

Київський національний торговельно-економічний університет

Кафедра менеджменту

ВИПУСКНА КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

на тему:

«Розробка стратегії розвитку підприємства торгівлі»

(за матеріалами ТОВ «Холит Дейта Системс», м. Київ)

Студента 2 курсу бм групи
Спеціальності 073 «Менеджмент»
спеціалізації
«Торговельний менеджмент»

Закревського Владислава
Олександровича

Науковий керівник:
кандидат економічних наук,
доцент

Микитенко
Неля Володимирівна

Гарант освітньої програми:
доктор економічних наук,
професор

П'ятницька
Галина Тезіївна

Київ 2020

Зміст

ВСТУП.....	3
Розділ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ РОЗРОБКИ СТРАТЕГІЇ РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМСТВА ТОРГІВЛІ	6
1.1. Сутність, завдання та умови вибору стратегії розвитку підприємства торгівлі	6
1.2. Методичні підходи та етапи розробки стратегії розвитку підприємства.....	14
Розділ 2. АНАЛІЗ СТРАТЕГІЇ РОЗВИТКУ ТОВ «ХОЛИТ Дейта Системс»	21
2.1. Аналіз фінансово-господарської діяльності підприємства	21
2.2. Оцінка та діагностика існуючої стратегії розвитку ТОВ «ХОЛИТ Дейта Системс»	30
Розділ 3. ЗАХОДИ ЩОДО УДОСКОНАЛЕННЯ СТРАТЕГІЇ РОЗВИТКУ ТОВ «ХОЛИТ Дейта Системс».....	35
3.1. Пошук шляхів покращення стратегії розвитку підприємства.....	35
3.2. Прогнозована оцінка результативності запровадження заходів щодо удосконалення стратегії розвитку ТОВ «ХОЛИТ Дейта Системс»	39
ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ.....	46
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	50
ДОДАТКИ.....	55

ВСТУП

Сучасний етап розвитку економіки України та багатьох країн світу характеризується динамічним розвитком та постійними змінами умов ринку. Інформаційна ера та швидкі темпи розвитку технологій змушують адаптуватися будь-яку організацію. За таких умов стає неможливо уявити ефективну та продуктивну роботу підприємства без завчасно розробленої стратегії. Для підприємств не доцільно реагувати на проблеми, які вже виникли, сподіваючись на досвід при вирішенні, бо на запобігання буде витрачено дорогоцінний час. Тому діяльність та подальший розвиток підприємств повинен базуватися на принципах стратегічного управління, щоб превентивно запобігати всім можливим складнощам в процесі роботи. Підприємства в умовах конкуренції та мінливості зовнішнього середовища повинні не тільки звертати свою увагу на внутрішні справи, але і розробляти стратегію на виживання при будь-яких можливих змінах на довгостроковий період. Стратегія повинна розроблятися, враховуючи швидкий темп життя та технологічний прогрес і повинна допомогти підприємствам встигати за змінами, що відбуваються навколо них.

Актуальність теми дослідження. Тема розвитку стратегії є важливою та актуальною для підприємств України, які працюють в ринкових умовах. Пов'язані такі проблеми з виживанням і забезпеченням безперервного розвитку. Таким чином, для подальшого здійснення господарської діяльності та задоволення власних потреб необхідно розробляти грамотну та чітко визначену стратегію розвитку на майбутнє. Поняття стратегії розвитку підприємства є ключовим у теорії стратегічного управління, оскільки саме воно є об'єднуючою ланкою цілей та можливостей підприємства в умовах зовнішнього та внутрішнього середовища. Базуючись на цілях бізнесу, стратегія визначає інструментарій, за допомогою якого підприємство може перетворити свої стратегічні наміри в ринкові переваги, вміло взаємодіючи з факторами зовнішнього впливу, без цього ефективна адаптація до

стратегічних змін неможлива. Стратегія визначає узагальнену модель дій, для досягнення поставлених цілей підприємства.

До недавнього часу вважалося, що велике підприємство має більші шанси та переваги для здобуття перемоги в конкурентній боротьбі порівняно з меншими, зараз стає все більш помітно, що конкурентні переваги отримує найшвидший. Такій ситуації, коли стратегія є необхідністю, сприяють багато факторів: прискорення навколишніх змін, зміна смаків і поява нових запитів від споживача, поява нових, часто абсолютно несподіваних можливостей для створення бізнесу, розвиток інформаційних мереж, що роблять можливим блискавичне поширення та отримання інформації, широка доступність сучасних технологій, зміна ролі людини.

Тема розробки та розвитку стратегії має сьогодні актуальність і багато вітчизняних та закордонних вчених працюють у напрямі цього питання, серед яких можна виділити: І. Ансоффа, Р. Акоффа, А.А.Балашова, І.О. Бланка, О.С. Виханського, Дж. Гібсона, Ю.Б. Іванова, Б. Карлоффа, Д. Кемпбела, Дж. К. Лафта, Р. Мінцберга, А. Чандлера, З.Є. Шершньової.

Незважаючи на значний обсяг праць авторів, розробка стратегії потребує постійних доповнень, враховуючи наявну кон'юнктуру ринку, що зумовлено сучасною економічною ситуацією, яка розвивається надзвичайно швидкими темпами. Отже, як можна побачити, тематика розробки стратегії розвитку набула неабиякої актуальності на сьогоднішній день.

Мета випускної кваліфікаційної роботи – обґрунтувати напрями вдосконалення стратегії розвитку ТОВ «ХОЛИТ Дейта Системс» на підставі визначення теоретичних основ розробки стратегії розвитку підприємства торгівлі та результатів діагностики існуючої стратегії зазначеного підприємства торгівлі.

Відповідно до поставленої мети в роботі сформульовано такі завдання:

- Розглянути сутність, характеристика та умови вибору стратегії розвитку підприємства.
- Охарактеризувати етапи розробки стратегії розвитку підприємства.

- Провести аналіз фінансово-господарської діяльності «ХОЛИТ Дейта Системс».
- Проаналізувати існуючі стратегії розвитку підприємства.
- Розробити шляхи вдосконалення стратегії розвитку підприємства.

Об'єктом дослідження є процес розробки та вдосконалення стратегії розвитку підприємства.

Предметом дослідження виступають теоретичні, методичні та прикладні аспекти розробки стратегії розвитку ТОВ «ХОЛИТ Дейта Системс».

При проведенні досліджень використано загальнонаукову сукупність методів і підходів. Для обробки економічної інформації побудови таблиць використано сучасні комп'ютерні технології і пакет прикладних програм Microsoft Excel та Microsoft Word.

Інформаційною базою роботи виступили праці сучасних зарубіжних та вітчизняних учених у сфері стратегічного управління, законодавчі акти, що діють в Україні та регламентують діяльність суб'єктів господарювання, матеріали періодичної преси, фактичні дані ТОВ «ХОЛИТ Дейта Системс».

Елементи наукової новизни одержаних результатів полягають у теоретичному обґрунтуванні засад розробки стратегії розвитку на підприємстві торгівлі.

Практичне значення одержаних результатів дослідження полягає в удосконаленні організації і методики розробки стратегії розвитку ТОВ «ХОЛИТ Дейта Системс».

Апробація результатів роботи. За результатами дослідження опубліковано наукову статтю в Збірнику наукових статей студентів «Менеджмент: імперативи та виклики», яка представлена в додатку А.

Структура роботи. Випускна кваліфікаційна робота складається зі вступу, трьох розділів, висновків та пропозицій, списку використаних джерел та додатків. Роботу викладено на 50 сторінках друкованого тексту. Список використаних джерел включає 41 найменування.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ РОЗРОБКИ СТРАТЕГІЇ РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМСТВА ТОРГІВЛІ

1.1. Сутність, завдання та умови вибору стратегії розвитку підприємства торгівлі

Однією із фундаментальних основ якісного та ефективного управління підприємством у сучасних мінливих умовах є розробка стратегії та побудова плану дій на майбутнє. Від управлінського рішення визначається стратегія і вектор розвитку підприємства торгівлі. Тому для підприємця важливо вибрати доцільну стратегію саме для його компанії і реалізувати її у подальшому. Вміла реалізація і побудова етапів виконання плану є основною задачею у стратегічному управлінні. Зазвичай стратегія розглядається як визначений напрямок розвитку підприємства, включаючи у себе управління всередині організації, вибір сфери та галузі діяльності, визначення конкурентоспроможності. Стратегія розробляється на довгострокову перспективу, тому необхідно чітко бачити та розуміти, на яких позиціях ринку підприємство має знаходитися у майбутньому і чого прагне досягти.

Як зазначає у своїх працях О.С. Виханський [11, с.34], стратегія – це якісно визначений напрямок вдосконалення організації, на довгострокову перспективу, що охоплює сферу, засоби і форми її діяльності, системи взаємовідносин усередині підприємства, а також місця в навколишньому середовищі, що надає організації можливість реалізовувати цілі та завдання. Такий підхід до стратегії виключає детермінізм в поведінці підприємств, так як стратегія надає свободу у виборі з урахуванням існуючого положення, що постійно може змінюватися.

В такому випадку узагальнюючи термін стратегії її можна трактувати як цілеспрямовано визначений напрям та шлях подальшого розвитку у

середовищі, функціонування в рамках якого має допомогти досягнути запланованої мети та цілей.

Цілі організації зазвичай орієнтовані на те, чого підприємство прагне отримати в результаті своєї діяльності. І саме в цей час стратегія дає відповіді на всі запитання, яким чином та за допомогою яких дій організація зможе досягти поставлених цілей, зважаючи на навколишні умови діяльності [4, с.11]. Під час роботи у кожного підприємства є ризик не отримати бажані ресурси із середовища і втратити наявні позиції на конкурентному ринку. У такому положенні основним завданням стратегічного управління стає забезпечення організації необхідними ресурсами та розробка заходів, якщо ці ресурси будуть втрачені. Стратегія дозволяє підтримувати підприємство на допустимому конкурентному рівні, тобто надавати можливість для розвитку та виживання у довгостроковій перспективі [19, с. 148].

У сучасних умовах доволі важко сформулювати єдине визначення для стратегії. Багато хто з вітчизняних і зарубіжних провідних авторитетних вчених пропонували власне визначення та підхід до стратегії. Так, розглядаючи праці авторів можна побачити подібність та розбіжності у підходах до сутності стратегії підприємства (табл. 1.1.).

Таблиця 1.1

Підходи до визначення стратегії різних авторів

Автор	Тлумачення стратегії
І. Ансофф, [8, с. 123]	Стратегія – це один з декількох наборів правил прийняття рішення щодо поведінки організації, і виділив чотири групи правил. Він описує стратегію, як сукупність правил для прийняття рішень з метою забезпечення стійкого зростання і розвитку підприємства;
В.А.Василенко, Т.И. Ткаченко [18, с. 71]	Стратегія є концепцією інтегрального підходу до діяльності підприємств а і являє собою таке поєднання ресурсів і навичок організації, з одного боку, і можливостей і ризику, що виходять з навколишнього середовища, з іншого середовища, що діють в сьогоденні і майбутньому, при яких організація сподівається досягти своєї основної мети
О.С.Виханский, О.І.Наумов [11, с. 320]	Стратегія – це довгостроковий якісно визначений напрямок розвитку організації, що стосується сфери, засобів і форми її діяльності, системи взаємин у середині організації, а також позиції організації в навколишньому середовищі, що приводить організацію до її цілей.
І. Н. Герчикова [17, с. 57]	Стратегія – це розрахована на перспективу система заходів, що забезпечує досягнення конкретних намічених організацією цілей.

Дж. Джонсон та К. Скулс [9, с. 186]	Розглядають стратегію, як напрям і масштаб дій у довгостроковому плані, що в ідеалі приводить ресурси компанії у відповідність до мінливого середовища функціонування (ринки, споживачі і клієнти) таким чином, щоб компанія відповідала очікуванням власників.
А.А. Томпсон, А. Дж. Стрікленд [18, с. 320]	Стратегія означає вибір компанією шляху розвитку, ринків, методів конкуренції і ведення бізнесу.

Джерело: узагальнено на основі опрацювання джерел [18, с.71; 19, с. 320]

Аналізуючи визначення різноманітних авторів, можна побачити відсутність визначеного підходу до стратегії. Оскільки стратегія являє собою унікальну концепцію для кожного окремого підприємства, яке діє на окремому ринку з індивідуальними факторами впливу та навколишнім середовищем. Тому трактувати стратегію, як єдиний та визначений термін, недоцільно. Стратегія розробляється під кожне конкретне підприємство і враховує низку факторів. Так, можна виділити загальні рекомендації та підходи до вибору стратегії розвитку. А згруповуючи всі праці, можна визначити стратегію, як визначену модель дій для досягнення поставлених цілей підприємства на довгострокову перспективу. Втім така стратегія повинна постійно корегуватися, оцінюватися та змінюватися відповідно до кон'юнктури ринку.

Вибір стратегії для підприємства залежить від багатьох факторів та стану компанії на ринку, її цілей та бажань. Вибір, перш за все, залежить від керівництва, а отже, від його сприйняття конкретної ситуації та можливостей. Хоча можна говорити, що скільки існує підприємств, стільки може існувати і різних стратегій, адже дібрати одну стратегію для всіх неможливо. Це пов'язано з унікальністю і неповторністю кожного підприємства, на це впливає маса факторів, які роблять організації індивідуальними.

