

**ДЕРЖАВНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
ІНФОРМАЦІЙНО-КОМУНІКАЦІЙНИХ ТЕХНОЛОГІЙ
НАВЧАЛЬНО-НАУКОВИЙ ІНСТИТУТ МЕНЕДЖМЕНТУ І
ПІДПРИЄМНИЦТВА
КАФЕДРА ПІДПРИЄМНИЦТВА ТОРГІВЛІ ТА БІРЖОВОЇ
ДІЯЛЬНОСТІ**

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

**на тему: «ОЦІНКА ВАРТОСТІ БІЗНЕСУ ТА ОБҐРУНТУВАННЯ
ЗАХОДІВ ЩОДО ПЕРСПЕКТИВ ЇЇ ЗРОСТАННЯ»**

на здобуття освітнього ступеня **бакалавра**
зі спеціальності **076 Підприємництво, торгівля та біржова діяльність**
освітньо-професійної програми **Підприємництво , торгівля та біржова
діяльність**

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

(підпис)

Анастасія КОСИЦЬКА

Виконав: здобувач вищої освіти
Анастасія КОСИЦЬКА

Керівник: к.е.н., доцент кафедри ПТБД
Наталія СТЕЛЬМАХ

Рецензент: д.е.н., професор кафедри економіки
Альона ГОЛОБОРОДЬКО

Київ 2024

**ДЕРЖАВНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
ІНФОРМАЦІЙНО-КОМУНІКАЦІЙНИХ ТЕХНОЛОГІЙ**

Навчально-науковий інститут менеджменту і підприємництва

Кафедра Підприємництва, торгівлі та біржової діяльності

Ступінь вищої освіти бакалавр

Спеціальність 076 Підприємство, торгівля та біржова діяльність

Освітньо-професійна програма Підприємство, торгівля та біржова діяльність

ЗАТВЕРДЖУЮ

Завідувач кафедри підприємництва,
торгівлі та біржової діяльності

_____ Оксана ЗГУРСЬКА

« ____ » _____ 2024 р.

**ЗАВДАННЯ
НА КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ
КОСИЦЬКОЇ Анастасії Артемівни**

1. Тема кваліфікаційної роботи: Оцінка вартості бізнесу та обґрунтування заходів щодо перспектив її зростання

керівник кваліфікаційної роботи Наталія Стельмах, к.е.н.,

затверджені наказом Державного університету інформаційно-комунікаційних технологій від «27» лютого 2024 р. № 36.

2. Строк подання кваліфікаційної роботи «05» червня 2024 р.

3. Вихідні дані до кваліфікаційної роботи: законодавчі та нормативні акти України; офіційні дані Державної служби статистики України; нормативні документи, що регулюють діяльність підприємств; наукова та навчальна література; періодичні видання; офіційна звітність ТОВ «АВТОТІР СЕРВІС».

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

1. Розділ 1. Теоретико-методичні підходи оцінки вартості підприємства

2. Розділ 2. Практичні аспекти оцінювання вартості підприємства ТОВ «АВТОТІР СЕРВІС»

3. Розділ 3. Забезпечення зростання вартості підприємства ТОВ «АВТОТІР СЕРВІС» у стратегічній перспективі

5. Перелік ілюстративного матеріалу: презентація

6. Дата видачі завдання «24» лютого 2024 р.

КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

№ з/п	Назва етапів кваліфікаційної роботи	Строк виконання етапів роботи	Примітка
1	Складання плану кваліфікаційної роботи. Вивчення літератури, підбір наукових та навчальних матеріалів.	28.02.2024	Виконано
2	Підготовка вступу і першого розділу	13.03.2024	Виконано
3	Підготовка другого розділу	13.04.2024	Виконано
4	Підготовка третього розділу	03.05.2024	Виконано
5	Підготовка висновків та пропозицій	05.05.2024	Виконано
6	Систематизація використаних під час дослідження джерел	23.05.2024	Виконано
7	Подання роботи для перевірки на академічний плагіат	24.05.2024	Виконано
8	Оформлення та представлення роботи на кафедрі	30.05.2024	Виконано
9	Написання відзиву науковим керівником	31.05.2024	Виконано
10	Зовнішнє рецензування	03.06.2024	Виконано
11	Підготовка доповіді, презентації та ілюстративного матеріалу	04.06.2024	Виконано
12	Попередній захист	05.06.2024	Виконано
13	Захист кваліфікаційної роботи бакалавра	21.06.2024	Виконано

Здобувач вищої освіти

(підпис)

Анастасія КОСИЦЬКА

Керівник

кваліфікаційної роботи

(підпис)

Наталія СТЕЛЬМАХ

РЕФЕРАТ

Текстова частина кваліфікаційної роботи на здобуття освітнього ступеня бакалавра: 93 стор., 15 рис., 18 табл., 93 джерела.

Мета роботи – дослідити основні теоретичні і практичні аспекти оцінки вартості підприємства (бізнесу).

Об'єкт дослідження – вартість сучасного підприємства (бізнесу).

Предмет дослідження – оцінка вартості підприємства (бізнесу) в сучасних умовах.

Короткий зміст роботи:

Кваліфікаційна робота присвячена сучасним особливостям оцінки вартості бізнесу та обґрунтування заходів щодо перспектив її зростання. Розглянуто методичні підходи до оцінки вартості бізнесу в сучасних умовах господарювання. Досліджено організаційно-економічні особливості діяльності підприємства. Проаналізовано зовнішнє та внутрішнє середовище підприємства. Обґрунтовано заходи щодо перспектив зростання бізнесу. Обрано та обґрунтовано стратегію розвитку підприємства.

КЛЮЧОВІ СЛОВА: вартість підприємства, оцінка, стратегія розвитку, зростання вартості, середовище.

ABSTRACT

The text part of the qualification work for the bachelor's degree: 93 pages, 15 figures, 18 tables, 93 sources.

The purpose of the work is to study the main theoretical and practical aspects of enterprise (business) valuation.

The object of research is the value of a modern enterprise (business).

The subject of research is the valuation of the enterprise (business) in modern conditions.

Summary of the work:

The qualification work is devoted to the modern features of business valuation and justification of measures for its growth prospects. Methodological approaches to business valuation in modern economic conditions are considered. The organizational and economic features of the enterprise are investigated. The external and internal environment of the enterprise is analyzed. Measures for business growth prospects are substantiated. The strategy of enterprise development is selected and substantiated.

KEYWORDS: enterprise value, valuation, development strategy, value growth, environment.

**ДЕРЖАВНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
ІНФОРМАЦІЙНО-КОМУНІКАЦІЙНИХ ТЕХНОЛОГІЙ**

Навчально-науковий інститут менеджменту та підприємництва

**ПОДАННЯ
ГОЛОВІ ЕКЗАМЕНАЦІЙНОЇ КОМІСІЇ
ЩОДО ЗАХИСТУ КВАЛІФІКАЦІЙНОЇ РОБОТИ
на здобуття освітнього ступеня бакалавра**

Направляється здобувач(ка) Косицька А.А. до захисту кваліфікаційної роботи
(*прізвище та ініціали*)
за спеціальністю 076 Підприємництво, торгівля та біржова діяльність
(*код, найменування спеціальності*)
освітньо-професійної програми Підприємництво, торгівля та біржова діяльність
(*назва*)
на тему: «Оцінка вартості бізнесу та обґрунтування заходів щодо перспектив її зростання»

Кваліфікаційна робота і рецензія додаються.

Директор ННІ _____

(*підпис*)

Сергій ФЕДЮНІН

(*Ім'я, ПРІЗВИЩЕ*)

Висновок керівника кваліфікаційної роботи

Здобувач(ка) Косицька А.А. виконала дослідження на достатньому рівні. Розкрила тематику дослідження, досягнула поставленої мети та надала ґрунтовні пропозиції щодо оцінки вартості бізнесу та обґрунтування заходів щодо перспектив її зростання.

Все це дозволяє оцінити виконану кваліфікаційну роботу здобувача(ки) Косицької А.А. на оцінку «добре» та присвоїти йому(їй) кваліфікацію бакалавр підприємництва, торгівлі та біржової діяльності.

Керівник кваліфікаційної роботи _____
(*підпис*)

(*Ім'я, ПРІЗВИЩЕ*)

« ____ » _____ 20__ року

Висновок кафедри про кваліфікаційну роботу

Кваліфікаційна робота розглянута. Здобувач(ка) Косицька А.А. допускається до захисту даної роботи в Екзаменаційній комісії.

Завідувач кафедру _____
(*назва*)

(*підпис*)

(*Ім'я, ПРІЗВИЩЕ*)

ВСТУП	8
РОЗДІЛ 1 РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ОЦІНКИ ВАРТОСТІ БІЗНЕСУ	10
1.1. Оцінка вартості бізнесу як один із показників ефективності його діяльності	10
1.2. Види вартості бізнесу	13
1.3. Методичні підходи до оцінки вартості бізнесу	15
РОЗДІЛ 2 ПРОЦЕС ФОРМУВАННЯ ТА РОЗРОБКИ СТРАТЕГІЇ РОЗВИТКУ ТОВ «АВТОТІР СЕРВІС»	27
2.1. Організаційно-економічна характеристика підприємства ТОВ «АВТОТІР СЕРВІС»	27
2.2. Аналіз зовнішнього та внутрішнього середовища ТОВ «АВТОТІР СЕРВІС»	35
2.3. Процес розробки стратегії ТОВ «АВТОТІР СЕРВІС»	43
РОЗДІЛ 3 ОБГРУНТУВАННЯ ЗАХОДІВ ЩОДО ПЕРСПЕКТИВ ЗРОСТАННЯ БІЗНЕСУ ТОВ «АВТОТІР СЕРВІС»	52
3.1. Заходи, спрямовані на підвищення прибутковості у ТОВ «АВТОТІР СЕРВІС»	52
3.2. Вибір та обґрунтування стратегії розвитку підприємства ТОВ «АВТОТІР СЕРВІС»	64
ВИСНОВКИ	81
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	87

Вступ

Перехід до ринкової економіки, процес приватизації, виникнення фондового ринку, розвиток системи страхування, перехід комерційних банків до видачі кредитів під заставу майна формують потребу в новій послугі - оцінка вартості підприємства (бізнесу).

У міру того, як в нашій країні з'являються незалежні власники підприємств і фірм, все гостріше стає потреба у визначенні ринкової вартості їх капіталу

У ряді випадків оцінка бізнесу вимагається законодавством, у деяких проводиться за власною ініціативою власника.

Сьогодні для ухвалення ефективних управлінських рішень власникам і керівництву підприємства часто потрібна інформація про вартість бізнесу. Визначення ринкової вартості підприємства сприяє його підготовці до боротьби за виживання на конкурентному ринку, дає реалістичне уявлення про потенційні можливості підприємства.

Процес оцінки бізнесу підприємств служить підставою для вироблення її стратегії, Він виявляє альтернативні підходи і визначає, який з них забезпечить компанії максимальну ефективність, а, отже, і вищу ринковою ціну.

У проведенні оціночних робіт зацікавлені і інші сторони: державні структури (контрольно-ревізійні і інші органи), кредитні організації, страхові компанії, постачальники, інвестори і акціонери. Оцінка бізнесу (підприємства) - це визначення вартості компанії як майнового комплексу, здатного приносити прибуток її власникові. При проведенні оцінки бізнесу визначається вартість всіх активів: нерухомого майна, фінансових вкладень, машин і устаткування, складських запасів, нематеріальних активів і так далі. Крім того, окремо оцінюється ефективність її роботи у минулому, сьогодні

і майбутньому, перспективи розвитку на ринку. На підставі проведеного аналізу визначається ринкова вартість бізнесу, здатного приносити прибуток її власникам.

Об'єктом дослідження представленої роботи є вартість сучасного підприємства (бізнесу). Предметом дослідження роботи - оцінка вартості підприємства (бізнесу) в сучасних умовах. Вивчення вибраної теми припускає досягнення наступної мети - досліджувати основні теоретичні і практичні аспекти оцінки вартості підприємства (бізнесу). Відповідно до мети були поставлені і вирішені наступні задачі:

- розглянути теоретичні і методичні основи оцінки вартості підприємства (бізнесу) з погляду практичної реальної економіки;
- провести оцінку вартості підприємства (бізнесу);
- узагальнити отриманий матеріал в даній роботі і зробити висновки.

Дослідження вибраної теми здійснювалося за допомогою наступних методів пізнання: діалектичний метод, метод теоретичного аналізу і синтезу різних джерел літератури. Проблема оцінки вартості сучасного підприємства (бізнесу) має достатньо широке освітлення в джерелах сучасної наукової економічної літератури.

Дипломна робота складається з вступу, основної частини, що складається з трьох розділів, і висновки, включає список літератури.

РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ОЦІНКИ ВАРТОСТІ БІЗНЕСУ

1.1 Оцінка вартості бізнесу як один із показників ефективності його діяльності

Сучасні світові тенденції розвитку економіки пов'язані, перш за все, з необхідністю імплементації цілей сталого розвитку в життя[5,7,10,29,30,35,36,41,46,51] та рухом суспільства у напрямку сестейневого розвитку. Саме інноваційні технології, що є більш економічно ефективнішими ніж традиційні, будуть визначати майбутній інноваційний потенціал країни[2,9,32,39,40,42,45,48,49,50,52] та формувати управлінські рішення підприємств.

Для прийняття багатьох ефективних управлінських рішень власникам і керівництву компанії необхідна інформація про її вартості.

Проблема визначення вартості компанії є одним з найважливіших питань, актуальних на сьогоднішній день. Проблематика виражається в труднощі створення єдиної методології процесу оцінки ринкової вартості підприємства, а також, в безпосередній точності і адекватності дослідження. У багатьох підходів інформація є неповною і носить важкодоступний характер.

Для повноцінного розвитку в умовах нестабільності світової економіки компаніям, що діють в різних галузях, необхідні додаткові джерела фінансування. Основою залучення таких засобів є висока вартість компанії для акціонерів та інвесторів [1].

Оцінка вартості компанії, як і будь-якого іншого об'єкта власності, є цілеспрямованим упорядкований процес визначення величини вартості

об'єкта в грошовому вираженні з урахуванням впливають на неї факторів в конкретний момент часу в умовах конкретного ринку.

На рис 1.1 представлений процес управління вартістю, який в загальному вигляді представляється циклом безперервно повторюваного набору стандартних процедур і включає наступні етапи [6]:

- оцінку поточного стану компанії і середовища;
- порівняння поточного стану з еталонним;
- прогноз фінансових показників ефективної діяльності підприємства;
- вироблення управляючих впливів;
- реалізацію плану заходів щодо підвищення вартості компанії.



Рисунок 1.1 – Схема генерування вартості підприємства

Джерело: побудовано на основі [5].

Оцінка дозволяє гранично коректно і грамотно враховувати активи, що виникли в ході економічної діяльності фірми.

Безумовно, оцінювати вартість необхідно не тільки для покупки або продажу готового бізнесу. Цей показник важливий для стратегічного управління компанією. Чітке уявлення про вартість вашого підприємства

буде потрібно також при випуску цінних паперів, акцій і виході на фондовий ринок. Значимо ще й те, що жоден інвестор не погодиться вкласти свої гроші туди, де не проведена оцінка вартості компанії.

Оцінка бізнесу підприємства (оцінка вартості бізнесу) - не що інше, як визначення вартості компанії як необоротних і оборотних активів, які можуть приносити власникам прибуток [8].

При проведенні оціночної експертизи необхідно оцінити вартість активів фірми:

- нерухомості,
- обладнання та машин,
- запасів на складах,
- всіх нематеріальних активів,
- фінансових вкладень.

Бізнес - це інвестиційний товар. Будь-які інвестиції в компанію робляться тільки з далеким прицілом на повернення коштів з прибутком.[3,4,6,8,11,28,37,43,44] Так як між вкладеннями і доходами в бізнесі проходить досить багато часу, для визначення реальної вартості компанії фахівець аналізує її діяльність на тривалому відрізку і окремо оцінює:

минулі, наявні і майбутні доходи,
ефективність всієї роботи підприємства,
перспективи бізнесу,
конкуренцію на ринку.

Після отримання цих даних оцінюється компанію порівнюють з іншими аналогічними фірмами. Тільки комплексний аналіз допомагає розрахувати реальну вартість компанії [20].

Оцінка вартості підприємства або компанії - це процес з'ясування максимально можливою ціни бізнесу як товару при його продажу іншим власникам. При цьому будь-яке підприємство може бути продано як цілком,

так і по частинах. Компанію як власність її господаря допустимо страхувати, заповідати або використовувати в якості застави.

1.2. Види вартості бізнесу

Діяльність оцінювання регламентована національним стандартом «Мета оцінки та види вартості», який визначає кілька основних видів вартості будь-якого об'єкта оцінки:

Ринкова вартість.

Ринкова вартість оцінюваного об'єкта, наприклад бізнесу, - це найвірогідніша ціна, за якою його можуть продати в день оцінки за таких умов: відчуження відбувається на відкритому ринку з наявною конкуренцією, учасники угоди надходять розумно і володіють повною інформацією про предмет купівлі-продажу, а на його вартість не впливають жодні форс-мажорні обставини [22].

Ринкова вартість компанії потрібна в нижчеперелічених випадках:

- коли майно компанії або саме підприємство вилучаються для державних потреб;
- коли визначається ціна розміщених акцій, які суспільство купує за рішенням зборів акціонерів або наглядової ради;
- коли потрібно визначити вартість компанії, яка виступає в якості застави, наприклад при іпотеці;
- коли визначається розмір негрошовій частини статутного капіталу фірми;
- коли власник проходить процедуру банкрутства;
- коли потрібно визначити розмір майна, отриманого безоплатно.

Ринкова вартість компанії застосовується у всіх ситуаціях, де вирішуються питання податків, як загальнонаціональних, так і місцевих [14].



Рисунок 1.2 – Види вартості бізнесу

Джерело: побудовано на основі [6].

Якраз цей вид вартості завжди визначається при угодах купівлі-продажу бізнесу або його частини, так як ринкова вартість є найоб'єктивнішим показником і не залежить від бажань учасників процесу, вона відповідає реальній економічній ситуації.

Інвестиційна вартість - така вартість компанії, яка пов'язана з прибутковістю підприємства для конкретного інвестора в наявних умовах.

Цей вид вартості залежить від персональних інвестиційних вимог. Всякий інвестор вкладає свої кошти в бізнес з метою отримати прибуток понад розмір вкладеного капіталу, а не тільки повернення цього «боргу». Так що інвестиційну вартість компанії вираховують, спираючись на очікувані доходи вкладника і ставку капіталізації цих інвестицій. Даний вид вартості компанії необхідно розраховувати при купівлі-продажу бізнесу, злиття, поглинання фірм [26].

Ліквідаційна вартість.

Цей варіант вартості розраховується в ситуації, коли очікується закінчення роботи компанії з яких-небудь причин (наприклад, реорганізація,

банкрутство або розділ майна фірми). Визначаючи ліквідаційну вартість компанії, знаходять найбільш ймовірний розмір ціни, по якій підприємство може бути продане за найкоротший термін експозиції за умови, що власник об'єкта купівлі-продажу змушений піти на операцію з відчуження його майна.

Кадастрова вартість.

Це ринкова вартість, затверджена і встановлена законодавством в області кадастрової оцінки нерухомості. Саме до цього показника повинні прийти методи масової оцінки в разі з кадастрової вартістю об'єкта. Цей вид вартості розраховується найчастіше для оподаткування майна [28].

1.3. Методичні підходи до оцінки вартості бізнесу

Основна мета діяльності підприємства - збільшення добробуту власників або, іншими словами, - максимізація вартості бізнесу. Оцінка вартості бізнесу базується на аналізі інформації про минуле, поточному і майбутньому стан підприємства.

На практиці використовуються різні методи оцінки вартості бізнесу. Вибір методу багато в чому обумовлений тим, з якою метою і ким проводиться оцінка. Власники, фінансові менеджери, потенційні інвестори, кредитори по-різному сприймають вартість компанії. Підходячи до оцінки з позиції своїх інтересів, вони зважують властиві їм показники ризику і прибутковості [20].



Рисунок 1.3 – Методичні підходи до оцінки вартості підприємства
Джерело: побудовано на основі [22].

Насамперед необхідно охарактеризувати види вартості компанії, які можуть бути розраховані.

Балансова вартість визначається, виходячи з вартості активів, відображеної в бухгалтерській звітності компанії [21].

Ринкова вартість - найбільш ймовірна ціна, за якою компанія може бути продана на відкритому ринку в умовах конкуренції, коли сторони угоди мають всієї необхідною інформацією, а на розмір ціни не впливають жодні надзвичайні обставини.

Інвестиційна вартість являє собою вартість для конкретного або передбачуваного інвестора, розраховану з урахуванням його очікувань прибутковості вкладень 19.

Внутрішня вартість компанії для власника оцінюється як сума його очікуваних вигод; вона протиставляється ринкової вартості, яка залежить від курсу акцій. У довгостроковому періоді фондові ринки, як правило, наближають ринкову вартість до внутрішньої вартості компанії. Однак в конкретний період часу ринкова вартість може істотно відрізнятись від внутрішньої. Причиною таких відхилень є те, що ринок капіталу орієнтований на отримання результатів у короткостроковому періоді, а також

те що далеко не вся інформація, необхідна для оцінки, доступна потенційним інвесторам. Тому великі компанії не тільки відстежують курс своїх акцій, а й розробляють методики оцінки внутрішньої вартості.

