

Міністерство освіти і науки України
Дніпровський державний аграрно-економічний університет
Факультет менеджменту і маркетингу
Кафедра менеджменту, публічного управління та адміністрування

ДОПУСТИТИ ДО ЗАХИСТУ:

Завідувачка кафедри,
д.держ.упр., проф.

_____ Наталія БОНДАРЧУК
« ____ » _____ 2024 р.

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

**на тему: УДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ СТРАТЕГІЧНОГО
УПРАВЛІННЯ ЕКОНОМІЧНИМ РОЗВИТКОМ ПІДПРИЄМСТВА**

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

Здобувач

Микита ВАСИЛЬЄВ

**Науковий керівник,
старша викладачка**

Інна ЗАСТАВА

ДНІПРОВСЬКИЙ ДЕРЖАВНИЙ АГРАРНО-ЕКОНОМІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ**Факультет** менеджменту і маркетингу**Кафедра** менеджменту, публічного управління та адміністрування**Спеціальність** 073 «Менеджмент»**Освітня-професійна програма:** «Менеджмент»**Освітній ступінь:** «Бакалавр»**ЗАТВЕРДЖУЮ**

Зав. кафедри _____

« ____ » _____ 20 р.

ЗАВДАННЯ**на кваліфікаційну роботу здобувачеві****ВАСИЛЬЄВУ МИКИТІ ВІТАЛІЙОВИЧУ**

1. Тема роботи «Удосконалення системи стратегічного управління економічним розвитком підприємства»,

Керівник роботи Застава Інна Анатоліївна, старший викладач

затверджені наказом ректора ДДАЕУ від « ____ » _____ 2024 р. № ____.

2. Строк подання здобувачем роботи 01 червня 2024 року.

3. Вихідні дані до роботи Річна фінансова звітність ПП «АФК ГРУПП». Прогноз економічного зростання на наступний рік, аналіз даних та юридичні документи.

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

1. Дослідити сутність та етапи формування стратегії бізнесу.

2. Вивчити механізм впровадження та реалізації стратегії економічного розвитку підприємства.

3. Навести організаційно-економічну характеристику підприємства.

4. Провести аналіз стратегічного управління ПП «АФК ГРУПП».

5. Запропонувати заходи з удосконалення маркетингового аспекту стратегічного управління ПП "АФК ГРУПП".

6. Розробити стратегію стимулювання продажів підприємства.

5. Перелік графічного матеріалу (з точним зазначенням обов'язкових креслень).

1) Організаційна структура ПП "АФК ГРУПП".

2) Динаміка чистого прибутку підприємства за 2021-2023 роки.

3) Розширена матриця SWOT-аналізу ПП «АФК ГРУПП».

4) Матриця Бостонської консультативної групи ПП «АФК ГРУПП».

5) Зміни обсягу продажів ПП «АФК ГРУПП» за результатами впровадження запропонованої стратегії.

6. Консультанти розділів роботи

Розділ	Прізвище, ініціали та посада консультанта	Підпис, дата	
		завдання видав	завдання прийняв
№3			

7. Дата видачі завдання _____

КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

№ з/п	Назва етапів кваліфікаційної роботи	Строк виконання етапів роботи	Примітка
1	Вибір і затвердження теми роботи, об'єкта дослідження	Вересень 2023 р.	
2	Складання і затвердження розгорнутого плану та завдання на кваліфікаційну роботу	Вересень 2023 р.	
3	Вибір і опрацювання джерел інформації щодо теоретичних аспектів організації менеджменту в аграрних підприємствах. Виконання першого теоретичного розділу.	Вересень - листопад 2023 р.	
4	Дослідження організаційно-економічної та управлінської діяльності підприємства. Виконання другого дослідницько-аналітичного розділу.	Грудень 2023 р. – лютий 2024 р.	
5	Розробка шляхів удосконалення організації менеджменту в підприємстві. Виконання третього проектно - рекомендаційного розділу роботи.	Лютий – квітень 2024 р.	
6	Розробка висновків та пропозицій	Травень 2024 р.	
7	Оформлення тексту кваліфікаційної роботи, супровідних документів до неї.	Травень 2024 року	
8	Підготовка доповіді та ілюстративного матеріалу до захисту роботи	Травень 2024 р.	
9	Перевірка тексту для встановлення рівня оригінальності роботи та відсутності академічного плагіату, фабрикації та фальсифікації	Червень 2024 р.	
10	Представлення роботи на засідання кафедри	Червень 2024 р.	
11	Захист кваліфікаційної роботи	Червень 2024 р.	

Здобувач
Керівник роботи

Микита ВАСИЛЬСВ
Інна ЗАСТАВА

ЗМІСТ

ВСТУП	4
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ УПРАВЛІННЯ СТРАТЕГІЧНИМ РОЗВИТКОМ ПІДПРИЄМСТВА	7
1.1. Сутність та етапи формування стратегії бізнесу	7
1.2. Механізм впровадження та реалізації стратегії економічного розвитку підприємства	16
РОЗДІЛ 2. ДОСЛІДЖЕННЯ ЕКОНОМІЧНОГО ПОТЕНЦІАЛУ ТА СТРАТЕГІЧНОГО РОЗВИТКУ ПП "АФК ГРУПП"	23
2.1. Організаційно-економічна характеристика підприємства	23
2.2. Аналіз стратегічного управління ПП «АФК ГРУПП»	35
РОЗДІЛ 3. ФОРМУВАННЯ УПРАВЛІНСЬКОЇ СТРАТЕГІЇ ЕКОНОМІЧНОГО РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМСТВА	41
3.1. Удосконалення маркетингового аспекту стратегічного управління ПП "АФК ГРУПП"	41
3.2. Розробка стратегії стимулювання продажів в системі кадрового забезпечення підприємства	50
ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ	56
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	59
ДОДАТКИ	62

ВСТУП

Актуальність теми. Вдосконалення стратегічного управління підприємством відіграє важливу роль у досягненні його цілей та підвищенні ефективності діяльності. Це ключовий елемент менеджменту підприємства, оскільки визначає загальний вектор діяльності, шляхи розвитку та чітку мету, яку підприємство має досягти в перспективі.

Стратегічний менеджмент представляє собою систематичний та спрямований на результат процес, який направлений на загальне бачення та реалізацію управлінської стратегії організації. Ефективне управління ресурсами у цьому випадку полягає в чіткому розподілі грошових, людських та майнових активів, враховуючи затверджену стратегію. Тому, результативність стратегічного керівництва визначається тим, як ефективно підприємство використовує свої ресурси для досягнення стратегічних цілей у конкурентному бізнес-середовищі.

Гнучкість та здатність адаптуватися до змін є критичними в аспекті управління стратегічним розвитком. Ця властивість дозволяє підприємствам ефективно реагувати на нові умови та використовувати їх як потенціал для розвитку та інновацій. Здатність швидко реагувати на зміни сприяє збереженню конкурентоспроможності підприємства, допомагає уникнути можливих небезпек і використовувати переваги, що можуть виникнути внаслідок змін у ринкових умовах або технологічному прогресі. Отже, гнучкість в керівництві стратегічним розвитком є ключовим фактором успіху в умовах динамічного бізнес-середовища.

Стратегічне управління відіграє важливу роль у створенні сприятливого середовища для розвитку інновацій та розкриття творчого потенціалу в організації. Це методика не лише досягнення стратегічних цілей, але й ініціювання та реалізацію інноваційних методик. Стратегії розвитку стимулюють креативне мислення та інновації, що, в подальшому, дає змогу суб'єктам підприємництва успішно пристосовуватися до змін.

Стратегічний менеджмент впливає на зростання конкурентоспроможності організації через ключові механізми та практики, направлені на підвищення конкурентного потенціалу і успішну діяльність на ринку: оцінка оточення і SWOT-аналіз; розуміння конкурентного оточення: ретельний аналіз умов з допомогою SWOT дозволяє виявити переваги та недоліки для організації; мобілізація внутрішніх ресурсів; інновації та просування в технологіях, тощо.

Управління стратегією компанії сприяє оптимізації використання ресурсів для досягнення максимальної продуктивності; використанню сучасних методів та інструментів; застосуванню сучасних стратегічних методик та управлінських практик для успішної реалізації стратегій.

Таким чином, постійне вдосконалення стратегічного менеджменту підприємства має ключове значення для досягнення його мети і підвищення продуктивності. Тому це важлива стратегічна потреба для підприємства, оскільки воно сприяє не лише досягненню мети, але й сприяє гнучкості підприємства, пристосованим та здатним впевнено діяти в умовах нестабільності економіки та постійних змін.

Метою роботи є обґрунтування напрямів удосконалення стратегічного менеджменту ПП «АФК ГРУПП» в умовах динамічного бізнес-середовища.

З метою досягнення вказаних цілей необхідно вирішити **завдання**:

- дослідити сутність та етапи формування стратегії бізнесу;
- вивчити механізм впровадження та реалізації стратегії економічного розвитку підприємства;
- навести організаційно-економічну характеристику підприємства;
- провести аналіз стратегічного управління ПП «АФК ГРУПП»;
- запропонувати заходи з удосконалення маркетингового аспекту стратегічного управління ПП "АФК ГРУПП";
- розробити стратегію стимулювання продажів підприємства.

Об'єктом дослідження є процес управління стратегічним розвитком підприємства.

Предметом дослідження є теоретико-методичні та прикладні аспекти стратегічного менеджменту підприємства.

Інформаційною базою є літературні джерела та наукові праці зі стратегічного менеджменту суб'єктів підприємництва, статут підприємства, а також фінансові звіти ПП "АФК ГРУПП".

Методи досліджень. Під час дослідження відповідно до його цілей та завдань були використані наступні методи: наукової абстракції; аналітичні методи, синтезу, групування, індукції, дедуктивний метод, порівняння, використання графічних та табличних методів.

Практична значущість дослідження пов'язана з розробкою прикладних рекомендацій та обґрунтуванням запропонованих методів удосконалення стратегічного управління економічним розвитком ПП «АФК ГРУПП».

Кваліфікаційна робота має структуру: вступ, 3 розділи, 6 підрозділів, висновки, список використаних джерел з 40 найменувань. Робота викладена на 62 сторінках машинописного тексту та містить 17 таблиць, 9 рисунків та 2 додатка.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ УПРАВЛІННЯ СТРАТЕГІЧНИМ РОЗВИТКОМ ПІДПРИЄМСТВА

1.1. Сутність та етапи формування стратегії бізнесу

У теорії стратегічного управління, поняття стратегії є основою, оскільки воно об'єднує цілі, можливості та умови зовнішнього середовища. Виходячи з цілей бізнесу, стратегія визначає методи, за допомогою яких компанія може трансформувати стратегічні плани в конкурентні переваги на ринку, реагуючи на зовнішні фактори. Без цього, успішне пристосування до стратегічних змін в мінливому середовищі стає неможливим. Також ускладнюється ситуація через незгодженість внутрішніх процесів, що відбуваються у межах підприємств. Стратегія сприяє підприємству у виборі оптимального шляху розвитку та створенні ключових переваг у його функціонуванні. Вона підготовлює його до мінливого навколишнього середовища, забезпечує зв'язок між ресурсами підприємства та змінами навколишнього середовища [9].

Протягом тривалого часу стратегію вважали мистецтвом обдарованих осіб. Однак використання стратегії як ключового інструменту стратегічного управління породило необхідність уточнення її сутності та встановлення певних правил для її розробки. Водночас, складність та різноманітність цієї ідеї не дозволяють забезпечити її чітко й повне роз'яснення. Розвиток у теорії та практиці стратегічного менеджменту передбачає постійне вдосконалення тлумачень стратегії. Багато вчених надають різні визначення стратегії. Наприклад, Генрі Мінцберг прийшов до висновку, що стратегія - це підхід або дотримання певної моделі діяльності. Він характеризує стратегію як сукупність п'яти "П"[29]:

- 1) стратегія - план, напрямок або керівництво, яке вказує на шлях від сучасного стану до майбутнього;

2) стратегія - принцип або модель поведінки, за якою людина чи організація діють;

3) стратегія - позиція або визначення місця організації у зовнішньому оточенні в порівнянні з головними конкурентами;

4) стратегія - "перспектива бізнесу даної компанії";

5) стратегія – особливий прийом, спеціальний рух, який використовується для перевершення суперника або конкурента.

Наразі існують три основні підходи до розробки стратегії: цільовий, метод дій та плановий документ (табл.1.1).

Таблиця 1.1

Підходи до визначення сутності терміну "стратегія" [31]

Визначення	Підхід
Стратегія включає в себе формулювання основних довгострокової цілі підприємства та вирішення, які кроки потрібно зробити та які ресурси розмістити для досягнення цієї мети.	Цільовий
Стратегію краще розглядати як поєднання запланованих дій та швидких коригувань для адаптації до нових тенденцій ринку та нових реалій конкурентної боротьби.	Метод дій
Стратегія організації - це стратегічна мета, яка виражається у формі плану дій, спрямованих на досягнення успіху на ринку та, при можливості, здобуття конкурентної переваги над конкуруючими організаціями.	Плановий документ

Перший підхід - орієнтований на цілі, ставить акцент на потребі створення стратегічної мети підприємства. Другий підхід можна описати як "метод дій" або "метод поведінки". Прибічники цього підходу найважливішим елементом стратегії вважають чітке визначення певного способу дій підприємства, який гарантує досягнення його цілей, враховуючи особливості зовнішнього оточення і можливостей підприємства [17, 22].

Деякі дослідники описують стратегію як конкретний документ планування, наголошуючи на потребі формалізації стратегії. Незважаючи на важливість формування стратегічного плану, важливо зауважити, що

стратегія та стратегічний план - це різні концепції, які не можна ідентифікувати.

У сучасному менеджменті найбільш важливим є розуміння стратегії з різних точок зору. Перше - це розробка стратегії, друге - її реалізація. Формулювання стратегії означає встановлення ідеальної мети, при цьому реалізація передбачає в основному адміністративну роботу [5, 38]. Отже, стратегія повинна включати набір цілей та комплекс дій, які мають вирішальне значення для підприємства та що відрізняють його від інших. Стратегічні цілі є основоположними для всієї стратегії. Проте ці цілі можуть переглядатися або коригуватися через вплив зовнішніх факторів та конкретизуватися або змінюватися з урахуванням динаміки внутрішніх ресурсів.

Розглядаючи визначення "стратегія" і "розвиток" можна виявити їх тісний зв'язок. З одного боку, вчені, які досліджують стратегічний менеджмент, розуміють розвиток як ефект від втілення стратегії. Однак, науковці, які аналізують теорію організаційного розвитку, вважають стратегію інструментом забезпечення розвитку підприємства. У цьому розумінні можна погодитися з В.С. Єфремовим, який вважає, що стратегія визначає візію майбутнього розвитку підприємства [23, 39].

Структурна організація стратегічного управління зображена на рис.1.1.

Стратегія підприємства визначається як набір конкретних напрямків діяльності (цілей та методів їх досягнення), спрямованих на забезпечення максимально ефективного функціонування та розвитку підприємства. Це досягається за рахунок створення і ефективного використання його сильних сторін по відношенню до конкурентів.

