори.

Ці складові повинні бути проаналізовані з урахуванням їхнього поточного стану, тенденцій розвитку та впливу на економічну діяльність підприємства. Оцінка цих факторів дозволить сформулювати оптимальну стратегію для компанії.

Теоретичні та методичні аспекти стратегічного управління підкреслюють необхідність використання класичних інструментів стратегічного аналізу. Однак у наукових публікаціях рідко акцентується увага на доцільності вибору конкретних інструментів для аналізу. На практиці використання стандартних аналітичних інструментів може призвести до надмірної інформації, що ускладнює етап вибору стратегії. Правильне застосування інструментів дозволяє інтегрувати результати попередніх етапів аналізу з поточними даними або використовувати один інструмент як базу для іншого. Безсистемне використання усіх інструментів може порушити принципи ефективності та раціональності досліджень. Також слід уникати інструментів, заснованих на ненадійних даних, таких як галузева статистика або ринкові характеристики.

Розглянемо конкретний приклад дослідження аграрного підприємства, визначимо, які інструменти стратегічного аналізу слід використовувати, які потрібно адаптувати для цієї галузі, а які є малоефективними для проведення аналізу.

Дерево цілей організації є одним з основних інструментів для деталізації цілей, який застосовується у прямому порядку. Він добре підходить для аналізу як загальнонаукового методу. Використання цього інструменту в зворотному порядку дозволяє оцінити узгодженість цілей, оскільки цей підхід відображає синтез, що є важливим науковим методом. Дерево цілей є універсальним інструментом, який не потребує адаптації для жодної з галузей.

Життєвий цикл продукту — це інструмент для визначення характеристик різних етапів життєвого циклу продукту: розробка (НДДКР), виробництво, продаж та післяпродажне обслуговування. Цей інструмент допомагає виявити конкурентні переваги чи недоліки, які потім можна врахувати у подальшому аналізі, зокрема при використанні матриць сильних та слабких сторін. Однак, при застосуванні цього інструменту для аналізу сільськогосподарської продукції, менеджер може зіткнутися з відсутністю розробки нових продуктів і з дуже простими моделями продажів та обслуговування, що не завжди є джерелом конкурентних переваг. Хоча етап виробництва може дати деякі конкурентні переваги, він не завжди є основним джерелом різниці.

Життєвий цикл технології є важливим інструментом стратегічного аналізу, який допомагає компаніям оцінити ефективність виробництва в контексті витрат. Застосування нових технологій у сільському господарстві дозволяє зменшити витрати та усунути вузькі місця в процесах виробництва. Однак, на цьому етапі змінити сам дизайн продукції складно. Враховуючи специфіку аграрного виробництва, життєвий цикл організації суттєво відрізняється від більшості інших галузей, оскільки залежить від біологічних та ботанічних характеристик продукту. Класичні етапи життєвого циклу організації можуть не мати значення в аграрному виробництві. Ключовим параметром для менеджера при стратегічному плануванні є взаємозв'язок між прогнозованими ринковими характеристиками і продуктивністю на різних етапах життєвого циклу сільськогосподарських культур чи тварин. На практиці це може означати необхідність пошуку нових ринків або розробку старих у поєднанні з підвищенням врожайності або продуктивності тварин.

Модель «Бізнес-процеси - Функції - Ресурси» орієнтована на аналіз ресурсів, доступних для виконання функцій в рамках окремих процесів економічної діяльності. Враховуючи реальний стан підприємства, його конкурентів та галузі загалом, ресурси, що розглядаються в цій моделі, набувають значення як сильні або слабкі сторони. Цей інструмент універсальний і застосовний до підприємств будь-якої галузі, оскільки його результати допомагають скласти «список внутрішніх сильних і слабких сторін», що є корисним доповненням до матриць оцінки сильних і слабких сторін.

Виділення стратегічних центрів розвитку (СГЦ) дозволяє визначити ключові елементи в організації, які можуть бути джерелами стратегічних переваг або слабкостей. Застосування цього інструменту дає можливість вдосконалювати процеси, перетворюючи слабкі місця в сильні сторони. Оскільки в агропромисловому комплексі більшість підприємств орієнтовані на виробництво продукції, важко виділити чітко визначені стратегічні одиниці, оскільки компанії часто складаються з допоміжних функціональних зон, що підтримують центральну діяльність, таку як вирощування або виробництво сільськогосподарських культур.

Модель Портера «прибутковість - ринкова частка» має теоретичне значення, яке описує зв'язок між прибутковістю компанії та її ринковою часткою, що наближається до критичних ризиків. Однак, ця модель корисна не тільки в цьому випадку, оскільки:

- фактичний рівень ризику складно визначити або навіть наблизити до реального рівня;
- висновки щодо поточного рівня ризику є суб'єктивними.

Визначити ринкову частку галузі важко через складнощі з оцінкою структури експорту та внутрішнього споживання, оскільки останні роки експортери часто є одноразовими. Крім того, важко врахувати конкурентів, які продають товар через посередників (складських операторів), а не безпосередньо споживачам або роздрібним торговцям. Така ситуація ускладнює оцінку абсолютної переваги на ринку недиференційованої продукції. Тому точність висновків цієї моделі є сумнівною і, ймовірно, не матиме значного впливу на вибір стратегії.

Крива навчання є теоретичним методом, який відображає залежність ефективності бізнесу від досвіду, накопиченого за часом. Як і попередні інструменти, цей метод не призводить до значних змін у результатах аналізу.

Життєвий цикл сектора є важливим інструментом у стратегічному аналізі компаній, що функціонують у динамічно розвиваються секторах з коротким ітераційним циклом. Якщо не врахувати стадію життєвого циклу галузі, це може свідчити про відсутність стратегічного підходу з боку менеджера. Однак, у випадку сектора з довгим ітераційним циклом, помилки при визначенні стадії життєвого циклу не повинні мати значного впливу на вибір стратегії та заходів, які необхідно реалізувати.

Аналіз «силового поля» включає оцінку чинників, що сприяють або стримують інтеграцію процесів у компанії. Цей інструмент дозволяє візуалізувати сили, що впливають на конкретні процеси, але не надає чітких аналітичних результатів. Зазвичай «силові поля» оцінюють абстрактні та суб'єктивні аспекти, як-от стримуючі фактори, наприклад, опір співробітників інноваційним технологіям. Оскільки вихідні дані аналізу не піддаються точному

вимірюванню, це не є його метою. У сільському господарстві цей аналіз мало корисний, оскільки мінімальний вплив людського фактору робить важким визначення рушійних і обмежуючих сил. Однак, цей аналіз може бути корисним для оцінки загроз і можливостей у матриці SWOT або для оцінки впливу контактних цільових груп у контексті аналізу Котлера.

PEST-аналіз є універсальним і актуальним інструментом для будь-якої галузі, оскільки він зосереджений на параметрах галузі, бізнес-середовища та соціальних факторів. Цей інструмент дозволяє всебічно оцінити можливості та ризики, що допомагає у створенні матриці SWOT.

Інструмент «Стратегічні зони» не створює нових аналітичних продуктів, але зосереджений на визначенні важливих бізнес-областей, що можуть бути корисними для організації. При аналізі компаній різних галузей цей інструмент є ефективним доповненням для заповнення частини SWOT-аналізу.

Контактні цільові групи Котлера — це інструмент, який дозволяє систематизувати бізнес-середовище за категоріями. Він допомагає переглянути список установ, організацій, інститутів та інших суб'єктів, які можуть впливати на діяльність компанії прямо або побічно. Цей інструмент є універсальним і корисним для компаній будь-якого сектору, надаючи можливості для заповнення полів «можливості» та «загрози» в матриці SWOT.

Цей аналіз дозволяє компаніям не лише ідентифікувати впливові зовнішні фактори, а й спрогнозувати, як зміни в цих сферах можуть вплинути на їх діяльність у майбутньому. Відповідно, використання цього інструменту дає можливість адаптувати стратегічні плани для врахування потенційних загроз або можливостей, що можуть виникнути через зміни в зовнішньому середовищі, включаючи технологічні новації, соціально-економічні тенденції або політичні зміни.

У поєднанні з іншими аналітичними інструментами, такими як PEST-аналіз та SWOT-аналіз, компанії можуть значно підвищити ефективність стратегічного управління. Використовуючи ці інструменти разом, можна не лише визначити поточні сильні та слабкі сторони підприємства, але й

передбачити майбутні можливості та загрози, що допомагає вчасно коригувати стратегію та підтримувати конкурентоспроможність на ринку.

Застосування комбінованого підходу до стратегічного аналізу допомагає не лише у виборі найбільш ефективної стратегії розвитку, але й у своєчасному реагуванні на зміни в навколишньому середовищі. Таким чином, стратегічне управління перетворюється на постійний, динамічний процес, що вимагає від менеджерів постійної уваги до зовнішніх і внутрішніх факторів, а також здатності швидко адаптувати свої стратегії до нових умов.

Концепція рушійних сил є важливим інструментом для виявлення основних тенденцій у галузі, а також для визначення факторів і причин, що їх спричиняють. Вона також служить основою для прогнозування змін у поточних та майбутніх тенденціях. Цей інструмент є ключовим для галузевого аналізу, він універсальний і надзвичайно важливий для компаній усіх секторів, особливо для динамічних і гнучких галузей з довготривалими життєвими циклами. У разі швидко змінюваних і гнучких галузей концепція рушійних сил дає можливість визначити конкурентні переваги в умовах високої конкуренції на короткостроковій та середньостроковій перспективах. Для жорстко регульованих і більш стабільних галузей цей інструмент допомагає передбачити ймовірні загрози та визначити ключові центри гнучкості, які дозволяють підприємствам мінімізувати ризики та втрати, диверсифікуючи своє зростання під час значних змін у галузі.

Модель Портера "П'ять сил конкурентної сили" є незамінним інструментом для аналізу будь-якої компанії та галузі. Вона дозволяє оцінити загрози, які можуть виникнути від вертикально інтегрованих учасників, непрямих конкурентів і споживачів. Хоча модель Портера не передбачає інших інструментів стратегічного аналізу, вона є важливою для аграрного бізнесу через складну структуру споживчого попиту та різноманітну сегментацію, яка включає як кінцевих споживачів, так і промислових покупців.

Центральні фактори успіху є універсальним показником для компаній у будь-якій галузі, гармонійно поєднуючись з інструментами «Життєвий цикл організації» і «Життєвий цикл галузі». Вони дозволяють визначити конкурентні

переваги та джерела конкурентоспроможності компанії. Зміни в галузі, етапи життєвого циклу компанії та технологічні зміни стають важливими елементами стратегічного планування. Використання цього інструменту підкреслює стратегічний характер процесу планування, що дозволяє організаціям ефективно адаптуватися до зовнішніх змін.

Матриці загроз і можливостей є важливими інструментами стратегічного аналізу, які безпосередньо постачають інформацію для відповідних полів матриці SWOT. Вони є універсальними для підприємств різних галузей і дозволяють деталізувати аналіз, враховуючи оцінку важливості та впливу зовнішніх факторів на організацію.

Матриця Ансофф дозволяє створити список пріоритетних стратегій на основі двох параметрів: "Стан ринку" та "Стан продукту". Вона дає можливість вибирати стратегії починаючи з менш ризикованих і дешевих, поступово збільшуючи витрати та ризики. Однак цей інструмент забезпечує лише поверхневий аналіз, тому його варто використовувати як альтернативу матриці Томпсона-Стрікланда.

Матриця BCG є інструментом для аналізу портфеля компанії, який, подібно до матриці Ансофф, допомагає на основі мінімуму вихідної інформації визначити найбільш актуальну стратегію розвитку організації. Вона не надає глибокого аналізу, тому її доцільно використовувати в поєднанні з іншими інструментами для узгодження результатів. Ця матриця особливо корисна на етапі планування організації, оскільки вона визначає поточний стан компанії на ринку, зокрема її відносну частку ринку. Однак її використання може бути складним для сільськогосподарських підприємств, де важко точно оцінити розмір ринку та визначити лідера серед конкурентів через відсутність точних даних.

Матриця McKinsey є більш комплексним інструментом, ніж BCG, оскільки вона враховує більше параметрів для оцінки, але її основним недоліком залишається суб'єктивність у визначенні важливості аналітичних параметрів, що часто проявляється у процесі інтерв'ю з керівниками. Проте ця матриця є більш

доцільною для стратегічного аналізу, оскільки вона враховує не лише ринкову частку, але й привабливість ринку та оцінку конкуренції.

Матриця Томпсона-Стрікланда дозволяє вибрати стратегію на основі сили конкурентної позиції компанії та темпів зростання ринку. Вона є корисним інструментом після проведення SWOT-аналізу та аналізу портфеля компанії, допомагаючи вибрати найбільш відповідну стратегію для подальшого розвитку організації.

Екологічний профіль є інструментом для аналізу важливості факторів навколишнього середовища для організації. Він дозволяє оцінити вплив цих факторів на підприємство, визначити напрямки їхнього впливу та інтенсивність цього впливу. Цей інструмент ефективно інтегрує матрицю загроз і можливостей (SWOT) і дає змогу розробити стратегію без необхідності використовувати всі інші інструменти аналізу.

SWOT-аналіз є ключовим інструментом стратегічного аналізу і є основою для вибору стратегії розвитку організації. Він допомагає зібрати первинну інформацію про підприємство та зовнішнє середовище, а також продукти попередніх інструментів. Важливість SWOT полягає в тому, що він не просто визначає стратегію, але й створює комплекс інструментів для посилення конкурентних переваг, підвищення конкурентоспроможності та перетворення слабких сторін на сильні.

На сьогоднішній день процедура використання інструментів стратегічного аналізу не завжди вважалася важливою, однак рекомендується дотримуватись певної послідовності при їх застосуванні, щоб забезпечити системний підхід і зменшити втрати від неправильно обробленої інформації. Також це дозволяє звести до мінімуму зайві витрати часу та ресурсів.

Згідно з принципами стратегічного аналізу, ключовими є такі аспекти:

- Початок аналізу має відбуватися з визначення місії організації, яка є відправною точкою для всіх процесів.
- Внутрішні параметри компанії не можна оцінювати без урахування зовнішнього середовища. Вони отримують своє значення тільки у порівнянні з конкурентними умовами.

- Цілі організації повинні бути тісно пов'язані з поточним станом зовнішнього середовища, і мають відображати її позицію в структурі галузі.
- Метод SWOT є основою стратегічного аналізу, генеруючи стратегію та тактику для організації, а також окремі управлінські рішення на основі попереднього аналізу.

Таким чином, правильна процедура стратегічного аналізу є критично важливою для забезпечення успішного розвитку організації в будь-якій галузі.

Продовжуючи, важливо зазначити, що стратегічний аналіз, заснований на цих інструментах, повинен бути гнучким і адаптивним до змін в зовнішньому середовищі, що особливо важливо в умовах високої невизначеності та швидких змін на ринку. Постійне оновлення даних та регулярний перегляд стратегій дозволяють організаціям не тільки реагувати на зовнішні виклики, але й активно формувати їх за допомогою адаптації до нових можливостей.

Ключовим елементом успіху є інтеграція внутрішніх ресурсів та зовнішніх чинників через системний підхід. Важливою частиною цього є здатність правильно оцінювати не лише поточні, а й майбутні загрози та можливості, а також їхній вплив на організацію в середньостроковій і довгостроковій перспективах. Це дозволяє підприємствам не тільки підтримувати свою конкурентоспроможність, але й активно займатися стратегічним прогнозуванням для забезпечення стабільного розвитку.

Крім того, стратегічний аналіз має враховувати змінювані потреби та пріоритети компанії. Наприклад, у разі економічних чи політичних криз, підприємства повинні бути готовими до перегляду своїх стратегій і використання інструментів, які допоможуть швидко адаптуватися до нових умов. Тому важливо постійно підтримувати систему стратегічного аналізу на актуальному рівні, включаючи моніторинг нових технологій, трендів і змін у споживчих вподобаннях, щоб максимально ефективно використовувати наявні ресурси та досягати поставлених цілей.

Застосування стратегії, яка враховує ці аспекти, дає можливість компаніям не тільки вижити в умовах нестабільності, але й досягти сталого росту,

забезпечуючи вищу гнучкість і готовність до впровадження інноваційних рішень.

Необхідно зазначити, що розташування блоків інструментів (груп у функціональних областях, таких як оцінка конкурентоспроможності та клімат) завжди має логічну послідовність. Однак порядок елементів всередині кожного блоку може варіюватися, оскільки інформація в межах одного блоку зазвичай є однорідною.