Стратегію розвитку часто поділяють на 2 типи:

- Стратегія розвитку,
- Стратегія скорочення.

Більшість підприємств України прагне розвиватися і зростати. В процесі управління підприємством необхідно дотримуватися певних принципів, завдяки яким у компанії буде можливість підтримувати свою діяльність, залишатися на ринку і розвиватись.

Вважається, що найбільш популярні та перевірені на практиці і висвітленні стратегії називають еталонними (базовими). Вони демонструють чотири шляхи розвитку, якими можуть слідувати підприємства. Кожен з підходів акцентує увагу на одній або декількох складових: продукт-ринок-галузь-положення підприємства у галузі-технології.

Будь-який із зазначених елементів може перебувати в новому стані або існуючому. Найчастіше вибір потрібної стратегії визначається метою, яку переслідує підприємець. Серед інших чинників, які можуть вплинути на вибір, можна назвати такі: різновид бізнесу і галузі, в якій працює компанія; стан зовнішнього середовища; рівень ризику; попередній досвід впровадження стратегій.

Перед застосуванням еталонних стратегій повинна бути сформована мета, на основі якої будується план дій. Типи еталонних стратегій представлені у табл. 1.2.

Таблиця 1.2

Типи еталонних стратегій

Стратегії	Продукт	Ринок	Розвиток
Стратегії концентрованого зростання			
Посилення позиції на ринку	Освоєний	Освоєний	Ресегментування
Розвитку ринку	Освоєний	Новий	Реклама у нові ринки
Розвитку продукту	Новий	Освоєний	Вдосконалення продукту
Стратегія інтегрованого росту			
Зворотної вертикальної інтеграції	Освоєний	Освоєний	Інтеграція з постачальниками
Вертикальної випереджаючої інтеграції	Освоєний	Освоєний	Інтеграція з торгівельними посередниками
Стратегія диверсифікованого росту			
Концентричної диверсифікації	Новий	Освоєний	Розширення старого виробництва

Горизонтальної диверсифікації	Новий	Освоєний	Нові технології на старому виробництві
Конгломеративної диверсифікації	Новий	Новий	Нові технології і нове виробництво
Стратегія скорочення			
ліквідації	Припинення	Припинення	Закриття
«Збору врожаю»	Освоєний	Освоєний	Скорочення запасів
Скорочення потужностей	Освоєний	Освоєний	Закриття окремих структур та відділів
Скорочення витрат	Освоєний	Освоєний	Скорочення витрат

Джерело: узагальнено на основі опрацювання джерел [15, 20 с.384].

У таблицях 1.3, 1.4, 1.5, 1.6 представлені стратегії, умови їх вибору та застосування на підприємстві.

Таблиця 1.3

Стратегії концентрованого зростання

Стратегія	Опис
Посилення позиції на ринку	Стратегія посилення позицій застосовується, коли організація бажає підвищити позиції на ринку з вже існуючим продуктом. Потребує значних витрат на маркетинг. Є можливість спробувати здійснення горизонтальної інтеграції, за якої підприємство намагається встановити контроль над своїми конкурентами галузі.
Розвитку ринку	Стратегія розвитку ринку заключається у пошуку абсолютно нових ринків для існуючої продукції підприємства.
Розвитку продукту	Стратегія розвитку продукту передбачає зростання на освоєному ринку за допомогою розробки нової продукції.

Джерело: [20, с. 384].

Умовами вибору та застосування стратегії концентрованого зростання є наступні. Така стратегія зазвичай передбачає зміну ринку чи продукту. Решта елементів при стратегії концептуального зростання змінам не підлягають. При зміні продукту організація збирається покращити існуючу продукцію чи розпочати виробляти нову. При зміні ринку ведеться пошук нових, неосвоєних ринків збуту або можливостей розвивати теперішній.

Таблиця 1.4

Стратегія інтегрованого росту

Стратегія	Опис
Зворотної вертикальної інтеграції	Збільшення контролю над постачальниками або відкриття філій, які виконують функції постачальників.

Вертикальної випереджаючої інтеграції	Збільшення контролю над підрозділами або компаніями, які знаходяться між організацією і споживачем.
---------------------------------------	---

Джерело: [18, с. 231].

Умовами вибору та застосування стратегії стратегії інтегрованого росту є наступні. Впровадження стратегії цього типу передбачає розширення підприємства за рахунок додавання додаткових структур. Вдатися до даного способу можна в тому випадку, якщо компанія знаходиться в середовищі сильного бізнесу і не може використовувати концентровані способи розвитку, але за умови, що інтегровані методи не суперечать цілям підприємства. Одним із шляхів реалізації даного методу є реструктуризація або розширення підприємства, допускаючи зміни підприємства усередині його галузі .

Таблиця 1.5

Стратегія диверсифікованого росту

Стратегія	Опис
Концентричної диверсифікації	Вона заснована на пошуку можливостей випуску нової продукції. При цьому центром виробництва як і раніше залишається існуючий продукт, новий виникає на базі існуючих можливостей вже вивченого ринку, використовуваних технологій.
Горизонтальної диверсифікації	Припускає, що компанія знайде нові можливості розвитку на існуючому ринку завдяки новому продукту, який вимагає використання нових технологій. А оскільки нова продукція повинна бути орієнтована на споживача основного продукту, то і якість її повинно відповідати тому, до чого клієнти компанії вже звикли. Тут важливо взяти до уваги власну компетенцію у випуску нового товару.
Конгломеративної диверсифікації	Розширення підприємства в даному випадку відбувається за рахунок випуску продукції, яка вже технологічно не пов'язана з основним виробництвом. Дана стратегія є найбільш складною для реалізації, оскільки успіх її визначають багато чинників: компетентність співробітників, сезонність продукту, наявність засобів.

Джерело: [20, с. 387].

Умовами вибору та застосування стратегії диверсифікованого росту є наступні. Еталонні стратегії бізнесу цієї групи використовуються в тому випадку, коли вже не представляється можливим компанії розвиватися з існуючим продуктом в рамках своєї галузі на даному ринку. Насправді

зарубіжні концерни дуже охоче використовують даний метод розвитку. Єдиним ризиком тут може бути тільки розпорошення власних сил. Саме тому замислюватися над таким механізмом роботи можуть тільки дуже великі підприємства з величезним потенціалом.

Таблиця 1.6

Стратегія скорочення

Стратегія	Опис
Ліквідації	Використовується тоді, коли вже більше немає можливостей здійснювати роботу компанії.
«Збору врожаю»	Має на увазі відмову від довгострокових цілей на користь негайного отримання прибутку в короткостроковій перспективі. Найчастіше такий метод спрацьовує в тому випадку, якщо у компанії відсутні перспективи подальшого розвитку або продажу її за вигідною ціною. До заходів можна віднести розпродаж продукту, скорочення витрат на закупівлі і утримання співробітників.
Скорочення	Застосовується для скорочення одного з підрозділів, особливо тоді, коли погано поєднуються два різних виробництва, або коли необхідно знайти грошові кошти для розвитку більш перспективного напрямку.
Скорочення витрат	Даний підхід передбачає виявлення джерел витрат. Такі заходи найчастіше носять тимчасовий характер і довго не тривають. Сюди можна включити зниження витрат на виробництво, підвищення рівня продуктивності, припинення найму нових співробітників, звільнення деякого персоналу.

Джерело: [20, с. 389].

Умовами вибору та застосування стратегії скорочення є наступні. Застосування даного методу доречно тоді, як компанія має потребу в перегрупованні сил після тривалого періоду розвитку або, коли потрібно збільшити ефективність роботи, що найчастіше пов'язано з економічним спадом. В даному випадку керівництво проводить цілеспрямоване скорочення. Стратегія скорочення, як правило, дуже болісно проходить для будь-якого підприємства. Але в деяких випадках це єдино можливий варіант поновлення бізнесу. Як показує практика, компанія може скористатися в плануванні свого розвитку відразу декількома стратегіями. Особливо добре це працює, якщо мова йде про багатогалузевих підприємства з кількома виробничими напрямками. У такому випадку вважається, що компанія впроваджує комбіновану стратегію. У ряді випадків може впроваджуватися і послідовне використання перерахованих вище методів. Для успішного

використання тієї чи іншої стратегії потрібно провести ретельний аналіз можливостей підприємства втілити її в життя.

Отже, всі відомі в діловому світі базисні стратегії розвитку підприємства є добре вивченими і не один раз перевіреними на практиці. Їх використання допомагає підприємству швидко пройти адаптаційний період в нових умовах ринку, чітко сформулювати свої цілі, передбачити наслідки дій [20, с.384]. Можна зробити висновки, що визначення стратегії повинно проводитися після ретельного аналізу та планування. Єдиного алгоритму, який задовольняв би всі підприємства, не існує, але використання класифікаційних ознак та методологічних принципів можуть допомогти при виборі шляху розробки чи вдосконалення стратегії розвитку підприємства.

1.2 Методичні підходи та етапи розробки стратегії розвитку підприємства

Розробка стратегії являє собою фундаментальну частину розвитку підприємства і визначає його місце на ринку у майбутньому. При створенні стратегії необхідно враховувати всі фактори і можливості, бо саме в цей час підприємство обирає вектор подальшого руху.

Багато вітчизняних та зарубіжних науковців І. Ансоффа, Р. Акоффа, І.О. Бланка, Д. Кемпбел, З.Є. Шершньової приділили значну увагу розробці стратегії розвитку і плануванню. У працях описана модель вибору стратегії та послідовність складання плану. Часто при формуванні стратегії використовують SMART-вимоги. До них відносять: Specific – точність і ясність; Measurable – кількісний вираз; Achievable – досяжність цілей; Related – відповідність стратегічному баченню та інтересам виконавців; Time-bound – часовий горизонт. Ці характеристики допомагають розробити якісну стратегію. І. Ансофф виділяє такі етапи, як аналіз стану і перспектив підприємства, оцінка позиції у конкурентному середовищі і вибір стратегії. Приклад моделі стратегічного планування можна побачити на рис. 1.1



Рис. 1.1. Модель процесу розробки стратегії підприємства

Узагальнено автором на основі джерел [19, с. 320; 20, с. 568].

При розробці стратегії розвитку, перш за все, необхідно визначити мету та цілі на майбутнє. Мета підприємства визначає якісні та кількісні

характеристики функціонування підприємства, а цілі допомагають мінімізувати невизначеність. При встановленні та формуванні цілей необхідно звертати увагу, на якому етапі життєвого циклу знаходиться підприємство, класифікацію цілей в залежності від стадії життєвого циклу розглянуто у табл. 1.7.

Таблиця 1.7

**Класифікація цілей підприємства
в залежності від стадії життєвого циклу**

Стадія життєвого циклу	Головна мета підприємства	Основне завдання
Народження	Вживання	Вихід на ринок
Дитинство	Короткочасний прибуток	Закріплення позицій на ринку
Юність	Прискорений ріст об'ємів продаж та прибутку	Захоплення своєї частини ринку
Рання зрілість	Постійний ріст об'ємів діяльності	Диверсифікація діяльності (освоєння додаткових напрямків діяльності)
Зрілість	Формування іміджу підприємства і збалансований ріст	Закріплення позицій підприємства на освоєному ринку
Старіння	Збереження позицій	Забезпечення стабільності господарської діяльності
Відродження	Оживання (пошук додаткових імпульсів в діяльності)	Омолодження (технічне переозброєння, нові постачальники, застосування нових технологій і т.п.)

Джерело: [21, с. 290].

Отже, підприємство має оцінити, на якому етапі життєвого циклу воно знаходиться, і вже після цього будувати стратегію розвитку, бо для кожного етапу слід розробляти відповідні завдання, як розглянуто у *табл. 1.8*.

Зміст стратегічного управління розвитком підприємства полягає в створенні необхідних умов для кількісно-якісних перетворень та координації дій, спрямованих на попередження формування й усунення протиріч, які виникають як у внутрішньому середовищі підприємства, так і внаслідок його взаємодії з зовнішнім середовищем. Стратегічний розвиток підприємства – складне багатопланове й багатоаспектне явище. При побудові механізмів стратегічного розвитку може бути використаний весь арсенал економічної

середовищі) шляхом інноваційної спрямованості, зростання обсягів господарювання, реструктуризації підприємств або антикризового управління їхнім розвитком тощо. Таким чином, процес стратегічного управління розвитком підприємства ґрунтується на прийнятті комплексу управлінських рішень стосовно деталізації заходів в складі загального напрямку розвитку.

