

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

**ДОПУСТИТИ ДО ЗАХИСТУ
В ЕКЗАМЕНАЦІЙНІЙ КОМІСІЇ:**

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

_____ **Наталія БОНДАРЧУК**
« ____ » _____ **2024 р.**

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

**на тему: СТРАТЕГІЧНЕ УПРАВЛІННЯ РОЗВИТКОМ
ПІДПРИЄМСТВА**

Освітньо-професійна програма «Менеджмент»

Спеціальність 073 «Менеджмент»

Ступінь вищої освіти: Магістр

Здобувач

Владислав КАВАЛЕР

**Науковий керівник,
к.е.н., доцент**

Леся МЕЛЬНИК

Дніпро – 2024

ДНІПРОВСЬКИЙ ДЕРЖАВНИЙ АГРАРНО-ЕКОНОМІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ

Факультет менеджменту і маркетингу

Кафедра менеджменту, публічного управління та адміністрування

Освітня-професійна програма: «Менеджмент»

Спеціальність 073 «Менеджмент»

Ступінь вищої освіти: «Магістр»

ЗАТВЕРДЖУЮ

в. кафедри _____

«_____» _____ 202__ р.

ЗАВДАННЯ

на підготовку кваліфікаційної роботи

Кавалера Владислава Вікторовича

(прізвище, ім'я, по батькові)

1. Тема роботи: «Стратегічне управління розвитком підприємства»

Науковий керівник: Мельник Леся Леонідівна, к.е.н., доцент

(прізвище, ім'я, по батькові, науковий ступінь, вчене звання)

затверджені наказом по ДДАЕУ від «_____» _____ 20__ року № _____

2. Термін подання здобувачем роботи: _____ 2024 р.

3. Вихідні дані до роботи: річні звіти ПП «АМІК УКРАЇНА» м. Київ за 2019-2023 роки, плани фінансового і економічного розвитку підприємства, статистична та бухгалтерська звітність.

4. Зміст розрахунково-пояснювальної записки (перелік питань, які потрібно розробити) Теоретичні засади стратегічного управління. Аналіз сучасного стану стратегічного управління підприємством. Розробка пропозицій щодо удосконалення стратегічного управління розвитком підприємства. Висновки.

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

Класифікація стратегій корпорації залежно від цілей. Завдання стратегічного менеджменту. Спрощена модель процесу стратегічного менеджменту. Оцінка майна підприємства. Оцінка капіталу підприємства

6. Консультанти розділів роботи

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

7. Дата видачі завдання 15 жовтня 2023 р.

КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

Пор. №	Назва етапів дипломної роботи	Термін виконання етапів роботи	Примітка
1.	Вибір та затвердження графіку написання кваліфікаційної роботи	жовтень 2023	
2.	Написання розділу 1. Теоретичні засади стратегічного управління	листопад 2023-березень 2024	
3.	Написання Розділу 2. Аналіз сучасного стану стратегічного управління підприємством	травень-серпень 2024	
4.	Написання Розділу 3. Розробка пропозицій щодо удосконалення стратегічного управління розвитком підприємства.	Вересень- жовтень 2024	
5.	Формулювання розділу Висновки	Листопад 2024	
6.	Загальне оформлення роботи	Грудень 2024	

Здобувач

(підпис)

Владислав КАВАЛЕР

(ім'я, прізвище)

Керівник роботи

(підпис)

Леся МЕЛЬНИК

(ім'я, прізвище)

РЕФЕРАТ

Тема: «Стратегічне управління розвитком підприємства»

Кваліфікаційна робота містить: 83 с., 3 рис., 17 табл., 51 літературне джерело.

Об'єктом дослідження є процес стратегічного управління підприємством.

Предметом дослідження є сукупність теоретичних досліджень та практичних підходів до удосконалення стратегічного управління розвитком підприємства.

Метою кваліфікаційної роботи є розробка теоретичних засад, методичних підходів та практичних рекомендацій щодо вдосконалення процесів стратегічного управління розвитком підприємства в умовах динамічних змін ринкового середовища.

Методи дослідження. Теоретичною та методологічною основою дослідження є діалектичний метод пізнання та системний підхід до вивчення проблеми. У процесі дослідження використовувалися монографічний, абстрактно-логічний, системний аналіз, економіко-статистичного аналізу, розрахунково-конструктивний метод та інші.

Досліджено теоретичні засади та практичні аспекти стратегічного управління розвитком підприємства; обґрунтовано стратегічний напрям розвитку підприємства.

Реалізація пропозицій та рекомендацій, які наведено в роботі, дозволить удосконалити процеси стратегічного управління розвитком підприємства в умовах динамічних змін ринкового середовища.

КЛЮЧОВІ СЛОВА

СТРАТЕГІЯ, МЕНЕДЖМЕНТ, СТРАТЕГІЧНИЙ МЕНЕДЖМЕНТ, УПРАВЛІННЯ, ПІДПРИЄМСТВО

KEYWORDS

STRATEGY, MANAGEMENT, STRATEGIC MANAGEMENT, MANAGEMENT, ENTERPRISE

ЗМІСТ

ВСТУП	5
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ РОЗВИТКОМ ПІДПРИЄМСТВА	8
1.1. Основні поняття стратегічного менеджменту та роль стратегій в діяльності підприємства	8
1.2. Процес розробки стратегії підприємства	21
1.3. Основні інструменти стратегічного аналізу підприємства	29
Висновки до розділу 1	36
РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ СУЧАСНОГО СТАНУ СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ	38
2.1. Загальна характеристика діяльності підприємства	38
2.2. Дослідження основних тенденцій діяльності підприємства	46
2.3. Аналіз внутрішнього та зовнішнього середовища підприємства	50
Висновки до розділу 2	54
РОЗДІЛ 3. РОЗРОБКА ПРОПОЗИЦІЙ ЩОДО УДОСКОНАЛЕННЯ СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ РОЗВИТКОМ ПІДПРИЄМСТВА	56
3.1. Розробка стратегії розвитку підприємства	56
3.2. Економічна та інвестиційна ефективність проєкту	65
3.3. Управління ризиками проєкту	70
Висновки до розділу 3	72
ВИСНОВКИ	74
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	78

ВСТУП

Актуальність дослідження. Актуальність стратегічного управління розвитком підприємства зумовлена сучасними економічними умовами, які характеризуються динамічними змінами, високим рівнем конкуренції та невизначеністю зовнішнього середовища. В умовах глобалізації, цифровізації та швидких технологічних інновацій підприємства змушені адаптуватися до змін і шукати нові шляхи для забезпечення своєї конкурентоспроможності та довгострокового розвитку.

Стратегічне управління дозволяє підприємству не лише реагувати на виклики, а й проактивно формувати свій розвиток. Воно допомагає визначити пріоритетні напрями діяльності, ефективно використовувати ресурси та впроваджувати інноваційні рішення. Крім того, стратегічне планування сприяє досягненню стійкості бізнесу в умовах ризиків, створює основу для формування конкурентних переваг і забезпечує адаптацію до нових ринкових вимог.

Особливо актуальним стратегічне управління стає в періоди економічної нестабільності, коли підприємства стикаються з необхідністю раціонального використання ресурсів, оптимізації витрат і пошуку нових джерел доходу. Таким чином, стратегічне управління є важливим інструментом забезпечення сталого розвитку підприємства, підвищення його ефективності та конкурентоспроможності на сучасному ринку.

Ступінь розробки наукової проблеми. Вивченням проблем стратегічного управління підприємством займалися як іноземні так і вітчизняні вчені – економісти, серед яких: І. Ансофф, О. Віханський, А. Томпсон, А. Стрікланд, В. Бондаренко, С. Іванчук, Г. Жаворонкова, О. Скібіцький, О. Пащенко та ін..

Метою кваліфікаційної роботи є розробка теоретичних засад, методичних підходів та практичних рекомендацій щодо вдосконалення

процесів стратегічного управління розвитком підприємства в умовах динамічних змін ринкового середовища.

У відповідності до поставленої мети, в кваліфікаційній роботі були поставлені та вирішені наступні **завдання**:

- визначити роль стратегії в діяльності підприємства;
- дослідити процеси розробки стратегії організації;
- охарактеризувати основні методи стратегічного аналізу підприємства;
- проаналізувати сучасний стан стратегічного управління ПП «АМІК УКРАЇНА»;
- надати оцінку ефективності існуючої системи стратегічного управління;
- надати пропозиції щодо удосконалення стратегічного управління підприємством.

Об'єктом дослідження є процес стратегічного управління підприємством.

Предметом дослідження є сукупність теоретичних досліджень та практичних підходів до удосконалення стратегічного управління розвитком підприємства.

Теоретичною і методичною основою кваліфікаційної роботи є системний підхід до вивчення економічних процесів і явищ. В ході дослідження використані такі методи економічних досліджень: монографічний, абстрактно-логічний, системний аналіз, економіко-статистичного аналізу, розрахунково-конструктивний метод та інші.

Наукова новизна одержаних результатів полягає у розробці теоретичних та практичних рекомендацій щодо удосконалення стратегічного розвитку підприємства, а саме:

- запропоновано використання комплексного підходу до стратегічного менеджменту, який враховує інтеграцію сучасних

інформаційно-комунікаційних технологій (ІКТ) та штучного інтелекту в управлінські процеси;

- модель стратегічного менеджменту, що поєднує інноваційність, відкритість і прозорість компаній з урахуванням посиленого впливу зацікавлених сторін;

- розроблено проект відкриття міні СТО на базі АЗС, який інтегрує нові послуги для клієнтів та підвищує конкурентоспроможність підприємства.

Практичне значення одержаних результатів полягає в обґрунтуванні напрямів удосконалення стратегічного управління розвитком підприємства та в розробці конкретних рекомендацій для ПП «АМІК УКРАЇНА».

Апробація результатів роботи. Результати проведеного дослідження обговорювалися на науково-практичних конференціях: III міжнародній науково-практичній Інтернет-конференції «Актуальні проблеми економіки, управління та маркетингу в аграрному бізнесі» (м. Дніпро, 03-04 жовтня 2024р); XII-й науково-практичній Інтернет - конференції «Розвиток форм і методів сучасного менеджменту в умовах глобалізації» (м. Дніпро 8-9 листопада 2024 р).

Кваліфікаційна робота складається із вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних джерел, що нараховує 51 найменування, містить Зрисунки, 17 таблиць. Основний зміст кваліфікаційної роботи магістра викладено на 83 сторінках друкованого тексту.

РОЗДІЛ 1.

ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ РОЗВИТКОМ ПІДПРИЄМСТВА

1.1. Основні поняття стратегічного менеджменту та роль стратегії в діяльності підприємства

Теорія стратегічного менеджменту набагато молодша за його практичне використання. Принципи стратегічного менеджменту використовувалися ще в давні часи. Під час воєнних дій розроблялися стратегії для досягнення бажаного результату. Тоді цей термін трактувався як мистецтво ведення війни. Але становлення стратегічного менеджменту як науки почалося лише у XX столітті, що було пов'язано з промисловим переворотом, посиленням конкуренції серед компаній. На той час виникло питання: «Чому одні компанії успішніші за інші?». Відповідь на це питання на той час не могли дати жодних наук.

Так, Р.Коуз у своїй роботі наголошував, що «економісти схильні ігнорувати головний вид діяльності фірми - управління бізнесом». І справді, у XX столітті економічна наука займалася поясненням проблематики визначення цін та обсяги випуску [5].

З посиленням глобалізації серед компаній зростала конкуренція. Підприємствам стало складніше залишатися успішними на ринку, необхідні були нові методи та підходи до управління, які відповідали б новим умовам на ринку.

Вирішенням даної проблеми для багатьох компаній стала теорія стратегічного менеджменту, яка враховувала все фактори конкурентоспроможності фірми та допомагала розвивати їх. Зростаючий інтерес дослідників до стратегічного менеджменту спричинив активне формування теоретичної бази та її узагальнення, що в результаті привело до

становлення науки «стратегічний менеджмент», яка залишається актуальною й сьогодні.

Сучасний етап розвитку стратегічного менеджменту характеризується ускладненням методів, які використовуються. Розвиток технологій і ускладнення умов зовнішнього середовища змінюють підходи до управління організаціями, змушуючи їх адаптуватися до нових викликів і вимог ринку. У таких умовах виникають інноваційні стратегії, орієнтовані на отримання довгострокових конкурентних переваг. Ці стратегії враховують не лише сучасні технології, але й важливість людського капіталу, який стає ключовим ресурсом для досягнення успіху. Постійна увага до інновацій, безперервного навчання та професійного розвитку працівників стає основою для стійкого розвитку компаній, адже темпи технологічного прогресу та ринкових змін зростають із кожним роком.

У сучасному стратегічному менеджменті дедалі більше уваги приділяється впровадженню новітніх підходів, які спрямовані на підвищення ефективності бізнес-процесів і поліпшення якості обслуговування клієнтів. Серед таких підходів можна виділити TQM (всеохоплюючий менеджмент якості), який забезпечує інтеграцію процесів управління якістю у всі аспекти діяльності компанії. Також значного поширення набули ERP-системи (системи планування та управління ресурсами), які дозволяють інтегрувати всі ключові бізнес-процеси в єдину інформаційну платформу, забезпечуючи оптимальне використання ресурсів.

CRM-системи (управління взаємовідносинами з клієнтами) стають невід'ємною частиною стратегічного управління, адже вони дозволяють будувати міцні стосунки з клієнтами, покращувати їхній досвід і підвищувати лояльність. Крім того, у рамках сучасного стратегічного менеджменту набувають актуальності такі напрями, як бізнес-аналітика, автоматизація процесів, штучний інтелект і цифрова трансформація, які допомагають організаціям швидше реагувати на зміни у зовнішньому середовищі та залишатися конкурентоспроможними.

Згідно з цим підходом стратегічний менеджмент знаходиться на третьому етапі розвитку. Але вважаємо, що сучасний стратегічний менеджмент знаходиться на четвертому етапі його розвитку. Цьому етапу характерно широке використання можливостей інформаційно-комунікаційних технологій (ІКТ), штучного інтелекту в діяльності компанії. Окрім того спостерігається активне впровадження інновацій у всіх сферах та галузях, відкритість та прозорість компаній, посилення впливу зацікавлених сторін на організацію тощо [6].

Термін «стратегічне управління» інтерпретується по-різному різними авторами, маючи безліч варіантів трактування. Зокрема деякі пропонують під стратегічним менеджментом розуміти «процес визначення та встановлення зв'язку організації з її оточенням, що полягає у реалізації вибраних цілей та у спробах досягти бажаного стану взаємин із цим оточенням за допомогою розподілу ресурсів, що дозволяє ефективно та результативно діяти організації та її підрозділам» [1].

У визначенні менеджменту, що базується на процесному підході, основна увага приділяється аналізу зовнішнього середовища компанії. При цьому внутрішні можливості організації залишаються поза увагою. Саме визначення вирізняється своєю лаконічністю та зрозумілістю. Основний акцент у цьому підході зроблено на методах стратегічного планування, що пояснюється популярністю школи планування.

Схожу точку зору на стратегічний менеджмент висловлюють А. Томпсон і А. Стрікланд. Вони визначають його як діяльність, пов'язану зі встановленням цілей і завдань організації та підтриманням гармонійних відносин між організацією та її зовнішнім середовищем. Такі взаємини, на їхню думку, дозволяють організації досягати своїх цілей, враховувати власні внутрішні можливості та залишатися чутливою до вимог зовнішнього середовища. [39].

Автори підкреслюють, що стратегічний менеджмент є безперервним процесом, який постійно змінюється під впливом зовнішніх і внутрішніх

факторів. Таким чином, вони розглядають стратегічний менеджмент як замкнений цикл, що постійно оновлюється.

Наведені визначення характеризують стратегічний менеджмент як процес, головна мета якого — забезпечення ефективності діяльності організації шляхом її адаптації до змін у зовнішньому середовищі.

На думку М. Портера, стратегічний менеджмент необхідний для розробки конкурентної стратегії. Саме конкурентна стратегія має забезпечити компанії лідируючі позиції у галузі, що є основним завданням стратегії, а саме досягнення бажаного становища на ринку [46].

Річард Дафт визначає стратегічний менеджмент як сукупність рішень і дій, спрямованих на формулювання та реалізацію стратегії, яка покликана забезпечити компанії найкращі конкурентні позиції у зовнішньому середовищі та досягнення поставлених цілей [48].

Таким чином, ідеї обох авторів зводяться до того, що стратегічний менеджмент розглядається як інструмент для досягнення конкурентної переваги на ринку. Вони наголошують, що розробка ефективної стратегії є ключем до успішного досягнення цілей компанії.

Однак, аналізовані визначення характеризують стратегічний менеджмент лише частково: як процес або як інструмент для досягнення мети. Жодне з цих визначень не розкриває всю багатогранність поняття.

Тому найбільш повним є визначення, яке синтезує раніше представлені підходи. Стратегічний менеджмент можна визначити як науково обґрунтовану сукупність процесів стратегічного аналізу, прогнозування, планування і реалізації стратегічних цілей і завдань. Його головною метою є забезпечення стабільності компанії та її конкурентоспроможності у довгостроковій перспективі, враховуючи оптимальне використання доступних ресурсів.

Таке визначення відображає ключові аспекти стратегічного менеджменту, включаючи його мету, основні етапи та суттєві характеристики.

Після аналізу визначень поняття стратегічного управління, запропонованих як зарубіжними, так і вітчизняними авторами, можна виділити ключові характеристики, які є невід'ємними для цього типу управління та відрізняють його від інших рівнів управління, таких як оперативне чи тактичне. Ці характеристики є важливими для кожного менеджера, який планує впроваджувати стратегічний менеджмент у своїй організації.

Перша характеристика стратегічного управління — глобальність і системність, що означає необхідність врахування всіх факторів, які впливають на компанію під час розробки стратегії. Ефективне стратегічне управління потребує комплексного підходу, що дозволяє сприймати компанію як єдину інтегровану систему. Стратегічний менеджмент можна описати як взаємопов'язаний набір процесів, які формують складну систему з багатьох елементів, тісно пов'язаних між собою. Для успішного розвитку системи важливо зберігати її єдність та цілісність, що передбачає цілісне уявлення стратегічного управління. Крім того, під час впровадження стратегічного менеджменту важливо дотримуватися послідовності етапів і враховувати їх взаємозалежність.