Концепція організаційного розвитку, яку висунув Л. Грейнер, вказує на те, що всі зміни, що відбуваються в організації, є передбачуваними. Спочатку організаційні зміни визначаються вибором стратегічного курсу. Подальший етап передбачає деталізацію функцій та структури управління підприємства, за яким настає процес децентралізації. Потім виникає потреба в розвитку

внутрішньо-організаційної співпраці та координації діяльності [11, 24].

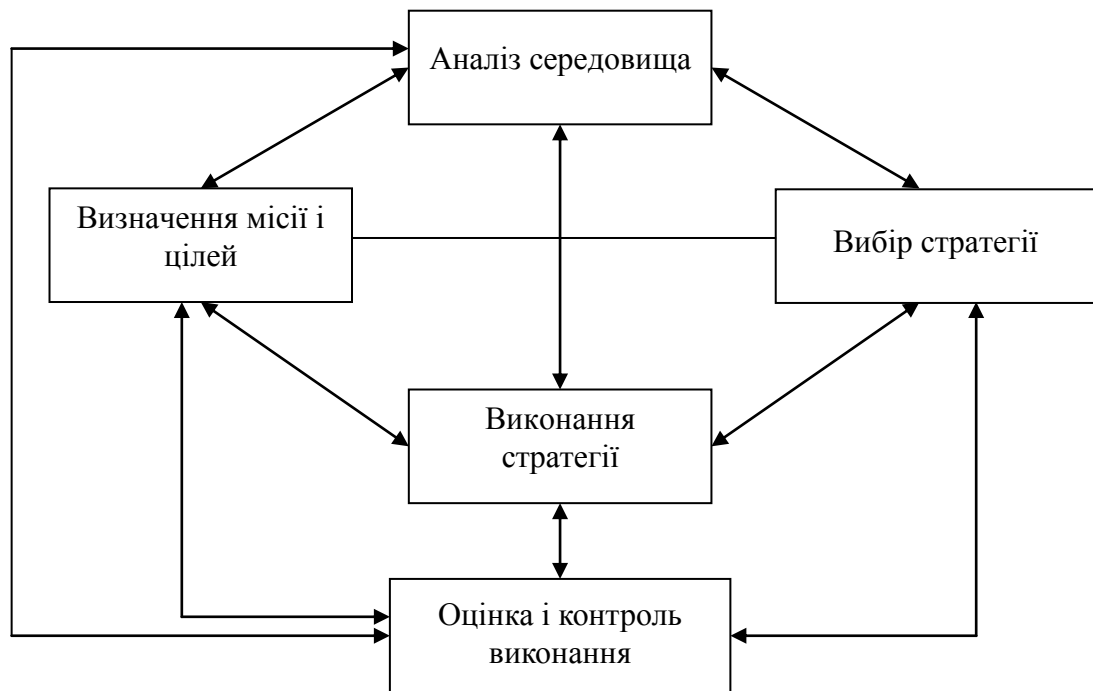


Рис. 1.1. Структурна організація стратегічного управління [25]

Оскільки стратегії розвитку підприємств потребують оперативних змін у складових господарюючих систем, кінцевий успіх може бути забезпечений лише в тому випадку, якщо зміни відбуваються в збалансованому підході до різних аспектів організаційного розвитку, таких як біологічний, технічний, технологічний, кадровий, організаційний, економічний та інші. Це стає необхідним, оскільки характер змін може бути різним.

Створення можливостей для розвитку господарських структур не є самоціллю, а виступає фактором, який комплексно та системно забезпечує динамічний розвиток підприємств. Це два процеси, які взаємодіють і збалансовано впливають на досягнення цілей управління потенціалом [28, 33].

З точки зору методології, при визначенні основної стратегії і портфеля тактик, необхідно у першу чергу враховувати рівень економічного розвитку підприємств.

Це необхідна передумова, яка дозволяє здійснити більш обґрунтований

підхід до вибору альтернативних управлінських рішень щодо визначення основних напрямків розвитку підприємств і механізмів їх реалізації.

На нашу думку, яка базується на критичному аналізі розглянутих визначень стратегії, важливо визначити цільові орієнтації як один із ключових елементів стратегічного процесу. Це відповідає конкретним функціональним рамкам процесу прямої розробки стратегічного плану та загального стратегічного управління.

Отже, немає необхідності намагатися уніфікувати або зводити до єдиної термінології багатогранний характер стратегії. Вона має бути чітко визначеною з точки зору призначення, сутності і змісту, що відповідає можливостям і умовам діяльності кожної окремої організації.

Складність розробки стратегії розвитку впливає з того, що за різних теоретичних та методологічних підходів цей процес розглядається з різних точок зору. Ці підходи визначають розробку стратегії як: процес обмірковування; формальний процес; аналітичний процес; процес передбачення; ментальний процес; процес, що розвивається; колективний процес; реактивний процес; процес трансформації [3, 26].

Отже, стратегія підприємства включає у себе заплановані кроки (які є частиною запланованої стратегії) і можливі корективи в разі непрогнозованих обставин. Підприємство має мати чітку та обґрунтовану стратегію, але також повинно бути готовим до адаптації у випадку виникнення непередбачених умов у майбутньому.

Глибоке розуміння важливості цього аспекту дозволить ефективно реагувати на зміни в бізнес-середовищі, розвивати та утримувати конкурентні переваги в умовах ринку і максимально використовувати стратегічні можливості підприємства.

I. Ансофф вважає, що концептуальні основи корпоративної стратегії включає в себе чотири основні елементи [37]:

- 1) аналіз ринкових можливостей продукту та його потенціалу для розширення шляхів диверсифікації;

- 2) формування та уточнення шляху або напрямку росту, який передбачає зміну можливостей;
- 3) виявлення особливих можливостей у ринкових сегментах та напрямках росту, які І. Ансофф визначив як конкурентну перевагу;
- 4) досягнення взаємовигідного ефекту через об'єднання компетенцій та ресурсів підприємства.

Основними ознаками стратегії є наступні [14, 30]:

1. Процес формування стратегії не обмежується одним конкретним заходом або дією, що вимагає негайної реалізації. В більшості випадків цей процес завершується визначенням загальних орієнтирів та шляхів, які забезпечують розвиток і підсилення позицій підприємства.

2. Стратегія, як тільки досягаються поставлені підприємством цілі або якщо відбуваються важливі зміни у зовнішньому чи внутрішньому оточенні, переглядається. Коли розвиток подій відповідає плану підприємства, стратегія може бути переглянута.

3. При формуванні стратегії не є можливим прогнозування всіх можливих варіантів, які виникнуть при визначенні цілей і розробці методів. Тому часто користуються загальною, не повною і приблизною інформацією про різні стратегічні можливості. Якщо з'явиться більш повна і точна інформація, може виникнути недовіра щодо обґрунтованості прийнятої стратегії. Важливо мати зворотний зв'язок, що дозволяє вчасно визначити необхідність нової стратегії.

Визначення оптимального стратегічного курсу є ключовим завданням для будь-якого підприємства, оскільки воно визначає пріоритети його діяльності на довготривалу перспективу.

Тому керівництво компанії має підходити до процесу розробки та впровадження стратегії дуже ретельно, враховуючи широкий спектр внутрішніх та зовнішніх чинників і приділяючи увагу різноманітним аспектам.

Формування стратегії включає в себе послідовне виконання етапів, які взаємодіють між собою (рис.1.2).

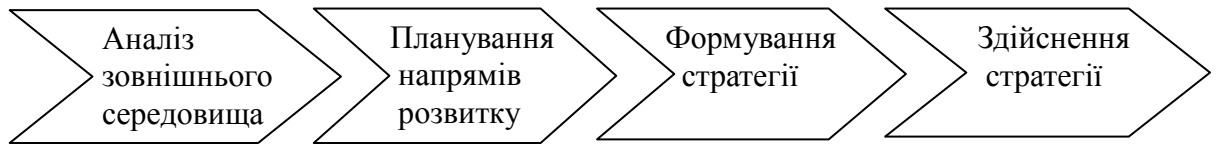


Рис.1.2. Етапи розробки стратегії підприємства [21]

Кожен з цих кроків є сукупністю дій, які включають в себе численні взаємопов'язані компоненти і можуть бути здійснені різними способами.

Таблиця 1.2

Етапи формування та впровадження конкурентної стратегії підприємства [12]

Етап	Характеристика етапів
Визначення цілей	Формулювання та встановлення цілей на короткий, середній та довгостроковий періоди вимагає особливого підходу, оскільки це є основою для обрання конкурентної стратегії.
Оцінка зовнішніх умов	Аналіз організаційного середовища, який враховує поточні та прогнозовані загрози і можливості, що можуть вплинути на досягнення цілей підприємства.
Аналіз внутрішніх факторів підприємства	Визначення змін всередині підприємства, що можуть бути розглянуті як його переваги, оцінка їхнього значення та можливості використання для створення конкурентної переваги.
Встановлення цілей та визначення завдань	Комплексний аналіз зовнішнього і внутрішнього оточення, виявлення обмежень, аналіз загроз та можливостей, а також прогнозування перспектив розвитку підприємства.
Оцінка стратегічних варіантів та вибір оптимальної стратегії	Критерії відбору альтернатив: адаптивність до змін зовнішнього середовища; забезпечення конкурентних переваг; відповідність стратегічним цілям підприємства; реалізованість стратегії; взаємозв'язки з іншими стратегіями організації; узгодженість з фінансовими цілями та обмеженнями.
Розроблення стратегії впровадження	Підготовка конкретного плану виконання обраної стратегії з установленням проміжних термінів та очікуваних досягнень
Виконання стратегічних рішень	Реалізація включає в себе використання адміністративних заходів, економічних методів, а також розробку бюджету, використання показників та менеджмент відповідно до поставлених цілей.

Процес формулювання стратегії для бізнес-одиниці зазвичай займає близько 2-3 місяців. При визначенні стратегії підприємства потрібно

керуватися набором чинників, таких як цілі, стан ринку, конкурентні стратегії, потенціал організації, технологічні тенденції, особливості продукту, конкурентні переваги, стадії життєвого циклу продукту, витрати та інші аспекти. Врахувати всі чинники неможливо, тому підходи при визначенні варіантів стратегії залежать від вибору пріоритетного напрямку.

У процесі розробки конкурентної стратегії, компанія має враховувати наступне [1, 32]:

- переваги та недоліки, однак можуть виникнути такі труднощі: недостатність доступної або своєчасної інформації для оцінки стратегії; розбіжності у критеріях оцінки стратегії; можливий опір відносно детальної оцінки стратегії;

- характер та обсяги діяльності (універсальний чи вузьконаправлений бізнес; ритмічність виробництва; інноваційна діяльність);

- характеристики ринкової динаміки (новий швидкозростаючий ринок, ринок на етапі сповільненого зростання, ринок на етапі занепаду) для налаштування конкурентної стратегії відповідно до різних фаз життєвого циклу;

- ситуація на ринку (конкуренція у нових та швидкозростаючих галузях; конкуренція у галузях на етапі зрілості; конкуренція у галузях, що переживають стагнацію та спад; конкуренція на міжнародних ринках);

- конкурентна позиція компанії, її вплив на ринок, що призводить до розподілу на чотири конкурентні позиції: аутсайдера ринку; фірм зі слабкою та сильною конкурентною позицією; лідера ринку;

- перелік цілей і наявність активів, що визначають конкурентні стратегії, засновані на ролях фірм на цільовому ринку: основний гравець на ринку, претендент на лідера, послідовника та спеціалізованої компанії, яка обслуговує ринкову нішу.

Незалежно від свого становища на ринку, підприємство має [8, 36]:

- 1) уважно аналізувати конкурентів, вибирати оптимальну конкурентну стратегію та постійно адаптувати її до швидких змін конкурентного оточення;

- 2) спостерігати за клієнтами і розглядати новаторські підходи до

підвищення цінності своїх продуктів або послуг у порівнянні з конкурентами.

Розробка стратегії й потреба у її адаптації під час виконання має враховувати різні інформаційні джерела, що включають: уявлення та очікування акціонерів, власників та керівників компанії; світові та внутрішні тенденції у секторі, на вітчизняному та глобальних ринках; думки й очікування фахівців галузі, а також аналітичні висновки з різних джерел.

Важливо пам'ятати про значення людського чинника, який може бути ключовим в обранні стратегії та її майбутній реалізації. Це включає сприйняття керівництвом підприємства різноманітних ринкових можливостей, бажання використовувати сильні сторони підприємства, а також традиції в галузі стратегічного прийняття рішень, що існують на підприємстві.

Ефективне втілення стратегії підприємства залежить від ефективної системи контролю, яка відбувається протягом часу, коли впроваджується стратегія. Контроль охоплює систематичну оцінку прийнятих рішень у відповідності до стратегічного плану та досягнення стратегічних цілей.

Оцінка ефективності стратегії підприємства включає динаміку змін на ринках збуту, успішні тендери, капіталовкладення в підприємство, рентабельність продажів, витрати на закупівлю ресурсів. Внаслідок проведеного аналізу може бути прийнято рішення про перегляд стратегії, її коригування або продовження процесу впровадження.

Створення ефективної стратегії є критично важливим завданням для всіх підприємств і має значну практичну значущість. Проте, слід визнати, що вибір оптимальної конкурентної стратегії ускладнений через різноманітність доступних стратегій та потребу врахування всіх суттєвих аспектів.

1.2. Механізм впровадження та реалізації стратегії економічного розвитку підприємства

Для впровадження стратегії керівнику необхідно розробити бюджет. Очевидно, що для діяльності організаційних підрозділів необхідний значений обсяг ресурсів для виконання своєї частини стратегічного плану. Це означає, що кожен підрозділ має мати кваліфікований персонал і достатній обсяг поточних коштів для успішної роботи. Також, організаційні підрозділи мають скласти детальні плани дій, які включають послідовні кроки, щоб кожна частина стратегії була чітко розроблена. Необхідно встановити графіки та крайні терміни виконання, а також визначити відповідальних осіб.

Рівень зв'язку між розподілом бюджету та потребами стратегії може впливати на успішність її виконання. Недостатнє фінансування може перешкоджати організаційним одиницям у виконанні своїх обов'язків за стратегічним планом. Занадто велике фінансування може призвести до нераціональних витрат ресурсів компанії, що знижує фінансову ефективність. Ці обидва наслідки є попередженням для виконавця стратегії, щоб уважно працювати над складанням бюджету, ретельно аналізувати програму та запропоновані бюджети стратегічно важливих структурних підрозділів. Також важливо, щоб виконавці були готові переміщати ресурси з одного напрямку в інший, щоб підтримати нові стратегічні ініціативи та пріоритети [6, 32].

Зміни у стратегії майже завжди супроводжуються перерозподілом бюджету. Підструктури, які були ключовими в попередній стратегії, можуть стати надто великими і, відповідно, потребувати надмірного фінансування. Ті структури, що зараз відіграють значну та критичну стратегічну роль, можуть потребувати більше персоналу, нового обладнання, додаткових ресурсів, що вимагає включення в їх бюджети витрат, перевищуючих середні показники.