Дуже важливо проаналізувати становище підприємства та основні фінансові показники. Існує значна кількість альтернативних рентабельності критеріїв оцінки економічної ефективності підприємства. Основні з них систематизовано у рисунку 1.1. Може бути використаний показник вартості підприємства. Наприклад, зростання вартості акцій, яке не завжди пов'язане із збільшенням рентабельності підприємства, свідчить про підвищення економічної ефективності. Як вказує Саленко О.В., критеріями ефективності можуть бути співвідношення доходу (наданих послуг) підприємства до витрачених ресурсів [25, с. 63] тощо. Наприклад, такий показник актуальний для комунальних підприємств. Якщо підприємство належить державі, то економічною ефективністю може вважатися сума коштів, що спрямовується до Державного та місцевих бюджетів, тобто це не лише прибуток, що спрямовується на виплату дивідендів власнику (державі), а й сума податкових та неподаткових платежів. Якщо свою діяльність проводить некомерційна організація, то критерієм економічної ефективності, на нашу думку, може бути виконання певного поставленого перед організацією плану в умовах обмежених економічних ресурсів. Тобто критерії ефективності роботи суб'єкта господарювання можуть бути різними, а тому важливо враховувати при обранні конкретних інтересів різних учасників економічних відносин – держави, громадян, власників, працівників тощо.

Проте більшість суб'єктів господарювання, які діють на ринку, є комерційними організаціями, які націлені на отримання прибутку. В таких умовах природно, що саме показник рентабельності виступає основним критерієм ефективності роботи підприємства.



Рис. 1.3 Альтернативні критерії оцінки економічної ефективності діяльності підприємства

Джерело: [29]

Місце рентабельності як показника економічної ефективності діяльності підприємства у системі однорідних категорій наступне (рис. 1.4.).



Рис. 1.4 Місце рентабельності в системі однорідних за змістом економічних категорій, що характеризують діяльність підприємства

Джерело: [29]

Узагальнюючи та адаптуючи теоретичні положення, можна виділити такі етапи та алгоритм розробки стратегії розвитку підприємства, які представлені у *табл. 1.8*

Таблиця 1.8

Етапи розробки стратегії розвитку підприємства

Етап	Опис
Визначення місії підприємства	Можна вважати цей етап відправною точкою. Сформована місія надасть розуміння, що підприємство прагне отримати у майбутньому у більш глобальному сенсі (місія, з якою було створено підприємство).
Аналіз внутрішніх можливостей	Включає у себе оцінку ситуації всередині компанії, аналіз науково-технічного потенціалу, виготовленої продукції, маркетингової та кадрової політики. На цьому етапі можуть визначатися сильні та слабкі сторони підприємства, основні переваги та недоліки.
Встановлення цілей	Після обраної місії та оцінки підприємства, розробляються конкретні стратегічні цілі та шляхи поступового досягнення. Встановлення цілей в узагальненому вигляді передбачає проходження чотирьох обов'язкових кроків: а) виявлення та аналіз тенденцій ринку; б) встановлення загальної мети організації; в) побудова ієрархії цілей; г) встановлення індивідуальних цілей та завдань, як інструменту забезпечення їхнього виконання.
Аналіз зовнішнього середовища	На цьому етапі оцінюється ринок, на якому працює компанія, вплив макросередовища та конкуренція.
Аналіз сильних і слабких сторін	Аналіз ефективності господарської діяльності. На цьому етапі можна використати інструмент SWOT-аналізу, щоб будувати стратегію, звертаючи увагу на слабкі сторони та загрози.
Розробка або оптимізація стратегії підприємства	Оцінка стратегічних шляхів розвитку та вибір найкращого для компанії.
Реалізація	Впровадження та контроль виконання стратегії.

Джерело: [5, с.79-85].

Визначення етапів розробки стратегії розвитку підприємства торгівлі надає можливість ефективно та якісно впровадити зміни у компанії, щоб мінімізувати ризики. Після визначення місії та аналізу можливостей підприємства можна сформувавши цілі, що задасть напрям для стратегічного розвитку підприємства. Після аналізу зовнішнього середовища, конкурентів та розробки SWOT-аналізу можна формувати нову або змінювати існуючу стратегію розвитку підприємства та переходити до реалізації у житті.

Всі етапи та послідовність їх виконання - надзвичайно важливий процес розробки стратегії розвитку для будь-якого підприємства торгівлі. При застосуванні комплексних методичних рекомендацій набагато простіше

створити дійсно ефективну та налагоджену стратегію розвитку. Отже, використання теоретичних та методичних основ при розробці стратегії розвитку виступає одним із фундаментальних моментів для створення чіткої та оптимізованої стратегії розвитку підприємства торгівлі.

РОЗДІЛ 2

АНАЛІЗ СТРАТЕГІЇ РОЗВИТКУ ТОВ «ХОЛИТ Дейта Системс»

2.1. Аналіз фінансово-господарської діяльності підприємства

В даному розділі розглянемо основні економічні показники, які характеризують ефективність роботи досліджуваної організації. Це необхідно для того, щоб дізнатися наскільки ефективна наявна стратегія. Компанія «ХОЛИТ Дейта Системс» заснована як мале спільне підприємство в 1991 році групою наукових співробітників Київського політехнічного інституту – фахівців в області вимірювальної і мікропроцесорної техніки, і перетворено в товариство з обмеженою відповідальністю (ТОВ) в 1996 році.

Основними напрямками діяльності підприємства є практично всі види робіт в області промислової автоматизації технологічних процесів і наукових експериментів, таких як технічний консалтинг, поставка кращих сучасних і високотехнологічних зарубіжних зразків такого виду продукції, а також розробка, виробництво і впровадження продукції власних розробок.

До основних видів продукції можна віднести промислові контролери АСУ ТП різних типів, плати і модулі введення-виведення для збору і обробки даних і перетворення сигналів від датчиків, інтерфейсні перетворювачі і шлюзи, нормалізатори сигналів з гальванічною розв'язкою, операторські панелі, джерела живлення і багато іншого з області автоматизації. До іншої важливої категорії відносяться промислові комп'ютери всіх типів: стійкі, настільно-настінні, панельні, що вбудовуються, зі спеціальним захистом від зовнішнього середовища, в тому числі військового призначення, а також і монітори, клавіатури, твердотільні диски та інші компоненти і комплектуючі для них.

ТОВ «ХОЛИТ Дейта Системс» є офіційним дистриб'ютором і торговим партнером в Україні для більш, ніж 20 зарубіжних фірм, виконуючи при цьому не тільки безпосередньо поставку продукції в максимально короткі

терміни, але також і технічні консультації з підбору оптимальних для замовника продуктів, їх підтримку і ремонт в гарантійний і пост-гарантійний періоди. За минулий час компанія взяла участь в більш ніж 120 профільних виставках в Україні, випустила понад 100 друкованих каталогів, буклетів і технічних журналів для кінцевих споживачів, системних інженерів інтеграторів, науковців і викладачів вузів і училищ. Клієнтами є велике число організацій, як в Україні, так і за кордоном, багато з яких працюють з нею постійно.

Як вже зрозуміло, підприємство має широкий товарний асортимент, розроблюючи свої власні технологічні рішення та надаючи послуги. Якщо розглядати структуру отримання доходів від реалізованої продукції, можна визначити основні джерела надходження грошей до підприємства (рис. 2.1.).

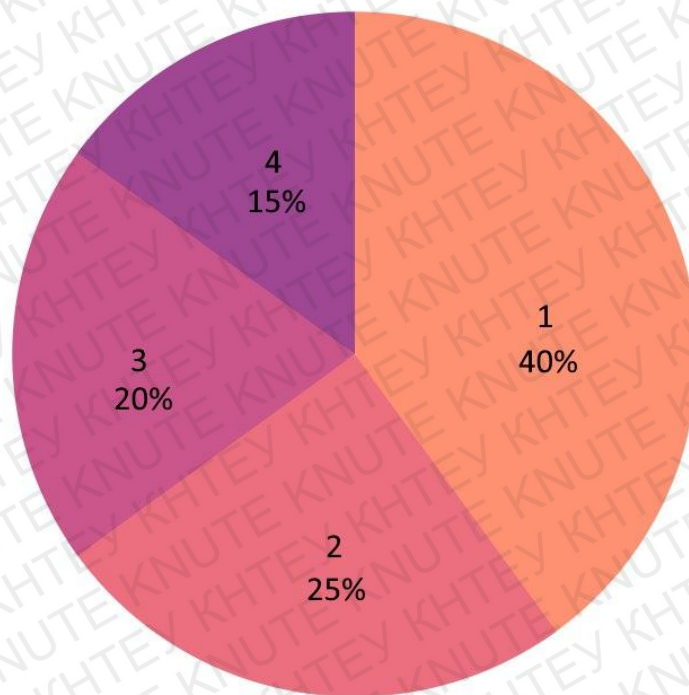


Рис. 2.1 Структура реалізованої продукції за 2019р.

Структура реалізованої продукції:

1. Інструментальні плати – 40%
2. Модулі та контролери – 25%
3. Інше обладнання – 20%
4. Послуги – 15%

Джерело: [16]

Питома вага в реалізованій продукції електротехнічні товари – 85%. Підприємство не орієнтоване на експорт і працює на внутрішній ринок, але послуги, які надає компанія, актуальні у США та Європі, що може бути гарною нагодою для пошуку нових ринків збуту. Консалтингові послуги, розробка індивідуальних рішень та програмного забезпечення займає лише 15% і однозначно потребує збільшення цього показнику. Враховуючи, що продаж електротехнічних елементів займає 85% структури реалізованої продукції, доцільно проаналізувати конкурентів, їх послуги та аналогічні товари. Інформація про сильні та слабкі сторони виготовленої продукції надасть можливість провести зміни у стратегії технологічного розвитку та випередити конкурентів. Саме аналіз конкурентів є одним з найважливіших пунктів при розробці стратегії. Підприємство, яке вправно орієнтується на ринку, збирає інформацію про конкурента та його плани, має більші шанси на розробку ефективної стратегії розвитку [6, с. 290-295].

Конкурентоспроможність товару – один із головних факторів, що сприяють комерційній успішності на ринку. Це багатогранне поняття, що передбачає відповідність умовам сучасного ринку, конкретним бажанням споживачів (за своїми якісними, технічними, економічними, естетичними характеристиками, також за рахунок умов його реалізації (ціна, терміни постачання, канали збуту, сервіс, реклама) [8].

Сьогодні на ринку не виділяється конкурент, який претендував би на значне лідерство. Ніша промислової автоматизації технологічних процесів та електронної продукції актуальна, але досі продовжує розвиватися в Україні. Основні конкуренти на території України: ТОВ «VBR Electric», ТОВ «Сенсор». Для більш детального аналізу компаній, які працюють у цій ніші, розглянемо основні конкурентні показники та задамо балоу оцінку кожному (за 5-бальною шкалою), це надасть можливість зрозуміти рівень конкуренції та знайти слабкі та сильні сторони.

Таблиця 2.1

Рівень конкуренції в галузі за основними показниками

Характеристика	ТОВ «ХОЛИТ Дейта Системс»	ТОВ«VBR Electric»	ТОВ«Сенсор»	Вага характеристики*
Цінова політика	4	4	3	0,15
Розташування	4	5	3	0,05
Асортимент	4	5	3	0,25
Кваліфікація персоналу	5	4	4	0,25
Сервіс	4	4	3	0,2
Репутація	5	4	3	0,1
Результат	4,35	4,3	3,25	1,0

* визначено експертним методом

Отже, ТОВ «ХОЛИТ Дейта Системс» займає доволі високу позицію, як і найближчий конкурент ТОВ «VBR Electric», що свідчить про конкуренцію та необхідність розробки плану дій та превентивних заходів у боротьбі. Для покращення результатів підприємство може розширити асортимент та вдосконалити сервіс та програми лояльності.

Аналіз внутрішньогалузевих конкурентів ведеться постійно і безперервно. «Гравців» в сегменті цього ринку достатня кількість, що веде до дуже жорсткої конкурентної боротьби. Кожен з них має свої слабкі і сильні сторони: техніку продажів, час знаходження на ринку, конкурентоспроможний товар, відносини з великими роздрібними мережами, зовнішній і внутрішній імідж компанії, партнерство з постачальниками. Крім них на конкурентне середовище організації надають помітне вплив її покупці та постачальники, які, володіючи силою до торгу, можуть помітно послабити позицію організації на поле конкуренції.

Від постачальників залежить ефективність роботи організації, собівартість і якість виробленого організацією продукту. Постачальники матеріалів і комплектуючих виробів, якщо вони володіють великою силою, можуть поставити організацію в дуже сильну залежність від себе. Тому при виборі постачальників дуже важливо глибоко і всебічно вивчити їх діяльність

та їх потенціал з тим, щоб зуміти побудувати такі відносини з ними, які забезпечували б організацію на тривалий період.

Основні партнери та постачальники продукції для ТОВ «ХОЛИТ Дейта Системс» функціонують на території Азії.

Таблиця 2.2

**Основні партнери та постачальники продукції
ТОВ «ХОЛИТ Дейта Системс» протягом 2017-2019 рр.**

Назва компанії	Країна виробництва	Частка у структурі продукції, %
ICP DAS Co. Ltd.	Тайвань	35
ICOP Technology Inc.	Тайвань	25
HMS Industrial Networks AB	Швеція	16
Dataforth Corporation	США	10
WECON Technology	Китай	8
InnoDisk® Corp.	Тайвань	4
Danube Enterprise Co., Ltd.	Тайвань	2
РАЗОМ		100

Джерело: [16,12].

ТОВ «ХОЛИТ Дейта Системс» виступає офіційним дистриб'ютором та партнером багатьох виробників електротехніки. За довгі роки між цими компаніями склалися надійні та міцні зв'язки, що допомагає розвитку та стабільній роботі.

