

Міністерство освіти і науки України
Тернопільський національний технічний університет імені Івана Пулюя

Факультет економіки та менеджменту

(повна назва факультету)

Кафедра менеджменту та адміністрування

(повна назва кафедри)

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

на здобуття освітнього ступеня

бакалавр

(назва освітнього ступеня)

на тему: **Обґрунтування вибору стратегії розвитку організації, на прикладі**
ТОВ «Тернопільський автоцентр «КАМАЗ»

Виконав(ла): студент(ка) 4 курсу, групи БМ-41
спеціальності 073 Менеджмент

(шифр і назва спеціальності)

Бартків Н.Р.
(прізвище та ініціали)

(підпис)

Керівник

(підпис)

Кирич Н.Б.
(прізвище та ініціали)

Нормоконтроль

(підпис)

Мосій О.Б.
(прізвище та ініціали)

Завідувач кафедри

(підпис)

Сороківська О.А.
(прізвище та ініціали)

Рецензент

(підпис)

Шерстюк Р.П.
(прізвище та ініціали)

Тернопіль 2024

Міністерство освіти і науки України
Тернопільський національний технічний університет імені Івана Пулюя

Факультет економіки та менеджменту
(повна назва факультету)

Кафедра менеджменту та адміністрування
(повна назва кафедри)

ЗАТВЕРДЖУЮ
Завідувач кафедри
Сороківська О.А.
(підпис) (прізвище та ініціали)

« 5 » лютого 2024 р.

ЗАВДАННЯ НА КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ

на здобуття освітнього ступеня бакалавр
(назва освітнього ступеня)

за спеціальністю 073 Менеджмент
(шифр і назва спеціальності)

студенту Бартківу Назару Руслановичу
(прізвище, ім'я, по батькові)

1. *Тема роботи* Обґрунтування вибору стратегії розвитку організації, на прикладі ТОВ «Тернопільський автоцентр «КАМАЗ»

Керівник роботи д.е.н., проф. Кирич Н.Б.
(прізвище, ім'я, по батькові, науковий ступінь, вчене звання)

Затверджені наказом ректора від « 5 » лютого 2024 року № 4/7-119

2. *Термін подання* студентом завершеної роботи червень 2024

3. *Вихідні дані до роботи* _____

Статут підприємства, фінансово-бухгалтерська звітність підприємства, довідкові матеріали

4. *Зміст роботи* (перелік питань, які потрібно розробити)

1. Теоретичні засади формування стратегії розвитку підприємства.

2. Аналіз фінансово-господарської діяльності ТОВ «Тернопільський автоцентр «КАМАЗ».

3. Моделювання стратегій для ТОВ «Тернопільський автоцентр «КАМАЗ» та розробка заходів щодо її реалізації.

4. Безпека життєдіяльності, основи охорони праці.

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

Основні етапи стратегії розвитку підприємства. Стратегія розвитку підприємства за моделлю

«Матриця Ансоффа». Ієрархії стратегії розвитку підприємства. Основні показники

діяльності ТОВ «Тернопільський автоцентр КАМАЗ» за 2021 – 2022 роки, тис.грн.

Динаміка основних показників балансу ТОВ «Тернопільський автоцентр КАМАЗ» за 2021 –

2022 роки, тис.грн. Тренд показників валового та чистого прибутку ТОВ «Тернопільський

автоцентр КАМАЗ» за 2019 – 2022 роки, тис.грн.

6. Консультанти розділів роботи

Розділ	Прізвище, ініціали та посада консультанта	Підпис, дата	
		завдання видав	завдання прийняв
БЖД, основи охорони праці	доц. Окіпний І.Б.		

7. Дата видачі завдання 5 лютого 2024 р.

КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

№ з/п	Назва етапів роботи	Термін виконання етапів роботи	Примітка
	Вступ	лютий 2024	виконано
1	Теоретичні засади формування стратегії розвитку підприємства.	лютий 2024	виконано
1.1	Сутність стратегії розвитку підприємства та етапи її розробки.		
1.2	Особливості розробки та впровадження стратегічного портфеля підприємства.		
2	Аналіз фінансово-господарської діяльності ТОВ «Тернопільський автоцентр «КАМАЗ».	березень 2024	виконано
2.1	Загальна організаційно-економічна характеристика діяльності товариства.		
2.2	Фінансовий аналіз та SWOT-аналіз, як інструмент визначення стратегії розвитку товариства.		
3	Моделювання стратегій для ТОВ «Тернопільський автоцентр «КАМАЗ» та розробка заходів щодо її реалізації	квітень 2024	виконано
3.1	Вибір стратегії розвитку ТОВ «Тернопільський автоцентр «КАМАЗ».		
3.2	Створення веб-сайту товариства.		
4	Безпека життєдіяльності, основи охорони праці	травень 2024	виконано
4.1	Актуальність безпеки життєдіяльності людини		
4.2	Особливості заходів електробезпеки на підприємствах		
	Висновки	травень 2024	виконано
	Бібліографія	травень 2024	виконано

Студент

_____ (підпис)

Бартків Н.Р.

_____ (прізвище та ініціали)

Керівник роботи

_____ (підпис)

Кирич Н.Б.

_____ (прізвище та ініціали)

АНОТАЦІЯ

Бартків Н.Р. Обґрунтування вибору стратегії розвитку організації на прикладі ТОВ «Тернопільський автоцентр «КАМАЗ».

Кваліфікаційна робота бакалавра: 70 сторінок, 11 рисунків, 10 таблиць, 5 формул, 2 додатки, 25 літературних джерела.

Предмет дослідження: вибір стратегії розвитку організації.

Об'єкт дослідження: стратегії розвитку організації.

Метою даної роботи є моделювання та обґрунтування стратегій розвитку підприємства.

Методи дослідження – аналіз ієрархії, екстраполяції, економетричних моделей, балансовий, економіко-статистичні, експертних оцінок.

Практичне значення роботи полягає у тому, що правильно визначена стратегія розвитку підприємства дасть можливість розв'язувати економічні проблеми та приймати своєчасно необхідні управлінські рішення. Запропонована консервативна стратегія розвитку ТОВ «Тернопільський автоцентр «КАМАЗ» є особливо ефективною в умовах невпевненості, коливань на ринку, воєнного стану, оскільки, збереження стійкості є пріоритетом для товариства.

Результати впроваджено в діяльність ТОВ «Тернопільський автоцентр «КАМАЗ».

Ключові слова: стратегія, аналіз, модель, стратегічний портфель, фінансові показники, баланс, ділова активність, прибуток.

SUMMARY

Bartkiv N.R. Substantiation of the organization's development strategy choice (LLC “Ternopil motor center “KAMAZ” as a case study).

Bachelor's degree thesis of 70 pages, 11 pictures, 10 tables, 2 formulas, 2 appendices, 25 references.

The subject of investigation choosing a strategy for the organization's development.

The object of investigation is organizational development strategies.

The aim of the work there is modeling and justification of enterprise development strategies.

The methods of investigation are analysis of hierarchy, extrapolation, econometric models, balance, economic and statistical, expert assessments.

The practical significance of the work is that a correctly defined enterprise development strategy will provide an opportunity to solve economic problems and make the necessary management decisions in a timely manner. The proposed conservative development strategy of LLC “Ternopil motor center “KAMAZ” is particularly effective in conditions of uncertainty, fluctuations in the market, and martial law, since maintaining stability is a priority for the company. The results are implemented in the activities of LLC “Ternopil motor center “KAMAZ”.

Key words: strategy, analysis, model, strategic portfolio, financial indicators, balance sheet, business activity, profit.

ЗМІСТ

ВСТУП	7
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ ФОРМУВАННЯ СТРАТЕГІЇ РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМСТВА	9
1.1. Сутність стратегії розвитку підприємства та етапи її розробки	9
1.2. Особливості розробки та впровадження стратегічного портфеля підприємства	17
РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ ФІНАНСОВО-ГОСПОДАРСЬКОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ТОВ «ТЕРНОПІЛЬСЬКИЙ АВТОЦЕНТР «КАМАЗ»	28
2.1. Загальна організаційно-економічна характеристика діяльності товариства	28
2.2. Фінансовий аналіз та SWOT-аналіз, як інструмент визначення стратегії розвитку товариства	36
РОЗДІЛ 3. МОДЕЛЮВАННЯ СТРАТЕГІЙ ДЛЯ ТОВ ТЕРНОПІЛЬСЬКИЙ АВТОЦЕНТР КАМАЗ» ТА РОЗРОБКА ЗАХОДІВ ЩОДО ЇЇ РЕАЛІЗАЦІЇ	45
3.1. Вибір стратегії розвитку ТОВ «Тернопільський автоцентр КАМАЗ»	45
3.2. Створення веб-сайту товариства	53
РОЗДІЛ 4. БЕЗПЕКА ЖИТТЄДІЯЛЬНОСТІ, ОСНОВИ ОХОРОНИ ПРАЦІ	60
4.1. Актуальність безпеки життєдіяльності людини	60
4.2. Особливості заходів електробезпеки на підприємствах	62
ВИСНОВКИ	65
БІБЛІОГРАФІЯ	67
ДОДАТКИ	70

ВСТУП

Актуальність теми дослідження. Процес стратегічного планування передбачає один з головних етапів – це формування стратегії розвитку організації. Власне, вивчення зовнішніх та внутрішніх факторів впливу на підприємство, коли враховуються непередбачені ринкові обставини, дає можливість визначити стратегію розвитку організації. До кожної стратегії висувуються вимоги, яким вона повинна відповідати, вони є індивідуальними для кожного підприємства.

Етапи розробки стратегії розвитку підприємства - це послідовні кроки та процеси, які підприємство виконує для створення та впровадження стратегії, спрямованої на досягнення своїх цілей та покращення результативності. Етапи розробки стратегії розвитку товариства утворюють цикл, оскільки стратегія розвивається і змінюється з часом відповідно до змін внутрішнього та зовнішнього середовищ.

У зв'язку із воєнним часом в нашій державі, актуальним питанням для вітчизняних підприємств є питання стратегічного планування. Підприємства постійно повинні адаптуватися до мінливих зовнішніх факторів та враховувати внутрішні аспекти свого розвитку, особливо, коли йде мова про розвиток у воєнний час. Для вирішення цієї проблеми, управлінці мають використовувати концепції стратегічного управління, осередком якого є стратегічне планування, а вже результатом є стратегія розвитку організації. Тому дане питання є актуальним, особливо, коли враховувати умови в яких функціонують українські підприємства.

Питання стратегічного розвитку підприємств досліджували багато українських учених, серед яких: Сердюк Б.М., Кирич Н.Б., Андреева Л.О., Лисак О.І., Герасимчук В.Г., Довгань Л. Є., Каракай Ю.В., Артеменко Л.П., Козлова І.М., Міщенко А.П. та інші.

Метою даної роботи є обґрунтувати вибір стратегії розвитку організації та розробити заходи, щодо її реалізації.

Завдання дослідження. В роботі було вирішено наступні завдання:

- розкрито сутність стратегії та етапи її розробки;
- проаналізовано фінансово-господарську діяльність товариства;
- проведено моделювання стратегій для підприємства та розроблено заходи, щодо реалізації визначеної стратегії;
- запропоновано створення веб-сайту товариства;
- досліджено стан безпеки життєдіяльності та охорони праці на підприємстві.

Об'єкт дослідження: стратегії розвитку організації.

Методи дослідження – аналіз ієрархії, екстраполяції, економетричних моделей, балансовий, економіко-статистичні, експертних оцінок.

Практичне значення роботи полягає у тому, що правильно визначена стратегія розвитку підприємства дасть можливість розв'язувати економічні проблеми та приймати своєчасно необхідні управлінські рішення. Запропонована консервативна стратегія розвитку ТОВ «Тернопільський автоцентр «КАМАЗ» є особливо ефективною в умовах невпевненості, коливань на ринку, воєнного стану, оскільки, збереження стійкості є пріоритетом для товариства.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ ФОРМУВАННЯ СТРАТЕГІЇ РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМСТВА

1.1. Сутність стратегії розвитку підприємства та етапи її розробки

Стратегія розвитку підприємства є важливим інструментом управління, спрямованим на досягнення довгострокових цілей та покращення конкурентоспроможності. Основна сутність стратегії розвитку полягає в створенні оптимального плану дій, який би дозволив підприємству адаптуватися до змін у середовищі, визначати своє місце на ринку та забезпечувати стаке зростання.

Етапи розробки стратегії розвитку підприємства - це послідовні кроки та процеси, які підприємство виконує для створення та впровадження стратегії, спрямованої на досягнення своїх цілей та покращення результативності. Етапи розробки стратегії розвитку товариства утворюють цикл, оскільки стратегія розвивається і змінюється з часом відповідно до змін внутрішнього та зовнішнього середовищ.

Етапи розробки стратегії розвитку підприємства включають наступні кроки:

1. Аналіз внутрішнього середовища:
 - оцінка ресурсів, компетенцій та обмежень підприємства;
 - аналіз фінансового стану, технологічних можливостей та управлінських систем.
2. Аналіз зовнішнього середовища:
 - вивчення ринкового середовища та конкурентних умов;
 - врахування соціокультурних, політичних, економічних та технологічних трендів.
3. Формулювання місії та визначення цілей:
 - визначення місії підприємства;

- формулювання конкретних та вимірюваних цілей.
4. Визначення стратегічних альтернатив:
 - розробка різних варіантів стратегій розвитку;
 - врахування сильних та слабких сторін підприємства.
 5. Вибір оптимальної стратегії:
 - оцінка і вибір стратегії, яка найкращим чином відповідає поставленим цілям та умовам ринку;
 - розробка конкретних дій для впровадження обраної стратегії;
 - визначення необхідних ресурсів для реалізації стратегії.
 6. Впровадження та контроль:
 - реалізація стратегії;
 - постійний моніторинг результатів та коригування стратегії відповідно до змін у середовищі.
 7. Оцінка та коригування стратегії:
 - постійний аналіз ефективності стратегії;
 - коригування стратегії відповідно до нових умов та викликів.

Отже, розробка та реалізація стратегії розвитку підприємства є динамічним процесом, який вимагає постійного аналізу та адаптації до змін внутрішнього та зовнішнього середовищ.

Стратегія підприємства – це система довгострокових планів та дій, спрямованих на досягнення поставлених цілей та забезпечення конкурентоспроможності в умовах ринкової конкуренції. Вона визначає, як підприємство збирається використовувати свої ресурси, компетенції та середовище для досягнення стратегічних цілей.

Основні етапи стратегії розвитку підприємства відображені на рисунку 1.1. З рисунку 1.1 бачимо, що першим етапом стратегії розвитку є визначення місії та цілі підприємства. Місія підприємства - це коротке, але загальне визначення його основної мети та покликання для чого воно існує. Місія описує основні цінності, принципи та причини існування підприємства та служить внутрішнім напрямком. Вона також враховує соціальну відповідальність та внесок у суспільство.

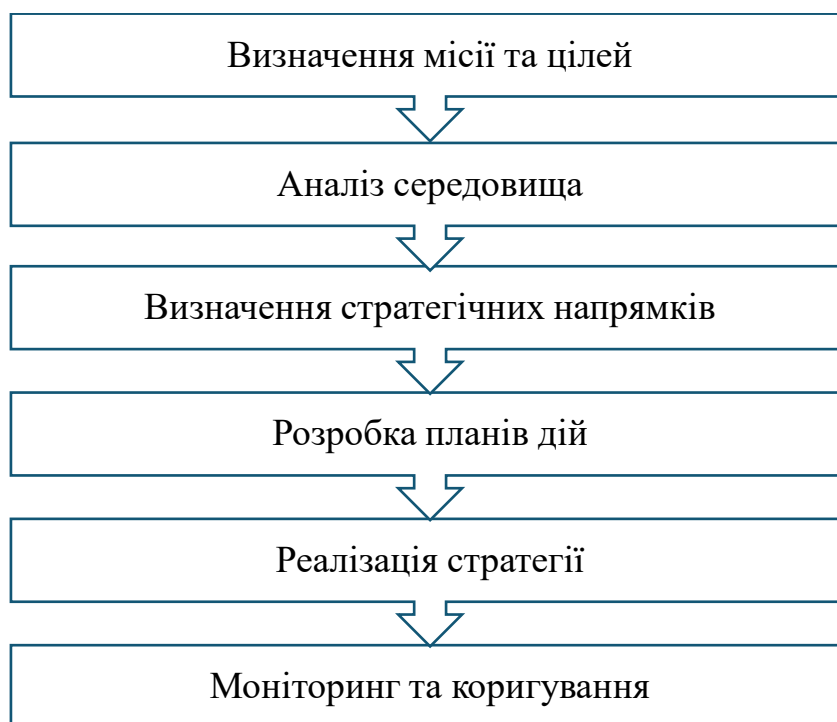


Рисунок 1.1 - Основні етапи стратегії розвитку підприємства

Місія повинна бути стійкою в часі, відображати основне призначення підприємства та служити основою для формулювання стратегічних цілей.