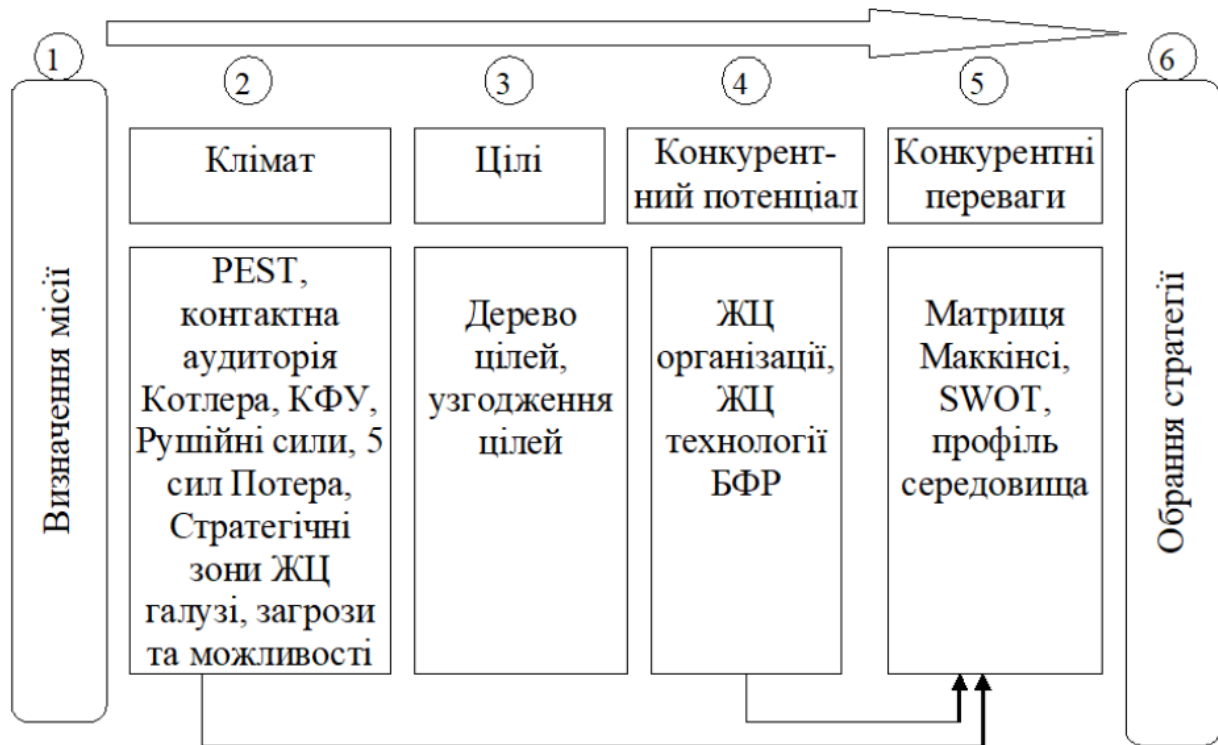


Рис. 1.5. Послідовність використання інструментів стратегічного аналізу для сільськогосподарських підприємств

Джерело: Складено автором на основі узагальнення досліджень

Першим етапом згідно з вказаними принципами є визначення місії організації. Далі аналіз зосереджується на вивченні зовнішнього середовища та умов, що оточують організацію, оскільки це дає змогу оцінити сильні та слабкі сторони компанії та чітко сформулювати її цілі.

На другому етапі формується інформаційна база для наступної фази, яка включає виявлення конкурентних переваг і підготовку вибору стратегії.

Інформаційні потоки позначено стрілками внизу діаграми. Після аналізу середовища організації необхідно встановити відповідні цілі, а потім провести оцінку конкурентного потенціалу та внутрішнього середовища, що доповнює

інформаційну базу для визначення конкурентних переваг та, зрештою, вибору стратегії.

Використання оптимальної кількості інструментів в правильному порядку дозволяє досліднику «позбутися зайвої інформації, заощадити час, уникнути необґрунтованих висновків, що спотворюють результат, і застосувати системний підхід до дослідження, зберігаючи логічні зв'язки для підвищення ефективності аналізу». Відмова від використання деяких інструментів є доцільною, якщо інформація, на якій базується аналіз, є ненадійною або суб'єктивною. Наприклад, в аналізі аграрних підприємств матриця Томпсона-Стрікланда, картографування GSC, крива навчання, аналіз поля сили та інші інструменти можуть бути непридатними для використання.

РОЗДІЛ 2.
ПЕРЕДУМОВИ ФОРМУВАННЯ СИСТЕМИ СТРАТЕГІЧНОГО
УПРАВЛІННЯ РОЗВИТКОМ ПІДПРИЄМСТВА
ТОВ «АВТОТІР СЕРВІС»

2.1. Організаційно-економічна характеристика підприємства ТОВ «АВТОТІР СЕРВІС»

ТОВАРИСТВО З ОБМЕЖЕНОЮ ВІДПОВІДАЛЬНІСТЮ «АВТОТІР СЕРВІС», місцезнаходження: Україна, 09100, Київська обл., місто Біла Церква(з), вул.Січневого прориву, будинок 88., дата заснування 12.01.2021р.

Згідно з даними Єдиного державного реєстру юридичних осіб, фізичних осіб-підприємців та громадських формувань код ЄДРПОУ ТОВ «АВТОТІР СЕРВІС» — 44050621. Засновник: Козловська Лариса Володимирівна

Основний вид економічної діяльності 45.20 Технічне обслуговування та ремонт автотранспортних засобів.

ТОВ «АВТОТІР СЕРВІС» надає широкий спектр послуг, що дозволяють повернути до ладу будь-який транспортний засіб. Ми спеціалізуємося на обслуговуванні комерційної техніки, переважно іноземних марок, і завжди маємо в наявності запчастини від перевірених постачальників.

Компанія має кілька важливих переваг:

- **Сучасне обладнання та інструменти:** Ремонт здійснюється з використанням передових технологій, що дозволяють швидко усувати навіть складні несправності. Ми працюємо з усіма моделями комерційного транспорту, включаючи трали.
- **Професійні майстри:** Наші фахівці – це досвідчені професіонали, які швидко визначають проблему і вміють ефективно її усунути, гарантуючи високу якість роботи.
- **Швидкість відновлення:** Ми розуміємо, наскільки важливо для комерційного транспорту швидко повернутися в робочий стан, тому всі роботи виконуються в максимально стислі терміни.

Крім цього, ТОВ «АВТОТІР СЕРВІС» також пропонує послуги з

установки сигналізації та іншого додаткового обладнання відповідно до стандартів виробників. Ми також займаємося фарбуванням автомобілів та шиномонтажем. Хоча ці послуги стали доступні нещодавно, наші фахівці вже успішно виконують їх на високому рівні. Для зручності клієнтів ми маємо склад для зберігання літніх або зимових шин протягом сезону за окрему плату.

Крім того, ТОВ «АВТОТІР СЕРВІС» постійно розширює свій спектр послуг, щоб відповідати вимогам сучасного ринку та задовольняти потреби клієнтів. ТОВ «АВТОТІР СЕРВІС» активно впроваджує нові технології в обслуговуванні транспорту, забезпечуючи високий рівень надійності та безпеки для кожного автомобіля, що проходить у нас обслуговування.

Клієнти ТОВ «АВТОТІР СЕРВІС» можуть розраховувати на індивідуальний підхід до кожного замовлення, що дозволяє нам ефективно вирішувати специфічні проблеми та задовольняти особливі вимоги. Зокрема, ми надаємо консультації щодо оптимізації витрат на обслуговування техніки, що може значно знизити експлуатаційні витрати для підприємств.

Також ТОВ «АВТОТІР СЕРВІС» приділяє особливу увагу навчанням наших співробітників, щоб вони завжди були в курсі нових тенденцій і технологій в автомобільній сфері. Це дозволяє нам не тільки підтримувати високу якість обслуговування, а й завжди знаходити інноваційні рішення для наших клієнтів.

З ТОВ «АВТОТІР СЕРВІС» ваш комерційний транспорт завжди буде в надійних руках, а ви можете бути впевнені в безперебійній роботі вашої техніки та її високій ефективності.

Процес організації робіт у ТОВ «АВТОТІР СЕРВІС» відбувається поетапно, залежно від необхідних технологічних операцій, які слід виконати після прийому транспортно-технологічної машини. Спочатку здійснюються юридичні формальності, пов'язані з прийомом техніки, укладаються угоди між підприємством та власником щодо ремонту, виконання робіт, встановлення ціни та термінів виконання робіт. Після цього підписуються відповідні документи, що фіксують поточний стан техніки.

ТОВ «АВТОТІР СЕРВІС» дотримується чітко визначеного алгоритму

виконання робіт, як показано на рис. 2.1.



Рис. 2.1. Алгоритм здійснення робіт ТОВ «АВТОТІП СЕРВІС»

Джерело: Складено автором за даними ТОВ «АВТОТІП СЕРВІС»

Після завершення всього циклу ремонту власник отримує справний транспортний засіб, ціновий лист із зазначенням вартості послуг, деталей та робіт, а також гарантійний талон на виконані роботи. Крім того, складається акт здачі автомобіля від ТОВ «АВТОТІП СЕРВІС» власнику, який підтверджує прийняття виконаних робіт.

У разі, якщо ремонт був виконаний неналежним чином і клієнт виявляє несправність, він має право звернутися назад, і працівники підприємства проведуть повторну діагностику та ремонт без додаткових витрат для клієнта.

Штат підприємства складається з трьох виробничих працівників, одного підсобного працівника та двох осіб адміністративно-технічного персоналу.

Організаційна структура ТОВ «АВТОТІР СЕРВІС» є лінійно-функціональною, як показано на рис 2.2. Така структура відповідає галузевим вимогам і передбачає потребу в кваліфікованих фахівцях, які мають спеціальні навички.



Рис. 2.2. Організаційна структура управління ТОВ «АВТОТІР СЕРВІС»

Джерело: Складено автором за даними ТОВ «АВТОТІР СЕРВІС»

Директор ТОВ «АВТОТІР СЕРВІС» діє від імені підприємства, представляючи його інтереси в різних організаціях незалежно від форми власності. Він проводить маркетингові дослідження, займається рекламною діяльністю, адаптується до змінюваних умов і генерує нові ідеї, працює з заявками та іншою документацією, а також займається товарно-матеріальними цінностями (ТМЦ). Окрім того, він оформляє документацію на вантажі, що відправляються, здійснює позапланові закупівлі запчастин та контролює дотримання технічних вимог безпеки при вантажно-розвантажувальних роботах.

Бухгалтер контролює ведення документації та організовує бухгалтерський облік, перевіряючи достовірність отриманої інформації і стежить за дотриманням законності у витратах грошових та матеріальних ресурсів.

Головний механік, окрім основних обов'язків, пов'язаних з ремонтом та зварювальними роботами, здійснює приймання запчастин, що надійшли, до

цеху, оформлює відповідні документи, веде картки складського обліку і документує витрати матеріалів.

Майстер кузовних робіт виконує приймання запчастин, оформляє необхідну документацію, веде картки складського обліку і документує витрати матеріалів, разом з основними обов'язками по ремонту кузовів.

Маляр займається підготовчими та фарбувальними роботами.

Механік-автоелектрик спеціалізується на налаштуванні розвалу-сходження, здійснює автослюсарні роботи та працює з електричними системами і проводкою транспортних засобів.

Особливістю роботи ТОВ «АВТОТІР СЕРВІС» є висока заміність співробітників, що означає, що один працівник може виконувати кілька різних видів робіт, ставши фахівцем у декількох галузях. Це дозволяє зберігати менший штат, при цьому рівень заробітної плати таких фахівців є значно вищим.

У таблиці 2.1 відображено основні показники діяльності ТОВ «АВТОТІР СЕРВІС»

Таблиця 2.1

Оцінка показників фінансового стану підприємства ТОВ «АВТОТІР СЕРВІС»

Показник	2021 р.	2022 р.	2023 р.	Абсолютне відхилення (+/-)		Темп зростання, %		
				2022 до 2021	2023 до 2022	2022/2021	2023/2022	2023/2021
Чисельність працівників, чол.	3	5	6	2	1	166,67	120,00	200,00
Дохід від продажів, тис. грн.	34905	43240	35255	8335	-7985	123,88	81,53	101,00
Витрати (комерційні та управлінські), тис. грн. в т.ч.	34371	43114	35576	8743	-7438	125,44	82,52	103,51
- комерційні витрати	34371	40146	31981	5775	-8165	116,80	79,66	93,05
- управлінські витрати	-	2968	3595	-	627	-	121,13	-
Прибуток від продажу (+), збиток (-), тис.грн.	534	126	-321	-408	-447	23,60	-254,76	-60,11
Прибуток оподаткування (збиток)	219	-211	54	-430	265	-96,35	-25,59	24,66

Чистий прибуток (+) / збиток (-), тис. грн.	168	-169	43	-337	212	-100,60	-25,44	25,60
Активи, тис. грн.	3471	8145	5293	4674	-2852	234,66	64,98	152,49
Власний капітал, тис. грн.	1694	1525	1568	-169	43	90,02	102,82	92,56
Оборотні активи, тис. грн.	3098	7167	4397	4069	-2770	231,34	61,35	141,93
Рентабельність продажів, %	1,53	0,29	-	-1,24	-	-	-	-
Рентабельність активів, %	0,02	-2,91	0,64	-2,93	3,55	-	-	-
Рентабельність власного капіталу, %	0,05	-10,5	2,78	-10,55	13,28	-	-	-
Рентабельність оборотних коштів, %	0,03	-3,29	0,74	-3,32	4,03	-	-	-
Продуктивність праці, тис. грн.	11635	8648	5875,8	-2987	-2772,2	74,33	67,94	50,50
Середньомісячна зарплата, грн.	13800	14670	18520	870	3850	106,30	126,24	134,20
Фонд зарплати, тис. грн.	41400	73350	111120	31950	37770	177,17	151,49	268,41
Витрати на 1грн. продажів	0,98	1	1,01	0,02	0,01	102,04	101,21	103,06

Джерело: Складено автором за даними ТОВ «АВТОТІР СЕРВІС»

Розширюючи територію обслуговування у 2022 році, ТОВ «АВТОТІР СЕРВІС» залучила до штату двох нових співробітників. У 2023 році компанія найняла ще одного працівника.

За період, що аналізується, прибуток ТОВ «АВТОТІР СЕРВІС» зріс на 1 %. У 2022 році обсяги наданих послуг зросли на 23,88 %, проте в 2023 році спостерігалось їхнє зниження на 18,47 %. Це було зумовлено воєнним станом, що призвело до втрати частини клієнтів. Через скорочення ринку збуту в 2023 році дохід компанії значно зменшився, що пов'язано зі зниженням обсягів реалізації послуг.

На рисунку 2.2 наведено динаміку виручки від послуг ТОВ «АВТОТІР СЕРВІС».



Рис. 2.2 Динаміка доходів у ТОВ «АВТОТІР СЕРВІС» за період 2021-2023 рр., тис. грн.
Джерело: Складено автором за даними ТОВ «АВТОТІР СЕРВІС»

Комерційні та управлінські витрати ТОВ «АВТОТІР СЕРВІС» змінювалися пропорційно до обсягів наданих послуг. У 2022 році ці витрати зросли на 25,44 %, проте в 2023 році зменшилися на 17,48 %. У 2023 році їх обсяги суттєво перевищили надходження від реалізації послуг, що призвело до збитку в розмірі 321 тис. грн. За досліджуваний період витрати росли швидше за доходи, через що прибуток від продажів зменшився.

У 2022 році компанія зазнала чистого збитку в розмірі 169 тис. грн. Проте, завдяки оптимізації витрат у 2023 році, ТОВ «АВТОТІР СЕРВІС» вдалося отримати чистий прибуток у розмірі 43 тис. грн.

Згідно з даними таблиці 2.1, активи компанії мали тенденцію до зростання. У 2022 році їх обсяг збільшився у 2,3 рази, але в 2023 році скоротився на 35,02 %. Власний капітал змінювався несуттєво, демонструючи незначне зниження. До кінця 2023 року його показник зріс на 2,82 %.

Оборотні активи у 2022 році зросли у 2,3 рази через збільшення дебіторської заборгованості на 41,6 % та залишків грошових коштів у 3,1 рази. Це стало наслідком зростання обсягів продажу послуг і кількості дебіторів. У 2023 році, через зменшення обсягів продажів та втрату клієнтів, оборотні активи скоротилися на 38,65 %. Також зменшилися дебіторська заборгованість (на 30

%), запаси (на 57,56 %), фінансові вкладення (на 7,08 %) та грошові кошти (на 40,47 %).

Рентабельність продажів протягом аналізованого періоду знижувалася: у 2023 році – на 1,24 % порівняно з 2021 роком, у 2023 році – на 1,2 % порівняно з 2022 роком. Це зумовлено скороченням прибутків від реалізації послуг. У 2023 році рентабельність активів зросла завдяки зменшенню середньорічної вартості активів, але рентабельність власного капіталу та оборотних активів знизилася.

Продуктивність праці в ТОВ «АВТОТІР СЕРВІС» у 2022 році впала на 32,06 % (з 11 635 тис. грн/особу в 2021 році до 8 648 тис. грн/особу). У 2023 році цей показник знизився ще на 49,5 % і склав 5 875,8 тис. грн/особу. Водночас компанія поступово підвищувала середньомісячну оплату праці, збільшуючи фонд оплати праці навіть за зниження економічних показників: у 2022 році на 6,3 %, а в 2023 році – на 26,24 %.

Аналіз фінансових показників свідчить про негативну динаміку. Витрати на 1 грн продажів зростали протягом усього періоду дослідження і в 2023 році перевищили доходи від реалізації. Таким чином, ефективність діяльності ТОВ «АВТОТІР СЕРВІС» у 2021 – 2023 роках поступово погіршувалася.

Незважаючи на зростання витрат та зниження фінансових показників, ТОВ «АВТОТІР СЕРВІС» має можливості для стабілізації та покращення своєї діяльності. Зокрема, необхідно звернути увагу на оптимізацію управлінських і комерційних витрат, розробку стратегій з відновлення клієнтської бази та вдосконалення системи управління дебіторською заборгованістю.

Додатковим напрямком розвитку може стати розширення асортименту послуг та впровадження інноваційних технологій для підвищення продуктивності праці. Це дозволить зменшити негативний вплив зовнішніх факторів, таких як економічна нестабільність або карантинні обмеження.

Зменшення запасів та фінансових вкладень у 2021 році свідчить про необхідність ефективнішого управління ресурсами компанії. Рекомендовано провести ревізію виробничих і фінансових процесів з метою виявлення слабких місць та впровадження заходів для їх покращення. Також важливо приділити

увагу підвищенню рівня автоматизації облікових та операційних процесів, що дозволить зменшити витрати і підвищити точність фінансового аналізу.

Ключовим показником стабільності діяльності є рентабельність продажів. Її зниження протягом аналізованого періоду вимагає розробки чіткої маркетингової стратегії, яка включає акцент на збереження постійних клієнтів та залучення нових. Це може бути досягнуто шляхом покращення якості послуг, запровадження системи знижок або бонусів для лояльних клієнтів, а також активізації рекламних кампаній.

Особливу увагу варто приділити аналізу продуктивності праці. Незважаючи на її значне зниження, компанія збільшила середньомісячну оплату праці, що свідчить про необхідність оцінки ефективності витрат на персонал. Доцільно провести тренінги для співробітників, спрямовані на підвищення їхньої кваліфікації, а також розробити систему стимулювання для підвищення ефективності роботи.