Друга характеристика — орієнтація на довгострокову перспективу, що зазвичай становить від п'яти років і більше в стабільних умовах (або три роки в умовах нестабільності). Проведення такого глибокого аналізу зовнішнього і внутрішнього середовища для розробки стратегії недоцільне для короткострокових періодів. Довгострокова стратегія визначає напрямки розвитку компанії, її місію та бачення, охоплюючи період від 5 до 15 років залежно від змінюваності середовища. У короткострокових проєктах, таких як стартапи, цей термін може бути скорочений до менше ніж 5 років.

Третя характеристика — суттєвий вплив на діяльність компанії. Помилки, допущені на рівні стратегічного управління, можуть негативно позначитися на всій діяльності організації, і виправити наслідки таких рішень буде вкрай складно. Рівень ризиків у стратегічному управлінні значно вищий,

і вибір невідповідної стратегії, яка не враховує внутрішні ресурси чи зовнішні умови, може суттєво погіршити становище компанії.

Прикладом може бути компанія «Motorola», яка у період виникнення мобільних телефонів користувалася великою популярністю серед покупців, однак, втратила свої ринкові позиції з розвитком конкуренції у даній галузі, не витримавши випуск нових телефонів у конкурентів. Наприклад, менеджери компанії до 2000 року відмовлялися вводити у функціонал телефону гри та розважальні функції, оскільки він позиціонувався як продукт бізнесу. Саме це рішення знизило їх обсяг продажів, оскільки конкуренти активно впроваджували в стільникові телефони розважальні функції. Через ці та інші причини, у 2011 році компанія була поглинена "Google" [32].

Стратегічний менеджмент має ключове значення порівняно з іншими рівнями управління. Це означає, що рішення, прийняті на стратегічному рівні, повинні бути враховані під час розробки тактичних та оперативних планів. В іншому випадку може виникнути невідповідність цілей на різних рівнях управління, що здатне суттєво знизити ефективність діяльності компанії загалом. Саме стратегічний рівень визначає загальний напрямок розвитку організації, який у подальшому деталізується через тактичні та оперативні плани.

Аналіз ключових особливостей і основних компонентів стратегічного менеджменту свідчить, що в наукових дослідженнях цього напрямку значну увагу приділяють поняттю стратегії, а також процесам її розробки та впровадження на підприємстві. Успішне впровадження стратегічного менеджменту в організації залежить від ефективності розробки та реалізації стратегії. Для цього необхідно дати відповіді на низку важливих питань: «Що таке стратегія?», «Які її ключові характеристики?» та «Які види стратегій існують?».

У подальшому будуть проаналізовані різні трактування поняття «стратегія», запропоновані різними авторами, а також наведені та досліджені різні класифікації цього терміна.

Термін «стратегія» зазвичай визначають як заздалегідь підготовлений план дій, який враховує реакцію компанії на можливі зміни у зовнішньому та внутрішньому середовищі. Це своєрідний сценарій розвитку подій, в якому передбачені найбільш ефективні та раціональні дії, які може здійснити менеджер у відповідь на ті чи інші виклики. Концепція стратегії є фундаментальною і широко використовується в наукових дослідженнях з питань стратегічного менеджменту.

Аналізуючи підходи до визначення стратегії, можна відзначити роботу А. Чандлера, який запропонував наступне трактування: «Стратегія — це визначення основних довгострокових цілей і завдань підприємства, а також затвердження курсу дій і розподілу ресурсів, необхідних для досягнення цих цілей» [37].

Це визначення охоплює кілька важливих аспектів. По-перше, стратегія передбачає чітке формулювання ключових цілей організації, які повинні бути орієнтовані на тривалу перспективу. По-друге, визначення вказує на необхідність розробки конкретного плану дій, який спрямований на досягнення цих цілей. Нарешті, воно підкреслює важливість оптимального розподілу ресурсів, які забезпечують реалізацію стратегії.

Таким чином, поняття стратегії об'єднує як процес планування, так і управлінські рішення, що мають довгостроковий вплив на діяльність компанії. Цей підхід дозволяє організації ефективно адаптуватися до змін у навколишньому середовищі та забезпечувати стійкість у конкурентному середовищі.

На думку О. Томпсона і Дж. Стрікланда, стратегія — це управлінський план, що має на меті посилення ринкових позицій компанії, задоволення потреб клієнтів і досягнення поставлених цілей [47]. Таке визначення акцентує увагу на трьох ключових аспектах: забезпеченні конкурентоспроможності, орієнтації на клієнтів і досягненні стратегічних результатів. Стратегія в цьому контексті виступає як керівництво для

прийняття управлінських рішень, що дозволяє компанії ефективно функціонувати у динамічному середовищі.

Д. Аакер підходить до визначення стратегії з точки зору її структури, виділяючи чотири основні складові:

1. Стратегія товарноринкового інвестування. Цей елемент включає визначення ринків і продуктів, у які варто вкладати ресурси для досягнення конкурентної переваги. Компанія повинна вибрати напрямки, які відповідають її довгостроковим цілям і забезпечують максимальну ефективність.

2. Пропозиція споживчої цінності. Вона передбачає створення унікальної пропозиції, яка виділяє компанію серед конкурентів і відповідає очікуванням клієнтів. Цінність для покупця може бути виражена через якість продукції, ціну, обслуговування чи інші переваги.

3. Активи та компетенції. Цей компонент включає внутрішні ресурси та навички компанії, які є основою її стратегії. До них належать матеріальні активи, технології, досвід і знання, які дозволяють ефективно конкурувати на ринку.

4. Функціональні стратегії та програми. Цей аспект передбачає розробку і впровадження конкретних заходів у різних сферах діяльності компанії (маркетинг, виробництво, фінанси, управління персоналом), які підтримують реалізацію загальної стратегії.

Таким чином, стратегія за Д. Аакером — це не просто план дій, а комплексна структура, що об'єднує різні аспекти управління для досягнення довгострокових цілей компанії. Вона дозволяє інтегрувати внутрішні ресурси та зовнішні можливості, створюючи умови для ефективного розвитку та успіху в конкурентному середовищі.

[47].

Коротке визначення стратегії можна знайти у Філіпа Котлера, який зазначає, що це «планування розподілу ресурсів задля досягнення певних

цілей». На думку автора, дане визначення не розкриває основну сутність поняття, а висвітлює лише один його бік-планування ресурсів [26].

Таким чином, стратегія являє собою довгостроковий план, спрямований на досягнення бажаного стану компанії у майбутньому. Вона забезпечує можливість досягнення високого рівня конкурентоспроможності та стабільних економічних результатів. Це стає можливим завдяки використанню сучасних методів і підходів до управління, які дозволяють ефективно адаптуватися до змін у внутрішньому та зовнішньому середовищі, а також забезпечувати стійкий розвиток організації.

Стратегії компанії можна класифікувати на основну та альтернативні. Основна стратегія визначається як та, що найбільш точно відповідає поставленим цілям компанії та враховує поточні умови внутрішнього та зовнішнього середовища. Вона залишається актуальною, поки відповідає обраному сценарію розвитку та забезпечує реалізацію стратегічних цілей організації.

Однак, враховуючи, що компанія діє в умовах невизначеності, неможливо точно спрогнозувати вплив усіх зовнішніх і внутрішніх факторів. Жоден метод стратегічного прогнозування не гарантує абсолютної точності. Тому, для підвищення гнучкості управління, розробляються альтернативні стратегії, які відповідають найімовірнішим сценаріям розвитку подій. Альтернативні стратегії дозволяють компанії оперативно адаптуватися до змін і мінімізувати ризики, зберігаючи можливість досягнення своїх цілей навіть у нестандартних або непередбачуваних умовах.

Для глибшого розуміння терміна «стратегія» варто звернути увагу на її класифікації. Однією з важливих є класифікація за метою діяльності підприємства [26]. Відповідно до цього підходу, стратегії поділяються на три основні групи: **стратегії зростання, стабілізації та скорочення**. Кожна з цих груп включає кілька окремих стратегій (див. табл. 1.1).

Особливістю цієї класифікації є те, що одна й та сама стратегія може належати до різних груп одночасно. Наприклад, стратегія диверсифікації

може бути застосована як у період зростання, так і для стабілізації або скорочення діяльності. Це підкреслює багатогранність і універсальність стратегічного підходу в управлінні.

Таким чином, дана класифікація дозволяє зрозуміти різноманіття стратегій і їхнє застосування залежно від конкретних умов і цілей підприємства.

Таблиця 1.1

Класифікація стратегій підприємства залежно від цілей

Група стратегій	Вид стратегії
Зростання	Концентрація, інтеграція, диверсифікація, TQM
Стабілізація, виживання, захист	Концентрація, інтеграція, диверсифікація, TQM, реструктуризація, скорочення інвестицій, слияние
скорочення	Диверсифікація, TQM, реінжиніринг, реструктуризація, скорочення інвесцій, слияние, банкрутство, ліквідація

- Стратегії зростання використовуються тоді, коли головною метою менеджменту компанії є розширення її діяльності. Це може включати такі завдання, як вихід на нові ринки, освоєння виробництва нової продукції або збільшення масштабів операцій. Такі стратегії спрямовані на підвищення успіху підприємства і часто вимагають залучення додаткових ресурсів для їх реалізації.

- Стратегії стабілізації, також відомі як стратегії виживання, використовуються для збереження поточного стану підприємства. Головною метою при цьому є зниження існуючих ризиків та забезпечення стабільності. Однак такі стратегії не можуть бути довгостроковими, оскільки у сучасному конкурентному середовищі компанія не може обійтися без впровадження інновацій, розвитку та розширення своєї діяльності.

Стратегії стабілізації зазвичай застосовуються в умовах різких змін у зовнішньому середовищі, загострення конкуренції або для тимчасового переходу до нових підходів управління. Вони можуть бути корисними також для оптимізації існуючих механізмів у роботі організації та підготовки до наступних етапів розвитку.

- Стратегія скорочення використовується в умовах стабільного погіршення фінансових показників компанії. Основною метою в таких ситуаціях є мінімізація збитків, що досягається шляхом ліквідації нерентабельних напрямів діяльності або їхньої реорганізації. Цей тип стратегії зазвичай застосовується для стабілізації стану підприємства і, у разі успішного виконання, може бути замінений на стратегію зростання.

До стратегії скорочення належать такі підходи, як диверсифікація, загальний менеджмент якості, репозиціонування, кастомізація, реінжиніринг, реструктуризація, припинення інвестицій, злиття, банкрутство та ліквідація.

Існує також класифікація стратегій залежно від функціональної сфери діяльності компанії. Вона охоплює такі види, як стратегія маркетингу, виробництва, фінансова, інноваційна, соціальна, екологічна та інші. Головним завданням цих стратегій є конкретизація і адаптація загальних цілей організації до кожної функціональної області.

Важливо пам'ятати, що функціональні стратегії повинні бути скоординовані між собою, оскільки всі підрозділи компанії тісно взаємодіють. Цілі кожного підрозділу мають доповнювати загальну стратегію, а не суперечити їй. Досягти такої узгодженості можна шляхом залучення керівників функціональних підрозділів до процесу розробки загальної стратегії, а також за допомогою постійного моніторингу та контролю за створенням і впровадженням стратегій на всіх рівнях організації.

Слід зазначити, що наведені класифікації стратегій є лише частиною можливих підходів, і їхній перелік не є вичерпним. Аналіз поняття стратегії та її різноманітних класифікацій підкреслює складність і багатогранність

цього явища. Термін «стратегія» трактується по-різному в працях класиків стратегічного менеджменту, що супроводжується великою кількістю підходів до її класифікації. Це свідчить про те, що процес розробки стратегії є надзвичайно складним, але водночас він є ключовим для досягнення організацією своїх цілей і забезпечення її конкурентоспроможності, за умови належного виконання процесу стратегічного управління.

Наявність чітко визначеної стратегії в компанії задає напрямок її розвитку та визначає кроки для досягнення цілей у довгостроковій перспективі. Це сприяє підвищенню конкурентоспроможності, ефективності бізнесу та здатності адаптуватися до сучасних умов ринку. Стратегія є інструментом, який допомагає організації швидко реагувати на зміни у вимогах стейкхолдерів, а також пропонувати продукти чи послуги, що відповідають запитам споживачів і вимогам регуляторів. Вона впорядковує всі бізнес-процеси, налагоджує ефективну взаємодію між підрозділами та покращує керованість компанії, що надає стратегічному управлінню особливого значення.

У сучасних умовах цифровізації та трансформації бізнесу компаніям необхідно знати та впроваджувати новітні підходи до стратегічного менеджменту, щоб відповідати вимогам економічних тенденцій і максимально ефективно задовольняти попит. Для цього важливо розглянути основні напрями розвитку стратегічного менеджменту, що з'явилися в останні роки.

Безумовно, теорія стратегічного менеджменту є базою та основою діяльності будь-якого менеджера при розробці стратегії, однак, в даний час даний науковий напрямок зазнає серйозних змін. З кожним роком прискорюються темпи інформатизації суспільства та розвитку інновацій. Зміни відбуваються швидко, і ті компанії, які не встигають адаптуватися під новий пристрій економіки, втрачають свої ринкові позиції та зазнають невдач. Саме тому в даний час час актуальним є вивчення основних тенденцій у розвитку стратегічного управління.

Як найбільш значущі напрями стратегічного менеджменту слідусь виділити такі: розробка digital-стратегії, стейкхолдер-менеджмент, управління ланцюгами поставок, інтеграція TQM у діяльність компанії, застосування принципів екологічного менеджменту та корпоративної соціальної відповідальності, а також керування за результатами.

Інтернет нині розвивається стрімко, як і сфера ІТ. Перехід до цифрової економіки почався і на рівні держави. У 2006 році Уряд України затвердив «Стратегію розвитку інформаційного суспільства в Україні», що є важливим документом, який визначає напрямки цифрової трансформації нашої країни. Дедалі більше конференцій, наукових праць та досліджень присвячені переходу до цифрової економіки та вивчення її впливу на економічні процеси та благополуччя суспільства. Цифровізація економіки та поширення інформаційних технологій зробили наявність цифрової стратегії не просто додатковою конкурентною перевагою для компанії, а обов'язковим атрибутом будь-якої компанії, яка намагається не втратити свої ринкові позиції, а примножити їх. Саме тому необхідна розробка діджитал-стратегії та зміни бізнес-процесів відповідно до розвитку технологій. Тим не менш, не багато хто розуміє суть цифрової економіки та значення відповідної стратегії у компанії.

Розробка діджитал-стратегії передбачає створення чіткого плану, як компанія буде використовувати сучасні цифрові технології для покращення своєї роботи та досягнення своїх цілей. Це включає адаптацію існуючих бізнес-процесів до нових технологій, щоб зробити їх більш ефективними, гнучкими та конкурентоспроможними.

Першим кроком є аналіз поточного стану компанії. Це означає, що потрібно зрозуміти, як працюють існуючі процеси, які технології вже використовуються, та які є слабкі місця. Далі визначаються цілі діджитал-стратегії. Наприклад, це може бути скорочення витрат, підвищення якості обслуговування клієнтів або автоматизація рутинних завдань.

Після цього розробляється план впровадження цифрових технологій. Наприклад, це може бути створення онлайн-платформи для продажу, впровадження CRM-системи для управління клієнтами або використання штучного інтелекту для аналізу даних. При цьому важливо не просто впроваджувати нові технології, а й адаптувати до них існуючі бізнес-процеси. Наприклад, якщо компанія починає використовувати електронний документообіг, потрібно змінити порядок роботи зі звітами, контрактами та іншими документами.

Також важливо навчити співробітників працювати з новими технологіями та пояснити їм, як ці зміни покращать їхню роботу. Це допоможе уникнути опору нововведенням та зробить перехід на нові процеси більш плавним.

Основна мета діджитал-стратегії – це не просто впровадити нові технології, а зробити бізнес більш адаптивним, сучасним і готовим до майбутніх змін. Завдяки цьому компанія зможе краще відповідати на потреби клієнтів, швидше реагувати на зміни ринку та бути на крок попереду конкурентів.

1.2. Процес розробки стратегії підприємства

Стратегічний менеджмент характеризується великою складністю, оскільки він є системою, що складається з великої кількості елементів. Для керування компанією менеджер повинен мати великий набір різних якостей, таких як новаторство, організаторські здібності, креативність, ерудиція, а також знання теорії стратегічного менеджменту та вміння застосовувати їх на практиці. Не варто забувати, що прийняття стратегічних рішень складає довгостроковий період та умовах невизначеності як довкілля, що ускладнює процес аналізу та прогнозування. Однак існує певна послідовність етапів стратегічного менеджменту, які необхідно виконувати менеджеру для розробки та реалізації ефективної стратегії розвитку на організації.

Стратегії кожної компанії унікальні, вони залежить від її внутрішнього середовища, оточення, галузі в якій вона працює та цілей її розвитку. Проте, процес стратегічного управління можна поділити на кілька етапів, які можна зустріти у кожній організації, яка застосовує принципи стратегічного менеджменту. Думки щодо виділення тих чи інших етапів різняться у різних авторів, тому автором були виділені найважливіші їх [25].

Існує кілька моделей процесу стратегічного управління, однією з них є традиційна. Згідно з цією моделлю процес стратегічного менеджменту починається з формулювання місії організації, на другому етапі здійснюється стратегічний аналіз, потім на основі виявлених даних розробляється стратегія, що згодом реалізується. На етапі реалізації також відбувається моніторинг та контроль виконання стратегії.

Альтернативне бачення процесу стратегічного менеджменту представлено у Томпсона і Стрикленда (рис.1.1) На думку авторів, стратегічний менеджмент виконує п'ять взаємопов'язаних завдань, які демонструють основну модель стратегічного менеджменту [47].

Першим завданням автори виділяють визначення напрямку діяльності компанії, її загальне бачення та місію, потім слідує постановка певних завдань, які допомагають здійснити перехід від бачення до конкретних цілям та завдання для їх досягнення. Потім формулюється стратегія компанії, яка складається з двох частин (заплановані дії та заходи та реакція на непередбачені дії з боку довкілля).

Для успішної реалізації стратегії менеджеру слід вносити до неї якісь інновації, щоб компанія змогла випередити конкурентів у ефективності її діяльності. За розробкою стратегії слідує її реалізація. Останнім етапом слід оцінка отриманих результатів і при необхідності перегляду методології або елементів стратегії.