Цілі підприємства - це конкретні, вимірювані, досяжні та часово обмежені завдання, які визначаються для досягнення місії. Цілі можуть бути стратегічними, тактичними та операційними. Їхнє формулювання має бути конкретним та зрозумілим, з можливістю вимірювання та оцінки ступеня досягнення. Стратегічні цілі орієнтовані на довгостроковий розвиток та визначення місії. Наприклад, досягнення лідерства на ринку, розширення глобальної присутності, підвищення прибутковості. Тактичні цілі спрямовані на підтримку стратегічних цілей. Наприклад, розробка нових продуктів, оптимізація бізнес-процесів, розширення ринкової долі тощо. Відповідно, операційні цілі спрямовані на щоденну діяльність підприємства. Наприклад, підвищення ефективності виробництва, покращення обслуговування клієнтів, зменшення витрат.

Основні етапи аналізу при розробці стратегії розвитку підприємства наведені на рисунку 1.2.

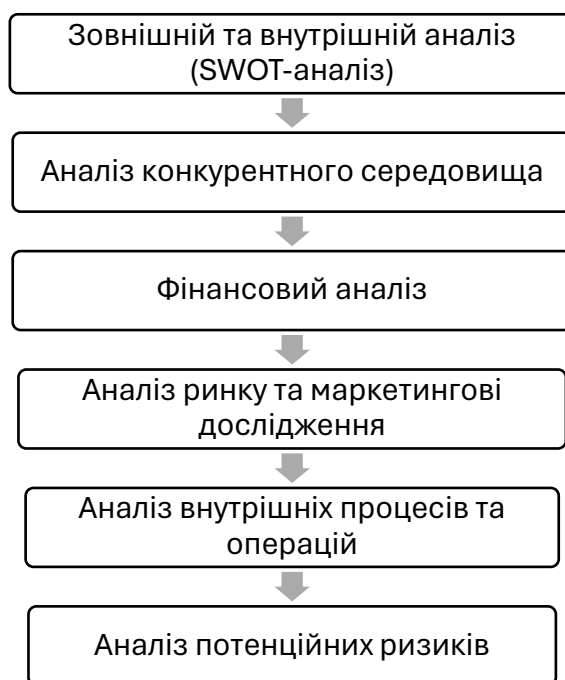


Рисунок 1.2 - Основні етапи аналізу при розробці стратегії розвитку підприємства

Основним етапом стратегії розвитку підприємства є аналіз внутрішнього та зовнішнього середовищ підприємства. До внутрішнього середовища відноситься ресурси, компетенції та навички, структура підприємства та фінансовий стан. Аналіз зовнішнього середовища включає ринкове середовище, економічні фактори, демографію, технологічні та інноваційні тренди, політичне та правове середовище та стан екології. Аналіз внутрішнього та зовнішнього середовища є важливим етапом для визначення стратегії розвитку підприємства. Він допомагає ідентифікувати сильні та слабкі сторони середовища, а також виявляти можливості та загрози зовнішнього середовища. Ці аналізи надають інформацію для розробки стратегічних планів та прийняття обґрунтованих рішень.

Третім етапом стратегії розвитку є визначення стратегічних напрямків, які підприємство обирає для досягнення своєї стратегічної мети та виконання місії. Визначення стратегічних напрямків включає розробку та впровадження нових продуктів або послуг, розширення асортименту продукції в зв'язку із зміною кон'юнктури ринку, вихід на нові географічні ринки, підвищення ефективності виробництва та зменшення витрат, впровадження нових технологій та інновацій,

зміцнення бренду та підвищення його впізнаваності.

Визначення стратегічних напрямків вимагає ретельного аналізу конкурентної ситуації, оцінювання ризиків та можливостей. Кожен стратегічний напрямок повинен бути логічним та зв'язаним із загальною стратегією підприємства та сприяти досягненню стратегічних цілей.

Наступним етапом стратегії розвитку є розробка планів дій які необхідно вжити для впровадження стратегії підприємства та досягнення стратегічних цілей. Плани дій деталізують стратегію та перетворюють стратегічні напрямки у конкретні завдання та кроки які необхідно виконати. Кожен етап плану має бути конкретизований кількісними показниками та терміном виконання. Терміновість дозволяє стежити за прогресом та уникнути затримок у реалізації стратегії. Необхідно встановити взаємозв'язки між різними елементами плану та узгодити зусилля для досягнення загальної мети. Встановлення системи моніторингу для відстеження виконання плану та оцінки його ефективності дозволяє вчасно виявляти проблеми та вносити корективи. Плани дій повинні бути достатньо гнучкими для адаптації до змін внутрішнього та зовнішнього середовищ.

Розробка планів дій є критичним етапом у впровадженні стратегії, оскільки вона конкретизує та структурує дії, необхідні для досягнення стратегічних цілей та успішної реалізації стратегії розвитку підприємства.

П'ятим етапом стратегії розвитку є реалізація стратегії, процес впровадження та виконання стратегічних планів та дій, розроблених підприємством для досягнення своїх стратегічних цілей та втілення місії. Цей етап є ключовим у стратегічному управлінні та вимагає від компанії великої уваги до деталей, організації ресурсів та ефективного керівництва. Іншими словами, етап реалізації стратегії включає в себе впровадження планів дій, організаційні зміни, мобілізація ресурсів, лідерство та комунікація, моніторинг та коригування а також навчання та розвиток.

Реалізація стратегії є важливим етапом, який вимагає взаємодії різних рівнів управління, врахування усіх аспектів діяльності підприємства та здатності адаптуватися до змін в середовищі. Успішна реалізація стратегії дозволяє

підприємству досягти своїх стратегічних цілей та зберегти чи покращити своє конкурентне положення на ринку.

Останнім етапом стратегії розвитку є моніторинг та коригування, який є процесом систематичного відстеження та оцінки виконання стратегії з метою вчасного виявлення відхилень від плану та внесення необхідних змін для досягнення стратегічних цілей. Цей процес спрямований на забезпечення ефективності та адаптації стратегії до змін у внутрішньому та зовнішньому середовищах підприємства. Моніторинг включає в себе систематичне спостереження, аналіз результатів, виявлення відхилень, внесення змін до стратегії, корекція планів дій та постійний моніторинг.

Моніторинг та коригування є невіддільною частиною циклу стратегічного управління, і їх вчасне та ефективно проведення сприяє адаптації підприємства до змін у динамічному бізнес-середовищі.

Розробка стратегії - складний процес, який вимагає уважності, аналізу та врахування численних факторів. Під час цього процесу застосовуються різноманітні принципи, які допомагають забезпечити ефективність та успішність стратегічного управління. До основних принципів розробки стратегії належать:

- взаємодія різних підрозділів та співробітників підприємства. Залучення широкого кола працівників до процесу розробки стратегії забезпечить більш широке розуміння та підтримку;
- фокус на ключових факторах успіху які є критичними для досягнення конкурентної переваги та успішної реалізації стратегії;
- гнучкість яка може адаптуватися до змін в середовищі, ринкових умовах та внутрішніх обставинах;
- орієнтованість на довгостроковий результат. Створення стратегії, яка спрямована на досягнення стійкого та довгострокового успіху;
- система моніторингу та оцінки, яка дозволяє постійно відстежувати виконання стратегії та вносити корективи;
- інноваційний підхід через розробку стратегії, яка сприяє інноваціям та використанню нових технологій;

- врахування глобальних трендів. Розгляд стратегії в контексті світових тенденцій та глобальних можливостей.

Ці принципи складають основу ефективної та узгодженої стратегічної розробки, допомагаючи підприємствам досягати своїх цілей та залишатися конкурентоспроможними в бізнесі.

Базові стратегії розвитку підприємства визначають основний напрямок його діяльності та взаємодії з оточуючим середовищем для досягнення конкурентної переваги та стійкого успіху на ринку. Основні стратегії можна класифікувати за двома ключовими параметрами: рівнем спрямованості на ринок (ринкова частка) та рівнем спрямованості на продукт (унікальність продукту). Найвідоміша базова стратегія розвитку підприємства відображена в моделі «Матриця Ансоффа» (Ansoff Matrix), яка наведена в таблиці 1.1.

Таблиця 1.1 - Стратегія розвитку підприємства за моделлю «Матриця Ансоффа».

№п/п	Стратегія	Опис	Ціль
1	Стратегія проникнення на ринок	Збільшення частки ринку для наявних продуктів або послуг на поточному ринку.	Залучення більше клієнтів або збільшення обсягів продажів на існуючому ринку
2	Стратегія розвитку ринку	Заходження на нові ринки з існуючими продуктами чи послугами	Захоплення нових аудиторій та розширення географії продажів
3	Стратегія розробки продуктів або послуг	Створення та випуск нових продуктів чи послуг для існуючого ринку	Розширення асортименту та задоволення нових потреб споживачів
4	Стратегія диверсифікації	Входження на нові ринки з новими продуктами чи послугами	Мінімізація ризиків та забезпечення стійкого розвитку підприємства

Матриця стратегій - це інструмент стратегічного управління, розроблений в 1957 році Ігорем Ансоффом, який допомагає компаніям визначати стратегії розвитку та розширення свого бізнесу. Ця матриця дозволяє оцінити можливості

для росту компанії за двома ключовими параметрами, ринковою часткою та унікальністю продукту.

Розглянемо більш детально кожну з чотирьох стратегій матриці. Стратегія проникнення на ринок спрямована на збільшення частки ринку для існуючих продуктів чи послуг на існуючому ринку. Це включає інтенсивнішу рекламу, розширення дистриб'юції, знижки, акції для збереження існуючих клієнтів та залучення нових для збільшення обсягів реалізації продукції або надання послуг. Стратегія розвитку ринку передбачає розширення бізнесу шляхом заходження на нові ринки з існуючими продуктами чи послугами. За допомогою цієї стратегії появляється можливість розширення бізнесу шляхом проникнення на нові географічні ринки для привернення уваги та зацікавленості нових сегментів цільової аудиторії. Цей стратегічний підхід, спрямований на розширення географії або розширення бази клієнтів за рахунок залучення нових груп споживачів.

Стратегія розробки продуктів або послуг передбачає створення нових продуктів чи послуг для існуючого ринку. Сюди відноситься розширення лінійки продуктів, інновації, впровадження нових технологій та відповідь на змінні потреби споживачів.

Стратегія диверсифікації передбачає введення нових продуктів чи послуг на нових ринках. Диверсифікація може бути як по вертикалі (зв'язана з існуючим бізнесом) так і по горизонталі (новий бізнес, не пов'язаний з існуючим). За допомогою цієї стратегії досягається мінімізація ризиків завдяки розширенню бізнесу на нові ринки та галузі, що в свою чергу призводить до більшої фінансової стійкості підприємства.

Кожна з цих стратегій має свої власні переваги та ризики і вибір між ними залежить від конкретної ситуації підприємства, його ресурсів та цілей.

Ці стратегії можуть комбінуватися або адаптуватися відповідно до конкретних умов та завдань підприємства. Зрозуміло, що кожна стратегія має свої переваги та обмеження і вибір конкретної залежить від унікальних характеристик бізнесу, його цілей та середовища. Матриця стратегій допомагає керівництву компанії зрозуміти, які стратегії розвитку найбільше відповідають її цілям та

поточним умовам. Кожна з чотирьох стратегій визначає різний підхід до росту і може бути обрана залежно від конкретної ситуації підприємства.

1.2 Особливості розробки та впровадження стратегічного портфеля підприємства

Розробка та впровадження стратегічного портфеля підприємства є ключовим етапом стратегічного управління. Стратегічний портфель включає в себе набір стратегій, проєкцій та ініціатив, спрямованих на досягнення стратегічних цілей підприємства. Стратегічний портфель може включати різні види стратегій, що дозволяє підприємству балансувати ризики та можливості. Важливо визначити, які стратегії та проєкти мають найвищий пріоритет для досягнення стратегічних цілей.

Етапи розробки та впровадження стратегічного портфелю наведено на рисунку 1.3.

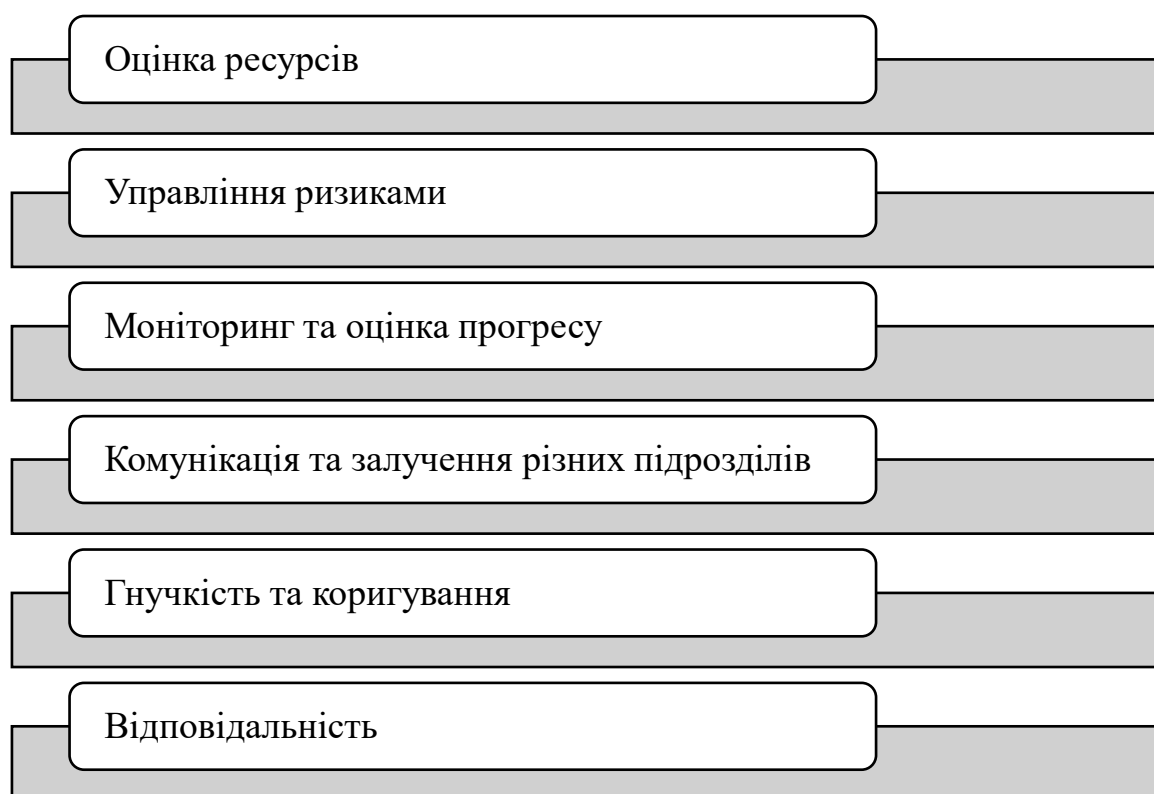


Рисунок 1.3 - Етапи розробки та впровадження стратегічного портфелю

З рисунку 1.3 бачимо, що для розробки стратегічного портфелю підприємства

необхідно оцінити доступність ресурсів таких як фінансові, технічні та людські. Важливо визначити, як ці ресурси будуть розподілені між різними ініціативами. Також важливим є аналіз та управління ризиками, пов'язаних із стратегічним портфелем, та розробку стратегії управління ризиками для зменшення їхнього впливу. Необхідно розробити систему моніторингу та оцінки прогресу для вимірювання виконання стратегічних ініціатив та досягнення стратегічних цілей.

Для ефективного впровадження стратегії, необхідна комунікація із зацікавленими сторонами, у тому числі з керівництвом підприємства та структурними підрозділами, щоб всім були відомі стратегічні плани. Також, необхідно забезпечити гнучкість для коригування стратегічного портфелю відповідно до змін в зовнішньому та внутрішньому середовищах та поточних результатів. Визначити ролі та відповідальність в рамках стратегічного портфеля для забезпечення виконання поставлених завдань.

Розробка та впровадження стратегічного портфеля є складним завданням, яке вимагає системного підходу, координації та постійного вдосконалення для досягнення стратегічних цілей підприємства. Процес розробки стратегії підприємства є системним та комплексним, оскільки включає в себе ряд взаємопов'язаних етапів і аспектів, а саме:

1. Аналіз зовнішнього середовища (екстернальний аналіз):
 - вивчення ринкових тенденцій;
 - оцінка конкурентного середовища;
 - аналіз можливостей та загроз зовнішнього середовища.
2. Аналіз внутрішнього середовища (інтернальний аналіз):
 - оцінка внутрішніх ресурсів і компетенцій;
 - аналіз діяльності підприємства, його сильних та слабких сторін;
 - вивчення структури підприємства.
3. Формулювання стратегічних завдань та цілей:
 - визначення довгострокових цілей підприємства;
 - формулювання конкретних завдань для досягнення цілей.
4. Вибір стратегії:

- розробка альтернативних стратегій;
- вибір оптимальної стратегії, яка враховує зовнішні та внутрішні умови.

