

**Київський національний торговельно-економічний університет**

**Кафедра менеджменту**

## **ВИПУСКНА КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА**

на тему:

**«Розробка стратегії розвитку підприємства в умовах нестабільного  
середовища»**

(за матеріалами ТОВ «КОНВЕРС ЛІНКС», м. Київ)

Студентки 2 курсу 4м групи  
спеціальності 073 «Менеджмент»  
спеціалізації «Управління бізнесом»

Костенко Юлії  
Віталіївни

Науковий керівник:  
доктор економічних наук,  
професор

П'ятницька Галина  
Тезіївна

Гарант освітньої програми:  
доктор економічних наук,  
професор

Федулова Ірина  
Валентинівна

**Київ 2019**

## ЗМІСТ

|                                                                                                                                              |           |
|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------|
| <b>ВСТУП.....</b>                                                                                                                            | <b>3</b>  |
| <b>РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ТА МЕТОДИЧНІ ЗАСАДИ РОЗРОБКИ<br/>СТРАТЕГІЇ РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМСТВА В УМОВАХ<br/>НЕСТАБІЛЬНОГО СЕРЕДОВИЩА.....</b>      | <b>5</b>  |
| 1.1. Різновиди стратегії розвитку підприємства та наукові підходи до її<br>розробки.....                                                     | 5         |
| 1.2. Методи оцінювання нестабільності зовнішнього середовища в процесі<br>розробки стратегії розвитку підприємства.....                      | 9         |
| <b>РОЗДІЛ 2. ДОСЛІДЖЕННЯ ПРОЦЕСУ РОЗРОБКИ СТРАТЕГІЇ<br/>РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМСТВА ТОВ «КОНВЕРС ЛІНКС».....</b>                                   | <b>13</b> |
| 2.1. Оцінювання нестабільності зовнішнього середовища та впливу його<br>факторів на розвиток підприємства.....                               | 13        |
| 2.2. Аналіз організації та реалізації процесу розробки стратегії розвитку на<br>підприємстві ТОВ «КОНВЕРС ЛІНКС».....                        | 21        |
| <b>РОЗДІЛ 3. УДОСКОНАЛЕННЯ ПРОЦЕСУ РОЗРОБКИ СТРАТЕГІЇ<br/>РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМСТВА ТОВ «КОНВЕРС ЛІНКС».....</b>                                 | <b>28</b> |
| 3.1. Планування заходів щодо удосконалення процесу розробки стратегії<br>розвитку підприємства в умовах нестабільного середовища.....        | 28        |
| 3.2. Прогнозна оцінка результатів реалізації заходів щодо удосконалення<br>розробки стратегії розвитку підприємства ТОВ «КОНВЕРС ЛІНКС»..... | 35        |
| <b>ВИСНОВКИ І ПРОПОЗИЦІЇ.....</b>                                                                                                            | <b>46</b> |
| <b>СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....</b>                                                                                                       | <b>50</b> |
| <b>ДОДАТКИ.....</b>                                                                                                                          | <b>54</b> |

## ВСТУП

**Актуальність дослідження.** Успішний розвиток економіки країни прямо залежить від того рівня, на якому знаходяться її національні підприємства. Задачу цілеспрямованого впливу на всі елементи виробництва в умовах інтенсивного розвитку економіки і досягнення високої економічної ефективності вирішує розроблення стратегії розвитку підприємства. Дослідженням проблем пов'язаних з формуванням та вибором стратегії розвитку підприємства присвячені праці багатьох вітчизняних та зарубіжних вчених, зокрема: І. Ансоффа, В.М. Гриньової, В.А. Забродського, А.Т. Зуба, А.А. Мазаракі, Л.Г. Мельника, Г. Мінцберга, М.Е. Портера, О.І. Пушкаря, Г. П'ятницької, А. Стрікланда, Д. Тісса, А.А. Томпсона, З. Шершньової та багатьох інших. Разом з тим дослідження показали, що існують обґрунтовані причини нединамічного розвитку підприємств, тому дослідження теоретичних і методичних основ розробки стратегії розвитку підприємства, а також оцінка програми заходів щодо її забезпечення є актуальними і становлять науковий та практичний інтерес.

**Метою випускної кваліфікаційної роботи** є удосконалення процесу розробки стратегії розвитку підприємства ТОВ «КОНВЕРС ЛІНКС» в умовах нестабільного середовища.

Базуючись на поставлену мету в дослідженні необхідно вирішити наступні завдання:

- проаналізувати різновиди стратегії розвитку підприємства та наукові підходи до її розробки;
- порівняти методи оцінювання нестабільності зовнішнього середовища в процесі розробки стратегії розвитку підприємства;
- провести оцінювання нестабільності зовнішнього середовища та впливу його факторів на розвиток підприємства;
- проаналізувати організацію та реалізацію процесу розробки стратегії розвитку на підприємстві ТОВ «КОНВЕРС ЛІНКС»;

- спланувати заходи щодо удосконалення процесу розробки стратегії розвитку підприємства в умовах нестабільного середовища;
- спрогнозувати результати реалізації заходів щодо удосконалення розробки стратегії розвитку підприємства ТОВ «КОНВЕРС ЛІНКС».

**Об'єктом дослідження** є процес розробки стратегії розвитку підприємства в умовах нестабільного середовища.

**Предметом дослідження** є теоретичні, методичні та практичні аспекти розробки стратегії розвитку підприємства в умовах нестабільного середовища.

**Методи дослідження.** У процесі дослідження використано методи логічного узагальнення і наукової абстракції, методи моделювання і прогнозування, метод експертних оцінок, метод ієрархічної декомпозиції показників, методи факторного аналізу, динамічного та нормативного порівняння, економіко-статистичні, статистичні та графічні методи.

**Інформаційною основою дослідження** є праці вітчизняних та зарубіжних вчених, монографії, збірки наукових праць, статті у фахових наукових виданнях, матеріали наукових конференцій, фінансова звітність ТОВ «КОНВЕРС ЛІНКС».

**Наукова новизна** отриманих результатів полягає в удосконаленні підходу до визначення різновидів стратегії розвитку підприємства, що на відміну від існуючих передбачає вибір альтернатив для розвитку з урахуванням специфіки рівня управління.

**Практичне значення** одержаних результатів полягає у розробці рекомендацій щодо зміни стратегії розвитку в процесі стратегічного планування на діючому підприємстві. Частково результати дослідження були висвітлені у науковій статті (дод. А).

**Структура роботи.** Випускна кваліфікаційна робота складається зі вступу, трьох розділів, висновків і пропозицій, списку використаних джерел і додатків. Основний текст роботи становить 49 сторінок, в т.ч. 16 таблиць, 11 рисунків. Список використаних джерел містить 48 найменувань, викладених на 6 сторінках. Робота містить 5 додатків, викладених на 19 сторінках.

## РОЗДІЛ 1

# ТЕОРЕТИЧНІ ТА МЕТОДИЧНІ ЗАСАДИ РОЗРОБКИ СТРАТЕГІЇ РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМСТВА В УМОВАХ НЕСТАБІЛЬНОГО СЕРЕДОВИЩА

### 1.1. Різновиди стратегії розвитку підприємства та наукові підходи до її розробки

Глобалізовані виклики сьогодення посилили складні умови реформування економіки та інтерес вітчизняних підприємств до розробки стратегій компаній, позаяк без формування перспектив та прогнозування майбутніх тенденцій розвитку неможливо сформувати тактичні напрямки діяльності суб'єкта господарювання. Формування та розроблення стратегії – це, насамперед, формування бачення про майбутні перспективи підприємства, а також ефективне використання інноваційних методів управління суб'єктом підприємницької діяльності, що створює перспективні умови щодо напрямків розвитку підприємства.

Стратегії сьогодення направлені на детальний розгляд поточних умов, в яких розвивається і працює суб'єкт підприємництва, а також направлені на визначення основних завдань, що створюють умови вибору певного варіанту стратегії та формують різнобічні проекти, що дозволять підвищити економічні результати діяльності підприємства.

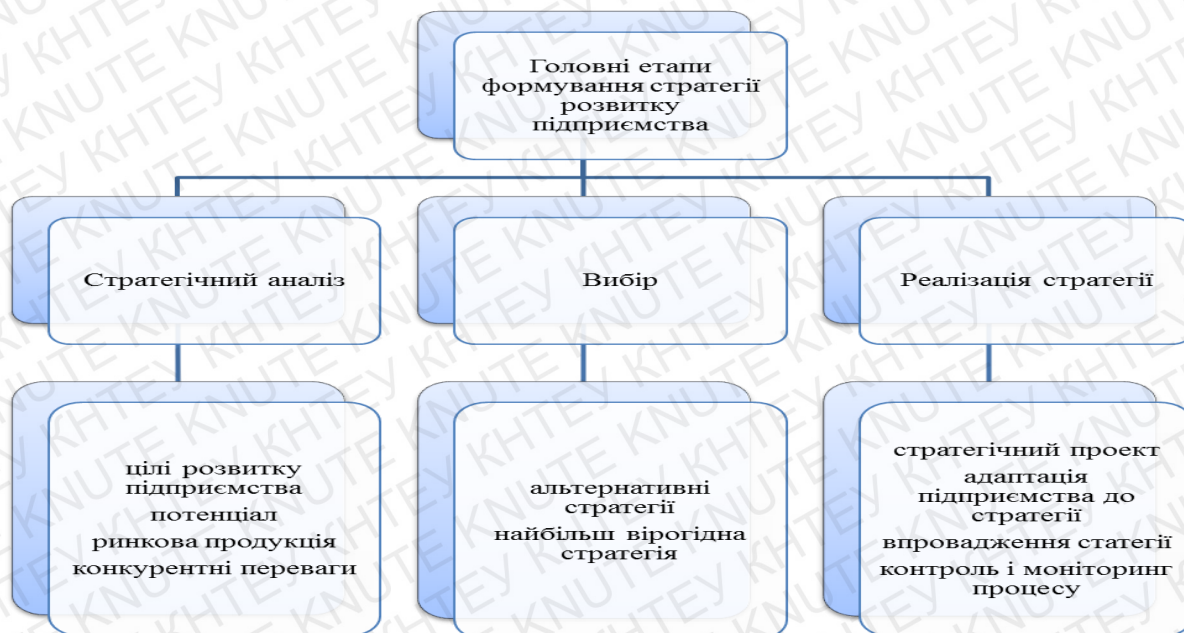
І. Ансофф [2] під стратегією розумів один із декількох наборів правил прийняття рішень стосовно поведінки фірми в умовах неповноти інформації про майбутній розвиток підприємства.

Стратегія підприємства – це перманентна програма рецисивної поведінки суб'єкта підприємництва в сучасних умовах часткового інформаційного уявлення щодо майбутнього розвитку навколишнього середовища та підприємництва, включаючи формування місії, довготривалих цілей, методів і правил прийняття рішень для оптимального використання стратегічних

ресурсів, сильних сторін та можливостей, усунення слабких місць та хеджування ризиків. Слід зазначити, на сьогодні актуальним є формування та запровадження стратегії розвитку підприємства зорієнтованої на нестабільність зовнішнього середовища підприємництва.

Розроблення стратегії розвитку підприємства має враховувати головні напрямки реалізованої економічної політики держави. Конкретно, це вимагає постійного коригування стратегічної парадигми розвитку бізнесу в рамках схеми: стан економіки – державна економічна політика – корпоративна стратегія – ефективність реалізації.

Аналіз різних інформаційних джерел [3-9; 16; 28; 29; 36 та ін.] дозволив зробити висновок, що стратегія розвитку підприємства – це сукупність способів і дій, спрямованих на досягнення поставлених стратегічних цілей і втілення завдань щодо розвитку підприємства на ринку. Коли мова йде про нестабільне середовище [15], то стратегія розвитку часто може являти собою план, розрахований на тривалий період часу, навіть без деталізації етапів, прийомів і тактичних дій (рис.1.1).