Представлена модель стратегічного менеджменту є системою взаємопов'язаних і взаємодіючих між собою елементів. На кожному з етапів є зворотна зв'язок та можливість коригування та доопрацювання прийнятих

рішень, оскільки організація знаходиться в умовах зміни зовнішнього середовища, які неможливо точно передбачити. Однак, у даній моделі відсутній аналіз зовнішнього та внутрішнього середовища, на основі якого і будуть ухвалені рішення про стратегічні напрями компанії.

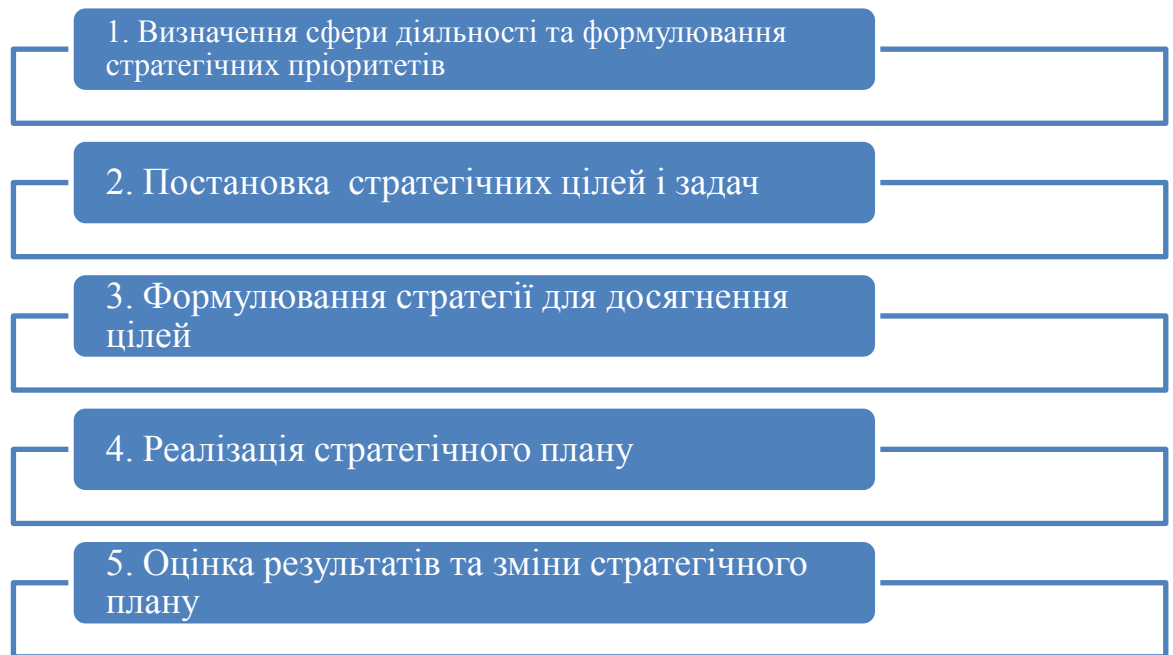


Рис 1.1 Завдання стратегічного менеджменту

Відмінності у виділенні етапів стратегічного менеджменту полягають у послідовності, деталізації або об'єднанні декількох в один.

Існують різні погляди на визначення значущості та значення кожного кроку в діяльності організації. Процес стратегічного менеджменту складається з послідовних кроків, які необхідно виконувати якісно на кожному етапі для досягнення поставлених цілей та завдань. Також слід зазначити, що має існувати зворотний зв'язок на кожному етапі та можливість для коригування чи доопрацювання на кожному етапі.

На рис.1.2 подано основні етапи моделі процесу стратегічного менеджменту. Їх докладний опис та зміст кожного з етапів описано далі.

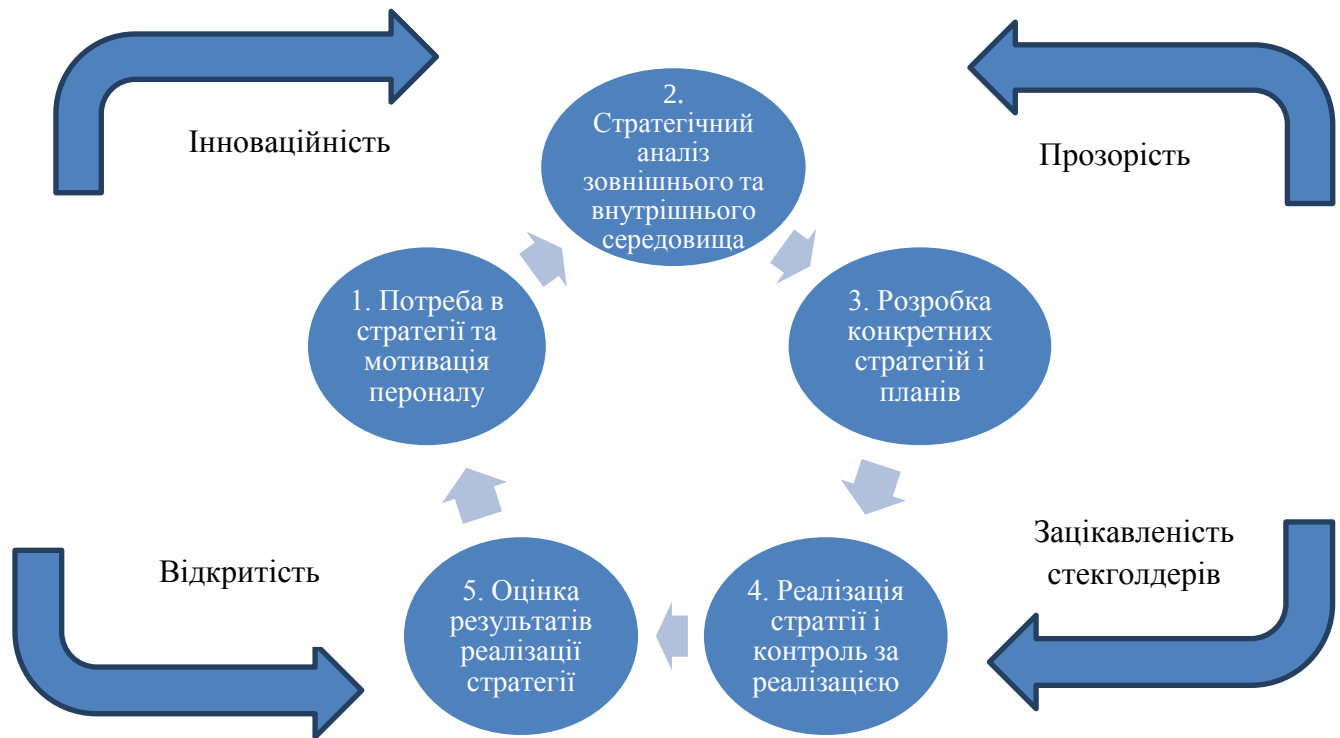


Рис. 1.2. Сучасна модель процесу стратегічного менеджменту

Складено автором

Процес стратегічного менеджменту, що враховує основні моделі виглядає наступним чином.

1. Виникнення потреби у стратегії та аналіз попереднього досвіду реалізацію стратегії. На першому етапі компанія має усвідомити необхідність у розробці стратегії, а також здійснити мотивацію персоналу, який буде брати участь у її розробці. На даному етапі відбувається аналіз завершеної стратегії, виявлення основних помилок та невідповідностей сучасним умовам, даний етап необхідний для обліку допущених всіх виявлених факторів при розробка стратегії в майбутньому.

2. Стратегічний аналіз. Прогнозування факторів зовнішнього та внутрішнього середовища. На даному етапі проводиться системний інтеграційний аналіз факторів зовнішнього, внутрішнього середовища, вивчається галузь у якій працює компанія. Визначаються ключові фактори

успіху підприємства. Також формується місія та основні пріоритети розвитку. Для аналізу факторів зовнішньої та внутрішньої середовища використовують SWOT-аналіз. За допомогою нього можна визначити основні можливості та загрози для компанії з боку ринку, а також визначити слабкі та сильні сторони організації. Даний метод найбільш поширений, оскільки допомагає визначити всі вразливі місця компанії та компенсувати це рахунок сильних сторін.

На другому етапі SWOT-аналізу будується перехресна матриця, в якій поєднуються фактори зовнішнього та внутрішнього середовища. На основі даної матриці можна зробити висновок про пріоритетні стратегічні напрямки діяльності компанії. Як основні методи прогнозування використовують моделювання, екстраполяцію, економічне прогнозування, експертні оцінки тощо.

Варто зазначити, що автором наведено мінімальний перелік методів стратегічного аналізу та прогнозування, які слід застосовувати в комплексі для досягнення значимих та достовірних результатів аналізу та прогнозу. При розробці прогнозів та стратегічних планів також слід проводити оцінку ризиків.

Ще одним важливим елементом даного етапу є вивчення галузі, якою працює компанія та її основних характеристик. Доцільно вивчити динаміку основних показників у галузі та скласти прогноз її розвитку. Ці дані надалі слід використовувати при ухваленні рішення про стратегію розвитку підприємства. Слід також звернути особливу увагу, що у випадку, якщо реалізація стратегії супроводжується масштабними організаційними змінами, необхідно проводити аналіз готовності компанії до змін, наприклад, готовність до впровадження системи якості на підприємство чи до розробці та реалізації цифрової стратегії.

3. Розробка конкурентних стратегій та планів. Основу цього етапу складає формування стратегічних напрямів розвитку компанії, комплексу стратегічних цілей, розробка стратегії та методів її реалізації, а також опис

системи реалізації та контролю над виконанням стратегії. Основні стратегічні напрями визначаються першому етапі під час інтеграційного аналізу факторів зовнішнього та внутрішнього середовища. На цьому етапі відбуваються відбір пріоритетних напрямів та його формалізація. Також розробляється комплекс стратегічних цілей, що включає систему цілей та підцілей організації.

Для ефективного формування комплексу стратегічних цілей слід дотримуватися деяких правил: цілі повинні задовольняти поточні потреби компанії, виявлені першому етапі аналізу. Також необхідно співвідносити всі цілі за критеріями SMART. Дотримання цієї вимоги означає, що цілі будуть конкретними, вимірними у часі, ясними, значущими та досяжними [25].

Ще однією умовою успішного формулювання комплексу стратегічних цілей є застосування методу декомпозиції, який полягає у поділі кожної цілі на локальні підцілі, що спрощує сприйняття всієї картини цілком. Здійснення декомпозиції цілей необхідне поділу всіх завдань між менеджерами, що необхідне ефективного управління.

Також слід тестувати розроблені цілі стратегії на узгодженість, тобто не чи суперечать цілі один одному і чи можливе їх досягнення одночасно. Певні цілі організації мають бути співвіднесені з ресурсами компанії, а також бути спрямовані на використання можливостей зовнішнього середовища та мінімізації зовнішніх загроз.

Ще одним важливим фактором успішної реалізації цілей стратегії є їх ясність і зрозумілість для виконавців. Коректна формулювання вкрай важлива етапу її реалізації.

1. Реалізація стратегії, контроль за реалізацією та оцінка результатів стратегії. Цей етап необхідний для того, щоб контролювати хід реалізації стратегії та досягнення планових результатів на проміжних етапах, а також приймати управлінські рішення про коригування або скасування стратегії та заміни її на альтернативну. Правильна реалізація стратегії важлива, як і стратегія. Успішно розроблена стратегія без правильної реалізації виявиться

лише планом і не зможе принести компанії успіх у її діяльності та не забезпечить підвищення конкурентоспроможності. Через мінливість довкілля прийнята стратегія може перестати бути ефективним, це дозволить виявити постійний моніторинг реалізації стратегії на всіх етапах та її коригування при необхідності. Інакше, неврегульована вчасно стратегія може негативно вплинути на діяльність компанії в цілому.

Сучасна модель стратегічного менеджменту має інтегрувати інноваційність, відкритість, прозорість компаній і враховує посилений вплив зацікавлених сторін:

Модель стратегічного менеджменту, яка поєднує інноваційність, відкритість і прозорість компаній, базується на сучасних підходах до управління, що враховують змінні умови ринку та підвищений вплив зацікавлених сторін.

Інноваційність полягає у впровадженні сучасних технологій та нових підходів до роботи. Це включає використання інформаційно-комунікаційних технологій (ІКТ) для аналізу даних, автоматизації бізнес-процесів і підвищення ефективності. Штучний інтелект використовується для прогнозування ринкових змін, аналізу поведінки клієнтів і оптимізації ресурсів. Інноваційність також стосується створення нових продуктів і вдосконалення існуючих, щоб відповідати вимогам клієнтів і ринку.

Відкритість означає готовність компанії до взаємодії з усіма зацікавленими сторонами: клієнтами, партнерами, працівниками та суспільством. Це реалізується через постійну комунікацію, участь співробітників у прийнятті стратегічних рішень і співпрацю з партнерами для розвитку нових ідей. Відкритість також включає здатність компанії шукати нові можливості та виходити на нові ринки.

Прозорість спрямована на забезпечення довіри до компанії з боку клієнтів, партнерів та інших стейкхолдерів. Це включає надання відкритої інформації про фінансову діяльність, вплив на довкілля та соціальну

відповідальність. Прозорість дозволяє компанії демонструвати свою надійність і готовність до партнерства.

Модель також враховує вплив зацікавлених сторін на діяльність компанії. Це означає, що стратегія повинна базуватися на розумінні потреб клієнтів, працівників, інвесторів, постачальників та громадськості. Зацікавлені сторони можуть впливати на прийняття рішень через консультації, форуми, опитування та інші механізми зворотного зв'язку.

Реалізація цієї моделі включає кілька етапів. Спочатку проводиться аналіз зовнішнього середовища, вивчаються потреби стейкхолдерів і оцінюються ресурси компанії. Далі формуються стратегічні цілі, які орієнтовані на довгостроковий успіх компанії та відповідають її місії. Під час реалізації стратегії використовуються сучасні технології, інноваційні рішення та залучаються всі зацікавлені сторони. Регулярно проводиться моніторинг результатів для коригування стратегії та досягнення поставлених цілей.

Цей підхід дозволяє компанії залишатися конкурентоспроможною, адаптуватися до швидких змін ринку та забезпечувати стійкий розвиток у довгостроковій перспективі.

Для оцінки результатів стратегії необхідно розробити систему ключових показників ефективності, якими можна відстежити ступінь виконання поставлених цілей. Дані показники можуть бути як загальними, так і вузькими, що належать до певної функціональної області у компанії.

Одним з важливими умовами їх розробки є їх співвідношення зі стратегічними напрямками, виявленими на попередніх етапах. Також на етапі реалізації стратегії необхідно мотивувати персонал для виконання всіх запланованих заходів у строк. Слід забезпечити координацію та комунікацію всіх підрозділів між собою та застосовувати метод управління за цілями. Необхідно, щоб кожен співробітник знав стратегію компанії та ототожнював свої цілі з цілями компанії. Також для успішної реалізації стратегії слід забезпечити всі підрозділи необхідними ресурсами на її реалізації.

Таким чином, процес стратегічного менеджменту є здійснення наступних етапів: усвідомлення потреби у новій стратегії та аналіз попереднього досвіду, прогнозування та стратегічний аналіз зовнішньої та внутрішньої середовища, визначення стратегічних напрямів, розробка стратегії та опис системи її реалізації та контролю, реалізація стратегії та контроль за реалізацією.

Стратегічний менеджмент з права вважається одним із факторів підвищення конкурентоспроможності компанії, він здатний забезпечити компанії стійкість та ефективність діяльності. Стратегічний менеджмент є системою, що складається із взаємозалежних елементів, ядром якої є стратегія. Правильна розробка стратегії та її реалізація необхідні досягнення всіх цілей компанії.

Одним із етапів стратегічного менеджменту є стратегічний аналіз середовища компанії, необхідний розробки стратегічних напрямів організації, для цього були розроблені різні інструменти, за допомогою яких здійснюється стратегічний аналіз

1.3. Основні інструменти стратегічного аналізу підприємства

При розробці стратегії одним з початкових етапів є реалізація стратегічного аналізу внутрішнього, зовнішнього середовища компанії, що здійснюється з допомогою спеціальних методів стратегічного менеджменту.

Зовнішнє середовище компанії поділяється на макросередовище (дальше оточення) та мікросередовище (ближнє оточення), тобто зовнішнє оточення, на яке компанія не може впливати та оточення, на яке компанія може незначно вплинути відповідно. На даному етапі також проводиться аналіз факторів зовнішнього середовища, ступеня їх вплив на компанію з використанням PEST-аналізу для факторів макросередовища. Даний аналіз поділяє фактори зовнішнього середовища на політичні, економічні, соціальні та технологічні. Серед факторів мікросередовища виділяють споживачів,

конкурентів, партнерів (посередники, постачальники тощо) Вивчення факторів ближнього оточення визначає можливості та загрози для компанії. Інструментами вивчення даних факторів є: модель «5 конкурентних сил Портера», конкурентна карта ринку, аналіз основних показників галузі (привабливість, економічні характеристики, ключові фактори успіху тощо) [21].

Важливим етапом у стратегічному аналізі є вивчення галузі, у якій діє компанія. Серед основних інструментів аналізу галузі можна назвати: аналіз економічних показників та динаміки розвитку галузі, вивчення п'яти конкурентних сил Портера, створення конкурентної карти, а також аналіз ключових факторів успіху (КФУ) [9].

Оцінка конкурентоспроможності компанії на ринку є також необхідною частиною стратегічного аналізу. Поняття конкурентоспроможність трактується по-різному різними авторами. Конкурентоспроможність компанії визначається тоюма основними факторами: конкурентоспроможність товару чи послуги, потенціал компанії, а також інтелектуальний потенціал у компанії. Таким чином, конкурентоспроможність компанії є результатом багатьох чинників.

Конкурентоспроможність компанії визначають, як перевага підприємства над конкурентами з фінансово-економічних, маркетинговим, виробничо-технологічним, кадровим, екологічним та ін. показниками за певний період. Альтернативним підходом до визначення даного поняття - це «здатність створювати та використовувати стратегічні фактори успіху, що вигідно відрізняють підприємство від конкурентів і дають певні ринкові переваги своєї продукції».