5. Реалізація стратегії:

- розробка планів та програм для впровадження стратегії;
- організація ресурсів та процесів для досягнення стратегічних цілей.

6. Контроль та корекція:

- визначення системи моніторингу та контролю за виконанням стратегії;
- внесення коректив у стратегію відповідно до змін у зовнішньому та внутрішньому середовищах.

Процес розробки стратегії підприємства вимагає взаємодії різних відділів та рівнів управління підприємства, а також врахування численних факторів, що впливають на його діяльність. Такий підхід дозволяє створити комплексну та довгострокову стратегію, спрямовану на досягнення успіху та конкурентоспроможності. Цей процес є циклічним, оскільки стратегія може потребувати перегляду та коригувань в залежності від змін у бізнес-середовищі та досягнутого прогресу.

Ключовою проблемою у стратегічному плануванні є необхідність вибору оптимальної стратегії, яка забезпечить ефективний розвиток підприємства. Для цього використовується метод аналізу ієрархії для оцінки пріоритетності альтернатив. Основною трудностю при розробці стратегії є вибір такої, яка найкращим чином сприятиме розвитку підприємства. Це вказує на те, що підприємство стикається з необхідністю аналізувати різні альтернативи стратегій, щоб знайти оптимальний варіант.

Доцільно використовувати метод аналізу ієрархії для здійснення вибору стратегії. Цей метод включає в себе структуровану систему порівнянь та оцінювань, що допомагає визначити пріоритетність різних альтернатив. Аналіз ієрархії враховує різні аспекти стратегій, такі як ефективність, ризики, вартість та інші, щоб забезпечити комплексний підхід до вибору стратегії.

Метод аналізу ієрархії був розроблений американським математиком та вченим-економістом Томасом Сааті. Його внесок у розвиток методу аналізу

ієрархії визначено не лише математичними аспектами, але й практичним застосуванням у прийнятті рішень в економіці та менеджменті.

Основні принципи методу аналізу ієрархії встановив Сааті в 1970-х роках, і він подальше розвивав та уточнював цей метод в працях, опублікованих протягом багатьох років. Важливим етапом було опублікування його книги "Метод аналізу ієрархії", де він детально розглянув основні ідеї та застосування методу.

Метод аналізу ієрархії використовується для розгляду важливості та відносної переваги альтернатив у прийнятті рішень. Він знаходить своє застосування в різних галузях, таких як менеджмент, економіка, інженерія та інші, де потрібно вибирати оптимальні рішення в умовах багато критеріальності.

Метод аналізу ієрархії базується на ідейному підході до оцінки та порівняння альтернатив, що враховує ієрархічну структуру вирішуваної проблеми. Основні етапи використання методу аналізу ієрархії включають:

- складання ієрархії та ідентифікація проблеми, розбиття її на більш прості та менш значущі підзадачі;
- створення ієрархії, де на вершині знаходиться загальна мета, а на нижчих рівнях - критерії та альтернативи;
- визначення парних порівнянь між елементами на кожному рівні ієрархії з використанням числових шкал відносної важливості;
- визначення власних векторів для кожної матриці парних порівнянь;
- агрегація порівняльних оцінок для кожного елемента на всіх рівнях ієрархії;
- аналіз результатів та прийняття рішення.

Метод аналізу ієрархії є потужним інструментом для систематичного та структурованого прийняття рішень у складних умовах, коли існує багато критеріїв та альтернатив.

Метод аналізу ієрархій ґрунтується на принципі декомпозиції або розкладання великої складної проблеми на менші, більш керовані компоненти. Цей принцип дозволяє подолати складність прийняття рішення, розглядаючи їх на різних рівнях ієрархії, що сприяє більш ефективному аналізу при прийняттю

рішень.

Матриця парних порівнянь є ключовим елементом методу аналізу ієрархії. Матриця дозволяє експертам визначати наскільки один елемент важливіший за інший.

Основні етапи створення матриці парних порівнянь:

- визначення елементів для порівняння. Елементами можуть бути критерії, альтернативи або будь-які інші елементами ієрархії що оцінюються;
- матриця парних порівнянь. Експерт заповнює матрицю, вказуючи, наскільки один елемент важливіший або менш важливий за інший. Важливість оцінюється числами, зазвичай від 1 до 9, де 1 означає рівнозначність, а 9 - велику перевагу. Наприклад, якщо маємо елементи А, В, і С, то матриця порівнянь виглядає так:

	А	В	С
А	1	3	5
В	1/3	1	4
С	1/5	1/4	1

зокрема, 1/3 у другому рядку і першому стовпчику означає, що з точки зору, критерій В менш важливіший у порівнянні А, але суттєво важливіший у порівнянні з С.

- перевірка узгодженості. Після заповнення матриці важливо провести перевірку на узгодженість експертних виборів. Система оцінюється за допомогою індексу узгодженості (CI) та випадкового індексу узгодженості (RI). Якщо CI близький до 0, то вибори є узгодженими. Перевірка узгодженості є важливою частиною методу аналізу ієрархії та визначає наскільки суперечливими є судження експерта в матриці парних порівнянь. Узгодженість важлива, оскільки вона гарантує надійність та об'єктивність результатів;

- визначення ваги кожного елемента на основі матриці парних порівнянь використовуючи метод власних векторів. Матриця парних порівнянь дозволяє

формалізувати експертні оцінки та створити числову основу для прийняття рішень відносно важливості різних елементів у ієрархії. Це полегшує процес прийняття обґрунтованих та консенсусних рішень в умовах складності та невизначеності.

Матриця парних порівнянь є інструментом, який використовується для систематичного зіставлення елементів в ієрархії з метою визначення їх відносної важливості. Метод аналізу ієрархії допомагає експертам виражати свої судження стосовно того, наскільки один елемент важливіший за інший.

Ієрархії вибору стратегії розвитку підприємства зображена на рисунку 1.4.

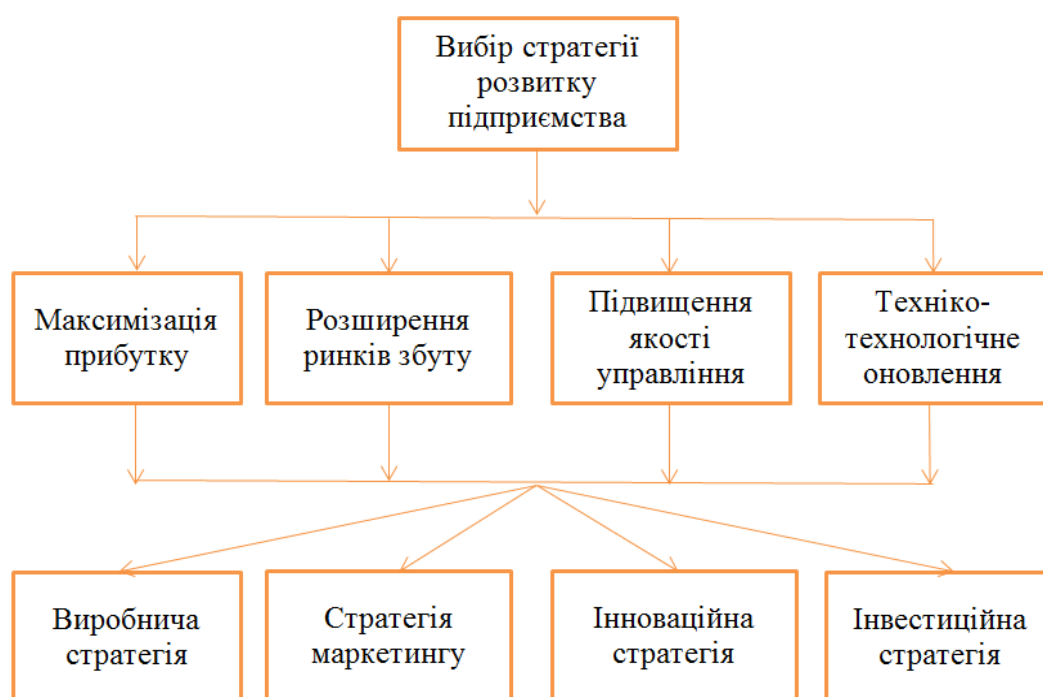


Рисунок 1.4 - Ієрархії стратегії розвитку підприємства [7]

Стратегія максимізації прибутку є однією з ключових стратегій у сфері бізнесу і означає спрямованість на досягнення максимального рівня прибутку для підприємства. Ця стратегія визначається бажанням ефективно використовувати ресурси, мінімізувати витрати і максимізувати доходи для досягнення фінансового успіху. Основні характеристики та елементи стратегії максимізації прибутку включають максимізацію прибутковості продуктів або послуг. Підприємство концентрує зусилля на тих продуктах чи послугах, які мають високий рівень прибутковості та вивчає ринкові умови щоб визначити, які продукти чи послуги

найбільше відповідають потребам споживачів та приносять найвищий прибуток. Також, сюди відноситься ефективне управління витратами через системний аналіз та оптимізацію внутрішніх процесів для мінімізації затрат на виробництво. Підприємство встановлює ціни на продукцію чи послуги, які відображають вартість і є конкурентоспроможними, але при цьому дозволяють отримати максимальний прибуток.

Стратегія максимізації прибутку передбачає вивчення ринкових умов, конкурентоспроможних переваг, а також гнучкість та швидкість реагування на зміни в бізнес-середовищі. Вона буде ефективною, якщо підприємство може забезпечити високу якість продукції чи послуг при зниженні витрат.

Стратегія розширення ринків збуту - це підхід до розвитку бізнесу, спрямований на збільшення обсягів продажу продукції чи послуг за рахунок поширення ринкової географії чи залучення нових сегментів клієнтів. Ця стратегія є важливою для компаній, що прагнуть зростати та забезпечувати сталість свого бізнесу. Основні елементи стратегії розширення ринків збуту включають маркетингові дослідження через оцінку нових ринків для визначення їхнього обсягу, потенційного попиту та конкурентної обстановки. Необхідно вивчити потреби та особливостей цільової аудиторії в нових регіонах чи сегментах ринку. При необхідності, потрібно розробити продукти, які враховують особливості місцевої культури, норм та стандартів. Також, доцільно встановити партнерських відносин з місцевими компаніями чи підприємцями для полегшення входу на новий ринок та здійснення спільних проектів або використання існуючих мереж для підвищення ефективності.

Стратегія розширення ринків збуту може допомогти підприємству знайти нові можливості для збільшення обсягів продажів, розширити свій вплив на ринок та покращити свій фінансовий результат.

Стратегія підвищення якості управління - це комплекс дій та ініціатив, спрямованих на покращення ефективності управлінських процесів у підприємствах чи організаціях. Метою цієї стратегії є оптимізація внутрішніх операцій, підвищення якості прийняття управлінських рішень, покращення комунікації та

співпраці всередині підприємства. Основні аспекти стратегії підвищення якості управління включають, аналіз та оптимізація процесів та оцінку ефективності. Необхідно провести аналіз існуючих управлінських процесів для визначення їх ефективності та виявлення можливостей оптимізації та впровадження більш ефективних та інноваційних методів управління. Дана стратегія включає розвиток та підвищення кваліфікації персоналу через навчання та тренінги. Визначення та впровадження стандартів управління якістю для забезпечення однаковості та надійності операцій та зміцнення командної роботи та взаємодії між відділами і підрозділами підприємства. Необхідно, визначити ключові показники продуктивності та якості управління для постійного контролю та створення звітів та відстеження виконання стратегічних цілей. Ця стратегія дозволяє підприємствам створювати ефективніші, гнучкі та конкурентоздатні системи управління, сприяючи сталому розвитку та досягненню стратегічних цілей.

Стратегія техніко-технологічного оновлення - це підхід, спрямований на впровадження нових технологій та технічних рішень для покращення ефективності виробництва, оптимізації бізнес-процесів та підвищення конкурентоспроможності підприємства. Ця стратегія передбачає постійний пошук та впровадження новаторських рішень з метою покращення продуктивності, адміністративних та інших аспектів діяльності компанії. Основні компоненти стратегії техніко-технологічного оновлення включають оцінку поточного технічного стану обладнання та технологічних процесів, визначення напрямків де можливе впровадження нових технологій для покращення продуктивності чи якості. До цієї стратегії відноситься автоматизація виробничих та адміністративних процесів для підвищення продуктивності та зниження помилок, використання цифрових технологій для оптимізації управління, обробки даних та комунікацій визначення довгострокових цілей та стратегій для технічного розвитку. Використання енергоефективних технологій які дозволяють ефективніше використовувати ресурси та енергію. Захист інформації та даних від кібератак та забезпечення надійності інформаційних систем.

Впровадження стратегії техніко-технологічного оновлення вимагає від

компанії постійного відстеження інновацій, адаптації до швидких змін технологічних процесів та готовності до впровадження змін у всіх напрямках бізнесу.

Отже, суть впровадження всіх перерахованих стратегій полягає в тому щоб підприємство стало більш конкурентоспроможним, адаптивним до змін на ринку та спроможним досягти сталого розвитку. Кожна з названих стратегій вносить свій вклад у розвиток організації і вирішує різні напрямки її діяльності. І як підсумок, загальну суть впровадження стратегій:

1. Стратегія техніко-технологічного оновлення:
 - модернізація технічного обладнання;
 - впровадження новітніх технологій.
2. Стратегія розширення ринків збуту:
 - збільшення обсягів продажів;
 - адаптація продукції.
3. Стратегія підвищення якості управління:
 - оптимізація бізнес-процесів;
 - розвиток лідерських якостей.
4. Стратегія максимізації прибутку:
 - оптимізація ціноутворення.
 - ефективне управління ресурсами.

Кожна з цих стратегій спрямована на досягнення конкретних цілей та вирішення поставлених завдань, що дозволяє підприємству адаптуватися до змін в сучасному бізнес-середовищі та забезпечити стале зростання та успіх. Спільне впровадження цих стратегій може створити комплексний підхід до розвитку підприємства, забезпечуючи йому конкурентні переваги та стійкість.

Ще одним інструментом стратегічного аналізу для розробки стратегії розвитку підприємства є модель SPACE (Strategic Position and Action Evaluation). SPACE-модель розроблена американськи вченим Майклом Портером та спрямована на визначення стратегічного положення підприємства в галузі та ринку. Дана модель враховує чотири основні фактори:

1. Конкурентна ситуація (Competitive Positioning) - оцінка поточної конкурентоспроможності підприємства. Оцінюються його частка на ринку, якість продукції, інноваційність та інші фактори, що визначають ринкову позицію. Цей показник розраховується за формулою:

$$CP=(0,5\times MS)+(0,5\times MR) \quad (1.1)$$

де:

MS (Market Share) - ринкова частка організації,

MR (Market Reputation) - репутація на ринку.

2. Індустріальна ситуація (Industry Strength) - аналіз зовнішнього середовища, включаючи економічні, соціокультурні та політичні фактори, які можуть впливати на галузь. Індустріальна ситуація (IS) розраховується за формулою:

$$IS=(0,5\times GE)+(0,5\times GS) \quad (1.2)$$

де:

GE (General Environment) - загальне середовище,

GS (Industry Strength) - сила галузі.

3. Фінансова ситуація (Financial Strength) - оцінка фінансової стійкості організації, включаючи аналіз її доходів, витрат, ліквідності та інших фінансових параметрів. Фінансова ситуація (FS) розраховується за формулою:

$$FS=(0,5\times ROE)+(0,5\times RC) \quad (1.3)$$

де:

ROE (Return on Equity) - рентабельність власного капіталу,

RC (Cash Flow) - потік грошей.

4. Стабільність (Stability) - аналіз ступеня невизначеності та ризиків, пов'язаних з зовнішнім середовищем та внутрішніми процесами організації. Показник стабільності (S) в даній моделі розраховується за формулою:

$$S=(0,5\times RD)+(0,5\times TD) \quad (1.4)$$

де:

RD (Risk of Default) - ризик неплатежів,

TD (Technological Disruptions) - технологічні розриви.

SPACE-модель надає бали для кожного з цих факторів і допомагає визначити стратегічні рекомендації для підприємства. Наприклад, якщо організація займає сильне фінансове положення, але слабку конкурентоспроможність то стратегію розвитку можна буде спрямувати на покращення конкурентоспроможності через інновації чи маркетингові ініціативи.

Після визначення значень для кожного з факторів, підприємство може бути розташована в чотириквADRANTній SPACE-моделі. Це виглядає наступним чином:
Агресивні стратегії (Aggressive) - високий рівень CP та низький рівень IS, FS, S.
Конкурентні стратегії (Competitive) - високий рівень CP та IS.