Виконавці стратегії повинні виявляти рішучість та впевненість у перерозподілі ресурсів, зменшуючи виділення коштів на одні області,

розширюючи інші та регулюючи впровадження достатньої кількості фондів у найбільш критичні сфери діяльності. Вони мають спрямувати свою енергію на ефективне розподілення ресурсів відповідно до поточної ситуації та прийняти необхідні заходи щодо закриття проектів, які більше не відповідають потребам компанії. Необхідно, щоб розподіл капіталу та визначення обсягів поточних бюджетів для кожного відділу в структурі визначалися відповідно до вимог фінансування нової стратегії [7, 19].

Недостатнє фінансування для ключових структур, які відіграють важливу роль у стратегічному успіху, може завдати шкоди загальному процесу впровадження стратегії. Ситуація, коли основною задачею стратегії є розробка нових товарів та створення бізнес-можливостей в межах існуючого бюджету, може бути складною. За таких умов бізнес-плани формуються на базі ідей, що виникають знизу; рішення повинні бути ухвалені щодо того, де знаходити необхідні ресурси і де знайти необхідний персонал.

Зміни в стратегії зазвичай впливають на методи роботи, прийоми та управління внутрішніми процесами. Перехід від старого напрямку розвитку до нового вимагає ретельного розроблення та керування процесом змін.

Зміни в процедурах і поведінці завжди призводять до зміни внутрішнього порядку. Це абсолютно природно, що такі зміни можуть спричинити певний опір та викликати певні сумніви та запитання, особливо коли вони стосуються зменшення робочих місць. Виникають питання і щодо того, які кроки потрібно зробити та як саме їх реалізувати, які можуть виникнути відхилення від основного курсу дій при виконанні незалежних завдань.

Нижче перелічені процедури надають можливість впровадження стратегії різними методами [4, 39]:

1. Нова політика і процедури надають чіткі вказівки зверху вниз для керівників підрозділів, контролюючих працівників та всього персоналу щодо необхідних кроків та виконання певних завдань у відповідних умовах.

2. Корпоративна політика та процедури сприяють узгодженню дій та поведінки зі стратегією на всіх рівнях організації, обмежують індивідуальні і групові дії і спрямовують їх у напрямку спільних зусиль. Ці правила протидіють спробам деяких осіб створити опір і відхилитися від загальних підходів. Більшість працівників утримуються від порушень або ігнорування установлених стандартів та процедур компанії без належних обґрунтувань.

3. Політика та стандартизовані процедури визначають спосіб здійснення окремих стратегічно важливих дій у географічно розсіяних структурних підрозділах, таких як різні заводи, регіональні бюро з продажу, центри обслуговування клієнтів або окремі магазинчики, що утворюють єдину мережу. При вирішенні загальних завдань і функцій у різних підрозділах компанії необхідно уникати надсилання суперечливих повідомлень внутрішньому персоналу та клієнтам, що співпрацюють з компанією в різних регіонах, щоб усунути значні розбіжності в діловій практиці та процедурах.

4. Оновлення політики і процедур, встановлення нових, неухильно впливає на характер роботи компанії та внутрішній клімат. Нова політика та процедури відіграють важливу роль у впровадженні стратегії. Добре побудована політика та процедури сприяють реалізації стратегії, встановлюючи зв'язок між діями, поведінкою, прийняттям рішень і існуючою практикою в одне ціле.

Для досягнення ефективних та продуктивних результатів у формуванні ланцюжка цінностей кожному відділу та організації необхідно встановити основу для моніторингу виконання спеціальних завдань та операцій на рівні галузевих чи світових стандартів. Активний пошук та впровадження оптимальних методів виконання завдань є важливою складовою успішної стратегії, особливо в контексті стратегічно важливих та значних фінансових операцій. Вдосконалення якості виконання завдань або зменшення витрат може стати стимулом до подальшого удосконалення процесів роботи.

Активний процес впровадження та вдосконалення ефективних методів

роботи сприяв початку інтенсивної перебудови, розробки програм постійного покращення і загального управління якістю (ОМК).

Мета найкращих методів виконання роботи (реінженірингу, постійних зусиль у вдосконаленні, таких як загальний менеджмент якості) полягає у підвищенні продуктивності та зменшенні витрат виробництва, виготовленні високоякісної продукції та задоволенні потреб клієнтів у повному обсязі. В основі різниці між реінженірингом і загальним менеджментом якості є: реінженіринг ставить за мету досягнення загального прибутку у розмірі від 30% до 50% і більше, тоді як загальний менеджмент якості акцентується на поступовому, але сталому зростанні прибутку [15, 10].

Обидва підходи до поліпшення операцій не виключають один одного, їх доцільно використовувати разом. Реінженіринг може бути застосований спочатку для розробки ефективних базових стратегій, що призведе до покращення функціонування всього економічного процесу.

Найкращі методи (загальний менеджмент якості та реінженіринг) варто розглядати та впроваджувати як складову частину реалізації стратегії. Тільки стратегія може вказати, які кроки потрібно здійснювати та які завдання є найбільш важливими на даний момент. Керівникам, у яких немає чіткої стратегічної основи, не вистачить лише інтуїції, щоб визначити, що є дійсно критичним для успішної діяльності підрозділів та досягнення конкурентних переваг [18, 36].

Для ефективного використання сучасної методології управління якістю, реінженірингу та відповідних інструментів для підсилення організаційних можливостей у виконанні стратегії, керівництво має визначити ключові аспекти успішного впровадження стратегії. Серед таких аспектів можуть бути бездоганне виробництво, своєчасна поставка, ефективне управління витратами, задоволення очікувань клієнтів, прискорення циклу виробництва, розробка нових продуктів та інші спеціальні заходи. Далі, важливим завданням є формування загальної культури якості на підприємстві та постановка завдань, необхідних для

досягнення мети.

Дії керівників мають включати наступне: чіткі та конкретні задачі стосовно досягнення загальної якості продукції та її постійного покращення; сприяння підтримці загальної якості за допомогою впровадження організаційних програм, таких як ретельний відбір кандидатів на роботу та відбір осіб, чиї ставлення до роботи і здібності відповідають стратегії, спрямованій на постійне поліпшення якості; стимулювання та розвиток особистих навичок через командну роботу та навчання, систематичне та регулярне визнання й підтримка індивідуальних та колективних зусиль [2, 16].

План дій має враховувати і забезпечувати рівновагу між потребами різних учасників в господарському процесі. Таким чином, виявлення синергетичного ефекту є результатом адаптації стратегії на основі набутого досвіду в процесі її виконання. Переважно успішна реалізація стратегічного синергізму залежить від ефективності процесу управління, а саме від здатності керівницького колективу впроваджувати стратегію розвитку компанії. Досвід іноземних країн підтверджує важливість створення адаптивних систем управління виробництвом, які можуть оперативнo реагувати на зміни у зовнішньому середовищі. У зв'язку з цим, важливо переглянути основні підходи до створення та розвитку підприємств України, зокрема, у контексті цілеспрямованого формування їх потенціалу. Фактори, які беруть участь у розвитку потенціалу підприємства, повинні бути спрямовані на досягнення поставлених цілей. У взаємодії різних ресурсів, що утворюють систему, виникають нові властивості. Синергія може приносити користь у двох формах: пряма та опосередкована [20, 34].

Пряма вигода полягає в зростанні чистих грошових потоків завдяки максимальному використанню потенціалу підприємства. Це відбувається за умови різних видів синергії (операційна синергія відображає зменшення операційних витрат через взаємодію маркетингових, фінансових та логістичних потенціалів; управлінська синергія виявляється у збереженні

коштів через ефективне організаційне формування системи управління; фінансова синергія полягає у економії витрат через перегляд стратегій утворення фінансовим потенціалом компанії) [27, 40].

Опосередкована користь полягає в підвищенні цінності потенціалу підприємства або зміні мультиплікатора ціни/прибутку. Суттєвий синергетичний ефект стратегії розвитку підприємства визначається за допомогою поєднання заходів, що забезпечують досягнення максимального результату при сталості інших умов. Під час впровадження стратегії розвитку підприємства важливо враховувати процес узгодження пріоритетів проєктів, програм і політик, що реалізуються в межах розробленої стратегії розвитку. Серед факторів розвитку найбільш ефективним вважається людський капітал, тому принцип синергії втілюється через задіяння керівників. З цієї точки зору менеджери мають бути спрямовані на постійне удосконалення та навчання, включаючи стратегічне управління як теоретичну, так і практичну складові. Згідно з теоріями управління, лише 10% працівників відкриті до прийняття змін, 20% залишаються нейтральними, тоді як 70% не підтримують нововведення. Отже, перш ніж розпочати будь-які зміни, важливо не лише визначити стратегію розвитку, але й ефективно використовувати робочий потенціал персоналу [35].

Головною умовою створення потенціалу підприємства в рамках розвитку стратегії є оптимальне використання ресурсів і можливостей підприємства. Зростання лише одного аспекту стратегічного потенціалу не є доцільним, оскільки ефективна робота вимагає інтегрованого використання всіх ресурсів. Взаємозв'язок між моделлю фінансового стану та стратегічним балансом дозволяє з великою ймовірністю прогнозувати напрям змін у функціонуванні підприємства та вибрати відповідну стратегію розвитку (табл.1.3).

Таблиця 1.3

Проектування напрямку стратегічних змін підприємства [13]

№	Стратегія підприємства	Модель фінансового розвитку
1	Організація, формування	Результативна при умовах розвитку
2	Розвиток, утвердження	Стабільна рівновага та стабільна нерівновага
3	Стабільність, розвиненість	Стабільна нерівновага та нестабільна нерівновага
4	Занепад, зменшення	Нестабільна нерівновага та кризова нестабільна нерівновага
5	Трансформація, модернізація	Має місце при розвитку та стабілізації
6	Припинення, банкрутство	Катастрофічна нестійка нерівновага

Оцінка ефективності втілення стратегій базується на порівнянні досягнених результатів з витратами, здійсненими для досягнення цих результатів. Тому керівництво повинно встановити систему моніторингу впровадження стратегії, яка передбачає своєчасний збір та аналіз інформації. Успішність втілення стратегії підприємства залежить від своєчасного визначення та оцінки впливу зовнішніх та внутрішніх чинників на стратегічний потенціал і його складові елементи.

РОЗДІЛ 2

ДОСЛІДЖЕННЯ ЕКОНОМІЧНОГО ПОТЕНЦІАЛУ ТА СТРАТЕГІЧНОГО РОЗВИТКУ ПП «АФК ГРУПП»

2.1. Організаційно-економічна характеристика підприємства

Приватне підприємство «АВТО ФАВОРИТ КОМПЛЕКТ ГРУПП» зареєстровано 14 липня 2021 року. Коротка назва за Статутом - ПП «АФК ГРУПП». Юридична адреса підприємства: Дніпропетровська область, м. Дніпро, вул. Шолохова, буд. 25, кв.149.

Головним напрямком діяльності ПП "АФК ГРУПП" є оптова та роздрібна торгівля деталями та приладдям для автотранспортних засобів.

Інші види діяльності ПП «АФК ГРУПП» за КВЕД: сервісне обслуговування та ремонт автотранспортних засобів; продаж автомобілів і легкових транспортних засобів; оптовий продаж твердого, рідкого, а також газоподібного палива та аналогічних товарів; продаж пального у роздріб; роздрібна торгівля, що проводиться компаніями, які приймають замовлення поштою або через інтернет; інші послуги, пов'язані з транспортом; оренда легкових автомобілів та інших транспортних засобів; надання інших комерційних сервісів.

Успішне виконання завдань приватного підприємства "АФК ГРУПП" забезпечується завдяки плануванню і розвитку, постійному вдосконаленню, контролю та перегляду цілей системи якості. Майбутні плани розвитку підприємства включають у себе розширення обсягів товарних продажів, залучення нових клієнтів. Компанія ретельно враховує індивідуальні потреби та вимоги кожного клієнта.

Підприємство несе повну відповідальність за якість товару, який воно продає. Також велика увага приділяється розширенню асортименту товарів та їх подальшому позиціонуванню на ринках збуту. Ринок автозапчастин має свої власні правила, і конкуренція серед торговельних підприємств є

серйозною.

У компанії ПП «АФК ГРУПП» працює згуртована команда досвідчених менеджерів з високою кваліфікацією, які мають багатий практичний досвід. Зважена стратегія та високий рівень управління допомагають компанії досягати значних результатів.

Таблиця 2.1

Структура продажів ПП «АФК ГРУПП»

№ з/п	Асортимент товару	Характеристика	Питома вага у виручці, %
1	Оливи, мастила	Забезпечують змащення, знижують тертя і знос, а також зберігають пристрої і механізми у належному стані.	20
2	Двигун	Використовується для приводу рухомих механізмів, а також для роботи механічного обладнання.	12
3	Рульове	Відповідає за керування автомобілем. Вона включає в себе кермо, механізми передачі руху та кермові важелі.	4
4	Кузов, оптика	Забезпечують захист від зовнішніх факторів, освітлення та сигналізацію.	2
5	Підвіска	Впливає на керуваність і безпеку автомобіля	28
6	Фільтри	Допомагають забезпечити чисте та ефективне функціонування різних систем автомобіля.	13
7	Паливна	Забезпечує доставку правильної кількості палива до двигуна для його нормальної роботи.	4
8	Охолодження	Забезпечує оптимальну температуру для ефективної роботи двигуна.	4
9	Гальма	Дозволяють контролювати швидкість.	6
10	Електрика	Забезпечує живлення електричним пристроям та системам автомобіля.	2
11	Трансмісія	Дозволяє автомобілю рухатися з оптимальними оборотами двигуна в різних умовах.	3
12	Товари для ТО	Використовуються під час проведення регулярного технічного обслуговування автомобіля.	2
Всього			100

Успіх ПП "АФК ГРУПП" зумовлений постійним оновленням асортименту, що відповідає актуальним тенденціям ринку.

Структуру продажів ПП «АФК ГРУПП» за сумою виручки наведено в таблиці 2.1.

Проаналізувавши структуру продажів у ПП «АФК ГРУПП» за показником виручки від реалізації товару встановлено, що найбільш значущими категоріями товарів є: «підвіска» (28%), «оливи та мастила» (20%), «фільтри» (13%), «двигун» (12%). Групи товарів для технічного обслуговування, охолодження та «гальма» мають відносно невелику питому вагу в структурі продажів, що становить 6% та 4% відповідно.

Інші категорії товарів, такі як «рульове», «паливна», «електрика», «трансмісія», «товари для ТО», «кузов та оптика» мають найменш значиму частку у виручці, що варіюється від 2% до 4%. Варто відзначити, що категорії товарів, які безпосередньо пов'язані з технічним станом автомобіля, такі як «Підвіска», «Оливи та мастила», «Фільтри» та «Двигун» є найбільш популярними серед покупців автозапчастин.

Структура управління у ПП "АФК ГРУПП" базується на лінійно-функціональній моделі. Вона ґрунтується на ієрархічній організації управління за функціональними областями, такими як постачання і збут, бухгалтерський облік, кадри тощо.

Така структура управління на підприємстві дозволяє розподіляти роботу таким чином, що лінійні керівники приймають управлінські рішення та контролюють їх виконання, а функціональні співробітники консультують, інформують, організовують та планують, тобто виконують роль консультаційного апарату для лінійних керівників (рис. 2.1).