Аналізуючи сьогоденну кон'юнктуру ринку можна визначити сферу промислової автоматизації, як дуже перспективну. Світ розвивається з кожним днем і технологічний прогрес пронизує всі сфери людської діяльності. Отже, попит на технології та розробки буде тільки збільшуватися, та необхідні значні зусилля, щоб надати якісну та актуальну пропозицію ринку. ТОВ «ХОЛИТ Дейта Системс» намагається підтримувати технологічний розвиток та відповідати умовам ринку. Сьогодні сфера промислової автоматизації розвивається в Україні, але значно повільніше ніж у багатьох країнах.

Розглядаючи основні показники фінансової звітності ТОВ «ХОЛИТ Дейта Системс», можемо побачити такі зміни за 3 роки (табл. 2.3).

Таблиця 2.3

**Динаміка основних показників діяльності
ТОВ «ХОЛИТ Дейта Системс» протягом 2017-2019 рр., тис. грн.**

Показники	Роки			Абсолютне відхилення	
	2017	2018	2019	2018р./2017р.	2019р./2018р.
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	3107	3847,3	2981,3	-740,3	-8660
Чистий фінансовий результат	493	460,6	209,5	-32,4	-251,1

Джерело: узагальнено на основі опрацювання джерел [додатки: Б2,В2,Г2]

В цілому у 2017-2018 роках на підприємстві була тенденція стабільності. У кінці 2019 – на початку 2020 року пандемія значно вплинула на партнерів та логістичні зв'язки, що створило суттєві складнощі та неочікувані витрати.

Виробничо-господарська діяльність підприємства у 2018 році відбувалась у складних економічних та політичних умовах. У 2018 році зросли ціни на матеріали, комплектуючі вироби (індекс цін виробників промислової продукції в Україні за 2018 рік склав 114,2%), енергоносії (індекс цін постачання електроенергії, газу, пари та кондиційованого повітря у 2018р. склав 129,8%). Однак, підприємство впоралось з цими викликами без значних складнощів.

Діяльність будь-якого підприємства спрямована на поліпшення свого фінансового стану. Тому існує необхідність тримати під контролем зміни у зовнішньому середовищі фірми і оперативно реагувати на ці зміни. Будь-яка дія підприємства можливо тільки в тому випадку, якщо зовнішнє середовище допускає його здійснення. Для того, щоб визначити стратегію поведінки організації і провести цю стратегію в життя, менеджери повинні мати детальну уяву як про внутрішнє середовище організації, її потенціал і тенденції розвитку, так і про зовнішнє середовище організації, тенденції його розвитку і місця, що посідає в ній організацією. Більшість загроз і одночасно можливостей для організації знаходиться у зовнішньому середовищі. Для

аналізу ефективності господарської діяльності підприємства використовують показники рентабельності. Показники рентабельності характеризують ефективність роботи підприємства в цілому, прибутковість різних напрямків діяльності, окупність витрат і т. д.

Основні показники рентабельності надають надзвичайно багато інформації про становище підприємства. Розрахуємо основні показники рентабельності для ТОВ «ХОЛИТ Дейта Системс» у табл. 2.4.

Таблиця 2.4

**Основні показники рентабельності ТОВ «ХОЛИТ Дейта Системс»
протягом 2017-2019 рр. , %**

№	Показник	2017	2018	2019	Абсолютне відхилення		Темп росту %	
					2018р./2017р.	2019р./2018р.	2018р./2017р.	2019р./2018р.
1	Рентабельність активів	43,1	48,4	21,8	5,3	-26,6	112,29	45
2	Рентабельність товарів, продукції	33,5	20,6	12,3	-12,9	-8,3	61	60
3	Рентабельність власного капіталу	67,9	82	36,6	14,1	-45,4	120	45
4	Коефіцієнт рентабельності діяльності	30	12	7	-18	-5	40	58

Джерело: [29, с. 384].

Показники рентабельності значно знизилися у 2019р. і підприємство показує негативну тенденцію скорочення. Так, компанії терміново треба збільшити продажі та шукати нові способи фінансування для забезпечення подальшої діяльності.

Також важливо оцінити основні показники фінансової стійкості компанії. Фінансова стійкість – це стан майна підприємства, що гарантує йому платоспроможність. Складова частина загальної стійкості підприємства, збалансованість фінансових потоків, наявність засобів, що дозволяють

організації підтримувати свою діяльність протягом певного періоду часу, в тому числі обслуговуючи отримані кредити і виробляючи продукцію.

Аналіз стійкості фінансового стану на ту або іншу дату дозволяє з'ясувати, наскільки правильно підприємство управляло фінансовими ресурсами протягом періоду, що передує цій даті. Важливо, щоб стан фінансових ресурсів відповідало вимогам ринку і відповідало потребам розвитку підприємства, оскільки недостатня фінансова стійкість може призвести до неплатоспроможності підприємства і відсутності у нього коштів для розвитку виробництва, а надлишкова - перешкоджати розвитку, обтяжуючи витрати підприємства зайвими запасами і резервами. Таким чином, сутність фінансової стійкості визначається ефективним формуванням, розподілом і використанням фінансових ресурсів.

Фінансовий стан підприємства вважається стійким, якщо воно покриває власними коштами не менше половини фінансових ресурсів, необхідних для здійснення нормальної господарської діяльності, ефективно використовує фінансові ресурси, дотримується фінансову, кредитну та розрахункову дисципліну, іншими словами, є платоспроможним. Розрахуємо основні показники фінансової стійкості для ТОВ «ХОЛИТ Дейта Системс».

Таблиця 2.5

**Основні показники фінансової стійкості ТОВ «ХОЛИТ Дейта Системс»
протягом 2017-2019 рр.**

№	Назва показника	2017р.	2018р.	2019р.	Абсолютне відхилення	
					2018р./2017р.	2019р./2018р.
1	Коефіцієнт автономії	0,7	0,48	0,71	-0,22	0,23
2	Коефіцієнт фінансової залежності	1,42	2,08	1,4	0,66	-0,68
3	Коефіцієнт маневреності власних засобів	0,81	0,77	0,82	-0,04	0,05
4	Коефіцієнт маневреності робочого капіталу	0,8	0,76	1	-0,04	0,24
5	Коефіцієнт фінансової стабільності	2,36	0,98	4,6	-1,38	3,62

Джерело: [35, с. 384].

Розглядаючи основні показники фінансової стійкості для ТОВ «ХОЛИТ Дейта Системс», можемо зробити висновки, що підприємство знаходиться у

стабільному стані. Зважаючи на коефіцієнт автономності можна казати, що компанія не залежить від зовнішніх джерел фінансування, а обернений показник фінансової залежності вказує на суму загальної вартості майна, що припадає на 1 грн. власних коштів. Коефіцієнт фінансової стабільності у 2017-2019рр. значно перевищує норму до 1,5 і вказує на наявність додаткових резервів підвищення ефективності за рахунок залучених коштів. Коефіцієнти маневреності мають позитивні значення, це свідчить про достатність власних фінансових ресурсів для фінансування необоротних активів і частини оборотних.

Це підприємство можна вважати фінансово стабільним, воно захищене від зовнішніх негативних впливів, незалежно від кредиторів, а ризик збанкрутувати мізерно малий. У такого підприємства доходів більше, ніж витрат, воно вільно в фінансових маневрах, а кошти використовує ефективно. Якщо це підприємство належить до виробничого сектору, тоді в основі фінансової стійкості – безперервний процес випуску тієї чи іншої продукції і, звичайно, успішна реалізація її.

2.2 Оцінка та діагностика існуючої стратегії розвитку ТОВ «ХОЛИТ Дейта Системс»

Як вже було зазначено у попередньому розділі, стратегія – невід’ємна частина роботи підприємства. Її розробка надзвичайно важлива та допомагає розвитку підприємства. Стратегічна концепція розвитку ТОВ «ХОЛИТ Дейта Системс» враховує швидкі та мінливі умови ведення бізнесу, притаманні ринковій економіці, і забезпечує стабільний розвиток підприємства на тривалий період часу в умовах жорсткої конкурентної боротьби.

Першим кроком в діагностиці та розробці стратегії організації має стати визначення місії організації. У менеджменті під місією організації розуміють основну спільну мету, чітко виражену причину існування організації. Основна загальна мета організації (місія) утворює фундамент для встановлення ключових загальної мети, на досягнення яких має орієнтуватися вище керівництво. Місія деталізує статус підприємства і забезпечує напрямок і орієнтири для визначення цілей і стратегій на різних організаційних рівнях. Місією компанії можна озвучити так - продовжувати завоювати велику частку на ринку, потім розширити сферу діяльності компанії.

Основними фокусом чинної стратегії підприємства є:

1. Орієнтація на сучасний рівень споживчих вимог до програмного забезпечення та технічного устаткування.
2. Постійне вдосконалення та розробка нових рішень для клієнтів.
3. Модернізація застарілого та зношеного устаткування.
4. Розвиток комплексної системи підтримки замовників і експлуатантів.
5. Розробка і реалізація маркетингових програм з метою розширення ринків збуту і збільшення обсягів продажів.

У планах підприємства є розширення продуктової лінійки та випуск нових продуктів, вихід на нові ринки, вдосконалення обладнання. При оцінці стратегії необхідно розробити SWOT-аналіз, який надасть можливість

побачити слабкі і сильні сторони, можливості та загрози для підприємства. Після аналізу та оцінки можна адекватно оцінювати існуючу стратегію та вдосконалювати її на майбутнє.

Таблиця 2.6

SWOT-аналіз ТОВ «ХОЛИТ Дейта Системс»

Сильні сторони	В	О	З	Слабкі сторони	В	О	З
1) диверсифікована продуктова лінійка	0.2	3	0.6	1) слабкість внутрішнього ринку	0.2	4	0.8
2) історичні зв'язки з рядом клієнтів	0.05	2	0.1	2) закриття деяких ринків та втрата партнерських домовленостей	0.2	5	1
3) повний цикл створення електротехнічних рішень	0.1	3	0.3	3) Пошук нових партнерів	0.1	3	0.3
4) низька частка позикових коштів	0.1	3	0.3	4) вузька спеціалізація діяльності			
5) високий контроль якості продукції	0.1	4	0.4	5) залежність від постачальників	0.1	2	0.2
6) наявність джерел фінансування	0.1	3	0.3	6) застаріле устаткування	0.2	3	0.6
7) сучасні технології підходи	0.05	3	0.15	7) слабка маркетингова політика			
8) висококваліфікований персонал підприємства	0.1	3	0.3		0.1	1	0.1
9) конкурентоздатна цінова політика	0.1	4	0.4		0.1	2	0.2
10) імідж та репутація підприємства	0.1	4	0.4				
Загальна оцінка			3.25	Загальна оцінка			2.3
Можливості	В	О	З	Загрози	В	О	З
1) розробка нового програмного забезпечення	0.1	3	0.3	1) подорожчання імпортних комплектуючих	0.1	3	0.3
2) зношеність та застарілість багатьох підприємств	0.2	4	0.8	2) втрата технологій	0.2	4	0.8
3) співпраця з новими країнами	0.2	4	0.8	3) пошук кваліфікованого персоналу	0.1	3	0.3
4) залучення інвестицій	0.1	3	0.3	4) збільшення податкового навантаження			
5) відкриття нових ринків збуту	0.1	3	0.3	5) зниження репутації			
6) вдосконалення технологій виробництва	0.1	3	0.3	6) погіршення політичної ситуації у країні	0.1	3	0.3
7) прискорене зростання ніші	0.1	4	0.4	7) проблеми при забезпеченні та доставці продукції	0.1	2	0.2
8) розробка нової продукції				8) підвищення конкурентного впливу	0.2	4	0.8
					0.1	3	0.3
Загальна оцінка			3.5	Загальна оцінка			3.3

В-вага фактора

О- оцінка фактора

З- зважена оцінка фактора

Після проведення аналізу можна сформулювати чіткий висновок щодо сильних та слабких сторін підприємства. На підприємстві ТОВ «ХОЛИТ Дейта Системс» переважають сильні сторони, основними перевагами є диверсифікована продуктова лінійка, висока якість товару, зважена цінова політика, а до основних слабких сторін можна віднести ситуацію внутрішнього ринку та залежності від поставок комплектуючих. Оцінка можливостей та загроз показала майже однаковий результат, що означає гарні перспективи на майбутнє, але і значні загрози.

Отже, підприємство працює у складній ніші з високою конкуренцією, у мінливих ринкових умовах, де важко будувати довгострокові плани, адже ситуація може змінитися будь-якої секунди. Важливо тримати високу позицію, як підприємство з сильною науковою базою, яке розробляє новітні технологічні рішення, не відстаючи від конкурентів. Але ситуацію ускладнює політичне становище в Україні та світова пандемія.

В процесі проведення аналізу діяльності підприємства та опитування було виявлено наступні проблеми:

В області менеджменту:

- відсутність стратегічного аналізу,
- відсутність чіткої стратегії розвитку.

В області маркетингу та логістики:

- слабка маркетингова політика та відсутність маркетингової стратегії,
- неефективні методи стимулювання продажів,
- проблеми з асортиментною політикою і структурою продуктового портфеля,
- слабка договірна дисципліна (затримки поставок сировини, постійне зростання цін на сировину),
- зниження обсягів продажів.