**Рис. 1.1. Загальна схема технології розробки стратегії розвитку підприємства**

*Джерело: Побудовано автором на основі [2; 3; 17; 29; 40].*

Іноді розробляючи стратегію розвитку підприємства мають на увазі, у першу чергу, розвиток бізнесу. Розробка стратегії розвитку бізнесу виконує важливу функцію у адаптації підприємства до розвитку зовнішнього та внутрішнього середовища в глобалізаційних умовах.

Виділимо основні стратегії розвитку бізнес структур. Це: стратегія обмеженого зростання; стратегія скорочення; стратегія ліквідації; змішані стратегії; стратегія розвитку продукту; стратегія розвитку галузі. Необхідно зазначити, що великі підприємства, особливо багатогалузеві, досить часто застосовують формування та розроблення стратегії як в цілому для підприємства, так і для структурних підрозділів і сфер його функціонування окремо. В свою чергу дані стратегії різняться із загальною стратегією підприємства, а в деяких випадках навіть суперечать їй.

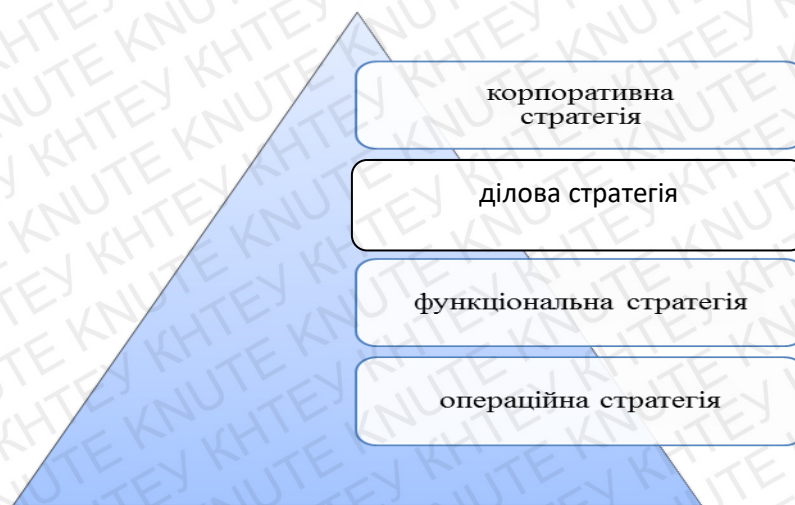
Відповідно до іншої класифікації виділяють наступні стратегії: диференціація, тобто створення товару або послуги, що володіють досконалою новизною в рамках цієї компанії; вчинене лідерство у витратах, тобто поглинання ринку за допомогою пропозиції товару із заниженою вартістю за рахунок мінімізації витрат; зосередження, або фокусування, на ринку продукції з конкретного ринкового сегмента [32].

Формуючи загальну стратегію розвитку найчастіше бізнес структури орієнтуються на змішану стратегію розвитку, що включає в себе комбінації з декількох стратегій, таких як: прогресивної (зростання підприємства передбачається за рахунок створення структур, що є посередниками між виробником і кінцевим покупцем), регресивної (зростання підприємства відбувається за рахунок ефективної взаємодії з постачальниками та формування нових джерел сировинних ресурсів), горизонтальної (зростання підприємства відбувається шляхом поглинання компаній-конкурентів або встановлення суворого нагляду за їх функціонуванням на ринку).

Проведений аналіз праць вчених вказує на існування значної кількості класифікацій стратегій розвитку підприємства, які розрізняються по набору і кількості класифікаційних ознак. Так, слід зазначити, що майже всі автори

ідентифікують так звані базові (або еталонні) стратегії, але деякі джерела стверджують, що стратегії можуть бути класифіковані орієнтуючись на життєвий цикл суб'єкта підприємництва: стратегії зростання (інтенсивного зростання), стратегії стабілізації (слабкого зростання) та стратегії уходу.

Необхідно зазначити, що вчені-економісти, як зарубіжні так і вітчизняні, стверджують, що для багатoproфільного підприємства необхідно формувати чотири рівні стратегій (рис. 1.2), де найвищий рівень – корпоративна стратегія, яка встановлює загальне спрямування функціонування бізнес структури (зростання, стабілізація або скорочення); другий рівень формують ділові (або бізнесові) стратегії, що базуються та підпорядковуються корпоративній стратегії та формують напрями щодо успіху обраних цілей в кожній стратегічній одиниці бізнесу; третій рівень – функціональні стратегії, які формують для конкретного функціонального напрямку діяльності підприємства (виробництво, фінанси, маркетинг, інновації, управління персоналом тощо); четвертий рівень – операційні стратегії, що запроваджуються для структурних підрозділів суб'єкта підприємництва. Між рівнями розробки стратегії розвитку підприємства має бути тісний взаємозв'язок, кожний із рівнів формулює конкретне стратегічне середовище для нижчого рівня та запроваджує лімітування в конкретних завданнях цих рівнів і навпаки, нижчі рівні здійснюють конкретний вплив на формування вищого рівня.



**Рис. 1.2. Піраміда рівнів розробки стратегії розвитку підприємства**

*Джерело: [41].*

Отже, формуючи стратегію розвитку українські підприємства в сучасних складних умовах вимушені використовувати занадто узагальнену, часткову і наближену інформацію щодо вибору альтернативних напрямків діяльності, що ускладнює процес прорахувати всі можливості та ризики, що виникають в процесі реалізації даної стратегії. Тому, формуючи стратегію розвитку підприємства з використанням піраміди рівнів розробки, суб'єкт підприємництва уможливорює досягнення більш якісного та ефективного зростання діяльності в майбутньому.

## **1.2. Методи оцінювання нестабільності зовнішнього середовища в процесі розробки стратегії розвитку підприємства**

Проведення економічного аналізу середовища, яке виконується в стратегічному управлінні, має на меті виявити загрози та можливості, які можуть виникнути у зовнішньому середовищі стосовно бізнесу, а також сильні та слабкі сторони бізнесу. Неоднорідність факторів середовища підприємства, їх ієрархічність та взаємозалежність, складний механізм взаємозв'язку зміни факторів середовища та параметрів функціонування підприємства підвищують складність кількісної оцінки нестабільності середовища та величини її впливу на конкретне підприємство. Саме для цього завдання були розроблені певні методи стратегічного аналізу, що використовуються в управлінні діяльності підприємства. Стратегічний аналіз зовнішнього оточення підприємства є дослідженням поточного стану, основних перспектив розвитку підприємства та визначення глобальних чинників впливу навколишнього середовища бізнес структури, а саме галузевих, ринкових, взаємодія з постачальниками тощо.

Як зазначає О.Я. Дрінь, «знання характеру і рівня нестабільності середовища необхідні менеджменту підприємств для формування ефективних стратегічних рішень і визначення поточних управлінських дій задля попереджуючих рішень з метою нівелювання негативних і використання позитивних зовнішніх зрушень». Існує багато наукових підходів до

диференціації нестабільності середовища, що дає змогу визначити типи та характерні ознаки такого середовища, з'ясувати фактори, що впливають на рівень нестабільності організаційного оточення, окреслити методи прогнозування майбутніх змін» [10, с.128].

Однією з перших методичних розробок щодо оцінювання рівня нестабільності зовнішнього середовища була методика І. Ансоффа, яка ґрунтується на основі побудови матриці, в якій наведено якісні характеристики факторів середовища (звичність подій, темп змін та передбачуваність). Далі відбувається переведення кожної якісної характеристики в бали відповідно до шкали нестабільності. І. Ансофф запропонував оцінювати нестабільність середовища за п'ятирівневою шкалою [3]: від стабільного середовища (0,1 – 2,0 бали) до нестабільного (3,6 – 5,0 балів). Відповідно до кожного з рівнів нестабільності середовища, запропоновано вид тактичного та стратегічного управління [2].

В сучасних наукових доробках наявні різні методи аналізу внутрішнього та зовнішнього середовища підприємства, які в свою чергу спонукають визначити наявні можливості та передбачити загрози в діяльності суб'єкта підприємництва.

При побудові системи факторів для аналізу навколишнього середовища підприємства слід брати до уваги наступні моменти: взаємозв'язок між чинниками сили, за допомогою якого зміна одного фактора впливає на інші фактори навколишнього середовища; значущість системи факторів, що впливають на діяльність підприємства, які різняться кількістю, різноманітністю взаємозв'язків та впливу; різні темпи зміни рухливості та мобільності, тобто відносна швидкість та фактори навколишнього середовища; невизначеність інформації та невпевненість щодо її точності. Серед найбільш поширених моделей аналізу так званого мезосередовища підприємства є модель «галузевої конкуренції» М. Портера. До складу моделі входять групи чинників, що характеризують споживачів, постачальників, наявних та потенційних конкурентів, товари-замінники, бар'єри на «вході у галузь» та «виході з галузі».

Крім того, доцільно враховувати вплив організацій-регуляторів та організацій-партнерів. Результати аналізу складових моделі галузевої конкуренції М. Портера дають змогу сформулювати загальний вигляд конкуренції та оцінити місце конкретної організації [34].

Також заслуговує на увагу структурований підхід до ідентифікації рівня нестабільності зовнішнього середовища Р. Дункана, згідно з яким середовище галузі розбивається на складові впливу (споживачі, конкуренти, постачальники, урядове регулювання, політична думка, ставлення суспільства, профспілки (на сьогодні вплив даної компоненти виключається з досліджень)) та оцінюється рівень невизначеності кожного елемента окремо [47;48].

Грунтуючись на вивченні досвіду зарубіжних та вітчизняних науковців щодо методики кількісного оцінювання нестабільності середовища, а також ураховуючи якісні характеристики нестабільності зовнішнього середовища [2; 3; 48;49], необхідно здійснювати оцінювання рівня нестабільності зовнішнього середовища за такими основними критеріями:

1. Критерій складності: характеризує просте середовище – незначна кількість факторів; складне – велика кількість факторів.
2. Критерій взаємозв'язку факторів: характеризує тип, направленість та силу взаємозв'язку факторів середовища.
3. Критерій мінливості: визначає характер тенденцій факторів та їх спонтанність.
4. Критерій невизначеності: відображає рівень невизначеності інформації щодо поводження факторів середовища.

Невизначеність факторів  $i$ -ї компоненти визначатиметься за формулою:

$$K_{нвi} = 1 - K_{конi} \quad (1.1)$$

де  $K_{конi}$  - коефіцієнт (конкордації) узгодженості думок експертів із приводу характеристики факторів.

Загальний рівень нестабільності факторів кожної компоненти зовнішнього середовища, можна оцінити за наступною формулою:

$$N_{ki} = \frac{K_{cki} + K_{ezi} + K_{mni} + K_{nei}}{4} \quad (1.2)$$

де  $K_{cki}$  - коефіцієнт складності факторів в рамках  $i$ -ї компоненти зовнішнього середовища;

$K_{cki}$  - взаємозв'язок факторів зовнішнього середовища;

$K_{mni}$  - мінливість факторів;

$K_{nei}$  - невизначеність факторів  $i$ -ї компоненти

Для виокремлення рівнів нестабільності факторів зовнішнього середовища використовують також шкалу запропоновану С.О. Комаринцем [17–19]:

- 0,00-0,24 – стабільне середовище з передбачуваними факторами;
- 0,25-0,49 – відносно стабільне середовище, деякі непередбачувані фактори;
- 0,50-0,69 – відносно нестабільне середовище – середовище середнього рівня невизначеності, динаміки, складності та мінливості;
- 0,70-0,87 – нестабільне середовище – невизначене і складне середовище;
- 0,88-1,00 – високо нестабільне середовище – абсолютно невизначене високо мінливе і надскладне середовище.

Отже, формування та реалізація стратегії розвитку підприємства має формуватись з чотирьох рівнів розробки стратегії, необхідним чинником є дослідження зовнішнього та внутрішнього середовища підприємства, факторів впливу на стратегічну діяльність підприємства та формування фінансових ресурсів для ефективного стратегічного розвитку суб'єкта господарювання.