Диференційовані стратегії (Defensive) - низький рівень CP та IS, високий рівень FS та S.

Консервативні стратегії (Conservative) - низький рівень CP та високий рівень IS, FS, S.

Стратегічний аналіз за допомогою SPACE-моделі допомагає підприємству краще зрозуміти своє поточне положення і визначити напрямки для покращення своєї стратегії в майбутньому в залежності від його поточного стану в індустрії та фінансах.

РОЗДІЛ 2

АНАЛІЗ ФІНАНСОВО-ГОСПОДАРСЬКОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ТОВ «ТЕРНОПІЛЬСЬКИЙ АВТОЦЕНТР «КАМАЗ»»

2.1 Загальна організаційно-економічна характеристика діяльності товариства

Товариство з обмеженою відповідальністю «Тернопільський автоцентр «КАМАЗ»» засноване в січні 1993 року. Товариство розташоване за адресою, село Біла, вулиця Бродівська Бічна, будинок 8 Тернопільського району, Тернопільської області.

ТОВ «Тернопільський автоцентр «КАМАЗ»» є офіційним сервісним центром вантажних автомобілів «КАМАЗ» та «МАЗ». Товариство надає такі послуги як: гарантійне, післягарантійне обслуговування та ремонт автомобілів, також проводить комп'ютерну діагностику автомобілів КАМАЗ, МАЗ. Крім цього, товариство надає послуги з ремонту автомобілів ГАЗ, ГАЗЕЛЬ, УАЗ, ЗІЛ та КРАЗ їх вузлів та агрегатів; ремонт дизельної апаратури вантажних, легкових автомобілів та сільськогосподарської техніки; заміна сайлентблоків, шкворенів усіх марок автомобілів та причепів до них. На всі види ремонтних робіт надається гарантія. Товариство здійснює продаж запчастин до вантажних автомобілів також для постійних клієнтів існує система знижок.

Основним видом економічної діяльності товариства є код 45.20 «Технічне обслуговування та ремонт автотранспортних засобів». Згідно з КВЕД (Класифікатор видів економічної діяльності) код 45.20 означає, що основна сфера діяльності товариства полягає в технічному обслуговуванні та ремонті автотранспортних засобів. Це включає в себе роботи з ремонту двигунів, трансмісій, кузовів, електричних систем, а також проведення технічного обслуговування транспортних засобів для забезпечення їх нормальної експлуатації. Ця діяльність є важливою, оскільки автотранспорт є невід'ємною частиною економіки, і забезпечення його надійності та ефективності є ключовим для

безперебійної роботи різних галузей.

Крім технічного обслуговування та ремонту автомобілів товариство реалізує запасні частини, причепа та напівпричепа. Також, займається оптовою та роздрібною торгівлею автомобільними деталями та приладдям.

Інші види економічної діяльності товариства зображені на рисунку 2.1.

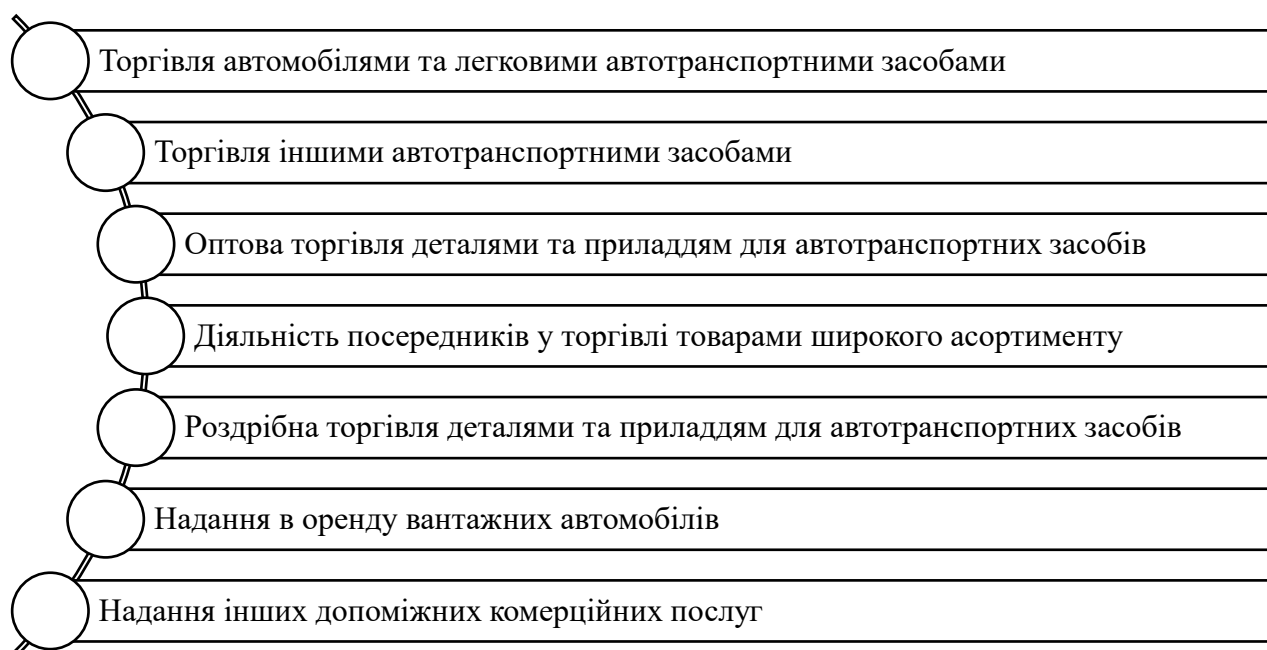


Рисунок 2.1 - Інші види економічної діяльності ТОВ «Тернопільський автоцентр «КАМАЗ»»

Дальше розглянемо основні показники діяльності товариства, зокрема дохід від реалізації продукції, яку товариство отримує від надання ремонтних послуг та технічного обслуговування автотранспорту та продажу автозапчастин. Другим показником розглянемо собівартість реалізованої продукції, яка показує всі витрати, пов'язані з наданням послуг та реалізацією продукції. Собівартість реалізованої продукції включає в себе витрати на запчастини, оплату праці, оплату енергоресурсів та інші витрати, пов'язані з діяльністю товариства. Третім показником розглянемо валовий прибуток товариства, який обчислюється як різниця між доходом та її собівартістю та покаже на прибуткову або збиткову діяльність товариства після вирахування основних витрат. Також, розглянемо

показник чистого прибутку або збитку. Чистий прибуток враховує всі доходи та витрати товариства, включаючи податки та інші витрати і покаже загальну прибутковість або збитковість товариства після вирахування всіх витрат.

Іншими показниками які розглянемо будуть, середньорічна вартість основних фондів і дебіторська та кредиторська заборгованості. Середньорічна вартість основних фондів це середнє значення вартості основних фондів товариства протягом року. Основні фонди включають в себе майно та обладнання, яке використовується для надання ремонтних послуг та реалізації товарів. Дебіторська заборгованість - кошти, які інші компанії чи клієнти заборгували товариству за реалізовані товари та надані послуги. Кредиторська заборгованість представляє собою суму грошей, яку товариство заборгувала іншим постачальникам за товари та послуги.

Ці показники є важливими для аналізу фінансового стану товариства та оцінки його ефективності та управління фінансами.

Основні показники діяльності товариства за 2021 – 2022 роки наведені в таблиці 2.1

Таблиця 2.1 - Основні показники діяльності ТОВ «Тернопільський автоцентр «КАМАЗ»» за 2021 – 2022 роки, тис. грн.

№ п/п	Показники	Роки		Відхилення	
		2021	2022	Абсолютне, тис. грн.	Відносне, %
1	Дохід від реалізації продукції	8474	6337	-2137	-25,2
2	Собівартість реалізованої продукції	8384	6199	-2185	-26,1
3	Валовий прибуток	90	138	48	53,3
4	Чистий прибуток	74	121	47	63,5
5	Середньорічна вартість основних фондів	1608,0	1458,4	-149,6	-9,3
6	Дебіторська заборгованість	255	101	-154	-60,4
7	Кредиторська заборгованість	817	478	-339	-41,5

З таблиці 2.1 можна зробити наступний висновок:

- дохід від реалізації продукції у 2022 році зменшився порівняно з 2021 роком на 25%, що є результатом зміни в ринкових умовах та попитом;
- собівартість реалізованої продукції також зменшилася у 2022 році на 26,1% що є наслідком зменшення загального доходу;
- зростання валового прибутку на 53% вказує на покращення маржинальності надання послуг, що є результатом оптимізації витрат та підвищення цін на надані послуги;
- чистий прибуток також зріс з 74,0 тис. грн. до 121,0 тис. грн., що свідчить про ефективне управління всіма видами витрат;
- зменшення середньорічної вартості основних фондів у 2022 році свідчить про те, що товариство не вкладає кошти у розширення або модернізацію своїх ремонтних потужностей;
- зменшення дебіторської заборгованості на 60,4% у 2022 році порівняно із 2021 роком є позитивним сигналом та вказує на здатність товариства ефективно управляти платіжними потоками та ризиками невиplat;
- зменшення кредиторської заборгованості на 41,5% вказує на поліпшення взаємовідносин з постачальниками та швидше погашення заборгованості.

В цілому, товариство показало певний ріст у фінансових показниках у 2022 році, що є результатом ефективного управління. Однак, слід відмітити, що показник загального доходу товариства у 2022 році значно зменшився.

Проаналізуємо показники активу та пасиву балансу товариства. Активи товариства представляють собою ресурси, які належать йому і використовуються у діяльності для отримання прибутку. Активи поділяються на дві основні категорії - необоротні активи та оборотні активи. Необоротні активи включають довгострокові активи, які призначені для тривалого використання товариством такі, як будівлі, машини, транспортні засоби, обладнання та інші матеріальні ресурси, придбані для довгострокового використання. До оборотних відносяться активи, які призначені для обороту протягом короткого періоду, зазвичай протягом

одного року. Оборотні активи включають грошові кошти, а саме, готівку та еквіваленти грошей, доступні для негайного використання товариством та запаси товарів та матеріали, що утримуються для подальшого продажу.

Загальна сума активів балансу визначається як сума необоротних та оборотних активів, і ця величина відображає фінансовий потенціал товариства на конкретну дату.

У пасиві балансу відображаються джерела фінансування та зобов'язання товариства. Пасив включає в власний капітал, довгострокові та поточні зобов'язання та забезпечення. Власний капітал це сума грошей, яка належить власникам товариства. Власний капітал включає пайовий, додатковий та резервний а також нерозподілений прибуток, сума прибутку, яка залишається в товаристві після виплати усіх зобов'язань.

Довгострокові зобов'язання та забезпечення включають зобов'язання та позики, які мають бути сплачені понад рік. Поточні зобов'язання включають зобов'язання, які мають бути сплачені протягом короткого періоду (менше одного року).

Загально відомо, що баланс товариства представляє собою фінансовий звіт, в якому активи розташовані по одній стороні, а пасив - по іншій. Баланс повинен бути збалансованим, що означає, що сума всіх активів повинна дорівнювати сумі всіх пасивів. Загальна структура балансу включає власний капітал як джерело фінансування, а довгострокові та поточні зобов'язання та забезпечення вказують на обов'язки підприємства перед кредиторами та іншими контрагентами.

Динаміка основних показників балансу товариства за 2021-2022 років наведено в таблиці 2.2.

З таблиці 2.2 робимо наступний висновок:

- у 2022 році спостерігається зменшення загальної суми балансу товариства з 3441 до 3067 тис. грн.;
- спостерігається зменшення необоротних активів з 1541 тис. грн. до 1426 тис. грн.;
- зменшення оборотних активів на 13,6% у 2022 році пов'язане із

Таблиця 2.2 - Динаміка основних показників балансу ТОВ «Тернопільський автоцентр «КАМАЗ»» за 2021 – 2022 роки, тис. грн.

№ п/п	Показники	Роки		Відхилення	
		2021	2022	Абсолютне, тис. грн.	Відносне, %
1	Актив				
2	Необоротні активи	1541	1426	1541	-7,5
3	Оборотні активи	1900	1641	-259	-13,6
4	—запаси	1474	1231	-243	-16,5
5	—дебіторська заборгованість за товари, роботи, послуги	255	101	-154	26,9
6	—дебіторська заборгованість за розрахунками	14	4	-10	27,9
7	— гроші та їх еквіваленти	158	305	147	93,0
8	Баланс	3441	3067	-374	-10,9
9	Пасив				
10	Власний капітал	2290	2330	40	1,7
11	Довгострокові зобов'язання і забезпечення	0	0	0	0,0
12	Поточні зобов'язання і забезпечення у тому числі:	1151	737	-414	-36,0
13	— короткострокові кредити банку	335	260	-75	-22,4
14	— кредиторська заборгованість за товари, роботи, послуги	670	300	-370	-2,2
15	— поточні зобов'язання за розрахунками	147	178	31	-2,2
16	Баланс	3441	3067	-374	-10,9

зменшенням запасів та дебіторської заборгованості товариства, що свідчить про оптимізацію управління оборотним капіталом;

- суттєвий спад у дебіторській заборгованості за товари, роботи, послуги (з 255 тис. грн. до 101 тис. грн.) свідчити про більш ефективний процес роботи з клієнтами;

- власний капітал зріс з 2290 тис. грн. до 2330 тис. грн., що є результатом

збільшення прибутку, отриманого протягом 2022 року;

- суттєве зменшення поточних зобов'язань на 36,0% пов'язане із зменшенням короткострокових кредитів банку та кредиторської заборгованості за товари, роботи, послуги.

Загалом, зменшення активів та зобов'язань свідчити про зміни в діяльності товариства.

Тренд показників доходу від надання послуг та реалізації продукції та її собівартості товариства за 2019 – 2022 роки наведена на рисунку 2.2.

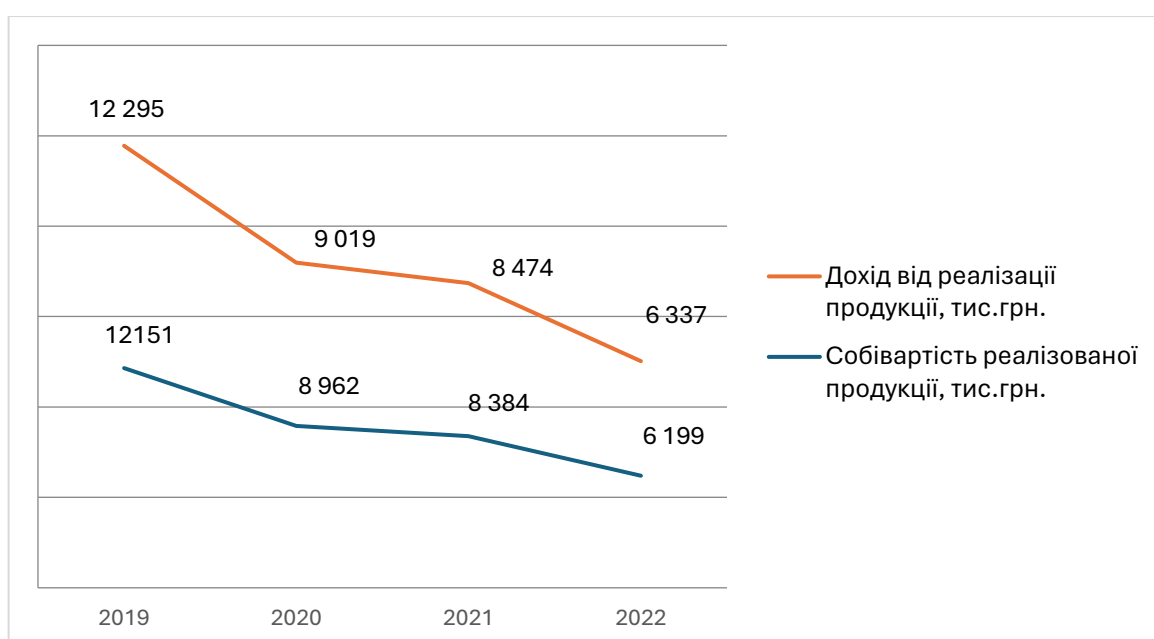


Рисунок 2.2 - Тренд показників доходу від надання послуг та реалізації продукції та її собівартості ТОВ «Тернопільський автоцентр «КАМАЗ»» за 2019 – 2022 роки, тис. грн.

З аналізу показників доходу та собівартості за роки 2019-2022 видно наступні тенденції:

- загальний дохід від надання послуг та реалізації продукції вказує на спад від 12295 тис.грн у 2019 році до 6337 тис.грн у 2022 році, або 48,5%, що свідчить про значне зниження обсягів наданих послуг;

- спостерігається аналогічний спад у собівартості реалізованої продукції

з 12151 тис. грн у 2019 році до 6199 тис. грн у 2022 році. Основна причина зменшення собівартості полягає у зменшенні обсягу наданих послуг за даний період.