Основні підходи до оцінки вартості бізнесу включають в себе:

- Витратний підхід (метод чистих активів);
- Порівняльний підхід (метод компанії-аналога);
- Прибутковий підхід (метод дисконтованих грошових потоків).[3]

Витратний підхід заснований на тому, що вартість активу дорівнює витратам па його створення. Даний підхід дозволяє оцінити балансову вартість бізнесу, в його рамках використовується так званий метод чистих активів, за яким вартість компанії визначається як різниця між активами і зобов'язаннями. Цей метод заснований на даних про діяльність підприємства в минулому і практично не пов'язаний з оцінкою майбутнього. Він не розкриває ні ступінь ліквідності активів, ані потенціал одержання прибутку в майбутньому. Нездатність брати до уваги багато важливих чинники, що визначають успіх бізнесу, істотно обмежує застосовність витратного підходу до оцінки компанії як працюючого бізнесу. Як правило, даний підхід використовується банками та потенційними інвесторами для попередньої оцінки бізнесу.

Порівняльний підхід заснований на допущенні, що вартість розглянутого активу повинна бути приблизно дорівнює вартості його аналогів, що продаються на вільному ринку. У рамках даного підходу здійснюється аналіз угод з продажу схожих підприємств або, іншими словами, використовується метод оцінки компанії-аналога. На першому етапі необхідно вибрати компанію, у відношенні якої здійснювалася угода купівлі-продажу. Ця компанія повинна відповідати певним критеріям, в числі яких, як правило, розглядаються: галузь (вид діяльності), розмір компанії (оцінюється за показниками виручки, чисельності співробітників, вартості активів), асортимент продукції або послуг, товарна і регіональна диверсифікація бізнесу, технічна оснащеність підприємства, ризики.

Важливим фактором також є умови угоди (терміновість продажу, форма та умови оплати). Не допускається використовувати в оцінці інформацію про угоди поглинання [27].

Проблеми оцінки вартості компанії виникають в умовах ринкової економіки перед ІТ-компаніями досить часто, що обумовлено динамікою розвитку цього ринку. З точки зору ринкових процесів найбільш частими випадками оцінки вартості компанії є:

- надання акціонерам повної і достовірної інформації про стан компанії і її перспектив розвитку;
- оцінка відповідності ринкової вартості компанії її реальної вартості;
- підготовка компанії до здійснення операцій злиття
- поглинання. Ринкову вартість компанії визначає чотири групи чинників: - фінансові показники (рентабельність, зростання доходу, прибутку до виплати відсотків і податків; економічна прибуток і ін.);
- внутрішня вартість компанії (дисконтований грошовий потік; вартість реальних опціонів);
- нефінансові фактори вартості (ринкова частка; питомі витрати; цінність НДДКР та ін.);
- курсова динаміка акцій [25].

На сучасному етапі в теорії оцінки вартості існує ряд проблем, і як справедливо зазначають вчені і фахівці, і ряд питань, які однозначно не вирішені, основні з яких: визначення істинної вартості, а також час, необхідний для того, щоб ціни до неї наближалися. Оскільки компанія може бути монопрофільним і многопрофільна, то в зв'язку з цим в рамках компанії можуть існувати різні бізнеси, кожен з яких характеризується своїми параметрами, своїм життєвим циклом, в цьому випадку оцінка бізнесу необхідна для визначення перспектив цього бізнесу в подальшому в рамках

даної компанії. В рамках підприємства можуть мати однакові бізнеси, але бути територіально роз'єднаними, що дозволяє проводити порівняльну оцінку ефективності управління кожної бізнес-одиницею. Оскільки одним з основних понять фінансового менеджменту є поняття активу, то оцінка активів фірми є самостійною задачею, яка може проводитися на будь-якому рівні [23].

Для ІТ-компаній кожна із зазначених складових має свої особливості, і є більш значущою, або менш значущою в силу такого особливого фактора, як віртуальний характер активів, іміджу, яким володіє фірма. При цьому оцінка вартості з точки зору окремих напрямків повинна співвідноситися з:

- а) розмірами компанії;
- б) ступенем диверсифікації бізнесу;
- в) фінансовими результатами діяльності компанії;
- г) завданнями оцінки.

Велика компанія, це компанія з великими оборотами, і якщо для реального сектора великої компанії відповідають великі матеріальні активи, то для ІТ-компаній, ситуація кардинально змінюється.

Для ІТ-компаній роль активів в оцінці принципово трансформовано, оскільки для ІТ-компаній матеріальні активи відіграють підпорядковану, вторинну роль, і на перший план виходять нематеріальні активи. Оскільки питання оцінки нематеріальних активів в цілому характеризуються особливою складністю, що пов'язано з тим, що принципи і алгоритми оцінки нематеріальних активів істотно відрізняються від оцінки матеріальних активів [21].

В цілому, зростаюча компанія, як правило, характеризується диверсифікацією бізнесу, Появою нових бізнес-одиниць, збільшенням активів, в зв'язку з чим, у міру зростання компанії доцільно оцінювати всі її складові. Таким чином, при оцінці вартості великої ІТ-компанії, необхідно керуватися наступними принципами.

1) ефективний менеджмент ґрунтується на вмінні використовувати необхідну інформацію;

2) до складу необхідної інформації повинні бути включені дані про вартість компанії;

3) ступінь деталізації інформації про оцінку компанії і її складових елементів залежить від ступеня складності і рівень диверсифікації компанії;

4) оцінка компанії та її складових повинна ґрунтуватися на реальній звітності, для чого необхідний ефективний управлінський облік;

5) оцінка повинна проводитися регулярно і служити основою для прийняття управлінських рішень;

б) залучення аудиторських або консалтингових компаній для оцінки бізнесу доцільно в разі відкритого акціонерного товариства. При цьому це не виключає наявність фахівців в компанії, в обов'язки яких включена оцінка і моніторинг вартості компанії і її основних напрямків;

7) цілі оцінки можуть змінюватися, в залежності від зміни стратегії компанії або зовнішніх і внутрішніх факторів;

8) витрати на проведення оцінки повинні бути пов'язані з оцінкою загальної ефективності діяльності компанії, її бізнес-одиниць, підрозділів;

9) для кожної компанії повинні бути свої унікальні методики, засновані на загальних методичних і теоретичних положеннях про особливості оцінки ІТ-бізнесу [9].

Для середніх ІТ-компаній також можливі різні бізнеси, створення бізнес одиниць, які можуть бути або однопродуктові, або багатопродуктової. Особливість оцінки вартості для компаній даного виду буде полягати в тому, що:

1) витрати на проведення оцінки повинні бути досить жорстко нормовані;

2) цілі оцінки в кожен конкретний період повинні відповідати стратегії розвитку компанії.

Для малих ІТ-компаній оцінка компанії повинна відповідати наступним критеріям:

- 1) простота,
- 2) якість,
- 3) реальний часовий горизонт,
- 4) оптимальність витрат на проведення оцінки [17].

Таким чином, незалежно від розмірів ІТ-компанії, оцінка є необхідним компонентом системи сучасного фінансового менеджменту. При цьому необхідно враховувати, що:

- 1) алгоритм оцінки компанії, активів, бізнес-одиниць, бізнесу в цілому ґрунтується для кожної ІТ-компанії на загальних методологічних принципах;
- 2) при поелементної оцінки вартість компанії не є сумою окремих вартостей, в зв'язку з чим, кожен етап оцінки базується на інформації, відповідної структурної задачі.

Наступним важливим елементом, який необхідно враховувати, проводячи оцінку вартості ІТ-компанії, є чітке визначення мети оцінки, оскільки саме мета визначає: - напрямок оцінки; - обсяг інформації, що аналізується; - склад конкретних даних про діяльність компанії. Наступним питанням, що вимагає теоретичного обґрунтування, є питання про тих принципах, якими необхідно керуватися, при оцінці вартості ІТ-компаній [15].

Залежних від мети оцінки необхідно строго дотримуватись відповідних принципів оцінки. Розуміючи принципи, як певні виявлені закономірності діяльності в тій чи іншій сфері, розділимо принципи оцінки відповідно до основними суб'єктами оцінки: - принципи, засновані на уявленнях власника; - принципи, пов'язані з організацією роботи ІТ-компанії;

- принципи, зумовлені дією зовнішнього середовища. Розглянемо окремо кожен з груп принципів. Для власника (власників), який організував ІТкомпанію, інвестував в неї певні кошти, важливо, наскільки ефективний бізнес в поточному і довгостроковому періоді. Для цієї оцінки власник повинен оцінювати компанію з точки зору оцінки ефективності вкладених коштів. Для того, щоб висновок про ефективність чи неефективність компанії ґрунтувався не тільки на фінансову звітність, яка відображає діяльність минулих періодів, власнику необхідна оцінка ринкової вартості компанії. З огляду на, що вартість і ринкова ціна, як правило, не збігаються, тому ступінь достовірності оцінки вартості компанії в будь-якому випадку є відносною, в зв'язку з чим, оцінка, отримана розрахунковим шляхом, якщо і відхиляється від аналогічних пропозицій на ринку, то для власника ця оцінка є індикатором, що відображає поточні і майбутні можливості компанії. Таїмо чином, перший принцип можливо сформулювати, як достовірність оцінки, що означає, що отримані оцінки повинні з певним ступенем імовірності відповідати ринковій ціні компанії. Оцінка вартості компанії є орієнтиром не лише для власника для прийняття рішення про майбутнє фінансування компанії, про якість топ-менеджменту, а й може бути орієнтиром для ринку, на якому можуть діяти як сумлінні набувачі, так і рейдери. Якщо вартість компанії істотно зростає, це може послужити сигналом для захоплення компанії [3].

Якщо вартість компанії в результаті оцінки істотно знизилася, це може бути підставою для песимістичних очікувань співробітників, кредиторів і кредиторів компанії і може привести до форс-мажорній ситуації, в результаті якої тимчасові труднощі компанії можуть привести до її банкрутства. Крім того, якщо власник виставляє компанію на продаж і пропонована покупцем ціна перевищує оцінку вартості компанії, то в результаті витoku інформації про компанію, власник може втратити частину доходів при продажу компанії.

У зв'язку з цим, другим принципом, яким повинен керуватися власник, є конфіденційність результатів оцінки, що означає доступність інформації

про оцінку для обмеженого кола осіб, для забезпечення економічної безпеки компанії. Створення або придбання ІТ-компанії має на меті отримання прибутку, але окупність інвестиційних вкладень або проектів є тривалим, як правило, процесом, і, крім того, закони інвестування та фінансування визначають необхідність окупності фінансових вкладень з певним ступенем рентабельності, що в більшій мірі враховується в ціні придбаного (або створеного) активу. Таким чином, третій принцип оцінки, яким повинен керуватися власник, є підвищення вартості компанії, як одна з цілей створення або придбання компанії [1].

Оцінка вартості компанії в значній мірі залежить від особливостей бізнесу (для ІТ-компанії - це переважання нематеріальних активів), в якому позиціонується компанія. У зв'язку з цим першим принципом оцінки вартості для ІТ-компанії є врахування особливостей активів ІТ-компанії, які в основному є нематеріальними. Вартість компанії залежить від того, наскільки адекватні методи вибираються для оцінки компанії, в зв'язку з чим другим принципом оцінки вартості для ІТ-компаній є вибір методів оцінки вартості, що враховують специфіку ІТ-компанії.

На вартість компанії в суцтвеннейшей мірі впливає внутрішнє середовище: організація її діяльності; персонал, який працює в компанії; методи, які використовуються для досягнення конкурентних переваг, що визначається тим, як сформовані внутрішні управлінські та технологічні процеси. Таким чином, третім принципом оцінки вартості є облік впливу менеджменту на вартість компанії [15].

В умовах, коли фінансова звітність характеризується множинністю, суперечливістю і разнонаправленностью динамік окремих показників, інтегральним показником ефективності менеджменту може бути показник вартості компанії, що визначає необхідність регулярної оцінки вартості з метою прийняття необхідних управлінських рішень. У зв'язку з цим, четвертим принципом оцінки вартості є моніторинг вартості компанії, що означає необхідність регулярної оцінки вартості компанії, порівняння

результатів і прийняття необхідних управлінських дій. Крім внутрішнього середовища на вартість компанії впливає зовнішнє середовище.

Так, в період фінансових криз ціна компаній може падати в силу різних факторів. Переоцінка компаній може бути викликана завищеними очікуваннями на ринку. Значний вплив на вартість можуть надавати ризики, пов'язані з рівнем розвитку економіки.

Тому при оцінці вартості ІТ-компанії першим принципом є оцінка зовнішніх факторів і ризиків ведення ІТ-бізнесу, що означає, що параметри, які використовуються при розрахунку вартості компанії повинні враховувати зовнішні фактори і ризики. Важливою складовою, яка повинна враховуватися в складі зовнішнього середовища самостійно, є законодавство, яке динамічно, допускає різні тлумачення, має низьким ступенем судового захисту [14].

Крім того, з урахуванням особливостей ІТ-бізнесу, головною компонентою якого є інтелектуальна складова, а законодавство в цій області є одним з нових напрямків у вітчизняній юриспруденції, що визначає необхідність спеціального відстеження новацій у цій області. У зв'язку з цим, другим принципом оцінки вартості є облік законодавства в цілому, і зокрема в області ІТ-технологій з метою забезпечення прозорості ведення бізнесу і тим самим забезпечення більш повної відповідності вартості компанії її ціною.

Функціонально-вартісний аналіз:

АВС - метод визначення вартості та інших характеристик товарів на основі функцій і ресурсів, що притаманні бізнес-процесу. Досліджує бізнес як сукупність операційно орієнтованих послідовних операцій-функцій, кожна з яких робить свій внесок у ринкову вартість бізнесу;

АВВ - метод планування бюджету на основі функцій підприємства, використовується при плануванні бюджету компанії чи інвестиційного проекту та базується на принципах АВС-аналізу [17].;

АКР - метод планування ресурсів підприємства на основі дослідження

бізнес-процесів (за методологією ABC-аналізу);

ABM - метод оперативного управління, який описує способи та засоби управління підприємством для вдосконалення бізнес-процесів і підвищення прибутковості на основі інформації ABC-аналізу;

- Структурно-функціональний аналіз
- Метод функціонального моделювання.
- Метод моделювання інформаційних потоків усередині системи, що дає змогу відображати й аналізувати їхню структуру і взаємозв'язки;
- Метод побудови реляційних структур.
- Метод документування процесів системи, що використовується, наприклад, під час дослідження технологічних процесів на підприємствах.
- Метод побудови об'єктно орієнтованих систем.

Моделювання:

IDEF5 - метод онтологічного дослідження складних систем. IDEF3 дає можливість описати онтологію системи за допомогою словника визначених термінів і правил, на підставі яких можуть бути сформовані достовірні твердження про стан аналізованої системи в певний момент. На основі цих тверджень формуються висновки про подальший розвиток системи і проводиться її оптимізація;

ERD - метод ідентифікації інформації та взаємозв'язків між її складовими чи об'єктами, що забезпечує деталізоване зберігання даних, ідентифікацію об'єктів аналізу, визначення властивостей цих об'єктів та опис зв'язків між ними;

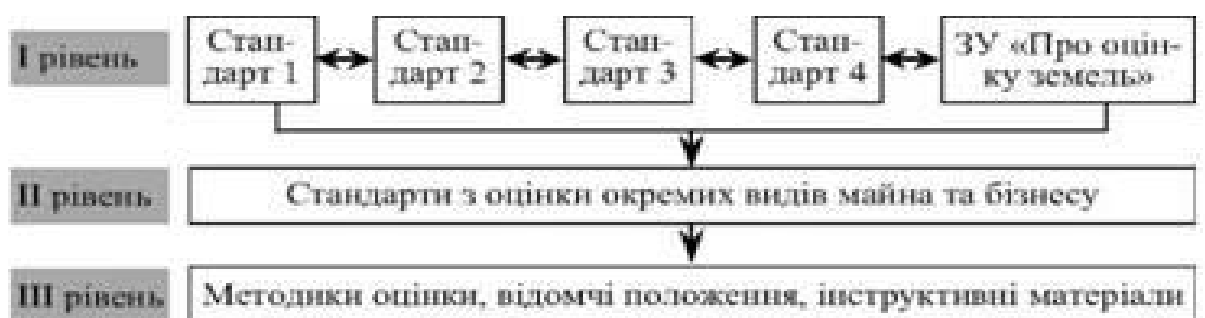


Рис. 3.1. Рівні положень (національних стандартів) оцінки майна в Україні

STD - метод моделювання перспективного розвитку підприємства на основі минулого досвіду господарювання та поточної ситуації.

У світовій практиці здійснюються розрахунки репутації фірми, що виступає ніби інтегрованою характеристикою вартості бізнесу. Існує кілька методів розрахунку вартості репутації [24].

Так, німецький метод (розроблений та широко використовується в Німеччині) можна виразити такою формулою:

$$W_r = \frac{1}{2}(D - M),$$

де W_r - вартість репутації; M - вартість майна підприємства, що складається з перерахованих вище складових; D - дисконтована величина майбутніх прибутків, яка дає змогу визначити сучасну вартість або фінансовий еквівалент майбутньої грошової суми, тобто зменшити його на дохід, який нарастає за певний строк за правилом складних процентів.

Швейцарський метод визначення вартості репутації передбачає використання тих самих показників:

$$W_r = \frac{2}{3}(D - M),$$

Згідно з англосаксонським методом визначення вартості репутації застосовується рівняння:

$$W_r = r_1 \times a_n(D - M),$$

де a_n - коефіцієнт загального дисконту річної ренти від вартості репутації (ставки) для облікового процента r_1 по n років.

Існує дисконтний метод визначення вартості репутації на підставі вищого облікового процента (ставки). Основними показниками в цьому випадку є офіційний обліковий процент або облікова ставка банку і комерційна облікова ставка або зміна ставки протягом певного часу. За цим методом вартість репутації визначається так:

$$W_r = \frac{r}{r_1} \times \left(1 - \frac{1}{(1 - r_1)^n} \right) \times (D - M),$$

де r_1 - вища облікова ставка.

Застосовується метод щорічного визначення:

$$W_r = n \times r \times (D - M),$$

де n - кількість років.

У цьому випадку, як правило, враховують амортизацію або зростання вартості репутації протягом часу. У наведеній формулі виходять з того, що вартість репутації фірми з часом зростає.

За методом Грефа визначення вартості репутації підприємства здійснюється так:

$$W_r = \frac{1}{1 + \frac{1}{r \times m} [1 - (1 + r)]^t} (D - M),$$

де t - кількість років амортизації репутації фірми.

У разі застосування комбінованого методу виходять з процентної ставки амортизації або реновації капіталу, прибутку підприємства, періоду амортизації майна (реновації капіталу):

$$W_r = k(D - R \times M)$$

$$1 - \frac{1}{(1 - R)^n}$$

де R - процентна ставка амортизації (реновації капіталу);

k - річний прибуток;

n - кількість років амортизації майна (реновації капіталу згідно з діючою методикою розрахунку) .

У перерахованих вище методах визначення вартості репутації використовується вартість бізнесу, розрахована через його майно і здатність цього майна приносити дохід. Кожний з методів у той чи інший спосіб визначає можливість підприємства отримувати прибуток.

Комбінований метод найбільш прийнятний в умовах України, оскільки передбачає аналіз активів з урахуванням прибутковості підприємства.[7]

Відповідно до міжнародних стандартів, оцінка вартості бізнесу - це акт чи процес формування умовиводу оцінювача та підрахунку вартості бізнесу, цілісного майнового комплексу або пов'язаних з ним прав. Визначення вартості окремих елементів бізнесу досліджувалося у попередніх розділах, що дало змогу сформуванню першооснову проведення системних оціночних робіт. Загалом при визначенні вартості бізнесу використовуються детально розглянуті раніше три основні підходи - витратний, результатний (дохідний) та аналоговий (порівняльний).

Головна складність визначення ринкової вартості бізнесу полягає у необхідності проведення системних розрахунків і узгодження таких основних складових: ринкової вартості всіх активів підприємства (матеріальних і нематеріальних), ефективності розподілу та використання виробничих ресурсів, якості господарських процесів (виробничих та управлінських), ринкової позиції та конкурентоспроможності підприємства тощо [21]..

Мета та характер розрахунків вимагають вирізняти внутрішню та зовнішню оцінку вартості бізнесу. Перша з них реалізує цільові орієнтири менеджменту підприємства (власників) через облік вартості усіх внутрішніх елементів виробничо-комерційної системи підприємства. Зовнішня оцінка передбачає врахування впливу зовнішніх (ринкових) чинників на вартість підприємства, виходячи з доступної широкому загалу господарської інформації.

Як правило, внутрішня оцінка бізнесу обмежена лише керованими з боку підприємства факторами вартості, а зовнішня - лише некерованими факторами за мінімальної кількості внутрішньої інформації. З метою проведення адекватних практичних розрахунків слід інтегрувати два вищевказані різновиди оцінок.

Щодо теоретичних досліджень даної проблеми, то їх цілком можна

розділити на два блоки, доповнивши механізмом системного агрегування. Кожен з елементів знаходить своє вираження у конкретних вартісних показниках інтегрованого характеру.[19]

Базова модель визначення ринкової вартості бізнесу:

1. Вартість машин та обладнання.
2. Вартість земельної ділянки, будівель та споруд на ній.
3. Вартість сировино-матеріальних запасів.
4. Вартість трудового потенціалу.
5. Вартість нематеріальних складових потенціалу підприємства.
6. Вартісна оцінка якості бізнес-процесів підприємства.

Визначені основні складові внутрішнього характеру слід доповнити зовнішнім (ринковим) елементом, таким як конкурентоспроможність потенціалу підприємства. Саме через нього візується зв'язок внутрішньої оцінки вартості бізнесу з її зовнішнім еквівалентом. Конкурентоспроможність потенціалу підприємства закладає основу для розроблення результатних моделей визначення вартості бізнесу.