Наголосимо, що оцінка нестабільності зовнішнього середовища на основі чотирьох критеріїв дає змогу комплексно підійти до визначення рівня нестабільності та всебічно оцінити джерела формування нестабільності з боку дії різних факторів. Водночас оцінювання нестабільності в розрізі компонент зовнішнього середовища дає можливість ідентифікувати конкретні фактори, які несуть загрозу з точки зору непередбачуваності їх змін та впливу на розвиток підприємства.

## РОЗДІЛ 2

### ДОСЛІДЖЕННЯ ПРОЦЕСУ РОЗРОБКИ СТРАТЕГІЇ РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМСТВА ТОВ «КОНВЕРС ЛІНКС»

#### **2.1. Оцінювання нестабільності зовнішнього середовища та впливу його факторів на розвиток підприємства**

ТОВ «КОНВЕРС ЛІНКС» – це мережа АЗС «КЛО», що займається роздрібною торгівлею твердим, рідким і газоподібним паливом і подібними продуктами, неспеціалізованою оптовою торгівлею, роздрібною торгівлею в неспеціалізованих магазинах переважно продуктами харчування, напоями та тютюновими виробами. Підприємство, здійснюючи свою діяльність, зазнає впливу зовнішнього середовища, яке перебуває в постійному русі та представлене певними чинниками. Ці чинники з різним ступенем активності прямо або опосередковано впливають на життєвий цикл підприємства. На одні сили підприємство може до певного ступеня впливати, намагаючись скорегувати їх дію у своїх інтересах, проте інші є повністю неконтрольованими. Негативний вплив деяких чинників може загрожувати економічній безпеці ТОВ «КОНВЕРС ЛІНКС» та викликати негативні наслідки, саме тому підприємству необхідно постійно досліджувати зовнішнє середовище та оцінювати рівень його нестабільності, щоб попередити та уникнути негативного впливу чинників зовнішнього середовища.

Найвідомішою методикою оцінки рівня нестабільності середовища, як вже зазначалося у розділі 1, є методика І. Ансоффа [2]. Розробляючи її, науковець виходив із припущень, що нестабільність середовища визначається нестабільністю його факторів. Нестабільність цих факторів, в свою чергу, визначається певними якісними характеристиками, які можна якісно оцінити та проаналізувати. Саме на основі результатів цього якісного аналізу проводиться оцінка ступеню нестабільності кожного фактора за допомогою відповідної матриці [3].

Отже, так як основний вид діяльності ТОВ «КОНВЕРС ЛІНКС» роздрібна торгівля паливом, проведемо дослідження впливу нестабільного зовнішнього середовища на діяльність та формування стратегії розвитку підприємства використовуючи матрицю Ансоффа. Першим кроком проведемо оцінку стратегії проникнення та розглянемо можливості зростання на поточному ринку з поточним товаром ТОВ «КОНВЕРС ЛІНКС (рис. 2.1).

| Стратегія проникнення                                                                            | Питання: Чи є можливості і перспективи зростання на поточному ринку компанії?                                                                 |                                      |                    |
|--------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------|--------------------|
|                                                                                                  | Висока ймовірність                                                                                                                            | Середня ймовірність                  | Низька ймовірність |
| Описати поточний ринок і поточний товар                                                          | <b>Поточний ринок:</b> Роздрібна торгівля твердим, рідким і газоподібним паливом<br><b>Поточний товар:</b> тверде, рідке і газоподібне паливо |                                      |                    |
| Темп зростання ринку                                                                             | високий                                                                                                                                       |                                      |                    |
| Рівень споживання товару компанії серед цільової аудиторії (ЦА)                                  |                                                                                                                                               | на рівні середньоринкових показників |                    |
| Частота використання товару ЦА                                                                   | максимальна                                                                                                                                   |                                      |                    |
| Рівень дистрибуції товару на ринку (або доступу до товару)                                       |                                                                                                                                               | на рівні середньоринкових показників |                    |
| Рівень знання бренду                                                                             |                                                                                                                                               | на рівні середньоринкових показників |                    |
| Економія від масштабу                                                                            | наявна                                                                                                                                        |                                      |                    |
| Товар компанії має конкурентну перевагу на поточному ринку (у порівнянні з товарами конкурентів) | так                                                                                                                                           |                                      |                    |
| Можливості до високого рівня інвестицій                                                          | наявні                                                                                                                                        |                                      |                    |

**Рис. 2.1. Матриця можливостей та перспектив зростання ТОВ «КОНВЕРС ЛІНКС» на поточному ринку з поточним товаром**

Джерело: Розробка автора з використанням підходу І. Ансоффа.

Проаналізувавши можливості та перспективи зростання ТОВ «КОНВЕРС ЛІНКС» на ринку роздрібної торгівлі твердим, рідким і газоподібним паливом з поточним товаром, можна зробити висновок, що у підприємства висока ймовірність зростання та проникнення, товар компанії

має конкурентну перевагу на поточному ринку (у порівнянні з товарами конкурентів), частота використання товару максимальна.

Наступним кроком пропонуємо зробити аналіз можливості ТОВ «КОНВЕРС ЛІНКС» для виходу з поточним товаром на нові ринки (роздрібна торгівля в Вінницькій області), так як мережа АЗС «КЛО» наявна у Київській, Житомирській та Чернігівській областях (рис. 2.2).

| Стратегія розвитку ринку                                                                                                                                                                                            | Питання: Чи зможе компанія вийти з поточним товаром на нові ринки?                                                       |                                        |                    |
|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------|--------------------|
|                                                                                                                                                                                                                     | Висока ймовірність                                                                                                       | Середня ймовірність                    | Низька ймовірність |
| Описати новий ринок і поточний (наявний) товар                                                                                                                                                                      | <b>Новий ринок:</b> роздрібна торгівля в Вінницькій області<br><b>Поточний товар:</b> тверде, рідке і газоподібне паливо |                                        |                    |
| Компанія успішна в поточній діяльності (товар компанії є затребуваним на поточному ринку або до нього висока лояльність)                                                                                            | так                                                                                                                      |                                        |                    |
| Кількість гравців на новому ринку                                                                                                                                                                                   |                                                                                                                          | Середній рівень насичення ринку (3-10) |                    |
| Вхідні бар'єри на новому ринку                                                                                                                                                                                      |                                                                                                                          | Є, але недостатньо високі              |                    |
| Темпи зростання нового ринку                                                                                                                                                                                        | високий                                                                                                                  |                                        |                    |
| Товар володіє унікальними властивостями, має конкурентну перевагу (в порівнянні з великими гравцями ринку) або компанія володіє унікальною технологією або компанія має унікальну прибуткову модель ведення бізнесу |                                                                                                                          |                                        | ні                 |
| Компанія володіє додатковим капіталом для інвестування розвитку нових ринків                                                                                                                                        |                                                                                                                          |                                        | ні                 |

**Рис. 2.2. Матриця можливостей виходу ТОВ «КОНВЕРС ЛІНКС» з поточним (наявним) товаром на нові ринки**

Джерело: Розробка автора.

Проаналізувавши можливості виходу ТОВ «КОНВЕРС ЛІНКС» з поточним товаром на новий ринок (Вінницька область), робимо висновок, що у підприємства середня ймовірність, так як на даному ринку конкурентів в межах від 3-10, є невеликі перешкоди щодо виходу на новий ринок, високі

темпи зростання ринку, також компанія не володіє унікальними можливостями і ресурсами щодо реалізації даної стратегії розвитку ринку.

Наступним кроком розглядаємо можливість виведення нового товару (біоетанол або його сумішей від 5%) на поточному ринку ТОВ «КОНВЕРС ЛІНКС» (рис. 2.3).

| Стратегія розвитку товару                                                                       | Питання: Чи зможе компанія успішно розширити асортимент товарів на поточному ринку?                                                       |                                |                                     |
|-------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------|-------------------------------------|
|                                                                                                 | Висока ймовірність                                                                                                                        | Середня ймовірність            | Низька ймовірність                  |
| Описати поточний ринок і новий товар                                                            | <b>Поточний ринок:</b> Роздрібна торгівля твердим, рідким і газоподібним паливом<br><b>Новий товар:</b> біоетанол або його сумішей від 5% |                                |                                     |
| Темпи зростання поточного ринку                                                                 |                                                                                                                                           | Сповільнюється, але зростаючий | Стагнація або зниження обсягу ринку |
| Розмір поточного ринку (для бізнесу компанії)                                                   |                                                                                                                                           | середній                       |                                     |
| Поточний товар застарів, має недоліки або знаходиться на останній стадії життєвого циклу товару |                                                                                                                                           |                                | ні                                  |
| Внутрішньогалузева конкуренція                                                                  |                                                                                                                                           | тенденції до посилення         |                                     |
| Загроза входу нових гравців                                                                     | так                                                                                                                                       |                                |                                     |
| Якщо успіх в галузі залежить від інноваційності та постійної пропозиції нових продуктів         |                                                                                                                                           |                                | ні                                  |
| Рівень оновлення асортименту і появи новинок у ключових конкурентів                             | високий                                                                                                                                   |                                |                                     |

**Рис. 2.3. Матриця можливостей виходу з новим товаром ТОВ «КОНВЕРС ЛІНКС» на поточний ринок**

*Джерело: Розробка автора.*

Проаналізувавши можливості виходу з новим товаром (біоетанол або його сумішей від 5%) ТОВ «КОНВЕРС ЛІНКС» на поточний ринок, можна зробити наступний висновок, у підприємства низька ймовірність, так як зростає внутрішньогалузева конкуренція щодо реалізації біоетанолу або його сумішей від 5% на даному ринку, висока конкуренція, рівень оновлення асортименту і появи новинок у ключових конкурентів високий, також недостатньо високий рівень споживання даного товару. Отже, ТОВ

«КОНВЕРС ЛІНКС» має середню ймовірність щодо ефективності функціонування стратегії розвитку товару.

Далі розглядаємо можливість створення нового товару на нових ринках (рис. 2.4), так як ТОВ «КОНВЕРС ЛІНКС» ще додатково займається роздрібною торгівлею в неспеціалізованих магазинах, переважно продуктами харчування, рекомендовано вийти на ринок роздрібної торгівлі косметикою.

| Стратегія диверсифікації                                                                           | Питання: Чи є необхідність компанії в диверсифікації портфеля?                                           |                                |                    |
|----------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------|--------------------|
|                                                                                                    | Висока ймовірність                                                                                       | Середня ймовірність            | Низька ймовірність |
| Описати новий ринок і новий товар                                                                  | <b>Новий ринок:</b> роздрібна торгівля косметикою<br><b>Новий товар:</b> косметика для щоденного догляду |                                |                    |
| Темпи зростання поточних ринків компанії                                                           |                                                                                                          | Сповільнюється, але зростаючий |                    |
| Конкуренція на поточних ринках                                                                     | високий рівень                                                                                           |                                |                    |
| Компанія має додаткові вільні ресурси для розвитку бізнесу на новому ринку                         | так                                                                                                      |                                |                    |
| Компанія має певний рівень компетенції (або може досягти його) для ведення бізнесу на новому ринку |                                                                                                          |                                | ні                 |
| Можливості зростання на поточних ринках і за допомогою поточних товарів                            |                                                                                                          |                                | наявні             |

**Рис. 2.4. Матриця можливостей реалізації нового товару ТОВ «КОНВЕРС ЛІНКС» на нових ринках**

Джерело: Розробка автора.

Проаналізувавши можливості реалізації нового товару ТОВ «КОНВЕРС ЛІНКС» з виходом на новий ринок роздрібної торгівлі косметикою, можна зробити наступний висновок, у підприємства є відмінні можливості зростання на поточних ринках за допомогою поточних і нових товарів. Диверсифікувати портфель поки не рекомендується. Отже, ТОВ «КОНВЕРС ЛІНКС» має низьку ймовірність щодо впровадження стратегії диверсифікації.