Спад як доходів, так і собівартості свідчить про певні економічні проблеми в діяльності товариства за проаналізований період. При цьому, співвідношення між доходами та собівартістю залишається стабільним, та свідчить про здатність товариства ефективно управляти своїми витратами та зберігати маржинальність при падінні доходів. Надалі проведемо додатковий аналіз для визначення причин змін у фінансових показниках та розробки стратегії для поліпшення фінансового стану товариства.

Тренд показників валового та чистого прибутку товариства за 2019 – 2022 роки наведена на рисунку 2.3.

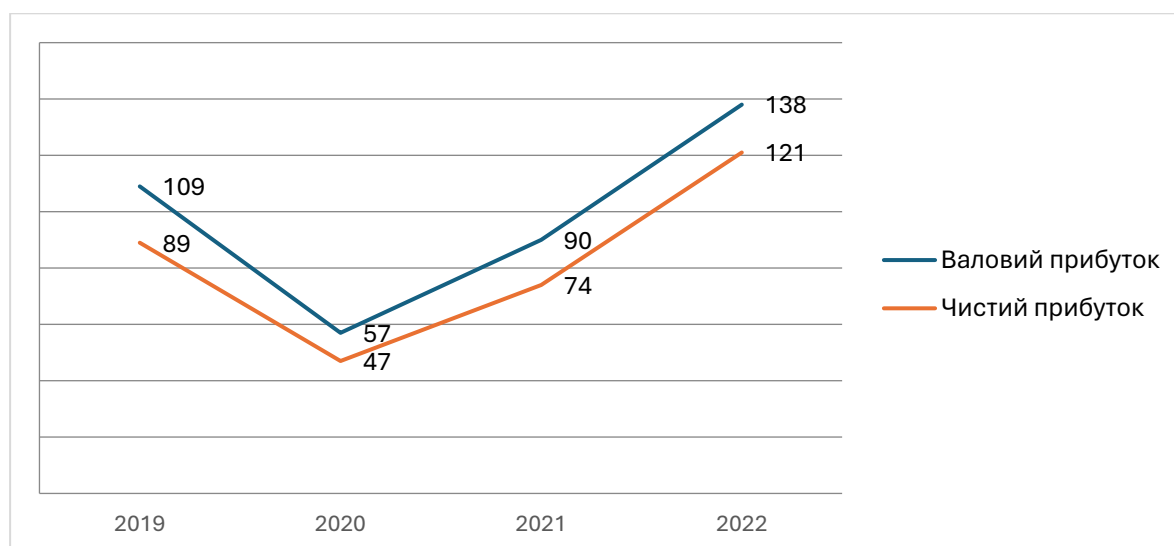


Рисунок 2.3 - Тренд показників валового та чистого прибутку ТОВ «Тернопільський автоцентр «КАМАЗ»» за 2019 – 2022 роки, тис. грн.

З рисунку 2.3 бачимо, що валовий прибуток товариства зріс з 109,0 тис. грн. у 2019 році до 138,0 тис. грн. у 2022 році., що свідчить про позитивний розвиток надання ремонтних послуг та послуг з діагностики автотранспортних засобів. Відповідно, чистий прибуток також, відзначився позитивною динамікою, зростаючи з 89,0 тис. грн. у 2019 році до 121,0 тис. грн. у 2022 році. Це свідчить

про те, що товариство ефективно управляє своїми витратами що дозволяє збільшити чистий прибуток.

Позитивна динаміка валового та чистого прибутку свідчить про успішність діяльності товариства протягом аналізованого періоду. Зростання валового прибутку свідчить про ефективність надання послуг та збільшення чистого прибутку підтверджує, що товариство ефективно управляло своїми витратами та вдало реагує на змінні умови ринку.

2.2 Фінансовий аналіз та SWOT-аналіз, як інструмент визначення стратегії розвитку товариства

Для фінансового аналізу товариства проаналізуємо фінансову звітність та інші фінансові дані з метою здійснення об'єктивної оцінки його фінансового стану та результативності. Відомо, що основна мета фінансового аналізу полягає в тому, щоб надати інформацію, яка може бути використана для прийняття рішень стосовно інвестицій, кредитування, планування бюджету та управління фінансами підприємства та розробки стратегії його розвитку.

Основними завданнями фінансового аналізу є оцінка ліквідності, рентабельності, фінансової стійкості, аналіз платоспроможності та оцінка ефективності управління товариством. Оцінка отриманих результатів дозволяє приймати обґрунтовані рішення для поліпшення фінансової ефективності та стійкості товариства.

Розрахуємо показники майнового стану та ліквідності товариства. Дані показники є ключовими елементами фінансового аналізу і надають інформацію про фінансову стійкість та здатність товариства забезпечити свої поточні та довгострокові зобов'язання. Щодо показників майнового стану розрахуємо фондоозброєність, фондомісткість, фондівдача, коефіцієнт зносу основних засобів, рентабельність основних засобів та сума прибутку на одну гривню основних засобів товариства. При розрахунку фондомісткості визначимо ефективність використання основних фондів товариством. Цей показник покаже, яка вартості основних фондів припадає на одиницю вартості наданих послуг, що

виконуються товариством. Аналіз фондомісткості є важливим для оцінки ефективності виробничого процесу товариства та прийняття рішень з метою оптимізації використання основних фондів.

Іншими важливими показниками майнового стану є фондоозброєність та фондovіддача. Фондоозброєність визначає, скільки основних засобів припадає на одного працівника товариства і вказує на рівень обладнаності та доступності виробничих ресурсів для працівників. Фондовіддача покаже відношення вартості наданих послуг у вартісному виразі до середньорічної вартості основних виробничих фондів. Іншими словами, фондovіддача вказує, який обсяг наданих послуг надається на одиницю основних виробничих фондів і слугує оцінкою того, наскільки ефективно використовуються засоби у виробничому процесі. Цей показник дозволяє оцінити, наскільки ефективно використовуються капітальні активи в процесі виробництва, що може бути корисним для прийняття рішень щодо оптимізації виробничих процесів та управління ресурсами товариства.

Також, розрахуємо коефіцієнти ліквідності товариства, а саме, покриття, швидкої та абсолютної ліквідності. Коефіцієнт покриття є ключовим показником фінансової стійкості та платоспроможності товариства і вказує на те, наскільки достатньо оборотних коштів у підприємства для погашення своїх короткострокових боргів протягом року. Коефіцієнт швидкої ліквідності є важливим індикатором фінансової стійкості та здатності товариства виплачувати свої поточні зобов'язання під час виникнення критичних ситуацій. Цей коефіцієнт вимірює, наскільки забезпечені короткострокові зобов'язання лише найбільш ліквідними активами, які можна швидко перетворити на готівку або еквіваленти готівки. За допомогою цього коефіцієнта можна оцінити готовність товариства до здійснення оперативних платежів у критичних ситуаціях та є важливим інструментом для фінансового аналізу та планування. Коефіцієнт абсолютної ліквідності розраховується як відношення грошових коштів та короткострокових фінансових вкладень до короткострокових зобов'язань товариства. За допомогою цього показника визначимо, наскільки легко товариство може виплатити свої зобов'язання, використовуючи лише найбільш ліквідні активи.

Аналіз цих показників допоможе розглянути різні аспекти фінансового стану та забезпечить розуміння того, наскільки товариство ефективно використовує свої ресурси, та як воно може впоратися з фінансовими зобов'язаннями. Аналіз цих показників дозволить приймати обґрунтовані рішення та прогнозувати можливі фінансові ризики.

Динаміка показників майнового стану та ліквідності товариства за 2021-2022 роки наведено в таблиці 2.3.

Таблиця 2.3 - Динаміка показників майнового стану та ліквідності ТОВ «Тернопільський автоцентр «КАМАЗ»» за 2021 – 2022 роки

№ п/п	Показники	Роки		Відхилення	
		2021	2022	Абсолютне	Відносне, %
1	Фондомісткість	0,76	0,92	0,16	21,1
2	Фондоозброєність	357,36	324,10	-33,26	-9,3
3	Коефіцієнт зносу основних засобів	0,48	0,52	0,03	6,7
4	Фондовіддача	1,32	1,59	0,27	20,5
5	Рентабельність основних засобів	0,01	0,02	0,01	100,0
6	Абсолютна сума прибутку на одну гривню основних засобів	0,04	0,08	0,04	100,0
7	Коефіцієнт покриття	1,65	2,23	0,58	34,9
8	Коефіцієнт швидкої ліквідності	0,37	0,56	0,19	50,3
9	Коефіцієнт абсолютної ліквідності	0,14	0,41	0,28	201,5
10	Чистий оборотний капітал, тис. грн.	749,0	904,0	155,0	20,7

З таблиці 2.3 бачимо, що у 2022 році фондомісткість зростає з 0,76 до 0,92, що свідчить про підвищення ефективності використання основних фондів. Фондоозброєність у 2022 році зменшилася з 357,36 тис. грн. до 324,10 тис. грн.

Зростання коефіцієнта зносу основних засобів з 0,48 до 0,52 свідчить про старіння основних засобів, великий знос може вплинути на ефективність діяльності товариства. Зростання фондівдачі з 1,32 до 1,59 вказує на підвищену ефективність використання основних виробничих фондів, товариство надає більший обсяг послуг на одиницю вартості основних виробничих фондів.

Ріст сума прибутку на одну гривню основних засобів (з 0,04 до 0,08) свідчить про зростання прибутковості від використання основних засобів. Зростання коефіцієнта покриття з 1,65 до 2,23 свідчить про покращення платоспроможності товариства. Збільшення коефіцієнта швидкої ліквідності з 0,37 до 0,56 вказує на покращення здатності підприємства швидко виплачувати свої поточні зобов'язання. Суттєве збільшення коефіцієнта абсолютної ліквідності з 0,14 до 0,41 є позитивним сигналом, оскільки це свідчить про збільшення готівкового покриття короткострокових зобов'язань. Зростання чистого оборотного капіталу з 749,0 тис. грн. до 904,0 тис. грн. вказує на збільшення вільних коштів для підтримки операційного циклу товариства.

Отже, загальною тенденцією показників майнового стану та ліквідності є позитивні зміни в багатьох фінансових показниках, що свідчить про поліпшення фінансової стійкості та ефективності управління товариством протягом 2022 року.

Наступним, розрахуємо показники платоспроможності та ділової активності товариства, а саме, коефіцієнти платоспроможності, фінансування, забезпеченості власними оборотними запасами, маневреності робочого капіталу та власних засобів, оборотності активів, оборотності дебіторської та кредиторської заборгованостей, оборотності матеріальних запасів, оборотності основних засобів та коефіцієнт оборотності капіталу.

Аналіз цих показників дозволить здійснити комплексну оцінку фінансового стану та ділової активності товариства, визначити його сильні та слабкі сторони для прийняття обґрунтованих рішень щодо фінансового управління та стратегії його розвитку.

Динаміка показників платоспроможності та ділової активності товариства за 2021-2022 роки наведено в таблиці 2.4.

Таблиця 2.4 - Динаміка показників платоспроможності та ділової активності
ТОВ «Тернопільський автоцентр «КАМАЗ»» за 2021 – 2022 роки

№ п/п	Показники	Роки		Відхилення	
		2021	2022	Абсолютне	Відносне, %
1	Коефіцієнти:				
	- платоспроможності	0,67	0,76	0,09	14,2
2	- фінансування	0,50	0,32	-0,19	-37,1
3	- забезпеченості власними оборотними запасами	0,39	0,55	0,16	39,7
4	- маневреності робочого капіталу	0,33	0,39	0,06	18,6
5	- маневреності власних засобів	0,33	0,39	0,06	18,9
6	- оборотності активів	2,46	1,95	-0,51	-20,9
7	- оборотності кредиторської заборгованості	20,52	16,06	-4,46	-21,8
8	- оборотності дебіторської заборгованості	63,00	19,71	-43,29	-68,7
9	- оборотності матеріальних запасів	11,38	2,97	-8,41	-73,9
10	- оборотності основних засобів	2,85	2,17	-0,68	-23,9
11	- оборотності капіталу	3,70	2,74	-0,96	-25,9
12	Строк погашення дебіторської заборгованості	5,79	18,52	12,72	219,6
13	Строк погашення кредиторської заборгованості	17,78	22,73	4,94	27,8

Проведемо аналіз наведених в таблиці 2.4 фінансових показників товариства. Отже, коефіцієнт платоспроможності зріс з 0,67 до 0,76, що свідчить про певне поліпшення платоспроможності товариства. Зменшення коефіцієнта фінансування з 0,50 до 0,32 вказує на зменшення відносної частки власних засобів у загальному фінансуванні товариства. Коефіцієнт забезпеченості власними оборотними запасами зріс з 0,39 до 0,55 свідчить про більш ефективне використання власних оборотних запасів для забезпечення поточних зобов'язань. Зростання обох

коефіцієнтів, маневреності робочого капіталу та власних засобів вказує на поліпшення управління робочим капіталом та власними засобами для забезпечення операцій. Зменшення коефіцієнта оборотності активів з 2,46 до 1,95 свідчить про менш ефективне використання активів для генерації прибутку. Зменшення коефіцієнтів оборотності кредиторської та дебіторської заборгованостей свідчить про оптимізацію управління кредиторською та дебіторською заборгованістю. Зниження коефіцієнтів оборотності матеріальних запасів та основних засобів вказує про менш ефективне управління матеріальними запасами та основними засобами. Зменшення коефіцієнта оборотності капіталу свідчить про зменшення ефективності використання власного капіталу для отримання прибутку.

Отже, як бачимо, аналіз показників платоспроможності та ділової активності показує певні позитивні та негативні тенденції. Товариству необхідно сконцентруватися на оптимізації управління оборотним та основним капіталом, а також на підвищенні оборотності активів для забезпечення сталого фінансового стану та ефективного використання ресурсів.

Підсумковим кроком фінансового аналізу товариства проведемо розрахунки коефіцієнтів рентабельності активів, власного капіталу та діяльності.

Динаміка показників рентабельності товариства за 2021-2022 роки наведено в таблиці 2.5.

Таблиця 2.5 - Динаміка показників рентабельності ТОВ «Тернопільський автоцентр «КАМАЗ»» за 2021 – 2022 роки

№ п/п	Показники	Роки		Відхилення	
		2021	2022	Абсолютне	Відносне, %
1	Коефіцієнт рентабельності активів	2,15	3,72	1,57	72,9
2	Коефіцієнт рентабельності власного капіталу	3,23	5,24	2,01	62,1
3	Коефіцієнт рентабельності діяльності	0,87	1,91	1,04	118,7

Як бачимо з таблиці 2.5 у 2022 році спостерігається позитивна динаміка у всіх трьох коефіцієнтах рентабельності, що свідчить про покращення фінансової ефективності товариства. Коефіцієнт рентабельності активів зріс з 2,15% до 3,72%, і свідчить про те, що кожна одиниця активів генерує більше прибутку, і є результатом ефективнішого використання активів товариства. Коефіцієнт рентабельності власного капіталу також піднявся з 3,23% у 2021 році до 5,24% у 2022 році. Це свідчить про підвищення здатності товариства генерувати прибуток від вкладених власних ресурсів. Коефіцієнт рентабельності діяльності також виявився вищим у 2022 році (1,91%), порівняно з 0,87% у 2021 році, що вказує на ефективніше управління операційною діяльністю товариства.

В цілому підвищення усіх трьох показників рентабельності свідчить про ефективне управління товариством протягом 2022 року. Зауважимо, що рентабельність активів та власного капіталу є ключовими показниками для оцінки фінансової стійкості та прибутковості товариства, а ріст значень цих показників є позитивним сигналом для інвесторів та кредиторів.

Аналіз зовнішнього та внутрішнього середовищ є важливим та складним процесом, який необхідний для розробки ефективної стратегії товариства. Для цього вивчимо зовнішнє та внутрішнє середовище, оцінку впливу різних чинників, встановимо взаємозв'язок між ними та проведемо аналіз сильних і слабких сторін товариства, а також можливостей та загроз, що впливають з зовнішніх та внутрішніх факторів. Цей важливий етап передбачає систематичне вивчення та моніторинг змін в середовищі, де товариство здійснює свою діяльність. Це включає оцінку економічних, соціокультурних, політичних, технологічних та інших аспектів. Важливо визначити сильні та слабкі сторони товариства, а також виявити можливості для розвитку та потенційні загрози.

Аналіз середовища допоможе зрозуміти й спрогнозувати динаміку змін для розробки стратегії, спрямованої на використання можливостей та ефективне управління ризиками, забезпечуючи успішну адаптацію товариства до змін в його зовнішньому середовищі.

Оцінка сильних і слабких сторін товариства, можливостей та загроз

наведений в таблиці 2.6.