В області фінансів:

- зменшення прибутку та рентабельності діяльності,
- зростання витрат на оплату праці та електротехнічні вироби.

У виробництві:

- недозавантаження виробничих потужностей .

Так, підприємство використовує стратегію концентрованого зростання та стратегію горизонтального диверсифікованого розвитку. Тобто, розширює ринки продажу та впливу, для наявних продуктів та розробок, шукає нові технологічні рішення, виходячи з можливостей виробництва. Також підприємство збирається продавати товари на ринки СНД та Європи і має достатньо потужностей на території України для задоволення попиту.

У зв'язку з сучасними умовами підприємство відклало стратегію посилення позицій на існуючому ринку і маркетингові витрати, сконцентрувавшись на актуальних продуктах та наявній базі клієнтів.

Найближчим часом підприємство збирається працювати на експорт, перехід до такої стратегії зумовило терміновий пошук нових покупців та послаблення ринку України. У таких умовах можливо було почати скорочення виробництва та розробок, що призвело би до втрати наукового потенціалу, капіталу та можливого занепаду підприємства, як такого. Але підприємств стабільне і бачить можливі позитивні шляхи розвитку.

Оцінка і контроль виконання стратегії є логічно завершальним процесом, здійснюваним у стратегічному управлінні. Даний процес забезпечує стійкий зворотний зв'язок між ходом процесу досягнення цілей і власне цілями, що стоять перед організацією [29, с. 413].

Оцінка обраної стратегії в основному здійснюється у вигляді аналізу правильності та достатності врахування при виборі стратегії основних факторів, що визначають можливості здійснення стратегії. Процедура оцінки обраної стратегії в кінцевому рахунку підпорядкована одному: чи приведе вибрана стратегія до досягнення підприємством своїх цілей. І це є основним критерієм оцінки обраної стратегії. Якщо стратегія відповідає цілям підприємства, то подальша її оцінка проводиться за наступними напрямками.

Відповідність обраної стратегії стану і вимогам оточення. Перевіряється те, наскільки стратегія ув'язана з вимогами з боку основних суб'єктів оточення, в якому ступені враховані фактори динаміки ринку і динаміки

розвитку життєвого циклу продукту, чи приведе реалізація стратегії до появи нових конкурентних переваг і т.п.

Відповідність обраної стратегії потенціалу і можливостям підприємства. В даному випадку оцінюється те, наскільки обрана стратегія ув'язана з іншими стратегіями, чи відповідає стратегія можливостям персоналу, чи дозволяє існуюча структура успішно реалізувати стратегію, вивірена програма реалізації стратегії в часі і т.п.

РОЗДІЛ 3

ЗАХОДИ ЩОДО УДОСКОНАЛЕННЯ СТРАТЕГІЇ РОЗВИТКУ ТОВ «ХОЛИТ Дейта Системс»

3.1. Пошук шляхів покращення стратегії розвитку підприємства

ТОВ «ХОЛИТ Дейта Системс» є платоспроможним і рентабельним. Звісно, криза створила проблеми для цього сектору, але у компанії є всі підстави для підвищення показників ефективності роботи. Зараз підприємству потрібна стратегія, яка б підвищила ефективність торговельної діяльності, збільшила обсяги продажів, зосередила зусилля на маркетинговій роботі, асортиментній політиці і системі ціноутворення. Необхідна розробка чіткого алгоритму роботи підприємства, як торговельної, так і управлінської. Незважаючи на деяке зниження показників, підприємство здатне покращити та розширити свою діяльність.

Дуже гарні позиції посідає підприємство в сегменті виробництва і послуг. Проте, як засвідчив проведений в попередньому розділі аналіз, ТОВ «ХОЛИТ Дейта Системс» має значну частку резервів в області маркетингової діяльності. Відтак, нами було зроблено висновок про необхідність корекції маркетингового плану. На основі виявлених проблем в роботі сформульовані завдання, які поліпшать фінансовий стан і конкурентоспроможність підприємства.

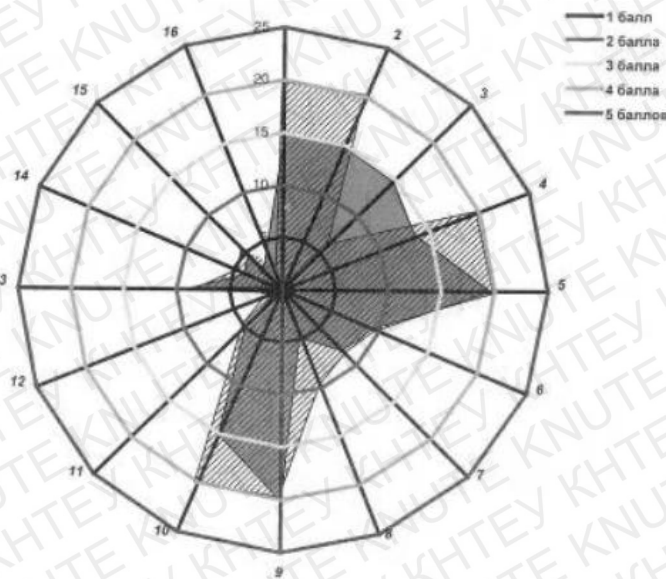
Таблиця 3.1

Маркетинговий план ТОВ «ХОЛИТ Дейта Системс» на 2020-2021 рр.

№	Мета
1	Розробка маркетингових заходів у стратегії розвитку підприємства на 2020-2021рр.
2	Розробка маркетингової програми, рекламних заходів, методів стимулювання продажів
3	Вивільнення нових виробничих потужностей, збільшення обсягу продажів на 10%, зниження собівартості реалізованої продукції, отримання прибутку, підвищення показника рентабельності продажів
4	Розширення ринків збуту продукції, вихід на нові ринки

Для контролю та впровадження маркетингових заходів можна залучити експерта чи найняти працівника. Реклама – надзвичайно важливий елемент продаж, навіть для вузькоспеціалізованої сфери діяльності.

Ринок промислової автоматизації дуже привабливий і розвивається у всьому світі, у компанії є гарні можливості та потенціал. Підприємство має багато конкурентоспроможних переваг серед українських постачальників і виробників, так і в порівнянні з міжнародними виробниками. Розглянемо багатокутник конкурентоспроможності ТОВ «ХОЛИТ Дейта Системс» (рис. 3.1.).



1. Політика підприємства
2. Імідж підприємства
3. Частка ринку
4. Конкурентні переваги продукту
5. Якість продукції
6. Асортимент товарів
7. Виробнича база
8. Інноваційний потенціал
9. Ціни на продукцію
10. Фінанси
11. Маркетингова стратегія
12. Збутова діяльність
13. Сервісне обслуговування
14. Експортна політика
15. Персонал

Критерії оцінки:

- 5 балів - найвища оцінка (лідерство за показником)
 4 бали - хороша оцінка (боротьба за лідерство за показником)
 3 бали - середня оцінка (боротьба за збереження позицій)
 2 бали - погана оцінка (аутсайдер)
 1 бал - даний фактор практично відсутній

Рис. 3.1. Багатокутник конкурентоспроможності ТОВ «ХОЛИТ Дейта Системс»

Аналізуючи багатокутник конкурентоспроможності, можна відзначити високі позиції щодо іміджу підприємства, якості продукції, цінової політики і фінансового стану підприємства. У той же час можна констатувати низький рівень по проведенню маркетингових досліджень, передпродажній підготовці і стимулюванню збуту. У той же час стабільність можна відзначити за такими напрямками, як займана частка ринку України, асортимент товару та потужності виробничої бази.

На підставі проведеного аналізу внутрішнього і зовнішнього середовища підприємства, аналізу сильних і слабких сторін, загроз і можливостей резюмуємо основні проблемні аспекти, які потребують поліпшення з метою покращення фінансового стану і ефективності роботи підприємства. Стратегічної корекції та змін потребують:

- збутова політика,
- маркетингова політика,
- пошук нових рішень та продукції.

Відповідно до проблем збуту, нова політика спрямована на вирішення цих проблем за допомогою таких інструментів:

- побудова системи мотивації для менеджерів з продажу, орієнтованої на особисту зацікавленість,
- опрацювання договірних відносин з клієнтами, посилення контролю цінової політики,
- перегляд існуючих договорів з постачальниками, змін умов постачання сировини, передбачення можливості 50% оплати з подальшою відстрочкою платежу.

Також потрібно підготуватися до виходу на нові ринки, стратегія концентрованого зростання повинна бути націлена на розвиток ринку і пошук нових каналів збуту для наявної продукції. Ці заходи допоможуть підприємству активно розвиватися в Україні та світі.

Таким чином, запропонований маркетинговий план в контексті покращення стратегії розвитку ТОВ «ХОЛИТ Дейта Системс» створить підстави для активізації маркетингової діяльності та стимулювання продаж, формуванні збалансованого продуктового портфеля та зміцнення договірної дисципліни на підприємстві задля упередження на майбутнє затримок при постачанні на підприємство сировини.

3.2 Прогнозована оцінка результативності запровадження заходів щодо удосконалення стратегії розвитку ТОВ «ХОЛИТ Дейта Системс»

Як було зазначено у попередньому питанні, підприємству необхідно пристосовувати маркетингову стратегію до свого ринкового сегменту. В даному випадку необхідно застосувати стратегію концентрованого маркетингу. Підприємство повинно сконцентрувати свої зусилля і ресурси там, де вона має можливість використовувати свої переваги за рахунок поліпшення збутової стратегії, використовуючи свою міцну ринкову позицію за рахунок багаторічної присутності на ринку, низьку собівартість продукції і проведення активної рекламної кампанії. Маркетингова стратегія допоможе підвищити рентабельність у 2020 році на 10-15% при незначних витратах. Реклама допоможе стимулювати збут та знайти нових клієнтів, що підвищить рентабельність діяльності та поліпшить основні показники діяльності.

Маркетингова стратегія для міжнародного ринку потребує значних витрат, але спочатку доцільно знайти декількох партнерів і підписати довгострокові договори, щоб протестувати весь бізнес-процес перед значним вливанням інвестицій.

Прогнозування продажів є відправною точкою фінансових розрахунків, проте відзначимо, що можливий обсяг продажів продукції оцінити складно, адже умови зовнішнього і внутрішнього середовища підприємства постійно змінюються. У 2020 році весь світ переживає кризу і важко оцінити наслідки. Експерти говорять, що для повернення галузі на рівень 2017-2018 рр. потрібно 3 роки, тож можемо планувати, що рівень рентабельності діяльності ТОВ «ХОЛИТ Дейта Системс» у 30% буде можливий у 2023 році. Розвиток галузі промислової автоматизації після кризового періоду розглянуто на рис. 3.2.

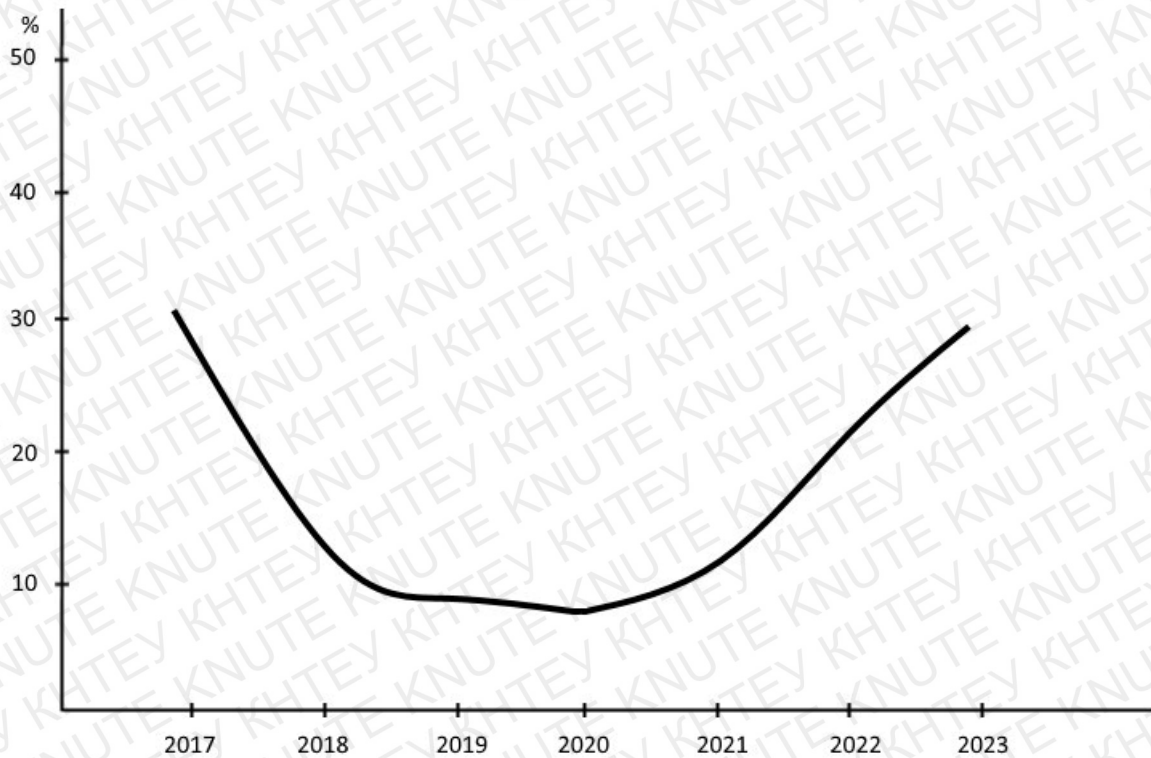


Рис. 3.2. Розвиток галузі промислової автоматизації після кризового періоду

Джерело: [23].