Таким чином, конкурентоспроможність - це комплексна порівняльна оцінка переваг компанії з порівняно з конкурентами за певний період часу, що визначає успіх компанії над ринком. На думку автора, одним із основних інструментів визначення Конкурентоспроможністю компанії є аналіз

ключових факторів успіху (КФУ) галузі. Під КФУ мають на увазі ті фактори, які забезпечують компанії конкурентоспроможність [6].

Для проведення цього виду аналізу слід виділити найважливіші фактори для галузі, в якій працює компанія, потім оцінити розглянуту компанію та її основних конкурентів від 1 до 5. Для кожного фактора визначається коефіцієнт значимості з урахуванням експертної оцінки. На заключному етапі визначається інтегральний показник по кожній компанії, на основі якого можна зробити висновок лідерів галузі та про фактори, які компанії слід удосконалювати для досягнення конкурентоспроможності у галузі.

Таким чином, аналіз КФУ дає інформацію про становищі конкурентів у галузі, про їх конкурентні переваги. На основі отриманих даних слід приймати рішення щодо розвитку відстаючих показників для отримання конкурентних переваг. Вивчення конкурентних сил у галузі є одним із найбільш ефективних методів аналізу галузі. М. Портер визначав, що існує конкурентна стратегія, яка забезпечує успіх компанії для якого необхідно провести аналіз галузі, якою компанія здійснює свою діяльність, а також прогноз її розвитку. Для цього автор розробив модель п'яти конкурентних сил, які здатні допомогти організації знайти унікальну позицію в галузі, досягти стабільного прибутку та досягнення довгострокових цілей. В результаті аналізу виявляються найслабші позиції компанії, які необхідно вдосконалювати чи здійснювати їх моніторинг. Серед п'яти конкурентних сил М. Портер виділяє:

1. Влада покупців полягає у їх можливості впливати на діяльність компанії, оскільки вони є кінцевим споживачем продукції і можуть впливати рівень цін, якість товару, рівень сервісу. Для зменшення влади споживачів компанії слід вибирати клієнтів, які мають найменшу ступінь впливу на організацію.

2. Влада постачальників може виявлятися при здійсненні постачання унікального сировини, тобто за малої можливості замінити постачальника, а

також при постачанні унікальний ресурс. Для запобігання значному впливу постачальників на організацію слід укладати довгострокові договори.

3. Загроза появи товарів-субститутів може призвести до зниження попиту товари чи послуги компанії. Для запобігання негативному впливу від появи цього виду товарів чи послуг слід диференціювати свій продукт, домагатися лояльності споживачів та покращувати імідж компанії.

4. Загроза появи нових учасників ринку залежить від вхідних бар'єрів галузі. У тому випадку, якщо у галузі перешкоди для відкриття нових компаній, погрози мінімальні. Для компанії поява нових конкурентів може спричинити за собою втрату клієнтів та ринкових позицій у галузі, тому компанія може протидіяти цій загрозі, наприклад, за допомогою економії на масштабі, зниження цін на продукцію, диференціація продукції, а також використання унікальних каналів збуту.

5. Рівень конкуренції у галузі відіграє важливу роль для підприємства. Високий рівень може спричинити підвищення вартості просування, цінові війни та зниження прибутковості у галузі. Для зменшення впливу даного фактора слід обирати галузі з найменшою конкуренцією чи створювати конкурентна перевага у компанії для залучення клієнтів та збільшення доходів. Через війну аналізу галузі з допомогою даного методу можна дійти невтішного висновку про її поточному стані та про можливі зміни в майбутньому. Галузі з низькими показниками по всіх п'яти конкурентних силах є найбільш привабливими та потенційно прибутковими, а галузі з високими показниками є найменш привабливими для ведення бізнесу [46].

Дані аналізу застосовуються надалі для інтеграційного аналізу середовища та при прийнятті рішень про стратегічні напрями розвитку. Таким чином, вивчення показників галузі та діяльності конкурентів допомагає керівництву компанії зрозуміти які напрями розвитку слід обирати для подальшого розвитку. Аналіз конкурентів сприяє розвитку відстаючих показників.

При аналізі факторів далекого оточення застосовується PEST-аналіз, який характеризує зовнішнє середовище компанії та її основні загрози. Усі фактори зовнішнього середовища можна поділити на групи: політичні, економічні, соціальні та технологічні. Залежно від галузі, у якій функціонують компанія, також можна виділити екологічні, юридичні та ін фактори зовнішнього середовища. Розглянемо докладніше основні групи факторів:

- політичні фактори політико-правового оточення. При аналізі даної групи слід звертати увагу на можливі зміни законодавства, тенденції у роботі регуляторів даної сфери, а також на політичну стабільність. (Наприклад, рівень втручання держави у економіку, державна підтримка галузі, зміни законодавства, політична стабільність тощо);

- економічні фактори, що характеризують стан економіки країни. Основними аспектами цієї групи є динаміка розвитку економіки, безробіття, темпи інфляції;

- соціальні фактори, що описують демографічний стан у країні, зміна смаків та переваг населення, міграцію, культурні засади країни;

- технологічні - фактори в інноваційній сфері та технологічному прогрес. Ця група має найбільше значення і потребує детального вивчення, оскільки в даний час тенденції сучасної економіки демонструють значущість технологій та інновацій практично у кожній галузі. Тому при проведенні аналізу докілья слід розглянути основні розробки в даній галузі та врахувати дані аспекти у своїй стратегії [26].

Загальний алгоритм проведення PEST-аналізу полягає у виконанні наступних етапів:

1. Розробка переліку факторів, що впливають на компанію, розподіл на 4 категорії.
2. Визначення значущості кожного з факторів шляхом визначення коефіцієнтів значимості та ймовірності його виникнення.
3. Оцінка ступеню впливу факторів на компанію.

4. Визначення інтегрального коефіцієнта впливу зовнішніх факторів на організацію та аналіз отриманих результатів.

Підсумкові результати демонструють ступінь залежності компанії від тих чи інших зовнішніх факторів. В результаті PEST-аналізу виявляються основні фактори зовнішнього середовища, які мають найбільший вплив на діяльність підприємства.

На основі отриманих даних керівництву компанії слід приймати рішення про те, як використовувати позитивні фактори довкілля, і навіть як нейтралізувати дію негативних чинників. До факторів внутрішнього середовища належать такі характеристики як ефективність маркетингу компанії, управління фінансами, кваліфікація співробітників, виробничий процес, наявність інновацій, сила бренду та інші.

До сильних сторін відносять основні конкурентні переваги компанії, а до слабких ті характеристики, яким спостерігаються нижчі показники проти компаніями цієї галузі.

Після аналізу факторів зовнішнього, внутрішнього середовища слід провести інтеграційний аналіз середовища. Розповсюдженим інструментом стратегічного аналізу є SWOT-аналіз. Він відображає сильні та слабкі сторони компанії, а також можливості та загрози зовнішнього середовища, в якому компанія функціонує. Для складання матриці SWOT-аналізу можна використовувати дані аналізу зовнішньої та внутрішнього середовища підприємства. Після складання вихідної матриці слід розглянути кожен її елементи окремо. Тобто слід вивчити ступінь впливу кожного фактора на компанію, а також можливість його реалізації.

Таким чином, визначаються найбільш значущі фактори, які слід звернути увагу під час побудови перехресної матриці. Після визначення зовнішніх, внутрішніх факторів, що впливають на компанію, будується перехресна матриця SWOT-аналізу, в якій міститься 4 варіанти комбінації сильних та слабких сторін з можливостями та загрозами компанії.

Отримана матриця міститиме наступні варіанти можливих стратегій:

- стратегія, що зміцнює сильні сторони за рахунок можливостей;
- стратегія, що нейтралізує загрози за рахунок сильних сторін;
- стратегія, що нейтралізує слабкі сторони за рахунок можливостей;
- стратегія, спрямована на мінімізацію загроз та запобігання слабким сторін.

Отримана матриця дозволяє зробити висновок про можливі стратегічні напрямки компанії, а також є основою для розробки стратегії підприємства.

Також слід здійснити аналіз ризиків компанії. Для цього використовують картку ризиків, в якій відображаються об'єкти та фактори ризику. Даний метод є найпростішим та наочним для виявлення основних ризиків для компанії, а також їх облік у розробці стратегії. Серед основних ризиків, з якими може зіткнутися компанія у своїй діяльності є ризики втрати репутації, зниження попиту та лояльності покупців, порушення контракту постачальниками, ризики зносу устаткування тощо.

Висновки, отримані на етапі стратегічного аналізу компанії, необхідні для розробки стратегії розвитку надалі. Результати демонструють основні тренди розвитку галузі, також загрози для компанії та можливості, які вона може реалізувати.

Після завершення стратегічного аналізу компанія отримує дані про галузі, про конкурентів та їх конкурентні переваги, про зміни зовнішнього середовища та ін. Саме на основі отриманих даних компанія може планувати свій розвиток та вибирати основні напрями стратегії

Таким чином, автором було виділено основні інструменти стратегічного аналізу зовнішнього, внутрішнього середовища. Вважаємо, що вони є універсальними для компанії будь-якої галузі. Описано методологію інструментів, що використовуються в даній роботі. Результатом проведення стратегічного аналізу компанії є отримання відомостей про становищі підприємства у галузі та її конкурентів, про загрози її існування, і навіть визначення можливих стратегічних напрямів розвитку підприємства.

Варто зазначити, що в даний час за допомогою нових технологій стратегічний аналіз дає більше точні значення. Прозорість компаній, розвиток інтернету та інформатизація суспільства полегшили процес збору інформації, а її обробці допомагають сучасні технології (напр. розширені можливості аналізу даних) та можливості візуалізації. Програмне забезпечення комп'ютерів дозволяють будувати прогнози та тренди з високою ймовірністю, а також моделювати розвиток компанії у майбутньому.

Стратегічний аналіз відіграє важливу роль у процесі стратегічного менеджменту, тому під час його проведення дуже важливою є точність і достовірність даних, а також дотримання описаної методології.

Висновки до розділу 1

В ході написання даного розділу нами зроблено наступні висновки

1. Констатовано, що сучасний стратегічний менеджмент знаходиться на четвертому етапі його розвитку, якому характерне застосування інформаційно-комунікаційних технологій (ІКТ), штучного інтелекту в діяльності компанії, активне впровадження інновацій у всіх сферах та галузях, відкритість та прозорість компаній, посилення впливу зацікавлених сторін на організацію тощо. Пропонуємо під стратегічним менеджментом розуміти науково-обґрунтований синтез процесів стратегічного аналізу, прогнозування, планування та реалізації стратегічних цілей та стратегічних завдань. Основним завданням є забезпечення стійкості компанії та її конкурентоспроможності у довгостроковій перспективі з урахуванням ефективного використання наявних ресурсів. Виділено основні характеристики, які властиві даному типу управління: глобальність та системність; довгостроковість; вплив на діяльність організації; пріоритетність.

2. Доведено, що стратегічний менеджмент характеризується великою складністю, оскільки він є системою та складається з великої кількості елементів. Для керування компанією менеджер повинен мати великий набір різних якостей, таких як новаторство, організаторські здібності, креативність, ерудиція, а також знання теорії стратегічного менеджменту та вміння застосовувати їх на практиці.

3. Процес стратегічного менеджменту, що враховує основні моделі виглядає наступним чином: виникнення потреби у стратегії та аналіз попереднього досвіду реалізацію стратегії; стратегічний аналіз та прогнозування факторів зовнішнього та внутрішнього середовища; розробка конкурентних стратегій та планів; реалізація стратегії, контроль за реалізацією та оцінка результатів стратегії.

4. Основними інструментами стратегічного аналізу є аналіз ключових факторів успіху, PEST-аналіз, аналіз зовнішнього та внутрішнього середовища, аналіз конкурентного середовища (модель Портера), SWOT-аналіз, які є універсальними для компанії будь-якої галузі, а також описано методологію інструментів, що використовуються в даній роботі. Результатом проведення стратегічного аналізу компанії є отримання відомостей про становищі підприємства у галузі та її конкурентів, про загрози її існування, і навіть визначення можливих стратегічних напрямів розвитку підприємства.

РОЗДІЛ 2.

АНАЛІЗ СУЧАСНОГО СТАНУ СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ

2.1. Загальна характеристика діяльності підприємства

Підприємство з іноземними інвестиціями “АМІК УКРАЇНА” (далі ПП «АМІК УКРАЇНА») є одним із провідних операторів на ринку нафтопродуктів в Україні. Компанія займається роздрібною та оптовою торгівлею паливом, а також надає супутні послуги на автозаправних станціях (АЗС). Підприємство входить до складу міжнародної групи АМІК, що забезпечує доступ до передових технологій, фінансових ресурсів та досвіду міжнародного управління. Дане підприємство створене та здійснює операції на основі Статуту від 16 листопада 1999 р. у м. Києві та станом на 31 грудня 2023 року має одного власника. Бенефіціарними власниками (контролерами) Підприємства є фізичні особи Гюнтер Майер (Mr. Günter Maier), Австрія, Йоханнес Клезль-Норберг (Mr. Johannes Klezl-Norberg), Австрія, Андреас Зернетц (Mr. Andreas Sernetz), Австрія та Гіллен Філіп Ендрю (Mr. Gillen Philip Andrew), Ірландія [41].

Основні види діяльності ПП «АМІК Україна» є наступні

- роздрібна торгівля паливом, яка представлена мережею автозаправних станцій, розташованих у різних регіонах України; продаж бензину, дизельного палива та газу відповідно до міжнародних стандартів якості.
- Оптова торгівля паливом - поставка нафтопродуктів для корпоративних клієнтів, підприємств аграрного сектору, транспорту та енергетики; Реалізація реактивного палива (заправлення повітряних суден);
- Супутні послуги, а саме роздрібна торгівля товарами (продукти харчування, автомобільні аксесуари) на АЗС; послуги сервісу, включаючи мийку автомобілів, невеликий технічний ремонт.

Підприємство займається закупівлею нафтопродуктів в іноземних постачальників, а також на внутрішньому ринку України.

Таблиця 2.1.

Оцінка майна ПП «АМІК УКРАЇНА» [41]

Види активів (майна)	2 019р.	2 020р.	2 021р.	2 022р.	2 023р.	Відно шення у % 2023 р. до 2019 р.
Майно - усього	2585703,0	2703095,0	2811444,0	2672377,0	2661938,0	102,9
Необоротні активи	1621849,0	1647798,0	1680359,0	1439511,0	1394068,0	85,9
Основні засоби	1563320,0	1602223,0	1641346,0	1399652,0	1360955,0	87,1
Інвестиційна нерухомість	14924,0	11193,0	7462,0	3731,0	9947,0	66,6
Оборотні активи	963854,0	1055297,0	1131085,0	1232866,0	1267870,0	131,5
Оборотні виробничі фонди	510857,0	453143,0	693894,0	785707,0	670279,0	131,2
Виробничі запаси	510857,0	453143,0	693894,0	785707,0	670279,0	131,2
Фонди обігу	452997,0	602154,0	437191,0	447159,0	597591,0	131,9
Поточна дебіторська заборгованість	223568,0	342045,0	289500,0	224293,0	327010,0	146,3
Грошові кошти і поточні фінансові інвестиції	206734,0	259643,0	147027,0	221645,0	257451,0	124,5
Інші оборотні активи	22695,0	466,0	664,0	1221,0	13130,0	57,8

Як свідчать дані таблиці 2.1. ППЗ «АМІК Україна» за досліджуваний період відбувається збільшення ліквідних активів, зростання обігових фондів та запасів, що свідчить про активізацію операційної діяльності. Вартість загального майна (активів) ППЗ «АМІК Україна» зросла на 2,95% у 2023 році порівняно з 2019 роком, що свідчить про загальну стабільність або невелике розширення підприємства.

Вартість необоротних активів знизилася на 14,04%. Це свідчить про зменшення інвестицій у довгострокові активи або амортизацію основних

засобів. Так, вартість основних засобів, як основної складової необоротних активів, зменшилася на 12,94%, що вказує на можливу деградацію обладнання або продаж активів.

Окрім того зменшилася інвестиційна нерухомість на 33,35%. Варість оборотних активів зросла на 31,54%, що вказує на збільшення обігових коштів підприємства. Грошові кошти і фінансові інвестиції також зросли на 24,53%, що свідчить про покращення ліквідності.

Зросла також поточна дебіторська заборгованість на 46,27%, що є наслідком збільшення кредитування клієнтів або відтермінування платежів.

А інші оборотні активи знизилися до 57,81% від рівня 2019 року. Це пов'язано зі скороченням малозначних або неефективних активів.

Вважаємо, що зниження необоротних активів (особливо основних засобів) свідчить про потенційну потребу в інвестиціях у довгострокову інфраструктуру для збереження конкурентоспроможності.

Впродовж 2023 року середня кількість працівників складала 1 762 осіб (2022 р.: 1 913 осіб).

Таблиця 2.2.

Оцінка капіталу ПП «АМІК УКРАЇНА» за 2019-2013 рр., тис. грн. [41]

Види пасивів (капіталу)	2 019р.	2 020р.	2 021р.	2 022р.	2 023р.	Відношен ня у % 2023 р. до 2019 р.
Капітал- усього	2585703	2703095	2811444	2672377	2661938	102,95
Власний капітал	-5631418	-7245802	-6169300	-9399135	26202	-0,47
Статутний капітал	51931	51931	51931	51931	51931	100,00
Зобов'язання	8217121	9948897	8980744	12071512	11596010	141,12
Довгострокові зобов'язання	6912571	8009343	8589624	9105521	11129675	161,01
Поточні зобов'язання	1304550	1939554	391120	2965991	466335	35,75
Кредиторська заборгованість	419025	267349	373761	360762	358703	85,60
Доходи майбутніх періодів	26910	26892	0,0	0,0	0,0	0,00

Оцінка капіталу ПП «АМІК УКРАЇНА» за досліджуваний період дозволила дійти наступних висновків.

Підприємство демонструє певні ознаки фінансової стабілізації, такі як зменшення від'ємного власного капіталу, зниження поточних зобов'язань і кредиторської заборгованості. Однак зростання довгострокових зобов'язань та відсутність доходів майбутніх періодів можуть свідчити про залежність від зовнішніх джерел фінансування. Рекомендується подальше підвищення ефективності управління зобов'язаннями та зосередження на нарощуванні власного капіталу для забезпечення довгострокової фінансової стійкості. Так, показник власного капіталу демонструє значне від'ємне значення впродовж досліджуваного періоду, однак у 2023 році спостерігається різке зменшення від'ємного показника до 26202 тис. грн, що вказує на можливі заходи з рекапіталізації або стабілізації фінансового стану. Відношення у 2023 році становить -0,47% до рівня 2019 року.