Формуючи загальний показник вартості бізнесу, необхідно враховувати об'єктивну структуру елементів, що формують виробничо-комерційну систему

З метою формалізації побудованої моделі показників вартості бізнесу можна запропонувати таку матрицю зв'язків, де кожен прямий зв'язок позначається 0,5, а у разі існування ще й зворотного зв'язку - 1; відсутність будь-яких зв'язків позначається 0.

Переходячи до прикладних аспектів оцінки вартості бізнесу, можна відзначити, що найбільшого поширення набули експертні методи оцінки, що базуються на використанні поряд з формалізованими кількісними (вартісними) критеріями якісних характеристик, які, як правило, неможливо виразити у конкретних цифрах. Спектр застосовуваних методів оцінки вартості бізнесу можна згрупувати відповідно до описаних вище підходів.

РОЗДІЛ 2

ПРОЦЕС ФОРМУВАННЯ ТА РОЗРОБКИ СТРАТЕГІЇ РОЗВИТКУ 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., та надає послуги автомобільного сервісу з 2001 року, до 2021року підприємство входило в склад комерційної організації «Росія».

З 12.01.2021р. Згідно з даними Єдиного державного реєстру юридичних осіб, фізичних осіб-підприємців та громадських формувань код ЄДРПОУ — 44050621. Підприємство працює як окремий об'єкт господарювання ТОВ «АВТОТІР СЕРВІС».

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

Компанія «АВТОТІР СЕРВІС» пропонує комплекс послуг, які повернуть до життя будь-який транспортний засіб.

Автосервіс спеціалізується на роботі із комерційною технікою переважно іноземних марок. У нас завжди є всі необхідні запчастини від перевірених виробників.

Компанія має кілька важливих переваг

Оснащеність сучасним обладнанням та найкращими інструментами. Ремонт проводиться за сучасними технологіями, що дозволяють швидко усувати складні несправності. Можливість працювати з усіма моделями комерційного транспорту, у тому числі з тралами.

Майстри компанії - справжні професіонали у сфері обслуговування комерційного транспорту. Що надає можливість безбоязно довірити машину

досвідченим фахівцям, які швидко та точно визначають несправність та зможуть її усунути.

Відновлення автомобілів проводиться у стислі терміни, що дуже важливо для комерційного транспорту.

Крім перерахованих вище послуг сервіс ТОВ «АВТОТІР СЕРВІС» займається якісною установкою сигналізації та іншого додаткового обладнання з дотриманням усіх стандартів заводів - виробників. Також надає послуги фарбування автомобіля та займається послугами шиномонтажу. Незважаючи на той факт, що данні послуги недостатньо добре розвинені в компанії і з'явилася нещодавно, співробітники досить добре справляються з даним видом роботи. Є невеликий склад, в якому за окрему плату клієнти можуть зберігати літні або зимові шини весь сезон.

Організація робіт ТОВ «АВТОТІР СЕРВІС» будується поетапно, щодо проведення технологічних операцій, необхідних після прийому транспортно-технологічної машини. Перед цим дотримуються юридичні формальності щодо прийому машини, домовленості підприємства ТОВ «АВТОТІР СЕРВІС» та власника техніки з ремонту, проведення робіт, визначення ціни та термінів виконання виробничих робіт, підписанням паперів про нинішній стан.

ТОВ «АВТОТІР СЕРВІС» має певний алгоритм здійснення робіт рисинок 2.1.

По завершенню всього циклу власник отримує справний транспортний засіб, ціновий лист про проведені послуги, вартість деталей та робіт, гарантію на цикл виконаних робіт, акт про здачу ТОВ «АВТОТІР СЕРВІС» авто його власнику та прийняття ним робіт.

Якщо ремонт транспортного засобу здійснено не належним чином і клієнт помічає його несправність, він має повне право повернутися назад і співробітники проведуть повторну діагностику та ремонт автомобіля без додаткової плати.

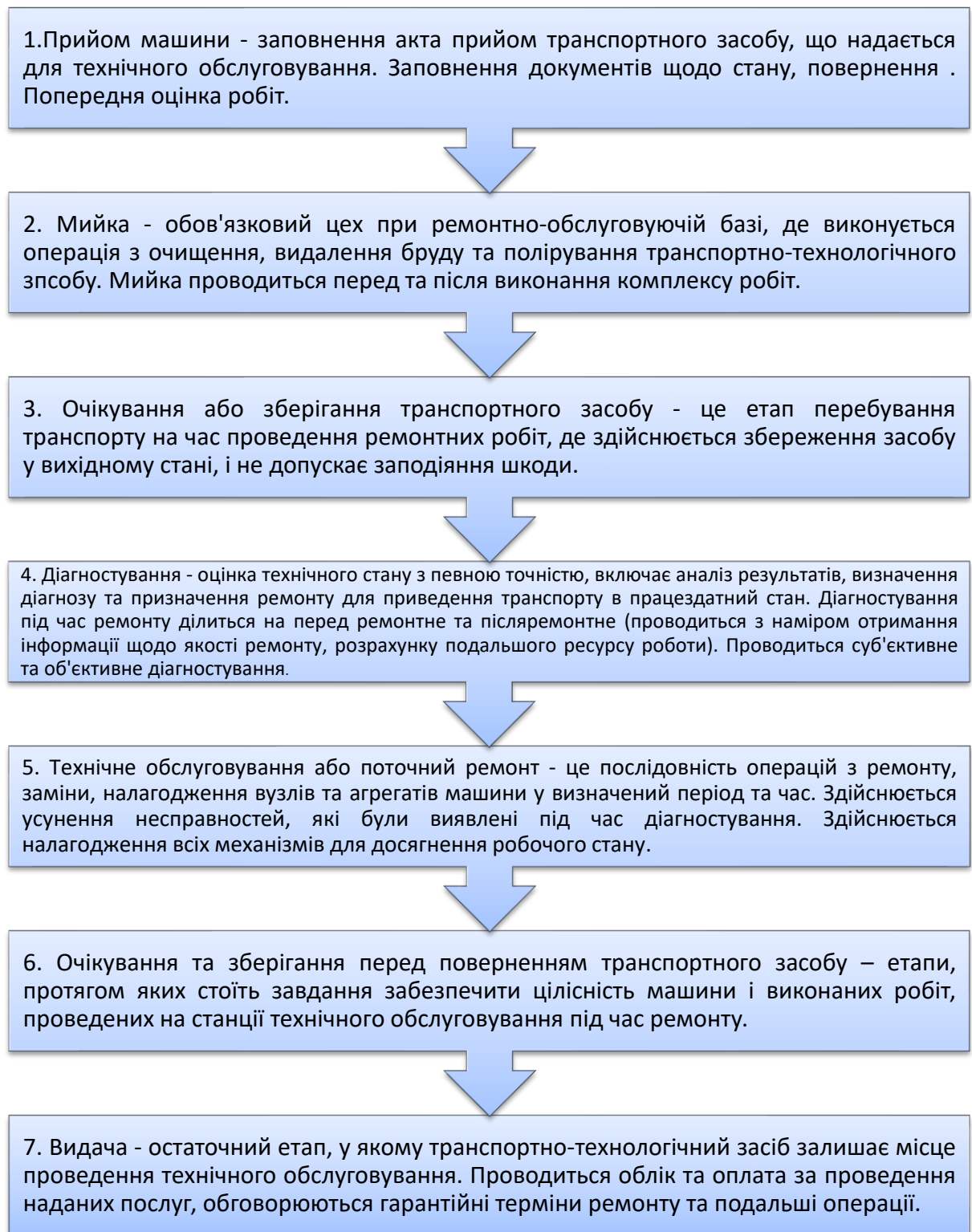


Рис. 2.1. Алгоритм здійснення робіт ТОВ «АВТОТІР СЕРВІС»

Штат підприємства: троє виробничих робітників, один підсобний працівник та дві особи адміністративно-технічного персоналу.

Організаційна структура ТОВ «АВТОТІР СЕРВІС» є лінійно-функціональною та представлена на рисунку 2.2.

Структура персоналу відповідає галузевій специфіці підприємства. При цьому для неї характерна потреба в кваліфікованому персоналі, який має спеціальні навички.



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

Джерело: побудовано автором за даними підприємства

Директор ТОВ «АВТОТІП СЕРВІС» діє від імені підприємства, представляє його інтереси у всіх організаціях різних форм власності. Він здійснює маркетингові дослідження, вирішує питання реклами, адаптується до змінних умов і генерує та втілює нові ідеї, працює із заявками та іншими документами та ТМЦ. Оформляє документацію на вантажі, що відправляються, здійснює позапланові купівлі запчастин, здійснює контроль за дотриманням вимог безпеки техніки на вантажно-розвантажувальних роботах.

Бухгалтер контролює роботу та ведення документації. Бухгалтер організовує та здійснює бухгалтерський облік, перевіряє достовірність одержуваної інформації, стежить за дотриманням законності під час витрачання грошових та матеріальних ресурсів

Головний механік, крім прямих посадових обов'язків з ремонту та зварювальних робіт, здійснює прийом запчастин, що надійшли, у цех,

оформлює необхідні для цього документи, веде картки складського обліку, оформлює документи з витрат матеріалів.

Майстер кузовних робіт, крім прямих посадових обов'язків з кузовних робіт, здійснює прийом запчастин, що надійшли, оформляє необхідні для цього документи, веде картки складського обліку, оформляє документи з витрат матеріалів.

Маляр здійснює підготовчі та фарбувальні роботи.

Механік-автоелектрик є фахівцем з налаштування розвалу-сходження, здійснює автослюсарні роботи, а також працює з електрикою та проводкою транспортних засобів.

Специфікою роботи ТОВ «АВТОТІР СЕРВІС» є максимальна замінність кожного працівника. Це означає, що один співробітник може виконувати відразу кілька видів робіт, тобто бути фахівцем у кількох галузях. Це дозволяє утримувати менший штат співробітників, але рівень заробітної плати такого фахівця значно вищий.

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

Таблиця 2.1

**Оцінка показників фінансового стану підприємства
ТОВ «АВТОТІР СЕРВІС»**

Показник	2019 р.	2020 р.	2021 р.	Абсолютне відхилення (+/-)		Темп зростання, %		
				2020 до 2019	2021 до 2020	2020/2019	2021/2020	2021/2019
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

Продовження табл. 2.1.

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: розраховано автором за даними підприємства

Розширюючи територію обслуговування у 2020 році, ТОВ «АВТОТІР СЕРВІС» прийняла до штату двох нових працівників. А у 2021 році ТОВ «АВТОТІР СЕРВІС» – ще одного.

Протягом аналізованого періоду прибуток ТОВ «АВТОТІР СЕРВІС» збільшилася на 1 %. У 2020 році обсяги продажу послуг збільшилися на 23,88%, а в 2021 році простежується зниження на 18,47%, через вплив на ринок послуг пандемії та карантинних обмежень підприємство зазнало втрати частини клієнтів. У 2021 році дохід організації суттєво зменшився, що обумовлено зниженням обсягів продажів, через скорочення ринку збуту.

На рисунку 2.3. зображено динаміку виручки від послуг ТОВ «АВТОТІР СЕРВІС».

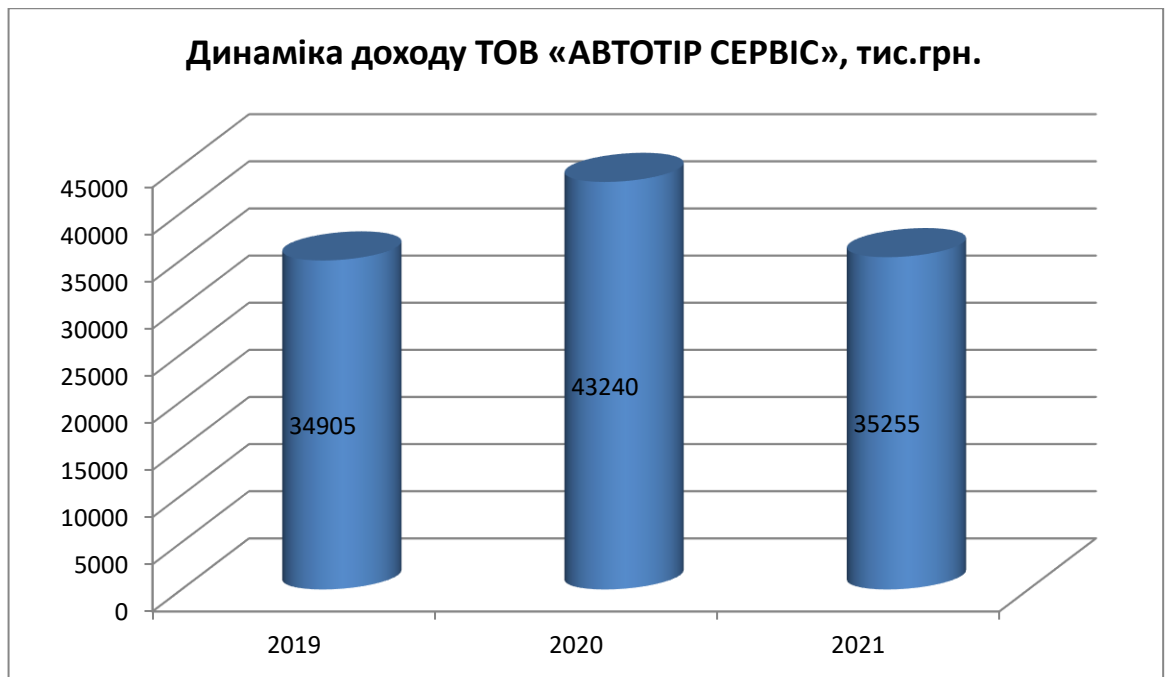


Рис. 2.3 – Динаміка доходів у ТОВ «АВТОТІР СЕРВІС» за період 2019-2021 рр., тис. грн.

Пропорційно до обсягу реалізації послуг змінюються комерційні та управлінські витрати. У 2020 році вони збільшилися на 25,44%, а у 2021 році знизилися на 17,48%.

У 2021 році комерційні та управлінські витрати істотно вищі за обсяги продажу послуг, внаслідок чого у ТОВ «АВТОТІР СЕРВІС» з'являється збиток у розмірі 321 тис.грн. За досліджуваний період витрати збільшувалися більш стрімким темпом, тому прибуток від продажів знизився.

У 2020 році у ТОВ «АВТОТІР СЕРВІС» виник чистий збиток, який становив 169 тис.грн. Незважаючи на це, у 2021 році, ТОВ «АВТОТІР СЕРВІС» вийшло раціоналізувати свої витрати та отримати чистий прибуток, який склав 43 тис.грн.

За даними таблиці 2.1, активи ТОВ «АВТОТІР СЕРВІС» протягом аналізованого періоду має тенденцію до зростання. У 2020 році простежується збільшення активів у 2,3 рази, однак у 2021 році цей показник знизився на 35,02 %.

За аналізовані три роки власний капітал ТОВ «АВТОТІР СЕРВІС» змінювався несуттєво. Простежується тенденція незначного зменшення власного капіталу. До кінця 2021 року значення власного капіталу зросло на 2,82%.

За 2020 рік ТОВ «АВТОТІР СЕРВІС» підвищило оборотні активи у 2,3 рази. Це сталося через зростання дебіторської заборгованості на 41,6%. Також зросло і значення залишків готівкових коштів підприємства та коштів на розрахунковому рахунку у 3,1 рази. Це зростання відбулося через збільшення обсягів продажу послуг та числа дебіторів.

Проте, у 2021 році, внаслідок зниження обсягів продажу послуг та втратою частини клієнтів, оборотні активи ТОВ «АВТОТІР СЕРВІС» знизилися на 38,65%. Також спостерігається зменшення дебіторської заборгованості на 30 %, запасів на 57,56 %, фінансових вкладів на 7,08 %, грошових коштів на 40,47 %.

Протягом аналізованого періоду зменшилася рентабельність продажів: на 1,24 % у 2020 році щодо 2019 року та на 1,2 % у 2021 році порівняно з 2020 роком. Зниження відбулося через зменшення прибутку від продажів у 2021 році.

У 2021 році рентабельність активів збільшилася за рахунок зменшення середньорічної вартості активів, а також через зменшення середньорічної вартості власного капіталу та оборотних активів відбулося зниження їх рентабельності.

У 2020 році в ТОВ «АВТОТІР СЕРВІС» знизилась продуктивність праці персоналу на 32,06% (з 11635 тис.грн. /особу у 2019 році до 8648 тис.грн./особу у 2020 році). У 2021 році також відбулося зниження на 49,5%, і на кінець 2021 року вона склала 5875,8 тис.грн./особу.

ТОВ «АВТОТІР СЕРВІС» протягом аналізованого періоду підвищувало середньомісячну оплату праці, у тому числі зріс і загальний фонд оплати праці, незважаючи на зменшення економічних показників роботи підприємства: у 2020 році на 6,3%, у 2021 році на 26,24% .

Під час аналізу фінансових показників ТОВ «АВТОТІР СЕРВІС» спостерігається негативна тенденція. Витрати на 1грн. продажів збільшувалися протягом усього досліджуваного періоду та, у 2021 році, перевищили дохід від продажів.

Таким чином, ефективність діяльності ТОВ «АВТОТІР СЕРВІС» протягом аналізованого періоду 2019 – 2021 років погіршувалася.

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

Всі організації функціонують у певному середовищі, що зумовлює їх дії, та їх діяльність у довгостроковій перспективі та залежить від уміння адаптуватися до вимог цього середовища [89].

Зовнішнє середовище представлене сукупністю чинників і умов, що знаходяться поза межами підприємства та здатних впливати на його функціонування. Внутрішнє середовище визначається кількістю та якістю ресурсів, які є у розпорядженні підприємства. При оцінці внутрішнього середовища також необхідно наголосити на ключових компетенціях, що призводять до розвитку конкурентних переваг підприємства на ринку [43,с. 81].

При розробці стратегії підприємства необхідно проводити не лише оцінку зовнішнього середовища, а й аналіз ситуації всередині підприємства. Внутрішнє середовище складається з елементів і підсистем у підприємстві, які забезпечують функціонування процесів в ньому. Аналіз внутрішнього середовища підприємства виявляє потенціал та можливості, на які воно спиратиметься в конкурентній боротьбі. Оцінці підлягають сформована структура управління, поділ функцій та ресурсів відділів та конкретних співробітників на підприємстві, корпоративна культура, соціально-психологічний клімат серед працівників та ін.

Тому внутрішнє та зовнішнє середовище є об'єктом обов'язкового аналізу діяльності підприємства у довгостроковій перспективі. Усі змінні тісно пов'язані між собою та мають величезний вплив одна на одну. Провівши порівняльний аналіз внутрішніх сильних та слабких сторін із зовнішніми загрозами та можливостями, можна переходити до визначення відповідної стратегічної альтернативи. Тому головне завдання менеджера – дослідити всі чинники та вчасно приймати правильні та вірні рішення [7, с. 56].

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

Таблиця 2.2

Аналіз середовища прямого впливу ТОВ «АВТОТІР СЕРВІС»

Елементи зовнішнього середовища	Вплив факторів на діяльність підприємства
Конкуренти	Аналіз чинників конкуренції передбачає постійний контроль із боку керівництва СТО над діями конкурентів. Контроль діяльності конкурентів дозволяє керівництву СТО бути готовим до потенційних загроз. Основними конкурентами організації ТОВ «АВТОТІР СЕРВІС» є прилеглі станції технічного обслуговування та автомийки.
Споживачі товарів та послуг	Споживачами товарів та послуг ТОВ «АВТОТІР СЕРВІС» є фізичні та юридичні особи, автолюбители з доходом середнього рівня або нижчим за середній.
Постачальники	Основними постачальниками ТОВ «АВТОТІР СЕРВІС» є ТОВ «Автостандарт».
Ринок робочої сили	У цій організації працюють досвідчені співробітники з багаторічним стажем роботи, в такий спосіб вплив ринку робочої сили в діяльність підприємства незначний.
поява нової інфекційної хвороби, що розвинулась до пандемії (COVID-19)».	Відомо, що від даних зовнішніх непередбачуваних подій постраждала практично кожна ланка бізнесу як на мікро-, так і на макрорівні. Економічна ситуація значно ускладнилася з введенням жорсткого карантину та повним або частковим зупиненням діяльності підприємства.

ТОВ «АВТОТІР СЕРВІС» надає послуги за помірними цінами і володіє не найбільшим проте і не найменшим обсягом реалізації послуг та продукції. Головний акцент у роботі підприємства спрямований на надання тільки

професійних якісних послуг з ремонту автомобілів, для цього розроблено систему якості.

Головні конкуренти підтримують рівень цін: хтось вищий, деякі значно нижчі і конкурують за такими параметрами як обслуговування, якість послуг та продукції, додаткові послуги.

Аналіз внутрішнього середовища представлений у табл. 2.3.

Таблиця 2.3

Аналіз внутрішнього середовища організації

<i>Елементи внутрішнього середовища</i>	<i>Вплив факторів на діяльність</i>
Організаційний	Підприємство є товариством з обмеженою відповідальністю. Основною метою діяльності підприємства є надання якісних послуг із здійснення ремонту автомобілів. В роботі використовується обладнання середнього рівня, автосервіс гаражного типу.
Управління персоналом	Питаннями, що стосуються кадрової політики на підприємстві, займається директор. Перед ним стоїть завдання щодо формування оптимального управлінського апарату. На чолі цього процесу лежить всебічний аналіз та прогноз загальної чисельності, структури та склад працівників. Загальна чисельність працівників підприємства становить п'ять осіб.
Фінансовий	Пропозиції щодо нововведень відбуваються досить повільно.
Маркетинговий	Маркетингові дослідження з метою виявлення уподобань споживачів ТОВ «АВТОТІР СЕРВІС» проводяться нерегулярно.
Культура підприємства	Організаційна культура адекватна філософії внутрішньofірмових відносин.