Отже, відома у всьому світі «матриця Ансоффа» характеризує географічний вектор стратегічного зростання підприємств. Усереднена вірогідність успіху при цьому оцінюється експертами таким чином: зростання ринкової частки – 25-30%, розвиток ринку – 20%, розвиток товару – 25-30%, диверсифікація – 0-5%. Втім, багато що залежить від величини аналізованого тимчасового інтервалу для реалізації стратегії.

Підсумувавши результати дослідження, найоптимальнішим варіантом подальшого розвитку ТОВ «КОНВЕРС ЛІНКС» є стратегія проникнення, зростання на поточному ринку з наявним товаром, оскільки виконані майже всі умови успішної реалізації стратегії за І. Ансоффом: є можливість захоплення частки ринку у інших гравців за рахунок наявності конкурентної переваги товару компанії, наявна економія від масштабу, є можливості до високого рівня інвестицій, темпи зростання ринку високі.

Важливим інструментом оцінювання нестабільності зовнішнього середовища є шкала І. Ансоффа, яка надає змогу не лише оцінити стан нестабільності зовнішнього оточення, але й визначити необхідний вид стратегічного управління організацією. Результати проведеного опитування та оцінки відповідно до шкали І. Ансоффа відображено в табл. 2.1. Респондентам запропоновано визначити бальну оцінку за шкалою від 1 до 5 щодо кожної з трьох заданих характеристик (звичність подій, темп змін, передбачуваність), причому 1 балу відповідає найбільш стабільний стан, 5 - найбільш турбулентний.

Таблиця 2.1

**Оцінка рівня нестабільності зовнішнього середовища  
ТОВ «КОНВЕРС ЛІНКС» за шкалою І. Ансоффа**

| Характеристика  | Шкала нестабільності |                               |                                 |   |                           | Загальна оцінка |
|-----------------|----------------------|-------------------------------|---------------------------------|---|---------------------------|-----------------|
|                 | 1                    | 2                             | 3                               | 4 | 5                         |                 |
| Звичність подій | звичні               | в межах екстраполяції досвіду | неочікувані, які мають аналогії |   | неочікувані повністю нові | 3,5             |

Продовження табл. 2.1

| Темп змін                                                | повільніший<br>ніж реакція<br>підприємства | відповідає реакції<br>організації |                                                              | швидший за реакцію<br>організації                                                    | 4           |
|----------------------------------------------------------|--------------------------------------------|-----------------------------------|--------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------|-------------|
| Передбачуваність                                         | за аналогією з<br>минулим                  | шляхом<br>екстраполяції           | передбачувані<br>значні<br>проблеми та<br>нові<br>можливості | частково<br>передбачувані<br>за слабкими<br>сигналами та<br>непередбачувані<br>зміни | 3,5         |
| <b>Загальна оцінка<br/>нестабільності<br/>середовища</b> |                                            |                                   |                                                              |                                                                                      | <b>3,67</b> |

*Джерело: Розробка автора.*

Таким чином, в цілому відповідно до шкали та з урахуванням частоти відповідей отримано такі результати: звичність подій – 3,5 бали, темп змін – 4 бали, передбачуваність – 3,5 бали. Загальну оцінку нестабільності середовища за методикою визначаємо як середню арифметичну оцінок трьох досліджуваних характеристик і вона склала 3,67. Отже, відповідно до методики І. Ансоффа можемо визначити зовнішнє середовище функціонування ТОВ «КОНВЕРС ЛІНКС» як таке, що характеризується високим рівнем нестабільності, який проявляється у наявності неочікуваних подій, що, однак, мають аналогії; динамікою змін, вищою за швидкість реакції підприємства; частковою передбачуваністю лише значних подій та можливостей. Для підприємств, що функціонують у середовищі, нестабільність якого може бути визначена оцінкою вище 3,5 балів, вченим запропоновано тип стратегічного управління, що ґрунтується на базі гнучких експертних рішень. Інструментами такого типу управління виступають ранжування стратегічних цілей, управління за слабкими сигналами, менеджмент за умов стратегічних несподіванок [6, с. 15-17].

Однією з найбільш обґрунтованих і репрезентативних методик оцінки характеристик зовнішнього середовища, є перспективний індикатор, запропонований американським дослідником Робертом Дунканом [186]. Слід відзначити, що Р. Дункан пропонує здійснювати оцінку складності

середовища за кількістю факторів і кількістю компонентів середовища, до яких відносяться визначені фактори, рухливість середовища – за допомогою шкали від 1 до 5, невизначеність – за шкалою від 0 до 1. Враховуючи той факт, що, рівень нестабільності зовнішнього середовища є функцією, похідною від трьох зазначених характеристик, вважаємо за доцільне привести вимір до єдиної порівнянної шкали, а саме до десяткової шкали з наступними відрізками:

- 0-1,8 - стабільне середовище з прогнозованими чинниками;
- 1,9-3,6 - відносно стабільне середовище, наявні окремі непередбачувані чинники;
- 3,7-6,2 - середній рівень невизначеності, складності, рухливості;
- 6,3-8,1 - невизначене рухливе середовище з наявною великою кількістю факторів;
- 8,2-10,0 - високий ступінь невизначеності, нестабільності та складності.

Для потреб визначення стану та характеристик середовища використано експертний метод оцінювання, в опитуванні приймало участь 54 респонденти, узагальнення експертних оцінок в результаті проведеного дослідження відображено в табл. 2.2.

Таблиця 2.2

**Результати оцінювання рівня нестабільності зовнішнього середовища  
ТОВ «КОНВЕРС ЛІНКС» за методикою Р. Дункана**

| Параметр                       | Фактори    |           |           |              |         | Середня оцінка |
|--------------------------------|------------|-----------|-----------|--------------|---------|----------------|
|                                | Економічні | Політичні | Соціальні | Технологічні | Ринкові |                |
| Невизначеність                 | 8,6        | 9         | 6,8       | 5            | 7,6     | 7,4            |
| Рухливість                     | 8          | 7,7       | 6         | 5,7          | 8       | 7,1            |
| Складність                     | 7,7        | 8         | 7         | 5            | 6,8     | 6,9            |
| <b>Загальна нестабільність</b> | 8,1        | 8,2       | 6,6       | 5,2          | 7,5     | <b>7,1</b>     |

Відповідно до даних табл. 2.2, зауважимо, що, згідно з отриманою експертною оцінкою, в цілому зовнішнє середовище ТОВ «КОНВЕРС ЛІНКС» характеризується рухливістю, невизначеністю та великою кількістю

факторів. Така ситуація значно ускладнює процес формування та реалізації стратегії ТОВ «КОНВЕРС ЛІНКС», адже нестабільне середовище створює додаткові перепони у формуванні прогнозів щодо умов господарювання.

Найнижчим рівнем нестабільності охарактеризовано технологічну складову ТОВ «КОНВЕРС ЛІНКС», що зумовлено відносною стабільністю її складових і відсутністю оновлення та модернізації обладнання. Політичну та економічну складові респонденти оцінили як такі, що мають найвищий рівень нестабільності. Відповідно, зазначені складові потребують особливої уваги під час формування господарських стратегічних та оперативних рішень.

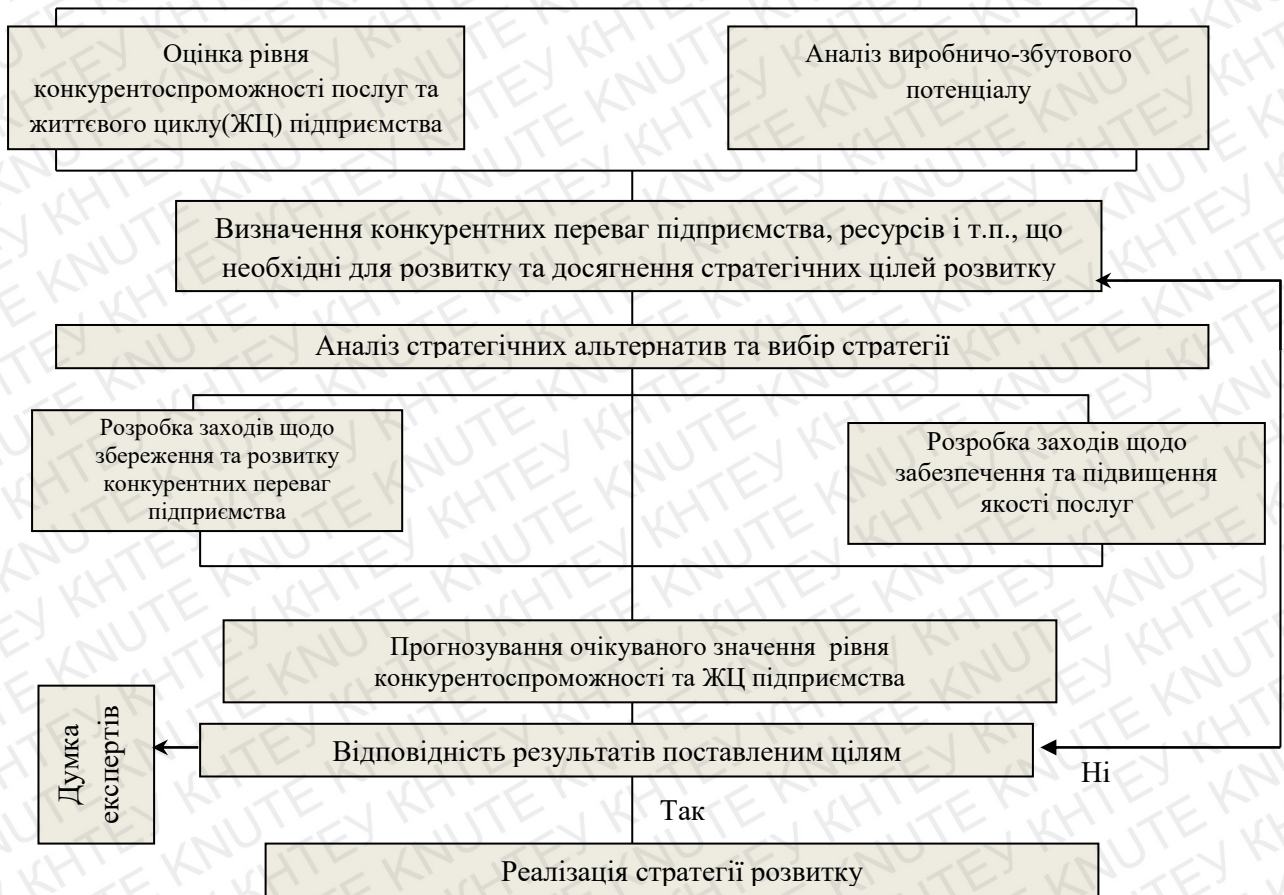
Таким чином, робимо висновок, що рівень нестабільності зовнішнього середовища функціонування ТОВ «КОНВЕРС ЛІНКС» обумовлює необхідність реалізації активних дій щодо відстежування та врахування факторів середовища у формуванні стратегії розвитку підприємства.

## **2.2. Аналіз організації та реалізації процесу розробки стратегії розвитку на підприємстві ТОВ «КОНВЕРС ЛІНКС»**

Стратегія розвитку ТОВ «КОНВЕРС ЛІНКС» представляє собою узагальнений план його розвитку на перспективу з урахуванням ймовірних змін внутрішнього і, особливо, зовнішнього середовища. Загальна (корпоративна) стратегія підприємства поділяється на відокремлені бізнес-стратегії для кожного сегменту, а також на відокремлені функціональні стратегії (виробничу, маркетингову, кадрову, фінансову, інноваційну тощо).

Основні напрями стратегії ТОВ «КОНВЕРС ЛІНКС» орієнтовані на ринкові вимоги, конкурентні переваги та висвітлюють перспективні напрями та види діяльності, очікувану частку ринку та конкурентні позиції, потребу в інвестиціях, забезпеченість ресурсами, стійкість та захищеність від впливу ризиків. Стратегія спрямована на забезпечення зростання, стабілізацію діяльності, виживання і навіть на скорочення окремих сегментів діяльності.