Сьогодні важливо утримувати позиції на ринку України і вдосконалити існуюче підприємство до наявних умов. Для поліпшення сервісу можливо використання поштоматів і більш простої доставки для покупців. Також важливо інтегрувати CRM-систему для роботи з клієнтами.

CRM-система (Customer Relationship Management або Управління відносинами з клієнтами) – прикладне програмне забезпечення для організацій, призначене для автоматизації стратегій взаємодії з замовниками (клієнтами), зокрема, для підвищення рівня продажів, оптимізації маркетингу і поліпшення обслуговування клієнтів шляхом збереження інформації про клієнтів і історію взаємин з ними, встановлення і поліпшення бізнес-процесів і подальшого аналізу результатів. Насправді, CRM-системою можна вважати будь-який варіант контролю і обліку, який допоможе поліпшити взаємодію з клієнтами. Навіть якщо ви веде історію дзвінків і контактів на папері або в MS Excel – це можна вважати CRM-системою в тому випадку, якщо

розроблена схема обліку і контролю працює і дозволяє контролювати всі варіанти взаємодії з клієнтами. Звичайно, такі методи ведення обліку відходять у минуле, адже в сучасному світі без ефективної автоматизації складно уявити собі роботу будь-якого бізнесу. А тому, коли говорять про CRM-системі, зазвичай мають на увазі спеціальне програмне забезпечення.

CRM потрібна для того, щоб: не втратити потенційного клієнта, не пропустити жодного вхідного дзвінка і запиту. У малому і середньому бізнесі в нашій країні конкуренція дуже висока. Компанії докладають значних зусиль для того, щоб залучити клієнтів, щоб на них звернули увагу. У порівнянні з іншими витратами на залучення клієнтів виділяється значний бюджет. І дуже важливо, щоб всі ці кошти і зусилля не пропали марно. Автоматизовані системи дозволяють отримати впевненість, що саме так і буде працювати відділ продажів. Ви отримаєте фіксацію кожного вхідного дзвінка, кожного запиту, кожного ліда. Без загальної стандартизованої CRM-системи кожен співробітник працює так, як він звик. Хтось веде облік в електронних таблицях, хтось – в записнику або щоденнику, хтось не веде облік взагалі, орієнтується виключно на звіти з 1С або на власну пам'ять. Контакти також відбуваються досить хаотично. Листи клієнтам можуть відправлятися як з корпоративної, так і з особистої поштової скриньки, дзвінки відбуватися з будь-якого зручного телефону, контроль якості роботи неможливий. CRM-система майже повністю вирішує цю проблему. Інформацію про всі вхідні та вихідні контактах буде знаходитися в одному сховищі, звідки її можна в будь-який момент отримати.

Накопичується статистична база, що також дуже важливо для успішного розвитку будь-якого бізнесу. Завдяки використанню CRM-системи вся робоча інформація збирається в одній загальній базі в стандартизованому вигляді. В результаті керівник може аналізувати статистику роботи, складати різні звіти (багато з яких вже в готовому вигляді присутні в CRM-системах), тобто аналізувати роботу і планувати подальшу роботу більш усвідомлено.

Готові рішення, від яких можна відштовхуватися в побудові власної системи роботи. Кожна CRM-система – це втілення бачення розробників того, як потрібно працювати з клієнтом. У ній закладено безліч готових інструментів, які дозволяють перевести роботу на якісно новий рівень. Наприклад, інтеграція CRM-системи з телефонією дозволяє фіксувати всі дзвінки, запам'ятовувати всі нові контакти і аналізувати якість роботи відділу продажів з лідами. У малому і середньому бізнесі роботу з клієнтами направляє найчастіше безпосередньо керівник (власник) бізнесу. У нього немає експертів, а часто немає і напрацювань по організації роботи з клієнтами. Керівнику немає, на що спиратися в цьому питанні, а тому і відділ продажів часто працює далеко не кращим чином. Впровадження CRM-системи дозволяє отримати не тільки інструмент, а й допомога, погляд розробників на те, як повинен працювати відділ продажів. У свою чергу, при розробці CRM-системи зазвичай спираються на кращі практики, на експертів у питаннях роботи з клієнтами. А тому якщо активно використовувати надані CRM-системою інструменти, то і робота відділу продажів також буде оптимізуватися. Різні інструменти системи самі підказують, які кроки варто зробити в процесі оптимізації роботи з клієнтами.

Впровадження нових маркетингових змін потребує значних ресурсів та часу, так необхідно скласти бюджет проекту та етапи його впровадження на 2020 рік.

1. Кадрові зміни. Пошук співробітника, який візьме обов'язки по роботі з маркетингом та роботі з рекламою. У подальшому можливе створення маркетингового відділу. Витрати на цьому етапі складуть – 110 тис. грн.
2. Бюджет на маркетингові заходи – 130 тис. грн.
3. Інші витрати – 10 тис. грн.

Отже, загальні заплановані витрати складатимуть 250 тис. грн.

Для впровадження CRM-системи необхідно інвестувати близько 250-300 тис. грн.

Використовуючи метод лінійної екстраполяції, розрахуємо прогнозовані величини прибутку на 2020 рік на основі середнього приросту (зниження) досліджуваного показника за певний період часу (табл. 3.2.).

Таблиця 3.2.

Плановий показник доходу від реалізації продукції на 2020-2022 рр.

Рік	Дохід (виручка) від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг) тис. грн.	Абсолютне відхилення	Темп росту, %	Темп приросту, %
2016	3730	-	-	-
2017	4616,8	886,8	124	23,8
2018	3577,6	-1039,2	77	22,5
2019	3958,9	381,3	111	10,7
2020*	4035,2	76,3	102	1,9
2021*	4187,7	152,5	104	3,8
2022*	4391,1	203,4	105	4,9

*прогнозні значення

Джерело: узагальнено на основі опрацювання джерел [додатки: Б2,В2,Г2].

Розрахуємо відхилення за три роки: $(886,8 + (-1039,2) + 381,3) / 3 = 76,3$ тис.грн. Визначивши середній темп приросту, розрахуємо прогнозне значення на 2020 рік $= 3958,9 + 76,3 = 4035,2$ тис. грн. За аналогічною схемою зроблено розрахунок на 2021-2022 роки.

Отже, можна очікувати, що дохід (виручка) від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг) у 2020 році буде приблизно ідентичним до 2019 р.

Впровадження маркетингового плану надасть можливість підвищити цей показник на 6-12%, розглянемо оптимістичний та песимістичний прогнози у табл. 3.4.

Таблиця 3.3

Прогноз на 2020-2022 рр. при застосуванні нової маркетингової стратегії

Рік	Дохід (виручка) від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг) тис. грн.	Песимістичний прогноз +6% тис. грн.	Оптимістичний прогноз +12% тис. грн.
2019	3958,9	-	-
2020*	4035,2	4277,3	4519,4
2021*	4187,7	4438,9	4690,2
2022*	4391,1	4654,6	4918

*прогнозні значення

Джерело: узагальнено на основі опрацювання джерел [додатки: Б2,В2,Г2].

Отже, нова маркетингова політика на 1 рік при песимістичному прогнозі підвищить дохід на 242,1 тис. грн., а при оптимістичному на 484,2 тис. грн. Якщо взяти середнє значення, то дохід від реалізації зросте приблизно на 363,2 тис. грн. Це надасть можливість цілком відшкодувати витрати на маркетингову стратегію та прискорений розвиток підприємства.

На 2021-2022 роки також можна очікувати значний економічний ефект від застосування маркетингового плану та впровадження оновленої стратегії розвитку підприємства. Так, при песимістичному прогнозі збільшення доходів на 6% у 2021 році можна очікувати дохід 4438,9 тис. грн., а при оптимістичному до 4690,2 тис. грн., що надасть перспективи для реалізації додаткових можливостей та впровадження нових заходів для покращення стратегії розвитку ТОВ «ХОЛИТ Дейта Системс». У 2022 році планується підвищити дохід підприємства до 4918 тис.грн.

Реалізація стратегій розвитку ТОВ «ХОЛИТ Дейта Системс» цілком реальна тому, що вона по суті є продовженням напрямку розвитку підприємства на сьогоднішній день. Запропоновані рекомендації створять

підґрунтя для підвищення ефективності діяльності підприємства та оптимізують існуючу стратегію розвитку, що в перспективі поліпшить результати діяльності та сприятиме розвитку підприємства у довгостроковому періоді.

ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ

Отже, стратегія являє собою розробку довгострокових задач та цілей підприємства, пошук рішень та комплексні дії щодо розподілу ресурсів, необхідних для досягнення поставлених цілей.

Сьогодні стратегія для підприємства – це невід’ємна частина організації ефективної та правильної роботи. Для діяльності підприємству необхідна не тільки наявність стратегії, але і постійний аналіз та вдосконалення цієї стратегії у відповідності до умов, що склалися на ринку. Оскільки без цього неможливі ні успішна діяльність, ні створення конкурентних переваг.

Незважаючи на велику кількість джерел та вчених, які займалися питаннями, пов’язаними із процесом стратегічного управління підприємством, певні аспекти даної теми залишаються маловивченими або автори по-різному трактують аналогічні поняття. Одним з таких аспектів є класифікація стратегії розвитку підприємства, яка розглядалася у даній роботі та для визначення якої відсутній єдиний підхід.

Основними з них є класифікації за ієрархією, за способом досягнення конкурентних переваг, а також еталоні стратегії. Розглянуті стратегії мають свої характерні особливості і повинні застосовуватися зважено і продумано. Будь-яке підприємство має право вільно обирати стратегію свого розвитку. У випускній кваліфікаційній роботі детально розглянуті еталонні стратегії розвитку. Викладена інформація та її аналіз дозволяють в повній мірі уявити, що правильно обрана і успішно втілена в життя стратегія управління підприємством є запорукою його плідного функціонування в умовах ринкової економіки.

Під час аналізу фінансово-господарської діяльності ТОВ «ХОЛИТ Дейта Системс» розглядалися основні економічні показники, аналіз продукції, організаційної структури підприємства та його конкурентоспроможність. Так, було визначено, що підприємство виготовляє та продає якісну, надійну техніку та послуги. Швидкий шлях розвитку та модернізації нині

ускладнюють політичні умови, розвиток сфери промислової автоматизації в Україні, а також пандемія, яка почалася у березні 2020 року. Підприємство має низку сильних та слабких сторін, що підкреслив проведений нами SWOT-аналіз підприємства. Аналіз конкурентоспроможності підприємства на даний момент виявив багато критеріїв, яким необхідно приділяти суттєву увагу, аби досягти кращих результатів порівняно з конкурентами і продовжити збільшувати прибуток.

Основними сильними сторонами ТОВ «ХОЛИТ Дейта Системс» є значний досвід роботи на ринку України та кваліфікований персонал, гарну репутацію та стійку конкурентоздатну позицію, а слабкості створює відсталість сфери промислової автоматизації підприємств України. Можливості підприємства складаються з інноваційних розробок та потенційного виходу на нові ринки.

Після проведення аналізу та оцінки наявної стратегії та пошуку шляхів її вдосконалення було визначено, що підприємство використовує стратегію концентрованого зростання та стратегію горизонтального диверсифікованого розвитку. Тобто розширює ринки продажу та впливу, для наявних продуктів та розробок, шукає нові технологічні рішення, виходячи з можливостей виробництва. Також підприємство збирається продавати товари на ринки СНД та Європи і має достатньо потужностей на території України для задоволення попиту. Автор вважає, що це ефективний напрям розвитку, і підприємство обрало правильний вектор розвитку. Уже найближчим часом підприємство освоїть новий ринок.

З огляду на проведені дослідження, для вдосконалення існуючої стратегії підприємства у роботі запропоновані ряд пропозицій, основними з яких є наступні:

1. Створення нової маркетингової стратегії .
2. Вихід на міжнародний ринок.
3. Покращення умов обслуговування та розвиток сфери промислової автоматизації в Україні.

4. Перегляд та оптимізація кадрової політики згідно з потребами підприємства.

5. Впровадження CRM-системи для підвищення ефективності роботи з клієнтською базою та поліпшенням обслуговування.

Крім того, підприємству необхідно пристосовувати маркетингову стратегію до свого ринкового сегменту. В даному випадку доцільно застосувати стратегію концентрованого маркетингу. Підприємство повинно сконцентрувати свої зусилля і ресурси там, де воно має можливість використовувати свої переваги за рахунок поліпшення збутової стратегії, використовуючи свою міцну ринкову позицію за рахунок багаторічної присутності на ринку, низька собівартість продукції і проведення активної рекламної кампанії. Маркетингова стратегія допоможе вже у 2020 році підвищити рентабельність на 10-15% при незначних витратах. Реклама для міжнародного ринку понесе значні витрати, але спочатку можна знайти декількох партнерів і підписати довгострокові договори, щоб протестувати весь процес перед значним вливанням грошей.