Управління підприємством здійснюється через систему лінійного керівництва, де керівник відповідає за підрозділи та колектив працівників.

Всі рішення приймаються або через директора, або в межах своїх повноважень безпосередньо через відповідних менеджерів.

Директор має повноваження щодо:

– визначення стратегічних напрямків роботи підприємства, схвалення його планів і звітів про виконання;

- внесення змін до статуту підприємства;
- затвердження річних звітів щодо ефективності роботи підприємства;



Рис. 2.1. Організаційна структура управління ПП «АФК ГРУПП»

– ухвалення рішення щодо реструктуризації та припинення діяльності підприємства, а також узгодження ліквідаційної фінансової звітності.

Завдання відділу постачання та відділу збуту включають планування закупівлі товарів, аналіз ринку постачальників, укладання контрактів на поставки, організацію прийому поставок, оптимальне розміщення товарів на складах, рекламування продукції на ринках, забезпечення високої якості обслуговування клієнтів, збирання інформації про продажі та вподобання споживачів, визначення маршрутів, підбір перевізників, Навантаження автотранспорту з урахуванням властивостей перевезення різних категорій товарів, контроль за плановими показниками доставки клієнтам, укладання угод про перевезення та забезпечення оплати послуг перевізників.

Функціонування складу як останнього етапу відправки товарів полягає в організації та здійсненні прийому грузів і товарів з урахуванням якості та кількості, а також в оперативному проведенні вантажних та розвантажувальних операцій, враховуючи всі існуючі норми техніки безпеки.

До сфери їх діяльності включено також оформлення складської документації, здійснення і нагляд за відбором і видачею товарів замовнику на підставі видаткових накладних, а також контроль за обліком складських операцій та відповідність встановленій звітності.

У сучасних умовах ринкової економіки, аналіз фінансового стану

підприємств та визначення шляхів його покращення має велике значення. Це пояснюється тим, що стабільний фінансовий стан окремих суб'єктів господарювання є важливою умовою для забезпечення добробуту працівників підприємства, своєчасного та повного виконання бюджету, а також стабілізації економіки країни в цілому.

Багато українських компаній мають незадовільну структуру капіталу та відчують нестачу обігових коштів. Шляхом вчасного розроблення та впровадження заходів, спрямованих на покращення фінансового стану у довгостроковій перспективі, такі підприємства можуть розширити свій майновий потенціал, відновити здатність до оплати та збільшити прибутковість. Запобігання негативним кризовим ситуаціям на підприємстві можливе лише за умови постійного забезпечення менеджерського персоналу інформацією про поточний фінансову міцність та здатність компанії до саморозвитку. Таку аналітичну інформацію необхідно отримувати на підставі оцінки фінансового положення підприємства.

У таблиці 2.2 наведено активи та пасиви ПП «АФК ГРУПП» за 2021-2023 роки. Проаналізувавши таблицю 2.2 можна зробити висновок, що з 2021 по 2023 рік баланс ПП «АФК ГРУПП» зріс майже втричі (з 798,9 тис. грн. до 2305,3 тис. грн., що складає 1506,4 тис. грн. Також спостерігається тенденція збільшення обсягу запасів від 179,8 тис. грн. в 2021 році до 891,3 тис. грн. в 2023 році. Показник дебіторської заборгованості демонструє значне зростання з 224,1 тис. грн. в 2021 році до 589,6 тис. грн. в 2023 році, що може бути ознакою збільшення кількості невиплачених рахунків. Збільшення статті «Гроші та їх еквіваленти» за аналізований період на 205,5 тис. грн. свідчить є позитивною тенденцією в діяльності компанії.

У пасивах підприємства статутний капітал підприємства залишився стабільним протягом усього аналізованого періоду. Нерозподілений прибуток у 2023 році склав 1955,3 тис. грн., що більше на 810,2 тис. грн. від попереднього року. У підприємства є поточні зобов'язання. Кредиторська заборгованість з 2015 по 2018 роки значно зросла на 205,2 тис. грн., що може

свідчити про збільшення зобов'язань перед кредиторами.

Таблиця 2.2

**Аналіз балансу підприємства ПП «АФК ГРУПП»
за 2021-2023 роки (тис. грн.)**

Актив	2021р.	2022р.	2023р.	Відхилення 2021 до 2023 року
Актив				
I. Необоротні активи				
Основні засоби	-	-	-	-
Усього за розділом I	-	-	-	-
II. Оборотні активи				
Запаси	179,8	525,1	891,3	711,5
Дебіторська заборгованість за товари	224,1	145,9	589,6	365,5
Гроші та їх еквіваленти	395,0	618,9	824,4	429,4
Інші оборотні активи	-	-	-	-
Усього за розділом II	798,9	1 289,9	2 305,3	1506,4
III. Необоротні активи, утримувані для продажу				
Баланс	798,9	1 289,9	2 305,3	1506,4
Пасив				
I. Власний капітал				
Нерозподілений прибуток	3,0	3,0	3,0	-
Усього за розділом I	693,4	1 145,1	1 955,3	1261,9
II. Довгострокові зобов'язання				
III. Поточні зобов'язання				
Кредиторська заборгованість за товари	-	-	-	-
з бюджетом	102,50	141,8	347,0	244,5
Усього за розділом III	-	-	-	-
Баланс	102,5	141,8	347,0	244,5
Баланс	798,9	1 289,9	2 305,3	1506,4

Загальний аналіз показує збільшення обсягів активів та зобов'язань у компанії з 2021 по 2023 рік. Особливу увагу слід звернути на зростання

дебіторської заборгованості приватного підприємства «АФК ГРУПП», що може становити ризик для фінансової стабільності підприємства, особливо якщо ця заборгованість не буде оплачена вчасно.

Також важливо вивчити приріст кредиторської заборгованості та зростання нерозподіленого прибутку, оскільки ці показники також можуть вплинути на фінансовий стан компанії.

Таблиця 2.3

Питома вага статей активу ПП «АФК ГРУПП» за 2021-2023 роки, (%)

Актив	2021	2022	2023	Відхилення 2021 до 2023 року
I. Необоротні активи				
Основні засоби	-	-	-	-
II. Оборотні активи				
Запаси	2,5	40,7	38,7	36,2
Дебіторська заборгованість за товари	28,1	11,3	25,6	-2,5
Гроші та їх еквіваленти	49,4	48,0	35,7	-13,7
III. Необоротні активи, утримувані для продажу				
	-	-	-	-
Разом активів	100	100	100	-

Дані таблиці 2.3 свідчать, що структура активів ПП "АФК ГРУПП" за період з 2021 по 2023 рік змінювалась. Зокрема, спостерігається значне зниження питомої ваги грошей та їх еквівалентів з 49,4% в 2021 році до 35,7% в 2023 році. Частка запасів збільшились з 2,5% в 2021 році до 38,7% в 2023 році, з невеликим зниженням у 2023 році порівняно з попереднім періодом. Це може вказувати на стратегічне управління запасами компанії з метою оптимізації їх рівня. Частка дебіторської заборгованості в структурі активів значно зросла в 2023 році порівнюючи з 2022 роком.

Відхилення питомої ваги статей активів балансу ПП «АФК ГРУПП» за досліджуваний період показує певні тенденції у фінансовій стратегії компанії, такі як зменшення ліквідних ресурсів та оптимізація запасів.

На рисунку 2.2 представлена питома вага статей активу ПП «АФК ГРУПП» у 2022 році.

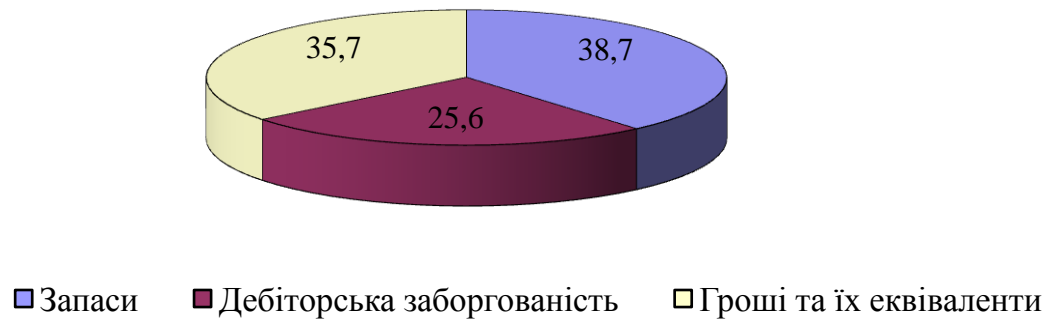


Рис. 2.2. Питома вага статей активу ПП «АФК ГРУПП» у 2023 році

З рисунку 2.2 бачимо, що засапи у 2023 році склали 38,7%, гроші та їх еквіваленти – 35,7%, дебіторська заборгованість – 25,6,3%. У таблиці 2.4 представлена питома вага статей пасиву балансу ПП «АФК ГРУПП».

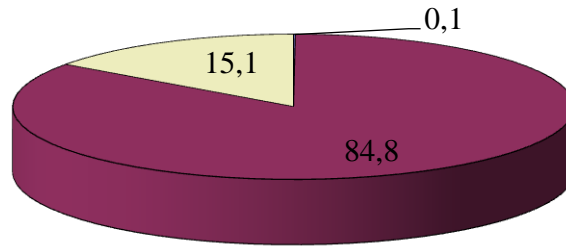
Таблиця 2.4

Питома вага статей пасиву ПП «АФК ГРУПП» за 2021-2023 роки, (%)

Актив	2021	2022	2023	Відхилення 2021 до 2023 року
І. Власний капітал	0,4	0,2	0,1	-0,3
Нерозподілений прибуток	86,8	88,8	84,8	-2,0
ІІ. Довгострокові зобов'язання	-	-	-	-
ІІІ. Поточні зобов'язання				
Кредиторська заборгованість за товари	12,8	11,0	15,1	2,3
з бюджетом	-	-	-	-
Разом пасивів	100	100	100	-

Результати аналізу таблиці 2.4 вказують на тенденцію зменшення питомої ваги власного капіталу та нерозподіленого прибутку в структурі пасиву, разом із зростанням кредиторської заборгованості. Ці зміни можуть відображати стратегічні зміни в фінансовій політиці компанії та її спробу

збалансувати власний та зовнішній капітал. На рисунку 2.3 представлена питома вага статей пасиву ПП «АФК ГРУПП» у 2022 році.



■ Капітал ■ Нерозподілений прибуток □ Кредиторська заборгованість

Рис. 2.3. Питома вага статей пасиву ПП «АФК ГРУПП» у 2023 році

З рисунку 2.3 бачимо, що нерозподілений прибуток займає найбільший відсоток у пасиві балансу. У 2023 році його частка зменшилася на 4% порівняно з 2021 роком і становить 84,8%. У таблиці 2.5 здійснено аналіз Звіту про фінансові результати ПП "АФК ГРУПП" за період з 2021 по 2023 рік та відхилення значення показників протягом аналізованого періоду.

Таблиця 2.5

**Фінансові результати діяльності ПП «АФК ГРУПП»
за 2021-2023 роки, тис. грн.**

Стаття	2021	2022	2023	Відхилення 2021 року до 2023 року	
				тис. грн.	%
Чистий дохід від реалізації продукції товарів	3 609,5	7 943,6	15 318,2	11708,7	324,4
Собівартість товарів	2 745,7	5 800,2	11 942,0	6141,8	223,7
Інші витрати	163,3	826,7	1 448,5	1285,2	787,0
Разом витрати	2 909,0	6 626,9	13 390,5	10481,5	360,3
Фінансовий результат до оподаткування: прибуток	700,5	1 316,7	1 927,7	1227,2	175,2
Чистий фінансовий результат: прибуток	693,4	1 316,7	1 580,7	887,3	127,9
Рентабельність продаж	19,2	16,6	10,3	-	-8,9

Дані показники дозволяють провести оцінку основних фінансових результатів діяльності підприємства.

Проаналізувавши таблицю 2.5 можемо зробити висновок, що за аналізований період, а саме за 2021-2023 роки, підприємство не отримувало збитків, чистий фінансовий результат (прибуток) мав позитивну динаміку. У 2023 році він склав 1580,7 тис. грн., що на 28% більше порівняно з 2021 роком. Дохід від реалізації товарів за аналізований період мав тенденцію до зростання. Спостерігається значне підвищення даного показника з 7944 тис. грн. в 2022 році до 15318 тис. грн. в 2023 році.

На рисунку 2.4 відображено чистий дохід від реалізації продукції та прибуток ПП «АФК ГРУПП» за 2021-2023 роки.

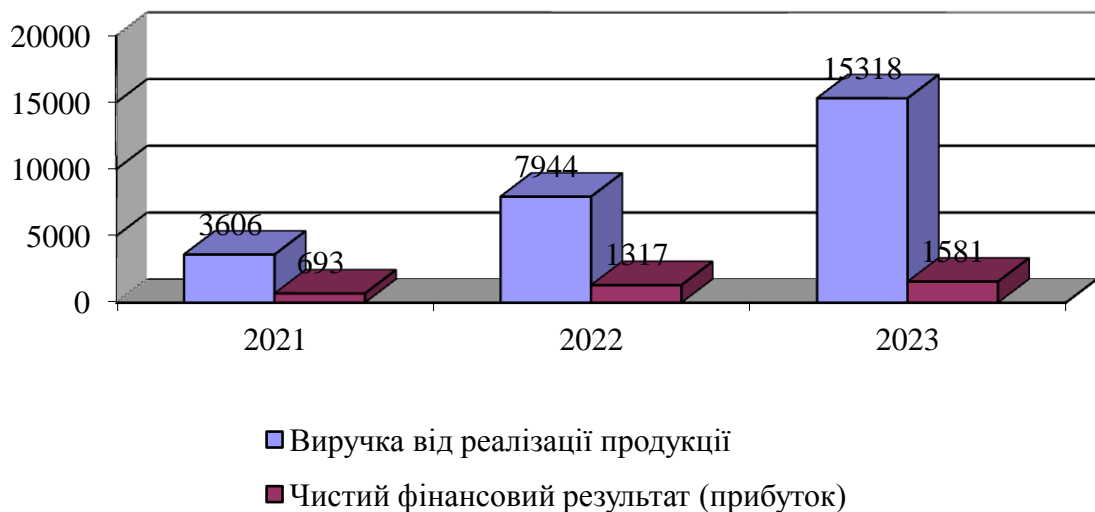


Рис. 2.4. Динаміка чистого доходу від реалізації продукції та прибутку ПП «АФК ГРУПП» за 2021-2023 роки, тис. грн.

Рисунок 2.4 вказує, показники виручки від реалізації продукції та чистого прибутку мають позитивну динаміку. За досліджуваний період спостерігається зростання даних показників на 11708,7 тис. грн. та 887,3 тис. грн. відповідно. Підсумовуючи результати аналізу балансу та звіту про фінансові результати підприємства, що розглядалися в цій роботі, можна зробити висновок, що основна частина прибутку підприємства формується за

рахунок чистого доходу від реалізації товарів. Інші операційні доходи складають лише невелику частку та не мають суттєвого значення для даного підприємства.