Схематично процес формування стратегії розвитку ТОВ «КОНВЕРС ЛІНКС» подано на рис. 2.5.



**Рис.2.5 Алгоритм формування стратегії розвитку ТОВ «КОНВЕРС ЛІНКС» станом на 1.01.2019 р.**

*Джерело: Розробка автора за даними підприємства.*

Аналіз близького оточення, що зорієнтований на вивчення стану і впливу на діяльність ТОВ «КОНВЕРС ЛІНКС», споживачів, постачальників, конкурентів та «товарів-замінників», також має ряд особливостей. Так, при аналізі споживачів необхідно особливу увагу приділяти їх інтересам і уподобанням, рівню самосвідомості, сприйняттю та ставленню до сучасних інформаційних технологій.

Загальне управління стратегією розвитку підприємства ТОВ «КОНВЕРС ЛІНКС» здійснюється керівництвом підприємства та включає в себе розробку та схвалення стратегій, прийняття управлінських рішень,

проведення коригування стратегічних цілей та рішень, пов'язаних з глобальними змінами зовнішнього і внутрішнього середовища.

Система стратегічного управління підприємства ТОВ «КОНВЕРС ЛІНКС» побудована таким чином, що управління стратегією в рамках самого підприємства поділяється на загальне та оперативне управління. Процес роботи системи стратегічного управління на підприємстві ТОВ «КОНВЕРС ЛІНКС» наведено на рис. 2.6.

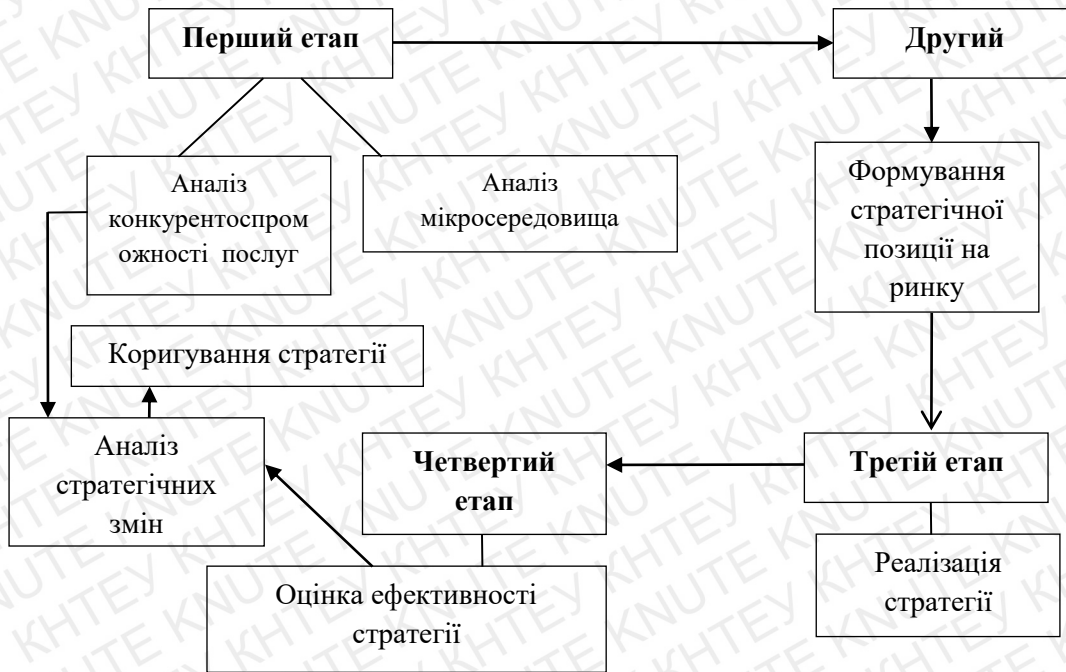


**Рис. 2.6 Система стратегічного управління на підприємстві  
ТОВ «КОНВЕРС ЛІНКС»**

*Джерело: Розробка автора.*

Оперативне управління стратегією включає в себе отримання необхідної інформації про стратегії функціональних підсистем підприємства, таких як стратегія виробництва, маркетингу, фінансів, персоналу та проведення заходів щодо врегулювання поточних питань, пов'язаних з прийняттям оперативних рішень, контроль за їх виконанням.

Отже, програма організації та реалізації процесу розробки стратегії розвитку ТОВ «КОНВЕРС ЛІНКС» включає в себе декілька етапів кожний із яких потребує проведення певного алгоритму дій (рис. 2.6).



**Рис. 2.6 Програма організації та реалізації стратегії розвитку ТОВ «КОНВЕРС ЛІНКС»**

*Джерело: Розробка автора.*

Проаналізуємо програму стратегії розвитку ТОВ «КОНВЕРС ЛІНКС» детальніше: перший етап традиційно охоплює аналіз конкурентоспроможності послуг з використанням традиційних методів оцінки конкурентоспроможності, аналіз мікросередовища включає аналіз виробництва, маркетингу, фінансів та персоналу. Результати аналізу на даному етапі дають змогу обрати загальний напрям розвитку підприємства – стратегію розвитку. Другий етап – побудова стратегічної бізнес-моделі визначення типових стратегій ТОВ «КОНВЕРС ЛІНКС» залежно від його стратегічних позицій на ринку. На даному етапі визначають позиції кожної стратегічної зони господарювання на ринку. Третій етап включає реалізацію стратегії підприємства, а четвертий аналіз стратегічних змін та ефективності впровадження стратегії.

Для оцінювання діючих стратегій ТОВ «КОНВЕРС ЛІНКС» необхідно проаналізувати показники зовнішньої та внутрішньої ефективності стратегії. Внутрішня ефективність стратегії, або результативність підприємства

характеризується ступенем досягнення поставлених перспективних цілей (табл. 2.3).

Таблиця 2.3

### Ступінь досягнення поставлених цілей стратегії розвитку

#### ТОВ «КОНВЕРС ЛІНКС»

| Види цілей           | Зміст цілі              | Ступінь досягнення |         |          |                   |
|----------------------|-------------------------|--------------------|---------|----------|-------------------|
|                      |                         | Повне              | Неповне | Часткове | Ціль не досягнута |
| <b>Маркетингові</b>  | Розширення збуту        |                    |         |          | +                 |
| <b>Фінансові</b>     | Збільшення активів      |                    |         | +        |                   |
| <b>Організаційні</b> | Зміна кадрової політики |                    | +       |          |                   |
| <b>Виробничі</b>     | Модернізація обладнання |                    |         |          | +                 |
| <b>Загальні</b>      | Збільшення прибутку     |                    |         |          | +                 |

Джерело: Розробка автора.

Проаналізувавши наявні стратегічні ресурси в таких сферах, як організація управління, маркетинг (дод. В, табл. В.1, В.2), фінанси (дод. Г, табл. Г.1-Г.3), організаційна культура, технологія і виробництво (дод. Д, табл. Д.1, Д.2, Д.3), можемо зазначити наступне: керівництво має значний досвід в управлінні, побудовану та налагоджену систему комунікацій на підприємстві, наявність чіткого поділу управлінського персоналу, що забезпечує відсутність дублювань функцій та можливість контролювати працівників. У відділі маркетингу постійно проводиться робота над побудовою ефективних каналів розповсюдження та збуту продукції. У ТОВ «КОНВЕРС ЛІНКС» відсутній досвід у впровадженні нового обладнання та нових товарів, адже на підприємстві відсутня достатня матеріально-технічна база для проведення досліджень та впровадження новинок у виробництво. Варто зазначити, що на підприємстві наявна часткова автоматизація виробництва, завдяки якій існує можливість реалізовувати більшу кількість

продукції та отримувати економію на масштабах реалізації. На підприємстві стрибкоподібна плинність кадрів (дод. В). Проте керівництво намагається боротися з нею використовуючи різні заходи, такі як виплата додаткових премій, проведення навчання та підвищення кваліфікації персоналу.

Сильні та слабкі сторони підприємства так само, як загрози та можливості в зовнішньому середовищі, визначають умови успішного функціонування підприємства. Тому, на заключному етапі аналізу оцінимо фактори, що впливають на процес організації та реалізації процесу розробки стратегії розвитку на підприємстві ТОВ «КОНВЕРС ЛІНКС» (табл. 2.4).

Таблиця 2.4

**Фактори, що впливають на процес організації та реалізації стратегії розвитку ТОВ «КОНВЕРС ЛІНКС»**

| <b>Позитивні фактори</b>                                                                                                                                                                                             | <b>Негативні фактори</b>                                                                                                                                                                                                                                                                                                      |
|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <ul style="list-style-type: none"> <li>– Великий досвід роботи компанії.</li> <li>– Підтримка належної якості продукції.</li> <li>– Помірна плинність кадрів.</li> <li>– Використання передових розробок.</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>– Недосконалість технології виробництва.</li> <li>– Мала асортиментна політика.</li> <li>– Залежність від постачальників.</li> <li>– Високий рівень витрат на енергоносії.</li> <li>– Низька кваліфікація нового виробничого персоналу.</li> <li>– Відсутність нововведень.</li> </ul> |

*Джерело: Розробка автора.*

Отже, за даними табл. 2.4 слід зазначити: позитивні фактори підприємства повинні стати основою розробки стратегії розвитку, але з іншого боку, ефективна стратегія повинна зводити до мінімуму негативний вплив слабких сторін підприємства на його конкурентний статус, тому необхідно вжити заходів при планування стратегії на наступні роки для зменшення негативних факторів. Слід взяти до уваги, що до фактору зовнішнього середовища непрямого впливу, який позитивно впливає на становище ТОВ «КОНВЕРС ЛІНКС», можна віднести науково-технічні нововведення. Адже саме науково-технічні нововведення (модернізація обладнання тощо) в сфері реалізації продукції, технологій та менеджменту

спонукають підприємство до ефективнішої роботи і спостереженням за чинниками зовнішнього середовища, що постійно змінюються, і адекватне на них реагування дозволить підприємству налагодити свою виробничу діяльність в найбільш перспективному напрямі і підвищити конкурентоспроможність підприємства.

Отже, сьогоденні тенденції, які спостерігаються в зовнішньому середовищі й усередині нашої країни, а також проведені нами дослідження процесу розробки стратегії розвитку підприємства ТОВ «КОНВЕРС ЛІНКС» зумовлюють необхідність і доцільність розроблення стратегії розвитку з урахуванням недоліків та негативного впливу на діяльність підприємства факторів нестабільного зовнішнього середовища.

## **РОЗДІЛ 3**

### **УДОСКОНАЛЕННЯ ПРОЦЕСУ РОЗРОБКИ СТРАТЕГІЇ РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМСТВА ТОВ «КОНВЕРС ЛІНКС»**

#### **3.1. Планування заходів щодо удосконалення процесу розробки стратегії розвитку підприємства в умовах нестабільного середовища**

Проведене дослідження процесу розробки та впровадження стратегії розвитку ТОВ «КОНВЕРС ЛІНКС» показало, що наявна стратегія розвитку має ряд слабких сторін пов'язаних з діючою системою управління, управлінням ресурсами та результативністю, а вплив факторів зовнішнього середовища характеризується зростаючими ризиками діяльності, так як в існуючій стратегії не планувалось дослідження зовнішнього середовища, тільки виявлення конкурентоспроможності послуг та аналіз виробничо-збутового потенціалу.

Відповідно до зростаючих ринкових можливостей необхідно досліджувати зовнішнє середовище, використовуючи сучасні та традиційні методи, а також здійснювати постійний моніторинг кількості гравців на ринку. Саме тому для успішної реалізації стратегії інтенсивного зростання підприємству необхідно провести докорінні зміни, зміцнити свою конкурентоспроможність та збільшити конкурентні переваги, що передбачає необхідність розробки більш удосконаленої стратегії розвитку.