Статутний капітал залишається незмінним упродовж аналізованого періоду на рівні 51931 тис. грн, що свідчить про стабільну правову основу підприємства та відсутність суттєвих змін у структурі власності.

Зобов'язання підприємства суттєво зросли на 41,12%, що свідчить про збільшення залучення позикових коштів для фінансування діяльності. Це може бути ознакою розширення операційної діяльності або покриття поточних фінансових потреб.

Довгострокові зобов'язання зросли на 61,01%, що вказує на значну залежність підприємства від довгострокового боргового фінансування.

Поточні зобов'язання знизилися на 64,25%, що свідчить про зменшення короткострокової заборгованості. Це позитивно впливає на ліквідність підприємства.

Кредиторська заборгованість зменшилася на 14,40%, що вказує на покращення розрахунків із контрагентами та фінансову дисципліну підприємства.

Розглянемо фінансові результати діяльності (табл. 2.3.)

Таблиця 2.3

Фінансові результати діяльності ПП «АМІК УКРАЇНА», тис. грн. [41]

Показник	2 019р.	2 020р.	2 021р.	2 022р.	2 023р.	Відношення у % 2023 р. до 2019 р.
Чистий дохід (виручка) від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	8133612,0	8266252,0	7403166,0	11134331,0	9622497,0	118,3
Операційні витрати, у тому числі:						
а) собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг);	6876524,0	6876524,0	-6038963,0	9623689,0	8309963,0	120,8
б) адміністративні витрати;	1257088,0	125010,0	129635,0	132315,0	177891,0	14,2
в) витрати на збут;	132640,0	890340,0	956309,0	1111059,0	1042980,0	786,3
г) інші операційні витрати.	125010,0	24776,0	19496,0	48837,0	110353,0	88,3
Валовий прибуток (збиток)	1257088,0	1389728,0	13442129,0	1510642,0	1312534,0	104,4
У % до чистого доходу (виручки) від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	15,5	16,8	181,6	13,6	13,6	-1,8
Прибуток (збиток) від операційної діяльності	349602,0	349602,0	258763,0	218431,0	-18690,0	-5,3
Фінансові та інвестиційні доходи	3482,0	3442515,0	27660,0	536246,0	31726,0	911,1
Фінансові та інвестиційні витрати	5046,0	551755,0	1918009,0	431538,0	1030291,0	20418,0
Прибуток (збиток) від звичайної діяльності до оподаткування	3433987,0	3240362,0	-1631586,0	323139,0	-1017255,0	-29,6
Прибуток (збиток) від звичайної діяльності	92,0	3240362,0	-1631586,0	323139,0	-1017255,0	-1105712,0
У % до прибутку від звичайної діяльності до оподаткування	190,0	100,0	100,0	100,0	100,0	-90,0
Чистий прибуток (збиток)	3245435,0 0	3245435,00	1631198,00	320141,00	1019226,00	-31,40

Як свідчить аналіз фінансових показників, результати якого наведено в таблиці 2.3., що за період дослідження відбулося зростання показника чистого доходу від реалізації продукції. Таке зростання на 18,3% у 2023 році

порівняно з 2019 роком свідчить про збільшення обсягу реалізації продукції (товарів, робіт, послуг).

Собівартість реалізованої продукції зросла на 20,8% у 2023 році порівняно з 2019 роком, що свідчить про зростання витрат на виробництво продукції. Адміністративні витрати значно зменшилися – на 85,8%, що може вказувати на оптимізацію витрат. Витрати на збут зросли на значні 786,3%. Це пов'язано із зміною структури збуту.

Інші операційні витрати скоротилися на 11,7%, що свідчить про ефективне управління витратами.

Показник валового прибутку у 2023 році зріс на 4,4% порівняно з 2019 роком. Проте відносний показник (у % до чистого доходу) зменшився з 15,5% у 2019 році до 13,6% у 2023 році, що свідчить про зниження рентабельності реалізації.

У 2023 році підприємство зазнало збитку в розмірі 18,69 тис. грн, що є значним погіршенням у порівнянні з 2019 роком, коли операційний прибуток становив 349,6 тис. грн. Це пов'язано із тим, що Україна вже другий рік знаходиться у стані війни.

Фінансові та інвестиційні доходи збільшилися у 2023 році на 911,1%, що свідчить про вдалі фінансові вкладення. Водночас фінансові та інвестиційні витрати значно зросли, що створило значний тиск на загальну рентабельність.

Взагалі, підприємство зазнало збитків у розмірі 1 017,255 тис. грн у 2023 році, що становить -29,6% відносно 2019 року. Це вказує на значну залежність підприємства від операційних і фінансових витрат.

У 2023 році зафіксовано чистий збиток у розмірі 1 019,226 тис. грн, що на 31,4% менше порівняно з 2019 роком, коли підприємство отримувало прибуток.

Враховуючи отримані результати в ході аналізу рекомендуємо підприємству оптимізувати витрати на збут, зберігаючи ефективність маркетингових заходів; розробити стратегію зниження фінансових витрат,

зокрема, шляхом перегляду позикового капіталу та зосередитися на підвищенні рентабельності основної діяльності.

Таблиця 2.4.

Оцінка фінансової стійкості ПП «АМІК УКРАЇНА» [41]

Показник	2 019р.	2 020р.	2 021р.	2 022р.	2 023р.	Відношення у % 2023 р. до 2019 р.
1. Показники структури капіталу						
Коефіцієнт автономії	-2,2	-2,7	-2,2	-3,5	0,0	-0,5
Коефіцієнт концентрації залученого капіталу	3,2	3,7	3,2	4,5	4,4	137,1
Коефіцієнт фінансування	-0,7	-0,7	-0,7	-0,8	0,0	-0,3
Коефіцієнт фінансового ризику	-1,5	-1,4	-1,5	-1,3	442,6	-30330,0
Коефіцієнт довгострокового залучення позикових коштів	5,4	10,5	3,5	-31,0	1,0	18,5
Коефіцієнт структури залученого капіталу	0,84	0,81	0,96	0,75	0,96	114,09
2. Показники стану оборотних активів						
Коефіцієнт маневреності власного капіталу	-340696,0	-884257,0	739965,0	-	9761809,0	-2865,3
Коефіцієнт забезпеченості оборотних коштів	-0,35	-0,84	0,65	-1,41	7,70	-2178,21
Коефіцієнт забезпеченості запасів	-0,67	-1,95	1,07	-2,21	14,56	-2183,77
Коефіцієнт маневреності власних оборотних коштів	-0,61	-0,29	0,20	-0,13	0,03	-4,35
3. Показники стану основного капіталу						
Коефіцієнт реальної вартості майна	0,89	0,79	0,86	0,78	0,76	85,04
Коефіцієнт реальної вартості основних засобів у майні	0,60	0,59	0,58	0,52	0,51	84,56
Коефіцієнт накопичення амортизації	0,16	0,22	0,28	0,39	0,43	267,71
Коефіцієнт співвідношення оборотних і необоротних активів	0,59	0,64	0,67	0,86	0,91	153,03

Аналіз показників фінансового стану підприємства дозволив зробити наступні висновки. Від'ємні значення коефіцієнта автономії до 2022 року свідчать про серйозний дефіцит власного капіталу. У 2023 році показник став 0,0, що свідчить про критичну ситуацію з власним капіталом (відсутність або рівновага між зобов'язаннями і власним капіталом).

Значення показника коефіцієнта концентрації залученого капіталу зросло на 37,1% порівняно з 2019 роком, досягнувши 4,4 у 2023 році. Це свідчить про значну залежність від позикових коштів.

Від'ємні значення коефіцієнта фінансування демонструють, що зобов'язання перевищують власний капітал. У 2023 році цей показник становить 0,0, що відображає дефіцит власного капіталу.

Різке зростання коефіцієнту фінансового ризику у 2023 році до 442,6 вказує на надзвичайно високий рівень ризику, викликаний великим обсягом зобов'язань.

Коливання показника коефіцієнта довгострокового залучення позикових коштів протягом періоду (від 5,4 у 2019 році до 1,0 у 2023 році) свідчать про нестабільність у структурі довгострокових зобов'язань.

Зростання коефіцієнта структури залученого капіталу на 14,09% свідчить про збільшення частки залученого капіталу в загальній структурі капіталу.

Різке зростання коефіцієнта маневреності власного капіталу до 9 761 809,0% у 2023 році демонструє нестабільність використання власного капіталу для формування оборотних активів.

Коефіцієнт забезпеченості оборотних коштів вказує на покращення забезпеченості оборотними коштами.

Значення показника коефіцієнт забезпеченості запасів 14,56 у 2023 році показує значне перевищення оборотних активів над запасами, що є позитивною тенденцією.

Отже, як свідчать дані аналізу у підприємства є висока залежність від позикових коштів та нестача власного капіталу. Відбувається старіння основних засобів та зниження їхньої частки у структурі активів.

Підприємству необхідно оптимізувати структуру капіталу шляхом залучення власного капіталу або зменшення позикового навантаження.

Окрім того рекомендовано інвестувати в оновлення основних засобів для підвищення ефективності активів та зосередитися на збільшенні ліквідності та забезпеченні стабільності оборотних коштів.

2.2. Дослідження основних тенденцій діяльності підприємства

Протягом повномасштабного вторгнення ПП «АМІК УКРАЇНА» зазнало значних збитків, які за попередніми підрахунками перевищують 300 мільйонів гривень (8,5 мільйона євро). Ці втрати задокументовані в позові Підприємства проти РФ до Європейського суду з прав людини, за яким Суд розпочав розгляд справи "Company with foreign investments Amic Ukraine v. Russia". Причиною позову стало захоплення агресором 19 автозаправних станцій ПП «АМІК УКРАЇНА», розташованих на тимчасово окупованих територіях.

Незважаючи на складні обставини, ПП «АМІК УКРАЇНА» продовжує виконувати свою статутну діяльність, а також активно займається благодійною діяльністю та бере участь у соціальних проєктах. Зокрема, з початку повномасштабної війни воно підтримує Збройні сили України, надавши допомогу понад 200 отримувачам. Підприємство передало понад 350 000 літрів пального, засоби індивідуального захисту, квадрокоптери, павербанки, тепловізори, автомобілі, комплекси для придушення каналів управління БПЛА тощо для підрозділів ЗСУ, тероборони, інших військових формувань, СБУ, поліції та інших служб

Керівництво Підприємства уважно стежить за розвитком поточної ситуації та вживає заходів для мінімізації можливих негативних наслідків.

Пріоритетними завданнями залишаються збереження робочих місць, забезпечення безперервності виплат заробітної плати працівникам, а також повна та своєчасна сплата податків і зборів до бюджету.

Автозаправні станції Підприємства розташовані по всій території України, за винятком тимчасово окупованих територій Донецької області, всієї Луганської області та АР Крим. Більше 100 співробітників Підприємства долучилися до лав Збройних Сил України та територіальної оборони.

Керівництво працює над оновленням фінансових прогнозів, зокрема прогнози грошових потоків на найближчі дванадцять місяців, враховуючи ймовірні сценарії впливу військової агресії на діяльність підприємства. Прогнози побудовані на основі припущень, що Україна продовжить нарощувати військовий потенціал, а підтримка з боку західних країн залишатиметься стабільною.

Основні сценарії розвитку ситуації:

1. Базовий сценарій: Військова агресія завершиться до кінця 2025 року, а Україна поверне контроль над територіями, які були під її управлінням станом на 24 лютого 2022 року.

2. Оптимістичний сценарій: Україна здобуде перемогу до кінця 2025 року, відновить контроль над усіма тимчасово окупованими територіями, вийде на кордони 1991 року. Відбудеться активне повернення українців з-за кордону та почнеться швидке відновлення країни.

3. Негативний сценарій: Активні бойові дії триватимуть ще шість місяців із незначним просуванням ворога на окремих ділянках фронту, після чого конфлікт перейде в позиційну війну або заморозиться. Міжнародна підтримка України скоротиться, а відтік робочої сили за кордон посилиться.

За оцінками керівництва, реалізація негативного сценарію є малоімовірною, тому фінансові прогнози на 2024 рік були розроблені на основі базового та оптимістичного сценаріїв.

Негативний сценарій. Внаслідок високого рівня невизначеності, який пов'язаний із перебігом бойових дій, їх наслідками, соціально-економічними ризиками та можливим скороченням міжнародної підтримки, керівництво не може оцінити всі суттєві наслідки для операційної діяльності Підприємства у випадку реалізації цього сценарію.

Однак, враховуючи потужну політичну, економічну та військову підтримку України з боку міжнародних партнерів, поставки високотехнологічного озброєння, посилення санкцій проти росії та погіршення її економіки, керівництво Підприємства вважає реалізацію негативного сценарію малоімовірною.

Базовий сценарій. Основні припущення базового сценарію включають такі положення:

- відсутність значного просування російських військ на територію України та уникнення подальшої ескалації бойових дій, що могли б серйозно вплинути на активну операційну діяльність Підприємства;
- стабільні поставки нафтопродуктів від європейських постачальників, що дозволяють уникнути дефіциту пального на ринку.
- зростання попиту завдяки відновленню роботи великих промислових підприємств;
- реалізація міжнародних програм з відновлення інфраструктури;
- відновлення роботи автозаправних станцій (АЗС) на звільнених територіях для забезпечення потреб внутрішнього ринку;
- Україна утримує контроль над своїм авіапростором, що унеможливорює використання російською авіацією української території. Це створює перспективу часткового відновлення авіасполучення та зростання попиту на авіаційне паливо, особливо для вантажних перевезень;
- більшість території країни (понад 85%) перебуває під контролем України, що сприяє розвитку агросектору, поступовому відновленню металургійної галузі та забезпеченню свободи судноплавства. Це стимулює

збільшення податкових надходжень від бізнесу, що розширює виробничі обсяги.

З урахуванням цих припущень, Підприємство очікує достатню наявність товарних і фінансових ресурсів для здійснення своєї діяльності. У рамках цього сценарію потреби у зовнішньому фінансуванні оборотного капіталу не передбачаються. Базовий сценарій розроблено на основі фактичних результатів, отриманих у 2023 році.

Оптимістичний сценарій. Основні припущення оптимістичного сценарію зосереджені на активному переломі ситуації на фронті:

- Україна здобуває контроль над усіма тимчасово окупованими територіями та виходить на кордони 1991 року до кінця 2025 року.
- міжнародна підтримка України зростає, а санкції проти росії посилюються.
- поставки пального залишаються безперебійними, а дефіцит на ринку повністю відсутній.
- повернення українців додому стимулює зростання попиту на нафтопродукти серед населення.
- масштабна відбудова лікарень, шкіл, дитячих садків, об'єктів критичної інфраструктури та промислових підприємств за рахунок міжнародних грантів сприяє зростанню потреби у пальному для підприємств, що займаються відновленням країни.
- повне відновлення зруйнованих і пошкоджених АЗС та нафтобаз.
- повне відновлення авіасполучення з попитом не лише на вантажні, а й на пасажирські авіаперевезення.

Моделювання на основі оптимістичного сценарію свідчить, що при збільшенні попиту на українському ринку та відсутності дефіциту пального Підприємство матиме достатньо економічних ресурсів для продовження ефективної операційної діяльності у найближчій перспективі.

2.3. Аналіз внутрішнього та зовнішнього середовища підприємства

SWOT-аналіз – це спосіб зрозуміти, які у бізнесу є переваги, недоліки, можливості для розвитку та загрози, що можуть заважати. Наприклад, до сильних сторін можна віднести якість товарів, сильну команду чи добре налагоджені процеси. Слабкі сторони – це те, що заважає рости: можливо, низька впізнаваність бренду чи застаріле обладнання. Можливості – це шанси, які дає ринок, наприклад, попит на новий продукт чи доступ до нових технологій. А загрози – це те, що може вплинути негативно, як-от конкуренти, зміни в законодавстві чи економічні кризи. SWOT-аналіз допомагає поглянути на бізнес з усіх боків і зрозуміти, куди рухатися далі.

Проведемо даний аналіз для досліджуваного підприємства табл. 2.5. ПП «АМІК Україна» демонструє високу конкурентоспроможність та потенціал завдяки підтримці міжнародної групи АМІК, широкому спектру послуг та стабільній позиції на ринку пального в Україні. Основні сильні сторони компанії – це доступ до сучасних технологій, ефективне міжнародне управління та стабільна клієнтська база.

Водночас підприємство стикається зі значними викликами, такими як регуляторні ризики, залежність від зовнішніх постачальників і геополітична ситуація. Ці чинники можуть негативно вплинути на довгострокову стійкість компанії, якщо вони не будуть враховані у стратегії розвитку.

Можливості для зростання включають розширення мережі АЗС, інвестування в екологічні проєкти, розвиток ринку альтернативного пального та співпрацю з міжнародними партнерами. Використання цих можливостей дозволить компанії підвищити свою конкурентоспроможність і посилити позиції на ринку.

Проте загрози, такі як економічна нестабільність, посилення конкуренції та екологічний тиск, потребують активного стратегічного управління. Зокрема, компанії варто зосередитися на диверсифікації

продуктів, оптимізації операційних витрат і впровадженні інновацій для мінімізації ризиків та досягнення довгострокового успіху.