Процес дослідження внутрішнього середовища організації націлений виявлення того, якими сильними і слабкими сторонами вона володіє. Для того щоб скласти повне уявлення про внутрішнє середовище організації та її слабкі сторони, значно важливо для початку виділити ряд факторів, які безпосередньо впливають на неї, а також дати їм аналіз.

Таблиця 2.4

Конкурентні переваги ТОВ «АВТОТІР СЕРВІС»

№ n/n	Найменування стратегічної позиції	Якісна оцінка позиції		
		сильна	нейтральна	слабка
1	2	3	4	5
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			+

Аналіз конкурентних переваг ТОВ «АВТОТІР СЕРВІС» відображено (в таблиці 2.4), що ключовими сильними сторонами підприємства є організація системи комунікацій та досвід роботи співробітників. Слабких сторін у ТОВ «АВТОТІР СЕРВІС» набагато більше, до них відносяться: вдосконалення і перехід на нові ринки, імідж і репутація на внутрішньому ринку, здатність до конкурентної боротьби, впізнаваність і популярність на ринку міста, частка ринку, просування нових товарів і послуг, загальне фінансове становище, можливість залучення довгострокових капіталів, ставлення до акціонерів, прибуток та його використання тощо.

Таким чином, підприємство не являється лідером на ринку автосервісних послуг, і не працює в умовах стійкої конкуренції. Вкрай важливо зайнятися подальшим аналізом характеристик, аби уникнути марних результатів функціонування підприємства.

Метод SWOT-аналізу, який використовується для розгляду та вивчення середовища, є широко загальноновизнаним підходом, що дозволяє проводити дослідження зовнішнього і внутрішнього середовища. Методологія SWOT-аналізу передбачає спочатку виявлення сильних і слабких сторін, а також загроз і можливостей, і після цього встановлення ланцюжків зв'язків між ними, які в майбутньому будуть застосовуватися для формулювання стратегії підприємства [14, с.64].

Розглянемо матрицю SWOT аналізу ТОВ «АВТОТІР СЕРВІС».

Для того, щоб скласти таблицю SWOT, необхідно знайти сильні та слабкі сторони підприємства, а також його можливості та загрози.

Розглянемо сильні та слабкі сторони, а також загрози та можливості функціонування ТОВ «АВТОТІР СЕРВІС» за характеристиками, які продемонстровані експертними листами. Для того, щоб встановити зв'язки між ними, необхідно сформулювати матрицю SWOT, що дає можливість скласти відповідну стратегію, яка міститиме в собі основний напрямок розвитку.

Запропоновані відомості про слабкі сторони організації, безумовно, допоможуть виявити фактори гальмування їх розвитку та надалі дадуть можливість розробити стратегію для вдосконалення діяльності підприємства.

До найбільш небезпеки належить можливість появи нових конкурентів, а також періодична зміна потреб та переваг клієнтів. Ґрунтуючись на отриманій інформації з'являється можливість надати деяку оцінку небезпеки життєдіяльності підприємства від зовнішнього середовища та надалі враховувати їх при розробці стратегій розвитку.

Найвигіднішою можливістю для підприємства є залучення нових клієнтів за допомогою грамотного обслуговування у ТОВ «АВТОТІР СЕРВІС».

Після того, як виявлено сильні та слабкі сторони, а також загрози та можливості підприємства, настає етап встановлення зв'язків між ними. Для встановлення даних зв'язків складемо матрицю SWOT (Табл. 2.5).

Таблиця 2.5

SWOT – аналіз ТОВ «АВТОТІР СЕРВІС»

<i>Сильні сторони (S)</i>	<i>Слабкі сторони (W)</i>
Висока якість послуг; Широкий асортимент послуг; Міцна організаційна структура.	Побудова політики ціноутворення; Відсутність маркетингової стратегії; Обмежено фінансові можливості.
<i>Можливості (O)</i>	<i>Загрози (T)</i>
Збільшення обсягів реалізації послуг, у зв'язку з зростаючим ринком споживачів; Можливість зростання;	Конкуренція (вигідніші умови, модернізоване обладнання, покращений сервіс); Зовнішні небезпеки (податки, вплив пандемії);

У матриці проілюстровано сильні та слабкі сторони ТОВ «АВТОТІР СЕРВІС», а також загрози і можливості підприємства.

Звертаючись до створеної матриці SWOT, важливо виявити найоптимальнішу стратегію діяльності підприємства. Провівши аналіз даної стратегії, можна скласти певний образ внутрішнього середовища ТОВ «АВТОТІР СЕРВІС».

По таблиці можна зробити висновок, що сильних сторін небагато, проте вони досить вагомі. До них належить висока якість послуг, що надаються. З урахуванням всіх мінусів, підприємство все ж таки має можливості до

збільшення обсягів реалізації послуг з тієї причини, що ринок споживачів помітно зростає. Відповідно, з урахуванням отриманих даних, можна назвати основні припущення. Зважаючи на високу якість виконуваних робіт, є постійна клієнтура. Це досить важливий показник у реалізації послуг.

Проте, оскільки підприємство перебуває у кризовому стані, доцільно створити стратегію розвитку, спрямовану на його оздоровлення.

Наступним етапом буде визначення оптимальної стратегії, використовуючи рейтингові оцінки, а саме матрицю оцінки стратегії (табл. 2.6).

Таблиця 2.6

Матриця оцінки стратегії ТОВ «АВТОТІП СЕРВІС»

Стратегії	Цілі					Сума балів
	Максимізація прибутку	Збільшення кількості клієнтів	Збільшення якості товарів	Підвищення захищеності 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

Продовження таблиці 2.6

6. Стратегія конгломеративної диверсифікації, передбачає розвиток за рахунок виробництва технологічно не пов'язаних із вже існуючими нових	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).						

З отриманої таблиці бачимо, що за оцінками експертів найкраща стратегія ТОВ «АВТОТІР СЕРВІС» є стратегія концентрованої диверсифікації, що базується на пошуку та використанні додаткових можливостей надання нових послуг – розширення виробничого портфеля за рахунок нових послуг, яка надасть можливість значного збільшення прибутку, а, отже, можливість розвитку ТОВ «АВТОТІР СЕРВІС» та підвищення конкурентоспроможності підприємства в цілому та зокрема послуг, що надаються.

2.3. Процес розробки стратегії ТОВ «АВТОТІР СЕРВІС»

Місія ТОВ «АВТОТІР СЕРВІС» - задоволення потреб покупців у якісному ремонті транспортних засобів завдяки роботі висококваліфікованих робітників.

Основою метою підприємства ТОВ «АВТОТІР СЕРВІС» є надання послуг з діагностики та якісного ремонту транспортних засобів для отримання прибутку, а також:

1. Виробнича мета:

- Удосконалення технологій з діагностики та якісного ремонту транспортних засобів;
- Підвищення якості послуг;
- Збільшення ефективності роботи підприємства за рахунок навчання персоналу.

2. Маркетингова мета:

- Досягнення лідируючого становища на ринку з якісного ремонту транспортних засобів, що задовольняє вимоги споживачів, партнерів та інших зацікавлених осіб;
- Залучення нових покупців, клієнтів;
- Пошук та розвиток нових каналів збуту послуг з діагностики та якісного ремонту транспортних засобів.

3. Фінансова мета:

- Скорочення витрат підприємства;
- Зміцнення та збереження стійкого фінансового стану підприємства;
- Уникнення банкрутства.

На думку керівництва та провідних фахівців ТОВ «АВТОТІР СЕРВІС» пріоритетними цілями є збільшення прибутковості та продуктивності підприємства, забезпечення якісного та своєчасного виконання робіт при економному використанні ресурсів.

На даний час ТОВ «АВТОТІР СЕРВІС» застосовує стратегію ринкової ніші диференціації послуг, що має на меті забезпечення представників даного

сегменту ринку послугами, які максимально точно відповідають їхнім потребам та перевагам.

Розглянемо властиві риси цієї стратегії:

1. Стратегічна мета - вузька ринкова ніша, в якій купівельні потреби та смаки значно відрізняються від іншого ринку.
2. Основна конкурентна перевага - невеликі витрати на обслуговування або можливість пропонувати клієнтам щось незвичайне, що відповідає їх вимогам та перевагам.
3. Асортимент послуг – задоволення особливих потреб цільового сегмента ринку.
4. Виробництво – надання послуг, які відповідають цій ніші.
5. Система маркетингу - узгодження сфокусованих унікальних можливостей для задоволення специфічних вимог споживачів.
6. Підтримка стратегії - підтримка рівня обслуговування ніші вища, ніж у конкурентів; завдання - не знижувати імідж підприємства..

Аналіз та оцінка можливостей та потенційних загроз ТОВ «АВТОТІР СЕРВІС» показують об'єктивну необхідність зміни стратегічного напрямку розвитку підприємства, оскільки є ризик втратити конкурентних переваг через збільшення числа конкурентів, обмежене підвищення цільового сегменту ринку (потенційних клієнтів), поступове насичення ринку автосервісів.

Імовірно наступне поєднання можливостей та сильних сторін:

1. Підвищення купівельної спроможності.
2. Збільшення асортименту послуг.
3. Впровадження нової послуги, якої немає конкурентів.
4. Підвищення рівня кваліфікації працівників.
5. Підвищення рівня організації діяльності.
6. Підвищення потенціалу підприємства.
7. Застосування нових технологій.

Для реалізації вище представлених можливостей на основі сильних сторін ТОВ «АВТОТІР СЕРВІС» рекомендується використання однієї з таких стратегій:

- стратегія зростання – зростання обсягу продажів на 7-20%;
- обмеженого зростання (незначна зміна обсягу продажу у бік збільшення 0,5-3%).

З метою вибору ефективної стратегії для ТОВ «АВТОТІР СЕРВІС» доцільним буде проведення додаткових ринкових досліджень:

1. Аналіз життєвого циклу послуг.

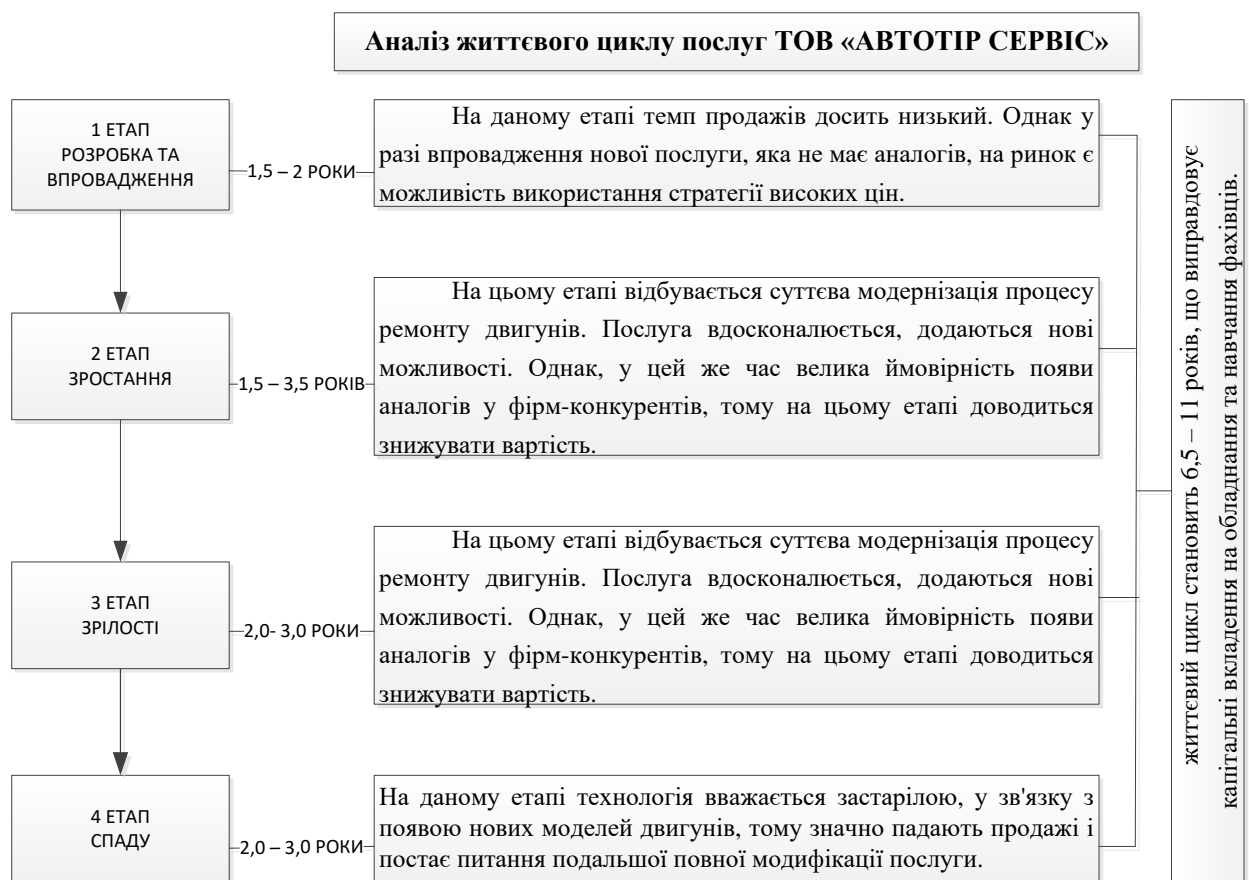


Рис. 2.4 Аналіз життєвого циклу послуг ТОВ «АВТОТІР СЕРВІС»

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

2. Аналіз відносної частки ринку та росту ринку

Робити будь які прогнози щодо ємності даного ринку та рівня продажів ТОВ «АВТОТІР СЕРВІС» складно, але, згідно з оцінкою аналітичного агентства «2CARS.PRO», за підсумками 12 місяців 2022 року в Україні було

реалізовано біля 1млн. легкових автомобілів з пробігом, що на 1,6% більше ніж за аналогічний період 2021 року.

3. Аналіз п'яти сил конкуренції

1. Конкуренція серед підприємств, що діють у галузі. Відповідно до географічного розташування, на територіальному ринку організації конкуренція дуже висока. Проведений аналіз конкурентоспроможності показав, що ТОВ «АВТОТІР СЕРВІС» перестав бути лідером над ринком автосервісних послуг і працює у умовах жорсткої конкуренції.

2. Загроза появи нових конкурентів у галузі дуже велика.

3. Загроза появи нових товарів невелика, оскільки ринок заповнили західні виробники.

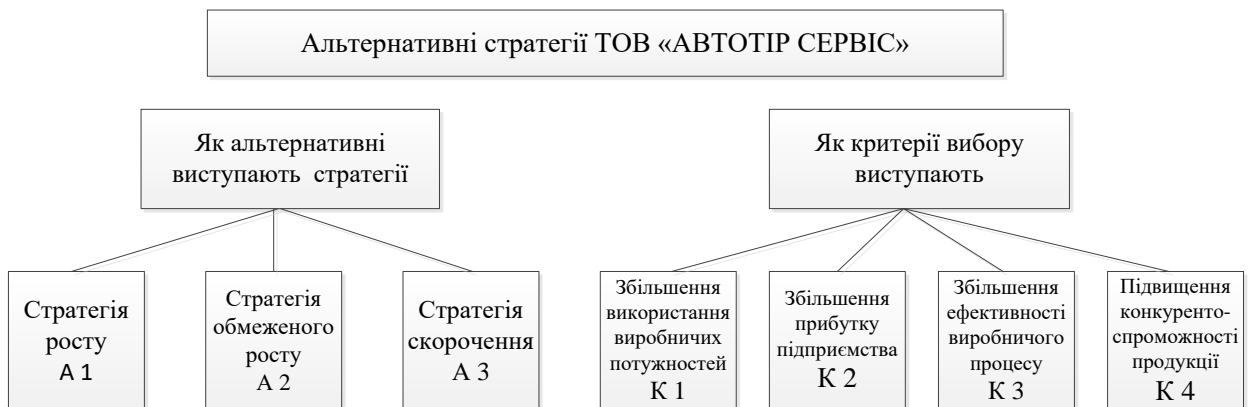


Рис. 2.5 – Альтернативні стратегії ТОВ «АВТОТІР СЕРВІС»

Ранжування відображено у таблиці 2.7.

Таким чином, вибір потрібно зробити на стратегії зростання. Пріоритетною стратегією є стратегія зростання, характеризується наступальною тактикою та передбачає заходи щодо активного маркетингу (розширення ринків збуту, реклама), застосування політики високих цін, проведення реконструкції, модернізації, впровадження нових технологій та нових видів послуг, збільшення площ, відкриття філій та підрозділів, модифікація структури управління.

Таблиця 2.7

Ранжування та оцінка альтернатив

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

Проведений аналіз показав, що до найбільш вагомих недоліків у діяльності ТОВ «АВТОТІР СЕРВІС» відносяться: мінімальний асортимент послуг, територіальна обмеженість. Крім того, реалізації виявлених можливостей подальшого розвитку підприємства сприятиме стратегія зростання, що забезпечує щорічне збільшення обсягів продажу послуг на 15 – 30%.

Підсумовуючи аналіз, слід зазначити, що виконана робота дозволяє оцінити підприємство більш об'єктивно, а отримані результати враховувати під час прийняття стратегічних рішень, оскільки для успішного розвитку важливо орієнтуватися як на внутрішні ресурси, так і на вплив зовнішніх чинників і становище на ринку в цілому.

Найбільш оптимальною стратегією для ТОВ «АВТОТІР СЕРВІС» є стратегія максимального використання наявних сильних сторін за наявних сприятливих можливостей. Також варто відзначити, що всі отримані в процесі аналізу результати, набувають практичного сенсу для підприємства, звертаючи увагу керівництва на потенційні (або реальні) загрози та сприятливі можливості, тобто з іншого ракурсу оцінити «звичну» картину внутрішнього та зовнішнього середовища, продумати низку необхідних управлінських рішень.

Керівництву підприємства також необхідно приділити особливу увагу на вплив такого чинника, як конкуренція. Даний фактор зовнішнього середовища завжди є і буде, і з кожним разом кількість конкурентів зростатиме і конкуренція ставатиме в рази більшою і сильнішою.

Тому, іноді потрібно відстежувати економічну політику інших підприємств і періодично проводити конкурентний аналіз. Велику роль у боротьбі з конкуренцією та досягненні конкурентних переваг, безумовно, відіграє впровадження нових технологій та виготовлення унікальної продукції або поява нової послуги, тобто, чого немає інші підприємства. Так само, не варто забувати про таке важливе питання, як політика ціноутворення, яка має суттєвий вплив на досягнення тих же конкурентних переваг.

Узагальнюючи результати дослідження, складемо схему основних проблемних питань при розробці стратегії розвитку ТОВ «АВТОТІР СЕРВІС» та виділимо напрямки їх вирішення (рис. 2.6).

Грунтуючись на викладеному матеріалі можна зробити такі висновки. Безумовно, розроблення та реалізація стратегії суттєво відбивається на діяльності будь-якого підприємства. Від вибору та виконання стратегії може залежати успішність підприємства, навіть якщо були допущені якісь помилки на початку діяльності, проте також може принести деякі труднощі, якщо стратегія не відповідає, наприклад, стилю ведення діяльності тощо. До того ж чітко виконана та злагоджена стратегія розвитку підприємства чи фірми допоможе усунути будь-які помилки, що виникли через брак знань, наприклад, про зовнішнє середовище організації, а відповідно про вибір стратегії загалом.

Після вибору стратегії необхідно надати їй оцінку і перевірити, чи досягнуті були поставлені завдання та цілі організації. Якщо цілі було досягнуто або передосягнуто, то вибір і реалізація стратегії пройшла успішно. Інакше необхідно проаналізувати, чому не було досягнуто поставлених завдань, і зробити відповідні висновки про те, якій сфері діяльності необхідно приділити увагу, залучити нових фахівців, щоб усунути наявні проблеми.



Рис. 2.6 – Основні проблеми розробки стратегії розвитку ТОВ «АВТОТІР СЕРВІС» та напрями їх вирішення

У цілому нині, систему стратегічного планування ТОВ «АВТОТІР СЕРВІС» можна охарактеризувати, що вона перебуває на етапі становлення. На підприємстві практично не використовують методи дослідження макрота та мікросередовища, що знижує можливості розробки стратегії. Питаннями

розробки планів займається бухгалтер, хоча необхідне введення до штатного розкладу посади економіста. Керівництво підприємства робить певні кроки щодо впровадження сучасних форм управління підприємством, які були підтримані як заходами освітнього, так і адміністративного характеру, що, безсумнівно, позитивно вплине і позначиться на підготовці управлінських рішень, а, отже, і на ефективності діяльності підприємства в цілому.

За результатами проведених у другому розділі досліджень можна зробити такі основні висновки:

– автосервіс ТОВ «АВТОТІР СЕРВІС» є досить сучасною станцією технічного обслуговування, обладнана спеціальною технікою для проведення високоточної діагностики та якісного ремонту транспортних засобів. Організаційна структура ТОВ «АВТОТІР СЕРВІС» є лінійно – функціональною. Аналіз основних економічних показників показав, що ефективність діяльності ТОВ «АВТОТІР СЕРВІС» протягом аналізованих трьох років знижується.

- проведено аналіз зовнішнього та внутрішнього середовища підприємства, в результаті якого були виявлені можливості та загрози зовнішнього середовища підприємства, аналіз конкретних переваг, а також за допомогою SWOTаналізу виявлено сильні та слабкі сторони самого підприємства ТОВ «АВТОТІР СЕРВІС». Головною загрозою підприємства є сильна конкуренція на ринку, а можливість виходу на нові сегменти ринку - є основними можливостями підприємства; до основних сильних сторін відноситься сформовані враження у покупців про послуги підприємства, високу якість послуг; основні слабкі сторони – це невеликий досвід роботи та пасивна рекламна компанія.