Таблиця 2.6 - SWOT-аналіз ТОВ «Тернопільський автоцентр «КАМАЗ»»

Переваги	Слабкі сторони
<ol style="list-style-type: none"> 1. Висока якість послуг. 2. Кваліфікація робітників. 3. Позитивний імідж. 4. Великий перелік послуг. 5. Гарантії на всі види робіт. 6. Рівень технологій. 7. Можливість безготівкових розрахунків з клієнтами. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Не привабливий вигляд приміщення. 2. Невзаємозамінність робітників. 3. Специфічний вид діяльності. 4. Відсутність маркетингу та сайту товариства.
Можливості	Загрози
<ol style="list-style-type: none"> 1. Наявність спеціальних засобів. 2. Можливість розширення переліку послуг. 3. Наявність послуг, які не виконують конкуренти. 4. Можливість диверсифікувати діяльність СТО. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Велика інфляція. 2. Нестабільний валютний курс. 3. Воєнний стан. 4. Дефіцит кваліфікованих кадрів.

Аналіз переваг, слабкостей, можливостей та загроз дозволяє виявити ключові аспекти та визначити напрямки подальших дій і буде використаний для розробки стратегії розвитку товариства.

До переваг товариства належить висока якість послуг що гарантує задоволення клієнтів та сприяє формуванню позитивного іміджу. Кваліфікація робітників забезпечує високий рівень виконання робіт та сприяє професійному розвитку команди а позитивний імідж товариства є важливим активом для залучення нових клієнтів. Великий перелік надання послуг збільшує конкурентоспроможність та розширює базу клієнтів. Гарантії на всі види робіт збільшують довіру клієнтів та впливати на повторні замовлення клієнтів. Можливість безготівкових розрахунків з клієнтами є зручний спосіб оплати, який може привертати додаткових клієнтів.

До слабких сторін відноситься не привабливий вигляд приміщення, що може

впливати на перше враження клієнтів. Невзаємозамінність робітників збільшує ризик залежності від окремих працівників. Специфічний вид діяльності обмежує ринкові можливості. Відсутність маркетингу та сайту товариства призводить до обмеженого просування послуг та залучення нових клієнтів.

До можливостей відноситься наявність спеціальних засобів, що дозволяє надавати унікальні послуги та вирізнятися на ринку. Є можливість розширення переліку послуг, зокрема на певні ремонтні роботи легкового автотранспорту, кількість якого з кожним роком зростає. Це забезпечить додаткові можливості для залучення різних сегментів клієнтів. Наявність авторемонтних послуг великого автотранспорту, яких на ринку не багато, створює конкурентні переваги та забезпечує унікальність підприємства.

Серед найбільших загрози є інфляція та нестабільний валютний курс, які можуть призвести до збільшення витрат та скорочення прибутку. Також, воєнний стан в країні створює невизначеність та може вплинути на безпеку діяльності. Дефіцит кваліфікованих кадрів ускладнює залучення та утримання висококваліфікованих працівників.

Враховуючи ці аспекти, важливо розробити стратегію, яка буде максимально використовувати переваги, мінімізувати слабкості, ефективно використовувати можливості та адаптуватися до загроз.

РОЗДІЛ 3

МОДЕЛЮВАННЯ СТРАТЕГІЇ ДЛЯ ТОВ «ТЕРНОПІЛЬСЬКИЙ АВТОЦЕНТР КАМАЗ» ТА РОЗРОБКА ЗАХОДІВ ЩОДО ЇЇ РЕАЛІЗАЦІЇ

3.1. Вибір стратегії розвитку ТОВ «Тернопільський автоцентр «КАМАЗ»»

Вибір стратегії товариства є ключовим етапом у розвитку товариства та досягненні його цілей. Такий вибір визначає спосіб, яким товариство буде досягати конкурентних переваг та успішно виконувати свою місію. Існує кілька базових стратегій, які товариство може обирати в залежності від своїх характеристик, галузі, конкурентного середовища та інших факторів. Основою для розробки ефективної стратегії розвитку товариства є результати його аналізу. Саме аналіз дозволяє зрозуміти внутрішні та зовнішні фактори, що впливають на функціонування товариства. Комплексний аналіз товариства, нами проведений у другому розділі нашої роботи, який використаємо для визначення стратегії його розвитку.

Ми вважаємо, що одним із найбільш комплексних та ефективних методів стратегічного аналізу товариства буде модель SPACE (Strategic Position and Action Evaluation) – система оцінювання стратегічного положення та дій. Цей метод є вдосконаленим та інтегрованим підходом, спрямованим на аналіз позицій на ринку та вибір оптимальної стратегії для нашого товариства.

SPACE включає в себе глибокий аналіз стратегічного середовища, враховуючи різні фактори, такі як конкуренція, економічні умови, технологічний прогрес та соціокультурні зміни. Цей метод дозволить нам визначити потенційні стратегічні можливості та загрози, які можуть впливати на успішність товариства.

Основні етапи SPACE включають аналіз внутрішніх факторів, таких як фінансова стійкість та ефективність управління, а також зовнішніх факторів, включаючи ринкову концентрацію та темпи розвитку галузі. Результати цього

аналізу дозволяють визначити оптимальну стратегію, враховуючи існуючі можливості та виклики.

Застосування методу SPACE буде важливим кроком у формуванні стратегічного планування товариства, оскільки він дозволяє системно оцінити різні аспекти середовища та розробити збалансовану та дієву стратегію для досягнення успіху на ринку.

Основні критерії методу SPACE включають:

1. Стратегічне середовище (ІЕ - Internal External).
 - оцінка внутрішнього стану товариства, таких як фінансова стабільність, ефективність управління та якість ресурсів;
 - зовнішні фактори (ІЕ), врахування зовнішніх чинників, таких як конкуренція, ринкові можливості та загрози, технологічні та економічні тренди.
2. Стратегічне позиціонування (FS - Financial Stability, AS - Competitive Advantage).
 - оцінка фінансових показників, включаючи ліквідність, забезпеченість капіталом та рентабельність;
 - конкурентна перевага, аналіз конкурентоспроможності підприємства, його унікальних ресурсів та можливостей на ринку.
3. Стратегічний вибір (СА - Competitive Advantage, ТА - Technological Advantage).
 - конкурентна перевага (СА), визначення стратегічного вибору, який може підтримати або підвищити конкурентоспроможність;
 - технологічна перевага (ТА), аналіз технологічних можливостей, їхнього впливу на продуктивність та інноваційний потенціал.
4. Стратегічні альтернативи (СА - Competitive Advantage, ТА - Technological Advantage).
 - конкурентна перевага (СА), з'ясується альтернативна стратегія, яка може підсилити позиції на ринку;
 - технологічна перевага (ТА), розгляд використання та імплементації нових технологій для підвищення конкурентоспроможності.

Метод SPACE дозволить враховувати ці критерії для аналізу та вибору стратегічних альтернатив, сприяючи більш ефективному стратегічному плануванню та прийняттю рішень.

За допомогою моделі SPACE-аналізу, оцінимо стратегічне положення ТОВ «Тернопільський автоцентр «КАМАЗ»». Дані оцінки товариства наведені в таблиці 3.1.

Таблиця 3.1 Розрахунок зважених оцінок за методом SPACE-аналізу ТОВ «Тернопільський автоцентр «КАМАЗ»».

Критерій	Оцінка, балів	Вага	Зважена оцінка, балів	Критерій	Оцінка балів	Вага	Зважена оцінка, балів
Фінансове становище				Конкурентоспроможність			
Ліквідність	4	0,1	0,20	Ринкова частка	2	0,1	0,20
Ступінь задоволення потреб у капіталі	3	0,1	0,15	Якість послуг	4	0,4	1,60
Простота виходу з ринку	3	0,1	0,30	Стадія життєвого циклу продукту	4	0,1	0,20
Рентабельність власного капіталу	3	0,2	0,60	Прихильність покупців	5	0,3	1,50
Фінансова незалежність	5	0,1	0,50	Рентабельність продаж	5	0,1	0,50
Ризиковість бізнесу	4	0,5	2,00	Ступінь вертикальної інтеграції	3	0,1	0,15
Усього			3,75	Усього			4,15
Привабливість галузі				Стабільність середовища			
Потенціал зростання	4	0,2	0,80	Інновації та НТП	3	0,1	0,30
Використання операційних можливостей	4	0,1	0,40	Інфляція	4	0,1	0,40
Фінансова стабільність	4	0,1	0,40	Варіація попиту	4	0,3	1,20
Продовження табл. 3.1							

Використання ресурсів	4	0,2	0,80	Обмеження щодо входження в галузь	2	0,2	0,30
Капіталоємність	3	0,1	0,30	Агресивність конкурентів	3	0,3	0,90
Бар'єри входження на ринок	4	0,1	0,40	Еластичність попиту	3	0,1	0,15
Усього			3,70	Усього			3,25

У таблиці 3.1 відображені результати оцінки критеріїв товариства. Кожен критерій оцінено за п'ятибальною шкалою. Згідно моделі, кожен критерій має відповідну вагу.

Отже, результати зважених оцінок по чотирьох групах критеріїв SPACE-аналізу товариства такі:

- фінансове становище (ФС):

$$ФС = 0,20 + 0,15 + 0,30 + 0,6 + 0,50 + 2,0 = 3,75 \text{ бали};$$

- конкурентоспроможність (КП):

$$КП = 0,20 + 1,60 + 0,20 + 1,50 + 0,50 + 0,15 = 4,15 \text{ бали};$$

- привабливість галузі (ПГ):

$$ПГ = 0,80 + 0,40 + 0,40 + 0,80 + 0,30 + 0,40 = 3,70 \text{ бали};$$

- стабільність середовища (СС)

$$СС = 0,30 + 0,40 + 1,20 + 0,30 + 0,90 + 0,15 = 3,25 \text{ бали}.$$

Дальше побудуємо точки отриманих зважених оцінок у системі координат по осях x і y на яких відображено відповідні групи критеріїв. Для визначення напрямку рекомендованої стратегії, розрахуємо вектор з точкою $K(x; y)$ за наступною формулою:

$$x = П - К = 3,70 - 4,15 = -0,45;$$

$$y = Ф - С = 3,75 - 3,25 = 0,50.$$

де: П – привабливість галузі;

К – конкурентоспроможність;

С – стабільність середовища;

Ф – фінансове становище.

Наступним, побудуємо вектор рекомендованої стратегії за метод SPACE-аналізу за отриманими точками: О (0;0) та К (-0,45; 0,50) на рисунку 3.1.

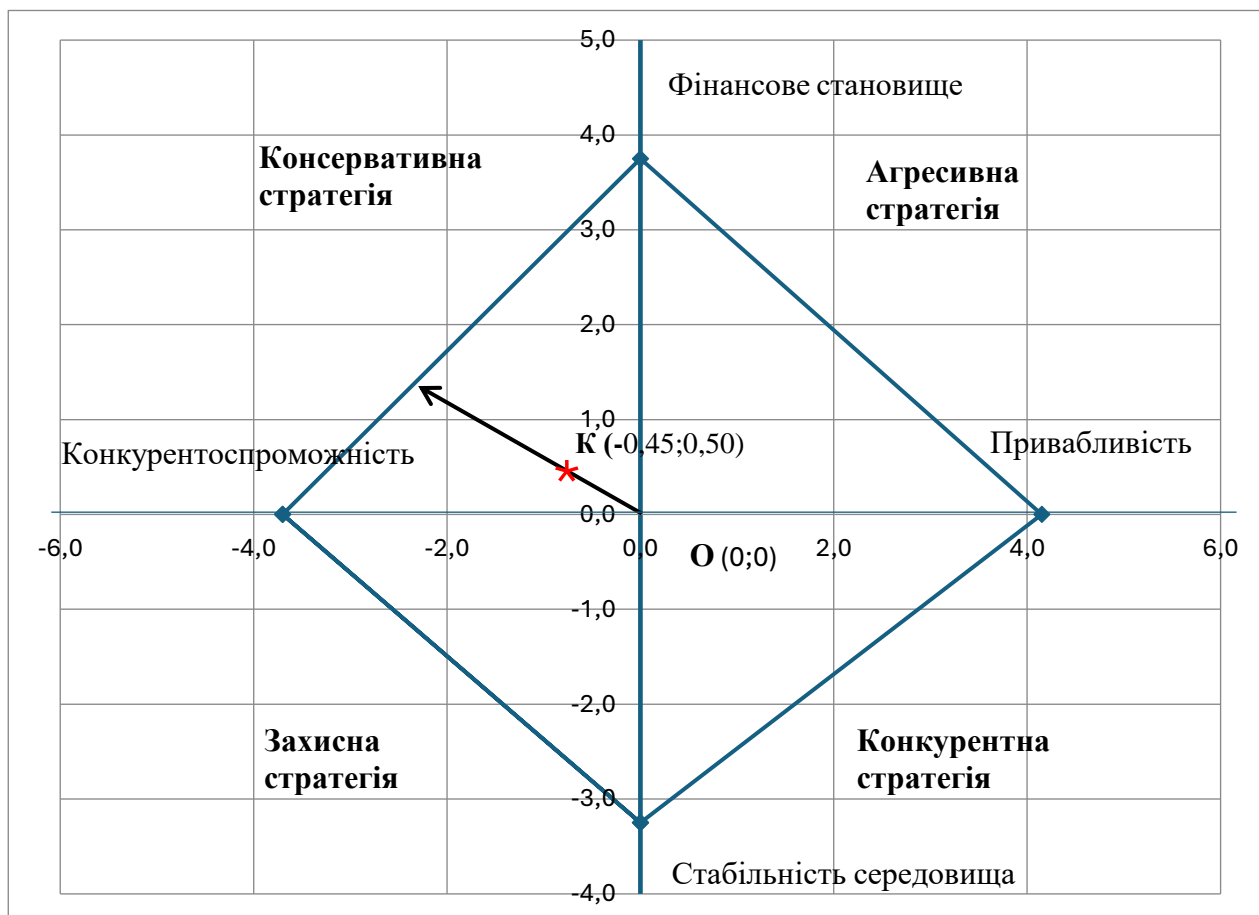


Рисунок 3.1 - Побудова вектору рекомендованої стратегії та зважені оцінки за методом SPACE-аналізу ТзОВ «Тернопільський автоцентр «КАМАЗ»»

З рисунку 3.1 бачимо, що рекомендованою стратегією розвитку товариства за методом SPACE-аналізу є консервативна стратегія.

Консервативна стратегія розвитку підприємства - це підхід до управління, спрямований на зменшення ризиків і віддачу переваги стабільності та безпеці. Основна ідея консервативної стратегії полягає в уникненні великих ризиків і забезпеченні стабільного, прогнозованого розвитку підприємства. Крім цього, дана стратегія передбачає обережний та збалансований підхід до інвестиційної

діяльності підприємства.

Основні принципи цієї стратегії включають обережне фінансове планування, обмеження боргових зобов'язань, накопичення резервів та моніторинг ринкових тенденцій. Замість стрімкого зростання та великих ризиків, підприємство, що використовує консервативну стратегію, зосереджується на збереженні капіталу та стійкому розвитку на довгострокову перспективу. Консервативна стратегія дозволяє підприємству уникнути серйозної фінансової кризи, оскільки воно уникає великих боргів та ризикованих інвестицій. Крім цього, стратегія забезпечує інвесторам відчуття стабільності та надійності.

Підприємства, які обрали консервативну стратегію можуть легше пережити економічну кризу, оскільки вони мають більше резервів та менше боргів та викликають більшу довіру серед споживачів та партнерів, оскільки вони працюють на довгострокову перспективу.

До недоліків консервативної стратегії розвитку підприємства слід віднести:

- обмежений потенціал зростання, підприємства можуть втратити можливість до стрімкого зростання, оскільки уникають великих ризиків та інвестицій;
- конкурентність, у деяких випадках, підприємства з консервативною стратегією можуть втратити конкурентну перевагу через обмеженість ресурсів та інвестицій;
- недооцінка можливостей ринку. Уникаючи великих ризиків, підприємства можуть пропустити можливість для новаторства та розвитку.

Отже, консервативна стратегія розвитку підприємства є важливим інструментом для забезпечення стабільності та безпеки у бізнесі. Вона дозволяє підприємствам уникнути серйозних фінансових ризиків та забезпечити надійність для інвесторів. Однак вона також може обмежувати потенціал зростання та конкурентоспроможність. Відповідно, вибір стратегії розвитку повинен враховувати конкретні потреби та цілі підприємства.

Швидкі зміни у глобальному бізнес-середовищі вимагають постійного перегляду та оновлення стратегій розвитку підприємств. Хоча консервативна стратегія може забезпечити стабільність у непередбачуваних умовах, важливо

також забезпечити гнучкість та адаптивність.