Таблиця 2.5

Аналіз внутрішнього та зовнішнього середовища ПП “АМІК УКРАЇНА”

Сильні сторони - Присутність на міжнародному ринку, що забезпечує доступ до передових технологій, фінансових ресурсів та досвіду міжнародного управління. - Диверсифікована діяльність: компанія займається як роздрібною, так і оптовою торгівлею паливом, надаючи супутні послуги на АЗС. - значний досвід управління, високий рівень управлінської компетентності. - Підприємство є одним із провідних операторів на ринку нафтопродуктів України. - Довгострокова діяльність з 1999 року підтверджує стабільність компанії.	Слабкі сторони - Висока залежність від імпорту та коливань цін на міжнародних ринках нафтопродуктів. - Українське законодавство у сфері енергетики може змінюватися, створюючи додаткові виклики для бізнесу. - Наявність обмеженого кола бенефіціарів може створювати ризики щодо узгодження стратегічних рішень.
Можливості - Розширення мережі АЗС, шляхом відкриття нових станцій. - Інвестування в екологічні проекти. - Використання міжнародних контактів для залучення інвестицій та нових технологій. - Відновлення економіки після війни створює перспективи для розширення бізнесу. - Використання можливостей, які відкриваються завдяки програмам підтримки бізнесу та розвитку інфраструктури.	Загрози - Інфляція та девальвація гривні можуть вплинути на прибутковість компанії. - Ринок пального в Україні є дуже конкурентним, зокрема через присутність інших великих операторів. - Збільшення податків або зміна нормативно-правових умов може вплинути на фінансову стійкість. - Війна в Україні створює ризики для фізичної безпеки інфраструктури та ланцюжків постачання. - Зростаючий попит на екологічно чисті види пального може знизити попит на традиційне паливо.

Таким чином, для подальшого розвитку ПП «АМІК УКРАЇНА» необхідно використовувати свої сильні сторони для подолання слабкостей, реалізовувати можливості, які відкриваються перед компанією, і створювати стратегії для зменшення впливу зовнішніх загроз. Це дозволить не лише зберегти лідерські позиції на ринку, але й забезпечити стабільне зростання у майбутньому

PESTLE-аналіз - це метод стратегічного управління, який дозволяє компаніям оцінити вплив зовнішніх факторів на їхню діяльність. Він допомагає виявити як можливості для зростання, так і потенційні загрози. Цей аналіз включає дослідження таких основних чинників – політичні (Political) економічні (Economic), соціальні (Social), технологічні (Technological), правові (Legal), навколишнього середовища (Environmental). За допомогою PESTLE-аналізу компанії можуть ідентифікувати ключові тренди, що формують ринок, і розробити ефективніші стратегії. Тобто іншими словами PESTLE-аналіз можна порівняти з «радаром», який сканує навколишнє середовище і попереджає про наближення шторму або появи нових можливостей.

Підприємство має суттєві можливості для розвитку завдяки відновленню економіки, зростаючому попиту на пальне та участі у міжнародних проєктах. Інвестиції в інновації, зокрема екологічні проєкти та автоматизацію, можуть підвищити конкурентоспроможність на ринку, особливо враховуючи зростаючий інтерес до альтернативних джерел енергії.

Однак підприємство стикається з низкою викликів: політична нестабільність і війна в Україні створюють ризики для безпеки інфраструктури та постачання. Економічна нестабільність, інфляція та залежність від імпорту нафтопродуктів ускладнюють фінансове планування. Також існує регуляторний і екологічний тиск, який може обмежити традиційні бізнес-моделі.

Таблиця 3.6.

Матриця PESTEL - аналізу

Політичні фактори (P): Стабільність уряду: Політична ситуація в країні, включно з війною, створює ризики для бізнесу. Державна підтримка: Існують державні програми відновлення інфраструктури, які можна використати для розвитку. Регулювання ринку енергетики: Постійні зміни в законодавстві, зокрема податкові зміни та вимоги до якості пального. Міжнародні санкції: Можуть впливати на постачання нафтопродуктів з-за кордону.	Соціальні фактори (S): Попит на екологічно чисті види пального: Споживачі дедалі більше цікавляться альтернативними видами енергії. Демографічні зміни: Урбанізація та збільшення кількості автомобілів сприяють зростанню попиту на пальне. Рівень довіри до бренду: Присутність компанії на ринку з 1999 року формує довіру клієнтів.
Економічні фактори (E) - Інфляція та девальвація гривні: Підвищення вартості імпорту та зниження купівельної спроможності населення. - Відновлення економіки: Після війни очікується економічне зростання, яке створює можливості для бізнесу. - Високий попит на пальне: Особливо в періоди активного будівництва та транспортування. - Коливання цін на нафту: Впливає на вартість закупівель і цінову політику.	Технологічні фактори (T): - Інновації у сфері пального: Розвиток біопалива, електрозаправок, нових технологій логістики. - Автоматизація АЗС: Впровадження цифрових рішень для обслуговування клієнтів. - Доступ до міжнародного досвіду: Використання новітніх технологій завдяки співпраці з міжнародними партнерами.
Правові фактори (L): - Регулювання якості пального: Державний контроль за відповідністю продукції. - Зміна податкового законодавства: Зростання акцизів на традиційне пальне. - Міжнародні договори: Зобов'язання за міжнародними угодами можуть змінювати умови постачання пального.	Екологічні фактори (E): - Екологічний тиск: Суспільний і регуляторний тиск на зменшення використання традиційного пального. - Розвиток «зелених» ініціатив: Інвестиції в екологічно чисті технології, як-от електрозаправки чи біопаливо. - Дотримання екологічних норм: Необхідність відповідати міжнародним стандартам екологічної безпеки.

Для успішного розвитку ПП «АМІК Україна» варто:

1. Зосередитися на диверсифікації діяльності, інвестуючи в екологічно чисті технології.
2. Зміцнити співпрацю з міжнародними партнерами для мінімізації ризиків, пов'язаних із постачанням.
3. Активно використовувати можливості державних програм підтримки бізнесу та інфраструктурного розвитку.

4. Знижувати залежність від зовнішніх постачальників, розглядаючи варіанти локалізації виробництва.

Таким чином, компанія має значний потенціал для зростання, якщо зможе адаптуватися до зовнішніх викликів і ефективно використовувати свої сильні сторони.

Висновки до розділу 2.

Досліджено, що ПП «АМІК УКРАЇНА» є одним із провідних операторів на ринку нафтопродуктів в Україні. Основними видами діяльності ПП «АМІК Україна» є оптова торгівля паливом та супутні послуги.

Підприємство демонструє певні ознаки фінансової стабілізації, такі як зменшення від'ємного власного капіталу, зниження поточних зобов'язань і кредиторської заборгованості. Однак зростання довгострокових зобов'язань та відсутність доходів майбутніх періодів можуть свідчити про залежність від зовнішніх джерел фінансування. Рекомендується подальше підвищення ефективності управління зобов'язаннями та зосередження на нарощуванні власного капіталу для забезпечення довгострокової фінансової стійкості

2. За період дослідження відбулося зростання позника чистого доходу від реалізації продукції. Таке зростання на 18,3% у 2023 році порівняно з 2019 роком свідчить про збільшення обсягу реалізації продукції (товарів, робіт, послуг). Собівартість реалізованої продукції зросла на 20,8% у 2023 році порівняно з 2019 роком, що свідчить про зростання витрат на виробництво продукції. Адміністративні витрати значно зменшилися – на 85,8%, що може вказувати на оптимізацію витрат. Витрати на збут зросли на значні 786,3%. Це пов'язано із зміною структури збуту. Взагалі, підприємство зазнало збитків у розмірі 1 017,255 тис. грн у 2023 році, що становить -29,6% відносно 2019 року. Це вказує на значну залежність підприємства від операційних і фінансових витрат.

У 2023 році зафіксовано чистий збиток у розмірі 1 019,226 тис. грн, що на 31,4% менше порівняно з 2019 роком, коли підприємство отримувало прибуток.

Враховуючи отримані результати в ході аналізу рекомендуємо підприємству оптимізувати витрати на збут, зберігаючи ефективність маркетингових заходів; розробити стратегію зниження фінансових витрат, зокрема, шляхом перегляду позикового капіталу та зосередитися на підвищенні рентабельності основної діяльності.

З. ПП «АМІК Україна» демонструє високу конкурентоспроможність та потенціал завдяки підтримці міжнародної групи АМІК, широкому спектру послуг та стабільній позиції на ринку пального в Україні. Основні сильні сторони компанії – це доступ до сучасних технологій, ефективне міжнародне управління та стабільна клієнтська база. Водночас підприємство стикається зі значними викликами, такими як регуляторні ризики, залежність від зовнішніх постачальників і геополітична ситуація. Для подальшого розвитку ПП «АМІК Україна» рекомендовано використовувати свої сильні сторони для подолання слабкостей, реалізовувати можливості, які відкриваються перед компанією, і створювати стратегії для зменшення впливу зовнішніх загроз.

РОЗДІЛ 3. РОЗРОБКА ПРОПОЗИЦІЙ ЩОДО УДОСКОНАЛЕННЯ СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ РОЗВИТКОМ ПІДПРИЄМСТВА

3.1. Розробка стратегії розвитку підприємства

Автомобільний транспорт відіграє ключову роль у сучасній транспортній системі багатьох країн. Завдяки розгалуженій мережі доріг і великій кількості автомобілів, цей вид транспорту забезпечує людям можливість швидко і зручно пересуватися, а також отримувати доступ до різноманітних послуг. Особливе значення автомобільний транспорт має у великих містах, де висока щільність населення створює попит на ефективні та зручні засоби пересування. Він сприяє економічному зростанню, спрощує логістику та створює нові робочі місця, забезпечуючи важливий внесок у розвиток економіки.

Однак, незважаючи на свої переваги, автомобільний транспорт повинен розвиватися з урахуванням екологічної стійкості. Його вплив на довкілля залишається серйозною проблемою через викиди шкідливих речовин, забруднення повітря та інші негативні наслідки. Для зменшення цього впливу необхідно впроваджувати ефективні та екологічно безпечні технології, що сприятимуть сталому розвитку транспортної системи та забезпечать комфорт і безпеку майбутніх поколінь.

Зі збільшенням кількості автомобілів на дорогах виникає гостра потреба у створенні сучасних станцій технічного обслуговування (СТО). Ці станції виконують важливу функцію з підтримки безпеки та ефективності автомобілів, а також забезпечують їх тривалу експлуатацію. Регулярне технічне обслуговування автомобілів є необхідною умовою для їхньої надійності, що знижує ризик аварій та поломок.

На станціях технічного обслуговування надається широкий спектр послуг, таких як заміна масла, перевірка та ремонт гальмівної системи,

діагностика двигунів, обслуговування електричних компонентів і багато іншого. Ці послуги дозволяють вчасно виявляти й усувати технічні несправності, підтримуючи автомобілі в належному стані та забезпечуючи їх безпечну експлуатацію.

Крім цього, станції технічного обслуговування відіграють значну роль у впровадженні новітніх технологій в автомобільну галузь. Вони сприяють встановленню та налаштуванню екологічно чистих систем, впровадженню енергоефективних технологій і використанню альтернативних джерел енергії, таких як електромобілі. Це сприяє переходу до більш екологічно чистої транспортної системи, яка відповідає сучасним вимогам сталого розвитку.

Таким чином, станції технічного обслуговування є не лише інструментом забезпечення безпеки автомобільного транспорту, але й важливим фактором у модернізації галузі та переході до більш екологічно стійкого майбутнього. Вони відіграють ключову роль у збереженні технічного стану автомобілів і сприяють адаптації транспортної системи до сучасних викликів і тенденцій.

Крім того, станції технічного обслуговування створюють робочі місця і сприяють економічному розвитку.

Для нашого підприємства ПП «АМІК УКРАЇНА» доцільно розглядати споріднені види діяльності і впроваджувати ті інвестиційні проекти, для виконання яких підприємство має або технологічне обладнання, або виробничі площі, або кваліфіковані кадри.

Відкриття міні СТО на АЗС є стратегічно важливим рішенням, яке задовольняє зростаючий попит на швидке та зручне технічне обслуговування автомобілів. Це не лише підвищує конкурентоспроможність АЗС, але й сприяє ефективному використанню ресурсів, підвищенню безпеки на дорогах та економічній вигоді. Інвестиції у цей проект принесуть довгострокові переваги як для бізнесу, так і для клієнтів.

Сьогодні ринок заправок в Україні відзначається високою конкурентністю та збалансованістю. Завдяки цьому водії більше не стикаються з дефіцитом пального. На даний момент в Україні працює понад 6,2 тисячі автозаправних станцій, і це далеко не межа. Для порівняння, у сусідній Польщі, яка за розмірами значно менша за Україну, кількість АЗС перевищує 10 тисяч.

З понад 6 тисяч автозаправних станцій в Україні майже 3 тисячі належать великим мережевим операторам, які мають понад 100 об'єктів. До найбільших гравців ринку належать група компаній «Приват» (бренди «Укрнафта» та інші), а також WOG, ОККО, LukOil, ТНК, Shell і Parallel/Gefest. Інші 3 тисячі АЗС розподілені між дрібними власниками та компаніями, що володіють від кількох до кількох десятків заправок. Відкриття нової автозаправної станції в сучасних умовах обіцяє запеклу конкуренцію, але водночас відкриває можливості для отримання високих прибутків.

Відкриття міні СТО на базі АЗС є перспективним напрямом, що може стати стратегічним доповненням до існуючої діяльності. Це рішення враховує сильні сторони компанії та відкриває нові можливості, одночасно відповідаючи на виклики зовнішнього середовища.

1. Відповідність сильним сторонам:

- стабільна клієнтська база. Клієнти, які заправляють авто, стануть потенційними споживачами послуг міні СТО;
- міжнародний досвід і управління. Використання передових практик у сфері автосервісу дозволить забезпечити високий рівень обслуговування;
- диверсифікована діяльність. Додатковий напрямок бізнесу збільшить дохідність та зменшить залежність від коливань ринку пального.

2. Можливості для розвитку:

- розширення послуг. Пропонуючи технічне обслуговування (наприклад, заміну мастила, шиномонтаж, діагностику), компанія залучить нову клієнтську базу та збільшить лояльність існуючих клієнтів;

- економічне відновлення. Зростання попиту на автопослуги в період відновлення економіки України підвищить актуальність таких проєктів;

- державні програми. Можна отримати підтримку для створення нових робочих місць та розвитку інфраструктури.

3. Розв'язання слабких сторін:

- залежність від зовнішніх постачальників. Міні СТО може використовувати локальних постачальників деталей і матеріалів, зменшуючи залежність від імпорту;

- обмежений розвиток інфраструктури. СТО може стати точкою покращення локальної транспортної інфраструктури та обслуговування.

4. Відповідь на загрози:

- конкуренція. Міні СТО на АЗС може забезпечити унікальну пропозицію (паливо + техобслуговування в одному місці), що виділить компанію серед конкурентів;

- екологічний тиск. Обслуговування екологічних авто (наприклад, електромобілів) відкриє нові можливості в умовах зростаючого попиту на «зелені» технології.

Вважаємо, що прогнозованими перевагами від відкриття міні СТО є :

- підвищення трафіку на АЗС за рахунок надання додаткових послуг.

- збільшення середнього чеку клієнта завдяки комплексному обслуговуванню.

- підвищення конкурентоспроможності через створення багатофункціональної точки обслуговування.

Вважаємо, що підприємству слід скористатися стратегією зростання з елементами інновацій та адаптації до локального ринку, яка поєднає кілька ключових напрямів (рис 3.1)

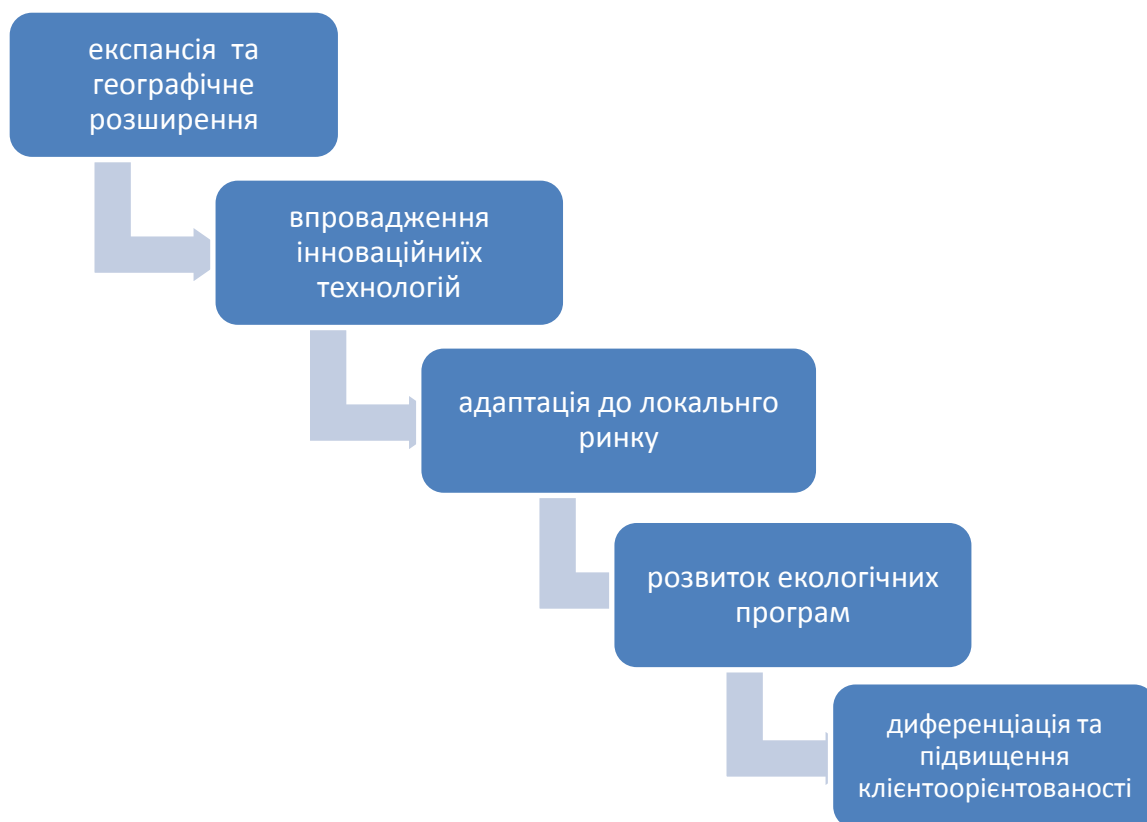


Рис. 3.1. Елементи запропонованої стратегії зростання для підприємства

В таблиці 3.1 наведені більш детальна інформація всіх основних та додаткових вигоди проекту. Згідно результатів проведеного аналізу встановлено, що за перший квартал роботи СТО можливо отримати виручку в розмірі 581 тис грн, за рахунок усіх послуг. Звичайно в перший квартал буде не висока прибутковість, тому що, поки СТО набере постійних клієнтів буде потрібен деякий час.

Ми прогнозуємо, що найбільш сприятливих квартал для отримання максимального прибутку буде 4 квартал, тому що до цього періоду набереться максимальна кількість клієнтів для отримання очікуваного прибутку.