- у ТОВ «АВТОТІР СЕРВІС» практично не використовують методи дослідження макро- та мікросередовища, що знижує можливості розробки стратегії, питаннями розробки планів займається бухгалтер. Проведений аналіз показав, що до найбільш вагомих недоліків у діяльності ТОВ «АВТОТІР СЕРВІС» слід віднести: обмеженість асортименту послуг та

територіальну обмеженість. Реалізації виявлених можливостей подальшого розвитку підприємства сприятиме стратегія зростання, що забезпечує щорічне збільшення обсягів продажу послуг на 15-30%.

РОЗДІЛ 3. ОБГРУНТУВАННЯ ЗАХОДІВ ЩОДО ПЕРСПЕКТИВ ЗРОСТАННЯ БІЗНЕСУ ТОВ «АВТОТІР СЕРВІС»

3.1. Заходи, спрямовані на підвищення прибутковості у ТОВ «АВТОТІР СЕРВІС»

Проаналізувавши у другому розділі внутрішнє та зовнішнє середовище ТОВ «АВТОТІР СЕРВІС», були виявлені аспекти, що впливають на ефективність діяльності підприємства – це:

- ціна на деякі послуги вища, ніж в конкурентів;
- територіальна обмеженість;
- незначний асортимент послуг;
- відсутність попиту на деякі послуги;
- відсутність послуг, які мають підвищений попит;
- не приділяється увага просуванню послуг;
- немає підтвердження якості послуг;
- співробітники фірми не проходять курси підвищення кваліфікації.
- відсутня автоматизація бізнес-процесів;

Приділяючи увагу кожній проблемі, у розробці стратегії розвитку підприємства ТОВ «АВТОТІР СЕРВІС», можна зменшити вплив загроз довкілля та допомогти підприємству вийти із кризової ситуації із застосуванням стратегії зростання.

Незалежно від масштабу підприємства, часу перебування на ринку, структури та напрямку діяльності, плануванню слід приділяти значну увагу, оскільки успішність функціонування підприємства безпосередньо залежить від цього процесу. Програма діяльності підприємства щодо досягнення конкретних цілей, що включає оцінку очікуваних результатів. Бізнес план є важливим інструментом управління.

Керівництво, удосконалюючи діюче підприємство, цікавиться насамперед потребами ринку. Самі потреби клієнтів ТОВ «АВТОТІР СЕРВІС» постійно змінюються, і, відповідно, змінюються вимоги до якості.

З'являються нові послуги, що витісняють автосервіси, які не змінюються разом із вимогами.

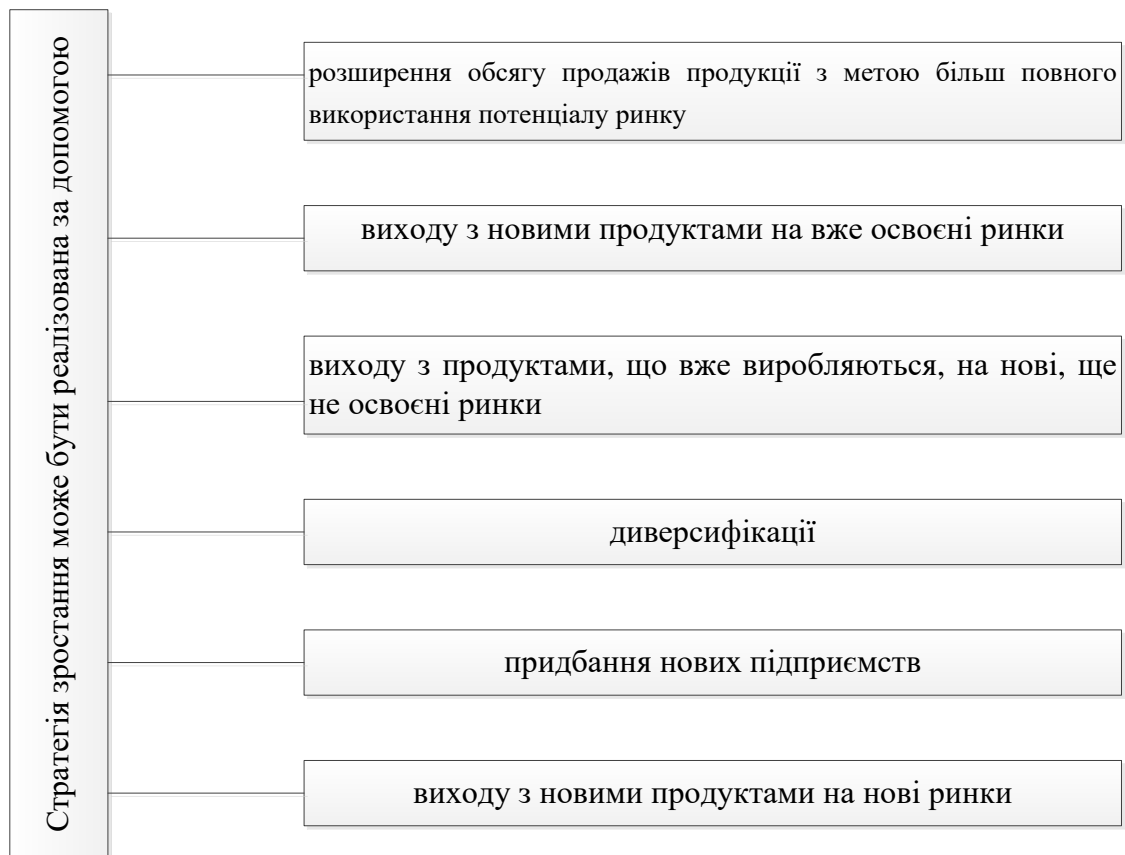


Рис. 3.1 Засоби реалізації стратегії зростання

Таке динамічне становище ринку необхідно враховувати при розробці нових послуг, їх просуванні і фінансуванні. Іншими словами, перед початком розробки стратегії розвитку ТОВ «АВТОТІР СЕРВІС», необхідно зрозуміти який ефект принесуть витрачені кошти та ресурси.

Методологічним інструментом вирішення цієї проблеми є бізнес-план. Його розробка дозволяє підприємству узгодити можливості та потенціал із потребами ринку на певний період.

В результаті бізнес-план має допомогти ТОВ «АВТОТІР СЕРВІС» висвітлити:

- поточний стан бізнесу;
- бажаний стан;
- як найефективніше досягти бажаного стану.

Одна з важливих цілей розробки бізнес-плану ТОВ «АВТОТІР СЕРВІС» є визначення основних напрямів діяльності підприємства на довгострокову перспективу (стратегічні бізнес-плани) та найближчі періоди часу (поточні бізнес-плани) відповідно до потреб та можливостей придбання необхідних ресурсів. Метою складання бізнес-плану для партнерів є економічне обґрунтування, що вкладені інвестором гроші будуть повернуті вчасно та принесуть прибуток (у малому бізнесі джерелами фінансування можуть бути не лише банки та інвестори, а й особисті вкладення, кошти інших підприємців, потенційних замовників тощо).

Говорячи про проблему вищої ціни на деякі послуги ТОВ «АВТОТІР СЕРВІС», ніж у конкурентів, можна вдаватися до методу зниження цін, тим самим підвищуючи конкурентоспроможність послуг і, відповідно, підприємства. Цей метод більше підходить для послуг, тому що в ціну послуги, крім інших витрат, входить час, витрачений на її надання. Оскільки все взаємозалежно, знижуючи ціну, не знижуючи часу на надання послуг, заробітна плата персоналу знизиться. Щоб запобігти зниженню плати персоналу, буде доцільно замінити зношене обладнання на нове та вдосконалене, що знизить витрати часу на надання послуги.

Змінюючи розклад роботи ТОВ «АВТОТІР СЕРВІС», можна підвищити кількість клієнтів, тим самим підвищуючи величину прибутку. Прийшовши до висновку про те, що деякі послуги користуються невеликим попитом і витрати на їх надання скоро перестануть окуповуватися, тому логічним буде виключити їх зі списку.

Поки транспортні засоби їздять, буде попит на послуги шиномонтажу, особливо в сезон зміни гуми. Іноді варто трохи змінити галузь діяльності для поліпшення показників ефективності. Розробивши бізнес-план з впровадження комплексу послуг шиномонтажу, можна спостерігати зміни показників ефективності на краще.

Так як послуга невловима, належну увагу необхідно приділяти її просуванню. Для цього можна скористатися соціальними мережами, цей вид

у наші дні найефективніший і менш витратний, плюс можна налагодити зворотний зв'язок. ТОВ «АВТОТІР СЕРВІС» може врахувати брак реклами, і в майбутньому, впроваджуючи нові послуги, приділити увагу та кошти саме пункту витрат, як реклама.

Ще одна проблема невловимості послуг те, що визначити якість послуги буває досить складно, особливо для нових клієнтів. Тому ТОВ «АВТОТІР СЕРВІС» має сенс провести сертифікацію послуг, що підвищить його конкурентоспроможність та приверне увагу вимогливих клієнтів.

Такий ресурс для підприємства, як персонал, необхідний, але максимальний ефект від нього можна отримати в тому випадку, якщо персонал своєчасно адаптуватиметься до змін зовнішнього середовища, зокрема під час надання послуг. Хоча і незалежні транспортні підприємства не зобов'язані проводити тренінги щодо підвищення кваліфікації, ця дія, в умовах жорсткої боротьби за клієнта, дає незаперечну перевагу перед конкурентами.

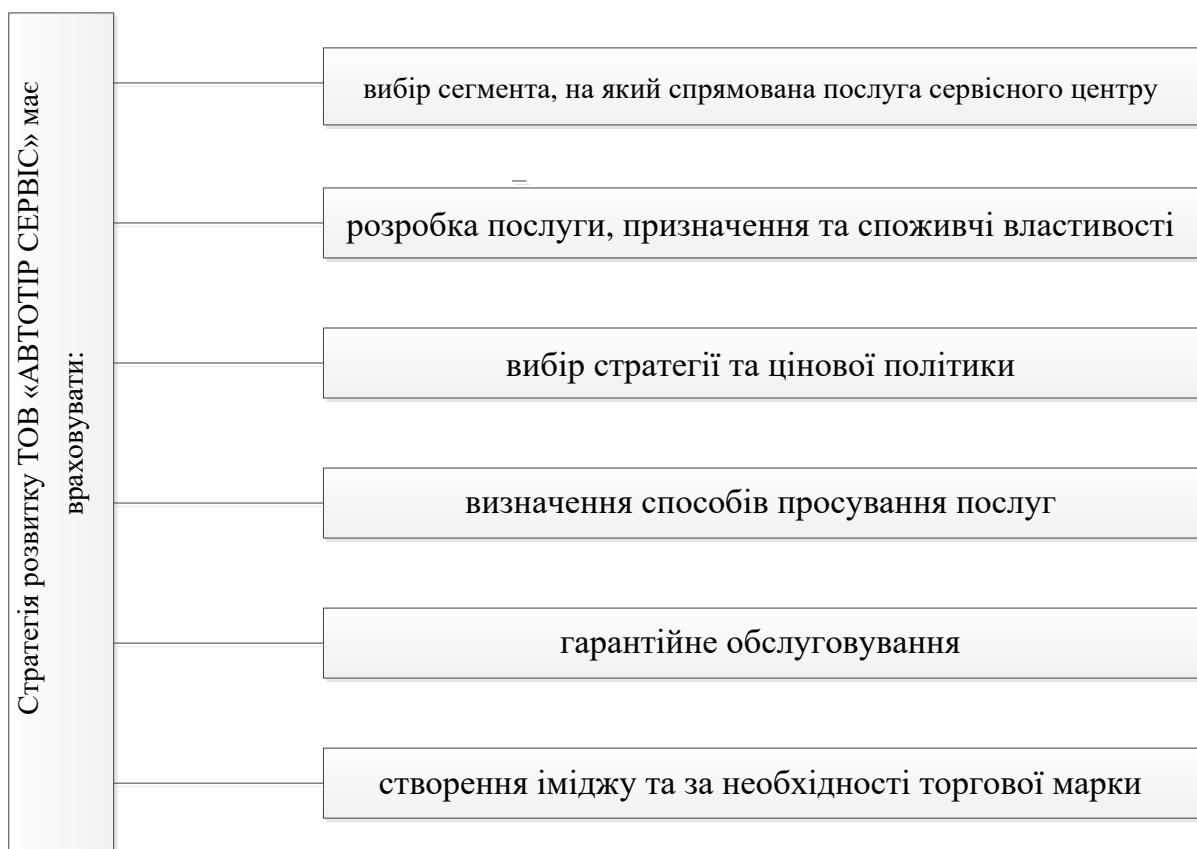


Рис. 3.2 Вплив на стратегію розвитку

Стратегія зростання ТОВ «АВТОТІР СЕРВІС» спрямована як на мікросередовище підприємства, так й макросередовище, тобто, значний вплив має ступінь задоволення зацікавлених сторін.

Одним із важливих питань стратегії зростання ТОВ «АВТОТІР СЕРВІС» є питання про ціноутворення. Тут необхідно правильно вибрати стратегію та слідувати їй, особливо якщо товар чи послуга не є унікальними. Ще одним важливим аспектом є розробка та використання систем знижок з урахуванням сезонності, життєвого циклу товару чи послуги, а також економічної та соціальної ситуації.

Роблячи прогнози, доцільно враховувати інформацію про конкурентів: їх товари та послуги, якість надання послуг, ціни, акції та ін. Все це необхідно відобразити в бізнес-плані, щоб інвестор міг оцінити повноту уявлення про цю галузь ринку та продуманість ходів проекту.

Надавши відповіді такі питання, можна отримати докладну характеристику діяльності фірм-конкурентів:

- Хто є продавцем аналогічних товарів (послуг);
- Характеристика їх товарів, та послуг;
- Думка та відгуки покупців;
- Рівень цін на товари та послуги.

До того ж, не варто забувати про те, що реклама та просування для нового товару чи послуги є чимало важливою частиною плану. Вкладення в рекламу не є витратами, а скоріше інвестиціями, які принесуть свої плоди як збільшення кількості клієнтів і розширення кордонів підприємства.

Критерієм ефективності діючої стратегії для ТОВ «АВТОТІР СЕРВІС» є фінансовий стан компанії протягом останнього часу:

- ринкова частка та місце у галузі;
- динаміка обсягу прибутку (у порівнянні з динамікою у конкурентів);
- тенденція змін чистого прибутку на інвестиції;
- зростання продажів підприємства більш швидкими (повільними) темпами, ніж на ринку в цілому;

- розмір кредитів;
- репутація у власних очах споживачів;
- лідерство (у технології, інноваціях, якості та інше).

Аналіз стану підприємства включає п'ять основних питань:

- 1) наскільки ефективна діюча стратегія?
- 2) у чому сила і безсилля підприємства, які воно має можливості і що загрожує?
- 3) чи конкурентоспроможні ціни та витрати підприємства?
- 4) наскільки міцна конкурентна позиція підприємства?
- 5) із якими стратегічними проблемами зустрічається підприємство?

Для відповіді на ці питання необхідно розглянути стратегії за високоякісними характеристиками: з погляду завершеності, внутрішньої узгодженості, обґрунтованості, відповідності ситуації; згодом за кількісними характеристикам: з погляду стратегічних і фінансових результатів діяльності.

В умовах сучасного ринку існує тенденція до автоматизації бізнес-процесів, які існують на підприємстві. Підготовка до цього процесу є тривалою та досить витратною, але, зрештою, це призведе до підвищення результативності діяльності.

З наведених вище рекомендацій, для вирішення поставлених проблем, можна вибрати кілька заходів:

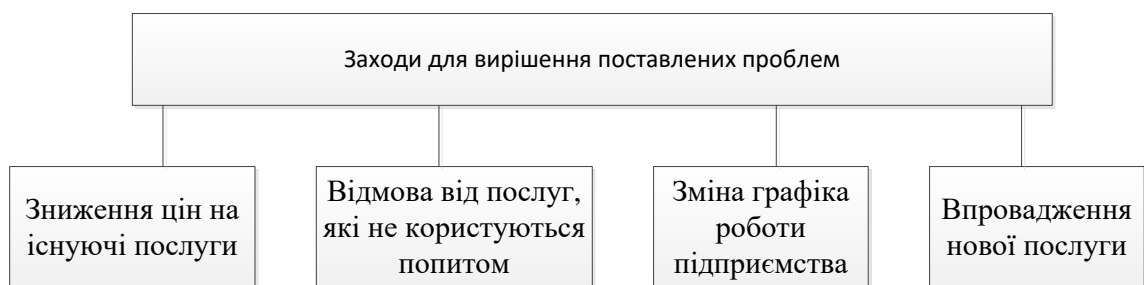


Рис. 3.3 Заходи спрямовані на досягнення результатів

З метою ефективного управління якістю у ТОВ «АВТОТІР СЕРВІС» аналіз та оцінка впливу ключових процесів на результати діяльності підприємства мають стати одним із найважливіших пріоритетів керівництва підприємства. Дані процеси плануються у планах-звітах підрозділів

підприємства. В ключові процеси підприємства слід включити такий важливий елемент, як управління витратами.

Оцінка впливу ключових процесів на роботу ТОВ «АВТОТІР СЕРВІС» має здійснюватися за допомогою оцінки досягнення запланованих показників і за допомогою виконання запроваджених оціночних показників ефективності та результатів роботи підрозділів. При цьому критерії оцінки ключових процесів мають бути визначені у зазначених вище стандартах підприємства.

До першої групи таких показників відносяться нормативні значення, встановлені у планах та нормативних документах. Такі нормативні вимоги передбачаються показниками безпеки та надійності надання авто-сервісних послуг, характеристиками умов праці, нормативами викидів та скиданням шкідливих речовин, планами фінансово-господарської діяльності та інші. До другої групи показників належать ненормовані показники, що характеризують тенденцію зміни стану процесів. Динаміка цих показників дозволяє виявити їх позитивні чи негативні показники різними періодами, здійснювати порівняння з аналогами і конкурентами. Насправді оцінка ключових процесів проводиться у поєднанні показників першої та другої груп.

ТОВ «АВТОТІР СЕРВІС» має розробляти свої цілі, завдання та зобов'язання стосовно домінуючого напрямку діяльності. Ці цілі потім обговорюються всередині підрозділів та між підрозділами. Керівники підрозділів забезпечують кожному працівнику можливість участі у формуванні цілей. Такими цілями можуть бути галузі:

- маркетингу – збільшення кількості відгуків про задоволеність споживачів;
- складського господарства – збільшення площ зберігання запчастин;
- охорони праці - організація атестації робочих місць за умовами праці;
- технології – підвищення технічного рівня обслуговування;
- технічного контролю – відсутність скарг від споживачів;

- комерційної діяльності - забезпечення виконання умов договорів.

Робота з розробки плану включає треступеневу систему максимізації прибутку.

Раціональною структуризацією є розбиття маржинального прибутку з прибутку від товарних лінійок, а постійних витрат і абстрактних коштів – по утвореним центрам. Плюсом такої структуризації є те, що при роботі без структуризації стандартною ситуацією є некомплектність поставок, тоді як у структурованій ситуації за кожен із центрів відповідає окремий фахівець, який не допустить зупинок у роботі центру через некомплектне постачання. Спочатку складаються плани маржинального прибутку, що містять обсяги виручки змінних витрат і відповідно маржинального прибутку по кожному товару та послугі, виходячи з яких, користуючись частками окремих товарів і послуг у виручці та в маржинального прибутку, можна визначити ефективність політики ціноутворення та асортименту. Після цього складається план постійних витрат, після чого розраховується прибуток від фінансово-господарської роботи. Чистий прибуток розраховується аналогічно.

Плани постійних витрат та плани абстрактних коштів є основними об'єктами регулювання у системі розробки планів.

Щодня підприємство можна уявити, як послідовність фінансових рішень, що приймаються. При цьому якщо відсутні чіткі механізми впливу плану на них, то він стає одним із численних документів на столі у оперативного фахівця, наслідком цього стає практична відсутність впливу плану на оперативну роботу підприємства. Досить часто зустрічається механізм розподілу грошей на фінансовому звіті: у результаті середнє відхилення фактичних витрат від планових становить 30%. Тобто, одні статті перефінансовані на 30%, а інші також недофінансовані. Видається доцільним перехід до управління по відхиленням.

Існують два основні порядки управління з відхилень:

- пріоритетний, при якому для кожного плану виставляється ступінь пріоритетності і план з нижчим пріоритетом не фінансується до фінансування плану з вищим пріоритетом. Основний недолік пріоритетного порядку полягає в тому, що у разі недонаповненості прибуткової частини плану, що є скоріше правилом, ніж винятком, плани з найнижчим пріоритетом (а ними бувають, як правило, проекти розвитку) виявляються не профінансованими взагалі;

- пропорційний, при якому кожна сума, що надходить, розподіляється пропорційно величині плану. Недоліком пропорційного методу є поступовість надходжень у кожен із планів, що дає можливості управління грошовими потоками. Щоб уникнути цих проблем, розроблено механізм кредитування між центрами витрат.

Для функціонування механізму кредитування потрібно, щоб керівники центрів витрат були впевнені, що їм повернуть кредит. Це, у свою чергу, вимагає суворого обліку, обсягів зобов'язань, та обсягів уже виділених грошей. В даному випадку для кожного центру витрат доцільно вести окремі рахунки, а саме, рахунки, на яких зберігаються планові ліміти (V_i), що залишилися у центру, на яких числяться виділені, але не витрачені гроші (M_i). Кожне надходження на видатковий рахунок має списуватися з рахунку лімітів. Так, якщо надходження на видатковий рахунок центру витрат і складає I_i , то:

$$V_i = M_i + I_i.$$

Для того, щоб плани повністю виконувались, загальна сума на рахунках лімітів на початок місяця повинна дорівнювати очікуваному обсягу розподілу коштів. У разі, якщо протягом місяця пріоритети змінюються, можна перерозподіляти кошти на рахунках лімітів, але не можна чіпати кошти на рахунках витрат. Таким чином, кожне підвищення одного рахунку відповідає зниженню іншого.