У підсумку, стратегічне управління, оптимізація витрат, вдосконалення клієнтської політики та інвестиції в розвиток персоналу можуть стати основними факторами покращення діяльності ТОВ «АВТОТІР СЕРВІС» у наступні періоди.

2.2. Аналіз зовнішнього та внутрішнього середовища ТОВ «АВТОТІР СЕРВІС»

Усі організації функціонують у певному середовищі, яке впливає на їх діяльність і формує траєкторію розвитку в довгостроковій перспективі. Успіх підприємства залежить від його здатності адаптуватися до умов зовнішнього середовища та ефективно використовувати ресурси внутрішнього середовища [89].

Зовнішнє середовище охоплює сукупність чинників і умов, що перебувають за межами підприємства, але здатні впливати на його діяльність. Внутрішнє середовище, своєю чергою, визначається доступними ресурсами, їх кількістю та якістю. Крім того, внутрішнє середовище включає ключові компетенції, які сприяють формуванню конкурентних переваг на ринку [43, с. 81].

У процесі розробки стратегії важливо оцінювати не лише зовнішнє середовище, а й ситуацію всередині підприємства. Внутрішнє середовище складається з елементів і підсистем, які забезпечують роботу компанії. Його аналіз дозволяє виявити потенціал і можливості, що стануть основою для конкурентної боротьби. До оцінки належать структура управління, розподіл функцій і ресурсів між відділами та співробітниками, корпоративна культура, а також соціально-психологічний клімат у колективі.

Таким чином, внутрішнє та зовнішнє середовище є ключовими об'єктами аналізу при плануванні діяльності підприємства в довгостроковій перспективі. Всі ці фактори взаємопов'язані та мають взаємний вплив. Проведення порівняльного аналізу сильних і слабких сторін внутрішнього середовища із зовнішніми загрозами та можливостями допомагає визначити оптимальну стратегічну альтернативу. Основне завдання менеджера – глибоко дослідити всі чинники та своєчасно ухвалювати ефективні рішення [7, с. 56].

Розглянемо зовнішнє та внутрішнє середовище ТОВ «АВТОТІР СЕРВІС». На зовнішнє середовище сильний вплив мають такі причини (Таблиця 2.2).

Таблиця 2.2

Аналіз середовища прямого впливу ТОВ «АВТОТІР СЕРВІС»

Елементи зовнішнього середовища	Вплив факторів на діяльність підприємства
Конкуренти	Аналіз факторів конкуренції вимагає постійного моніторингу дій конкурентів керівництвом СТО. Такий контроль дозволяє своєчасно реагувати на потенційні загрози. Основними конкурентами ТОВ «АВТОТІР СЕРВІС» є сусідні станції технічного обслуговування та автомийки.
Споживачі товарів та послуг	Клієнтами підприємства є фізичні та юридичні особи, переважно автолюбители із середнім або нижче середнього рівнем доходів. Постачальницьку базу організації становить ТОВ «Автостандарт», яке є ключовим постачальником необхідних ресурсів.
Постачальники	У компанії працюють висококваліфіковані співробітники з багаторічним досвідом роботи, що мінімізує залежність від зовнішніх коливань на ринку праці.
Ринок робочої сили	Економічна ситуація в країні значно ускладнилася через непередбачувані зовнішні обставини, які вплинули практично на всі галузі бізнесу як на мікро-, так і на макрорівні. Введення жорстких карантинних обмежень, що супроводжувалися повним або частковим припиненням діяльності підприємств, спричинило суттєві ускладнення для функціонування ТОВ «АВТОТІР СЕРВІС».
поява нової інфекційної хвороби, що розвинулась до пандемії (COVID-19)».	Аналіз факторів конкуренції вимагає постійного моніторингу дій конкурентів керівництвом СТО. Такий контроль дозволяє своєчасно реагувати на потенційні загрози. Основними конкурентами ТОВ «АВТОТІР СЕРВІС» є сусідні станції технічного обслуговування та автомийки.

Джерело: Складено автором за даними ТОВ «АВТОТІР СЕРВІС»

ТОВ «АВТОТІР СЕРВІС» пропонує свої послуги за доступними цінами та займає середнє положення на ринку за обсягами реалізації продукції та послуг. Основний фокус діяльності компанії спрямований на надання професійних і високоякісних послуг з ремонту автомобілів, що забезпечується впровадженою системою якості.

Конкуренти підприємства демонструють різний підхід до ціноутворення: деякі встановлюють вищі ціни, а інші – значно нижчі, орієнтуючись на залучення клієнтів через додаткові переваги. Основними параметрами конкуренції є рівень обслуговування, якість послуг і продукції, а також пропозиція додаткових сервісів.

Аналіз внутрішнього середовища представлений у таблиці 2.3.

Таблиця 2.3

Аналіз внутрішнього середовища організації

<i>Елементи внутрішнього середовища</i>	<i>Вплив факторів на діяльність</i>
Організаційний	Підприємство функціонує у формі товариства з обмеженою відповідальністю. Його основна діяльність зосереджена на наданні якісних послуг з ремонту автомобілів. Для роботи використовується обладнання середнього рівня, а сам автосервіс має формат гаражного типу.
Управління персоналом	Кадровою політикою на підприємстві опікується директор, який відповідає за формування ефективної управлінської структури. Цей процес базується на ретельному аналізі та прогнозуванні чисельності, складу і структури персоналу. Штат підприємства налічує п'ять співробітників.
Фінансовий	Впровадження нововведень відбувається повільними темпами. Маркетингові дослідження для виявлення споживчих уподобань проводяться нерегулярно, що впливає на здатність підприємства оперативно реагувати на потреби ринку.
Маркетинговий	Організаційна культура відповідає філософії внутрішньофірмових відносин, сприяючи підтримці адекватного клімату в колективі.
Культура підприємства	Підприємство функціонує у формі товариства з обмеженою відповідальністю. Його основна діяльність зосереджена на наданні якісних послуг з ремонту автомобілів. Для роботи використовується обладнання середнього рівня, а сам автосервіс має формат гаражного типу.

Джерело: Складено автором за даними ТОВ «АВТОТІР СЕРВІС»

Дослідження внутрішнього середовища організації спрямоване на визначення її сильних і слабких сторін. Для формування повного уявлення про внутрішнє середовище та ідентифікації недоліків необхідно спочатку визначити ключові фактори, які на нього впливають, та провести їх аналіз.

Конкурентні переваги ТОВ «АВТОТІР СЕРВІС» відображені у таблиці 2.4, де зазначено, що основними сильними сторонами підприємства є ефективна організація комунікаційної системи та високий професійний досвід співробітників.

Таблиця 2.4

Конкурентні переваги ТОВ «АВТОТІР СЕРВІС»

№ n/n	Найменування стратегічної позиції	Якісна оцінка позиції		
		сильна	нейтральна	слабка
1	Маркетинг			
1.1	Стратегія послуг		+	
1.2	Просування на нові ринки			+
1.3	Імідж та репутація на внутрішньому ринку			+
1.4	Конкурентоспроможність			+
1.5	Популярність на ринку міста Біла Церква			+
1.6	Займана частка ринку			+
1.7	Здатність до лідерства		+	
1.8	Розвиток нових товарів, послуг			+
2	Фінанси			
2.1	Загальне фінансове становище			+
2.2	Можливість залучення довгострокових капіталів			+
2.3	Відносини з акціонерами			+
2.4	Прибуток та його використання			+
2.5	Фінансова стабільність та платоспроможність			+
2.6	Структура витрат (рівень собівартості)			+
3	Виробництво			+
3.1	Репутація як роботодавця		+	
3.2	Якість матеріальної бази		+	
3.3	Доступність нових сегментів споживачів		+	
3.4	Місцезнаходження		+	
3.5	Завантаженість виробництва		+	
3.6	Порівняльні витрати щодо конкурентів			+
3.7	Використання інновацій			+
4	Загальне управління		+	
4.1	Престиж та імідж підприємства			+
4.2	Організаційна структура підприємства		+	
4.3	Система прийняття рішень		+	
4.4	Кваліфікація управлінського персоналу		+	
4.5	Організація системи комунікацій	+		
5	Персонал			+
5.1	Кваліфікація виробничого персоналу		+	
5.2	Досвід роботи	+		
5.3	Мотивація		+	
5.4	Наявність спеціальної освіти		+	
5.5	Рівень оплати праці порівняно з конкурентами			+

Джерело: Складено автором за даними ТОВ «АВТОТІР СЕРВІС»

У ТОВ «АВТОТІР СЕРВІС» виявлено значну кількість слабких сторін, серед яких: недостатній розвиток нових ринків, низький рівень іміджу та

репутації на внутрішньому ринку, слабка конкурентоспроможність, невисока впізнаваність і популярність на міському ринку, мала частка ринку, недостатнє просування нових товарів і послуг, несприятливе фінансове становище, обмежені можливості залучення довгострокових інвестицій, низька ефективність використання прибутку та інші фактори.

Підприємство наразі не є лідером у сегменті автосервісних послуг і працює в умовах нестабільної конкуренції. Для покращення ефективності необхідно продовжити аналіз внутрішніх і зовнішніх характеристик, аби запобігти невдачам у функціонуванні.

SWOT-аналіз є загальновизнаним методом оцінки середовища, що дозволяє досліджувати як внутрішні, так і зовнішні чинники. Методика передбачає визначення сильних і слабких сторін, а також можливостей і загроз, з подальшим встановленням взаємозв'язків між ними, що стане основою для формування стратегії підприємства [14, с.64].

Для створення SWOT-матриці необхідно визначити ключові сильні та слабкі сторони підприємства, а також оцінити зовнішні можливості й загрози. Аналіз характеристик базується на експертних оцінках, що допоможе встановити зв'язки між ними та створити ефективну стратегію розвитку.

Виявлення слабких сторін організації є важливим етапом, який дозволяє визначити фактори, що стримують розвиток, та сприяє формуванню стратегії вдосконалення діяльності. Однією з основних загроз для підприємства є поява нових конкурентів і зміни в потребах клієнтів. Отримана інформація допоможе оцінити вплив зовнішнього середовища та врахувати його при розробці стратегій розвитку.

Серед найбільш перспективних можливостей для підприємства — залучення нових клієнтів через якісне обслуговування, що може стати ключовою перевагою ТОВ «АВТОТІР СЕРВІС».

Після визначення сильних і слабких сторін, а також можливостей і загроз, наступним кроком є встановлення взаємозв'язків між ними. Для цього формується SWOT-матриця, яка відображена в таблиці 2.5 і стане основою для розробки стратегії розвитку підприємства.

Таблиця 2.5

SWOT – аналіз ТОВ «АВТОТІР СЕРВІС»

<i>Сильні сторони (S)</i>	<i>Слабкі сторони (W)</i>
Високий рівень якості наданих послуг; Різноманітний спектр сервісів; Стабільна та ефективна організаційна структура.	Недостатньо розвинена цінова політика; Відсутність чіткої маркетингової стратегії; Обмеженість у фінансових ресурсах.
<i>Можливості (O)</i>	<i>Загрози (T)</i>
Зростання обсягів надання послуг завдяки розширенню ринку споживачів; Потенціал для подальшого розвитку;	Конкуренція (кращі умови, новітнє обладнання, поліпшений сервіс); Зовнішні загрози (податкові зміни, наслідки пандемії).

Джерело: Складено автором за даними ТОВ «АВТОТІР СЕРВІС»

У матриці представлені сильні та слабкі сторони ТОВ «АВТОТІР СЕРВІС», а також його можливості та загрози. Важливо, аналізуючи цю матрицю, визначити найбільш ефективну стратегію для подальшого розвитку підприємства. Використовуючи результати цього аналізу, можна сформулювати уявлення про внутрішнє середовище компанії.

З таблиці можна зробити висновок, що хоча сильні сторони підприємства нечисленні, вони мають велике значення. Однією з головних переваг є висока якість наданих послуг. Незважаючи на існуючі недоліки, компанія має потенціал для збільшення обсягів надання послуг завдяки зростаючому ринку споживачів. Враховуючи ці фактори, можна зробити висновок, що, завдяки високій якості виконаних робіт, підприємство має стабільну клієнтську базу, що є важливим аспектом у сфері обслуговування.

Однак, оскільки підприємство переживає кризу, необхідно розробити стратегію, спрямовану на відновлення та оздоровлення. Наступним кроком буде визначення найефективнішої стратегії на основі рейтингових оцінок за допомогою матриці оцінки стратегій (табл. 2.6).

Таблиця 2.6

Матриця оцінки стратегії ТОВ «АВТОТІР СЕРВІС»

Стратегії	Цілі					Сума балів
	Максимізація прибутку	Збільшення кількості клієнтів	Збільшення якості товарів	Підвищення зацікавленості працівників	Мінімізація витрат	
1. Стратегія посилення позиції на ринку, з метою завоювання найкращих позицій із існуючими товарами та послугами	5/0,5	4/0,7	5/0,5	4/0,7	4/0,7	22/3,1
2. Стратегія концентрованої диверсифікації, що базується на пошуку та використанні додаткових можливостей надання нових послуг – розширення виробничого портфеля за рахунок нових послуг.	5/0,6	4/0,8	4/0,7	5/0,6	5/0,8	23/3,5
3. Стратегія розвитку ринку, яка базується на пошуку нових ринків для вже існуючих товарів та послуг	5/0,7	5/0,6	4/0,6	4/0,7	4/0,8	22/3,4
4. Стратегія розвитку продукту, передбачає вирішення завдання розвитку за рахунок впровадження нових послуг та товарів, які реалізовуватимуться на вже існуючому ринку	4/0,6	4/0,8	4/0,6	4/0,6	4/0,6	20/3,4
5. Стратегія горизонтальної диверсифікації, передбачає пошук можливостей розвитку на існуючому ринку за рахунок нових товарів та послуг що вимагає нової технології, відмінної від тієї, що використовується на даному етапі	5/0,4	4/0,6	4/0,7	4/0,5	5/0,4	22/2,6
6. Стратегія конгломеративної диверсифікації, передбачає розвиток за рахунок виробництва технологічно не пов'язаних із вже існуючими нових товарів і послуг, що реалізовуватимуться на нових ринках	5/0,5	3/0,6	4/0,6	4/0,7	4/0,5	21/ 2,9
7. Стратегія зворотної вертикальної інтеграції, спрямована на розвиток підприємства за допомогою пошуку нових чи посилення контролю постачальників	4/0,6	5/0,6	4/0,7	4/0,5	4/0,6	21/3
8. Стратегія просування вертикальної інтеграції, розвитку підприємства виражається за рахунок пошуку нових або посилення контролю над системами розподілу та продажу	4/0,5	4/0,6	3/0,6	4/0,6	4/0,7	19/3
9. Стратегія прискореного росту потенціалу підприємства передбачає інтенсифікацію зусиль підприємства щодо завоювання ринку та розширення своїх потенційних можливостей	4/0,6	3/0,6	4/0,7	4/0,6	3/0,7	18/3,2
10. Стратегія обмеженого росту потенціалу компанії передбачає зосередження та підтримку існуючих напрямів бізнесу	3/0,6	4/0,6	3/0,6	3/0,7	4/0,6	17/3,1
11. Інтеграційна стратегія зростання	4/0,6	3/0,5	3/0,7	3/0,6	3/0,7	16/3,1
12. Стратегія органічного зростання	3/0,6	3/0,4	3/0,3	3/0,3	3/0,3	15/1,9
13. Стратегія цілеспрямованого скорочення бізнесу	2/0,2	3/0,6	2/0,3	4/0,3	3/0,4	14/1,8
Примітка: чисельник:означає оцінку досяжності мети за даної стратегії у балах від 1 до 5 / знаменник: оцінка ймовірності реалізації стратегії за цієї мети (від 0 до 1).						

Джерело: Складено автором за даними ТОВ «АВТОТІР СЕРВІС»

З аналізу таблиці видно, що за оцінками експертів найбільш оптимальною стратегією для ТОВ «АВТОТІР СЕРВІС» є стратегія концентрованої диверсифікації. Вона спрямована на пошук і використання нових можливостей для надання додаткових послуг, що дозволить розширити виробничий портфель. Такий підхід може забезпечити значне збільшення прибутку та створить можливості для розвитку компанії, підвищення її конкурентоспроможності в цілому, а також покращення якості послуг, що надаються.

Розширення виробничого портфеля ТОВ «АВТОТІР СЕРВІС» через введення нових послуг дозволить підприємству не тільки збільшити обсяги реалізації, але й залучити нових клієнтів, покращити задоволення потреб існуючих споживачів та створити додаткові джерела доходу. Це також сприятиме диверсифікації ризиків, оскільки залежність від одного виду послуг зменшиться, що є важливим у нестабільних економічних умовах.

Крім того, реалізація цієї стратегії дозволить ТОВ «АВТОТІР СЕРВІС» зміцнити свою позицію на ринку та збільшити частку в сегменті автосервісних послуг. Підвищення якості обслуговування та розширення асортименту може стати важливим фактором для залучення більшої кількості клієнтів, що, у свою чергу, позитивно вплине на фінансові показники компанії.

Успішна реалізація стратегії концентрованої диверсифікації вимагає значних інвестицій в інновації, маркетинг та розвиток персоналу. Важливою частиною стратегії стане постійний моніторинг потреб ринку та адаптація пропозицій до змінюваних умов, що дозволить компанії залишатися конкурентоспроможною і адаптованою до вимог клієнтів.

2.3. Процес розробки стратегії ТОВ «АВТОТІР СЕРВІС»

Місія ТОВ «АВТОТІР СЕРВІС» полягає у забезпеченні високоякісного ремонту автомобілів для задоволення потреб клієнтів завдяки кваліфікації своїх працівників. Основною метою підприємства є надання послуг з діагностики та ремонту транспортних засобів, що приносить прибуток, а також:

1. Виробнича мета:

- Підвищення ефективності технологій діагностики та ремонту.
- Покращення якості обслуговування.
- Збільшення продуктивності через навчання та розвиток персоналу.

2. Маркетингова мета:

- Досягнення лідируючих позицій на ринку автосервісних послуг.
- Залучення нових клієнтів і розширення клієнтської бази.
- Розвиток нових каналів збуту послуг.