Деякі можливості для розвитку консервативної стратегії включають:

- інновації в управлінні ризиками, розвиток нових методів управління ризиками може допомогти підприємствам зменшити потенційні загрози та збільшити ефективність консервативної стратегії;
- стратегічне партнерство з іншими підприємствами може допомогти розширити можливості для розвитку без значного збільшення ризику;
- гнучкість у фінансовому плануванні. Збереження стабільності не означає відмову від розвитку, підприємства можуть забезпечити собі фінансову гнучкість, використовуючи різноманітні методи фінансування, такі як внутрішні резерви та партнерські угоди.

Консервативна стратегія розвитку підприємства є важливим елементом успішного управління бізнесом, особливо в умовах невизначеності та нестабільності. Вона дозволяє зберегти стабільність та надійність, одночасно надаючи можливості для розвитку та зростання. Однак для успішного застосування цієї стратегії необхідно постійно оновлювати та адаптувати її до змін у бізнес-середовищі та ринкових умов.

На нашу думку, консервативна стратегія розвитку товариства «Тернопільський автоцентр КАМАЗ» повинна ґрунтуватися на збереженні стабільності і невеликої ризикованості в своїй діяльності.

Основні характеристики консервативної стратегії товариства наведені на рисунку 3.2.

Дальше розглянемо більш детально кожний запропонований напрямок стратегії товариства.

1. Головний акцент стабільності та надійності повинен бути зроблений на збереженні стабільності в усіх сферах діяльності товариства, включаючи фінанси, персонал та виробничо-ремонтні процеси. Це дасть можливість забезпечити не лише стійкість товариства в сучасних складних умовах, а й підготувати його до успішного майбутнього розвитку.

2. Необхідно запровадити систематичний контроль за витратами та

раціоналізувати процеси надання послуг з метою забезпечення максимально ефективного використання ресурсів.

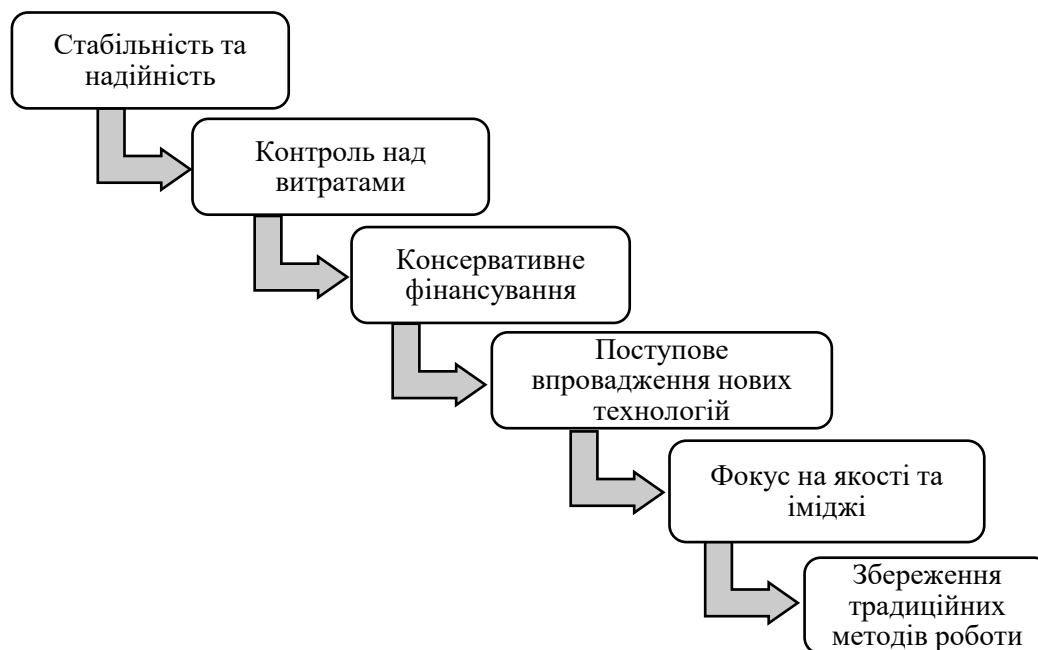


Рисунок 3.2 - Основні характеристики запропонованої стратегії ТОВ «Тернопільський автоцентр «КАМАЗ»»

Завдяки цьому підходу основний акцент ставиться на збереженні та оптимізації витрат, дозволяючи товариству досягати своїх цілей з економічною стійкістю.

3. При консервативному фінансуванні необхідно визначити пріоритетом забезпечення стабільності та надійності фінансової ситуації товариства. Основний акцент в цьому підході робиться на зменшенні фінансових ризиків та створенні стійкої фінансової бази, мінімізація використання боргів для фінансування своїх операцій. Це дозволить уникнути великого фінансового тиску та зменшить витрати на обслуговування боргів. Іншими словами, консервативне фінансування спрямоване на зменшення вразливості товариства до економічних коливань та забезпечення стійкої роботи навіть у нестабільних умовах.

4. Необхідно поступово впроваджувати нових технологій та інновації в діяльність товариства з метою підтримки стійкого розвитку та підвищення

конкуреноспроможності. Поступове впровадження нових технологій дозволить товариству ефективно інтегрувати інновації, зокрема щодо діагностики автотранспорту та мінімізує вплив на загальний бізнес-процес і забезпечить сталу ефективність у довгостроковій перспективі.

5. Повинна бути зосередженість на якості надання послуг і це повинно бути комплексним стратегічним підходом до управління бізнесом. Цей підхід визначається не лише забезпеченням високих стандартів якості, але і активною комунікацією із споживачами послуг, що сприятиме розвитку лояльності споживачів та зміцненню конкурентних позицій на ринку.

6. Необхідно товариству зберегти методи роботи, щодо ремонту та обслуговуванні автомобілів клієнтів. Оскільки, дані методи демонструють стабільність, ефективність та визнану якість, та є ключовим елементом унікальності бізнесу. Це бачимо із показника динаміки чистого прибутку товариства наведеному у другому розділі нашої роботи.

Нами, запропонована консервативна стратегія розвитку ТОВ «Тернопільський автоцентр «КАМАЗ»» є особливо ефективною в умовах невпевненості, коливань на ринку, воєнного стану, оскільки, збереження стійкості є пріоритетом для товариства.

3.2 Створення веб-сайту товариства.

Веб-сайти стали необхідним елементом стратегії маркетингу та розвитку для більшості підприємств у цифровій епосі. У сучасному світі інтернет є ключовим каналом зв'язку та здійснення бізнесу. Відкриття інтернету принесло величезні можливості для підприємств будь-якого масштабу. Один із важливих інструментів, який дозволяє підприємствам досягти своїх цілей у цифровому просторі - це їхній веб-сайт.

Веб-сайт є візитною карткою будь-якого підприємства в онлайні. Він є центральним елементом цифрової стратегії та дозволяє підприємствам представити свої товари та послуги широкій аудиторії. Нижче наводимо ключові аспекти ролі веб-сайту для підприємства:

- онлайн-присутність. Веб-сайт дозволяє підприємству бути присутнім в інтернеті 24/7, що забезпечує доступність інформації про підприємство для клієнтів у будь-який час;

- маркетинг та реклама. Сайт є потужним інструментом для реклами та маркетингу, дозволяючи підприємствам просувати свої товари та послуги через різноманітні онлайн-канали;

- збір та аналіз даних. Веб-сайт дозволяє збирати важливі дані про клієнтів та їх поведінку, що допомагає підприємствам адаптувати свою стратегію та поліпшувати обслуговування клієнтів;

- продаж товарів та послуг. Багато підприємств здійснюють продаж товарів та послуг безпосередньо через свій сайт, що дозволяє їм виходити на нові ринки та збільшувати прибуток.

Хоча веб-сайт може бути потужним інструментом для розвитку підприємства, з ним також виникає ряд викликів, а саме:

1. Конкуренція. Зростаюча конкуренція в он-лайні означає, що підприємствам доводиться боротися за увагу користувачів через їх сайти.
2. Безпека даних. Забезпечення безпеки даних клієнтів на веб-сайті стає дедалі важливішою задачею, оскільки зростає кількість кіберзлочинності.
3. Мобільна оптимізація. З впливом смартфонів та планшетів, веб-сайти повинні бути оптимізовані для мобільних пристроїв, щоб забезпечити зручний доступ для користувачів.

Отже, веб-сайт є ключовим інструментом для розвитку сучасного підприємства в сучасній епохі. Його роль включає не лише представлення компанії в інтернеті, а й забезпечення ефективного маркетингу, продажу продукції та послуг, аналізу даних та взаємодії з клієнтами. Однак, для досягнення успіху підприємству необхідно не лише мати веб-сайт, але й ефективно ним управляти, постійно вдосконалювати та адаптувати до змін та вимог ринку та технологій. Підприємству слід ретельно вивчити свою цільову аудиторію, її потреби та очікування, щоб розробити веб-сайт, який максимально задовольнятиме їхні потреби. Важливо також забезпечити сайт якісним та цікавим контентом, який буде

привертати увагу відвідувачів та стимулювати їх до взаємодії з компанією.

Щоб подолати виклики, пов'язані з веб-сайтом, підприємству необхідно інвестувати в безпеку даних, оновлення технологій та постійний аналіз ефективності сайту. Також важливо враховувати тенденції розвитку інтернет-технологій, зокрема зростання мобільного трафіку та вплив штучного інтелекту на електронну комерцію.

У підсумку, веб-сайт є невід'ємною складовою успішного бізнесу в сучасному цифровому світі. Правильно розроблений та ефективно керований сайт може значно збільшити конкурентоспроможність та прибутковість підприємства, забезпечуючи доступ до нових ринків та клієнтів. Однак успіх використання веб-сайту залежить від того, наскільки підприємство готове адаптуватися до швидко змінюючогося цифрового середовища та вдосконалювати свої стратегії відповідно до нових вимог та тенденцій.

Загальновідомо що веб-сайт - це набір взаємопов'язаних електронних веб-сторінок, які містять різноманітний контент, такий як текст, зображення, відео та інші мультимедійні елементи. Вони доступні через інтернет і призначені для перегляду за допомогою веб-браузера.

Основні характеристики для створення веб-сайту товариства включатимуть:

1. Доменне ім'я, унікальна адреса, яка буде вводиться в адресному рядку браузера для доступу до сайту, наприклад, пропонуємо назвати "www.tak.te.ua.
2. Веб-сторінка сайту повинна містити інформацію про товариство, графік роботи, фото та відео робіт з ремонту та діагностики різних автомобілів. Доцільно би створити можливість клієнту записатися на діагностику автомобіля.
3. Необхідно встановити сервер, яким може виступати комп'ютер, на якому буде зберігається вміст веб-сайту і який буде обробляє запити користувачів.

Створення веб-сайту для товариства вимагає уважного розгляду різних аспектів, щоб забезпечити ефективність, привабливість та зручність для користувачів. Основні характеристики пропонованого веб-сайту товариства

наведені на рисунку 3.3.



Рисунок 3.3 – Основні характеристики пропонованого веб-сайту ТзОВ «Тернопільський автоцентр «КАМАЗ»»

Дальше розглянемо більш детально кожну характеристику веб-сайту.

1. Щодо головної сторінки, то тут повинна бути представлена ключової інформації про товариство та візуально привабливий дизайн.
2. Продукція та послуги. Каталог товарів та послуг повинен бути з детальним описом, цінами та термінами виконання.
3. Контактна інформація повинна містити форму зворотного зв'язку, контактні дані, карту місцезнаходження та адресу.
4. В закладці «Про нас» можна описати тридцятирічну історію товариства та її цінності, коротку інформацію про команду.
5. Розділ для публікації новин, статей чи блогів товариства розмістити в закладці «Блог».
6. В «Портфоліо» розмістити фото ремонтних робіт та товарів товариства.
7. В закладці «Онлайн-замовлення» передбачити запис, із зазначенням дати та

години, коли клієнти повинні приїхати на технічне обслуговування або ремонтні роботи автомобіля.

Також необхідно захистити особисті дані користувачів використовуючи SSL для шифрування з'єднання. Доцільно було б веб-сайт інтегрувати із соціальними мережами обміну відгуками та налаштувати інструменти аналітики для відстеження активності користувачів та ефективності сайту.

Вартість створення сайту в Україні може значно варіюватися в залежності від ряду факторів, таких як складність проекту, функціональні вимоги, дизайн, терміни виконання та рівень професіоналізму розробників. Вартість може бути визначена за годинним тарифом розробників або у формі фіксованої вартості за проект.

Проаналізувавши послуги фірм, щодо розробки сайтів, то ми прийшли до висновку, що в нашому випадку вартість розробки веб-сайту буде не великою в межах 10тис.грн. Тільки у складніших випадках, таких як великі корпоративні сайти, інтернет-магазини або платформи з великою кількістю функцій, вартість може сягати декількох десятків тисяч гривень або більше. Однак звертаємо увагу, що ці цифри є лише приблизною вартістю і конкретна ціна буде визначена під час обговорення деталей проекту з веб-розробником.

Для визначення рентабельності нашого проекту розрахуємо доходи та витрати від впровадження веб-сайту товариства.

Спочатку розрахуємо прогнозні доходи товариства від впровадження веб-сайту за формулою:

$$Д = K_B * K_{зз} * B_з \quad (3.1)$$

де:

K_B – кількість відвідувань сайту;

$K_{зз}$ – коефіцієнт завершеності замовлень;

$B_з$ – середня вартість замовлень.

Отже:

$$Д = 30 * 0,70 * 3900 = 81900,0$$

Отримані результати наведені в таблиці 3.2

Таблиця 3.2 Прогнозовані додаткові доходи ТОВ «Тернопільський автоцентр КАМАЗ» від впровадження веб-сайту

№ п/п	Показники	Значення
1	Кількість відвідувань сайту в місяць, одиниць	30
2	Коефіцієнт завершеності замовлень, %	70
3	Середня вартість замовлень, грн.	3900,00
4	Всього доходу в місяць, грн.	81900,00
5	Всього доходу в рік, грн.	982800,00

Витрати, що пов'язані із впровадження веб-сайту товариства наведені в таблиці 3.3.

Таблиця 3.3 Прогнозовані витрати ТОВ «Тернопільський автоцентр «КАМАЗ»» на впровадження веб-сайту.

№ п/п	Показники	Значення
1	Вартість розробки сайту	9000,00
2	Вартість реєстрації домену	1800,00
3	Вартість хостингу за рік	3100,00
5	Всього витрат в рік	13900,00

Отже, загальний дохід від впровадження веб-сайту товариства складе 982,8тис.грн. Додатковий дохід розраховуємо по формулі:

Додатковий дохід = Загальний дохід від впровадження - Витрати на впровадження

$$\text{Дд} = 982,8 - 13,9 = 968,9 \text{ тис. грн.}$$

Сума прогнозованого чистого прибутку від впровадження веб сайту, із врахуванням рентабельності товариства, яка у 2023 році становила 1,91%,

складе:

$$\text{Чп} = 968,9 * 1,91 = 18,5 \text{ тис. грн.}$$

Отже, прогнозований чистий прибуток від впровадження веб-сайту на рік складе 18,5 тис. грн.

На підставі отриманих даних спрогнозуємо загальні показники товариства від впровадження веб-сайту, а саме, дохід від реалізації послуг та чистий прибуток на прогнозований 2024 рік. Прогнозні показники наведені на рисунку 3.4.

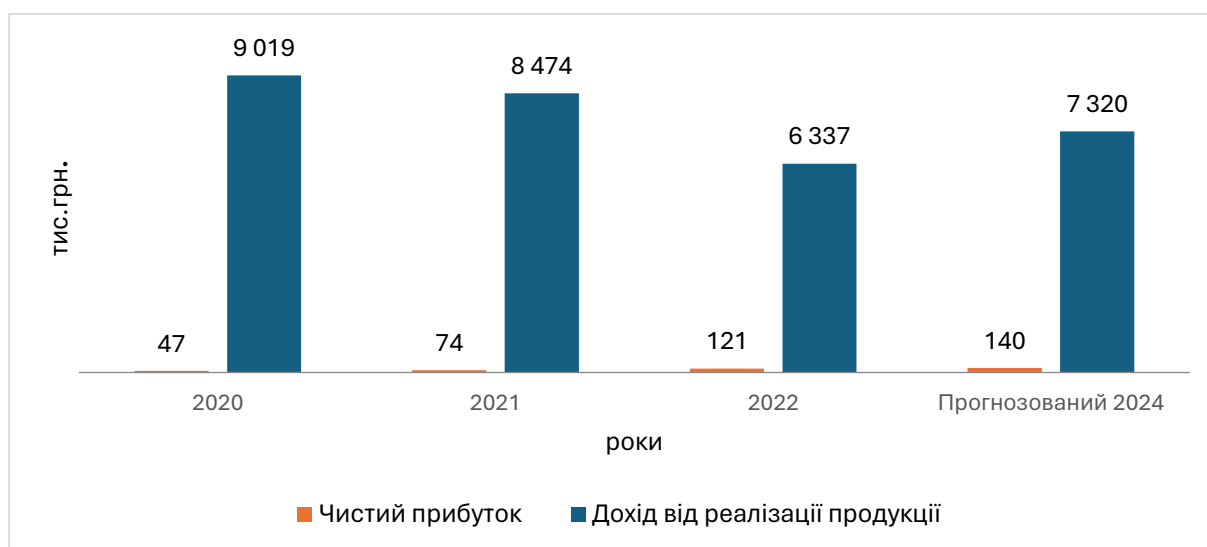


Рисунок 3.4 - Прогнозні показники ТЗОВ «Тернопільський автоцентр «КАМАЗ»»

Отже, в прогнозованому 2024 році, за рахунок впровадження веб-сайту ТОВ «Тернопільський автоцентр «КАМАЗ»», дохід від реалізації та чистий прибуток збільшиться на 15,5%.