Процес розробки стратегії розвитку підприємства ТОВ «КОНВЕРС ЛІНКС» повинен зводитися до реалізації наступних етапів:

- обґрунтування основної місії діяльності та диференціації її у системі цілей;
- дослідження стану середовища, в якому функціонує підприємство, та оцінювання потенціалу споживчого ринку і можливостей самого підприємства;

- генерація перспективних стратегій розвитку окремих напрямів та видів діяльності, окремих сегментів бізнесу;
- оцінювання визначених стратегій та вибір найбільш ефективної для кожного бізнес-сегменту;
- узагальнення обраних бізнес-стратегій в єдиній корпоративній стратегії, диференціація її на відокремлені функціональні та операційні стратегії;
- реалізація стратегії, контроль за вчасністю та ефективністю виконання окремих її компонентів, за потреби подальше удосконалення з урахуванням змінюваних умов діяльності.

Удосконалення процесу розробки стратегії розвитку на досліджуваному підприємстві ТОВ «КОНВЕРС ЛІНКС» дозволить сформулювати довгострокові цілі функціонування, обрати пріоритетні види діяльності та перспективні напрями розвитку виходячи із кон'юнктури ринку, векторів інформаційної політики держави, нових потреб і уподобань споживачів. Поряд з тим, це сприятиме більш ефективному розподілу й використанню матеріальних, фінансових, кадрових, технічних й інших ресурсів підприємства в умовах нестабільності зовнішнього середовища.

Основною особливістю процесу розробки стратегії розвитку підприємства, яка має стати вирішальним чинником у формуванні бізнес-стратегій та узагальненої корпоративної стратегії розвитку господарюючого суб'єкта, є те, що нині роздрібна торгівля паливом, як і будь-який вид економічної діяльності, стала суб'єктом не лише соціально-економічних та культурних процесів, а й політичних та навіть військових.

Для формулювання стратегії розвитку ТОВ «КОНВЕРС ЛІНКС» було розглянуто основні елементи стратегії, що є індикаторами того, як підприємство використовує свої можливості для досягнення поставленої мети (табл. 3.1).

Фактично сутність обраної стратегії розвитку ТОВ «КОНВЕРС ЛІНКС» полягає в здійсненні структурних змін в підприємстві з метою забезпечення ефективного розподілу і використання усіх ресурсів

підприємства та зростання його конкурентоспроможності, що дозволить подолати негативний вплив чинників зовнішнього середовища, підвищити його стійкість в умовах перманентних змін зовнішнього середовища та створить умови для розвитку на перспективу.

Таблиця 3.1

### Зміст стратегії розвитку ТОВ «КОНВЕРС ЛІНКС» на 2019-2023 роки

| № | Елемент стратегії        | Значення елементу стратегії                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                              |
|---|--------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 1 | Сутність стратегії       | Стратегія стабілізації, спрямована на закріплення досягнутих конкурентних позицій та обсягів діяльності                                                                                                                                                                                                                                                                                                                  |
| 2 | Час реалізації стратегії | 01.01.2019 - 31.12.2023 роки                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                             |
| 3 | Визначення споживача     | Бізнес-організації та приватні замовники                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                 |
| 4 | Визначення бізнесу       | Роздрібна торгівля паливом                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                               |
| 5 | Місія                    | Задоволення інтересів споживачів, відповідність доктрині інформаційної політики держави, сприяння загальному посиленню інформаційної безпеки українського суспільства                                                                                                                                                                                                                                                    |
| 6 | Цілі та завдання         | <ul style="list-style-type: none"> <li>• визначення пріоритетних напрямів інноваційної діяльності досліджуваного підприємства, виходячи з його цілей, політики і стратегії розвитку;</li> <li>• оптимізація термінів розроблення та впровадження інвестиційних проектів;</li> <li>• упровадження міжнародних стандартів у систему управління підприємством;</li> <li>• забезпечення економічної безпеки тощо.</li> </ul> |

Джерело: Розробка автора.

Важливим елементом процесу розробки стратегії розвитку підприємства та визначальним етапом у формуванні стратегії розвитку є аналіз зовнішнього середовища, а також ринкового і господарського потенціалу. Слід зазначити, що внаслідок значного впливу макроекономічних чинників на стан і розвиток підприємств роздрібною торгівлі паливом, необхідно здійснювати поглиблений аналіз віддаленого оточення.

Ще одна особливість розробки стратегії для підприємств роздрібною торгівлі паливом пов'язана з необхідністю поглибленої сегментації ринку – розподілу споживачів на відокремлені групи з однаковими потребами і вимогами щодо складу і якості продукції галузі. Такий розподіл уможливорює

виявлення стратегічних зон господарювання, тобто тих сегментів ринку, на яких уже працює або лише намагається вийти і закріпитися підприємство.

Обов'язково має оцінюватися потенціал ринку й визначатися максимальний попит на ньому у певний проміжок часу. Таким чином, проведені ґрунтовні дослідження (розділ 2), дозволили визначити негативні та позитивні фактори щодо наявної стратегії розвитку на ТОВ «КОНВЕРС ЛІНКС». Тому, це дозволило врахувати всі негативні чинники для удосконалення розробки стратегії розвитку та використати переваги підприємства.



**Рис. 3.1. Алгоритм формування стратегії розвитку  
ТОВ «КОНВЕРС ЛІНКС»**

Джерело: авторська розробка

Побудова стратегії розвитку ТОВ «КОНВЕРС ЛІНКС» залежно від його стратегічних позицій на ринку, можлива за умов використання різноманітних стратегічних інструментів (матриця конкуренції Портера, матриця І. Ансоффа, матриця McKinsey, матриця аналізу еволюції ринку ADL тощо), визначення стратегічних позицій ТОВ «КОНВЕРС ЛІНКС» дає змогу окреслити та обґрунтувати подальшу лінію поведінки підприємства (табл. 3.2 та табл.3.3).

Таблиця 3.2

**Визначення ступеню зрілості галузі, ринку, сегменту ТОВ  
«КОНВЕРС ЛІНКС»**

| №                     | Питання                                                                                                         | Ступінь зрілості галузі, ринку, сегмента                  |                                                                                                    |                                                                                                               |                                                                  |
|-----------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------|
|                       |                                                                                                                 | Стадія зародження                                         | Стадія зростання                                                                                   | Стадія зрілості                                                                                               | Стадія старіння                                                  |
| ОЦІНКА ЗРІЛОСТІ РИНКУ |                                                                                                                 |                                                           |                                                                                                    |                                                                                                               |                                                                  |
| 1                     | Як швидко зростає ринок, на якому оперує Ваша компанія?                                                         | стрімко                                                   | помірно                                                                                            | не зростає, стагнує                                                                                           | падає                                                            |
|                       |                                                                                                                 | 0                                                         | 1                                                                                                  | 0                                                                                                             | 0                                                                |
| 2                     | Наскільки високий потенціал ринку?                                                                              | дуже високий, ринок тільки формується                     | помірно-високий                                                                                    | незначний, практично досягнув максимуму                                                                       | потенціал відсутній, ринок досягнув свого максимуму              |
|                       |                                                                                                                 | 0                                                         | 0                                                                                                  | 1                                                                                                             | 0                                                                |
| 3                     | Яка концентрація товару або послуги серед цільової аудиторії? (% споживання товару або послуги серед населення) | дуже маленька, тільки формується                          | стрімко зростає з кожним роком                                                                     | практично вся аудиторія користується товаром або послугою                                                     | користуються всі, або спостерігається спад інтересу до категорії |
|                       |                                                                                                                 | 0                                                         | 1                                                                                                  | 0                                                                                                             | 0                                                                |
| 4                     | Оцініть рівень конкуренції на ринку?                                                                            | низький: 1-3 гравця, практично не конкурують один з одним | зростаючий: кількість конкурентів постійно зростає, конкурентне оточення ринку постійно змінюється | стійкий: кількість гравців практично не зростає, конкурентна карта ринку сформована і практично не змінюється | кількість гравців не зростає, навіть знижується                  |
|                       |                                                                                                                 | 0                                                         | 1                                                                                                  | 0                                                                                                             | 0                                                                |
| 5                     | Рівень інвестицій в ринок зростає або зменшується?                                                              | зростає стрімко                                           | зростає помірно                                                                                    | постійний                                                                                                     | знижується                                                       |
|                       |                                                                                                                 | 0                                                         | 1                                                                                                  | 0                                                                                                             | 0                                                                |
| 6                     | Оцініть рівень цін на ринку?                                                                                    | завищений, компанії отримують надприбуток                 | знижується за рахунок нових гравців, загроза цінових війн                                          | рівень цін сформований і практично не змінюється. Кожен конкурент займає свою цінову нішу                     | стабільний або знижується                                        |
|                       |                                                                                                                 | 1                                                         | 0                                                                                                  | 0                                                                                                             | 0                                                                |
| Підсумковий бал       |                                                                                                                 | 1                                                         | 4                                                                                                  | 1                                                                                                             | 0                                                                |

Джерело: Розробка автора.

Таблиця 3.3

**Визначення стійкості позиції компанії в галузі,  
конкурентоздатність компанії ТОВ «КОНВЕРС ЛІНКС»**

| №                                               | Питання                                                                                    | Стійкість позиції в галузі, конкурентоздатність                                                      |                                                                                                                        |                                                                                                                                                                      |                                                                                                 |                                                                  |
|-------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------|
|                                                 |                                                                                            | Домінуюча                                                                                            | Сильна                                                                                                                 | Сприятлива                                                                                                                                                           | Нестійка                                                                                        | Слабка                                                           |
| Оцінка конкурентоздатності організації в галузі |                                                                                            |                                                                                                      |                                                                                                                        |                                                                                                                                                                      |                                                                                                 |                                                                  |
| 1                                               | Як би Ви оцінили динаміку продаж Вашої компанії на ринку?                                  | Лідер галузі за обсягом продаж. Темпи росту від низьких до високих, але стійкі.                      | Обсяг продаж хороший, стійкий (компанія входить до трійки лідерів ринку). Темпи зростання або рівні або вище за ринок. | Обсяг продаж хороший, стійкий. Не лідер ринку, але можливе лідерство в визначених ринкових нішах. Темпи зростання або рівні або вище за ринок.                       | Обсяг продаж низький. Постійні коливання рівня продаж (за виключенням сезонних коливань)        | Обсяг продаж низький. Тенденція до зниження продаж.              |
|                                                 |                                                                                            | 0                                                                                                    | 0                                                                                                                      | 1                                                                                                                                                                    | 0                                                                                               | 0                                                                |
| 2                                               | Як би Ви оцінили конкурентну перевагу Вашої компанії?                                      | Товар або послуга компанії не має аналогів в галузі                                                  | Товар або послуга компанії має високі споживчі властивості, має свої унікальні властивості, які цінуються аудиторією   | Конкурентна перевага є, але її ще потрібно підкріплювати і донести до цільової аудиторії.                                                                            | Конкурентна перевага легко копіюється. У випадку появи сильного гравця в галузі - втрата продаж | Конкурентної переваги немає                                      |
|                                                 |                                                                                            | 0                                                                                                    | 0                                                                                                                      | 0                                                                                                                                                                    | 1                                                                                               | 0                                                                |
| 3                                               | Оцініть рівень лояльності Ваших клієнтів? Можливості їх переключення на товари конкурентів | Висока доля лояльних споживачів. Ніхто не відмовляється від товару або послуги.                      | Висока частка лояльних споживачів. Мінімальний ризик переключення на конкурентів навіть в умовах зниження цін.         | Лояльність у визначеній ступені обумовлена рівнем цін. При зниженні цін на ринку є загрози уходу споживачів до конкурентів                                           | Лояльність відсутня. Клієнти можуть в будь-який момент піти до конкурентів                      | Лояльність низька, постійно знижується. Клієнти уходять.         |
|                                                 |                                                                                            | 0                                                                                                    | 0                                                                                                                      | 1                                                                                                                                                                    | 0                                                                                               | 0                                                                |
| 4                                               | Оцініть рівень знання Вашої компанії, товару або послуги серед аудиторії                   | Найвідоміший товар на ринку                                                                          | Компанія входить в ТОП-рейтинг найвідоміших гравців ринку                                                              | Середній рівень знання. Чи не входить в ТОП, але і не аутсайдер                                                                                                      | Низький рівень знання. Тільки в певних колах, сегментах ринку.                                  | Знання товару практично відсутня                                 |
|                                                 |                                                                                            | 0                                                                                                    | 1                                                                                                                      | 0                                                                                                                                                                    | 0                                                                                               | 0                                                                |
| 5                                               | Оцініть свою свободу у встановленні рівня ціни на товар або послугу                        | Наша компанія диктує ціни для всього ринку. Ми не відчуваємо обмежень конкуренції у встановленні цін | Керуємося середнім рівнем цін на ринку, але маємо можливість встановлювати ціни вищі за середньоринкові                | Свобода у встановленні цін є тільки для окремих груп споживачів, які знають і цінують товар компанії. Для решти ринку складно обґрунтувати більш високий рівень цін. | Практично немає свободи у встановленні цін. Ціни наближені до середньоринкових                  | Ціни повністю диктуються ринком, немає можливості підвищення цін |
|                                                 |                                                                                            | 0                                                                                                    | 0                                                                                                                      | 1                                                                                                                                                                    |                                                                                                 | 0                                                                |
| 7                                               | Оцініть рівень загрози з боку конкурентів                                                  | Загроза відсутня. У нас немає сильних конкурентів                                                    | Низький рівень загрози.                                                                                                | Середній рівень загрози. Висока конкурентна боротьба за клієнта. Ні на одну хвилину не можна розслабитися. Інакше - втрата частки ринку                              | Високий рівень загрози. У будь-який момент конкуренти можуть відібрати у компанії частку ринку  | Нашу частку ринку поглинають конкуренти                          |
|                                                 |                                                                                            | 0                                                                                                    | 0                                                                                                                      | 1                                                                                                                                                                    | 0                                                                                               | 0                                                                |
|                                                 | Підсумковий бал                                                                            |                                                                                                      | 1                                                                                                                      | 3                                                                                                                                                                    | 1                                                                                               |                                                                  |