3. Фінансова мета:

- Зменшення витрат і оптимізація фінансових ресурсів.
- Забезпечення фінансової стабільності та уникнення банкрутства.

У своєму стратегічному розвитку ТОВ «АВТОТІР СЕРВІС» орієнтується на збільшення прибутковості та продуктивності, з акцентом на своєчасне та якісне виконання робіт при економному використанні ресурсів. Поточна стратегія підприємства полягає в орієнтації на ринкову нішу, з диференціацією послуг, що відповідають специфічним потребам цільової аудиторії.

Основні риси цієї стратегії:

1. Стратегічна мета — орієнтація на вузьку ринкову нішу з унікальними потребами.
2. Конкурентна перевага — мінімальні витрати на обслуговування або надання послуг, які ідеально відповідають вимогам клієнтів.
3. Асортимент послуг — задоволення специфічних потреб цільового ринку.
4. Виробництво — забезпечення високої якості послуг для цієї ніші.
5. Маркетингова стратегія — максимальна адаптація пропозицій під потреби споживачів.

6. Підтримка стратегії — високий рівень обслуговування, щоб зберігати конкурентні переваги.

Однак, аналіз ситуації вказує на потребу змінити стратегічний напрямок, оскільки існує загроза втрати конкурентних переваг через зростання конкуренції та обмежені можливості для розширення цільового ринку.

Можливі комбінації сильних сторін та можливостей для розвитку:

1. Збільшення купівельної спроможності клієнтів.
2. Розширення асортименту послуг.
3. Впровадження нових послуг, яких немає у конкурентів.
4. Підвищення кваліфікації працівників.
5. Оптимізація організаційних процесів.
6. Застосування новітніх технологій.

Для реалізації цих можливостей рекомендується застосувати одну з наступних стратегій:

- Стратегія зростання обсягів продажу на 7-20%.
- Стратегія обмеженого зростання з невеликим збільшенням продажів (0,5-3%).

Для подальшого вибору найбільш ефективної стратегії необхідно провести додаткові ринкові дослідження, зокрема аналіз життєвого циклу послуг.

Аналіз життєвого циклу послуг ТОВ «АВТОТІР СЕРВІС» здійснюється на прикладі ремонту автомобільних двигунів.

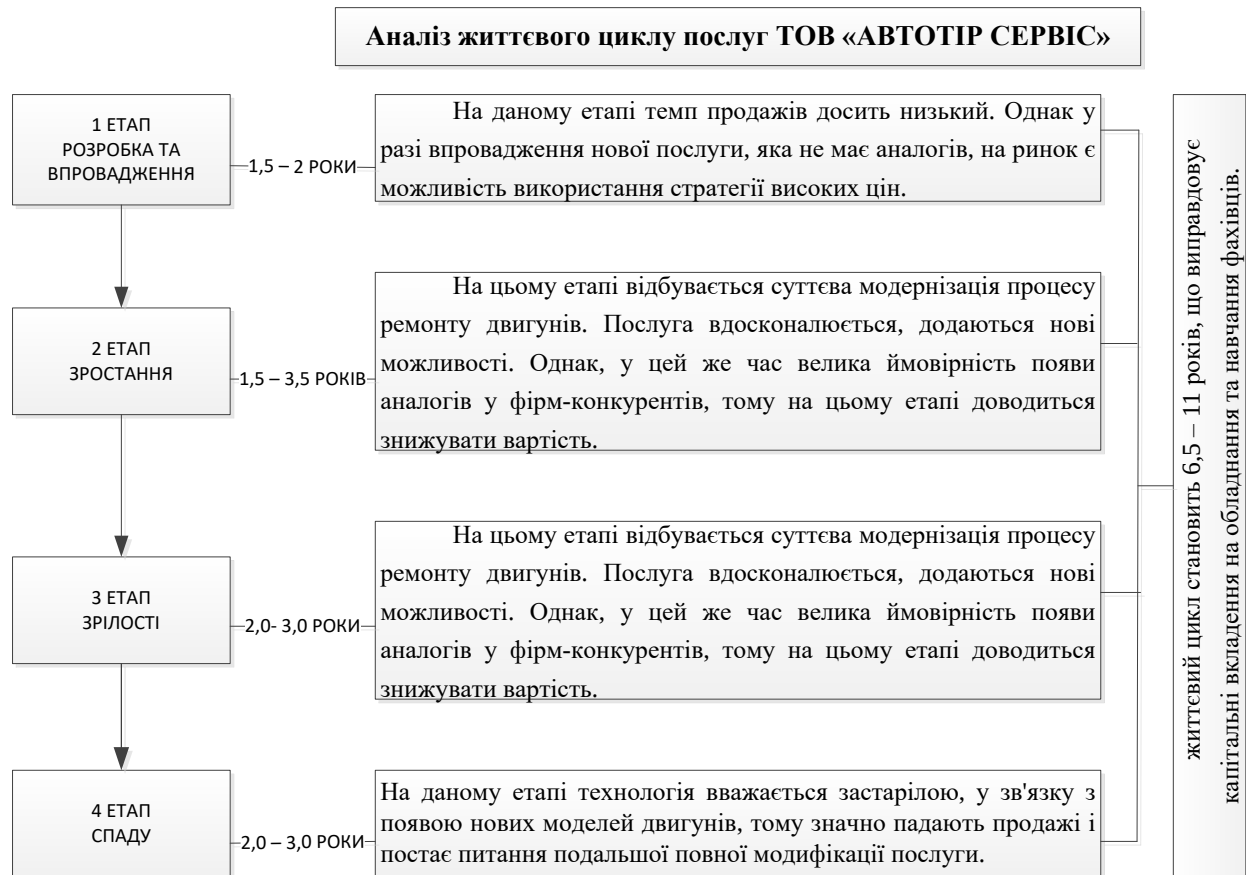


Рис. 2.3 Аналіз життєвого циклу послуг ТОВ «АВТОТІП СЕРВІС»

Джерело: Складено автором за даними ТОВ «АВТОТІП СЕРВІС»

2. Аналіз ринкової частки та темпів зростання ринку

Прогнозувати ємність ринку та рівень продажів для ТОВ «АВТОТІП СЕРВІС» є складним завданням. Проте, за даними аналітичного агентства «2CARS.PRO», у 2022 році в Україні було реалізовано близько 1 млн легкових автомобілів з пробігом, що на 1,6% більше порівняно з 2021 роком.

3. Аналіз п'яти сил конкуренції

- 1. Конкуренція серед існуючих підприємств галузі:** На територіальному ринку, з огляду на географічне розташування, конкуренція є надзвичайно сильною. За результатами проведеного аналізу, ТОВ «АВТОТІП СЕРВІС» втратило лідерські позиції на ринку автосервісних послуг і наразі функціонує в умовах високої конкуренції.
- 2. Загроза появи нових конкурентів:** Існує значний ризик виникнення нових конкурентів у галузі.
- 3. Загроза нових товарів:** Це загроза є низькою, оскільки ринок вже насичений західними виробниками.



Рис. 2.4 Альтернативні стратегії ТОВ «АВТОТІП СЕРВІС»
Джерело: Складено автором за даними ТОВ «АВТОТІП СЕРВІС»

Ранжування представлено в таблиці 2.7. Отже, вибір має бути зроблений на користь стратегії зростання. Пріоритетною стратегією є стратегія зростання, яка характеризується наступальною тактикою і передбачає активні заходи в маркетингу, зокрема розширення ринків збуту, рекламу, застосування політики високих цін, а також проведення реконструкцій, модернізацій, впровадження нових технологій та послуг. Крім того, вона включає збільшення площ, відкриття філій та підрозділів, а також зміну структури управління.

Таблиця 2.7

Ранжування та оцінка альтернатив

Критерії	Ранг	A1	A2	A3
K1	0,4	$5 \cdot 0,4 = 2$	$4 \cdot 0,4 = 1,6$	0
K2	0,3	$5 \cdot 0,3 = 1,5$	$5 \cdot 0,3 = 1,5$	0
K3	0,2	$4 \cdot 0,2 = 0,8$	$5 \cdot 0,2 = 1$	0
K4	0,1	$4 \cdot 0,1 = 0,4$	$3 \cdot 0,1 = 0,3$	0
Разом	1	4,7	4,4	0

Джерело: Складено автором за даними ТОВ «АВТОТІП СЕРВІС»

Проведений аналіз показав, що серед основних недоліків діяльності ТОВ «АВТОТІП СЕРВІС» є обмежений асортимент послуг та територіальні обмеження. Для подолання цих проблем та реалізації можливостей подальшого розвитку підприємства необхідно застосувати стратегію зростання, яка забезпечить щорічне збільшення обсягів продажу послуг на 15-30%.

Підсумовуючи аналіз, можна сказати, що виконана робота дає змогу об'єктивно оцінити діяльність підприємства та врахувати отримані результати при прийнятті стратегічних рішень. Для успішного розвитку важливо

орієнтуватися як на внутрішні ресурси, так і на зовнішні фактори, що впливають на ситуацію на ринку в цілому.

Найбільш оптимальною стратегією для ТОВ «АВТОТІР СЕРВІС» є стратегія максимального використання наявних сильних сторін при сприятливих можливостях. Варто також зазначити, що результати аналізу мають практичне значення для підприємства, допомагаючи керівництву оцінити потенційні або реальні загрози та можливості, переглянути «звичну» картину внутрішнього та зовнішнього середовища і прийняти необхідні управлінські рішення.

Особливу увагу керівництву варто приділити конкуренції, оскільки цей зовнішній фактор завжди буде присутнім, і з часом конкуренція лише зростатиме. Тому необхідно регулярно аналізувати економічну політику конкурентів і проводити конкурентний аналіз. Важливу роль у боротьбі з конкурентами та досягненні конкурентних переваг відіграє впровадження нових технологій, розробка унікальних продуктів або послуг, які відсутні у конкурентів. Не менш важливим є питання політики ціноутворення, оскільки вона також суттєво впливає на здобуття конкурентних переваг.

На основі викладеного матеріалу можна зробити такі висновки. Розробка та впровадження стратегії значно впливає на діяльність будь-якого підприємства. Вибір і реалізація стратегії можуть визначати успіх компанії, навіть у разі допущення помилок на початкових етапах, однак неправильно обрана стратегія може призвести до труднощів, якщо вона не відповідає специфіці діяльності або зовнішнім умовам. Чітко спланована і грамотно виконана стратегія допомагає коригувати помилки, зокрема, через недостатнє розуміння зовнішнього середовища, що також впливає на загальний вибір стратегії.

Після визначення стратегії необхідно оцінити, чи досягнуті поставлені цілі та завдання організації. Якщо ці цілі виконано або перевищено, можна вважати, що стратегія була обрана і реалізована успішно. У разі невдачі слід проаналізувати причини не досягнутого результату і на основі цього зробити висновки щодо того, в якій сфері діяльності потрібно звернути увагу, можливо, залучити нових спеціалістів для вирішення існуючих проблем.

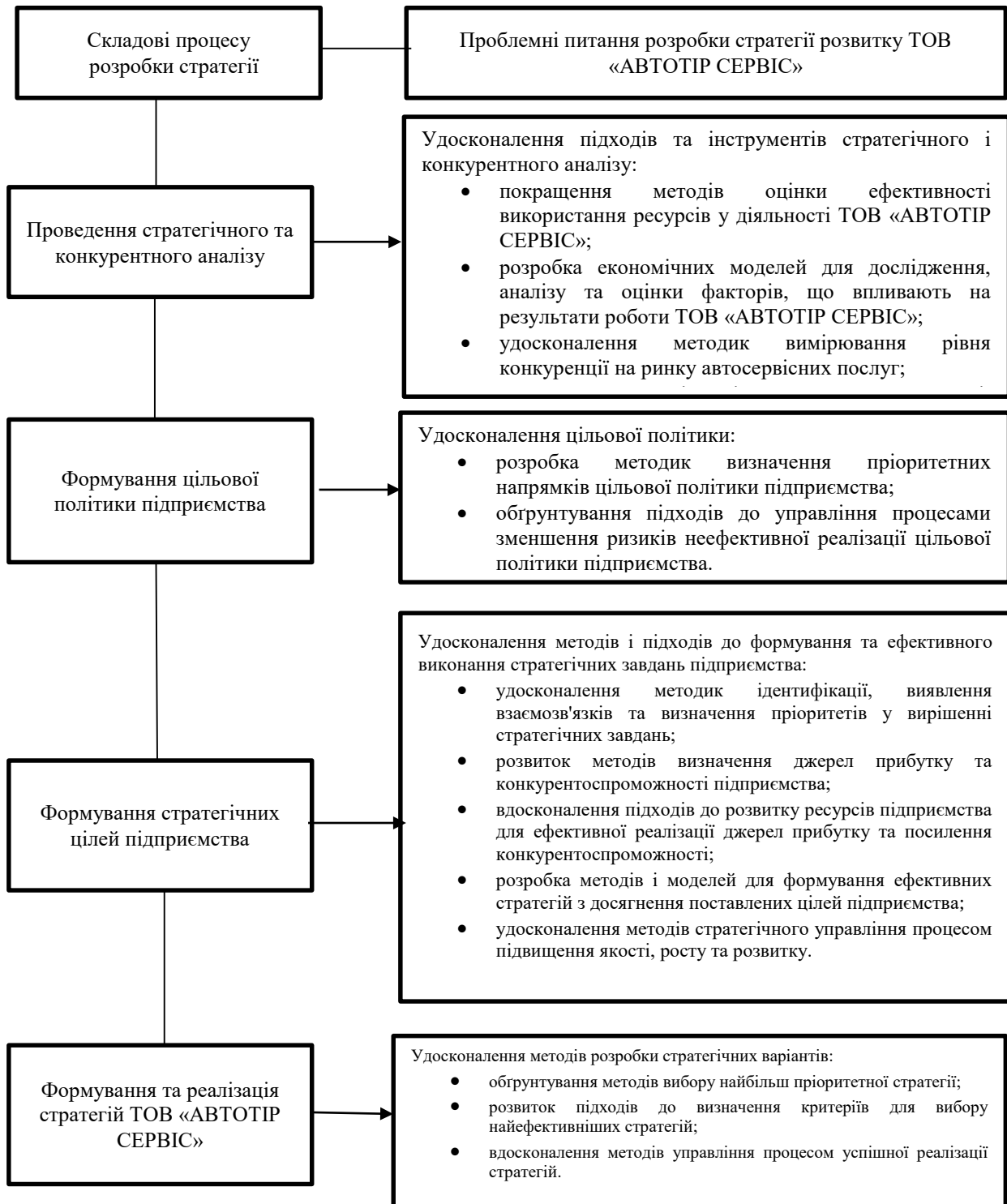


Рис. 2.5 Основні проблеми розробки стратегії розвитку ТОВ «АВТОТІП СЕРВІС» та напрями їх вирішення

Джерело: Складено автором за даними ТОВ «АВТОТІП СЕРВІС»

На сьогоднішній день система стратегічного планування ТОВ «АВТОТІП СЕРВІС» перебуває на етапі становлення. Відсутність методів дослідження макро- та мікросередовища обмежує можливості для розробки стратегії. Відповідальність за планування на підприємстві покладається на бухгалтера, хоча необхідно ввести посаду економіста в штат. Однак керівництво активно

впроваджує сучасні методи управління, що допомагає підвищити якість прийняття управлінських рішень і, в цілому, підвищити ефективність підприємства.

В результаті проведеного дослідження можна зробити наступні висновки:

- ТОВ «АВТОТІР СЕРВІС» є сучасною СТО, оснащеною технікою для точного діагностування та якісного ремонту транспортних засобів. Організаційна структура компанії є лінійно-функціональною, однак аналіз економічних показників показав зниження ефективності діяльності за останні три роки.
- Проведений аналіз зовнішнього та внутрішнього середовища підприємства виявив як можливості, так і загрози. Основною загрозою є висока конкуренція на ринку, в той час як можливості для розвитку відкриває вихід на нові сегменти. Серед сильних сторін підприємства – висока якість послуг та позитивний імідж, серед слабких – обмежений досвід роботи та недостатня рекламна активність.
- У компанії не застосовуються методи дослідження макро- та мікросередовища, що обмежує можливості для стратегічного планування. Однак стратегія зростання, яка передбачає щорічне збільшення обсягів продажу послуг на 15-30%, сприятиме подоланню існуючих проблем і розвитку підприємства в майбутньому.

РОЗДІЛ 3.

ПІДХІД ДО СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ ДІЯЛЬНОСТІ ТОВ «АВТОТІР СЕРВІС» ТА ВДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ В УМОВАХ НЕВИЗНАЧЕНОСТІ

3.1. Стратегічний аналіз підприємства як етап стратегічного управління його розвитком в умовах невизначеності

Існує кілька стратегічних підходів до функціонування підприємства. Перший полягає в тому, що продукція продається за максимально високими цінами в межах існуючих умов, при мінімально необхідному обсязі виробництва. Другий підхід є протилежним першому: ціна продажу встановлюється на мінімальному рівні, а обсяги виробництва збільшуються завдяки зростанню попиту на продукцію.

Також можливі й інші стратегії для підприємства. Однією з таких є стратегія «золотої середини», коли ціна реалізації встановлюється між двома вищезгаданими варіантами — ближче до середнього рівня. Існують також стратегії, де ціни та обсяги виробництва зміщуються від середнього рівня в ту чи іншу сторону в залежності від ринкових умов. Вибір стратегії залежить від факторів, які діють у даний момент, і результатів їх впливу, що знаходить відображення в змінах на рівні параметричних (елементних) показників, що визначає процес управління прибутком.

Основним завданням ефективного економічного управління результатами виробництва є вивчення інформаційного забезпечення для прийняття планових та управлінських рішень.

Наступним етапом є визначення актуального профілю досліджуваного підприємства, який буде представлений у вигляді таблиці 3.1. Для цього необхідно оцінити, які критерії для даного підприємства є найбільш слабкими (отримують 5 балів), а які — найсильнішими (отримують 1 бал). Це дозволить відобразити поточний стан підприємства. Наприклад, за критерієм виробництва підприємству можна дати 2 бали, оскільки на ньому постійно впроваджуються новітні технології для виробництва продукції. За критерієм реклами — 3 бали, оскільки рекламна кампанія потребує вдосконалення

через відсутність диференціації продуктів, недостатнє фінансування рекламних заходів та низький рівень рекламного впливу. Висновки по кожному фактору будуть представлені за п'ятибальною шкалою, а результати відображені в таблиці 3.1.