З метою удосконалення роботи підприємства процес формування стратегії його розвитку представлено у вигляді механізму дій і підходів у рамках досягнення поставлених цілей і завдань щодо забезпечення конкурентоспроможного й ефективного функціонування і розвитку в майбутньому за рахунок наявних ресурсів і потенціалу, а також виробленого єдиного комплексу соціально-економічних заходів і реалізації дієвого інструментарію планування, прогнозування, аналізу, контролю, обліку й адаптації. Його прикладне застосування дозволить забезпечити перехід промислових підприємств з одного рівня ринкового господарювання на інший, більш сучасний, досконалий, відповідний зовнішнім умовам, що сприятиме позитивним динамічним змінам в умовах нестабільної політичної та соціально-економічної ситуації.

Результатом втілення в життя отриманої стратегії для ТОВ «ХОЛІТ Дейта Системс» буде досягнення поставленої мети – посилення

конкурентних позицій на ринку. За допомогою ряду організаційно-технічних заходів підприємство отримає змогу одержувати максимальний прибуток і збільшувати клієнтську базу.

Отже, у випускній кваліфікаційній роботі проведено дослідження та здійснена розробка подальшої стратегії розвитку ТОВ «ХОЛИТ Дейта Системс». На основі запропонованих пропозицій підприємство матиме змогу вдосконалити свою існуючу стратегію розвитку та покращити результати господарської діяльності.

Список використаних джерел

1. Аванесова Н. Е. Стратегічне управління підприємством та сучасним містом : теоретико-методичні засади : монографія / Н. Е. Аванесова, О. В. Марченко ; Харків. нац. ун-т буд-ва та архітектури. – Харків, 2015. – 195 с.
2. Азарян О. М. Стратегічне управління маркетинговою діяльністю підприємств машинобудування : монографія / О. М. Азарян ; Донец. нац. ун-т економіки і торгівлі ім. М. І. Туган-Барановського. – Донецьк : ДонНУЕТ, 2011. – 218 с.
3. Андрієнко В. М. Стратегічне управління підприємствами реального сектору економіки : механізми, методи, моделі : монографія / [В. М. Андрієнко та ін.]; Донецький нац. ун-т. – Донецьк : ДонНУ, 2012. – 155 с.
4. Василенко В.А. Стратегія попередження як інструмент сталого розвитку підприємств //Культура народів Причорномор'я. - 2012. - N 77. - с. 245.
5. Верхоглядова Н. І. До питання про економічну сутність інноваційного розвитку / Н. І. Верхоглядова // Держава та регіони. Серія : Економіка та підприємництво. – Запоріжжя : Класич. приват. ун-т, 2010. – № 6. – С. 266–269.
6. Гавловська Н.І., Рудніченко Є.М. Стратегічне управління підприємством: сучасні аспекти: Київ, «Наука й економіка», 2015.- С. 34-38.
7. Геєць В. М. Інноваційні перспективи України. / В. М. Геєць, В. П. Семиноженко. – Харків : Константа, 2015. – 272 с.
8. Дєєва К. А. Ресурси стратегії розвитку підприємства: поняття та склад: // «Вісник Східноукраїнського національного університету ім. В. Даля» - 2012. - № 11 (182) Ч.1. - С. 118-124.
9. Джонсон М., Херрманн А. Орієнтація на клієнта - ключовий фактор успіху підприємства // Проблеми теорії і практики управління.-2010.- №2.- 96-100 с.
10. Должанський І. З. Стратегія управління діяльністю підприємства на основні збалансованої системи показників : монографія / І. З. Должанський, І. М. Ягнюк. – Донецьк : 2012. – 213 с.

11. Жіхарєва В.В., Савельєва Т.М. Формування стратегії розвитку підприємства в умовах невизначеності // «Економіка і суспільство. Випуск №9», 2017 – С. 11-21.
12. Калінеску Т. В. Стратегічний потенціал підприємства: формування та розвиток: монографія / Т.В Калінеску, Ю.А Романовська, О.Д. Кирилов – Східноукраїнський національний ун-т ім. Володимира Даля. — Луганськ,
13. Касич А.О. Управління конкурентними перевага підприємства / А.О. Касич, Ж. В. Харкова // Економічний аналіз. - 2016. - Т. 25, № 2. - С. 79-85.
14. Касич А. О. Втілення Концепції стратегічного управління в практику вітчизняних підприємств // «Бізнес-Інформ» - 2014. - № 11. - С. 290-294.
15. Курник Н. О. Обмеження вибору в процесі прийняття управлінського рішення // Вісник НТУ «ХП». - 2013. - № 52 - С. 23-31
16. Кудінова А. В. Трансформація відносин споживання в глобальній економіці [Електронний ресурс] : монографія / А. В. Кудінова ; М-во освіти і науки України, Держ. ВНЗ "Київ. нац. екон. ун-т ім. Вадима Гетьмана". - Електрон. текстові дані. - Київ : КНЕУ, 2015. - 284, 4 с.
17. Летягіна А. І. Відновлення після пандемії [Електронний ресурс] / А. І. Летягіна // Newsnews.un.org. – 2020. – Режим доступу до ресурсу: Newsnews.un.org > story > 2020/04
18. Матвеїв В.В. Сутність стратегічного управління конкурентним потенціалом підприємства // Журнал «Молодий вчений» № 2 лютий, 2015. - С. 121-123.
19. Мікловида В. П. Ефективність стратегічного управління підприємствами : сучасні проблеми та перспективи їх вирішення : монографія / [В. П. Мікловида та ін.] ; Держ. вищ. навч. закл. «Ужгород. нац. ун-т», Вищ. навч. закл. Укоопспілки «Полтав. ун-т економіки і торгівлі». – Полтава : ПУЕТ, 2013. – 231 с.
20. Наливайко А. П. Стратегія підприємства: зміна парадигми управління та інноваційні рішення для бізнесу [Електронний ресурс] : колект. монографія / М-во освіти і науки України, Держ. ВНЗ "Київ. нац. екон. ун-т ім. Вадима

- Гетьмана" ; ред. А. П. Наливайко. - Електрон. текстові дані. - Київ : КНЕУ, 2015. - 400 с.
- 21.Наливайко А. П., Гребешкова О. М., Решетняк Т. І. Стратегія підприємства у постіндустріальній економіці: монографія / за заг. Ред. Наливайка. А. П., Гребешкової О. М. — Київ : КНЕУ, 2017. — С. 186.
- 22.Орлов В.М., Новицька С.С. Стратегічне планування процесі управління підприємством // Науковий журнал «Зовнішня торгівля» - 2015. - С. 78.
- 23.Печорін І. Е. Інформаційні системи забезпечення маркетингової діяльності // Альманах сучасної науки і освіти. - 2015. - № 12 – 21 с.
- 24.Птащенко Л.О. Стратегічне та інноваційне забезпечення розвитку системи економічної безпеки підприємства: навч. посіб. / Л.О. Птащенко. - К.: ЦУЛ, 2018. - С. 320.
- 25.П'ятницька Г. Т. Управління підприємством в епоху глобалізму: монографія / Г. Т. П'ятницька. - К. : Логос, 2006. – С. 568-579.
- 26.Райко Д. В. Стратегічне управління розвитком маркетингової діяльності промислового підприємства : дис.док. екон. наук : 08.00.04 / Райко Д. В.; НТУ «ХП»; наук. кер. Ястремська О. М. – Харків : [б. в.], 2011. – 584 с.
- 27.Рожіцька О. С. Диха М. В. Стратегії розвитку підприємства електронний ресурс, режим доступу: khnu.km.ua/inform12312711
- 28.Синчук І.В Вплив SWOT-аналізу на прийняття управлінських рішень в умовах фінансової кризи // «Молодий вчений» • № 3 (30) • березень, 2016, - С. 176-183.
- 29.Соколенко В.А., Бондаренко О.М. Сутність та види стратегії розвитку // Вісник НТУ «ХП». 2015. № 53 – С. 71-75.
- 30.Туленков Н. Ключова позиція стратегічного менеджменту в організації // Проблеми теорії і практики управління.-2011.-№4.- 104-109 с.
- 31.Цопа Н.В.Управління розвитком промислових підприємств: методологія, моделі, методи: монографія/ Н. В. Цопа. — Сімферополь: ІТ "Аріал", 2012. — 320 с.

- 32.Швиданенко Г. О., Бойченко К. С. Розвиток підприємства: стратегічні наміри, ризики та ефективність [Електронний ресурс] : кол. монографія / Г. О. Швиданенко, К. С. Бойченко ; М-во освіти і науки України, Держ. ВНЗ "Київ. нац. екон. ун-т ім. Вадима Гетьмана". - Електрон. текстові дані. - Київ : КНЕУ, 2015. - 231 с.
- 33.Шемаєва Л.Г. Забезпечення економічної безпеки підприємства на основі управління стратегічною взаємодією із суб'єктами зовнішнього середовища: // «Управління проектами та розвиток виробництва», 2015. - С. 112-123.
- 34.Шершньова З. Є. Стратегічне управління: навчальний посібник / З. Є. Шершньова, С. В. Оборська. - К. : КНЕУ, 2012. - 384 с.
- 35.Шершньова З. Є., Черпак С. О., Силантьєв С. О. Інститути корпоративного управління в умовах інноваційної економіки [Електронний ресурс] : кол. монографія / З. Є. Шершньова, А. Є. Черпак, С. О. Силантьєв та ін. ; за наук. ред. З. Є. Шершньової ; М-во освіти і науки України, Держ. ВНЗ "Київ. нац. екон. ун-т ім. Вадима Гетьмана". - Електрон. текстові дані. - Київ : КНЕУ, 2015. - 371, 5 с.
- 36.Bourgeois L. J. Strategic Management. Concepts for managers / L. J. Bourgeois, Irene M. Duhaime, J. L. Stimpert. – Fort Worth : The Dryden Press, Harcourt Brace College Publishers, 2009. – 346 p.
- 37.Cheng M. The Differential Improvement Effects of the Strategy Map and Scorecard Perspectives on Managers' Strategic Judgments / M. Cheng, M. Humphreys, A. Kerry // European Accounting Review. – Brussels : EAA, 2012. – Vol. 87. – Issue 3. – P. 899–924.
- 38.Fernandes M. The Moderating Effects of the Incentive System and Performance Measure on Managers' and Their Superiors' Expectations about the Manager's Effort / M. Fernandes // Work. – Boston : IOS Press, 2012. – Vol. 41. – P. 5769–5771.
- 39.Hamel G. Leading the revolution / G. Hamel. – Boston, Mass.: Harvard Business School Press, 2000. – 333 p.

40. Tayler W. The Balanced Scorecard as a Strategy-Evaluation Tool : The Effects of Implementation Involvement and a Causal-Chain Focus / W. Tayler // European Accounting Review. – Brussels : EAA, 2010. – Vol. 85. – Issue 3. – P. 1095–111
41. Voelper S. The tyranny of the Balanced Scorecard in the innovation economy / S. Voelper, M. Leibold, R. Eckhoff, T. Davenport // Journal of Intellectual Capital. – 2006. – Vol. 7. № 1. – P. 43-60.