Так само можна робити у разі потреби коригування місячного обсягу розподілу, тоді ця сума дорівнюватиме обсягу коригування.

Заходи, спрямовані на підвищення прибутковості від використання фінансових ресурсів ТОВ «АВТОТІР СЕРВІС» подаємо у табл. 3.1

Таблиця 3.1

Заходи, спрямовані на підвищення прибутковості від використання фінансових ресурсів ТОВ «АВТОТІР СЕРВІС»

<i>Заходи</i>	<i>Способи оптимізації</i>
1. Підвищення ліквідності	Зростання високоліквідних активів у формі коштів
2. Нарощування оборотних активів	Зростання оборотного капіталу, коштів
3. Поліпшення структури активів	Формування додаткового потоку коштів, оптимізація запасів
4. Поліпшення структури капіталу	Аналіз джерел формування капіталу та їх оптимізація
5. Підвищення ефективності діяльності підприємства	Прискорення оборотності авансованого капіталу

Мета заходів щодо підвищення фінансової стійкості – усунути причини, що негативно впливають на показники ліквідності та структуру капіталу ТОВ «АВТОТІР СЕРВІС». Для стабілізації фінансового стану ТОВ «АВТОТІР СЕРВІС» необхідно підвищити економічну ефективність за рахунок оптимізації витрат, використання нових технологій. Важливо розробити фінансову стратегію, що дає змогу отримати зростання доходів, скорочення споживання залучених фінансових ресурсів та нарощування власних. Чим більше буде позитивний розрив між надходженнями та витратами коштів, тим вища стійкість фінансового стану підприємства.

Метою фінансового планування має бути розробка плану дій, які принесуть підприємству максимальний прибуток. При цьому доцільно прибуток розраховувати так:

$$\text{Прибуток} = \text{Реалізація} - \text{Змінні витрати} - \text{Постійні витрати} = \\ \text{Маржинальний прибуток} - \text{Постійні витрати}.$$

При розрахунку управлінського прибутку необхідно враховувати, що у витрати входять майже всі податки. Як і решта витрат, податки діляться на постійні, які мають прямої залежності від обсягу продажу, наприклад, податку майно, і змінні, прямо залежні від обсягу продажу, наприклад, податку користувачів автошляхів і податку зміст житлово-комунального

господарства. У разі якщо підприємство отримує стабільний прибуток і не займається податковим плануванням, податок на прибуток також входить до числа змінних витрат, тому що на кожен додаткову гривню маржинального прибутку, а, отже, і на відповідний обсяг продажів припадає 20 копійок податку на прибуток (при 20 %-ном податку з прибутку).

Таким чином, робота з розробки плану дій, що відповідає максимізації прибутку, здійснюється у два етапи:

- робота з постійними витратами;
- робота з маржинальним прибутком.

Для того щоб підприємство могло успішно розвиватися, потрібно не тільки стежити за наявністю прибутку, а й за тим, щоб воно раціонально витрачало цей прибуток. Досить часто буває, що організація веде прибуткову основну роботу, але весь отриманий прибуток спрямовує на підвищення розмірів запасів сировини та матеріалів або, що особливо досить часто буває на підприємствах, які нещодавно вийшли з передбанкрутного стану, весь отриманий прибуток і навіть більше спрямовується на погашення старих зобов'язань. Іншим прикладом нераціонального витрачання отриманого прибутку є його напрямок на розробку не прорахованих проектів розширення продажів послуг автосервісу.

Політика у сфері якості повинна включати економічні, комерційні, соціальні, технічні та інші аспекти розвитку підприємства. На сьогоднішній день стабільний розвиток бізнесу та підвищення ефективності управління неможливі без втручання ризик-менеджменту як складової системи управління підприємством. Таким чином, головна рекомендація полягає у вдосконаленні ризик-менеджменту у ТОВ «АВТОТІР СЕРВІС».

Функціонування даного механізму складає основу інтегрованого підходу, і має виконувати такі умови:

- сталість та безперервність процесу;
- вище керівництво є координуючим центром;
- зацікавленість кожного співробітника у зниженні ризику;

- залучення до роботи з управління ризиками всіх відділів та служб;
- постійне вдосконалення комплексу методів управління ризиками.

Завдання механізму управління ризиками на підприємстві вирішується шляхом формування та реалізації програми, що включає такі етапи:

- постановка цілей повинна відповідати місії підприємства, враховувати рівень ризику та здійснюватися до того, як керівник виявить події, що впливають на досягнення цілей;
- внутрішнє середовище визначає, як питання ризику та контролю враховуються співробітниками;
- оцінка ризиків - аналіз виявлення ризиків, ймовірність їх виникнення та ступінь впливу;
- реагування на ризики - визначення співробітниками та керівниками підприємства можливих заходів, що дозволяють знизити ризиків та рівень його допустимості.

Створення на підприємстві системи управління фінансовими ризиками означає, що запроваджуються спеціальні норми управління ризиком, навчаються співробітники, призначаються відповідальні особи, розробляються процедури моніторингу та виявлення факторів ризику, аналіз розміру потенційної шкоди та розробляються анти-ризикові керуючі впливи. Все це складається в нову внутрішню фірмову культуру, позитивною рисою якої є: перехід до прийняття рішень, які обґрунтовані якісним аналізом та кількісними розрахунками.

Керівникам та співробітникам ТОВ «АВТОТІР СЕРВІС» необхідно розробити методи мінімізації ризиків. Вибір найбільш оптимального методу має здійснюватися виходячи з аналізу фінансово-господарської діяльності підприємства, його ключових чинників, що характеризують діяльність самого підприємства та його зовнішнє середовище.

При виборі інструментарію ризик - менеджменту має враховуватися низка факторів:

- вплив, який надають ризики на поточну діяльність;

- можливість впливу на ризик без додаткового фінансування;
- схильність до ризиків аналізу;
- рішення, пов'язане з ризиком, має бути виваженим і не повинно супроводжуватися негативними наслідками на результати діяльності підприємства;
- ризик-менеджмент повинен мати системний характер;
- необхідно орієнтуватися лише на повну та достовірну інформацію.

На підставі проведених аналізів можна скласти план управління ризиками, який має бути заснований на сильних сторонах підприємства, але також необхідно врахувати можливості та загрози, виявлені у зовнішньому середовищі. Будь-яке підприємство може використовувати чотири основні способи реагування на фінансові ризики: уникнення, прийняття, зниження та передачу. Для того щоб правильно вибрати один із цих способів необхідно приділяти особливу увагу динаміці прибутку від продажу та чистого прибутку, зростанню або скороченню витрат, контролювати чи в повному обсязі використовуються основні та оборотні кошти підприємства, чи раціонально використовуються матеріальні, трудові та фінансові ресурси.

3.2. Вибір та обґрунтування розробки стратегії розвитку підприємства ТОВ «АВТОТІР СЕРВІС»

Проведений аналіз внутрішнього та зовнішнього середовища автосервісу, дозволив встановити функціональні зв'язки, що послужили основою для формулювання рекомендацій щодо розробки та реалізації стратегії розвитку підприємства ТОВ «АВТОТІР СЕРВІС».

Як пропозицію розглянемо розробку стратегії диверсифікованого зростання – стратегії концентрованої диверсифікації, що включає впровадження у сферу товарів чи послуг, які пов'язані з існуючими товарами чи послугами через технологію чи маркетинг.

Запропонована та розроблена стратегія забезпечує можливість синергії, тобто ситуації, коли загальний результат перевищує суму окремих результатів двох видів діяльності.

Перспективами розвитку ТОВ «АВТОТІР СЕРВІС» має стати розширення комплексу послуг, що надаються, шляхом освоєння нової ніші, а саме малярні роботи – це спосіб відновлення базового покриття автомобіля.

Існує 2 основних види: комплексне та локальне фарбування транспортних засобів. Локальне нанесення фарби дозволяє відновити оригінальний вид окремих деталей авто завдяки комп'ютерному підбору кольору. Повне фарбування має на увазі заміну старого покриття оновленим з покращеними властивостями, захисними властивостями і параметрами передачі кольору.

Експлуатація автомобіля на вітчизняних дорогах сприяє швидкому зносу лакофарбового покриття внаслідок пошкодження гравієм, щебенем, хімією під час обробки доріг від снігу і т.д. Крім того, базове покриття має схильність до вигорання на сонці і вимивання в результаті частих відвідувань автомийок. Пофарбувати автомобіль буде необхідно і в разі потрапляння в ДТП з пошкодженням окремих елементів кузова, або відразу декількох деталей.

Відновлення лакофарбового покриття рекомендується в разі помутніння кольору, утворення іржі, виникнення подряпин або в результаті усунення дефектів на кузовних деталях авто. Повне або локальне фарбування так само підвищить вартість транспортного засобу в разі продажу.

Для виконання фарбування авто і досягнення максимального ефекту кращим варіантом буде застосування фарбопультів з нагнітальними баками, інфрачервоних сушок, і абразивних матеріалів для обробки, шліфування та полірування поверхні.

Термін служби лакофарбового покриття залежить від багатьох критеріїв: від якості матеріалів і досвіду майстра до дотримання всіх умов експлуатації. При низькій якості матеріалів, максимальний термін користування - 5 років,

ефект високоякісної роботи нового авто може протриматися не менше 15 років.

У ході розробки стратегії розвитку ТОВ «АВТОТІР СЕРВІС», було запропоновано бачення та місія для аналізованого підприємства. Також за результатами проведеного дослідження сформовано стратегічний план розвитку ТОВ «АВТОТІР СЕРВІС», що дозволяє здійснити обрану стратегію та досягти поставленої мети.

У табл 3.2 представимо характеристики нового бізнес-проекту для реалізації розробленої стратегії розвитку підприємства

Таблиця 3.2

Впровадження послуг із використанням інноваційного високотехнічного обладнання

<i>Показник</i>	<i>Характеристика</i>
Стратегічне бачення	Збільшення частки ринку, забезпечення лідируючих позицій, нарощення виробничих потужностей, збільшення обсягу продажу послуг, шляхом освоєння нової ніші – малярні роботи. Кращими емалями на сьогоднішній день торгіві марки: Dupont, Duxone, Mobihel, R-M DIAMONT и Dupont Centary. Комп'ютерний підбір правильної рецептури змішування фарб для досягнення бажаного кольору найефективнішими системами: Mobihel, R-M DIAMONT і Dupont Centary та відмінна організація робіт це запорука поступальності нашого руху та довгостроковості успіху.
Місія	Ми здатні своєчасно, якісно та на високому технологічному рівні виконати всі види малярних робіт, із застосуванням сучасних технологій та використання новітнього обладнання дозволяє досягати поставлених завдань швидко і чітко. Презентабельний зовнішній вигляд є обов'язковою умовою для того, щоб підкреслити статус підприємців, власників високих посад або автовласників, які завжди стежать за станом своєї автівки.
Цінності	Відповідальність, високий професіоналізм, довіра, постійне вдосконалення

Ціль	1) розробка бізнес-проекту впровадження нового виду послуг з використанням високотехнічного обладнання; 2) розробка системи фірмових якісних показників для послуги; 3) розробка заходів щодо контролю за якістю послуги; 4) комплексна рекламна кампанія нового напрямку.
Перспективи	Розширення комплексу послуг, що надаються, шляхом освоєння нової ніші малярних робіт, а також запровадження унікального обладнання – нового покоління, додаючи конкурентних переваг.
Цільова аудиторія	Споживачі, які хочуть бути у тренді, хочуть досягти певних цілей. Презентабельний зовнішній вигляд є обов'язковою умовою для того, щоб підкреслити статус підприємців, власників високих посад або автовласників, які завжди стежать за станом своєї автівки. Основу цільової аудиторії, близько 60%, становитимуть чоловіки віком 20 – 55 років. Саме на них потрібно налаштувати свій бізнес-план. Тому важливо використовувати різні джерела залучення клієнтів на фарбування авто? Насамперед – це боротьба з конкуренцією, чим більше джерел пошуку замовлень, тим вищий шанс у стислі терміни сформувати базу постійних клієнтів. До того ж, диверсифікація дозволяє знизити ризики для бізнесу.

Щоб скласти загальне уявлення про те, як народжується новий вигляд авто, розглянемо основні етапи проведення робіт втомобільного фарбування:

1. Підготовка деталей кузова: рихтування, видалення вм'ятин, очищення від бруду.
2. У випадку з локальним фарбуванням, здійснюється комп'ютерний підбір кольору.
3. Видаляється старе покриття.
4. Якщо під фарбою виявлена іржа, це місце обробляється антикорозійними засобами.
5. Чистий метал обробляється ґрунтівкою для поліпшення зчіпних якостей фарбування в результаті знежирення.
6. Якщо на кузові залишилися незначні розбіжності, щілини, або подряпини, вони зашпаклюються.
7. Після висихання, деталь шліфується для видалення надлишків матеріалу і вирівнювання місця обробки.
8. Далі за допомогою фарбопульту наноситься покриття із суворим дотриманням товщини шару.
9. Після висихання, наноситися захисний шар лаку.

10. На останньому етапі елементи кузова поліруються для додання блиску. Стратегія розвитку та впровадження нового бізнес-проекту повинна ґрунтуватися на бізнес-плануванні.

Отже доцільним буде представити бізнес-план зі створення, впровадження та просування нової послуги.

Розділ 1.

Резюме

Назва бізнес-плану	Розробка та впровадження комплексу послуг авто малярних робіт
Дата реалізації	01.03.2024
Керівник проекту	Генеральний директор
Мета бізнес-плану	підвищення ефективності діяльності підприємства за рахунок освоєння нової ніші – малярні роботи.

Розділ 2.

Сильні сторони підприємства

Назва підприємства	ТОВ «АВТОТІР СЕРВІС»
Сильні сторони	Великий досвід роботи у сфері обслуговування транспортних засобів Підприємство легко піддається аналізу та процесу реструктуризації Відсутність жорстких вимог щодо ведення бізнесу.
Гарантія послуги	1 – 1,5 роки

Розділ 3.

Послуги, на розробку яких спрямовано бізнес-план.

Впровадження послуги авто малярних робіт, що складається з комплексу послуг

Повне фарбування автомобіля	50000 грн
Локальне фарбування	3500 грн
Фарбування бампера	4000 грн
Фарбування дзеркала	700 грн
Фарбування молдинга	350 грн
Фарбування спойлера	2000 грн
Локальне фарбування пошкодження на порозі	2000 грн

Фарбування капота	5000 грн
Ремонт і видалення подряпин	1000 грн
Ремонт і видалення відколів	1000 грн
Способи просування	Офіційний сайт Соціальні мережі

Розділ 5. Організаційний план.

Перерозподіл робочого простору територія дозволить організувати місце для фарбування 2 автомобілів та встановлення спеціального обладнання. Приміщення оснащено двома витяжками, чотирма домкратами та двостійковим підйомником для авто з обладнання також в наявності : шліфувальна машина, зварювальний апарат, компресор, повний комплект інструментів для вирівнювання вм'ятин, комплект рихтувальних інструментів та інфрачервоний світильник для сушіння невеликих деталей, що дозволяє скоротити подальші витрати на покупку обладнання.

Потреба у трудових ресурсах відсутня. Перерозподіл обов'язків дасть можливість реалізувати послугу за умови навчання виробничого персоналу. Необхідна умова – це надання послуг із запису, що виключить неорганізованість та допоможе грамотно розподілити людські ресурси протягом робочого дня. Залежно від попиту наданням послуги може займатися від 1 до 4 осіб.

Розділ 6: Аналіз та оцінка ризиків

Сезонність. Найкраще проводити роботи фарбування, при температурі на вулиці +15...+20 градусів тепла. Мінімально можливий температурний режим, за якого в екстрених випадках допустимо працювати, становить +8...+10 градусів. Саме тому послуги схильні до спаду попиту в літній та зимовий період. Необхідно скорочувати витрати в літній і особливо зимовий період, або в період застою, підприємство акцентуватиме свою увагу на послугах із встановлення додаткового обладнання, а в сезон на автомалярних послугах

Конкуренція. Не варто орієнтуватись на мережеві та авторизовані

автосервіси, оскільки до них звертається зовсім інша цільова аудиторія, а цінова політика таких центрів не кожному по кишені. Аналізувати варто в першу чергу невеликі майстерні або майстрів, що працюють поодиноці. Вони обробляють велику кількість замовлень. Популярність невеликих фарбувальних цехів пов'язана з цінами на послуги, які на 20% - 30% нижче, ніж у офіціальних представників, а якість робіт часто не дуже поступається. Саме тому, необхідно багато коштів приділяти рекламі, і зробити все можливе аби завоювати довіру споживача з перших спроб надання послуг. Згодом, можна запровадити деякі послуги, які будуть унікальними або залучати вигідними пропозиціями, що дозволить привернути додаткову увагу.

Виробничий персонал. Необхідно ретельно стежити за якістю виконаних робіт, оскільки робота є дуже відповідальною та результат послуги впливає на подальшу експлуатацію транспортного засобу. Також має сенс постійно підвищувати рівень кваліфікації персоналу - це впливає не лише на якість послуг, але й на конкурентну перевагу

Розділ 7 Фінансовий план

Витрати на купівлю спеціалізованого обладнання та інструментів, а також ціни на них

Таблиця 3.3

Витрати на закупівлю устаткування

<i>Назва обладнання</i>	<i>Кількість</i>	<i>Ціна (грн.)</i>	<i>Сума</i>
Фарбувально-сушильна камера	1 шт.	100 000	100 000
Фарбопульти	2 шт.	12 000	24 000
Підставки для фарбування	1 шт.	8 000	8 000
Спецодяг	4 шт	1 500	6 000
Всього		138000	

Період окупності Час реалізації бізнес-плану залежить від попиту. У день можна виконувати 1 – 2 замовлення. При місячній завантаженості

майстерні за 22 робочих дні

Витрати реклами

Витрати на створення та підтримку сайту становлять 20 000 грн

Реклама та розкрутка в соціальних мережах: «Instagram» та «Facebook» - 2000 грн./міс

Реклама у пошуковій системі «Google»: 15 000 грн./міс

Нові рекламні вивіски у сумі: 10 000 грн.

Візитки та листівки: 3000 грн./міс

Розкрутка підприємства на сторінці у соціальних мережах – безкоштовно.

Разом: 50000 грн.

Після реалізації бізнес - плану стартові вкладення, що складаються із закупівлі та монтажу обладнання, і становитимуть 138000грн. З урахуванням того, що підприємство більше працюватиме і не припинить надавати послуги зі встановлення додаткового обладнання, величина доходів і витрат зміниться. Необхідно підняти заробітну плату працівникам, оскільки їм доведеться виконувати більше робіт

Комунальні платежі, зокрема витрати на електроенергію, включаючи роботу в суботу та у неділю зростуть на 40%

Вкладення на рекламу та просування нової послуги в умовах жорсткої конкуренції необхідні. Рекламні матеріали (логотип, сайт, візитки, листовки, баннери). Тому витрати на рекламу необхідно підвищити до 50 000 грн. у місяць. Такі витрати зрештою виправдають себе зростанням кількості клієнтів і прибутком

Амортизаційні відрахування з устаткування складуть 2500 грн. Підсумовуючи амортизаційні відрахування, виходить 5000грн

Включаючи до розрахунків витрати на послуги з встановлення додаткового обладнання, витрати після проведення заходів та реалізації бізнес-плану за один місяць, не включаючи вартість обладнання (табл. 3.4)

Таблиця 3.4

Витрати ТОВ «АВТОТІР СЕРВІС» після реалізації бізнес-плану

Стаття витрат	Сума
Орендна плата, Комунальні платежі і податки	95 900 грн.
Реклама	50000 грн.
Заробітна плата співробітникам	245 000 грн.
Амортизаційні відрахування	5 000 грн.
Матеріали	100 000 грн.
Інші витрати	5 000 грн.
Разом:	500 900 грн

Разом із купівлею обладнання витрати становитимуть:

$$500\,900 + 138\,000 = 638\,900 \text{ грн.}$$

Середній чек – 2400 грн.

Середня кількість звернень на день - 4 особи

За умови, що підприємство працюватиме 7 днів на тиждень, очікуваний дохід від надання авто малярних послуг на місяць складе 249 600 грн.

Сумарний дохід ТОВ «АВТОТІР СЕРВІС» на місяць: 420 000 грн. + 249 600 грн. = 669 600 грн.

Прибуток до оподаткування: 669 600 грн. - 500 900 грн. = 168 700 грн./міс.

Чистий прибуток на місяць: 134 960 грн.

Середній прибуток на рік: 134960 грн. * 12 = 1619520 грн.

Щоб зрозуміти через скільки підприємство почне виходити в плюс, необхідно розрахувати період окупності обладнання:

$$138\,000 \text{ грн. (Вкладення)} / 134960 \text{ грн. (Прибуток на місяць)} = 1,02.$$

Тобто період окупності становитиме трохи більше 1 місяця.

Нами запропоновані такі конкретні заходи щодо управління якістю послуг на підприємстві: Організація виїзного автосервісу.

На даний момент у ТОВ «АВТОТІР СЕРВІС» є 4 посади:

- Пост здачі/приймання.
- Пост діагностики.
- Пост електротехнічних робіт.
- Пост ТО та ТР.

Ділянка з ремонту вузлів та агрегатів власного поста не має, так має роботу зі знятими вузлами або виконує роботи на базі інших постів.