Таблиця 3.1

Актуальний профіль ТОВ «АВТОТІР СЕРВІС»

Критерії	1 сила	2	3	4	5 слабкість
Цінова політика			◆		
Реклама				◆	
Фінансовий стан			◆		
Персонал	◆				
Конкурентоспроможність			◆		
Імідж компанії			◆		
Стан промисловості		◆			
Якість товару	◆				
Канали розподілу		◆			
Асортиментні позиції		◆			

Джерело: Складено автором за даними ТОВ «АВТОТІР СЕРВІС»

На основі актуального профілю буде складено новий профіль для ТОВ «АВТОТІР СЕРВІС». Проаналізувавши основні цілі та завдання підприємства, можна сформувати профіль за тими ж критеріями (табл. 3.2). В новому профілі будуть відображені оцінки, які вказують на напрямки для подальшого розвитку та вдосконалення компанії.

Особливу увагу варто звернути на те, що при оцінці компанії можна виявити основні проблеми ТОВ «АВТОТІР СЕРВІС», серед яких реклама, фінансовий стан, конкурентоспроможність та імідж. Тому для ефективного вибору стратегій в майбутньому підприємству необхідно зосередитися на цих аспектах діяльності. Для цього потрібно поліпшити фінансове становище, знайти нових партнерів, здійснити аналіз цінової політики на

ринку серед конкурентів, а також удосконалити просування продукції та підвищити кваліфікацію маркетингового відділу для проведення успішної рекламної кампанії.

Таблиця 3.2

Необхідний профіль ТОВ «АВТОТІР СЕРВІС»

Критерії	1 сила	2	3	4	5 слабкість
Цінова політика		◆			
Реклама			◆		
Фінансовий стан		◆			
Персонал	◆				
Конкурентоспроможність		◆	◆		
Імідж компанії		◆			
Стан промисловості	◆				
Якість товару	◆				
Канали розподілу	◆				
Асортимент	◆				

Джерело: Складено автором за даними ТОВ «АВТОТІР СЕРВІС»

Наступним етапом стратегічного аналізу є проведення SWOT-аналізу, основною метою якого є отримання точних даних про можливості компанії та загрози, пов'язані з її просуванням на ринку товарів і послуг. Для досягнення цієї мети SWOT-аналіз ставить перед собою такі завдання: виявлення маркетингових можливостей, що відповідають ресурсам підприємства, а також визначення маркетингових загроз і розробка стратегій для нейтралізації їхнього впливу.

Таблиця 3.3

Оцінка зовнішнього та внутрішнього середовища ТОВ «АВТОТІР
СЕРВІС» методом SWOT-аналізу

Сильні сторони • Висока якість доставки • Високий рівень кваліфікації персоналу • Присутність на ринку, який активно зростає та розвивається • Довгострокові партнерські відносини з постійними клієнтами • Розвинута логістична мережа	Слабкі сторони • Недостатня кількість філій • Неефективна організаційна структура управління • Неефективна маркетингова стратегія • Низька швидкість доставки • Низька довіра до бренду
Можливості • Збільшення частки на ринку • Розширення ринку логістичних послуг • Вихід на нові ринки • Впровадження нових засобів транспортування • Зменшення кількості конкурентів • Коригування маркетингової стратегії	Загрози • Зростання вартості пального • Розрив партнерських відносин з постійними клієнтами • Погіршення економічної ситуації в країні • Зміни у законодавстві • Дії органів контролю

Джерело: Складено автором за даними ТОВ «АВТОТІР СЕРВІС»

Серед переваг цього методу можна виділити можливість виявлення сильних сторін компанії та порівняння їх із ринковими можливостями; визначення слабких сторін фірми та розробка стратегічних напрямів для їх подолання; виявлення конкурентних переваг та формування стратегічних пріоритетів організації.

Проведений аналіз внутрішніх і зовнішніх факторів, а також їхнього впливу на діяльність підприємства, дозволив скласти конкретний перелік сильних і слабких сторін, а також загроз і можливостей (табл. 3.3.). Серед слабких сторін можна виділити вплив сезонності на обсяги продажів і поставок, недоцільне використання наявних потужностей, неефективну маркетингову кампанію, застарілість основних фондів, недостатність оборотних коштів та неефективну організаційну структуру управління.

Перевагою цього методу є також систематизація інформації про внутрішні та зовнішні фактори, що впливають на процес стратегічного планування. Це дозволяє виявляти конкурентні переваги компанії та формувати стратегічні пріоритети, а також регулярно проводити аналіз ринку та ресурсів підприємства.

До сильних сторін компанії відносяться наявність власного виробничого комплексу, висока кваліфікація менеджменту, присутність на зростаючому

ринку, великий досвід роботи, довгострокові партнерські відносини з постачальниками сировини, значні власні технологічні розробки, великий виробничий потенціал і широкий асортимент продукції.

SWOT-аналіз має як переваги, так і недоліки в порівнянні з іншими методами. Основною перевагою є його простота та можливість мінімальних витрат на його проведення, а також гнучкість і наявність багатьох варіантів. Завершальним етапом процесу SWOT-аналізу є встановлення зв'язків між найбільш значущими сильними та слабкими сторонами організації, а також загрозами і можливостями зовнішнього середовища (табл. 3.4).

Таблиця 3.4

Матриця SWOT-аналізу ТОВ «АВТОТІР СЕРВІС»

Зовнішнє середовище Внутрішнє середовище	Можливості		Загрози	
	- Збільшення частки на ринку - Розширення ринку логістичних послуг - Вихід на нові ринки - Впровадження нових засобів транспортування - Зменшення кількості конкурентів - Коригування маркетингової стратегії		- Зростання вартості пального - Розрив партнерських відносин з постійними клієнтами - Погіршення економічної ситуації в країні - Зміни у законодавстві - Дії органів контролю	
Сильні сторони - Висока якість доставки - Високий рівень кваліфікації персоналу - Присутність на ринку, який активно зростає та розвивається - Довгострокові партнерські відносини з постійними клієнтами - Розвинута логістична мережа	Поле “СiМ”		Поле “СiЗ”	
	Збільшення частки підприємства на ринку	Висока якість доставки; Розвинена логістична мережа;	Зміна діючого законодавства	Рівень кваліфікації персоналу; досвід роботи на ринку
	Зростання ринку логістичних перевезень;	Високий рівень кваліфікації персоналу; Довгострокові партнерські відносини з постійними споживачами;	Розірвання партнерських відносин з постійними споживачами	Створення нових ринків збуту послуг компанії
	Вихід підприємства на нові ринки	Присутність на ринку, що зростає та розвивається;	Дії контролюючих органів	Участь в асоціаціях, які захищають інтереси підприємців
	Поява нових засобів транспортування	Збільшення частки компанії на ринку; залучення коштів інвесторів	Погіршення загально-економічної ситуації	Досвід роботи на ринку; рівень кваліфікації менеджменту – відслідковування загально- економічної ситуації в країні
Слабкі сторони - Недостатня кількість філій - Неефективна організаційна структура управління - Неефективна маркетингова стратегія - Низька швидкість доставки - Низька довіра до бренду	Поле “СлМ”		Поле “СлЗ”	
	Недостатня кількість відділень;	Збільшення частки компанії на ринку; залучення коштів інвесторів	. "Кризова зона" – для подолання загроз і усунення слабких сторін підприємства необхідно розробити та впровадити комплекс стратегій, спираючись на структуру заходів, визначену в полях СiМ, СiЗ та СлМ. Це включає стратегії розширення ринку збуту послуг, використання конкурентних переваг для збільшення ринкової частки, а також стратегії розвитку маркетингу, рекламних кампаній та управлінських процесів.	
	Неефективна організаційна структура управління;	Зростання платоспроможного попиту населення; швидке зростання ринку		
	Неефективна маркетингова кампанія;	Менеджмент та досвід роботи на ринку		
	Низька швидкість доставки	Збільшення частки підприємства на ринку;		

Джерело: Складено автором.

Основні недоліки SWOT-аналізу, які слід враховувати, включають: неможливість врахувати всі сили та слабкості, можливості та загрози; суб'єктивність у виборі та ранжуванні факторів внутрішнього та зовнішнього середовища; а також низьку здатність адаптуватися до швидко змінюваних умов.

Одним із ефективних напрямків зміцнення конкурентних позицій ТОВ «АВТОТІР СЕРВІС» є диверсифікація послуг і виробничих напрямків. Це дозволяє удосконалювати напрямки діяльності шляхом випуску розширеного асортименту продукції, що відповідає сучасним вимогам ринку. Чим більша кількість напрямків діяльності у підприємства, тим вищий рівень диверсифікації, що, в свою чергу, знижує ризик збитків і втрат від одного виду виробництва, зменшуючи загальний комерційний ризик.

Отже, в ході проведення SWOT-аналізу внутрішнього та зовнішнього середовища ТОВ «АВТОТІР СЕРВІС» було виявлено, що для більш ефективної реалізації можливостей та сильних сторін підприємства слід застосувати наступні стратегії:

- Стратегії подальшого розвитку програми налагодження поставок сировини та розширення збутової мережі для збільшення частки на ринку, зростання позицій підприємства та позитивних змін кон'юнктури ринку.
- Стратегія зниження впливу сезонності шляхом збільшення попиту, активізації рекламних кампаній та швидкого розвитку ринку.
- Стратегія підвищення обсягів продажу шляхом повного використання виробничих потужностей і застосування ефективної цінової політики.
- Стратегія зменшення матеріальних витрат і мінімізації загроз виробництва понад норму.
- Стратегія диверсифікації виробництва та використання конкурентних переваг для завоювання більшої частки ринку.

Наступним кроком стратегічного аналізу підприємства стане SPACE-аналіз, який передбачає виділення чотирьох основних груп критеріїв оцінки діяльності підприємства (табл. 3.5, 3.6).

Таблиця 3.5

Розрахунок зваженої оцінки критеріїв за методом SPACE-аналізу для
ТОВ «АВТОТІР СЕРВІС»

№	Критерій	Оцінка, балів	Вага	Зважена оцінка, балів
Фінансовий стан				6,05
1	Норма прибутковості	6	0,2	1,2
2	Виробничі витрати	3	0,3	0,9
3	Рентабельність власного капіталу	4	0,1	0,4
4	Рентабельність інвестицій	3	0,1	0,3
5	Фінансова незалежність	5	0,2	1
6	Стабільність отримання прибутку	4	0,2	0,8
7	Коефіцієнт оновлення основних засобів	6	0,2	1,2
8	Стійкість до фінансового ризику	5	0,05	0,25
Конкурентоспроможність підприємства				6,25
1	Рентабельність продажів	6	0,2	1,2
2	Цінова політика	6	0,2	1,2
3	Якість послуг	5	0,1	0,5
4	Прихильність покупців	5	0,05	0,25
5	Рівень розвитку маркетингу	5	0,2	1
6	Ринкова частка	7	0,3	2,1
Привабливість галузі				4,45
1	Рівень державного впливу на галузь	2	0,05	0,1
2	Стадія життєвого циклу галузі	5	0,25	1,25
3	Загальна привабливість галузі	5	0,3	1,5
4	Рівень конкуренції	3	0,2	0,6
5	Стабільність прибутків	5	0,2	1
Стабільність середовища				5,35
1	Інфляція	5	0,1	0,5
2	Варіація попиту	5	0,3	1,5
3	Маркетингові та рекламні можливості	5	0,4	2
4	Рівень інноваційної діяльності	4	0,2	0,8
5	Ступінь впливу іноземного капіталу	1	0,1	0,1
6	Рівень технологічних змін	3	0,15	0,45

Джерело: Складено автором за даними ТОВ «АВТОТІР СЕРВІС»

Наступним етапом є перенесення підсумкових оцінок для кожної групи в загальну таблицю оцінок.

Далі потрібно відобразити результати зважених оцінок критеріїв у системі координат ХУ, де кожна з половин осей Х та У відповідатиме певній групі критеріїв.

Таблиця 3.6

Результати зважених оцінок критеріїв SPACE-аналізу для ТОВ
«АВТОТІР СЕРВІС»

№	Критерії	Зважена оцінка балів
1	Фінансовий стан (ФС)	6,05
2	Конкурентноспроможність підприємства (КП)	6,25
3	Привабливість галузі (ПГ)	4,45
4	Стабільність середовища (СС)	5,35

Джерело: Складено автором за даними ТОВ «АВТОТІР СЕРВІС»

Для того щоб визначити вектор рекомендованої стратегії, потрібно знайти координати точки Р (Х; Y) за формулами:

$$X = \text{ПГ} - \text{КП} = 4,45 - 6,25 = -1,8; Y = \text{ФС} - \text{СС} = 6,05 - 5,35 = 0,7.$$

Вектор рекомендованої стратегії за методом SPACE-аналізу будемо за двома точками: О (0;0) та Р (-1,8; 0,7), що зображено на рис. 3.1

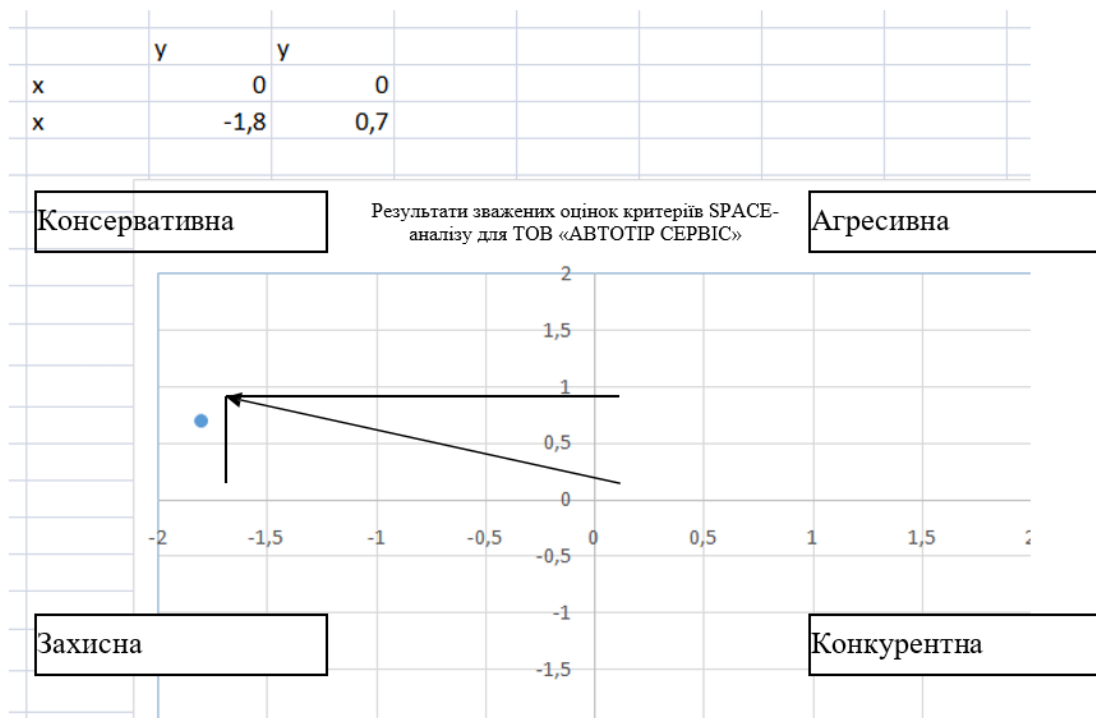


Рис 3.1. Діаграма Space-аналізу ТОВ «АВТОТІР СЕРВІС»

Джерело: Складено автором за даними ТОВ «АВТОТІР СЕРВІС»

З рис. 3.1 видно, що рекомендованою для ТОВ «АВТОТІР СЕРВІС» є консервативна стратегія.

Для ефективного функціонування та подальшого розвитку підприємства в майбутньому необхідно: підтримувати стабільне фінансове становище; впроваджувати нові канали збуту та методи просування товарів; переглядати та удосконалювати цінову політику; підвищувати кваліфікацію персоналу; зберігати існуючий імідж підприємства.

Для реалізації обраної стратегії слід вжити такі заходи: збільшити продажі найбільш популярних товарів; розробити та впровадити нові стратегії для залучення потенційних споживачів; організувати розпродажі та виставки; покращити рівень обслуговування клієнтів; забезпечити повний товарний асортимент, оптимізувати розміщення товарів на полицях; поліпшити управління запасами; вжити заходів для прискорення продажу товарів з низьким попитом; покращити рекламу як всередині магазину, так і поза ним; регулярно здавати готівку в банк для максимізації відсотків за розміщені кошти; провести перепланування комерційного залу; оптимізувати закупівлі швидкопсувних товарів та товарів з обмеженими термінами реалізації; забезпечити вищу норму прибутку на найбільш затребуваних товарах; постійно моніторити діяльність конкурентів, аналізувати їх сильні і слабкі сторони та використовувати їх досвід.

У разі низької рентабельності продажів товарів важливо прискорити оборот капіталу та його складових. Також низька ділова активність може бути компенсована шляхом зниження витрат на виробництво або підвищення цін на продукцію, що сприятиме збільшенню рентабельності. Підвищення рентабельності виробництва позитивно впливає на економічну ефективність підприємства та галузі в цілому.

Крім того, варто зазначити, що підвищення результативності діяльності залежить від типу підприємства та ринку, на якому воно працює. Тому не існує універсальних моделей для підвищення прибутковості, які можна застосувати до всіх напрямків діяльності підприємства. Враховуючи це, для підприємства пропонується вибір стратегії, яка відповідає його розвитку (рис. 3.2).