Рентабельність відображає ступінь прибутковості від реалізації товарів та є одним з основних показників ефективності діяльності підприємства. Рівень рентабельності обчислюється як співвідношення отриманого прибутку до суми коштів, витрачених на виробництво продукції, або як співвідношення прибутку до загального обсягу реалізованої продукції. Оцінка рентабельності підприємства є однією з ключових компонент аналізу фінансового стану підприємства, оскільки вона дозволяє оцінити ефективність його діяльності у забезпеченні прибутку.

Коефіцієнт чистої рентабельності визначається як співвідношення чистого прибутку компанії до чистого доходу від продажу товарів (робіт, послуг). Коефіцієнт рентабельності активів визначається як співвідношення чистого прибутку, отриманого підприємством, до середньорічної вартості активів, що відображає ефективність використання активів компанії. Коефіцієнт рентабельності капіталу визначається як співвідношення чистого прибутку компанії до середньорічної вартості власного капіталу і відображає ефективність використання ресурсів. Показники рентабельності ПП «АФК ГРУПП» наведено в таблиці 2.6.

Таблиця 2.6

Коефіцієнти рентабельності на ПП «АФК ГРУПП» за 2021-2023 роки

Показники	2021	2022	2023	Відхилення 2021 року до 2023 року
Показник чистої рентабельності	0,19	0,17	0,10	-0,09
Показник рентабельності активів	1,4	1,3	0,9	-0,5
Показник рентабельності капіталу	1,5	1,4	1,0	-0,5

Аналізуючи показники рентабельності ПП "АФК ГРУПП" за 2021-2023 роки, встановлено, що коефіцієнт чистої рентабельності має тенденцію до зниження з 0,19 в 2021 році до 0,10 в 2023 році. Це свідчить про зменшення прибутковості підприємства протягом аналізованого періоду. Показники ефективності використання активів та капіталу також показують тенденцію до зниження, що свідчить про зменшення ефективності використання активів та капіталу ПП "АФК ГРУПП" протягом досліджуваного періоду.

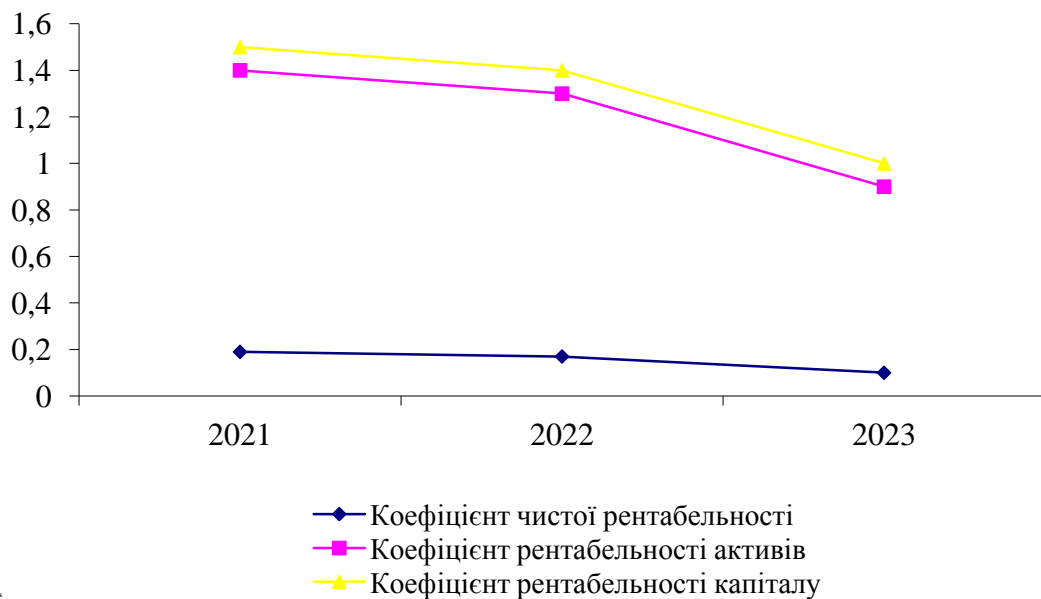


Рис. 2.5. Динаміка коефіцієнтів рентабельності ПП «АФК ГРУПП» за 2021-2023 роки, тис. грн.

Ліквідність визначається здатністю підприємства швидко перетворювати свої активи на готівку без суттєвих втрат в їхній вартості, тобто з мінімальними витратами. Для підприємства надзвичайно важливо мати достатню ліквідність. Нижче наведено докладну інформацію щодо показників ліквідності ПП «АФК ГРУПП» за 2021-2023 роки (табл. 2.7).

Аналізуючи коефіцієнти ліквідності ПП "АФК ГРУПП" за 2021-2023 роки, встановлено, що показники абсолютної, загальної та швидкої ліквідності знизилися за досліджуваний період на 1,5, 1,2 та 1,9 відповідно. Це свідчить про зменшення здатності компанії конвертувати свої активи в

готівку.

Таблиця 2.7

Коефіцієнти ліквідності ПП «АФК ГРУПП» за 2021-2023 роки

Показник	2021	2022	2023	Відхилення 2021 року до 2023 року
Показник абсолютної ліквідності	3,9	4,4	2,4	-1,5
Показник загальної ліквідності	7,8	9,1	6,6	-1,2
Показник швидкої ліквідності	6,0	5,4	4,1	-1,9
Чистий оборотний капітал (тис. грн.)	696,4	1148,1	1958,3	1261,9

Чистий оборотний капітал значно зріс протягом трьох років, збільшившись на 1261,9 тис. грн., що може свідчити про збільшення ресурсів, доступних для фінансування операцій підприємства.

2.2. Аналіз стратегічного управління ПП «АФК ГРУПП»

Мета діяльності приватного підприємства "АФК ГРУПП" полягає в наступному:

- збільшення прибутку;
- підвищення рентабельності;
- збільшення доходу від продажу товарів;
- збільшення власного капіталу;
- задоволення всіх потреб покупців;
- збільшення частки ринку;
- підвищення рівня іміджу та репутації компанії;
- зниження витрат порівняно з основними конкурентами;
- розширення асортименту продукції.

Для досягнення цілей підприємства, важливо мати уявлення про

потенційні можливості і слабкі сторони функціонування підприємства. Необхідним є проведення аналізу внутрішнього середовища підприємства для того, щоб визначити, чи має підприємство достатньо внутрішніх ресурсів для використання зовнішніх можливостей.

Для досягнення визначених цілей, керівництву підприємства необхідно мати розуміння про потенційні можливості та слабкі сторони своєї діяльності. Важливим інструментом для забезпечення успішного розвитку підприємства є створення SWOT-аналізу. SWOT-аналіз дозволяє виявити переваги та недоліки, можливості та загрози, що стосуються діяльності підприємства, а також надати поради з покращення ситуації на підприємстві.

SWOT-аналіз вважається важливим інструментом діагностики, що включає оцінку стану підприємства, його ресурсів та потенційних загроз. Цей аналіз є дуже ефективним, доступним та вартісним методом для оцінки проблемних і управлінських аспектів підприємства. Він є універсальним і може застосовуватися для аналізу діяльності конкретних підрозділів.

Так, використання SWOT-аналізу маркетинговою службою під час оцінки головних конкурентів створює відмінні умови для розробки стратегій конкурентної боротьби та забезпечення конкурентних переваг. В менеджменті такий підхід дасть змогу структурувати проблемні ситуації, зрозуміти структуру ресурсів, які варто використовувати для вдосконалення діяльності та розвитку організації.

Проведення SWOT-аналізу підприємства передбачає оцінку як зовнішніх, так і внутрішніх факторів, встановлення переваг і недоліків порівнюючи з конкурентами, прогнозування майбутньої динаміки розвитку факторів зовнішнього оточення, що аналізуються, а також розробку вимог і рекомендацій для зміцнення переваг і усунення недоліків у кожному з факторів.

Для успішного використання SWOT-аналізу підприємства необхідно вміти оцінювати потенційні загрози та можливості з погляду їхнього впливу на стратегію дій підприємства. Важливо враховувати, наскільки критичною є

кожна із зазначених загроз і можливостей у стратегічному плануванні підприємства.

Використання SWOT-аналізу дозволяє оцінити всю наявну інформацію і, маючи зрозумілу картину, приймати обдумані рішення щодо майбутньої діяльності підприємства. Альтернативні стратегічні завдання є важливими для визначення стратегії підприємства і вибору оптимальної маркетингової стратегії.

Сильні сторони є основою, на яку підприємство опирається у конкурентній боротьбі та яку воно має активно розвивати. Це включає в себе досвід та ресурси, якими володіє підприємство, а також стратегічно важливі напрями його діяльності. Недоліки та обмеження, які перешкоджають досягненню успіху, є слабкими сторонами, які вимагають уважного вивчення керівництвом. Керівництво зобов'язане докласти всіх зусиль для усунення цих недоліків.

Необхідно проаналізувати сильні та слабкі аспекти у всіх сферах діяльності, включаючи кадровий потенціал, організацію та загальне управління, виробництво, маркетинг, фінанси і облік (табл. 2.8).

Таблиця 2.8

Сильні та слабкі сторони ПП «АФК ГРУПП»

S – сильні сторони	W – слабкі сторони
1. Високі якісні показники товару. 2. Гнучка стратегія у встановленні цін. 3. Широкий спектр асортименту продукції. 4. Конкурентоспроможний товар, який має велику популярність серед споживачів. 5. Налагоджена мережа збуту.	1. Слабка рекламна діяльність. 2. Недосконала маркетингова політика. 3. Стандартні підходи до просування товарів на ринку. 4. Низька кваліфікація персоналу.

За результатами проведення SWOT-аналізу компанії "АФК ГРУПП"

можна визначити наступні переваги: стабільна конкурентна позиція завдяки високій якості товарів та широкому асортименту. Однак недостатня ефективність маркетингової стратегії та обмежена рекламна активність є слабкими сторонами діяльності компанії.

Для втілення стратегії у життя, керівництво ПП «АФК ГРУПП» повинно мати глибоке розуміння зовнішнього середовища підприємства, його стану, тенденцій розвитку та його місця у ньому. Це пов'язано з тим, що загрози і можливості в першу чергу впливають з зовнішнього середовища, і підприємство повинно враховувати їх при визначенні цілей та шляхів досягнення.

Можливості відносяться до позитивних тенденцій і явищ зовнішнього середовища, які можуть призвести до зростання обсягу продажів і прибутку. Для ПП «АФК ГРУПП» такими можливостями є, наприклад, збільшення доходів населення, ослаблення позицій конкурентів. При формулюванні стратегії розвитку ПП «АФК ГРУПП» необхідно враховувати можливі зовнішні загрози, які можуть негативно позначитися на його успіху. Серед таких загроз можуть бути соціально-політична та економічна нестабільність в країні, значне зниження купівельної спроможності населення, а також зростання конкуренції на ринку. Зовнішнє середовище ПП «АФК ГРУПП» включає всі умови і фактори, що виникають у навколишньому середовищі і впливають на його функціонування, а тому їх слід враховувати під час прийняття господарських рішень (табл. 2.9).

Отже, ПП «АФК ГРУПП» має можливості розвитку шляхом залучення кваліфікованих менеджерів з продажів, розширення мережі збуту та використання інноваційних технологій продаж. Проте підприємство має враховувати всі можливі зовнішні загрози, такі як збільшення конкурентного тиску, висока інфляція, нестабільність у соціальній, політичній та економічній сфері, а також падіння купівельної спроможності споживачів. Шляхом аналізу сильних та слабких аспектів підприємства разом із зовнішніми можливостями та загрозами можна створити й обґрунтувати

набір заходів, які необхідні для розробки стратегії ПП "АФК ГРУПП".

Таблиця 2.9

Можливості та загрози ПП «АФК ГРУПП»

О – можливості	Т – загрози
1. Розширення асортименту товарів.	1. Збільшення конкуренції.
2. Досягнення конкурентних переваг.	2. Високі темпи інфляції.
3. Залучення кваліфікованих менеджерів з продажів.	3. Ослаблення національної валюти.
4. Розширення мережі збуту.	4. Соціальна, політична, економічна нестабільність.
5. Застосування інноваційних технологій продаж.	5. Падіння платоспроможності споживачів через економічну нестабільність.

Для цього необхідно побудувати розширену SWOT-матрицю для аналізу ситуації в приватному підприємстві "АФК ГРУПП"(табл. 2.10).

Утворюються чотири сегменти у цій матриці, які відображатимуть перетин сильних сторін і можливостей підприємства, сильних сторін і загроз, слабких сторін і можливостей, а також слабких сторін і загроз.

Дослідження зовнішнього середовища показало, що діяльність ПП "АФК ГРУПП" піддається впливу зовнішніх факторів, які можуть бути як можливостями, так і загрозами, що потребують усунення. На підставі виконаного аналізу можна сформулювати висновки стосовно можливостей для розвитку компанії ПП "АФК ГРУПП", які ґрунтуються на усуненні недоліків, ефективному використанні можливостей і врахуванні потенційних загроз.

Аналіз внутрішнього середовища компанії ПП "АФК ГРУПП" свідчить, що підприємство має непогані позиції, такі як висока якість товарів, гнучка цінова політика, широкий асортимент продукції, конкурентоспроможний товар, який має великий попит і добре налагоджену дистриб'юторську мережу.

Таблиця 2.10

Розширена матриця SWOT-аналізу ПП «АФК ГРУПП»

Внутрішнє середовище	S – сильні сторони	W – слабкі сторони
	<ol style="list-style-type: none"> 1. Високі якісні показники товару. 2. Гнучка стратегія у встановленні цін. 3. Широкий спектр асортименту продукції. 4. Конкурентоспроможний товар, який має велику популярність серед споживачів. 5. Налагоджена мережа збуту. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Слабка рекламна діяльність. 2. Недосконала маркетингова політика. 3. Стандартні підходи до просування товарів на ринку. 4. Низька кваліфікація персоналу.
Зовнішнє середовище	O – можливості	T – загрози
	<ol style="list-style-type: none"> 1. Розширення асортименту товарів. 2. Досягнення конкурентних переваг. 3. Залучення кваліфікованих менеджерів з продажів. 4. Розширення мережі збуту. 5. Застосування інноваційних технологій продаж. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Збільшення конкуренції. 2. Високі темпи інфляції. 3. Ослаблення національної валюти. 4. Соціальна, політична, економічна нестабільність. 5. Падіння платоспроможності споживачів через економічну нестабільність.
	Можливості	Загрози
Сильні сторони	<ol style="list-style-type: none"> 1. Обширний асортимент і високі стандарти якості товару сприятимуть розширенню на нові ринки. 2. Покращення існуючих методів продажу. 3. Залучення нових покупців шляхом гнучкої стратегії ціноутворення. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Збільшення конкурентного натиску призведе до додаткового фінансового навантаження. 2. Політична та економічна нестабільність у країні, рівень інфляції та зростання конкуренції будуть впливати на стратегію підприємства.
Слабкі сторони	<ol style="list-style-type: none"> 1. Підвищення прибутку шляхом вдосконалення стратегій маркетингу. 2. Підвищення активності в рекламній діяльності. 3. Використанн інноваційних підходів до просування товарів на ринку. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Нестача кваліфікованого персоналу у сфері продаж впливає на гнучкість реагування в умовах посиленої конкуренції. 2. Негативні наслідки для ПП «АФК ГРУПП» можуть виникнути внаслідок неблагоприятної державної політики та великих податкових навантажень. 3. Великі витрати можуть спричинити погіршення конкурентної позиції ПП «АФК ГРУПП».