За допомогою кошторису витрат, можна зрозуміти які саме витрати будуть задіяні в проєкті.

Для СТО витрати будуть прямі (матеріальні і трудові) та адміністративні. До прямих матеріальних витрат в місяць відноситься:

- оренда приміщення (10 000 грн);
- комунальні послуги орендованого приміщення (3 000 грн);
- прибирання орендованого приміщення (2 000 грн);
- поточні витрати на додаткові навчальні матеріали (2 000 грн).

Таблиця 3.1

Вигоди проєкту

Показники	Квартали			
	I	II	III	IV
Вартість послуги установка свічок (грн.)	120	120	120	120
Кількість клієнтів за квартал (осіб)	195	193	210	200
Виручка від установки свічок	23400	23160	25200	24000
Вартість послуги шиномонтажу легкового авто	800	800	800	800
Кількість клієнтів (чол)	420	550	520	800
Виручка від шиномонтажу легкового авто	336000	440000	416000	640000
Вартість послуги шиномонтаж вантажного авто	1000	1000	1000	1000
Кількість клієнтів (чол)	120	160	125	210
Виручка від шиномонтажу вантажного авто	120000	160000	125000	210000
Вартість послуги заміни мастил	300	300	300	300
Кількість клієнтів (чол)	80	95	90	120
Виручка від заміни мастил	24000	28500	27000	36000
Вартість послуги заміна гальмівної рідини	350	350	350	350
Кількість клієнтів (чол)	120	145	154	172
Виручка від заміни гальмівної рідини	42000	50750	53900	60200
Вартість послуги заміна передніх гальмівних колодок	350	350	350	350
Кількість клієнтів (чол)	50	70	75	60
Виручка від заміни передніх гальмівних колодок	17500	24500	26250	21000
Вартість послуги заміна задніх гальмівних колодок	350	350	350	350
Кількість клієнтів (чол)	52	60	70	60
Виручка від заміни задніх гальмівних колодок	18200	21000	24500	21000
Виручка від всіх послуг (грн)	581100	747910	697850	1012200

Отже, всього в місяць прямих матеріальних витрат виходить 17 000 грн, а в квартал – 51 000 грн.

До адміністративних витрат відноситься:

- рекламне просування СТО;
- податки.

Для розрахунку трудових витрат, потрібно визначити, які працівники нам потрібні. До складу прямих трудових витрат входять виплати заробітної плати працівникам, соціальні внески та матеріальне стимулювання персоналу. В залежності від кількості занять буде змінюватися заробітна плата працівників. Тому в залежності кількості клієнтів для кожного кварталу взятий свій відсоток. Для першого кварталу – 30%, для другого – 50%, для третього – 75% та для четвертого – 100% від максимально можливої кількості клієнтів.

Для обладнання приміщення передбачається придбання наступних необхідних меблів. Перелік необхідного обладнання для СТО зображено в таблиці 3.2.

Таблиця 3.2

Перелік обладнання

Обладнання	Кількість
Шиномонтажний стенд	2
Верстат для балансування коліс	1
Автомобільний підйомник	1
Автомобільні сканери для поведінки діагностики автомобіля	5
Стенд для установки сходження-розвалу	2
Евакуатор для доставки автомашин	1
Компресори	2
Кран для підняття двигуна та його налаштування	2
Набір для вибивання вм'ятин	3
Комплекти автомобільних ключів	5
Стіл	2

Крім цього, для оптимального функціонування СТО необхідно технічне обладнання, яке зображено в таблиці 3.3

Таблиця 3.3

Перелік технічного обладнання

Назва необхідного обладнання	Кількість, одиниць
Комп'ютерне обладнання	1
Принтер	2
Стационарний телефон	1
Мобільний телефон	1
Обігрівач	3
Кондиціонер	1

За наявності технічного обладнання необхідно виконати розрахунок амортизації, беручи до уваги встановлений термін його експлуатації. Амортизація буде нарахована звичайним методом, тобто поділена рівними частинами на кожен місяць роботи. Амортизація буде становити 1600 грн. в місяць, 4800 грн. в квартал.

Всі витрати операційної діяльності по проекту зображені в таблиці 3.4.

Таблиця 3.4

Витрати операційної діяльності проекту

Показники	I квартал	II квартал	III квартал	IV квартал
Прямі матеріальні витрати	51000	51000	51000	51000
Прямі трудові витрати	33750	56250	84375	112500
Разом прямі витрати	84750	107250	135375	163500
Адміністративні витрати	252917	401674	595802	791347
Амортизація	4800	4800	4800	4800
Всього витрат	342467	513724	735977	959647

Отже, дивлячись на витрати проекту, можна зробити висновки, що в залежності від кількості клієнтів будуть змінюватися прямі трудові витрати, бо вони на пряму залежать від кількості клієнтів. Витрати про проекту в перший місяць будуть дорівнювати близько 57 тис. грн. А в залежності від

наповнення групи будуть змінюватися і заробітні плати працівників, які в свою чергу мають вплив на прямі трудові витрати.

Бюджет проекту – це план дій, який показує рух вигоди та витрат проекту, який результат ми отримаємо в кінці і на що можемо сподіватись.

Виходячи з витрат та вигоди проекту, можна розрахувати бюджет проекту.

Бюджет проекту зображено в таблиці 3.5.

Таблиця 3.5

Бюджет проекту

Показники	I квартал	II квартал	III квартал	IV квартал	Усього
I. Кошти на початок проекту	100000	18013	99250	256912	474175
II. Надходження, в т.ч.:					
1. Від операційної діяльності (виручка)	360480	594960	893640	1189920	3039000
III. Разом наявні кошти	460480	612973	992890	1446832	3513175
IV. Витрати, в т.ч.:					
4. По операційній діяльності	342467	513724	735977	959647	2551815
5. По інвестиційній діяльності (капітальні грошові витрати)	100000	0	0	0	100000
V. Разом грошові виплати	442467	513724	735977	959647	2651815
VI. Кошти на кінець року	18013	99250	256912	487185	861360
Грошовий потік по операційній діяльності	18013	81236	157663	230273	487185
Грошовий потік по інвестиційній діяльності	260480	594960	893640	1189920	2939000
Грошовий потік по всіх видах діяльності	278493	676196	1051303	1420193	3426185

Виходячи із бюджету проекту, можна зробити висновки, що бюджет збалансований та його можна приймати до виконання. План дій розподілено вірно та рух коштів відбувається правильно без втрат для проекту.

3.2. Економічна та інвестиційна ефективність проєкту

Економічну ефективність проєкту оцінюють шляхом аналізу співвідношення дисконтованих вигод і витрат, пов'язаних із його реалізацією. Такий підхід дає змогу визначити, наскільки проєкт є рентабельним, а також встановити строк його окупності. Для реалізації проєкту треба орендувати приміщення загальною площею 100 кв.м., розташоване в спальному районі міста. Орендна плата складає 10000 грн. в місяць. Приміщення повинно відповідати всім санітарним нормам. Приміщення повинно мати 2 кімнати, коридор та туалет.

Об'єм первинних вкладень у реалізацію відкриття СТО – 100 000 грн. Інвестиційні витрати спрямовані на придбання меблів і устаткування, рекламне просування і формування фонду обігових коштів до виходу проєкту на окупність. Основна частина інвестицій необхідна для облаштування навчального простору, причому фінансування проєкту здійснюватиметься за рахунок власних коштів.

Фінансові розрахунки охоплюють усі передбачені доходи та витрати, а горизонт планування становить один рік із поділом на чотири квартали.

Після визначення вигод і витрат, пов'язаних із проєктом, можна оцінити його інвестиційну привабливість, зокрема розрахувати ключові показники ефективності.

Показники ефективності складаються з:

- Періоду окупності;
- Чистої теперішньої вартості;
- Рентабельності інвестицій.

Коефіцієнт дисконтування становить 16%. В проєкт залучаються власні кошти тому коефіцієнт дисконтування дорівнює відсотку ставки по депозиту банку.

Отже, розрахуємо показники ефективності, які зображені в таблиці 3.6.

Визначивши економічну ефективність проекту, можна зробити висновки, що проект економічно та інвестиційно ефективний, тому що:

- значення теперішньої вартості перевищує суму інвестицій більше ніж в два рази;
- період окупності не перевищує періоду експлуатації і становить 5 місяців;
- коефіцієнт вигоди/витрати перевищує одиницю, це свідчить про високу поточну рентабельність виробництва з використанням нової техніки 120% доходу на 1 вкладену гривню поточних затрат.

Таблиця 3.6

Визначення показників ефективності проекту

Показники	I квартал	II квартал	III квартал	IV квартал
1	2	3	4	5
Виручка (вигоди) по проекту, грн	360480	594960	893640	1189920
Витрати по проекту, грн	342467	513724	735977	959647
Амортизація, грн	4800	4800	4800	4800
Коефіцієнт дисконтування (16%)	0,9615	0,9246	0,889	0,8548
Чисті грошові потоки, грн	22813	86036	162463	235073
Дисконтовані грошові потоки, грн	21935	79549	144429	200940
Дисконтований грошовий потік з початку проекту, грн.	21935	101484	245913	446854
Дисконтовані вигоди, грн.	351217	554538	798713	1021247
Дисконтовані витрати, грн.	329282	474989	654284	820306
Чиста теперішня вартість, грн.	346854			
Рентабельність, %	3,47			
Співвідношення вигод та витрат	1,20			
Окупність проекту, кварталів	1,69			

Календарне планування дозволяє чітко визначити, скільки часу необхідно для виконання проєкту, а також встановити оптимальну чисельність команди, що братиме участь у його реалізації.

Для кожного виду робіт залучають відповідального члена команди. Враховуючи обсяг і характер завдань, для успішного виконання проєкту потрібно сформувати команду, яка складається з одного менеджера проєкту та чотирьох помічників.

Для виконання кожного виду робіт необхідно залучати одного з членів команди. Виходячи з обсягу запланованих завдань у межах проєкту, для його реалізації потрібно сформувати команду, що включає одного менеджера проєкту та чотирьох помічників.

Усі заплановані роботи мають чіткий взаємозв'язок, що визначає послідовність їх виконання. Кількість часу, необхідного для виконання кожного завдання, детально зазначена в таблиці 3.7. Такий підхід забезпечує ефективне управління ресурсами, дозволяє мінімізувати простой та досягти поставлених цілей у визначені терміни. Наступним етапом у плануванні є визначення критичного шляху та критичних робіт. Критичний шлях визначає мінімальну тривалість реалізації проєкту та є найдовшим ланцюжком у календарному плануванні. Роботи, що належать до цього шляху, називаються критичними роботами. Для нашого проєкту критичний шлях становить 37 тижнів.

Деякі роботи не входять до критичного шляху, а саме: 1.4, 1.6, 2.1, 3.1, 3.2, 3.3, 4.1, 4.2, 5.1, 5.2, 5.3, 5.4. Для критичних робіт характерно те, що їхній резерв часу дорівнює нулю. Однак у проєкті існують роботи з резервом часу, які не впливають на загальний календарний план. До таких робіт належать 1.4, 1.6, 2.1, 3.3, 4.2, 5.4, а їх загальний резерв часу становить 141 день.

Таблиця 3.7

Роботи проекту (WBS)

Код роботи	Опис	Очікуваний результат	Попередня робота	Тривалість роботи, днів
1	Приміщення	Приміщення готове до експлуатації	х	х
1.1	Знайти приміщення	Домовленість про зустріч	-	10
1.2	Укласти договір	Укладений договір	1.1	1
1.3	Відремонтувати приміщення	Відремонтоване приміщення	1.2	15
1.4	Налаштувати охоронну систему	Налаштована охорона	1.2	2
1.5	Облаштувати інтер'єр	Готовий інтер'єр	1.3,1.4, 1.6	10
1.6	Налаштувати комунальні мережі	Налаштовані комун. мережі	1.2	2
2	Персонал	Готовий до роботи персонал	х	х
2.1	Пошук персоналу	Список кандидатів на співбесіду	-	20
2.2	Проведення співбесід	Список кандидатів на конкурсний відбір	1.5,2.1	5
2.3	Проведення конкурсного відбору	Список кандидатів для укладання договорів	2.2	1
2.4	Укладання угод	Укладені угоди	2.3	1
3	Реклама	Завершений рекламний продукт	х	х
3.1	Знайти агентство	Домовленість про зустріч та список потенційних агентств для укладання договору	-	5
3.2	Укладання договору	Укладений договір	3.1	1
3.3	Створення сайту і соц.мереж	Запуск сайту і мереж	3.2	4
Код роботи	Опис	Очікуваний результат	Попередня робота	Тривалість роботи, днів
4	Відкриття СТО	День відкритих дверей	х	х
4.1	Знайти клієнтів	Список потенційних клієнтів для укладання договору	-	5
4.2	Укладання договору	Укладений договір	4.1	1
4.3	Проведення відкриття СТО	Святкування відкриття	2.4,3.3, 4.2	1
5	Реєстрація	Зареєстрований бізнес	х	х
5.1	Вибір форми бізнесу та назви	Вибрана форма бізнесу	-	1
5.2	Підготовка документів	Готовий пакет документів	5.1,5.2	3
5.3	Реєстрація бізнесу	Отримана виписка з Державного реєстру	5.3	3

Для ефективного планування реалізації проєкту станції технічного обслуговування (СТО) необхідна команда, яка включає менеджера та чотирьох помічників. Для кращого розуміння розподілу відповідальності була складена матриця відповідальності, представлена у таблиці 3.8.

Таблиця 3.8

Матриця відповідальності усіх членів команди (OBS)

Код роботи	Менеджер	Помічник 1	Помічник 2	Помічник 3	Помічник 4
1.1					
1.2					
1.3					
1.4					
1.5					
1.6					
2.1					
2.2					
2.3					
2.4					
3.1					
3.2					
3.3					
4.1					
4.2					
4.3					
5.1					
5.2					
5.3					
5.4					

Дана матриця дозволяє чітко визначити ролі та обов'язки кожного члена команди, забезпечуючи ефективну координацію дій у межах проєкту.

3.3. Управління ризиками проекту

Ризик слід розуміти як подію, яка може мати як позитивний, так і негативний вплив на реалізацію проекту. Наслідки такої події можуть змінювати результати проекту у різних напрямках, залежно від її характеру та обставин.

Для оцінки ризиків у проекті використовуються два основні підходи: якісний та кількісний аналіз.

- Якісний аналіз ризиків дозволяє:
 - Визначити ключові показники ризиків.
 - Ідентифікувати етапи виконання робіт, на яких існує найбільша ймовірність виникнення ризиків.
 - Визначити потенційні зони ризику.
 - Виконати ідентифікацію ризиків з метою їх подальшого управління.

Мета проведення аналізу ризиків полягає у всебічній оцінці усіх можливих ризиків, пов'язаних із проектом, для забезпечення його ефективної реалізації.

Для наочного представлення результатів проведемо якісний аналіз ризиків, деталі якого наведено у таблиці 3.9. Цей аналіз допомагає ідентифікувати потенційні загрози на ранніх етапах та розробити відповідні заходи для їх мінімізації.

Кількісний аналіз передбачає числове визначення розміру окремих ризиків, а також проекту в цілому. Для кількісної оцінки ризиків, виберемо ринковий ризик. Скористаємось методом аналізу сценаріїв.

Припустимо, що можуть виникнути такі сценарії:

1. Базовий сценарій – це присутність основних та додаткових послуг в центрі розвитку особистості.
2. Песимістичний сценарій – це відсутність додаткових послуг на СТО.

3. Катастрофічний сценарій – це відсутність додаткових послуг, а також послуг з англійської мови.

Таблиця 3.9

Якісний аналіз ризиків

Вид ризику	Фактори невизначеності, які формують ризик	Можливі наслідки	Інструменти управління ризиком
Кадровий	Відсутність кваліфікованих працівників	Мала кількість клієнтів, зниження прибутку	Проведення тренінгів, покращення навиків працівників через курси та вебінари
Ринковий	Конкуренція з іншими СТО	Отримання збитків за рахунок переходу клієнтів	Зробити кращі умови для клієнтів ніж у конкурентів
Інформаційний	Неякісна реклама	Нерозрекламований СТО, менше кількість клієнтів	Змінити агентство по рекламному забезпеченні

Вихідні дані та розрахункові значення для аналізу ризику проекту занесемо до таблиці 3.10.

Таблиця 3.10

Вихідні дані для розрахунку ризику проекту

Ймовірність одержання доходу	Виручка, тис. грн	Затрати, тис грн	Кількість клієнтів
0,6	3039	2551,82	1067
0,3	2631,36	2412,74	899
0,1	2318,4	2295,62	736
Розрахункові значення			
Ймовірність одержання доходу	Можливе значення доходу	Можливе очікуване значення доходу	Відхилення від можливого значення доходу
0,6	519821,06	311892,64	13016606813
0,3	196539,38	58961,81	11588318367
0,1	16766,08	1676,61	28110143,86
Всього	x	372531,06	24633035325
Середньоквадратичне відхилення			156949,15
Коефіцієнт варіації			0,42

Кількісний аналіз за методом сценарію дозволяє прогнозувати очікуване значення доходу по проекту 372531,06 тис грн $\pm$ 42 %.

Середнє очікуване значення доходу за проектом становить 372531,06 тис. грн із можливим відхиленням $\pm$ 42%. Це означає, що фактичний дохід може варіюватися в діапазоні від 216067,21 тис. грн до 528994,91 тис. грн. Середньоквадратичне відхилення становить 156949,15 тис. грн, що свідчить про значну варіативність доходів. Коефіцієнт варіації дорівнює 0,42 (42%), що вказує на середній рівень ризику проекту: хоча очікуваний дохід високий, ймовірність значного відхилення залишається суттєвою.

Аналіз сценаріїв. При найбільш ймовірному сценарії (ймовірність 0,6), дохід становитиме 519821,06 тис. грн, а очікуване значення доходу від цього сценарію дорівнює 311892,64 тис. грн. Цей сценарій має найбільший вплив на загальний результат.

У менш ймовірних сценаріях (0,3 і 0,1) можливий дохід значно нижчий, але їхній внесок у загальне очікуване значення доходу є меншим.