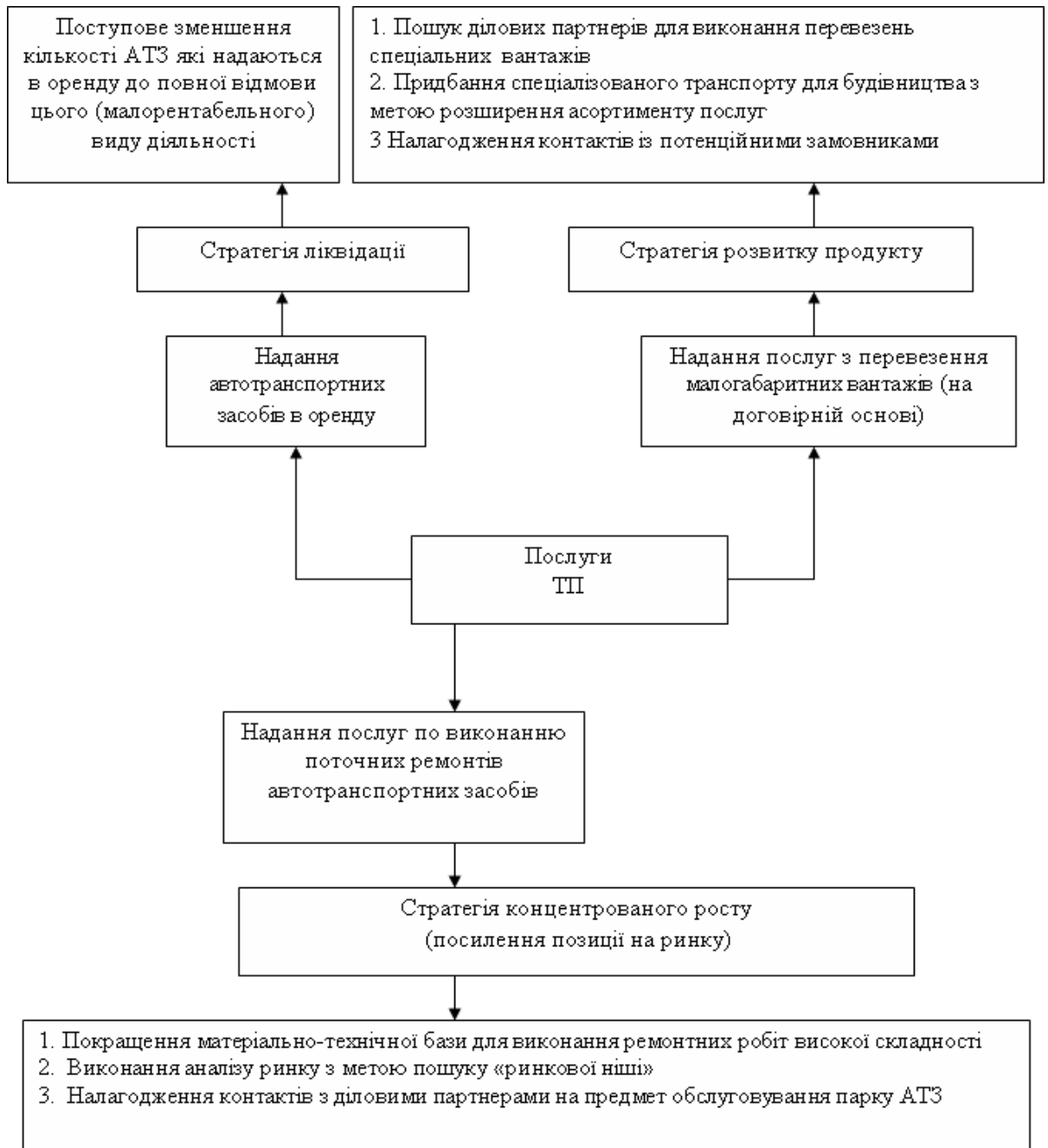


Рис. 3.2. Послідовність вибору стратегії на види діяльності досліджуваного підприємства

Джерело: Складено автором за даними ТОВ «АВТОТІР СЕРВІС»

На нашу думку, основними проблемами у формуванні стратегії управління прибутком ТОВ «АВТОТІР СЕРВІС» є:

- недосконалі принципи визначення цільової суми прибутку підприємства;
- відсутність ефективної стратегії товарообігу, що реально відповідає попиту споживачів;

- неефективна асортиментна політика, яка має бути оптимальною і відповідати потребам споживачів;
- недостатня ефективність цінової політики, зокрема відсутність системи, що дозволяє визначити оптимальну ціну для досягнення максимального прибутку та товарообігу;
- відсутність стратегії диверсифікації діяльності компанії.

Для удосконалення підходів до формування стратегії управління прибутком ТОВ «АВТОТІР СЕРВІС» пропонуються такі кроки:

- створення маркетингового підрозділу, який буде відповідати за стратегію товарообігу, асортиментну та цінову політику, аналіз ринкових умов, впровадження дисконтних карток та організацію рекламних кампаній;
- запуск власного інтернет-магазину як напрям диверсифікації діяльності компанії.

З нашої точки зору, найбільш пріоритетними та ефективними є впровадження маркетингової політики та створення інтернет-магазину. Ці два напрямки зможуть забезпечити найшвидший і позитивний вплив на збільшення прибутку підприємства.

3.2. Визначення напрямів розвитку через обґрунтування заходів стратегії управління прибутком підприємства ТОВ «АВТОТІР СЕРВІС» в умовах невизначеності

Проблема управління прибутком є надзвичайно важливою для підприємства будь-якої форми власності, особливо в умовах високої конкуренції. Тому необхідно розробити систему заходів для підвищення ефективності стратегії управління прибутком, що продемонстровано на прикладі ТОВ «АВТОТІР СЕРВІС». Ми визначили основні шляхи для покращення цієї стратегії, зокрема:

Створення маркетингового відділу:

- Розробка стратегії товарообігу;
- Аналіз ринкового середовища;
- Проведення асортиментної політики;

- Розробка цінової політики;
- Впровадження дисконтних карток;
- Аналіз конкурентів;
- Організація рекламних кампаній.

Створення веб-сайту в Інтернеті:

- Диверсифікація діяльності шляхом створення альтернативного каналу збуту через інтернет-магазин підприємства;
- Використання Інтернету для реклами.

Ринкова орієнтація компанії передбачає створення та вдосконалення маркетингової служби, чия діяльність має на меті впровадження нових підходів у стратегію управління прибутком при мінімальних витратах.

Для реалізації вищезазначених шляхів підвищення прибутковості ТОВ «АВТОТІР СЕРВІС», пропонуємо схему взаємодії стратегій для транспортного підприємства (рис. 3.3), що дозволить розширити ринкові сегменти, зосередитись на існуючих напрямках діяльності і виявити нові перспективні можливості для зростання та підвищення рентабельності.

Основним принципом маркетингового підходу в управлінні науково-технічною діяльністю, виробництвом і збутом є виробляти те, що користується попитом, а не намагатися продавати те, що вже вироблено. ТОВ «АВТОТІР СЕРВІС» є підприємством середнього бізнесу, яке функціонує в умовах високої конкуренції на ринку. Тому для підвищення ефективності діяльності компанії вважається доцільним створення маркетингового відділу. Реалізація маркетингових стратегій, програм та планів неможлива без ефективного використання організаційних ресурсів.

Маркетингова стратегія, розроблені програми та організація взаємопов'язані. Хороша стратегія, але з поганою (неефективною) організаційною структурою, чи навпаки, погана стратегія з ефективною організацією, може призвести до невдачі на ринку. Крім того, під час реалізації стратегії часто виникає необхідність її адаптації до змінюваних умов ринку. В умовах сучасної конкуренції важливо мати здатність оперативно реагувати на зміни ринку, знижувати витрати та підтримувати високу

конкурентоспроможність якості та послуг. Це можна забезпечити через створення організаційної структури, яка швидко адаптується до змін.

1. Корпоративна стратегія – зміцнення позицій на рівненському сегменті ринку надання транспортних послуг	
2. Ділова стратегія полягає у фіксації визначеного сегмента ринку і концентрації зусиль фірми на обраному ринковому сегменті	
	1. Застосувати стратегію ліквідації для надання послуг оренди АТЗ
	2. Застосувати стратегію розвитку продукту для надання послуг з перевезення малогабаритних вантажів (на договірній основі)
	3. Застосувати стратегію концентрованого росту для надання послуг по виконанню поточних ремонтів АТЗ
3. Функціональна (внутрішня) стратегія – спрямована на підвищення ефективності надання послуг, що надає транспортне підприємство	
1. Удосконалення механізму управління персоналом	
	4. Здійснити реорганізацію організаційної структури управління за для більшої її адаптації до ринкових умов
	5. Розробити графік прийому (ротації) працівників
	6. Розробити графік підвищення кваліфікаційного рівня працівників
2. Підвищення рівня ефективності послуг	
	7. Здійснити факторний аналіз ефективності основних асортиментних позицій транспортних послуг та виключити із переліку малорентабельні та безперспективні позиції
	8. Розробка анкети-опитувальника замовників на предмет оцінки рівня якості наданих транспортних послуг
	9. Розширити асортиментні позиції підприємства за рахунок внутрішніх резервів – покращення матеріально-технічної бази
3. Удосконаленні технологій надання послуг та технологій управління ефективністю надання транспортних послуг	
	10. Працівникам апарату управління слід приймати участь у міжнародних виставках та ярмарках, програмах обміну досвіду які проводяться на державному або регіональному рівнях
	11. Посилення внутрішнього контролю в процесі виконання функцій управління ефективністю наданням послуг
	12. Забезпечити працівників апарату управління необхідним матеріально-технічним забезпеченням та програмними продуктами

Рис. 3.3. Схема взаємного доповнення ієрархії стратегій для вибору напрямів діяльності транспортного підприємства

Джерело: Складено автором за даними ТОВ «АВТОТІР СЕРВІС»

Оскільки організаційна структура маркетингової діяльності повинна виконувати конкретні функції, її планування можна здійснити з використанням таких методів:

- **Затратний метод** – робота повинна виконуватись протягом повного робочого дня і бути економічно обґрунтованою; між виконавцями окремих функцій має бути встановлений логічний зв'язок.

- **Управлінський метод** – необхідно створити умови для ефективного управління, щоб робота виконувалась послідовно, паралельно чи в поєднанні цих підходів, з єдиним напрямком.
- **Соціальний метод** – робота повинна відповідати статусу працівників, бути змістовною та приносити задоволення.
- **Гнучкий метод** – функції та час їх виконання мають бути достатньо адаптованими для оперативного реагування на зміни як всередині підприємства, так і в зовнішньому середовищі.

Під час розробки організаційної структури маркетингу важливим аспектом є визначення шляхів та методів ефективної організації маркетингової діяльності на підприємстві. Це досягається шляхом реалізації алгоритму створення маркетингового підрозділу (рис. 3.4).

Ми пропонуємо створити відділ маркетингу з одним працівником (маркетологом). Вимоги до кандидатів включають вищу освіту в галузі маркетингу або економіки підприємства та досвід роботи в маркетингу не менше 5 років.

Створення більш складної організаційної структури буде недоцільним, оскільки підприємство є середнім бізнесом, і утримання великого маркетингового відділу є економічно необґрунтованим та неефективним рішенням.

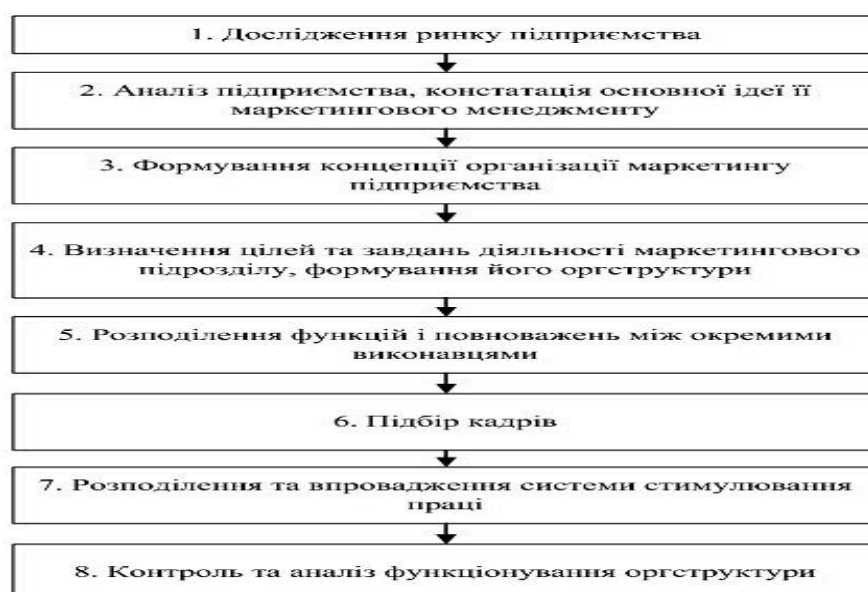


Рис. 3.4. Алгоритм формування маркетингової організаційної структури підприємства

Джерело: Складено автором за даними ТОВ «АВТОТІР СЕРВІС»

Керівництво підприємства визначило такі основні цілі:

- підвищити рівень обізнаності населення Дніпропетровської області про продукцію та послуги ТОВ «АВТОТІР СЕРВІС» шляхом проведення рекламних кампаній;
- збільшити обсяги реалізації продукції на 55% до 3392,95 тис. грн за період з липня 2020 по липень 2021 року, а також на 20% у 2020 році до 4071,54 тис. грн. Для цього будуть застосовані ефективні цінова та асортиментна політика, а також розроблена дієва стратегія товарообігу;
- підвищити коефіцієнт рентабельності продажів до 0,086 у 2020 році та до 0,089 у 2021 році завдяки покращеному управлінню торговою націнкою;
- сформувати та підтримати імідж підприємства як одного з лідерів за якістю на ринку перевезень.

Основними інструментами досягнення цих цілей стануть маркетингові дослідження. Підприємство повинно отримати більше інформації про ринок, переваги споживачів та рівень конкуренції для покращення структури пропозиції товарів і послуг, що сприятиме зростанню реалізації. Відділ маркетингу повинен ретельно вивчити ціни на товари та послуги, які пропонують конкуренти, щоб керівництво ТОВ «АВТОТІР СЕРВІС» могло оптимізувати торгову націнку для кожної групи товарів та сегментувати її за категоріями (від бюджетного до преміум сегменту), що забезпечить гармонізацію цін та сприятиме збільшенню товарообігу.

Кошторис для створення відділу маркетингу ТОВ «АВТОТІР СЕРВІС» складається з двох частин: організаційні витрати на створення відділу (одноразові витрати) та витрати на операційну діяльність маркетингового підрозділу.

Пропонується прийняти маркетолога на половину ставки, а також залучити секретаря ТОВ «АВТОТІР СЕРВІС», який відповідає необхідним вимогам і може суміщати дві посади. Це дозволить знизити витрати на оплату праці в кошторисі відділу маркетингу. Кошторис на створення та функціонування маркетингової служби наведено в таблиці 3.7.

Таблиця 3.7

Кошторис витрат на створення служби маркетингу (на одну особу)

Одномоментні витрати	Сума, грн.
Ремонт приміщення	12 000,00
Меблі	7 448,46
Обчислювальна і офісна техніка	14 048,10
Засоби зв'язку	5 958,40
Витрати на пошук працівників	1 000,00
Разом	40 454,96
Витрати діяльності	
Бюджет рекламної діяльності	13000,00
Спеціалізоване програмне забезпечення	4 500,00
Витрати на персонал (зарплата, страхування, відрядження, навчання)	150000,00
Канцтовари і офісний папір	1 170,40
Послуги зв'язку та інтернет	1 300,00
Представницькі витрати	1 200,00
Разом	155670,40

Джерело: Складено автором на основі проведених розрахунків для ТОВ «АВТОТІР СЕРВІС»

Кошторис складається з двох частин. Перша частина включає витрати на створення відділу маркетингу. До цих витрат відносяться: ремонт приміщення, яке ТОВ «АВТОТІР СЕРВІС» вже має у своєму розпорядженні, але потрібно витратити 12 000 гривень на приведення його до належного стану. Окрім того, потрібно закупити меблі на суму 7 448,46 гривень, включаючи два столи, два стільці та шафу для зберігання документації.

Відділ маркетингу повинен розробити та впровадити гнучку систему знижок, а також запровадити цінову диференціацію для оптових і роздрібних клієнтів. Крім того, планується ввести систему дисконтних карток, що дозволить сформувати постійну клієнтську базу та сприятиме збільшенню обсягів реалізації товарів і послуг. Важливим завданням буде також організація акційних пропозицій на певні групи товарів (включаючи ціни навіть на рівні собівартості, якщо це необхідно), щоб прискорити товарообіг і уникнути накопичення непроданих товарів на складі.

Рекламна діяльність стане ще одним важливим напрямком роботи нового відділу. Керівництво підприємства повинно виділити кошти на

рекламу, а служба маркетингу обиратиме найефективніші канали для просування бренду в межах запланованого бюджету.

3.3. Пропозиції до удосконалення антикризової програми, що спрямована на подолання кризових явищ ТОВ «АВТОТІР СЕРВІС» в умовах невизначеності

Пандемія, війна, релокація бізнесу, відтік кадрів, нестача фінансування, обмежені ресурси для забезпечення безперебійного виробничого процесу та інші повсякденні виклики — усі ці фактори є кризовими явищами, що так чи інакше впливають на діяльність ТОВ «АВТОТІР СЕРВІС». У зв'язку з цим, під час війни компанії щоденно доводиться коригувати свої попередньо розроблені плани, ухвалювати оперативні рішення та постійно стежити за ситуацією. На початкових етапах війни, в умовах шоку, ТОВ «АВТОТІР СЕРВІС» швидко реагувало на виниклі проблеми, застосовуючи антикризові заходи, однак без чітко визначеної стратегії або програми.

Для того, щоб зменшити наслідки кризового стану та оперативно використовувати наявні можливості, необхідно застосовувати інструменти антикризового управління. Реалізація цих заходів залежить від правильного виконання основних функцій та принципів антикризового управління. Це передбачає створення комплексної системи антикризового управління, яка включає організаційні системи прийняття рішень, ефективну передачу та обробку інформації, підготовку і відправку матеріалів, навчання персоналу, технічні резерви, а також антикризові дослідження та розробку програм. Тільки в такому разі ТОВ «АВТОТІР СЕРВІС» зможе підготуватися до майбутніх викликів та ефективно протистояти кризовим ситуаціям.