Ці позиції можна зміцнити та поліпшити, впроваджуючи інноваційні технології в сфері продажу.

РОЗДІЛ 3

ФОРМУВАННЯ УПРАВЛІНСЬКОЇ СТРАТЕГІЇ ЕКОНОМІЧНОГО РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМСТВА

3.1. Удосконалення маркетингового аспекту стратегічного управління ПП "АФК ГРУПП"

Уявлення про те, як важливо керувати стратегією маркетингу на підприємстві, а також що саме включає в себе ця діяльність та які методи використовуються для її реалізації, неодноразово зазнавали значних змін з того часу як менеджмент став розглядатися як специфічний тип діяльності, який здійснюється на підприємстві. Тактика управління постійно еволюціонувала відповідно до змін у суспільних відносинах, динаміці бізнесу, прогресу в технологіях виробництва, а також з появою нових засобів комунікації та обробки інформації.

Використовують чотири альтернативні стратегії маркетингу для зберігання і збільшення збуту: просування на ринок, розвиток ринку, розробка товару і диверсифікація. Тип стратегії залежить від рівня конкуренції на ринку та здатності підприємства постійно поновлювати виробництво. Можлива комбінація більше ніж двох стратегій.

Ефективна стратегія просування на ринок полягає в тому, щоб розвивати збут існуючих товарів на насичених або динамічних ринках. Це досягається через активне просування продукції, використання агресивних маркетингових заходів і конкурентоздатні ціни. Такий підхід призводить до збільшення обсягів продажів, привертає нових споживачів і робить товари більш привабливими для вже існуючої аудиторії. Ефективність стратегії розвитку ринку проявляється у випадку, коли місцеве підприємство намагається розширити свою аудиторію. У зв'язку зі змінами в стилях життя та демографічних факторах на ринку виникають нові сегменти.

Підприємство буде намагатися збільшити продаж існуючих товарів на

ринках або спонукати споживачів до нових способів використання продукції. Це може включати в себе розширення на нові географічні ринки, введення на нові сегменти ринку, де попит ще не насичений, нові пропозиції щодо існуючих товарів, застосування нових методів розподілу і збуту, а також посилення активності маркетингової діяльності.

Ефективною стратегією розробки товару виявляється у виробника, який має портфель успішних брендів і має довіру споживачів. Виробник розробляє нові або удосконалені продукти для існуючих ринків. Вона акцентує увагу на впровадженні нових моделей, покращенні якості та інших невеликих інноваціях, що тісно пов'язані з наявними продуктами, та надає їх споживачам, які прихильно ставляться до цього підприємства і його брендів.

Стратегія диверсифікації використовується для того, щоб попередити значну залежність підприємства від певної групи товарів та включає в себе розширення асортименту через виробництво або закупівлю нових товарів, які призначені для нових ринків. Цілі щодо розподілу, збуту і маркетингу можуть відрізнятися від традиційних підходів.

Матриця "Бостон консалтинг груп" допомагає розподілити кожен групу товарів відповідно до їхньої частки на ринку порівняно з основними конкурентами та темпами річного зростання у галузі. Матриця ґрунтується на припущенні, що чим більший відсоток продукту на ринку, тим менші відносні витрати та вищий дохід завдяки економії від масштабу виробництва, набутому досвіду та покращенню укладання угод.

Матриця складається з чотирьох секторів: «зірки», «дійні корови», «важкі діти» і «собаки» і передбачає для кожного свою стратегію (рис. 3.1).

«Зірка» займає основну позицію в матриці. Основна мета полягає в збереженні значної переваги компанії в умовах зростаючої конкуренції. «Зірка» є джерелом значних доходів, але для підтримки стабільного росту потребує великих інвестиційних ресурсів. Це може включати зниження цін, інтенсивну рекламу, модифікацію продукції та розширення дистрибуції для підтримки або збільшення частки на ринку. Поступово, коли продукт

розвивається, він переміщається з позиції "Зірка" на позицію "Дійна корова".

"Дійна корова" є ключовим сегментом товарів, що забезпечує стабільний дохід на тривалий термін. Товари даного сегменту мають вірних прихильників серед споживачів і конкурентам важко залучити їх увагу. Великі витрати на маркетинг у сегменті "Дійна корова" недоцільні, оскільки продажі в цьому секторі є стійкими і стабільними. Ці кошти слід спрямовувати на розвиток виробництва іншої продукції. В даному випадку, стратегія маркетингу спрямована на рекламу, регулярні знижки, підтримку каналів продажу і пропозицію нових альтернатив для поощрення повторних покупок.

"Важкі діти" мають обмежений вплив на ринок у сфері, що розвивається. Підтримка з боку споживачів невелика, а переваги не виражені чітко. Для збереження або розширення своєї частки на ринку в умовах інтенсивної конкуренції потрібно інвестувати значні кошти. Підприємству належить вирішити, чи є доцільним збільшення витрат на маркетинг, активізацію пошуку нових каналів збуту, покращення характеристик та зниження цін, чи краще вийти з ринку.

"Собака" - сегмент ринку з обмеженим обсягом продажів у вже насиченій галузі. Незважаючи на тривале існування на ринку, він не зміг залучити достатню кількість споживачів і відстає від конкурентів за обсягами продажів та витратами. Підприємство, у якого товар у даному секторі, може розглянути варіанти виходу на спеціалізований ринок, зменшення обсягів обслуговування для досягнення прибутку або припинення продажу товару на даному ринку.

З метою визначення конкурентної стратегії ПП "АФК ГРУПП" на ринку торгівлі деталями та приладдям для автотранспортних засобів у м. Дніпро, було здійснено оцінку показників ефективності торгівлі ПП "АФК ГРУПП" відносно конкурентів. Це, зокрема: ТОВ «ТЕХНОАВТО-ПРОМІНЬ», ТОВ «АВТОСІТІ ДНІПРО», ТОВ «АВТОТЕХ-ЗАПЧАСТИНА», ТОВ «ТЕХНОВІТА», ТОВ «ШЕЕР АВТО».

Матриця "Бостон консалтинг груп" надає можливість класифікувати кожену групу товарів відповідно до її частки на ринку порівняно з конкурентами і темпами річного зростання галузі.

Р І В Е Н Н Ь З Р О С Т А Н Н Я Р І З Ь К И Н К У	В И С О К И Й	<p><i>Зірки</i></p> <p><i>Опис</i></p> <ul style="list-style-type: none"> - домінуючі на ринку; - різке збільшення обсягів ринку; - великі прибутки; - вимагають значних вкладень. <p><u><i>Стратегії</i></u></p> <ul style="list-style-type: none"> - захист вже існуючої долі ринку; - вкладення прибутку у подальший розвиток; - розширення товарного асортименту і послуг. 	<p><i>Важкі діти</i></p> <p><i>Опис</i></p> <ul style="list-style-type: none"> - інтенсивне зростання; - невеликий прибуток; - велика потреба в робочих силах. <p><u><i>Стратегії</i></u></p> <ul style="list-style-type: none"> - розширення долі ринку через активний маркетинг; - підвищення конкурентоспроможності товару за рахунок поліпшення споживчих характеристик.
		<p><i>Дійні корови</i></p> <p><i>Опис</i></p> <ul style="list-style-type: none"> - великі прибутки; - надмірні фінансові ресурси, що перевищують потреби; - повільне зростання ринку. <p><u><i>Стратегії</i></u></p> <ul style="list-style-type: none"> - збереження конкурентних переваг на ринку; - фінансування нових технологій та розвитку; - утримання стратегії цінового лідерства; - застосування зайвих коштів для підтримки інших продуктів компанії. 	<p><i>Собаки</i></p> <p><i>Опис</i></p> <ul style="list-style-type: none"> - стагнація на ринку; - немає перспектив для росту на ринку; - відсутні прибутки; - слабка конкурентоспроможність. <p><u><i>Стратегії</i></u></p> <ul style="list-style-type: none"> - згорання ділової активності; - припинення діяльності на ринку; - використання коштів для підтримки інших товарів компанії.
		<i>Висока</i>	<i>Низька</i>
		<i>Відносна доля ринку</i>	

Рис. 3.1. Графічне відображення Матриці Бостонської консультативної групи

Для побудови матриці портфельного аналізу в роботі використано наступну методику:

- визначення діапазону зміни відносної частки ринку. Включає обчислення відносної частки ринку для кожної послуги шляхом ділення середньорічної простої ринкової частки підприємства на середньорічну просту ринкову частку основного конкурента у відповідній категорії продукції.

- встановлення меж діапазону. Найбільше значення збільшується до найближчого більшого значення, а найменше значення зменшується до найближчого меншого значення, заокруглюючись до десятих. Ці дані слід позначити на горизонтальній вісі.

- визначення діапазону зміни у зростанні ринку продукції. Спочатку потрібно розрахувати ланцюгові темпи зростання обсягів продукції протягом відповідного періоду. Після цього визначається середній темп зростання ринку для кожного типу продукції. Межі діапазону зміни визначаються шляхом округлення найбільшого значення в напрямку збільшення, а найменшого - в напрямку зменшення, до цілих чисел.

- методом простої середньої арифметичної розрахунок середнього темпу зростання або зниження обсягів надання продукції і середньої відносної частки ринку по всіх товарах;

- використання знайденої точки на горизонтальній та вертикальній лінії і поділ поля матриці на чотири сектори.

У кожному з цих секторів будуть товари з певними характеристиками, які визначаються їхніми координатами на полі матриці, отриманими в першому та другому пунктах.

- відповідно до отриманих результатів вибір маркетингової стратегії асортиментного розвитку.

Згідно з запропонованою методикою, було визначено середню частку ринку товарів ПП "АФК ГРУПП".

Згідно методики, визначається відносна частка ринку шляхом

порівняння середньорічної простої частки ринку ПП "АФК ГРУПП" з середньорічною простою часткою ринку основного конкурента за видами товарів (табл. 3.1).

На наступному етапі визначається діапазон зміни відносної частки ринку, округлюючи найбільше значення вгору і найменше вниз до десятих.

Таблиця 3.1

**Відносна частка ринку основних груп товарів
ПП «АФК ГРУПП» в м. Дніпро**

Група товарів	Середньорічна проста частка ринку, %		Відносна частка ринку
	ПП «АФК ГРУПП»	Основний конкурент	
Фільтри	12,4	14,6	84,9
Двигун	14,3	13,6	105,0
Підвіска	27,1	17,1	158,2
Гальма	10,2	25,4	40,2
Оливи, мастила	21,8	13,9	156,7
Паливна	5,4	26,8	20,1
Рульове	8,8	34,0	25,8

Отже, межі зміни частки ринку для ПП "АФК ГРУПП" складуть 20 і 159. Наступним кроком визначено темпи зростання продажів ПП "АФК ГРУПП" в розрізі років (табл. 3.2).

Використовуючи дані, що наведені в таблиці 3.2, встановлено межі зміни середніх темпів зростання обсягів продажів ПП "АФК ГРУПП", округлюючи найбільше значення вгору і найменше вниз до цілих чисел. Отже, значення, що визначають межі діапазону, становлять 96 і 150.

Після цього визначено координати точок X і Y за допомогою методу простої середньої арифметичної, через які будуть прокладені лінії розділу на полі матриці. на осі X – відносна доля ринку; на осі Y – динаміка ринку:

$$X = (84,9+105,0+158,2+40,2+156,1+20,4+26,1) / 7 = 84,4$$

$$Y = (119,9+118,7+124,9+149,6+139,9+98,8+96,8) / 7 = 121,2$$

Таблиця 3.2

Темпи зростання обсягів продажів ПП «АФК ГРУПП»

Група товарів	Темпи росту, %		
	2022 р. до 2021 р.	2023 р. до 2022 р.	В середньому
Фільтри	125,1	114,7	119,9
Двигун	105,3	132,2	118,7
Підвіска	135,2	114,6	124,9
Гальма	145,1	154,2	149,6
Оливи, мастила	142,2	137,7	139,9
Паливна	95,3	102,4	98,8
Рульове	80,4	113,2	96,8

Враховуючи дані про межі діапазонів осей і точки, які визначають лінії поділу поля, ми формуємо матрицю Бостонської консультативної групи для ПП "АФК ГРУПП" (рис. 3.2).

На рисунку 3.2 ми позначаємо групи товарів за відповідними номерами:

- 1) двигун;
- 2) фільтри;
- 3) підвіска;
- 4) гальма;
- 5) оливи, мастила;
- 6) паливна;
- 7) рульове.

Аналіз портфеля продажів ПП "АФК ГРУПП" дає можливість зробити наступні висновки:

а) в сектор «Зірки» потрапили групи товарів: «Оливи, мастила», а також «Підвіска».

Вони виступають лідерами структури продажів, їхні продажі стрімко

зростають, і вони мають значний вплив на ринок у місті Дніпро. Найбільш оптимальною маркетинговою стратегією для даної групи товарів може бути вкладання прибутку в розвиток інноваційних технологій продажу.

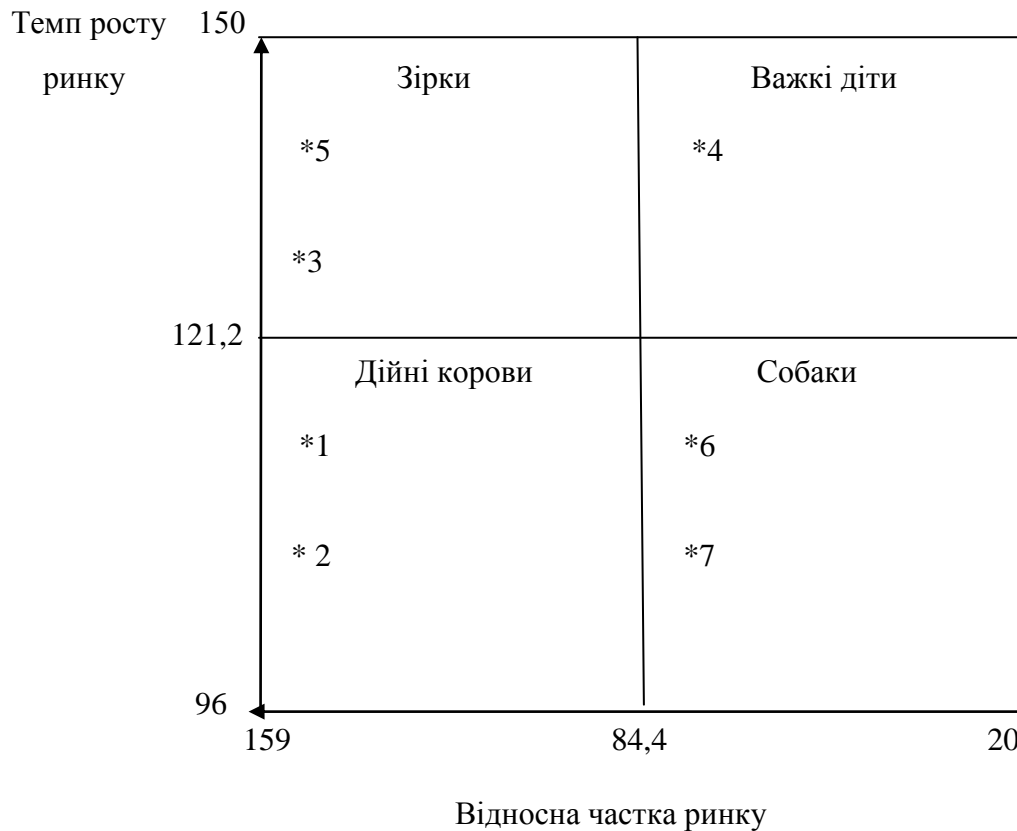


Рис. 3.2. Формування маркетингової стратегії ПП «АФК ГРУПП»

б) в сектор «Дійні корови» потрапили групи товарів «Двигун», «Фільтри». Продажі цих товарів дають значні прибутки ПП "АФК ГРУПП". Вони мають велику відносну долю ринку, проте можливості для подальшого росту майже вичерпано. Оптимальною маркетинговою стратегією для цієї групи товарів буде збереження конкурентних переваг на ринку та використання отриманих прибутків для розвитку інших товарів на ринку.