Джерело: Розробка автора.

Отже, на різних стадіях життєвого циклу ТОВ «КОНВЕРС ЛІНКС» пріоритетність кожного етапів процесу розробки стратегії розвитку диференціюється залежно від типу ринкової ситуації, розкриває механізм управління стратегією ТОВ «КОНВЕРС ЛІНКС» в умовах нестабільного середовища. Проведене дослідження процесу стратегічного вибору ТОВ «КОНВЕРС ЛІНКС» (рис. 3.2) згідно матриці ADL вказує на необхідність розробки стратегії вичікування.

|                                                |            | Рівень зрілості галузі, ринку, сегменту                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                          |
|------------------------------------------------|------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
|                                                |            | Стадія зростання                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                 |
| Конкурентна<br>позиція<br>компанії в<br>галузі | Сприятлива | <ul style="list-style-type: none"> <li>– Стратегія вичікування. Чекати сприятливої ситуації для швидкого захоплення частки ринку.</li> <li>– Мета щодо зростання продажів: рівний зростанню ринку</li> <li>– Конкурентні переваги: зміцнювати існуючі якості товару або послуги</li> <li>– Вибіркове інвестування, тільки в проекти, здатні значимо поліпшити конкурентну перевагу компанії в галузі.</li> </ul> |
|                                                |            |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                  |

**Рис. 3.2. Рекомендація щодо стратегічного вибору ТОВ «КОНВЕРС ЛІНКС» за результатами позиціонування на матриці ADL**

*Джерело: Розробка автора.*

Враховуючи всі наведені причини та сучасні умови функціонування ТОВ «КОНВЕРС ЛІНКС» на ринку роздрібної торгівлі паливом, є цілком логічним та доречним розробка такої програми стратегічного розвитку, яка б урахувала, з одного боку, стратегічні позиції ТОВ «КОНВЕРС ЛІНКС» і при цьому в основі мала теоретичні розробки та положення класичних моделей, а з іншого – зважала б на вплив непередбачених змін середовища, а також інших факторів, характерних для підприємств роздрібної торгівлі паливом. Така програма є актуальною для ТОВ «КОНВЕРС ЛІНКС» на всіх етапах життєвого циклу даного підприємства, простою у застосуванні, що й визначатиме її прикладне значення, а параметри слід базувати на доступній, максимально достовірній інформації.

### **3.2. Прогнозна оцінка результатів реалізації заходів щодо удосконалення розробки стратегії розвитку підприємства ТОВ «КОНВЕРС ЛІНКС»**

Складність запровадження стратегії розвитку ТОВ «КОНВЕРС ЛІНКС» полягає в тому, що її не можна розглядати як основну мету функціонування підприємства, оскільки досягнення належного рівня розвитку буде пов'язане, у першу чергу, запровадженням стратегії виживання і збереження частки ринку.

Дослідження процесу розробки стратегії розвитку ТОВ «КОНВЕРС ЛІНКС» в умовах нестабільного середовища (розділ 2) вказує на недосконалість технології виробництва, відсутність сучасних технологій, а згідно матриці ADL необхідно обрати стратегію вицікування, що включає в себе вибіркоче інвестування, тільки в проекти, здатні значимо поліпшити конкурентну перевагу компанії в галузі. Вважаємо за необхідне впровадження інвестиційного проекту пов'язаного з відтворенням основних засобів ТОВ «КОНВЕРС ЛІНКС», що дозволить покращити якість продукції та ліквідувати фактори негативного впливу на стратегію розвитку щодо недосконалості технології виробництва, застарілості обладнання, високого рівня витрат на енергоносії, що має забезпечити стабільне функціонування підприємства та отримання прибутку.

Організаційно-економічний механізм відтворення основних засобів на ТОВ «КОНВЕРС ЛІНКС» сформований: на основі систематизації розрізнених елементів і каналів поповнення, відновлення і концентрації капіталу і відносин підприємства із зовнішнім середовищем; як єдиний інтегрований механізм, який служить не тільки цілі об'єднання і взаємозумовленості організаційних та економічних методів, але й зростанню синергетичного ефекту. У блоках матриці (табл. 3.4) взаємозв'язку елементів відтворення основних засобів доцільно враховувати методи, застосовувані в

процесі відтворення на різних етапах життєвого циклу основних засобів (ОЗ), і їх функціональні завдання.

Таблиця 3.4

### Матриця взаємозв'язку елементів відтворення основних засобів

#### ТОВ «КОНВЕРС ЛІНКС»

| Підсистеми    | Блоки                 | Методи                            | Формування (1)   | Експлуатація (2) | Оновлення (3)    | Вибуття (4)      |
|---------------|-----------------------|-----------------------------------|------------------|------------------|------------------|------------------|
| Функціональна | Організаційний        | Планування (П)                    | П <sub>1</sub>   | П <sub>2</sub>   | П <sub>3</sub>   | П <sub>4</sub>   |
|               |                       | Інжиніринг (І)                    | І <sub>1</sub>   | І <sub>2</sub>   | І <sub>3</sub>   | І <sub>4</sub>   |
|               |                       | Логістика (Л)                     | Л <sub>1</sub>   | Л <sub>2</sub>   | Л <sub>3</sub>   | Л <sub>4</sub>   |
|               | Фінансово-економічний | Фінансовий менеджмент (ФМ)        | ФМ <sub>1</sub>  | ФМ <sub>2</sub>  | ФМ <sub>3</sub>  | ФМ <sub>4</sub>  |
|               |                       | Виробничий менеджмент (ВМ)        | ВМ <sub>1</sub>  | ВМ <sub>2</sub>  | ВМ <sub>3</sub>  | ВМ <sub>4</sub>  |
|               | Важелі (В)            |                                   | В1,2,3,4         |                  |                  |                  |
|               | Інструменти (Інс)     |                                   | Інс 1,2,3,4      |                  |                  |                  |
| Забезпечення  | Ресурсне              | Фінансування, кредитування (Ф, К) | Ф, К 1,2,3,4     |                  |                  |                  |
|               | Нормативно-правове    | Регулювання (Рег)                 | Рег <sub>1</sub> | Рег <sub>2</sub> | Рег <sub>3</sub> | Рег <sub>4</sub> |
|               | Обліково-аналітичне   | Контролінг (К)                    | К <sub>1</sub>   | К <sub>2</sub>   | К <sub>3</sub>   | К <sub>4</sub>   |
|               |                       | Еккаунтинг (Е)                    | Е <sub>1</sub>   | Е <sub>2</sub>   | Е <sub>3</sub>   | Е <sub>4</sub>   |

Джерело: Розробка автора.

Так, організаційний блок матриці взаємозв'язку елементів відтворення основних засобів ТОВ «КОНВЕРС ЛІНКС» у функціональній підсистемі повинен включати метод планування (заснований на індикативному плануванні):

П1 – планування потреби в ОЗ як у грошових, так і в натуральних показниках, планування способу створення, вибір постачальника, планування способу амортизації;

П2 – планування умов експлуатації об'єктів основних засобів та розробка графіків планових процедур підтримання робочого стану ОЗ, планування показників використання виробничих потужностей;

ПЗ – планування термінів та джерел оновлення основних засобів по натурально-речовим елементам, планування простого або розширеного відтворення;

П4 – планування способу ліквідації і утилізації основних засобів, використання придатних залишків.

У всіх елементах матриці взаємозв'язку відтворення основних засобів ТОВ «КОНВЕРС ЛІНКС» проявляються його особливості: в методах організаційного та економічного впливу та управлінні ресурсами, напрямки їх використання, наборі економічних важелів, інструментів, регуляторів відтворення основних засобів. Ці регулятори забезпечують поточну діяльність підприємства, але підсилюють відтік фінансових ресурсів з засобів накопичення, необхідних для відтворення основних засобів.

Одним з важливих завдань стратегії розвитку ТОВ «КОНВЕРС ЛІНКС» має стати поліпшення використання основних засобів, яке можна досягти шляхом звільнення підприємства від зайвого обладнання, машин та інших основних засобів; своєчасного і якісного проведення планово-попереджувальних ремонтів; підвищення рівня кваліфікації обслуговуючого персоналу; підвищення рівня механізації та автоматизації; впровадження нових технологій.

Досить важливим етапом управління додатковими джерелами фінансування відтворення основних засобів є визначення необхідного обсягу інвестиційних ресурсів і пошук джерел їхнього фінансування. На цьому етапі прогнозується загальна потреба в інвестиційних ресурсах, необхідних для здійснення інвестиційної діяльності ТОВ «КОНВЕРС ЛІНКС» в запланованих напрямках. При нестачі власних фінансових коштів приймається рішення про залучення зовнішніх джерел фінансування інвестицій.

При здійсненні інвестицій використовують наступні джерела: внутрішні джерела (прибуток і амортизаційні відрахування); фінансування інвестиційної діяльності за рахунок кредитних ресурсів; використання як

джерела фінансування коштів сторонніх інвесторів. Отже, проблема пошуку оптимального сполучення між різними джерелами фінансування є дуже важливою для ефективного здійснення підприємством інвестиційної діяльності.

Таким чином, ТОВ «КОНВЕРС ЛІНКС» планує закупити новий барабан СБ-1600/10, вартість якого 14,96 млн грн. Демонтований, старий агрегат був випущений ще у 1992 році, тому зазнав суттєвого зносу. Новий агрегат представляє собою конвекторний барабан, що обертається. Його діаметр складає 1,6 метрів, довжина - 11 метрів, а вага 12 тон. Обладнання є важливою ланкою процесу реалізації основної продукції, а його заміна збільшить продуктивність виробничого процесу, знизить аварійність.