Ефективне використання можливостей у період військових дій дозволить компанії здійснювати постійні реформи, змінювати корпоративний імідж, зміцнювати внутрішню єдність, відновлювати порядок на підприємстві та готуватися до стійкого розвитку і зростання.

Проведена діагностика і виявлення відхилень у роботі ТОВ «АВТОТІР СЕРВІС» дозволили виокремити основні напрями стабілізації діяльності, які є ключовими елементами антикризової програми, зображеними на рисунку 3.5.



Рис. 3.5 Напрями стабілізації діяльності ТОВ «АВТОТІР СЕРВІС»

Джерело: Складено автором для ТОВ «АВТОТІР СЕРВІС»

Детально розглянемо напрямки стабілізації діяльності виробничого підприємства ТОВ «АВТОТІР СЕРВІС» як основний елемент антикризової програми в системі антикризового управління:

Організаційний напрям стабілізації, на наш погляд, має полягати у вдосконаленні системи менеджменту підприємства, оптимізації та спрощенні організаційної структури, а також у покращенні взаємодії між її елементами.

1. Однією з основних причин виникнення кризових ситуацій є недостатня кваліфікація управлінських кадрів щодо своєчасної ідентифікації кризових явищ та невчасне реагування на них, що часто призводить до банкрутства підприємств. Стійке функціонування та розвиток підприємства можливі лише в умовах належного захисту суб'єкта господарювання на всіх етапах його діяльності, і це залежить від безлічі факторів. Ці фактори є специфічними для кожного підприємства, діють системно, збільшуючи негативний вплив на його діяльність.

В умовах кризи, спричиненої війною в Україні, важливо уникати інформаційної асиметрії. Ідеальним варіантом є забезпечення двостороннього потоку інформації як на внутрішньому, так і на зовнішньому рівнях. Ключова цінність підприємства — це інтереси, які потрібно захищати, незалежно від

того, чи компанія працює з прибутками чи збитками. Принцип «360 градусів» передбачає, що керівники підприємства та антикризові менеджери повинні використовувати стратегічні можливості, оцінювати ситуацію в цілому та нести корпоративну відповідальність. Для успішного управління кризою антикризові менеджери мають повноваження ухвалювати рішення, і навіть найвищий керівник підприємства іноді повинен прислухатися до їхніх рекомендацій для пом'якшення наслідків кризи.

З огляду на це, ми вважаємо за необхідне залучити антикризового менеджера на ТОВ «АВТОТІР СЕРВІС». Його основним завданням буде розробка механізмів реагування на надзвичайні ситуації у виробничій сфері під час воєнного часу та впровадження комплексної антикризової програми для забезпечення сталого розвитку підприємства.

Пропонуємо створити в організаційній структурі ТОВ «АВТОТІР СЕРВІС» спеціальну команду для реагування на кризу та реабілітації підприємства. Метою цієї команди є: діагностика і виявлення відхилень у діяльності, розробка антикризової програми і стратегії, контроль над розвитком кризової ситуації, зменшення втрат та відновлення організації після кризи. Основні функції команди — оперативне прийняття рішень, моніторинг та координація процесу відновлення в рамках антикризового управління.

В умовах кризового управління, особливо під час війни, вимоги до арбітражних керівників і менеджерів всіх рівнів значно зростають. Вони повинні мати чітке уявлення про те, які заходи необхідно вжити для швидкого подолання кризових явищ. Серед таких заходів:

- перерозподіл частки власності;
- підвищення ефективності системи мотивації, залежно від отриманого прибутку.

2. Виробничий напрямок стабілізації діяльності ТОВ «АВТОТІР СЕРВІС» має реалізовуватися через:

- зниження собівартості продукції;
- завчасний пошук альтернативних постачальників;

- зменшення залежності від імпортованих компонентів, ефективну консолідацію, планування та оптимізацію закупівель; за можливості та економічної доцільності — застосування аутсорсингу;
- уніфікацію виробничих процесів, зниження відсотку браку, випуск нових видів продукції, зокрема, альтернативних, не пов'язаних з основною діяльністю підприємства.

Зниження витрат на виробництво є важливим для ТОВ «АВТОТІР СЕРВІС», оскільки витрати безпосередньо впливають на ефективність функціонування підприємства. Від рівня витрат залежить загальна ефективність господарської діяльності. Управління витратами є важливим аспектом антикризового менеджменту, і це передбачає створення єдиної системи управління витратами з чіткими цілями та відповідними інструментами.

Система управління витратами на ТОВ «Укрторгтара» має низку недоліків, серед яких:

- відсутність чіткої структури управління витратами для кожного виду паперової та поліетиленової продукції, при цьому економічні параметри практично не враховуються під час оцінки якості продукції;
- управління здійснюється через план, заснований на базових витратах;
- управління витратами відбувається за процесами, а не за конкретними видами продукції.

При формуванні системи управління витратами необхідно враховувати їх особливості, зокрема: динамічність витрат, оскільки вони постійно змінюються, та різноманітність витрат, що вимагає застосування різних методів і підходів у їх управлінні.

Враховуючи ці особливості, можна визначити ряд вимог до системи управління витратами, зокрема: уникнення непотрібних витрат, комплексність управлінських рішень, удосконалення інформаційного забезпечення, системний підхід, орієнтація на стратегічні цілі підприємства, інтеграція витрат з якістю продукції, єдність методів на різних рівнях управління

витратами, впровадження заходів для зниження витрат, а також управління витратами на всіх етапах життєвого циклу товарів.

Таким чином, ТОВ «АВТОТІР СЕРВІС» повинно впровадити механізм формування витрат, що дозволить отримувати повну інформацію щодо витрат на кожен вид паперової та поліетиленової продукції. Це буде гарантією конкурентоспроможності підприємства. Оперативне реагування на відхилення витрат від запланованих показників дозволить уникнути їхнього зростання, що безпосередньо впливає на собівартість продукції та прибуток компанії.

Ефективна система управління витратами забезпечить підтримку керівництва в реалізації стратегічних планів підприємства.

Для контролю рівня витрат, на нашу думку, доцільно здійснити додаткове групування витрат за величиною відхилень від планових значень:

- планові витрати — фактичні витрати, що відповідають очікуванам;
- витрати, що перевищують плановий розмір — досягнуті витрати, які є небажаними;
- витрати, що нижчі за плановий розмір — досягнуті витрати, що є неочікуваними, але бажаними.

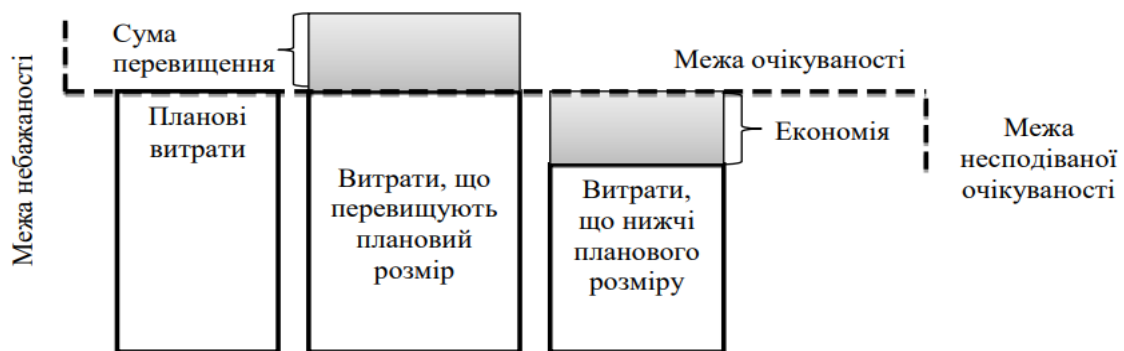


Рис. 3.6 Схема взаємозв'язку фактично досягнутої величини витрат та планового їх значення

Джерело: Складено автором для ТОВ «АВТОТІР СЕРВІС»

Межа очікуваності - це оптимальний рівень витрат, за якого фактичні витрати досягають запланованого значення. Межа несподіваного зниження

витрат - це ситуація, коли фактичні витрати менші за планові. Межа небажаних витрат — це рівень, при якому фактичні витрати перевищують заплановані.

Виходячи з цього, оптимізацію витрат підприємства доцільно проводити на основі межі очікуваності, критерієм якої може бути мінімізація витрат або значні витрати. Головною метою управління витратами є досягнення балансу між бажанням зменшити витрати та прагненням отримати високий прибуток.

Випуск нових видів продукції, зокрема альтернативних, які не пов'язані з основним напрямом діяльності, є, на наш погляд, важливим антикризовим інструментом для ТОВ «АВТОТІР СЕРВІС». Ми вважаємо, що компанія повинна скористатися можливостями, які надає глибока криза, викликана війною. Зокрема, це можливість налаштувати ремонт техніки, що необхідна для військових потреб, а також запустити онлайн-магазин автозапчастин.

Забезпечення ефективної реалізації вдосконаленої системи антикризового управління ТОВ «АВТОТІР СЕРВІС» в умовах воєнного стану повинно включати швидке прийняття рішень, оскільки ситуація змінюється щодня. У таких умовах запізніле реагування може мати серйозні наслідки для підприємства. Тому цей процес вимагає комплексного підходу, спрямованого на пошук оптимальних рішень, що забезпечать стабільність і розвиток компанії.

Пропонована нами вдосконалена система антикризового управління ТОВ «АВТОТІР СЕРВІС» в умовах воєнного стану представлена на рисунку 3.5.

Дослідження особливостей формування системи антикризового управління ТОВ «АВТОТІР СЕРВІС» в умовах воєнного стану, як складної та динамічної системи, дозволяє стверджувати, що ця система складається з двох підсистем - внутрішньої та зовнішньої, які є основою для розробки та реалізації відповідної програми та стратегії.

Ефективність системи забезпечується завдяки механізму взаємодії та управління внутрішніх і зовнішніх підсистем, що створює комплекс взаємопов'язаних компонентів, елементів та зв'язків.



Рис. 3.6 Вдосконалена система антикризового управління ТОВ «АВТОТІР СЕРВІС» в умовах воєнного стану

Джерело: Складено автором для ТОВ «АВТОТІР СЕРВІС»

У системі антикризового управління ТОВ «АВТОТІР СЕРВІС» в умовах воєнного стану існує низка зв'язків, характерних для складних, багатокомпонентних, динамічних та поліструктурних систем: взаємодія, перетворення, функціонування, породження. Ці зв'язки включають організаційну структуру управління, методи, принципи, цілі та задачі, управлінські рішення, зовнішнє середовище, антикризову програму та стратегію. Зокрема, важливими є прямий та зворотний зв'язки, а також швидке реагування на зміни, викликані військовими діями. Ключовими напрямками стабілізації є діагностика та виявлення відхилень у розвитку і управлінні, що охоплюють різноманітні елементи системи та значно впливають на її характеристики.

Враховуючи динамічність системи, її зв'язки повинні бути гнучкими і адаптивними до змін зовнішнього середовища. Основною метою антикризового управління в умовах війни є мінімізація негативних економічних і соціальних наслідків для підприємства. Оскільки в умовах війни

є обмежений час для реагування та подолання кризи, головним завданням є оперативне прийняття рішень з мінімальними ризиками та зусиллями, що дозволяють досягти бажаного результату з найменшими негативними наслідками. Спочатку війни основним результатом є забезпечення безперебійної роботи і виживання підприємства, а з часом — адаптація та стабільне функціонування в умовах війни.

Важливим принципом антикризового управління є терміновість реагування. Зі збільшенням масштабів діяльності підприємства прийняття рішень часто уповільнюється через бюрократичні процедури, такі як погодження та регламенти. Проте під час війни, особливо в період шоку, необхідно приймати рішення швидко, оскільки ситуація змінюється щодня, і запізніле реагування може бути дуже дорогим для підприємства. Для підвищення швидкості прийняття рішень слід скоротити рівні управління, обмежити необхідність погодження рішень з вищим керівництвом, або децентралізувати процеси, щоб рішення могли прийматися не тільки зверху вниз, але й на місцях, для оперативного вирішення локальних проблем.

З огляду на вищесказане, антикризове управління підприємством під час війни доцільно розподілити на кілька етапів, залежно від стадії розвитку війни. Кожна фаза має свої особливості у застосуванні антикризових заходів.

Перша фаза — початковий етап війни, що є шокним для підприємства. Головним завданням на цьому етапі є визначення можливостей для функціонування підприємства. Потрібно з'ясувати, чи може підприємство продовжувати працювати в умовах війни, чи є необхідність у релокації в безпечні регіони. Важливими заходами є комунікація з персоналом, закриття непрофільних підрозділів чи виробництв, а також використання програм релокації, якщо підприємство знаходиться на лінії фронту.

Друга фаза — адаптація до воєнних умов. Цей етап є перехідним від шоку до стабільного функціонування в умовах війни. На цьому етапі важливим є проведення діагностики для виявлення проблем у роботі підприємства. До антикризових заходів можна віднести налагодження збуту та логістики, впровадження цифрових технологій для дистанційної роботи,

підвищену увагу до клієнтів та переорієнтацію на нові товари. Тут також необхідно розпочати формування довгострокових планів і стратегій на період війни.

Третя фаза — функціонування в умовах війни. Після подолання шоку та адаптації до нових умов підприємство вступає у найбільш тривалий етап, мета якого — відновлення довоєнного рівня діяльності та запобігання новим кризам. Основні антикризові заходи на цьому етапі включають вихід на нові ринки, посилення платіжної дисципліни, оптимізацію витрат та підвищення ефективності маркетингових кампаній.

Четверта фаза — післявоєнний період, що настає після завершення війни. Головною метою є мінімізація економічних та соціальних наслідків війни для підприємства та недопущення нових кризових ситуацій. Діагностика має включати моніторинг діяльності підприємства та оцінку масштабів втрат. Після закінчення війни важливо залучати інвесторів, переглядати бізнес-моделі та підвищувати фінансову стійкість підприємства.

Отже, ефективність антикризового управління під час війни оцінюється за такими критеріями:

- Зміна ключових показників фінансово-господарської діяльності підприємства порівняно з початковим рівнем або з моментом впровадження антикризових заходів.
- Швидкість отримання позитивних результатів.
- Оперативність прийняття управлінських рішень.
- Стабільність діяльності підприємства.
- Адаптація підприємства до умов війни.
- Економічність досягнутих результатів.
- Виживання підприємства в умовах війни.

Після адаптації та налагодження роботи ТОВ «АВТОТІР СЕРВІС» в умовах війни можна застосовувати різні стратегії антикризового управління, зокрема захисні, стабілізаційні, стратегії виживання, скорочення витрат, маркетингові та фінансові.

Отже, запровадження запропонованої системи антикризового управління для ТОВ «АВТОТІР СЕРВІС» в умовах війни дозволить ефективно адаптувати виробництво та господарську діяльність до нових викликів і зменшити ймовірність виникнення нових кризових ситуацій. Швидка адаптація до воєнних умов є критично важливою для забезпечення не лише існування підприємства, а й стабільності всієї економіки.

ВИСНОВКИ:

Наукове дослідження показало відсутність єдиного підходу до визначення поняття «стратегія», оскільки вона може трактуватися як інструмент досягнення цілей підприємства, система правил прийняття рішень або як загальний напрямок розвитку. Кожне з цих тлумачень підкреслює різні аспекти стратегічного планування, що свідчить про багатогранність цього поняття. Стратегічне управління є ключовим інструментом для забезпечення довгострокового розвитку підприємства, яке включає в себе аналіз зовнішнього і внутрішнього середовища, визначення місії та цілей, вибір і реалізацію стратегії, а також контроль за її виконанням. Застосування ефективного стратегічного управління сприяє підвищенню конкурентоспроможності підприємства та його стійкості до змін зовнішнього середовища.

Вибір та реалізація стратегії потребують комплексного підходу, який охоплює всі аспекти діяльності підприємства. Поєднання різних методів стратегічного аналізу дозволяє знижувати ризики та підвищувати точність прийнятих рішень.

Антикризове управління вимагає системного підходу, точних даних для діагностики кризових явищ, чіткої поетапної програми дій та наявності необхідних ресурсів для подолання кризи. Пандемія та військові дії, зокрема агресія Росії проти України, створили безпрецедентні виклики для підприємств, особливо у виробничій сфері.

Ефективне антикризове управління ґрунтується на взаємодії зовнішніх і внутрішніх факторів, швидкій адаптації до змін у середовищі та використанні сприятливих можливостей для подолання кризи. Методи антикризового управління поділяються на тактичні (швидке реагування на наслідки кризи) та стратегічні (поліпшення якісних характеристик підприємства). Тактичні методи, такі як даунсайзинг, санація і моніторинг, спрямовані на оперативні дії, в той час як стратегічні, як-от диверсифікація, реінжиніринг і реструктуризація, орієнтовані на досягнення довгострокової стабільності та підвищення конкурентоспроможності.

Злагоджена система антикризового управління дозволяє підприємствам адаптуватися до складних умов, мінімізувати збитки та забезпечити стійкий розвиток навіть у важких економічних і соціальних умовах.

Стратегічний аналіз є важливим інструментом для формування ефективної стратегії аграрних компаній, оскільки дає змогу оцінити середовище, ринок, стратегічні альтернативи та ефективність обраної стратегії. Він починається з діагностики зовнішнього і внутрішнього середовища, де зовнішнє середовище впливає на діяльність підприємства через макро- та мезофактори, а внутрішнє — через ресурси і внутрішні процеси.