в) в сектор «Важкі діти» потрапила група товарів: «Гальма». Щодо них відзначається швидкий ріст ринку та невелика відносна частка на ринку. Взагалі, продаж цих товарів забезпечує невеликі доходи ПП "АФК ГРУПП", проте вони мають потенціал для збільшення своєї частки на ринку у

майбутньому. Для даної групи товарів оптимальним підходом буде стратегія збільшення своєї частки на ринку шляхом активного маркетингу.

г) в сектор «Собаки» потрапили групи товарів: «Паливна», «Рульове». Вони відзначаються відносно невеликою частка ринку і темпами зростання обсягів продажів у порівнянні з іншими групами товарів компанії. Отже, розвиток ринку цієї продукції відбувається повільно. Існують сильні конкуренти, які спеціалізуються на продажу цих товарів у місті Дніпро та пропонують більш привабливу цінову політику та якісну рекламу. Для ПП "АФК ГРУПП" стосовно цієї групи товарів найбільш ефективною буде маркетингова стратегія, яка передбачає поступове зменшення ділової активності та використання вивільнених ресурсів для продажу інших товарів компанії.

Планування маркетингової стратегії для ПП "АФК ГРУПП" має включати:

- процес прогнозування розвитку на основі наявних факторів;
- основну стратегічну поведінку та місію підприємства, що визначається керівництвом;
- планування на майбутнє, контролювання;
- управління та забезпечення взаємодії, що використовується для коригування відхилень між запланованими результатами та поставленими цілями.

При формуванні маркетингової стратегії ПП "АФК ГРУПП" економічна політика повинна враховувати:

- оцінку місії (основних принципів діяльності) компанії;
- формування стратегічних цілей та завдань;
- аналіз зовнішнього середовища;
- оцінку та аналіз різних областей функціонування підприємства;
- оцінку сильних і слабких аспектів діяльності компанії;
- оцінку поточних та майбутніх напрямків економічної діяльності.
- розробку стратегічного напрямку діяльності підприємства та

конкретизацію цілей;

– планування річного бюджету підприємства в цілому і забезпечення ефективності роботи його господарських підрозділів.

Отже, маркетингова стратегія ПП "АФК ГРУПП" повинна включати розробку обґрунтованих заходів і планів для досягнення визначених цілей, враховуючи потенціал компанії і її можливості.

3.2. Розробка стратегії стимулювання продажів в системі кадрового забезпечення підприємства

Витрати на процес продажу товарів можуть іноді перевищувати витрати на їх виготовлення. При недосконалому продажу майже завжди відбувається втрата клієнтів. Компанії, які не прагнуть постійно збільшувати свій ринковий вплив, ризикують втратити конкурентну перевагу.

Основний принцип конкуренції полягає в умінні виконувати ефективно те, що складно перейняти. Здатність ефективно управляти процесом продажу є одним з найважчих завдань. Ефективно організований процес продажів може стати особливою конкурентною перевагою для підприємства.

Тому ПП «АФК ГРУПП» пропонується в своїй торгівельній діяльності окрім ретельної організації вже існуючих каналів збуту, акцентувати увагу на інтернет-продажах, освоюючи нові технології та платформи для продаж. Даний підхід суттєво збільшить товарооборот підприємства, що в свою чергу матиме значний вплив на формування прибутку ПП «АФК ГРУПП».

Оскільки торговий персонал є ключовою ланкою системи продаж в ПП «АФК ГРУПП», значну увагу слід приділити саме кількісному та якісному кадровому забезпеченню підприємства. Пропонується здійснювати підбір кадрів в ПП «АФК ГРУПП», враховуючи не тільки досвід роботи в торгівельній сфері, а й володіння інноваційними методами та технологіями інтернет- продаж, а також здатність швидко адаптуватися до змін відповідно до сучасних викликів ринкового середовища.

Для ефективного підбору торгового персоналу в ПП «АФК ГРУПП», на нашу думку, доцільно запровадити анкету оцінки претендента на посаду менеджера з продажу, що знаходиться на випробувальному терміні з метою визначення його якостей.

Пропонований метод оцінки якості працівника, що пройшов атестацію наведено в таблиці 3.3.

Атестація дозволяє здійснити комплексну оцінку особистості менеджера з продажу. Цей підхід передбачає аналіз думки, який проводиться принаймні 10 респондентами. Оцінка здійснюється за п'ятибальною системою відповідності вимогам вакансії, на яку атестується працівник. Приватному підприємству "АФК ГРУПП" рекомендується використовувати запропонований метод для оцінки решти працівників.

Таблиця 3.3

**Анкета оцінки менеджера з продажу, що знаходиться на
випробувальному терміні в ПП «АФК ГРУПП»**

Показник	Перелік анкет										Середня оцінка
Професійна кваліфікація	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+
Працевдатність	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+
Ініціативність	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+
Самостійність	+	+	+	+	+	+	+	+		+	+
Вміння планувати свою роботу	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+
Вміння організувати роботу	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+
Здатність до змін	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+
Наполегливість	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+
Здатність до командної роботи	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+
Інтерес до вивчення клієнтів	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+
Почуття відповідальності	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+
Здатність впроваджувати нове	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+
Виконання даних обіцянок	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+

Оскільки торговий персонал відіграє важливу роль у формуванні

прибутку ПП «АФК ГРУПП», значну увагу доцільно приділити організації його роботи та мотивації: розробка стратегії співпраці з клієнтами та планування обсягу продажів; координація дій менеджерів з продажу шляхом встановлення оперативних завдань і організація їх виконання. оцінка, стимулювання і контроль за результатами праці торгового персоналу.

Управління діяльністю базується на плані продажів, що розподіляється серед всього комерційного персоналу. Планування може включати стратегічні (для декількох років вперед), тактичні (на поточний рік) і оперативні (на поточний місяць або квартал) аспекти.

У ПП "АФК ГРУПП" планування продажів виконує наступні завдання: оптимальне розподілення ресурсів; спрямованість зусиль та ресурсів на ключові напрямки; проведення заходів щодо підтримки продажів.

План продажів у ПП "АФК ГРУПП" має бути затверджений на найвищому рівні керівництва і включати розподіл завдань між торговими менеджерами, виконання яких стимулюється різними видами винагороди та мотиваційних заходів. Формування плану може йти двома шляхами: від керівництва до менеджерів та у зворотному напрямку.

Необхідно, щоб менеджери з продажу "АФК ГРУПП" брали на себе особисту відповідальність за досягнення їхніх індивідуальних планів продажів, і щоб це враховувалося при формуванні загального плану продажів. Завдання, які визначені у плані, можуть охоплювати загальний обсяг продажів ПП "АФК ГРУПП", а також продажі в окремих клієнтських групах, товарних категоріях або каналах збуту.

Для стимулювання працівників ПП "АФК ГРУПП" до виконання плану необхідно пов'язати розмір їх заробітної плати з обсягами продажів. Існують два типи преміювання: від особистих обсягів продажів і загальних. При застосуванні особистого відсотку від обсягу продажів, може виникнути розлад в колективі. За використання загального відсотку від обсягу продажів, існує можливість, що менш ефективні співробітники будуть підтримуватися за рахунок результатів кращих працівників, при цьому не виникає стимулу до

змагання за клієнтів або внутрішнього конкурентного середовища.

В "АФК ГРУПП" застосовується метод виплати відсотків від особистого обсягу продажів. У секторі дистрибуції ця стратегія вважається більш продуктивною. Після ухвалення загального плану ПП "АФК ГРУПП" важливо визначити, які конкретні заходи потрібні для підтримки різних складових плану: навчання персоналу, мотиваційні програми, рекламні заходи, технічна підтримка та інші.

Успішний менеджмент торгівлі в ПП "АФК ГРУПП" вимагає, щоб персонал був переконаний в реалістичності та досяжності поставлених завдань, які враховують динаміку ринку, а також регіональні й культурні відмінності. План має бути забезпечений достатніми ресурсами, включаючи витрати на транспорт, доставку, обслуговування клієнтів, рекламу, складське господарство, юридичну та бухгалтерську підтримку тощо. Він не повинен мати занадто низький рівень для менеджерів з продажу, але й не може бути завищеним.

На нашу думку, продуктивність торгового персоналу ПП "АФК ГРУПП" має зрости завдяки впровадженню ефективної стратегії продажів. Це допоможе зменшити зусилля, необхідні для досягнення цілей, визначених у плані. Всі заходи, які впливають на процес торгівлі в ПП "АФК ГРУПП", повинні бути узгоджені з планом продажів та стратегією їх втілення в життя.

Організація виконання плану. Усі комерційні компанії мають на меті, перш за все, зростання своїх продажів. Це є однією з ключових умов, що визначає їх конкурентні переваги на ринку. Положення лідерів займають ті компанії, чия стратегія виявляється найефективнішою. План продажів визначає напрямок, у якому слід зосередити зусилля для досягнення цілей. Успішна робота торгового персоналу ґрунтується на ефективній стратегії. Менеджер з продажу має спрямовувати свою діяльність на перетворення потенційних клієнтів у реальних покупців. Важливо виявляти можливих клієнтів, співпрацювати з постійними покупцями та утримувати партнерські зв'язки з ключовими. Менеджерам з продажу необхідно працювати як з вже

існуючою базою клієнтів, так і залучати нових.

Торговому персоналу ПП "АФК ГРУПП" пропонується така система організації праці:

а) організація роботи менеджерів з продажу за товарними групами. В цьому випадку найбільш доцільним є підхід, коли торгові менеджери спеціалізуються на продажу конкретних груп товарів.

Розподіл за категоріями товарів, що реалізуються, має наступні плюси:

- менеджер з продажу стає експертом відповідної групи товару;
- більш ефективний контроль продажу різних груп товарів.

б) організація роботи менеджерів з продажу відповідно до типів клієнтів. Поділ за типами клієнтів залежно від їх ділових спрямувань дозволить ефективно вирішувати конкретні проблеми, що виникають у клієнтів, і сприятиме кращому розумінню їх потреб.

Оцінка, стимулювання та контроль за роботою торгових менеджерів. На нашу думку, працівники ПП "АФК ГРУПП" повинні мати достатній рівень мотивації. В ПП "АФК ГРУПП" існує система мотиваційних заходів, яка включає лише систему премій за виконання плану і певні стимули у вигляді відсотка від обсягу продажів. Тому рекомендуємо організувати періодичні змагання з продажу між співробітниками, по типу:

- «Найкращий продавець конкретної групи товарів»;
- «Найкращий продавець за кількістю проданих товарів у чеку»;
- «Кращий продаж місяця, року», тощо.

Співробітники з найкращими результатами, будуть нагороджені цінними подарунками, що сприятиме покращенню їхньої продуктивності у майбутньому.

Також в ПП «АФК ГРУПП» доцільно запровадити премію за перевиконання плану. Це додатково мотивуватиме менеджерів з продажів до більш активної діяльності.

Пропоновані принципи менеджменту торгового персоналу ПП «АФК ГРУПП»: програма мотивації має стимулювати менеджерів з торгівлі на

виконання стратегії компанії; заохочення менеджерів з продажів брати участь у розробці планів продаж та прийняття особистої відповідальності за їх виконання; підтримка особистої ініціативи торгового персоналу; здійснення маркетингових досліджень залучаючи торговий персонал; оплата праці має стимулювати працівника; активність та ініціативність нових працівників корисно направляти на збільшення бази клієнтів компанії.

Оцінимо результативність запропонованих методів стимулювання торгового персоналу ПП «АФК ГРУПП» (табл. 3.4).

Таблиця 3.4

Ефективність заходів зі стратегічного управління процесом продажів в ПП «АФК ГРУПП», тис. грн.

Показники	Один. вимір.	2023 рік	Прогноз	Відхилення прогноз /2023	
				абс., +/-	відн., %
Обсяг реалізованого товару	тис. грн.	15 318	17616	2298	15
Собівартість реалізованого товару	тис. грн.	13390	15300	1910	14,2
Фінансовий результат до оподаткування: прибуток	тис. грн.	1 928	2316	388	20,1
Чистий фінансовий результат	тис. грн.	1 581	1899	318	20,1

Проаналізувавши таблицю 3.4 встановлено, що за результатами впровадження стратегії стимулювання продажів в системі кадрового забезпечення підприємства передбачається підвищення чистого доходу від реалізації товару ПП «АФК ГРУПП» відносно 2023 року на 2298 тис. грн. (15 %) та підвищення чистого фінансового результату на 20 %, що свідчить про ефективність запропонованих заходів.

На нашу думку, вдосконалення управління торговим персоналом ПП "АФК ГРУПП" сприятиме зростанню обсягів товарообороту та, відповідно, підвищенню економічної ефективності та фінансових результатів підприємства.

ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ

1. Вдосконалення стратегічного управління підприємством відіграє важливу роль у досягненні його цілей та підвищенні ефективності діяльності. Це ключовий елемент управління підприємством, оскільки визначає загальний курс, напрямок розвитку та конкретні цілі, які підприємство прагне досягти у майбутньому.

2. Об'єктом дослідження є приватне підприємство «АФК ГРУПП», основна діяльність якого пов'язана з торгівлею деталями та приладдям для автотранспортних засобів.

3. Проаналізувавши баланс підприємства за 2021 - 2023 роки можна зробити висновок, що з 2021 по 2023 рік баланс ПП «АФК ГРУПП» зріс майже втричі (з 798,9 тис. грн. до 2305,3 тис. грн., що складає 1506,4 тис. грн. Також спостерігається тенденція збільшення обсягу запасів від 179,8 тис. грн. в 2021 році до 891,3 тис. грн. в 2023 році. Показник дебіторської заборгованості демонструє значне зростання з 224,1 тис. грн. в 2021 році до 589,6 тис. грн. в 2023 році, що може бути ознакою збільшення кількості невиплачених рахунків. Збільшення статті «Гроші та їх еквіваленти» за аналізований період на 205,5 тис. грн. свідчить є позитивною тенденцією в діяльності компанії. У пасивах підприємства статутний капітал підприємства залишився стабільним протягом усього аналізованого періоду.