Додатки

Додаток А

Баланс (Форма № 1) за 2019 рік

Додаток Б1

Актив	Код рядка	На початок звітнього періоду	На кінець звітнього періоду
1	2	3	4
I. Необоротні активи			
Незавершене будівництво	20	0	0
Основні засоби:			
- залишкова вартість	30	108,3	117,6
- первісна вартість	31	357,7	399,7
- знос	32	(249,4)	(282,1)
Довгострокові біологічні активи:			
- справедлива (залишкова) вартість	35	0	0
- первісна вартість	36	0	0
- накопичена амортизація	37	0	0
Довгострокові фінансові інвестиції	40	0	0
Інші необоротні активи	70	0	0
Усього за розділом I	80	108,3	117,6
II. Оборотні активи			
Виробничі запаси	100	10	4,8
Поточні біологічні активи	110	0	0
Готова продукція	130	0	0
Дебіторська заборгованість за товари, роботи, послуги:			
- чиста реалізаційна вартість	160	636	659,8
- первісна вартість	161	636	659,8
- резерв сумнівних боргів	162	0	0
Дебіторська заборгованість з бюджетом	170	27,8	20,8
Інша поточна дебіторська заборгованість	210	37,5	17,7
Поточні фінансові інвестиції	220	0	0
Грошові кошти та їх еквіваленти:			
- в національній валюті	230	148,9	127,5
- в іноземній валюті	240	0	0
Інші оборотні активи	250	0	0
Усього за розділом II	260	860,2	830,6
III. Витрати майбутніх періодів	270	2,5	3,2
IV. Необоротні активи та групи вибуття	275	0	0
Баланс	280	971	951,4

Пасив	Код рядка	На початок звітнього періоду	На кінець звітнього періоду
1	2	3	4
I. Власний капітал			
Статутний капітал	300	104,3	104,3
Додатковий вкладений капітал	320	7,7	0
Резервний капітал	340	150	150
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	350	203,3	424,2
Неоплачений капітал	360	0	0
Усього за розділом I	380	465,3	678,5
II. Забезпечення наступних виплат та платежів			
III. Довгострокові зобов'язання	480	0	0
IV. Поточні зобов'язання			
Короткострокові кредити банків	500	0	0
Поточна заборгованість за довгостроковими зобов'язаннями	510	0	0
Кредиторська заборгованість за товари, роботи, послуги	530	3,5	5,5
Поточні зобов'язання за розрахунками:			
- з бюджетом	550	44,5	58,2
- зі страхування	570	22,7	25
- з оплати праці	580	49,9	55,9
Зобов'язання, пов'язані з необоротними активами та групами вибуття, утримуваними для продажу	605	0	0
Інші поточні зобов'язання	610	279	2,3
Усього за розділом IV	620	399,6	146,9
V. Доходи майбутніх періодів	630	0	0
Баланс	640	971	951,4

Звіт про фінансові результати за 2019 рік

Додаток Б2

Стаття	Код рядка	За звітний період	За попередній період
1	2	3	4
Дохід (виручка) від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	10	3958,9	3577,6
Непрямі податки та інші вирахування з доходу	20	(659,8)	(596,3)
Чистий дохід (виручка) від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг) (010-020)	30	3299,1	2981,3
Інші операційні доходи	40	8,7	0,2
Інші звичайні доходи	50	0,9	2,3
Надзвичайні доходи	60	0	0
Разом чисті доходи (030 + 040 + 050 + 060)	70	3308,7	2983,8
Збільшення (зменшення) залишків незавершеного виробництва і готової продукції	80	0	0
Матеріальні затрати	90	(338,1)	(262,6)
Витрати на оплату праці	100	(1791,5)	(1467,5)
Відрахування на соціальні заходи	110	-675	(561,6)
Амортизація	120	(42,2)	-46
Інші операційні витрати	130	(136,2)	(303,9)
у тому числі:	131	0	0
	140	0	0
Інші звичайні витрати	150	(0,9)	0
Надзвичайні витрати	160	0	0
Податок на прибуток	170	-104	(132,7)
Разом витрати (090 + 100 + 110 + 120 + 130 + 140 + 150 + 160 + 170)	180	(3087,9)	(2774,3)
Чистий прибуток (збиток) (070 - 180)	190	220,8	209,5

Баланс (Форма № 1) за 2018 рік

Додаток В1

Актив	Код рядка	На початок звітного періоду	На кінець звітного періоду
1	2	3	4
I. Необоротні активи			
Незавершене будівництво	20	0	0
Основні засоби:			
- залишкова вартість	30	124,3	108,3
- первісна вартість	31	334,4	357,7
- знос	32	(210.1)	(249.4)
Довгострокові біологічні активи:			
- справедлива (залишкова) вартість	35	0	0
- первісна вартість	36	0	0
- накопичена амортизація	37	0	0
Довгострокові фінансові інвестиції	40	0	0
Інші необоротні активи	70	0	0
Усього за розділом I	80	124,3	108,3
II. Оборотні активи			
Виробничі запаси	100	7,5	10
Поточні біологічні активи	110	0	0
Готова продукція	130	0	0
Дебіторська заборгованість за товари, роботи, послуги:			
- чиста реалізаційна вартість	160	689,1	636
- первісна вартість	161	689,1	636
- резерв сумнівних боргів	162	0	0
Дебіторська заборгованість з бюджетом	170	0	27,8
Інша поточна дебіторська заборгованість	210	40,3	37,5
Поточні фінансові інвестиції	220	0	0
Грошові кошти та їх еквіваленти:			
- в національній валюті	230	70,2	148,9
- в іноземній валюті	240	0	0
Інші оборотні активи	250	0	0
Усього за розділом II	260	807,1	860,2
III. Витрати майбутніх періодів	270	2	2,5
IV. Необоротні активи та групи вибуття	275	0	0
Баланс	280	933,4	971

Пасив	Код рядка	На початок звітного періоду	На кінець звітного періоду
1	2	3	4
I. Власний капітал			
Статутний капітал	300	104,3	104,3
Додатковий вкладений капітал	320	7,7	7,7
Резервний капітал	340	150	150
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	350	393,7	203,3
Неоплачений капітал	360	0	0
Усього за розділом I	380	655,7	465,3
II. Забезпечення наступних виплат та платежів			
III. Довгострокові зобов'язання	480	0	0
IV. Поточні зобов'язання			
Короткострокові кредити банків	500	0	0
Поточна заборгованість за довгостроковими зобов'язаннями	510	0	0
Кредиторська заборгованість за товари, роботи, послуги	530	4,3	3,5
Поточні зобов'язання за розрахунками:			
- з бюджетом	550	42,1	44,5
- зі страхування	570	17,6	22,7
- з оплати праці	580	38,2	49,9
Зобов'язання, пов'язані з необоротними активами та групами вибуття, утримуваними для продажу	605	0	0
Інші поточні зобов'язання	610	175,5	279
Усього за розділом IV	620	277,7	399,6
V. Доходи майбутніх періодів	630	0	0
Баланс	640	933,4	971

Звіт про фінансові результати за 2018рік

Додаток В2

Стаття	Код рядка	За звітний період	За попередній період
1	2	3	4
Дохід (виручка) від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	10	3577,6	4616,8
Непрямі податки та інші вирахування з доходу	20	(596,3)	(769,5)
Чистий дохід (виручка) від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг) (010-020)	30	2981,3	3847,3
Інші операційні доходи	40	0,2	4,6
Інші звичайні доходи	50	2,3	1,1
Надзвичайні доходи	60	0	0
Разом чисті доходи (030 + 040 + 050 + 060)	70	2983,8	3853
Збільшення (зменшення) залишків незавершеного виробництва і готової продукції	80	0	0
Матеріальні затрати	90	(262,6)	-327
Витрати на оплату праці	100	(1467,5)	(1914,1)
Відрахування на соціальні заходи	110	(561,6)	(693,2)
Амортизація	120	-46	(38,4)
Інші операційні витрати	130	(303,9)	(227,4)
у тому числі:	131	0	0
	140	0	(4,7)
Інші звичайні витрати	150	0	0
Надзвичайні витрати	160	0	0
Податок на прибуток	170	(132,7)	(187,6)
Разом витрати (090 + 100 + 110 + 120 + 130 + 140 + 150 - 80 + 160 + 170)	180	(2774,3)	(3392,4)
Чистий прибуток (збиток) (070 - 180)	190	209,5	460,6

Баланс (Форма № 1) за 2017 рік

Додаток Г1

Актив	Код рядка	На початок звітного періоду	На кінець звітного періоду
1	2	3	4
I. Необоротні активи			
Нематеріальні активи:			
- залишкова вартість	10	0	1
- первісна вартість	11	3	4
- накопичена амортизація	12	-3	-3
Незавершене будівництво	20	0	0
Основні засоби:			
- залишкова вартість	30	61	123
- первісна вартість	31	248	330
- знос	32	-187	-207
Довгострокові біологічні активи:			
- справедлива (залишкова) вартість	35	0	0
- первісна вартість	36	0	0
- накопичена амортизація	37	0	0
Довгострокові фінансові інвестиції:			
- які обліковуються за методом участі в капіталі інших підприємств	40	0	0
- інші фінансові інвестиції	45	285	0
Довгострокова дебіторська заборгованість	50	0	0
Справедлива (залишкова) вартість інвестиційної нерухомості	55	0	0
Первісна вартість інвестиційної нерухомості	56	0	0
Знос інвестиційної нерухомості	57	0	0
Відстрочені податкові активи	60	0	0
Гудвіл	65	0	0
Інші необоротні активи	70	0	0
Гудвіл при консолідації	75	0	0
Усього за розділом I	80	346	124
II. Оборотні активи			
Виробничі запаси	100	2	8
Поточні біологічні активи	110	0	0
Незавершене виробництво	120	0	0
Готова продукція	130	0	0
Товари	140	0	0
Векселі одержані	150	0	0
Дебіторська заборгованість за товари, роботи, послуги:			
- чиста реалізаційна вартість	160	717	689
- первісна вартість	161	717	689
- резерв сумнівних боргів	162	0	0
Дебіторська заборгованість за рахунками:			
- за бюджетом	170	0	0
- за виданими авансами	180	72	35
- з нарахованих доходів	190	0	0
- із внутрішніх розрахунків	200	0	0
Інша поточна дебіторська заборгованість	210	8	5
Поточні фінансові інвестиції	220	0	0
Грошові кошти та їх еквіваленти:			
- в національній валюті	230	203	70
- у т.ч. в касі	231	0	0
- в іноземній валюті	240	0	0
Інші оборотні активи	250	0	0
Усього за розділом II	260	1002	807
III. Витрати майбутніх періодів	270	4	2
IV. Необоротні активи та групи вибуття	275	0	0
Баланс	280	1352	933

Пасив	Код рядка	На початок звітного періоду	На кінець звітного періоду
1	2	3	4
I. Власний капітал			
Статутний капітал	300	104	104
Пайовий капітал	310	0	0
Додатковий вкладений капітал	320	8	8
Інший додатковий капітал	330	0	0
Резервний капітал	340	150	150
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	350	533	394
Неоплачений капітал	360	0	0
Вилучений капітал	370	0	0
Накопичена курсова різниця	375	0	0

Усього за розділом I	380	795	656
Частка меншості	385	0	0
II. Забезпечення наступних виплат та платежів			
Забезпечення виплат персоналу	400	0	0
Інші забезпечення	410	0	0
Сума страхових резервів	415	0	0
Сума часток перестраховиків у страхових резервах	416	0	0
Цільове фінансування	420	0	0
Усього за розділом II	430	0	0
III. Довгострокові зобов'язання			
Довгострокові кредити банків	440	0	0
Інші довгострокові фінансові зобов'язання	450	285	0
Відстрочені податкові зобов'язання	460	0	0
Інші довгострокові зобов'язання	470	0	0
Усього за розділом III	480	285	0
IV. Поточні зобов'язання			
Короткострокові кредити банків	500	0	0
Поточна заборгованість за довгостроковими зобов'язаннями	510	0	0
Векселі видані	520	0	0
Кредиторська заборгованість за товари, роботи, послуги	530	3	4
Поточні зобов'язання за розрахунками:			
- з одержаних авансів	540	0	0
- з бюджетом	550	173	42
- з позабюджетних платежів	560	0	0
- зі страхування	570	27	18
- з оплати праці	580	61	38
- з учасниками	590	0	169
- із внутрішніх розрахунків	600	0	0
Зобов'язання, пов'язані з необоротними активами та групами вибуття, утримуваними для продажу	605	0	0
Інші поточні зобов'язання	610	8	6
Усього за розділом IV	620	272	277
V. Доходи майбутніх періодів	630	0	0
Баланс	640	1352	933

Звіт про фінансові результати за 2017рік

Додаток Г2

Стаття	Код рядка	За звітний період	За попередній період
1	2	3	4
Доход (виручка) від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	10	4617	3730
Податок на додану вартість	15	770	623
Акцизний збір	20	0	0
	25	0	0
Інші вирахування з доходу	30	0	0
Чистий доход (виручка) від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	35	3847	3107
Собівартість реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	40	-2316	-1469
Валовий прибуток:			
- прибуток	50	1531	1638
- збиток	55	0	0
Інші операційні доходи	60	5	6
У т.ч. дохід від первісного визнання біологічних активів і сільськогосподарської продукції, одержаних у наслідок сільськогосподарської діяльності	61	0	0
Адміністративні витрати	70	-735	-533
Витрати на збув	80	0	-306
Інші операційні витрати	90	-153	-155
У т.ч. витрати від первісного визнання біологічних активів і сільськогосподарської продукції, одержаних у наслідок сільськогосподарської діяльності	91	0	0
Фінансові результати від операційної діяльності:			
- прибуток	100	648	650
- збиток	105	0	0
Доход від участі в капіталі	110	0	0
Інші фінансові доходи	120	0	34
Інші доходи	130	1	0
Фінансові витрати	140	0	-34
Втрати від участі в капіталі	150	0	0
Інші витрати	160	0	0
Прибуток (збиток) від впливу інфляції на монетарні статті	165	0	0
Фінансові результати від звичайної діяльності до оподаткування:			
- прибуток	170	649	650
- збиток	175	0	0
У т.ч. прибуток від припиненої діяльності та/або прибуток від переоцінки необоротних активів та групи вибуття у наслідок припинення діяльності	176	0	0
У т.ч. збиток від припиненої діяльності та/або збиток від переоцінки необоротних активів та групи вибуття у наслідок припинення діяльності	177	0	0
Податок на прибуток від звичайної діяльності	180	-188	-157
Дохід з податку на прибуток від звичайної діяльності	185	0	0
Фінансові результати від звичайної діяльності:			
- прибуток	190	461	493
- збиток	195	0	0
Надзвичайні:			
- доходи	200	0	0
- витрати	205	0	0
Податки з надзвичайного прибутку	210	0	0
Частка меншості	215	0	0
Чистий:			
- прибуток	220	461	493
- збиток	225	0	0
Забезпечення матеріального заохочення	226	0	0