Ризики. Найбільше відхилення можливого доходу спостерігається у першому сценарії, що свідчить про потенційну нестабільність у разі невідповідності умов базовому сценарію. Сумарне середнє відхилення доходу по всіх сценаріях становить значну суму (24633035,325 тис. грн²), що вказує на ризиковість проекту.

Проект має високий потенціал доходу, але середній рівень ризику. Для його реалізації необхідно врахувати можливі коливання і підготуватися до управління ризиками.

Висновок до розділу 3

1. Досліджено, що станції технічного обслуговування також є важливими для популяризації та впровадження новітніх технологій у автомобільній індустрії. Вони забезпечують можливість встановлення та

налаштування екологічних систем, використання енергоефективних компонентів та встановлення альтернативних джерел енергії, таких як електромобілі. Це сприяє переходу до більш сталої та екологічно чистої автомобільної транспортної системи. Метою проекту є підвищення ефективності діяльності підприємства, і відповідно зростання його прибутковості за рахунок диверсифікації виробництва - відкриття станції технічного обслуговування автотранспорту.

2. Визначивши економічну ефективність проекту, можна зробити висновки, що проект економічно та інвестиційно ефективний, тому що: значення теперішньої вартості перевищує суму інвестицій більше ніж в два рази; період окупності не перевищує періоду експлуатації і становить 5 місяців; коефіцієнт вигоди/витрати перевищує одиницю, це свідчить про високу поточну рентабельність виробництва з використанням нової техніки 120% доходу на 1 вкладену гривню поточних затрат.

ВИСНОВКИ

1. Визначено роль стратегії в діяльності підприємства. Встановлено, що сучасний стратегічний менеджмент перебуває на четвертому етапі свого розвитку, який характеризується активним використанням інформаційно-комунікаційних технологій (ІКТ), впровадженням штучного інтелекту в діяльність компаній, інноваційністю в усіх сферах, відкритістю, прозорістю та посиленням впливу зацікавлених сторін на організації. Запропоновано під стратегічним менеджментом розуміти науково-обґрунтований синтез процесів стратегічного аналізу, прогнозування, планування та реалізації стратегічних цілей та стратегічних завдань. Визначено ключові риси стратегічного управління, які включають: глобальність і системність, орієнтацію на довгострокову перспективу, безпосередній вплив на діяльність організації та пріоритетність у вирішенні ключових завдань.

2. Досліджено процеси розробки стратегії організації. Процес стратегічного менеджменту, що враховує основні моделі виглядає наступним чином: виникнення потреби у стратегії та аналіз попереднього досвіду реалізацію стратегії; стратегічний аналіз та прогнозування факторів зовнішнього та внутрішнього середовища; розробка конкурентних стратегій та планів; реалізація стратегії, контроль за реалізацією та оцінка результатів стратегії.

3. Охарактеризовано основні методи стратегічного аналізу підприємства. Основними інструментами стратегічного аналізу є аналіз ключових факторів успіху, PEST-аналіз, аналіз зовнішнього та внутрішнього середовища, аналіз конкурентного середовища (модель Портера), SWOT-аналіз, які є універсальними для компанії будь-якої галузі, а також описано методологію інструментів, що використовуються в даній роботі. Результатом проведення стратегічного аналізу компанії є отримання відомостей про становищі підприємства у галузі та її конкурентів, про загрози її існування, і навіть визначення можливих стратегічних напрямів розвитку підприємства.

4. Проаналізовано сучасний стан стратегічного управління ПП «АМІК Україна». ПП «АМІК УКРАЇНА» є одним із провідних операторів на ринку нафтопродуктів в Україні. Основними видами діяльності ПП «АМІК Україна» є оптова торгівля паливом та супутні послуги.

Підприємство демонструє певні ознаки фінансової стабілізації, такі як зменшення від'ємного власного капіталу, зниження поточних зобов'язань і кредиторської заборгованості. Однак зростання довгострокових зобов'язань та відсутність доходів майбутніх періодів можуть свідчити про залежність від зовнішніх джерел фінансування. Рекомендується подальше підвищення ефективності управління зобов'язаннями та зосередження на нарощуванні власного капіталу для забезпечення довгострокової фінансової стійкості. Взагалі, підприємство зазнало збитків у розмірі 1 017,255 тис. грн у 2023 році, що становить -29,6% відносно 2019 року. Це вказує на значну залежність підприємства від операційних і фінансових витрат.

У 2023 році зафіксовано чистий збиток у розмірі 1 019,226 тис. грн, що на 31,4% менше порівняно з 2019 роком, коли підприємство отримувало прибуток.

Враховуючи отримані результати в ході аналізу рекомендуємо підприємству оптимізувати витрати на збут, зберігаючи ефективність маркетингових заходів; розробити стратегію зниження фінансових витрат, зокрема, шляхом перегляду позикового капіталу та зосередитися на підвищенні рентабельності основної діяльності.

5. Надано оцінку ефективності існуючої системи стратегічного управління. Протягом повномасштабного вторгнення ПП «АМІК УКРАЇНА» зазнало значних збитків, які за попередніми підрахунками перевищують 300 мільйонів гривень (8,5 мільйона євро). Незважаючи на складні обставини, ПП «АМІК УКРАЇНА» продовжує виконувати свою статутну діяльність, а також активно займається благодійною діяльністю та бере участь у соціальних проєктах. Керівництво Підприємства уважно стежить за розвитком поточної ситуації та вживає заходів для мінімізації можливих негативних наслідків.

Пріоритетними завданнями залишаються збереження робочих місць, забезпечення безперервності виплат заробітної плати працівникам, а також повна та своєчасна сплата податків і зборів до бюджету.

6. Підприємство має суттєві можливості для розвитку завдяки відновленню економіки, зростаючому попиту на пальне та участі у міжнародних проєктах. Інвестиції в інновації, зокрема екологічні проєкти та автоматизацію, можуть підвищити конкурентоспроможність на ринку, особливо враховуючи зростаючий інтерес до альтернативних джерел енергії.

Однак підприємство стикається з низкою викликів: політична нестабільність і війна в Україні створюють ризики для безпеки інфраструктури та постачання. Економічна нестабільність, інфляція та залежність від імпорту нафтопродуктів ускладнюють фінансове планування. Також існує регуляторний і екологічний тиск, який може обмежити традиційні бізнес-моделі. Рекомендовано для успішного розвитку компанії варто: зосередитися на диверсифікації діяльності, інвестуючи в екологічно чисті технології; зміцнити співпрацю з міжнародними партнерами для мінімізації ризиків, пов'язаних із постачанням; активно використовувати можливості державних програм підтримки бізнесу та інфраструктурного розвитку; знижувати залежність від зовнішніх постачальників, розглядаючи варіанти локалізації виробництва.

7. Надано пропозиції щодо удосконалення стратегічного управління підприємством. Відкриття міні СТО на базі АЗС є перспективним напрямом, що може стати стратегічним доповненням до існуючої діяльності. Це рішення враховує сильні сторони компанії та відкриває нові можливості, одночасно відповідаючи на виклики зовнішнього середовища. Метою проєкту є підвищення ефективності діяльності підприємства, і відповідно зростання його прибутковості за рахунок диверсифікації виробництва - відкриття станції технічного обслуговування автотранспорту.

За перший квартал роботи СТО можливо отримати виручку в розмірі 581 тис грн, за рахунок усіх послуг.

Визначивши економічну ефективність проекту, можна зробити висновки, що проект економічно та інвестиційно ефективний, тому що: значення теперішньої вартості перевищує суму інвестицій більше ніж в два рази; період окупності не перевищує періоду експлуатації і становить 5 місяців; коефіцієнт вигоди/витрати перевищує одиницю, це свідчить про високу поточну рентабельність виробництва з використанням нової техніки 120% доходу на 1 вкладену гривню поточних затрат.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Аванесова Н.Е., Лубенська А.С. Сучасні тенденції дослідження моделей стратегічного управління підприємством. Науковий вісник Ужгородського національного університету. 2017. Вип. 16(1). С. 6–10
2. Бікхофф Н., Бергер Р., Котлер Ф. Стратегічний менеджмент по Котлеру. Кращі прийоми і методи. 144с.
3. Брінь П. В., Голтвянська Ю. В. Стратегія розвитку підприємства: сутність та класифікація. Підприємництво та інновації. 2021. Випуск 21. С. 31-34. DOI: <https://doi.org/10.37320/2415-3583/21.5>
4. Буряченко О.В. Моделювання системою управління ризиками інноваційного проекту. *Сучасні технології, матеріали і конструкції в будівництві*. 2021. № 1. С. 105-110. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Stmkb_2021_1_15
5. Василюга С. М. Поняття стратегії розвитку підприємства. Економіка та держава. 2020. № 1. С. 122-125.
6. Величко Т. Г. Основні напрями стратегічного управління підприємством в умовах сталого розвитку. Агросвіт. 2020. № 7. С. 92–96
7. Гонтарева І. В. Управління проектами. Підручник. Харків: Вид. ХНЕУ, 2011. 444с.
8. Гордієнко В.О. Управління інноваційними проектами і програмами: навч. посіб. Ун-т мит. справи і фінансів. Дніпро. 2019. 116 с.
9. Гурбик, Ю., Сальнікова, М., & Курган, П. (2019). СУТЬ, ПРИНЦИПИ ТА ЕТАПИ СТРАТЕГІЧНОГО ПЛАНУВАННЯ НА ПІДПРИЄМСТВІ. *Економіка та суспільство*, (20). вилучено із <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/9>
10. Гуржий Н.М., Колтунік А.Ю. Особливості сучасних підходів до стратегічного управління розвитком підприємства. Миколаївський

національний університет імені В.О. Сухомлинського. 2016. Вип 14. С. 344-347

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

12. Джозеф Хігні Основи управління проектами. пер. з англ. Я. Машико. 5-те вид. Харків: Ранок: Фабула, 2020. 272 с.

13. Єгорченков О.В., Єгорченкова Н.Ю., Кубявка Л.Б. Інформаційні технології управління проектами: навч. посібник. Київ. нац. ун-т ім. Т. Шевченка. К.: Київський ун-т, 2017. 79 с.

14. Єпіфанова І., Джеджула В. Місце процесу управління проектами в стратегії розвитку підприємств. *Innovation and Sustainability*. 2022. № 3, С. 8–13. <https://doi.org/10.31649/ins.2022.3.8.13>

15. Жаворонкова Г.В., Скібіцький О.М. Запозичення для України досвіду антикризового менеджменту з країн розвинутої ринкової економіки. Проблеми підвищення ефективності інфраструктури. 2008. Вип. 18. С. 117–125.

16. Жаданос О. В., Шатоха В. І., Петренко А. Л. Стратегія сталого розвитку на підприємстві: приклад Європи та досвід України. Дніпро: Дріант, 2017. 79 с.

17. Ілляшенко Н. С. Формування «системної карти» стратегічного управління розвитком підприємства. Актуальні проблеми економіки. 2017. № 1. С. 119-128.

18. Ільчук П. Г., Задорожнюк Л.Р. Особливості вибору методологій управління проектами. *Міжнародний науковий журнал «Інтернаука». Серія: Економічні науки*. 2020. № 10(1). С. 53-60. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/mnjie_2020_10\(1\)_8](http://nbuv.gov.ua/UJRN/mnjie_2020_10(1)_8)

19. Кавалер В. Стратегічне управління як фактор розвитку бізнесу. Розвиток форм і методів сучасного менеджменту в умовах глобалізації:

Матеріали 12-ї Всеукраїнської наук.-практ. конф. – Дніпро, 8-9.11.2024: тези доповідей. – Дніпро: Поліграфічний відділ ДДАЕУ, 2024. С. 54-55

20. Кавалер В. Формування стратегії управління розвитком підприємства. Актуальні проблеми економіки, управління та маркетингу в аграрному бізнесі: матеріали III Міжнародної наук.-практ. Інтернет-конференції, м. Дніпро, 03-04 жовтня 2024 р., Дніпро ДДАЕУ, 2024. С.88-90

21. Кіндрацька Г.І. Стратегічний менеджмент : навч. посіб. Київ : Знання, 2006. 366 с.

22. Клейнер Г.Б. Стратегічний менеджмент: Актуальні проблеми та нові напрями розвитку. Проблеми теорії та практики управління. 2009. № 1. С. 15-22.

23. Кобелева, Т., Витвицька, О., Перерва, П., & Ковальчук, С. (2022). Стратегічне управління розвитком підприємства на засадах інтелектуальної власності. *Вісник Національного технічного університету "Харківський політехнічний інститут" (економічні науки)*, (1), 52–57. <https://doi.org/10.20998/2519-4461.2022.1.52>.

24. Компанець К. А., Литвишко Л. О., Артемчук В. О. Особливості інноваційного стратегічного управління підприємствами під час пандемії COVID-19. Інвестиційно-інноваційна діяльність. 2021. XXI. № 1. С. 82-86.

25. Кушлик О. Ю., Степанюк Г. С. Стратегічне управління: навчальний посібник. Івано-Франківськ : ІФНТУНГ, 2018.

26. Лозовський О., Дячук М. Стратегічне управління як чинник підвищення конкурентоспроможності підприємств. Економічний вісник. 2018. № 2 (11). С. 31-35.

27. Петренко Н.О., Кустріч Л.О., Гоменюк М.О. Управління проектами: навчальний посібник. К.: «Центр учбової літератури», 2015. 244 с.

28. Петрова І. Л. Стратегічне управління людськими ресурсами : навч. посіб. Київ : КНЕУ, 2013. 472 с.

29. Пилипенко С. Стратегічне управління підприємством на засадах концепції сталого розвитку. *Економіка та суспільство*. 2020. № 21. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/33>
30. Приймак В. М. Управління проектами. Збірник кейсів: навч. посіб. К.: Київський національний університет імені Тараса Шевченка, 2021. 268с.
31. Присяжнюк О.Ф., Плотнікова М.Ф., Булуй О.Г. Управління якістю проектних рішень. *Ефективна економіка*. 2022. № 12. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/efek_2022_12_23
32. Савченко С. М., Нікітін В. Г Сутність та принципи стратегічного управління ефективністю діяльності підприємства. *Ефективна економіка*. 2021. № 2. DOI: <https://doi.org/10.32702/2307-2105-2021.2.92>
33. Самойленко В.В. Удосконалення управління проектною діяльністю на підприємстві. *Ефективна економіка*. 2022. № 11. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/efek_2022_11_18
34. Собко О., Крисоватий І. Вдосконалення управління інноваційними проектами та пожвавлення інноваційної активності підприємств України. *Вісник економіки*. 2021. Вип. 3. С. 84-97. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Vtneu_2021_3_8
35. Сорока Л.М., Степанова К.В., Уманець Т.М. Стратегічне управління проектами. *Економіка. Фінанси. Право*. 2022. № 5(2). С. 14-17.
36. Судомир С.М., Герчанівська С.В. Стратегічне уавління розвитком підприємства. *Агросвіт*. 2011.№ 13-14. URL: http://www.agrosvit.info/pdf/13-14_2011/9.pdf
37. Тесленок І,М., Павлова К.О. Розробка моделі стратегічного правління розвитком організації в умовах COVID 19. *Економіка та суспільство*. 2021. Вип. 33. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2021-33-21>
38. Титок В.В., Мороз Е.Г., Артюх Т.О. Управління проектами для розвитку ОТГ (кращі практики). *Міжнародний науковий журнал*

«Інтернаука». Серія: Економічні науки. 2020. № 10(2). С. 110-118. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/mnjie_2020_10\(2\)_16](http://nbuv.gov.ua/UJRN/mnjie_2020_10(2)_16)

39. Томпсон мл. А.А., А. Дж. Стрикленд. Стратегічний менеджмент: концепції та ситуації для аналізу. — К.: Вільямс, 2003. — 924 с.

40. Управління проектами: навч. Посібник. Т.В. Маматова та ін. Нац. акад. держ. упр. при Президентові України, Дніпропетр. регіон. ін-т держ. упр. Дніпро: ДРІДУ НАДУ, 2018. 128 с.

41. Фінансова звітність підприємства з іноземними інвестиційними «Амік Україна». URL: <https://amicenergy.com.ua/ua/finance/>

42. Формування інноваційного проекту шляхом прийняття ефективних управлінських рішень. Соколюк С.Ю. та ін. (5 осіб). *Збірник наукових праць Уманського національного університету садівництва*. 2021. Вип. 98(2). С. 203-211. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/zhpumus_2021_98\(2\)__21](http://nbuv.gov.ua/UJRN/zhpumus_2021_98(2)__21)

43. Хадарцев О.В., Моргун А.В. Оцінка та удосконалення системи управління проектами на підприємстві. *Міжнародний науковий журнал "Інтернаука". Серія: Економічні науки*. 2019. № 12(1). С. 55-63. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/mnjie_2019_12\(1\)_10](http://nbuv.gov.ua/UJRN/mnjie_2019_12(1)_10)

44. Шендерівська, Л., & Батир, А. УПРАВЛІННЯ СТРАТЕГІЧНИМ РОЗВИТКОМ МАЛОГО ПІДПРИЄМСТВА . *Економіка та суспільство*. 2022. (45). <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-45-33>

45. Юрченко Ю. О. Еволюція практики стратегії розвитку. Вісник Хмельницького національного університету. 2019. № 1. С. 222-229.

46. Stonehouse, G., & Snowdon, B. (2007). Competitive Advantage Revisited: Michael Porter on Strategy and Competitiveness. *Journal of Management Inquiry*, 16(3), 256-273. <https://doi.org/10.1177/1056492607306333>

47. Tompson, A.A., Striklend, A.Dzh. (2013). Strategicheskij menedzhment: koncepcii i situacii dlya analiza / Per. s angl. A.R. Ganieva, Je.V. Kondukova [Strategic Management: Concepts and Situations for Analysis / Per. from English]. Moscow: Vil'jams. (in Russian)

48. Burnett J. A. (1998). strategic approach to managing crises. Public Relations Review. 24 (4). Pp. 475—488.

49. Jaffe A., , J. Lerner, S. Stern (2004). Innovation Policy and the Economy. Technology Policy for Energy and the Environment. № 4. P. 35—68.

50. Pearse J.A Robinson R.B Strategic Management Homtwood III: Richard D. Irwin, 1985. — 268 p.

51. . Schendel D.E., K.J. Hatter (1972) . Business Policy or Strategic Management. A Broader View for an Emerging Discipline. — Academy of Management Proceeding.