Обґрунтування зниження цін на наявні послуги. Для цього заходу характерне зниження цін нижче рівня цін конкурентів. Нижче наведено список послуг (табл. 3.5), ціни яких необхідно зменшити:

Таблиця 3.5

Рекомендовані ціни на послуги ТОВ «АВТОТІР СЕРВІС»

<i>Назва послуги</i>	<i>Реальна ціна (грн.)</i>	<i>Бажана ціна (грн.)</i>
Автовініл	40000	35000
Установка сигналізації	3000	2800
Установка механічних блокаторів	2000	1800

Необхідно виключити з асортименту такі послуги, як «Встановлення ксенону», що дають прибуток менше 1%. Забираючи кілька послуг, підприємство звільняє місце та час для впровадження нової послуги, або комплексу послуг.

Збільшення клієнтів вимагатиме розширення ТОВ «АВТОТІР СЕРВІС», а значить оренду виробничих площ та будівельно-монтажні роботи на спорудження нових ремонтних боксів. За середніми підрахунками капітальні витрати обійдуться підприємству в 3,5 млн. грн. плюс постійні витрати лише на рівні 40000 гривень.

З метою економії коштів пропонуємо створення виїзної служби автосервісу.

Насамперед створення такої служби підвищить якість обслуговування клієнтів, заощадить час клієнтів, а отже, підвищить популярність послуг техцентру.

Проведемо порівняльний аналіз капітальних витрат на створення стаціонарних виробничих потужностей та створення пересувної служби ремонту у табл. 3.6.

Таблиця 3.6

Потреба у виробничих площах на організацію додаткових ремонтних постів ТОВ «АВТОТІР СЕРВІС»

№	Найменування	Витрати на місяць, грн.
1	Оренда / Зона встановлення обладнання	220 м2 / 35000 грн.
2	Витрати ел. енергію та вентиляцію/опалення	5000 грн.
Усього		40000 грн.

Таким чином, передбачувані витрати становитимуть 40000 гривень щомісяця. Капітальні витрати на організацію додаткових ремонтних постів ТОВ «АВТОТІР СЕРВІС» розраховано в табл. 3.7.

Таблиця 3.7

Капітальні витрати на організацію додаткових ремонтних постів ТОВ «АВТОТІР СЕРВІС»

№	Найменування	Площа, м ²	Сума, тис. грн.
1	БМР зі спорудження ще одного боксу	220	2520
2	Оздоблювальні роботи	220	246
3	Ремонт під'їзних шляхів	140	98
Усього		2864	

Капітальні витрати на організацію додаткових ремонтних постів ТОВ «АВТОТІР СЕРВІС» складуть 2864 тис. гривень.

Оцінку потреби у обладнанні проведемо у табл. 3.8.

Таблиця 3.8

Потреба в обладнанні

№	Найменування	Кількість, шт.	Сума за 1 од., грн./всього, грн.
1	Витяг	1	49000/49000
2	Стенд сход-розвал	1	395000/395000
3	Комп'ютерний діагностичний комплекс	1	140000/140000
4	Комплект інструментів	2	76000/152000
5	Стенд для перевірки електроустаткування	1	250000/250000
6	Автосканер	1	90000/90000
7	Установки для заміни рідин	1	56000/56000
8	Складально-розбиральне обладнання (комплект)	1	28000/28000
9	Стенди перевірки паливної апаратури	1	36000 /36000
Усього			1120000/1196000

Виходячи і таблиці, потрібно десять найменувань нового обладнання, витрати на придбання якого становитимуть 1196000 грн.

Далі, у табл. 3.9 проведемо порівняльний аналіз витрат.

Таблиця 3.9

Порівняльний аналіз витрат

№	Найменування	Стаціонарний сервіс/ сума, грн.	Виїзний сервіс/ сума, грн.
1	Виробничі приміщення	2864000	98000
2	Обладнання	1196000	2437000
3	Всього	4 060 000	2 535 000

Зробимо висновок, що у організацію виїзної служби знадобиться така сума коштів 2535 тис. гривень, що у 1525 тис. гривень менше, ніж будівництво додаткових постів на станції.

У табл. 3.10 розглянемо ціноутворення послуг на ремонт у стаціонарному сервісі ТОВ «АВТОТІР СЕРВІС» та виїзному на прикладі послуги заміна окремих елементів системи охолодження двигуна автомобіля.

Таблиця 3.10

Порівняльний аналіз витрат на ремонт

№	Найменування	Стаціонарний сервіс / сума, грн.	Виїзний сервіс/сума, грн.
1	Послуги діагностики	150	150
2	Послуги з ремонту (заміна помпи, патрубк та тосолу)	1200	1200
3	Вартість запчастин (помпа)	440	440
4	Вартість витратних матеріалів (тосол 5 кг)	290	290
5	Компенсація дорожніх витрат за цінами таксі		220
6	Надбавка за ремонт, 10%.		280
7	Разом	2080	2580

За даними табл. 3.10 видно, що подорожчання виїзної послуги щодо локальної становить 500 гривень.

Таким чином проведений аналіз показав ефективність роботи виїзного автосервісу.

За розрахунками ТОВ «АВТОТІР СЕРВІС» очікуване збільшення прибутку та клієнтів відбудеться за рахунок укладання корпоративних договорів на обслуговування (наприклад, переговори ведуться з потенційними клієнтами на обслуговування сільгосп-прибиральної техніки з виїздом на місця зерно-убору, на обслуговування тракторів).

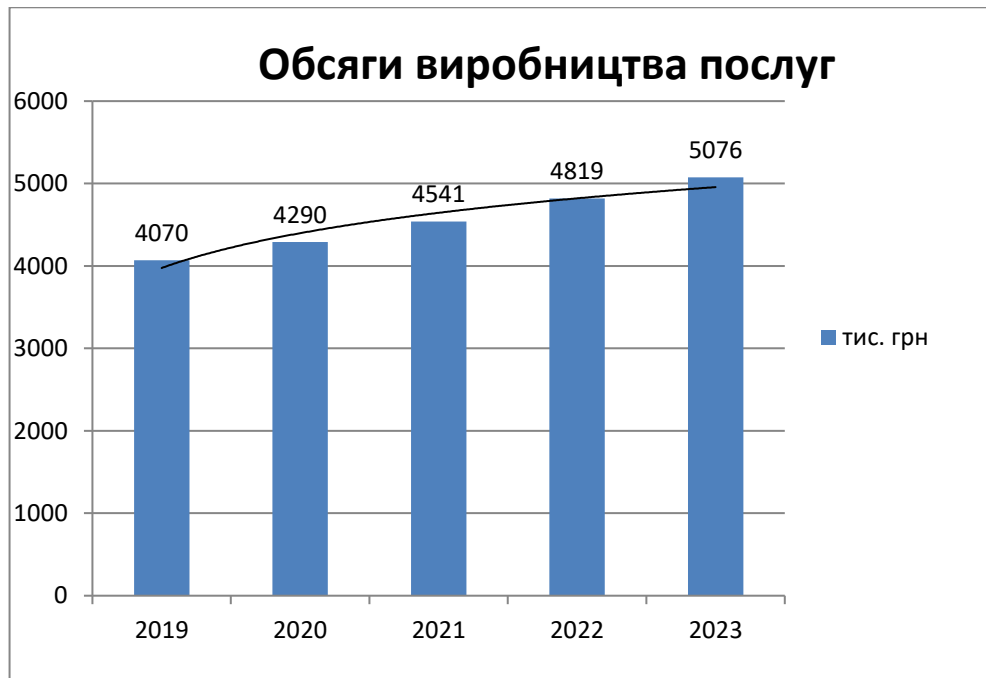


Рис. 3.4 Динаміка збільшення обсягу виробництва послуг

Реалізація запропонованих заходів забезпечить збільшення обсягів послуг, що надаються на 124,7 відсотків, протягом 2019 - 2023 років. (табл. 3.11).

Таблиця 3.11

Обсяги збільшення виробництва послуг

Одиниця виміру	2019 рік	2020 рік	2021 рік	2022 рік	2023 рік	Темп росту, 2020/2019, %	Темп росту, 2021/2020, %	Темп росту, 2022/2021, %	Темп росту, 2023/2022, %	Темп росту, 2023/2019, %
Тис. грн.	4070	4290	4541	4819	5076	105,41	105,85	106,12	105,33	124,72

Таке збільшення виробництва послуг забезпечить повніше задоволення попиту на необхідні послуги. Зазначимо, що виїзний сервіс не лише приноситиме ТОВ «АВТОТІР СЕРВІС» прибуток, а й збільшить кількість постійних клієнтів техцентру, які йому довірятимуть.

Керівник ТОВ «АВТОТІР СЕРВІС» особисто виступає як головний стратег і головний підприємець, який сильно впливає на оцінку стану, на альтернативні стратегії, які були вивчені, і на деталі стратегії. Повноваження щодо впровадження стратегії передаються від керівника до підлеглих.

Про ефективність стратегії розвитку ТОВ «АВТОТІР СЕРВІС» необхідно судити за межами конкуренції в галузі, а також по багатофункціональних складових стратегії.

При реалізації запропонованої стратегії ТОВ «АВТОТІР СЕРВІС» виходить за межі ланцюжка, всередині якого діяло СТО, шляхом освоєння нової ніші – впровадження нового виду послуг – автомалярні роботи та виїзні послуги, що розвиватиме, просуватиме підприємство та доповнюватиме його діяльність у технологічному та комерційному плані.

У діяльності ТОВ «АВТОТІР СЕРВІС» необхідна побудова певного механізму управління фінансовими ризиками, який включатиме чотири етапи:

1. Створення служби ризик – менеджменту.
2. Вибір оптимального способу мінімізації фінансових ризиків.
3. Формування комплексу заходів щодо зниження рівня фінансових ризиків (із зазначенням: запланованого ефекту від реалізації прийнятих рішень, джерел фінансування та осіб, які відповідальні за виконання заходів, що проводяться).
4. Виконання обраного методу управління ризик – менеджменту.

Головною особливістю є те що дані етапи реалізуються одночасно.

На першому етапі керівництву підприємства необхідно визначити місце служби ризик - менеджменту в організаційній структурі, права та обов'язки відповідних співробітників та призначити її начальника. Створення служби ризик - менеджменту на підприємстві крім численних переваг має також низку недоліків, у вигляді додаткових витрат на виплату заробітної плати, витрат на їх навчання та підвищення професійної кваліфікації фахівців служби, відрахувань до державних позабюджетних фондів та інше.

Найбільшу вигоду від створення служби ризик - менеджменту, як правило, отримують більші компанії, ніж підприємства середнього та малого бізнесу.

На другому етапі вивчається специфіка ризикової ситуації, розмір економічної шкоди, а проводиться аналіз змін фінансових ризиків за конкретний період. У зв'язку з тим, що інформація про ризики непостійна, може доповнюватися і змінюватися з часом, співробітники, які контролюють даний етап, повинні бути дуже уважними, їхній процес збору та обробки даних має бути безперервним. Основна мета даного етапу полягає у пошуку інструментарію, за допомогою якого організація перешкоджатиме впливу фінансових ризиків та негативних впливів на фінансову політику та роботу організації в цілому. Мінусом цього етапу є можлива неточність надання інформації про ризики та неефективна робота співробітників, невиконання ними своїх посадових функцій.

На третьому етапі, у процесі формування політики ризик - менеджменту, фахівці повинні розробити максимально ефективну програму управління фінансовими ризиками, яка є сукупністю необхідних для виконання заходів, критерії ефективності їх виконання, ресурсне забезпечення та інше. При складанні програми має бути враховано низку критеріїв, таких як:

- можливість реалізації складених заходів у межах виділених коштів;
- розглянути та оцінити ефективність існуючих механізмів ризик-менеджменту;
- оцінити розмір та ймовірність настання можливої шкоди від ризикових ситуацій для підприємства;
- відповідність запропонованих заходів нормативно-правовим актам, фінансовій політиці підприємства.

Для досягнення ефективного результату програму можна розділити на кілька груп. Наприклад, перший комплекс заходів включає заходи, спрямовані лише на розробку внутрішніх документів з управління фінансовими ризиками, другий комплекс – заходи щодо якісного аналізу ризиків, а третій комплекс – заходи щодо кількісного аналізу ризиків тощо.

За результатами запропонованих та встановлених пропозицій до складеної програми з управління фінансовими ризиками можуть вноситись поправки з метою забезпечення її адаптивності до змін функціонування ринку та навколишнього середовища в цілому, тобто неефективні заходи замінюються більш ефективними.

Служба ризик – менеджменту ТОВ «АВТОТІР СЕРВІС» для досягнення найбільш ефективного результату встановила три плани:

- реалістичний (полягає у реальному уявленні картини дій).
- песимістичний (прогнозоване значення показника не досягається у звітному періоді).
- оптимістичний (прогнозоване значення показника перевиконується у звітному періоді).

Останній етап, четвертий, полягає у виконанні комплексу заходів щодо зниження фінансових ризиків за допомогою реалізації управлінських та технічних рішень.

Основними показниками ефективності управління фінансовими ризиками ТОВ «АВТОТІР СЕРВІС» є:

- вартісне вираження виявлених фінансових ризиків;
- фінансова ефективність (враховує фінансові наслідки підприємства);
- економічна ефективність, яка враховує витрати та результати, що виходять за межі основних фінансових інтересів підприємства.

Застосування будь-якого з методів управління фінансовими ризиками ТОВ «АВТОТІР СЕРВІС» призводить до перерозподілу поточних та очікуваних фінансових потоків усередині підприємства. Перерозподіл фінансових потоків також призводить до зміни вартості чистих активів організації, яка розрахована з урахуванням очікуваних грошових надходжень.

Таким чином, метою оцінки ефективності запропонованих заходів є адаптація системи управління фінансовими ризиками до змін умов функціонування довкілля, що впливають на організацію ризиків. Якісне

управління фінансовими ризиками дозволить використати оптимальні за ефективністю засоби контролю ризиків, дозволяє скоротити витрати на фінансування ризиків та збільшити продуктивність роботи підприємства.

Стратегія розвитку ТОВ «АВТОТІР СЕРВІС» спрямована як на мікросередовище підприємства, так й макросередовище, тобто, впливає ступінь задоволення зацікавлених сторін. Одним із важливих питань стратегії розвитку ТОВ «АВТОТІР СЕРВІС» є питання про ціноутворення. Тут необхідно правильно діяти та слідувати їй, так як товари та послуги не є унікальними. Ще одним важливим аспектом є розробка та використання систем знижок з урахуванням сезонності, життєвого циклу товару чи послуги, а також економічної та соціальної ситуації.

Вкладення в рекламу не є витратами, а скоріше інвестиціями, які принесуть свої плоди як збільшення кількості клієнтів і розширення кордонів підприємства. З урахуванням того, що підприємство більше працюватиме і не припинить надавати послуги зі встановлення додаткового обладнання, величина доходів і витрат зміниться. Необхідно підняти заробітну плату працівникам, оскільки їм доведеться виконувати більший обсяг робіт.

Введення виїзного автосервісу забезпечить повніше задоволення попиту необхідними послугами. Зазначимо, що виїзний сервіс не лише приносить ТОВ «АВТОТІР СЕРВІС» прибуток, а й збільшить кількість постійних клієнтів техцентру, які довіряють йому. Про ефективність працюючої стратегії ТОВ «АВТОТІР СЕРВІС» необхідно судити за межами конкуренції в галузі (наскільки рівнів каналів розподілу використовується, які розміри та відмінності географічних ринків), а також за багатофункціональними складовими стратегії.

ВИСНОВКИ

На основі аналізу літературних джерел було розглянуто сутнісні характеристики терміну «розвиток» теоретичні аспекти, пов'язані зі стратегією розвитку підприємства.

На результат діяльності підприємства як організованої економічної системи впливають різноманітні як внутрішні, так і зовнішні чинники. Вони можуть бути різним чином класифіковані, структуровані і враховані. Поєднання чинників унікальне для кожного підприємства. Вони зберігають постійність на певний період спостереження.

Оцінка вартості підприємства відноситься до найбільш складних фінансових проблем.

Аналіз методів оцінки об'єктів інвестування, вживаних на сьогоднішній день в зарубіжних країнах, дозволяє виділити два підходи до вибору об'єкту інвестування. При аналізі показників, що характеризують стан окремого підприємства, можна використовувати або дані розвитку галузі, в якій функціонує фірма, її фінансові показники, ефективність менеджменту та інші, або оцінювати положення підприємства на фондовому ринку, біржовий курс його цінних паперів. Розглянемо достоїнства і недоліки таких підходів, а також можливість їх застосування в умовах національної економіки.

Оцінка вартості підприємства. Стан фондового ринку України поки що не дозволяє займатися технічним аналізом і використовувати його при оцінці вартості підприємства. Окремими організаціями, що спеціалізуються на консультаційних послугах в інвестиційній сфері, проводяться збір аналітичної інформації і спроби створення вітчизняних індексів. Достовірність отримуваних індексів поки ненадійна, що визначається не якістю методів, а низьким рівнем і недостатньою кількістю початкової інформації. Можливість і необхідність такого аналізу виникне в процесі подальшого розвитку ринкової економіки, появою достатньої кількості біржових структур, висновком великої кількості операцій з цінними

паперами і, як наслідок, виникненням реальних котирувань фондових інструментів.

Оцінка підприємства в цілому вимагає декілька інших підходів, чим оцінка окремих активів цього підприємства. При такій оцінці необхідно розглядати підприємство як єдиний майновий і виробничий комплекс. Цілісний майновий комплекс – це господарюючий об'єкт із завершеним циклом виробництва продукції (робіт, послуг). Відмітною особливістю такої оцінки є те, що вартість майнових активів коригується на вартість гудвіла. Причому під гудвілом слід розуміти ділову репутацію підприємства, його нематеріальний актив, вартість якого створюється завдяки управлінському мистецтву, позиціям на ринку, успішному впровадженню нових технологій і так далі.

У країнах з ринковою економікою і розвиненим фондовим ринком корпоративні права оцінюють за допомогою ринкової ціни акцій. Використовувати цей метод в Україні важко із-за нерозвиненості фондового ринку.

Таким чином, узагальнивши аналіз методів оцінки майна, що існують на сьогоднішній день, підприємства і бізнесу в цілому, можна зробити вивід про доцільність використання при оцінці вартості підприємства декілька методів, реальна ж вартість компанії знаходиться в проміжку між максимальною по величині оцінкою і мінімальною з них.

Розкрито сутність поняття стратегія розвитку підприємства – це вид генеральної стратегії підприємства, що є системою довгострокових цілей діяльності підприємства, системи методів, коштів, організаційних механізмів та інструментів їх досягнення за допомогою ефективного управління процесами формування, розподілу та використання наявних ресурсів (виробничих, трудових, фінансових, інформаційних, організаційних) в умовах нестабільності факторів довкілля та обмеженості ресурсів.

Метою стратегії розвитку є пошук та реалізація конкретних дій у системі обраних напрямів щодо покращення фінансово-економічних

параметрів підприємства, з урахуванням існуючих та потенційних умов і обмежень на ресурси

Визначено що серед класифікаційних ознак найбільш суттєві такі: рівень прийняття рішень; базова концепція досягнення конкурентних переваг; стадія життєвого циклу галузі; відносна сила галузевої позиції підприємства; ступінь «агресивності» поведінки підприємства у конкурентній боротьбі.

Розглянувши різні типи та види стратегій, зробили, що їх досить велика кількість і абсолютно кожна з них, безумовно, відіграє дуже важливу роль в економічному функціонуванні підприємства.

Охарактеризовано процес розробки з погляду динамічної сукупності восьми взаємопов'язаних управлінських процесів, що логічно впливають один з одного. Визначено, що до основних факторів, що формують стратегію, віносяться: соціальні, політичні, цивільні та регулюючі норми; привабливість галузі та умови конкуренції; специфічні ринкові можливості та загрози; сильні та слабкі сторони підприємства, його конкурентні переваги; особисті амбіції, філософія бізнесу та етичні погляди менеджерів; цінності та культура підприємства.

У другому розділі здійснено організаційно-економічну характеристику підприємства ТОВ «АВТОТІР СЕРВІС», яка показала, що протягом аналізованого періоду прибуток ТОВ «АВТОТІР СЕРВІС» збільшилася на 1 %. У 2020 році обсяги продажу послуг збільшилися на 23,88%, а в 2021 році простежується зниження на 18,47%, через вплив на ринок послуг пандемії та карантинних обмежень підприємство зазнало втрати частини клієнтів. У 2021 році дохід організації суттєво зменшився, що обумовлено зниженням обсягів продажів, через скорочення ринку збуту. Пропорційно до обсягу реалізації послуг змінилися комерційні та управлінські витрати. У 2020 році вони збільшились на 25,44%, а у 2021 році знизилися на 17,48%. У 2021 році комерційні та управлінські витрати істотно вищі за обсяги продажу послуг, внаслідок чого у ТОВ «АВТОТІР СЕРВІС» з'являється збиток у розмірі 321

тис.грн. За досліджуваний період витрати збільшувалися більш стрімким темпом, тому прибуток від продажів знизився. У 2020 році простежується збільшення активів у 2,3 рази, однак у 2021 році цей показник знизився на 35,02 %. Простежується тенденція незначного зменшення власного капіталу. До кінця 2021 року значення власного капіталу зросло на 2,82%.

Проте, у 2021 році, внаслідок зниження обсягів продажу послуг та втратою частини клієнтів, оборотні активи ТОВ «АВТОТІР СЕРВІС» знизилися на 38,65%. Також спостерігається зменшення дебіторської заборгованості на 30 %, запасів на 57,56 %, фінансових вкладів на 7,08 %, грошових коштів на 40,47 %.