На нашу думку, створення веб-сайту товариства може мати певний соціальний вплив, який виходить за межі фінансових переваг. Однією з ключових переваг є здатність сприяти швидкій взаємодії працівників товариства та користувачів, що сприятиме формуванню позитивного іміджу товариства. Крім

того, веб-сайт є інструментом для залучення нових клієнтів та партнерів.

РОЗДІЛ 4

БЕЗПЕКА ЖИТТЄДІЯЛЬНОСТІ, ОСНОВИ ОХОРОНИ ПРАЦІ

4.1 Актуальність безпеки життєдіяльності людини

Проблема безпеки життєдіяльності (БЖД) людини і всього суспільства в сучасних умовах набула особливої гостроти й актуальності. БЖД обговорюється на сторінках газет і журналів, ученими, представниками громадськості, політичними діячами, тобто є об'єктом уваги всіх прошарків суспільства та держави. Учені давно почали турбуватися про небажані та негативні наслідки антропогенного впливу на природу й навколишнє середовище. Футурологи різних країн світу розробляли різноманітні моделі майбутнього збалансування розвитку людського суспільства з навколишнім середовищем в умовах величезних техногенних навантажень на біосферу [24].

В останні десятиліття нашого століття різко зросла чисельність аварій, катастроф, дорожньо-транспортних пригод, у яких гине або втрачає здоров'я і працездатність велика кількість людей. За даним ВООЗ смертність внаслідок нещасних випадків займає третє місце у світі після серцево-судинних та онкологічних захворювань. Якщо від загальних захворювань вмирають переважно літні люди, то від нещасних випадків переважно гине працездатна молодь. Статистика свідчить про те, що травматизм є основною причиною смерті людини у віці від 15 до 41 року. На останньому етапі розвитку набувають великої гостроти проблеми соціальної напруженості суспільства в країнах з перехідною економікою. Причинами соціальної напруженості в суспільстві є незадовільні умови життя, праці, незадовільний матеріальний та культурний стан, зіткнення інтересів релігійного, ідеологічного характеру, система розподілу матеріальних благ, низький рівень освіти.

Таким чином, актуальність проблем БЖД в теперішній час визначається рядом причин. Виділимо три основні: 1) порушення екологічної рівноваги природного середовища внаслідок надмірного антропогенного навантаження на

біосферу; 2) зростання числа техногенних аварій і катастроф при взаємодії людини зі складними технічними системами; 3) соціально-політична напруженість у суспільстві [25].

Розглянемо більш детально ці причини. 1. Порушення екологічної рівноваги природного середовища внаслідок надмірного антропогенного навантаження на біосферу. Протягом усієї історії існування людства природне середовище завжди прагнуло дбати про свою безпеку. Величезне виробництво зброї, збільшення кількості атомних електростанцій, урбанізація, колосальна насиченість інфраструктурою, гіпертрофічний розвиток автомобільного транспорту, хімічних та інших шкідливих виробництв суттєво змінили якість природного середовища (води, повітря, ґрунту, клімату тощо), зробили життя людини більш небезпечним, а перспективи – не найкращими. Багато вчених пов'язують збільшення стихійних лих з діяльністю людини.

Необхідно задуматися над фактом, що з 1960р по наш час кількість катаклізмів на Землі збільшилася вдвоє і продовжує зростати. Нераціональна господарська діяльність, багаторазово підсилена здобутками науково-технічного прогресу, призвела до пошкодження і вичерпання природних ресурсів, зміни регенераційних механізмів біосфери, деформації сформованого протягом багатьох мільйонів років природного кругообігу речовин та енергетичних потоків на планеті, порушення динамічної рівноваги глобальної земної соціоекосистеми. Внаслідок цього почалося прогресуюче руйнування біосфери планети, що загрожує стати безповоротним і призвести у найближчому майбутньому до такого ступеня деградації навколишнього середовища, коли воно стане не придатним для подальшого існування людей.

Отже, на сучасній стадії взаємодії суспільства та природи глобальна земна соціоекосистема стала функціонально замкненою. Вона втрачає здатність до природної саморегуляції. Головним її регулятором тепер повинно стати суспільство, і від того, як воно буде виконувати функції з охорони навколишнього середовища, залежить майбутнє людей. Стало зрозумілим, що для усунення цієї небезпеки необхідні перегляд традиційних принципів природокористування та

докорінна перебудова господарської діяльності у більшості країн світу.

Врахування розглянутих причин повинно бути обов'язковим при вирішенні питань забезпечення загальної безпеки особистості, окремих груп та суспільства у цілому.

4.2 Особливості заходів електробезпеки на підприємствах

З кожним роком зростає виробництво та споживання електроенергії, а відтак і кількість людей, які в процесі своєї життєдіяльності використовують (експлуатують) електричні пристрої та установки. Тому питання електробезпеки набувають особливої ваги. Електробезпека - це система організаційних та технічних заходів і засобів, що забезпечують захист людей від шкідливого та небезпечного впливу електричного струму, електричної дуги, електромагнітного поля і статичної електрики. Аналіз виробничого травматизму показує, що кількість травм, спричинених дією електричного струму, є незначною і становить близько 1 %. Однак із загальної кількості смертельних нещасних випадків частка електротравм становить 20-40% і посідає одне з перших місць. Щороку в Україні від електричного струму гине приблизно 1500 осіб. Найбільша кількість випадків електротравматизму, в тому числі зі смертельними наслідками, стається при експлуатації електроустановок напругою до 1000 В, що пов'язано з їх поширенням і відносною доступністю практично для кожного, хто працює на виробництві. Випадки електротравматизму під час експлуатації електроустановок напругою понад 1000 В нечасті, що зумовлено незначним поширенням таких електроустановок і обслуговуванням їх висококваліфікованим персоналом [25].

Виділяють три системи засобів і заходів забезпечення електробезпеки:

- система технічних засобів і заходів;
- система електрозахисних засобів;
- система організаційно-технічних заходів і засобів.

Технічні засоби і заходи з електробезпеки реалізуються в конструкції електроустановок при їх розробці, виготовленні і монтажі відповідно до чинних

нормативів. За своїми функціями технічні засоби і заходи забезпечення електробезпеки поділяються на дві групи:

- технічні заходи і засоби забезпечення електробезпеки при нормальному режимі роботи електроустановок;
- технічні заходи і засоби забезпечення електробезпеки при аварійних режимах роботи електроустановок.

Основні технічні засоби і заходи забезпечення електробезпеки при нормальному режимі роботи електроустановок включають:

- ізоляцію струмопровідних частин;
- недоступність струмопровідних частин;
- блокування безпеки;
- засоби орієнтації в електроустановках;
- виконання електроустановок, ізольованих від землі;
- захисне розділення електричних мереж;
- компенсацію ємнісних струмів замикання на землю;
- вирівнювання потенціалів.

Ізоляція струмопровідних частин забезпечує технічну працездатність електроустановок, зменшує вірогідність потраплянь людини під напругу, замикань на землю і на корпус електроустановок, зменшує струм через людину при доторканні до неізольованих струмопровідних частин в електроустановках, що живляться від ізольованої від землі мережі за умови відсутності фаз із пошкодженою ізоляцією. [25]

Відповідно ДСТУ 7237:2011 Система стандартів безпеки праці. Електробезпека. Загальні вимоги та номенклатура видів захисту, розрізняє таку ізоляцію:

- робочу — забезпечує нормальну роботу електроустановок і захист від ураження електричним струмом;
- додаткову — забезпечує захист від ураження електричним струмом на випадок пошкодження робочої ізоляції;
- подвійну — складається з робочої і додаткової;

- підсилена — поліпшена робоча ізоляція, яка забезпечує такий рівень захисту як і подвійна.

Отже, з метою підвищення рівня безпеки, залежно від призначення, умов експлуатації і конструкції, в електроустановках застосовується одночасно більшість з перерахованих технічних засобів і заходів.

ВИСНОВКИ

Отже, провівши аналізування різних видів стратегій, можемо зробити висновок, що кожна стратегія має свої переваги та обмеження. Вибір конкретної стратегії залежить від унікальних характеристик бізнесу, його цілей та середовища. Матриця стратегій допомагає керівництву компанії зрозуміти, які стратегії розвитку найбільше відповідають її цілям та поточним умовам. Кожна з чотирьох стратегій визначає різний підхід до росту і може бути обрана залежно від конкретної ситуації підприємства.

Розробка та впровадження стратегічного портфеля підприємства є ключовим етапом стратегічного управління. Стратегічний портфель включає в себе набір стратегій, проєкцій та ініціатив, спрямованих на досягнення стратегічних цілей підприємства. Ми проаналізували стратегічний портфель, він може включати різні види стратегій, що дозволяє підприємству балансувати ризики та можливості. Важливо визначити, які стратегії та проєкти мають найвищий пріоритет для досягнення стратегічних цілей.

Здійснивши аналіз фінансово-господарської діяльності, можемо зробити висновок, що спад як доходів, так і собівартості свідчить про певні економічні проблеми в діяльності товариства за проаналізований період. При цьому, співвідношення між доходами та собівартістю залишається стабільним, та свідчить про здатність товариства ефективно управляти своїми витратами та зберігати маржинальність при падінні доходів. Позитивна динаміка валового та чистого прибутку свідчить про успішність діяльності товариства протягом аналізованого періоду. Зростання валового прибутку свідчить про ефективність надання послуг та збільшення чистого прибутку підтверджує, що товариство ефективно управляло своїми витратами та вдало реагує на змінні умови ринку.

Отже, загальною тенденцією показників майнового стану та ліквідності є позитивні зміни в багатьох фінансових показниках, що свідчить про поліпшення фінансової стійкості та ефективності управління товариством протягом 2022 року.

Отже, як бачимо, аналіз показників платоспроможності та ділової активності показує певні позитивні та негативні тенденції. Товариству необхідно сконцентруватися на оптимізації управління оборотним та основним капіталом, а також на підвищенні оборотності активів для забезпечення сталого фінансового стану та ефективного використання ресурсів.

Враховуючи ці аспекти, важливо розробити стратегію, яка буде максимально використовувати переваги, мінімізувати слабкості, ефективно використовувати можливості та адаптуватися до загроз.

Нами, запропонована консервативна стратегія розвитку ТзОВ «Тернопільський автоцентр «КАМАЗ»», яка є особливо ефективною в умовах невпевненості, коливань на ринку, воєнного стану, оскільки, збереження стійкості є пріоритетом для товариства.

Також, вважаємо, що створення веб-сайту товариства може мати певний соціальний вплив, який виходить за межі фінансових переваг. Однією з ключових переваг є здатність сприяти швидкій взаємодії працівників товариства та користувачів, що сприятиме формуванню позитивного іміджу товариства. Крім того, веб-сайт є інструментом для залучення нових клієнтів та партнерів.

БІБЛІОГРАФІЯ

1. Андреева Л.О., Лисак О.І. Методичні аспекти стратегічного розвитку підприємств. *Бізнес-інформ*. 2016, № 6. С. 222-232.
2. Алейнікова В. В. Аналіз співвідношення дебіторської та кредиторської заборгованості. URL: <http://www.confcontact.com/2013-nauka-v-info-prostranstve/alejnikova.htm>. (дата звернення: 12.03.2024).
3. Герасимчук В.Г. Стратегічне управління підприємством. Графічне моделювання: навч. посіб. К.: КНЕУ, 2013, 360 с.
4. Диверсифікація як спосіб боротьби з конкуренцією. URL: <http://powerbranding.ru/marketing-strategy/diversification/>. (дата звернення: 22.03.2024).
5. Довгань Л. Є., Каракай Ю.В., Артеменко Л.П. Стратегічне управління: навч. посіб. 2-ге вид. К.: Центр учбової літератури, 2011, 440 с.
6. Кирич Н.Б., Мосій О.Б., Машлій Г.Б., Горбатюк В.В. Зміни управлінських процесів в організаціях, викликані війною в Україні. *Економічний простір*, (190), 311-315. <https://doi.org/10.32782/2224-6282/190-56>
7. Кирич Н.Б., Юрик Н.Є., Шведа Н.М. Конкурентні переваги як основа успішної стратегії розвитку організації. *Соціально-економічні проблеми і держава*. 2021. Вип. 2 (25). С. 334-344. URL: <http://sepd.tntu.edu.ua/images/stories/pdf/2021/21knbsro.pdf> (дата звернення: 12.05.2024).
8. Кирич Н.Б., Мосій О.Б. Фінансово-господарська стабільність функціонування підприємств, як важливий аспект сталого розвитку України. «Review of transport economics and management». – Дніпро: Український державний університет науки і технологій (Дніпровський національний університет залізничного транспорту імені академіка Всеволода Лазаряна), 2023. Випуск 10(26). С.85-93
9. Козлова І.М. Обґрунтування вибору стратегії розвитку підприємства.

URL: <http://repository.hneu.edu.ua/bitstream>. (дата звернення: 10.02.2024).

10. Корецький М.Х., Дегтяр А.О., Дацій О.І. Стратегічне управління/ навч. посіб. К.: Центр учбової літератури, 2007. 240 с.

11. Колеснік Я. В. Відтворення основних засобів: види, форми та джерела фінансування. *Збірник Дніпропетровського державного аграрного університету*. 2009. №4. С.129-135.

12. Кумицький С.П. Основи організації інформаційної діяльності у сфері управління: навч. посіб. К.: МАУП, 2010. 224 с.

13. Міщенко А.П. Стратегічне управління: навч. посіб. / К.: Центр навчальної літератури, 2018. 336 с.

14. Механізм забезпечення фінансової стійкості підприємств. URL: <http://www.ukrcoop-journal.com.ua/2010-3/num/Cskljar.htm>. (дата звернення: 16.02.2024).

15. Моргулець О. Б. Менеджмент у сфері послуг: навч. посіб. К.: Центр учбової літератури, 2012. 384 с.

16. Портер М. Стратегія конкуренції. Методика аналізу галузей і діяльності конкурентів / Пер. з англ. А. Олійник, Р. Скільського. К.: Основи, 2018. 390с.

17. Паливода О. М., Ігнат'єва І. А., Янковий Р. В. Менеджмент організацій (малого та середнього бізнесу): підручник. Київ: КНУТД, 2014. С. 60-62.

18. Попович П.Я. Економічний аналіз діяльності суб'єктів господарювання: Тернопіль: Економічна думка, 2011. 454 с.

19. Різновиди стратегії та їх характеристики. URL: <http://www.ukr.vipreshebnik.trategichnij-menedzhment/4120> (дата звернення: 26.03.2024).

20. Рябенко Г.М. Шляхи покращення фінансового стану підприємства/ Всеукраїнський науково-виробничий журнал. 2012. №7. С. 104-109.

21. Тігова Т.М., Селіверстова Л.С., Процюк Т.Б. Аналіз фінансової звітності: навч. посібник. К.: Центр навчальної літератури, 2012, 268 с.

22. SWOT-аналіз і стратегічне планування. URL: www.swot-analysis.html. (дата звернення: 26.02.2024).

23. Основи охорони праці. навчально-методичний посібник для студентів вищих навчальних закладів педагогічного напрямку / [Укладачі: В.І. Кошель, Г.П. Сав'юк, Б.С. Дзундза]. Івано-Франківськ: НАІР, 2020. 182 с.

24. Безпека життєдіяльності та цивільний захист [Електронний ресурс]: підручник для студ. спеціальностей з природничих, соціально-гуманітарних наук та інженерно-комунікаційних технологій / О. Г. Левченко, О. В. Землянська, Н. А. Праховнік, В. В. Зацарний; КПІ ім. Ігоря Сікорського.). Київ: КПІ ім. Ігоря Сікорського, 2019, 267 с.

25. Стиценко Т.Є., Пронюк Г.В., Сердюк Н.М., Хондак І.І. Безпека життєдіяльності: навч. посібник. Харків: ХНУРЕ, 2018. 336 с.

ДОДАТКИ