4. Структура активів ПП "АФК ГРУПП" за період з 2021 по 2023 рік змінювалась. Зокрема, спостерігається значне зниження питомої ваги грошей та їх еквівалентів з 49,4% в 2021 році до 35,7% в 2023 році. Частка запасів збільшились з 2,5% в 2021 році до 38,7% в 2023 році, з невеликим зниженням у 2023 році порівняно з попереднім періодом. Це може вказувати на стратегічне управління запасами компанії з метою оптимізації їх рівня. Частка дебіторської заборгованості в структурі активів значно зросла в 2023 році порівнюючи з 2022 роком.

5. Спостерігається тенденція зменшення питомої ваги власного капіталу та нерозподіленого прибутку в структурі пасиву, разом із

зростанням кредиторської заборгованості. Ці зміни можуть відображати стратегічні зміни в фінансовій політиці компанії та її спробу збалансувати власний та зовнішній капітал.

6. В роботі досліджено фінансові результати діяльності підприємства. На основі отриманих даних встановлено, що за аналізований період, а саме за 2021-2023 роки, підприємство не отримувало збитків, чистий фінансовий результат (прибуток) мав позитивну динаміку. У 2023 році він склав 1580,7 тис. грн., що на 28% більше порівняно з 2021 роком. Дохід від реалізації товарів за аналізований період мав тенденцію до зростання. Спостерігається значне підвищення даного показника з 7944 тис. грн. в 2022 році до 15318 тис. грн. в 2023 році.

7. Аналізуючи показники рентабельності ПП "АФК ГРУПП" за 2021-2023 роки, встановлено, що коефіцієнт чистої рентабельності має тенденцію до зниження з 0,19 в 2021 році до 0,10 в 2023 році. Це свідчить про зменшення прибутковості підприємства протягом аналізованого періоду. Показники ефективності використання активів та капіталу також показують тенденцію до зниження, що свідчить про зменшення ефективності використання активів та капіталу ПП "АФК ГРУПП" протягом досліджуваного періоду.

8. Аналіз ліквідності підприємства вказує, що баланс ПП «АФК ГРУПП» не є достатньо ліквідним. Показники абсолютної, загальної та швидкої ліквідності знизилися за досліджуваний період на 1,5, 1,2 та 1,9 відповідно. Чистий оборотний капітал значно зріс протягом трьох років, збільшившись на 1262 тис. грн., що може свідчити про збільшення ресурсів, доступних для фінансування операцій підприємства.

9. В роботі проаналізовано рівень стратегічного розвитку ПП «АФК ГРУПП» за допомогою методу SWOT – аналізу. На основі отриманих даних встановлено, що ПП «АФК ГРУПП» здійснює господарську діяльність в умовах мінливого ринкового середовища, що призводить до виникнення потенційних загроз, особливо з урахуванням слабких сторін підприємства.

Головними загрозами для ПП «АФК ГРУПП» є можливість втрати ринків збуту у зв'язку з політичною нестабільністю та військовими діями в країні, загроза втрати потенційних ринків та підвищення рівня конкуренції. Однією із слабких сторін компанії є кадрова політика, зокрема, низька ефективність системи мотивації та оплати праці, а також відсутність програм для професійного розвитку, що призводить до ризиків втрати досвідчених та висококваліфікованих працівників. Ще однією слабкою стороною ПП «АФК ГРУПП» є стандартні технології продажів товарів, що є суттєвою загрозою зниження конкурентоздатності підприємства, особливо в умовах сучасних викликів.

10. За результатами проведених досліджень ПП «АФК ГРУПП» запропоновано маркетингову стратегію просування товарів на ринку.

11. Також, ПП «АФК ГРУПП» рекомендовано окрім покращення організації вже існуючих каналів збуту, акцентувати увагу на інтернет-продажах, використовуючи нові технології та платформи для продаж. Даний підхід суттєво збільшить товарооборот підприємства, що в свою чергу матиме значний вплив на формування прибутку ПП «АФК ГРУПП».

12. Оскільки торговий персонал є ключовою ланкою системи продаж в ПП «АФК ГРУПП», значну увагу слід приділити саме кількісному та якісному кадровому забезпеченню підприємства. Пропонується здійснювати підбір кадрів в ПП «АФК ГРУПП», враховуючи не тільки досвід роботи в торгівельній сфері, а й володіння інноваційними методами та технологіями інтернет- продаж, а також здатність швидко адаптуватися до змін відповідно до сучасних викликів ринкового середовища.

Проаналізувавши ефективність запропонованої стратегії розвитку ПП «АФК ГРУПП» прогнозується збільшення обсягів продажів підприємства на 2298 тис. грн. (15 %) та зростання чистого фінансового результату на 318 тис.грн, що складає 20 %. Отже, рекомендована управлінська стратегія сприятиме підвищенню економічної ефективності діяльності ПП «АФК ГРУПП» в подальшій перспективі.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Алан Лефлі, Роджер Мартін. Безпрограшна стратегія. Київ. 2018. 256 с.
2. Афанасьєв М. В., Селезньова Г. О. Стратегія підприємства: навч. посіб. Харків. 2017. 272 с.
3. Балан В.Г. Стратегічне управління. Методи портфельного аналізу: навч. посіб. Київ. 2018. 199 с.
4. Бровкова О.Г. Стратегічний менеджмент: навч. посіб. Київ. 2016. 224 с.
5. Бутко М.П., Дітковська М.Ю., Задорожна С.М. Стратегічний менеджмент: підручник. Київ. 2016. 376 с.
6. Буднік М.М., Курилова Н. М. Управління змінами: підручник. Київ. 2017. 225 с.
7. Ватаманюк О. Бізнес-економіка: навч. посіб. Львів. 2018. 326 с.
8. Вороніна А.В., Берьозкіна А. Ю. Стратегічне управління: навч. посіб. Кам'янське. 2017. 417 с.
9. Гевко О.Б., Шведа Н. М. Стратегічне управління: навч. посіб. Тернопіль. 2016. 152 с.
10. Гавриш О. А., Довгань Л.Є. Управління персоналом сучасної організації: навч. посіб. Київ. 2017. 333 с.
11. Громова О.Є. Стратегічне управління конкурентоздатністю підприємства: маркетингові аспекти формування: монографія. Хмельницький. 2020. 350 с.
12. Гудзинський О. Д. Стратегічний менеджмент: навч. посіб. Київ. 2020. 313 с.
13. Довгань Л. Є., Каракай Ю. В., Артеменко Л. П. Стратегічне управління: навч. посіб. Київ. 2018. 440 с.
14. Дячков. Д.В., Полієнко Л.Р. Інформаційний підхід до стратегічного менеджменту підприємства в умовах динамічного бізнес-середовища. *Науковий вісник Міжнародного гуманітарного університету*. 2020. №45. С. 68-73.

15. Євтушенко Н. О., Дрокіна Н. І., Савенко Н. В. Стратегічне управління конкурентоспроможністю підприємства: теоретичний аспект. *Економічний простір*. 2020. № 156. С. 129-135.
16. Єпіфанова І. Ю., Панкова В. Д., Ткачук Л. М. Стратегічне управління ризиками в системі управління персоналом. *Вісник Хмельницького національного університету*. 2021. № 6. С. 12-16.
17. Ігнат'єва І.А. Стратегічний менеджмент: підручник. Київ. 2019. 464 с.
18. Іцхак Адізес. Ідеальний керівник: книга. Київ. 2017. 288 с.
19. Киш Л.М. Стратегічне управління як основна частина менеджменту підприємства. *Причорноморські економічні студії*. 2019. № 38. С. 107-113.
20. Колот А. М., Швиданенко Г. О. Створення власного бізнесу: навч. посіб. Київ. 2017. 311 с.
21. Кононенко О.Ю. Актуальні проблеми сталого розвитку: навч. посіб. Київ. 2016. 109 с.
22. Краснокутська Н.С. Стратегічне управління: навч. посіб. Харків. 2017. 460 с.
23. Лозовський О., Дячук М. Стратегічне управління як чинник підвищення конкурентоспроможності підприємств. *Науковий вісник Миколаївського національного університету імені В. О. Сухомлинського*. 2018. № 2. С. 31-35.
24. Крикавський Є.В., Похильченко О.А., Фертч М. Логістика та управління ланцюгами поставок: навч. посіб. Львів. 2017. 844 с.
25. Лупак Р. Л., Васильців Т. Г. Теоретико-методичні засади удосконалення бізнес-планування реалізації стратегії конкурентоспроможності підприємств на внутрішньому ринку України. *Підприємництво та інновації*. 2017. № 3. С. 14-20.
26. Мурашко І. С. Історичні передумови формування сучасного менеджменту. *Науковий вісник Ізмаїльського державного гуманітарного університету*. 2022. № 59. с. 96-105.
26. Перерва І. О., Єдинак В.Ю. Стратегічне управління підприємством

як основний інструмент в руках сучасного менеджера. *Innovation and Sustainability*. 2022. № 3. с. 159-164.

27. Піддубний І. О. Управління міжнародною конкурентоспроможністю підприємства: навч. посіб. Харків. 2015. 264 с.

28. Приймак Н. С. Управління стратегічними змінами. Кривий Ріг. 2020. 131с.

29. Романюк С. А. Теорія та практика стратегічного управління: монографія. Київ. 2019. 234 с.

30. Рокоча В.В., Одягайло Б.М. Терехов В.І. Бізнес-стратегії європейських компаній: навч. посіб. Київ. 2018. 312 с.

31. Сич Є.М., Стасишен М.С. Стратегічний аналіз: навч. посіб. Київ. 2019. 319 с.

32. Сумець О. М. Стратегічний менеджмент: підручник. Харків. 2021. 208 с.

33. Тертичка В. В. Стратегічне управління: підручник. Київ. 2017. 932 с.

34. Токмакова І., Дикань В., Зубенко І., Маковоз О., Шраменко О. Стратегічне управління: навч. посіб. Київ. 2019. 272 с.

35. Орлова К.Є. Управління бізнесом: підручник. Житомир. 2019. 319 с.

36. Фурик В. Г., Ткачук Л. М., Гринь А. О. Самофінансування підприємства: механізм реалізації в умовах відкритої та прихованої форм. *Економіка і суспільство*. 2018. № 16. URL: <http://economyandsociety.in.ua/index.php/journal-16>

37. Шершньова З.С., Оборська С.В. Стратегічне управління: навч. посіб. Київ. 2018. 220 с.

38. Dincer H., Yüksel S. (Eds.). *Management Strategies to Survive in a Competitive Environment: How to Improve Company Performance*. Springer, 2021. 412 pages.

39. Michael A. Gusumano. *The Business of Platforms: Strategy in the Age of Digital Competition, Innovation and Power*, Harper Business, 2019, 320 pages.

40. Thompson Arthur. *Crafting and Executing Strategy: The Quest for Competitive Advantage: Concept and Cases*, 2017, 912 pages.

ДОДАТКИ

**Фінансова звітність
малого підприємства**

КОДИ

Дата (рік, місяць, число)

Підприємство ПРИВАТНЕ ПІДПРИЄМСТВО "АВТО
ФАВОРИТ КОМПЛЕКТ ГРУПП"

Територія ДНІПРОПЕТРОВСЬКА

Організаційно-правова

форма господарювання Приватне підприємство

Вид економічної діяльності Оптова торгівля деталями та
приладдям для автотранспортних засобів

Середня кількість працівників, 4

Одиниця виміру:

тис.грн з одним десятковим знаком

Адреса, телефон

за
ЄДРПОУ

за

КАТОТГ¹

за КОПФГ

за КВЕД

2024	01	01
44305155		
UA120200100 101141 49		
120		
45.31		

**Баланс
на 31 грудня 2023 р.
Форма № 1-м**

Код за ДКУД

180106

Актив	Код рядка	На початок звітнього року	На кінець звітнього періоду
I. Необоротні активи	1000		
Нематеріальні активи	1000		
Первісна вартість	1001		
Накопичена амортизація	1002	()	()
Незавершені капітальні інвестиції	1005		
Основні засоби:	1010	-	-
первісна вартість	1011	-	-
знос	1012	(-)	(-)
Довгострокові біологічні активи	1020		
Довгострокові фінансові інвестиції	1030		
Інші необоротні активи	1090	-	-
Усього за розділом I	1095	-	-
II. Оборотні активи			
Запаси:	1100	525,1	891,3
у тому числі готова продукція	1103		
Поточні біологічні активи	1110		

Продовження Додатку А

Дебіторська заборгованість за товари, роботи, послуги	1125		
Дебіторська заборгованість за розрахунками з бюджетом	1135		
у тому числі з податку на прибуток	1136		
Інша поточна дебіторська заборгованість	1155	145,9	589,6
Поточні фінансові інвестиції	1160		
Гроші та їх еквіваленти	1165	618,9	824,4
Витрати майбутніх періодів	1170		
Інші оборотні активи	1190	-	-
Усього за розділом II	1195	1 289,9	2 305,3
III. Необоротні активи, утримувані для продажу, та групи вибуття	1200		
Баланс	1300	1 289,9	2 305,3

Пасив	Код рядка	На початок звітного року	На кінець звітного періоду
1	2	3	4
I. Власний капітал			
Зареєстрований (пайовий) капітал	1400	3,0	3,0
Додатковий капітал	1410		
Резервний капітал	1415		
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	1420	1 145,1	1 955,3
Неоплачений капітал	1425	(-)	(-)
Усього за розділом I	1495	1 148,1	1 958,3
II. Довгострокові зобов'язання, цільове фінансування та забезпечення	1595	-	-
III. Поточні зобов'язання			
Короткострокові кредити банків	1600	-	-
Поточна кредиторська заборгованість за: довгостроковими зобов'язаннями	1610		
товари, роботи, послуги	1615		
розрахунками з бюджетом	1620	141,8	347,0
у тому числі з податку на прибуток	1621		
розрахунками зі страхування	1625	-	-
розрахунками з оплати праці	1630	-	-
Доходи майбутніх періодів	1665		
Інші поточні зобов'язання	1690	-	-
Усього за розділом III	1695	141,8	347,0
IV. Зобов'язання, пов'язані з необоротними активами, утримуваними для продажу, та групами вибуття	1700		
Баланс	1900	1 289,9	2 305,3

Додаток Б

**Звіт про фінансові результати
за 2023 р.**

Форма № 2-м
Код за ДКУД

180107

Стаття	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	3	4
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	2000	15 302,4	7 936,8
Інші операційні доходи	2120		
Інші доходи	2240	15,8	6,8
Разом доходи (2000 + 2120 + 2240)	2280	15 318,2	7 943,6
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	2050	(11 942,0)	(5 800,2)
Інші операційні витрати	2180	()	()
Інші витрати	2270	(1 448,5)	(826,7)
Разом витрати (2050 + 2180 + 2270)	2285	(13 390,5)	(6 626,9)
Фінансовий результат до оподаткування (2280 - 2285)	2290	1 927,7	1 316,7
Податок на прибуток	2300	(347,0)	(-)
Чистий прибуток (збиток) (2290 - 2300)	2350	1 580,7	1 316,7

Керівник

(підпис)_____
(ініціали, прізвище)

Головний бухгалтер

(підпис)_____
(ініціали, прізвище)