Протягом аналізованого періоду зменшилася рентабельність продажів: на 1,24 % у 2020 році щодо 2019 року та на 1,2 % у 2021 році порівняно з 2020 роком. Зниження відбулося через зменшення прибутку від продажів у 2021 році.

У 2021 році рентабельність активів збільшилася за рахунок зменшення середньорічної вартості активів, а також через зменшення середньорічної вартості власного капіталу та оборотних активів відбулося зниження їх рентабельності. Під час аналізу фінансових показників ТОВ «АВТОТІР СЕРВІС» спостерігається негативна тенденція. Витрати на 1 грн. продажів збільшувалися протягом усього досліджуваного періоду та, у 2021 році, перевищили дохід від продажів.

Таким чином, ефективність діяльності ТОВ «АВТОТІР СЕРВІС» протягом аналізованого періоду 2019 – 2021 років погіршувалася.

Аналіз зовнішнього та внутрішнього середовища підприємства виявив за допомогою SWOT – аналізу сильні та слабкі сторони підприємства. Головною загрозою є сильна конкуренція на ринку, та фактори невизначеності епідеміологічної ситуації, а намір виходу на нові сегменти - є основними можливостями підприємства; до основних сильних сторін відноситься лояльність клієнтів, висока якість послуг.

Було також проведено аналіз процесу розробки стратегії, оскільки підприємство перебуває у кризовому стані, запропоновано створити стратегію розвитку, спрямовану на його оздоровлення.

За оцінками експертів було визначено, що найоптимальнішою стратегією для ТОВ «АВТОТІР СЕРВІС» є стратегія концентрованої диверсифікації, що базується на пошуку та використанні додаткових можливостей надання нових послуг – розширення виробничого портфеля за рахунок нових послуг, яка надасть можливість значного збільшення прибутку, а, отже, можливість розвитку ТОВ «АВТОТІР СЕРВІС» та підвищення конкурентоспроможності підприємства в цілому та зокрема послуг, що надаються.

Проаналізувавши внутрішнє та зовнішнє середовище ТОВ «АВТОТІР СЕРВІС», та виявивши аспекти, що впливають на ефективність діяльності підприємства запропоновано заходи, спрямовані на підвищення прибутковості. Методологічним інструментом яких є бізнес-план. Його розробка дозволить підприємству узгодити можливості та потенціал із потребами ринку на певний період. На підставі проведених аналізів запропоновано скласти план управління ризиками, який має бути заснований на сильних сторонах підприємства, з врахуванням можливостей та загроз зовнішнього середовища.

- обґрунтовано вибір стратегії розвитку підприємства та викладено характеристики нового бізнес-проекту для реалізації розробленої стратегії. Перспективами розвитку ТОВ «АВТОТІР СЕРВІС» має стати розширення комплексу послуг, що надаються, шляхом освоєння нової ніші, а саме малярні роботи – це спосіб відновлення базового покриття автомобіля. У ході розробки стратегії розвитку ТОВ «АВТОТІР СЕРВІС», було запропоновано бачення та місія для аналізованого підприємства. Також за результатами проведеного дослідження сформовано стратегічний план розвитку ТОВ «АВТОТІР СЕРВІС», що дозволяє здійснити обрану стратегію та досягти поставленої мети.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Апалькова В. В. Концепція розвитку цифрової економіки в Євросоюзі та перспективи України. *Вісник Дніпропетровського університету. Серія: Менеджмент інновацій*. 2015. Вип. 4. С. 9-18..
2. Базилінська. О.Я. Фінансовий аналіз: теорія та практика: навч. посіб. – К.: Центр учбової літератури, 2012. 328
3. Білоконний П.Г. Управління конкурентоспроможністю: Конспект лекцій. Вінниця: ВІРЕУ, 2000. С. 33-34.
4. Благодетельєва-Вовк С.Л. Про суть понять «економічний розвиток» та «економічне зростання». URL: <http://www.e2000.kyiv.org/biblioteka>
5. Богатирьов І.О. Ефективність розвитку підприємства. *Формування ринкових відносин в Україні*. 2006. № 8. С. 79-84.
6. Бутинець Ф.Ф., Шигун М.М. Моделі і методи прийняття рішень в аналізі та аудиті: Навчальний посібник. Житомир: ЖДТУ. 2004. 352 с.
7. Васильєва, І.В., Гошовський, Р.В. Стратегічне управління розвитком підприємства. *Економічні науки*. 2006. URL: http://www.rusnauka.com/ONG_2006/Economics/17819.doc.htm
8. Василенко В. О. Інноваційна складова стратегічного управління зовнішньоекономічною діяльністю підприємства / В. О. Василенко, О. С. Локтіонова // Вісник Національного технічного університету «Харківський політехнічний інститут» (економічні науки): зб. наук. пр. Харків: НТУ «ХПІ», 2018. № 47 (1323). С. 42-47.
9. Васюк Н.В. Формування механізму стійкого розвитку машинобудівних підприємств. *Інноваційна економіка*. 2012. № 10. с. 125-128.
10. Верба В. А. Підсистема управління розвитком на підприємстві: концептуальні засади створення та функціонування // Стратегія розвитку України (економіка, соціологія, право): Наук. ж-л. Вип. 1-2. – К.: Книжкове вид-во НАУ, 2009. С. 404–411.
11. Вороніна О. О. Фінансовий моніторинг у системі стратегічного управління підприємством. *Бізнес Інформ*. 2019. № 6. С.265-269.

12. Гальчак Х. Р. Забезпечення сталого розвитку підприємства як основа формування соціальної відповідальності. *Вісник Національного університету «Львівська політехніка»*. Серія: *Проблеми економіки та управління: збірник наукових праць*. 2016. № 847. с. 69-74.

13. Геєць В.М. Пріоритети національного економічного розвитку в контексті глобалізаційних викликів. Монографія. К.: Київськ. нац. торг.-екон. ун-т, 2008. 389 с

14. Глушенкова А. А., Плевако Н. О., Сало А. Я. Прогнозування ключових показників діяльності підприємств зв'язку, спрямоване на підвищення ефективності стратегічного розвитку. *Держава та регіони. Серія: Економіка та підприємництво*. 2020. Запоріжжя. № 6 (117). С. 50-55.

15. Голобородько А. Ю., Плевако Н. О. Статистичне прогнозування тенденцій розвитку телекомунікаційної сфери економіки в умовах цифровізації. *Бізнес-інформ*. 2020. Харків. № 12. С. 265-270.

16. Давидов, Г.М., Малахова, В.М., Магопець, О.А. Лисенко, А.М. та Давидов, Ю.Г. 2007. *Стратегічний аналіз: навчальний посібник*. Кіровоград: «Вища школа».

17. Демиденко Л. М. Концептуальні підходи до забезпечення стійкого розвитку підприємства. *Наукові праці Полтавської державної аграрної академії. Серія: Економічні науки*. 2013. Випуск 2(7), Том 1. с.92-96. URL: <http://www.pdaa.edu.ua/sites/default/files/nppdaa/7.1/92.pdf> 15 (дата звернення: 21.11.2020)

18. Демченко Д. М., Петухова О. М. Управління стратегічним розвитком підприємства. *Ефективна економіка № 1, 2017*. URL: <http://www.economy.nauka.com.ua/?op=1&z=5388>

19. Деркач О.В. Проблеми аналізу фінансового стану підприємства. *Ефективна економіка*. URL: <http://www.economy.nauka.com.ua/?op=1;'=z 1982>, с. 446

20. Дикань В.В. Діагностика потенціалу розвитку машинобудівного комплексу України // *Економічний простір*. 2013. № 74. С. 93-101.

21. Довгань Л. Є., Каракай Ю. В., Артеменко Л. П. Стратегічне управління: Навчальний посібник. К. : Центр учбової літератури. 2009. 440 с.
22. Довгань Л.Є., Каракай Ю.В., Артеменко Л.П. *Стратегічне управління*. Київ: Центр учбової літератури. 2011.
23. Дубодєлова А., Юринєць О. Методи стратегічного аналізу бізнес-середовища підприємства. *Наука молода*. № 15–16, 2011 р. URL: <http://dspace.wunu.edu.ua/bitstream/316497/27409/1/Дубодєлова.pdf>
24. Дунда С.П. Теоретичні підходи до визначення поняття «розвиток підприємства». *Проблеми підвищення інфраструктури: зб. наук. пр.* 2011. Вип. 32. С. 70-75.
25. Дунська А. Р. Інноваційна стратегія як сучасний інструмент управління розвитком підприємства [Електронний ресурс] /матеріали III міжнар. наук.-практ. конф. «Инвестиционные приоритеты эпохи глобализации: влияние на национальную экономику и отдельный бизнес». 7-8 окт. 2010. – URL: http://www.confcontact.com/20101008/5_dunska.htm
26. Жилінська Л.О. Теоретичні аспекти щодо управління розвитком підприємства. *Управління економікою: теорія та практика*. 2014. № 2014. с.94–106.
27. Забродська Л. Д. Стратегічне управління: реалізація стратегії. Навч. посібник для студ. екон. спец. Харків: Консул. 2004. 208 с.
28. Калиніченко Ю. Стратегічний розвиток підприємства: теоретичні та практичні аспекти // Галицький ек. вісник. 2010. №4(29). С. 106-115.
29. Карчева Г.Т., Огородня Д.В., Опенько В.А. Цифрова економіка та її вплив на розвиток національної та міжнародної економіки // Фінансовий простір. №3 (27). 2017. С.13-21.
30. Кифяк В. Теоретичні основи визначення категорії «розвиток підприємства». *Економічний аналіз*. Тернопіль. 2011. Вип. 8. Ч. 2. с. 190-194.
31. Кобзій О.В. Актуальність динамічного планування діяльності підприємств у невизначених умовах. *Теоретичні та прикладні питання економіки*. 2010. №22. С. 212–218.

32. Ков'ях Т. В. Ідентифікація категорії «розвиток» у сучасній економічній системі [Електронний ресурс]. URL: http://www.nbu.gov.ua/portal/soc_gum/Vdnuet/econ/2010_4/Kovyah.pdf.

33. Коляденко С. В. Цифрова економіка : передумови та етапи становлення в Україні та світі. *Економіка. Фінанси. Менеджмент: актуальні питання науки і практики*. 2016. № 6. С.105-110.

34. Косцик Р. С. Ризики впровадження організаційних змін: сутність, класифікація та ідентифікація [Електронний ресурс]. URL: <http://www.nbu.gov.ua/portal/natural/Vnulp/Menegment/2010...-/10.pdf> (дата звернення: 14.11 2020)

35. Корнійчук А.А. Сутність стратегічної діагностики як основи стійкого розвитку підприємства // Вісник Житомирського державного технологічного університету. Економічні науки. – 2011. – № 1 (55). – С. 222-224.

36. Косянчук Т.Ф. Діагностика конкурентного потенціалу підприємства / Т.Ф. Косянчук // Наукові записки. Серія «Економіка». 2013. Випуск 23. С. 51-54.

37. Кравченко О. В., 2007. Поняття стратегії в стратегічному управлінні. *Вісник СНАУ*, 1(22), с. 267.

38. Кривов'язюк І.В. Економічна діагностика [текст]: навч. посіб. – К.: Центр учбової літератури, 2013. 450 с.

39. Кривов'язюк І. В. Економічна діагностика. 2-ге вид. [текст]: навч. посіб. –К.: Центр учбової літератури, 2017. 456 с.

40. Литвиненко Т.М. Невизначеність ринкового середовища та шляхи її локалізації. *Теоретичні та прикладні питання економіки: Збірник наук. праць КНУ ім. Т.Г. Шевченка*. Вип. 19. К., 2009. С. 46–55.

41. Маргітич В. Матриця діагностики організаційно-економічного потенціалу стратегічного розвитку [Електронний ресурс] // Стратегія бізнесу: футурологічні виклики: Зб. Матеріалів Міжнародної науково-практичної інтернет-конференції. – К.: КНЕУ, 2019. 495 с.

42. Мармоза А. Т. Теорія статистики. 2-е вид., перероб. та доп. – К.: «Центр учбової літератури», 2013. 592 с.
43. Матішак Ю.І. Характеристика зв'язку поняття «розвиток підприємства» з іншими економічними категоріями. *Сучасні економічні системи: стан та перспективи: тези доп. VI Міжн. наук.-практ. Інтернет-конф. (14–15 травня 2015 р.)*. Хмельницький: ХКТЕІ. 2015. с. 20-21.
44. Мельник О.Г. Методи діагностики виробничо-господарської діяльності підприємства / О. Г. Мельник // Менеджмент та підприємництво в Україні: етапи становлення і проблеми розвитку. Вісник Національного університету «Львівська політехніка». – Львів: Видавництво Національного університету «Львівська політехніка» 2009. № 647. С. 120-124.
45. Мінцберг Г. Зліт і падіння стратегічного планування / Г. Мінцберг; пер. з англ. Катерина Сисоєва. – К.: Вид-во Олексія Капусти, 2008. 412 с.
46. Мірошніченко О.В., Мурашко І.С. Ресурсозбереження серед принципів забезпечення стійкого розвитку підприємства. *Економіка: реалії часу. Науковий журнал*. 2014. № 2 (12). С. 58-62.
47. Міщенко А. П. Стратегічне управління: [навч. посіб.]. – К.: ЦНЛ, 2004. 336с.
48. Мочерний С.В. Методологія економічного дослідження. Монографія. Львів: Світ. 2001. 416 с.
49. Нечепуренко М.Н. Проблеми економічного розвитку підприємств. *Питання економічних наук*. 2006. № 1(17). С. 23-25.
50. Пащенко О. П. Стратегічне управління розвитком підприємства. *Вісник Хмельницького національного університету. Серія «Економічні науки»*. 2011. № 2. Т. 2. С. 99-103.
51. Пащенко О. П. Сучасна парадигма стратегічного управління розвитком підприємства в контексті управління змінами. URL: https://km-news.ztu.edu.ua/wp-content/uploads/2012/10/rozdil-2_.pdf

52. Пащенко О. П. Стратегічне управління розвитком підприємства. *Вісник Хмельницького національного університету* 2011, № 2, Т. 2 URL: journals.khnu.km.ua/vestnik/pdf/ekon/2011_2_2/099-103.pdf
53. Погорєлов Ю.С. Категорія розвитку та її експленарний базис. *Теоретичні та прикладні питання економіки*. К. 2012. Вип. 27. Т. 1. С. 30-34.
54. Погорєлов Ю. С. Розвиток підприємства: поняття та види / [Електронний ресурс]. URL: http://www.nbu.gov.ua/Articles/Kultnar/knp88/knp88_75-81.pdf
55. Полонець В. Чи варто використовувати PEST- і SWOT-аналізи у стратегічному маркетингу? *Маркетинг в Україні*. 2006. № 4. С. 47-50.
56. Пономаренко В. С., Тридід О. М., Кизим М. О. Стратегія розвитку підприємства в умовах кризи Монографія. Харків. Видавничий дім «ІНЖЕК», 2003. 328 с.
57. Прийма Л. Р. Розвиток підприємства: сутність поняття. *Науковий вісник НЛТУ України*. 2012. Вип. 22.10. С. 236-241.
58. Раєвська О. В. Управління розвитком підприємства: методологія, механізми, моделі. Монографія. – Харків. 2006. 496 с.
59. Ревенко О. В. Стратегічне управління розвитком підприємства: автореф. дис. на здобуття наук. ступеня канд. екон. наук: 08.06.01 «Економіка підприємства і організація виробництва» – Харків, 2006. 20 с.
60. Саєнко М. Г. *Стратегія підприємства*. Підручник. Тернопіль: Економічна думка. 2006. 390 с.
61. Скібіцький О. М. Стратегічний менеджмент [Електронний ресурс] / О. М. Скібіцький. Навч. посіб. – К.: Центр навчальної літератури, 2006. 312с. – URL:http://ipk-dszu.kiev.ua/files/biblioteka/Strateg_menedgment-Skibitskiy.pdf
62. Смачило І. І. Принципи формування та структура механізму управління сталим розвитком підприємства //Економіка розвитку. 2013. № 3. С. 79-82.

63. Сокирник І. В. Управління реалізацією стратегії сучасної організації / І. В. Сокирник // Вісник Хмельницького нац. ун-ту. 2010. №4. Т. 2. С. 112-118.
64. Стратегія підприємства: конспект лекцій / укладачі: І. Б. Дегтярьова, М. О. Харченко. Суми : Сумський державний університет, 2016. 80 с.
65. Ткачук Г. О. Концепція безпечності трансформаційних перетворень на підприємствах харчової промисловості // *Інформаційне суспільство: технологічний, економічний та технічний аспекти становлення (випуск 43)*: матеріали міжнародної наукової інтернет-конференції 14 листопада 2019 року. URL: <http://www.konferenciaonline.org.ua/arhiv-konferenciy/arhiv-konferenciy14-11-2019>.
66. Токмакова І.В., Шатохіна Д.А., Мельник С.В. Стратегічне управління розвитком підприємств в умовах цифровізації економіки. *Вісник економіки транспорту і промисловості*. 2018. № 64. С. 283–291.
67. Трухан, О.Л., 2010. Змістовна сутність поняття «стратегія підприємства»: суперечності поглядів. *Вісник ЖДТУ: Економічні науки*, 3, Ч. 1 (58), с. 302-307.
68. Хлевицька Т. Б., Плевако Н. О. Науково-методичний підхід до вибору фінансової стратегії підприємства. *Проблеми економіки*. 2020. Харків. № 4 (46). С. 241-249.
69. Хома І. Б. Формування та використання систем діагностики економічної захищеності промислового підприємства: монографія / І. Б. Хома. – Львів: Видавництво Національного університету «Львівська політехніка», 2012. – 504 с.
70. Черчик Л. М. Діагностика в системі стратегічного менеджменту підприємства. *Науковий вісник Полісся*. 2017. № 2 (10), ч. 2. С. 150-155.
71. Чмерук Г. Г., Краліч В. Р., Бурлакова І. А. Деякі аспекти цифрової трансформації підприємств. *Причорноморські економічні студії*. 2018. Вип. 34. С. 97-101.

72. Шандова Н. В. Принципи формування умов сталого розвитку промисловості. *Бізнес Інформ*. 2013. № 6. С. 176-181.

73. Шапурова О.О. Систематизація методологічних аспектів оцінки внутрішнього та зовнішнього середовища сукупного економічного потенціалу підприємства. *Інвестиції: практика та досвід*. Київ: ДКС Центр, 2013. № 23 С.41–47.

74. Щербатенко Олексій. Партнер із розвитку бізнесу SmartTender.biz. Перспективи та перешкоди цифрової економіки в Україні // *Економіка, електронна демократія, історії, технології*. 29.01.2018. URL: <https://nachasi.com/2018/01/29/what-makes-ukraine-digita>.

75. Шваб Л. І. Економіка підприємства: навч. посібник. К.: Каравела, 2007. 584 с.

76. Шведчиков О. А. Концептуальні засади сталого розвитку промислового підприємства. URL: http://archive.nbu.gov.ua/portal/soc_gum/vsunu/2011_7_2/Schvedchikov.pdf.

77. Шульга Г. О. Стратегічне управління розвитком підприємства: автореф. дис. на здобуття наук. ступеня канд. екон. наук: 08.06.02 «Підприємництво, менеджмент та маркетинг» / Г. О. Шульга. – Харків, 2001. – 19 с.

78. Ansoff, I.H., Sulliva, P.A. Optimizing Profitability in Turbulent Environments: A formula for strategic success. *Long Range Planning*, 1993. 26(5). P. 11–23.

79. Chandler A. D. *Strategy and Structure Chapters in the history of the American Industrial Enterprises* Cambridge. – M. A.: MIT Press, 1962.

80. Chandler A. *Strategy and Structure: Chapters in the History of the Industrial Enterprise*. Massachusetts Institution of Technology: The Mit Press. 1962, 1990. 465 p.

81. Drucker P. F. *The Practice of Management*, Harper Business. – New York: NY, 1993. P. 132.

82. Gold K. Managing for Success: A comparison of the private and public sectors. *Public Administration Review*. 1982. Nov.-Dec. P. 568-575.

83. Hamel G. Strategy as stretch and leverage / Gary Hamel, Coimbatore Krishnarao Prahalad // Harvard business review. 1993. N 71 (2). P. 75.
84. Jaffee, D. Organization Theory: tension and change. Boston: McGraw Hill. 2008. 315 p.
85. Kosha Gada The Digital Economy In 5 Minutes. URL: <https://www.forbes.com/sites/koshagada/2016/06/16/what-is-the-digitaleconomy-/#5c6ffc707628>
86. Mesenbourg T. L. Measuring the Digital Economy / US Bureau of the Census, Suitland, MD. 2001. Retrieved from: <https://www.census.gov/content/dam/Census/library/workingpapers/2001/econ/umdigital.pdf>.
87. Meta-Digital Accounting in the Context of Cloud Computing / Alexandru Tugui: Encyclopedia of Information Science and Technology, Third Edition, 2015.
88. Michon C., Stern P. La dynamisation sociale. P.: Ed. D'organisation. 1985. 115p.
89. Mintsberg H. The rise and fall of strategic planning. N.Y. the free press, 1994
90. Rigby, D., Bilodeau, B. Management tools and trends 2009. Bain & Company. 2010.
91. Taking leadership in a digital economy / Telstra corporation limited, Deloitte digital. November 2012. Retrieved from: [deloittedigital.com.au / telstra.com](http://deloittedigital.com.au/telstra.com)
92. Tapscott D. The Digital Economy: Promise and Peril in the Age of Networked Intelligence. McGraw-Hill, 1995. 342 p.
93. Wack, P. Scenarios: Shooting the Rapids. Harvard Business Review, 1985. 63(6). C. 139–150.