ТОВ «АВТОТІР СЕРВІС» спеціалізується на ремонті та обслуговуванні комерційного транспорту. Компанія має сучасне обладнання, висококваліфікований персонал і надає широкий спектр послуг, включаючи встановлення додаткового обладнання, фарбування автомобілів, шиномонтаж та зберігання шин. Протягом 2019–2021 років підприємство розширило штат і збільшило активи, але зіткнулося зі зниженням фінансових результатів через пандемію та зменшення ринку збуту. У 2021 році дохід зменшився на 18,47% порівняно з попереднім роком, підприємство зазнало збитків через перевищення витрат над доходами. Рентабельність продажів, активів та оборотних коштів знизилась, а витрати на 1 грн продажів зросли. Продуктивність праці також знизилася на 49,5% у 2021 році. Проте компанія змогла підвищити середню заробітну плату та фонд оплати праці. Негативні фінансові показники свідчать про необхідність оптимізації витрат та покращення управлінських процесів для стабілізації та підвищення ефективності діяльності підприємства.

ТОВ «АВТОТІР СЕРВІС» функціонує в середовищі, яке впливає на діяльність компанії як з зовнішнього, так і з внутрішнього боку. Аналіз показує, що основні сильні сторони компанії включають високу якість послуг, широкий асортимент та стійку організаційну структуру. Однак слабкими сторонами є обмежені фінансові ресурси, відсутність маркетингової стратегії та недоліки в ціновій політиці. SWOT-аналіз вказує на можливість для

компанії розширити обсяги продажу через належне обслуговування клієнтів та залучення нових замовників. Проте підприємство стикається з такими загрозами, як конкуренція та зовнішні економічні фактори.

Оптимальною стратегією для компанії є стратегія концентрованої диверсифікації, яка передбачає розширення асортименту послуг, що дозволить збільшити прибуток і зміцнити конкурентні позиції. Місія ТОВ «АВТОТІР СЕРВІС» полягає в задоволенні потреб клієнтів у якісному ремонті транспортних засобів за допомогою висококваліфікованого персоналу.

Основною стратегією для підприємства є стратегія зростання, орієнтована на розширення ринків збуту, впровадження новітніх технологій і послуг, активний маркетинг. Це передбачає важливість конкурентного аналізу та вивчення ринкових можливостей, розробку та реалізацію стратегії просування бренду, інвестиції в навчання персоналу та модернізацію обладнання. Крім того, необхідно розширити географію послуг та збільшити асортимент, щоб задовольнити нові потреби клієнтів. Реалізація цих стратегічних заходів дозволить ТОВ «АВТОТІР СЕРВІС» максимально ефективно використовувати доступні можливості, підвищити свою конкурентоспроможність та забезпечити сталий розвиток у довгостроковій перспективі.

Стратегічні напрямки розвитку підприємства передбачають різні підходи до ціноутворення, обсягів виробництва та управління прибутком. Для ТОВ «АВТОТІР СЕРВІС» було проведено SWOT-аналіз, аналіз профілю підприємства та SPACE-аналіз, які виявили основні сильні й слабкі сторони, можливості та загрози. В результаті сформована консервативна стратегія, спрямована на стабілізацію фінансового становища, підвищення ефективності маркетингу та впровадження інноваційних технологій. Запропоновані заходи сприятимуть зміцненню позицій підприємства в конкурентному середовищі, покращенню прибутковості та створенню основ для довготривалого зростання.

Однією з актуальних проблем для ТОВ «АВТОТІР СЕРВІС» є управління прибутком в умовах конкурентного середовища. Для підвищення

ефективності управління прибутком пропонується створення відділу маркетингу та розробка веб-сайту компанії, що дозволить оптимізувати її діяльність та зміцнити позиції на ринку. Реалізація цих заходів сприятиме збільшенню товарообігу, покращенню позицій на конкурентному ринку та підвищенню прибутковості підприємства. Вдало розроблена маркетингова стратегія, основана на дослідженні ринку та впровадженні інноваційних підходів, дозволить ТОВ «АВТОТІР СЕРВІС» зміцнити свої позиції на ринку та забезпечити стабільне зростання.

Кризові явища, спричинені війною, пандемією та дефіцитом ресурсів і фінансування, значно вплинули на діяльність ТОВ «АВТОТІР СЕРВІС». Для збереження стійкості та адаптації підприємства в умовах війни запропоновано створення єдиної системи антикризового управління, яка включатиме оперативні дії, оптимізацію витрат, адаптацію виробництва та покращення управлінських процесів. Впровадження цієї системи дозволить ТОВ «АВТОТІР СЕРВІС» адаптуватися до сучасних викликів, стабілізувати свою діяльність і закласти основи для сталого розвитку після завершення війни. Ефективна адаптація підприємства буде важливою не тільки для його майбутнього, а й для зміцнення економіки країни в цілому.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Абдуллін Р. Нові підходи до управління підприємствами в Україні. Підприємництво, господарство і право, 2009. № 10. С. 216– 218.
2. Антикризове фінансове управління на підприємстві : монографія / О. О. Терещенко. Київ : КНЕУ, 2004. 268 с.
3. Банкрутство та санація суб'єктів господарювання в Україні : монографія /Л. О. Лігоненко, О. О. та ін. Київ : КНТЕУ, 2011.348 с.
4. Барановська О.М. Аналіз фінансового стану як інструмент запобігання кризі та виведення підприємства з неї. Вісник Придніпровської державної академії будівництва та архітектури., 2008. № 12. URL : http://www.nbuv.gov.ua/portal/natural/Vpabia/2008_12stat/UDK%20334.htm.pdf.
5. Бесєдін М. О. Основи менеджменту : підручник. Київ, 2005.
6. Бланк І. О. Фінансовий менеджмент : навч. посіб. Київ : Ельга, 2008. 722 с
7. Бойчик І. М. Економіка підприємства : навч. посіб. 2-е вид., перероб. і доп. Київ : Атіка, 2010. – 528 с.
8. Василенко В. О. Антикризове управління підприємством : навч. посібник. Київ : ЦУЛ, 2003. 504 с.
9. Васильєва Т.А. Держава, підприємства та банки в системі антикризового управління : монографія. Суми : Вид. «Ярославна», 2013. 488с.
10. Власюк В.Є. Оцінка ймовірності банкрутства вітчизняних підприємств (на прикладі ПАТ «Комбінат «Тепличний»).Мукачівський держ. ун-т. Економіка і суспільство, 2017. В.№12. С. 68-72.
11. Гетьман О.О. Економіка підприємства : навч. посібник. Київ : Центр учбової літератури, 2010. 488 с.
12. Гордєєв В. І. Формування антикризового управління на підприємстві. Ефективна економіка №3. 2012. URL : <http://www.economy.nauka.com.ua/?op=1&z=1032>
13. Господарський кодекс України від 16 січня 2003 р. За № 436-IV 154 // Відомості Верховної Ради України . 2003. № 18 – 22 – Ст. 113.

14. Гринчуцький В. І. Антикризове фінансове управління підприємством в сучасних умовах господарювання . Інноваційна економіка. - № 3 (22). 2011.С. 28-33.
15. Гринько Т.В. Стратегія як інструмент антикризового управління на підприємстві . Економіст. 2013. № 8. С. 51-53.
16. Грибан С. В. Система антикризового управління підприємством. Ефективна економіка.2013. №11. URL : <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=2467>
17. Данілов О.Д. Фінанси підприємств у запитаннях і відповідях : навч. посіб.– Київ : Центр навчальної літератури, 2011. 256 с.
18. Державний комітет статистики. URL :<http://www.ukrstat.gov.ua/>.
19. Дорашук Г.А. Антикризове управління підприємством. Київ : Кондор, 2017. 332 с.
20. Єпіфанова, І. Ю., Оранська, Н. О. Сутність антикризового управління підприємства. Економіка і суспільство.2016. Вип. 2. С. 265–269. URL : https://economyandsociety.in.ua/journals/2_ukr/47.pdf.
21. Кальянов А.В. Стратегії антикризового управління сучасним підприємством. Наукові праці МАУП, 2014. Вип. 42(3). С. 167-175.
22. Клименко С. М. Обґрунтування господарських рішень та оцінка ризиків : навчальний посібник. Київ. КНЕУ, 2005. 252 с.
23. Коваленко, В. В, Суганяка, М. В., Фучеджи В. І. Антикризове фінансове управління в системі суб'єктів економічної діяльності : методи та інструменти оцінювання : монографія / В. В. Коваленко. Одеса, 2013. 381 с.
24. Ковтун О.І. Стратегія підприємства . Київ. : Кондор, 2016. 324 с.
25. Конституція України. URL : <http://zakon2.rada.gov.ua/laws/show/254%D0%BA/96-%D0%B2%D1%80>.
26. Костецький В. Формування стратегії антикризового управління підприємством. Економічний аналіз, 2011. В.8.Ч.2. С. 208-211.
27. Кравченко В.О. Менеджмент : навчальний посібник. Одеса : 155 Атлант, 2013. 165с.

28. Кравченко О.В. Антикризове управління підприємством. URL : http://uabs.edu.ua/images/stories/docs/K_BOA/kravchenko_035.pdf
29. Кузнєцов Є. С. Суть антикризового управління та принципи його здійснення. Ефективна економіка. №10. 2012. URL : <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=1488>.
30. Кунденко А.В. Використання інноваційної стратегії в системі антикризового управління підприємством. Науковий вісник ЧДІЕУ, 2012. №3 (15). С. 130-137.
31. Ладунка І.С. Антикризове управління підприємством. Економіка і суспільство, 2017. Випуск № 8. С. 278-281.
32. Лігоненко Л. О. Антикризове управління підприємством : підручник . Київ : нац. торг.- екон. ун-т, 2005. 824 с.
33. Макаренко М.В. Формування механізму управління ефективним функціонуванням підприємства : Актуальні проблеми економіки. Одеса, 2011. №1. С. 126–135.
34. Макаровська Т.П. Економіка підприємства : навч. ПосібК. : МАУП, 2007. 304 с.
35. Маховка В. М. Методологія формування системи антикризового управління підприємством : Інноваційна економіка. № 1 (39). Суми, 2013. С. 102-105.
36. Менеджмент організацій : Підручник. /за заг. ред. Л. І. Федулової. Київ : Либідь, 2004. 448 с.
37. Мержа Н. В. Аналіз ймовірності банкрутства підприємств в економіці України. Актуальні проблеми економіки, 2005. №9 (51). С. 65 - 69.
38. Мних Є.В. Економічний аналіз діяльності підприємства : підручн. Київ : Київ. нац. тогр.-екон. ун-т, 2008. 514 с.
39. Немцов В.Д. Менеджмент організацій : Навчальний посібник. Київ, 2000. 248с..
40. Особливості сертифікації продукції в Україні. URL : <https://www.legalalliance.com.ua/publikacii/osobennosti-sertifikacii-produkcii-vukraine/>.

41. Офіційний сайт Міністерства аграрної політики URL : <http://www.minagro.kiev.ua>.
42. Офіційний сайт Міністерства юстиції України URL : <https://usr.minjust.gov.ua/ua/home>.
43. Податковий кодекс України від 02.12.2010 № 2755-VI зі змінами і доповненнями. URL : zakon1.rada.gov.ua.
44. Покропивний С. Ф. Економіка підприємства : підручник Київ : КНЕУ, 2012. 528 с.;
45. Польова О.Л. Вибір стратегії антикризового управління підприємством. URL : http://www.economy.nayka.com.ua/pdf/11_2015/10.pdf.
46. Про патентування деяких видів підприємницької діяльності : Закон України від 23.03.96 № 98/96-ВР URL : http://www.minfin.gov.ua/control/uk/publish/article?art_id=29822&cat_id=1398.
47. Про внесення змін до Податкового Кодексу України та деяких інших законодавчих актів України щодо спрощеної системи оподаткування, обліку та звітності» : Закон України від 04.11.2011 р. №4014-VI. URL :<http://zakon1.rada.gov.ua/cgi-bin/laws/main.cgi?nreg=4014-17>.
48. Про ліцензування певних видів господарської діяльності : Закон України від 01.06.2000 №1775-III зі змінами і доповненнями URL : zakon1.rada.gov.ua.
49. Прохорова В.В. Інноваційні перетворення як структурний елемент антикризового управління підприємством . Економіка і управління, 2013. № 2. С. 28-33.
50. Птащенко Л. О. Управління корпоративними фінансами : навч. посіб. Київ : Центр учбової літератури, 2008. 296 с.
51. Семенов А.Г. Ключові аспекти антикризового управління підприємством . Київ. : Знання, 2007. 244 с.
52. Сиром'ятникова О.В. Визначення сутності антикризових 157 стратегій підприємства та особливостей їх формування : Економіка і регіон, 2014. № 6. С. 47-53.
53. Сіменко І. В. Аналіз господарської діяльності : навчальний посібник. Київ : Центр учбової літератури, 2013. 384 с.

54. Скібіцький О. М. Антикризовий менеджмент : навч. осібник. Київ : Центр учбової літератури, 2009. 568 с.
55. Скребець І.В. Вплив кризових явищ на формування системи стратегічної захищеності підприємства : Вісник Національного університету «Львівська політехніка», 2013. № 778. С. 206-211.
56. СМІДА URL : <http://smida.gov.ua>. 57. Стадник В. В. Менеджмент. Київ : Академ. видав, 2007. 472 с.
57. Стешенко О. Д. Антикризове управління в умовах пандемії : Вісник економіки транспорту і промисловості. Менеджмент і маркетинг, 2020. № 70-71. С. 75-82.
58. Стратегічне фінансове управління підприємством : монографія / Київ. Кондор, 2017. 176 с.
59. Терещенко О. Дискримінантна модель інтегральної оцінки фінансового стану підприємства . Економіка України, 2003. № 8. С. 38–44.
60. Терещенко О. О. Управління фінансовою санацією підприємств. Київ : КНЕУ, 2006. 552 с.
61. Тітов М.І. Банкрутство : матеріально-правові та процесуальні аспекти. Харків : Консум, 2011. 192 с.
62. Череп А. В. Антикризове управління як основа забезпечення життєдіяльності підприємства : Економічний простір, 2010. № 37. С. 277- 282.
63. Чернявський А. Д. Антикризове управління підприємством . Київ : 158 МАУП, 2006. 256 с.
64. Чухно А. Сучасна фінансово-економічна криза : природа, шляхи і методи її подолання : Економіка України, 2010. № 1.С. 4-18.
65. Шатайло О. А. Змістовна характеристика системи антикризового управління. БізнесІнформ. 2019. № 5.С. 217–226. URL : https://www.businessinform.net/export_pdf/business-inform-2019-5_0-pages-217_226.pdf .
66. Шембель Ю.С. Прогнозування кризового стану підприємства й обґрунтування комплексу заходів антикризового управління. Дніпропетровськ: НМАУ, 2012. 188 с.

67. Штангерт А. М., Копилюк О. І. Антикризове управління підприємством: навч. посібник. Київ: Знання, 2007. 335 с.
68. Яценко, В. М. Фінансовий аналіз: [навч. посіб. для студ. вищ. навч. закл.] / В. М. Яценко, О. М. Шинкаренко, Н. М. Бразілій; Мін-во освіти і науки України, Черкас. держ. технол. ун-т. – Черкаси: ЧДТУ, 2010. – 267 с.56.
69. Яценко В. Методи аналізу ймовірності настання банкрутства на підприємстві. URL: <http://naub.oa.edu.ua/>.
70. Z-модель Альтмана. Економічний портал. – [Електронний ресурс]. Режим доступу : https://www.economicportal.ru/ponyatiyaall/altman_z_model.htm
71. Andrews K.R. The Concept of Corporate Strategy, Dow Jones – Irwin, Homewood, 1971. – 245 p. 27. Chandler A.D. Strategy and Structure; Chapters in the History of the Industrials Enterprises / A.D.Chandler. – Cambridge, Mass: MIT Press, 1962. – 490 p.
72. Child J. (1972) Organizational structure, environment and performance: the role of strategic choice, Sociology. 6(3). pp. 1-22.
73. Glueck W.F. Business Policy and Strategic Management. N.Y.: McGrawHill Series in Management, 1980. – 940 p.
74. Henderson, B.D (1989). The origin of strategy / B.D. Henderson // Harvard business review. – Nov.- Dec. – pp.139–143.
75. Johnson G., Scholes K. Exploring Corporate Strategy– 8 ed. – Prentice- Hall, Hemel Hempstead, 2008. – 622 p. 30
76. Отенко І. П. Управління конкурентними перевагами підприємства. Наукове видання / І. П. Отенко, Є. О. Полтавська. – Харків: Вид. ХНЕУ, 2015. – 212 с.
77. Должанський І. З. Стратегія управління діяльністю підприємств на основі збалансованої системи показників : [моногр.] / І. З. Должанський, І. М. Ягнюк. – Макіївка : Купріянов В. С., 2012.
78. Горєлов Д. О. Стратегія підприємства / Д. О. Горєлов, С. Ф. Большенко. – Харків: Вид-во ХНАДУ, 2010.

79. Ареф'єва, О. В. Особливості формування економічного потенціалу підприємств із позицій економічної безпеки [Текст] / О. В. Ареф'єва, С. Г. Мізюк, М. Д. Ращепкін // Науковий вісник Ужгородського національного університету : серія: Міжнародні економічні відносини та світове господарство / голов. ред. М.М. Палінчак. – Ужгород : Гельветика, 2018. – Вип. 22. – №Ч.1. – С. 5–9.
80. Бойко Р. В. Формування стратегії розвитку підприємства [Електронний ресурс] / Р. В. Бойко // Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки. - 2019. - № 5. - С. 19-24. - Режим доступу: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Vchnu_ekon_2019_5_6
81. Гавкалова Н. Л. Науково-методичний підхід до формування стратегії ефективного менеджменту підприємства [Електронний ресурс] / Н. Л. Гавкалова, О. В. Бабарицький // Бізнес Інформ. - 2018. - № 4. - С. 424-429. - Режим доступу: http://nbuv.gov.ua/UJRN/binf_2018_4_61
82. Гнатенко А. І. Актуальні питання запровадження стратегічного підходу в менеджмент підприємств України [Електронний ресурс] / А. І. Гнатенко, Ю. А. Поліщук // Теорія та практика державного управління. - 2017. - Вип. 2. - С. 65- 72. - Режим доступу: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Tpdu_2017_2_12
83. Єрмакова О. М. Стратегічне управління підприємством: сутність та особливості / О.М. Єрмакова // Науковий вісник Полісся. – 2016 - № 4. – С. 92-96.