Проведенні розрахунки показують, що для запровадження інноваційного обладнання для ТОВ «КОНВЕРС ЛІНКС» необхідно 14960 тис. грн (табл. 3.5).

Таблиця 3.5

**Розрахунок потреби фінансових ресурсів на впровадження нового обладнання ТОВ «КОНВЕРС ЛІНКС»**

| Стаття витрат                                                | Сума, тис. грн. |
|--------------------------------------------------------------|-----------------|
| Демонтаж старого обладнання                                  | 23,5            |
| Вартість нового обладнання                                   | 14960,0         |
| Монтаж нового обладнання                                     | 48,5            |
| Інші витрати                                                 | 8,0             |
| Мінус доходи реалізація старого обладнання (брухт чи продаж) | 80,0            |
| Всього:                                                      | 14960,0         |

Джерело: Розробка автора.

Розглянемо наступні варіанти його фінансування: фінансовий лізинг та банківське кредитування. Розглянемо кожну схему фінансування окремо.

1.Фінансовий лізинг. Важливою перевагою лізингу є можливість розширення діяльності одних підприємств за рахунок інших, розвиваючи ринок засобів виробництва.

Побудуємо графік лізингових платежів. Термін лізингу – 28 місяців.  
Ставка лізингового відсотка – 30 % річних. Сума лізингу становить 14,96 млн. грн. (табл. 3.6).

Таблиця 3.6

**Графік платежів за придбання обладнання в лізинг**

| Місяць виплат    | Основний борг, грн | Відсотки, грн | Залишок заборгованості, грн |
|------------------|--------------------|---------------|-----------------------------|
| 1                | 534 285            | 498 666       | 14 425 715                  |
| 2                | 534 285            | 480 857       | 13 891 430                  |
| 3                | 534 285            | 463 047       | 13 357 145                  |
| 4                | 534 285            | 445 238       | 12 822 860                  |
| 5                | 534 285            | 427 428       | 12 288 575                  |
| 6                | 534 285            | 409 619       | 11 754 290                  |
| 7                | 534 285            | 391 809       | 11 220 005                  |
| 8                | 534 285            | 374 000       | 10 685 720                  |
| 9                | 534 285            | 356 190       | 10 151 435                  |
| 10               | 534 285            | 338 381       | 9 617 150                   |
| 11               | 534 285            | 320 571       | 9 082 865                   |
| 12               | 534 285            | 302 762       | 8 548 580                   |
| Разом за 1-й рік | 6 411 420          | 4 808 568     | 8 548 580                   |
| 13               | 534 285            | 284 952       | 8 014 295                   |
| 14               | 534 285            | 267 143       | 7 480 010                   |
| 15               | 534 285            | 249 333       | 6 945 725                   |
| 16               | 534 285            | 231 524       | 6 411 440                   |
| 17               | 534 285            | 213 714       | 5 877 155                   |
| 18               | 534 285            | 195 905       | 5 342 870                   |
| 19               | 534 285            | 178 095       | 4 808 585                   |
| 20               | 534 285            | 160 286       | 4 274 300                   |
| 21               | 534 285            | 142 476       | 3 740 015                   |
| 22               | 534 285            | 124 667       | 3 205 730                   |
| 23               | 534 285            | 106 857       | 2 671 445                   |
| 24               | 534 285            | 89 048        | 2 137 160                   |
| Разом за 2-й рік | 6 411 420          | 2 244 000     | 2 137 160                   |
| 25               | 534 285            | 71 238        | 1 602 875                   |
| 26               | 534 285            | 53 429        | 1 068 590                   |
| 27               | 534 285            | 35 619        | 534 305                     |
| 28               | 534 305            | 17 810        | 0                           |
| Разом за 3-й рік | 2 137 160          | 178 096       | 0                           |
| Всього           | 14 960 000         | 7 230 664     | 0                           |

Джерело: Розробка автора.

2. Банківський кредит. Банківський кредит є однією з найбільш розповсюджених форм кредитних відносин в економіці, об'єктом яких виступає процес передачі у позичку безпосередньо грошових коштів і

матеріальних цінностей, при цьому однією із сторін виступає банк, або виключно спеціалізована кредитно-фінансова установа, яка має ліцензію на здійснення подібних операцій.

Проведемо розрахунки кредитних платежів на суму 14,96 млн. грн., при цьому термін кредитування – 28 місяців, а ставка кредиту – 23 % річних. Погашення кредиту – щомісяця рівними платежами. Графік платежів за кредитним договором приведений у табл. 3.7.

Таблиця 3.7

### Графік платежів за кредитним договором

| Місяць виплат    | Основний борг, грн | Відсотки, грн | Залишок заборгованості, грн |
|------------------|--------------------|---------------|-----------------------------|
| 1                | 534 285            | 411 400       | 14 425 715                  |
| 2                | 534 285            | 396 707       | 13 891 430                  |
| 3                | 534 285            | 382 014       | 13 357 145                  |
| 4                | 534 285            | 367 321       | 12 822 860                  |
| 5                | 534 285            | 352 628       | 12 288 575                  |
| 6                | 534 285            | 337 935       | 11 754 290                  |
| 7                | 534 285            | 323 242       | 11 220 005                  |
| 8                | 534 285            | 308 550       | 10 685 720                  |
| 9                | 534 285            | 293 857       | 10 151 435                  |
| 10               | 534 285            | 279 164       | 9 617 150                   |
| 11               | 534 285            | 264 471       | 9 082 865                   |
| 12               | 534 285            | 249 778       | 8 548 580                   |
| Разом за 1-й рік | 6 411 420          | 3 967 067     | 8 548 580                   |
| 13               | 534 285            | 235 085       | 8 014 295                   |
| 14               | 534 285            | 220 393       | 7 480 010                   |
| 15               | 534 285            | 205 700       | 6 945 725                   |
| 16               | 534 285            | 191 007       | 6 411 440                   |
| 17               | 534 285            | 176 314       | 5 877 155                   |
| 18               | 534 285            | 161 621       | 5 342 870                   |
| 19               | 534 285            | 146 928       | 4 808 585                   |
| 20               | 534 285            | 132 236       | 4 274 300                   |
| 21               | 534 285            | 117 543       | 3 740 015                   |
| 22               | 534 285            | 102 850       | 3 205 730                   |
| 23               | 534 285            | 88 157        | 2 671 445                   |
| 24               | 534 285            | 73 464        | 2 137 160                   |
| Разом за 2-й рік | 6 411 420          | 1 851 298     | 2 137 160                   |
| 25               | 534 285            | 58 771        | 1 602 875                   |
| 26               | 534 285            | 44 079        | 1 068 590                   |
| 27               | 534 285            | 29 386        | 534 305                     |
| 28               | 534 305            | 14 693        | 0                           |
| Разом за 3-й рік | 2 137 160          | 146 929       | 0                           |
| Всього:          | 14 960 000         | 5 965 294     | 0                           |

Джерело: Розробка автора.

Порівнюючи 2 варіанти фінансування закупки нового обладнання для ТОВ «КОНВЕРС ЛІНКС», бачимо що за даних умов краще взяти кредит, оскільки сума відсотків становить 5965,29 тис. грн., в той час як сума відсотків за лізинг складатиме 7230,66 тис. грн.

Визначимо грошові потоки за двома варіантами фінансування відтворення основного капіталу. Оскільки планується термін нормального функціонування обладнання 7 років, то і вартість обладнання розподілена на 7 років. Термін повного списання обладнання, тобто розрахунковий термін для порівняльної оцінки ефективності варіантів інвестування – 7 років. Розрахунок величини чистого приведенного доходу підприємства за рахунок кредиту представлений у табл. 3.8.

Таблиця 3.8

**Розрахунок чистих грошових потоків ТОВ «КОНВЕРС ЛІНКС» при придбанні обладнання за рахунок банківського кредиту, тис. грн.**

| Найменування показника                    | Рік реалізації проекту |        |        |        |        |        |        |
|-------------------------------------------|------------------------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|
|                                           | 1                      | 2      | 3      | 4      | 5      | 6      | 7      |
| Дохід                                     | 22 000                 | 24 200 | 29 040 | 31 944 | 38 333 | 42 166 | 50 599 |
| Поточні витрати                           | 13 800                 | 15 134 | 18 107 | 19 858 | 23 758 | 26 055 | 31 173 |
| Амортизація                               | 2 139                  | 2 139  | 2 139  | 2 139  | 2 139  | 2 139  | 2 139  |
| Прибуток до оподаткування                 | 8 200                  | 9 066  | 10 933 | 12 086 | 14 575 | 16 111 | 19 426 |
| Податок на прибуток                       | 1 515                  | 1 732  | 2 198  | 2 487  | 3 109  | 3 493  | 4 322  |
| Виплата основного боргу по кредиту        | 6 411                  | 6 411  | 2 137  | 0      | 0      | 0      | 0      |
| Виплата відсотків по кредиту              | 3 967                  | 1 851  | 147    | 0      | 0      | 0      | 0      |
| Грошовий потік                            | -1 554                 | 1 211  | 8 590  | 11 739 | 13 605 | 14 757 | 17 244 |
| Коефіцієнт дисконтування                  | 0,8696                 | 0,7561 | 0,6575 | 0,5718 | 0,4972 | 0,4323 | 0,3759 |
| Дисконтований грошовий потік              | -1 352                 | 916    | 5 648  | 6 712  | 6 764  | 6 380  | 6 483  |
| Кумулятивний дисконтований грошовий потік | -1 352                 | -436   | 5 212  | 11 923 | 18 688 | 25 068 | 31 550 |

Джерело: Розробка автора.

Дисконтована сума грошового потоку при реалізації інвестиційного проекту з використанням кредитування буде:  $NPV_{кр} = 31550$  тис. грн.

Для порівняння і визначення оптимального варіанту фінансування визначимо величину чистого приведенного потоку підприємства за рахунок лізингу (табл. 3.9).

Таблиця 3.9

**Розрахунок чистих грошових потоків ТОВ «КОНВЕРС ЛІНКС» при  
придбанні обладнання у фінансовий лізинг, тис. грн.**

| Найменування показника                    | Рік реалізації проекту |        |        |        |        |        |        |
|-------------------------------------------|------------------------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|
|                                           | 1                      | 2      | 3      | 4      | 5      | 6      | 7      |
| Дохід                                     | 22 000                 | 24 200 | 29 040 | 31 944 | 38 333 | 42 166 | 50 599 |
| Поточні витрати                           | 13 800                 | 15 134 | 18 107 | 19 858 | 23 758 | 26 055 | 31 173 |
| Лізингові платежі                         | 11 220                 | 8 655  | 2 315  | 0      | 0      | 0      | 0      |
| Прибуток до оподаткування                 | -3 020                 | 411    | 8 618  | 12 086 | 14 575 | 16 111 | 19 426 |
| Податок на прибуток                       |                        |        | 1 620  | 2 487  | 3 109  | 3 493  | 4 322  |
| Чистий прибуток                           | -3 020                 | 411    | 6 998  | 9 599  | 11 466 | 12 618 | 15 104 |
| Амортизація                               | 2 139                  | 2 139  | 2 139  | 2 139  | 2 139  | 2 139  | 2 139  |
| Грошовий потік                            | -881                   | 2 550  | 9 137  | 11 739 | 13 605 | 14 757 | 17 244 |
| Коефіцієнт дисконтування                  | 0,8696                 | 0,7561 | 0,6575 | 0,5718 | 0,4972 | 0,4323 | 0,3759 |
| Дисконтований грошовий потік              | -766                   | 1 928  | 6 008  | 6 712  | 6 764  | 6 380  | 6 483  |
| Кумулятивний дисконтований грошовий потік | -766                   | 1 162  | 7 170  | 13 882 | 20 646 | 27 026 | 33 509 |

Джерело: Розробка автора.

При реалізації інвестиційного проекту шляхом придбання обладнання у лізинг величина дисконтованих грошових потоків підприємства буде дорівнювати:  $NPV_{\text{ліз}} = 33509$  тис. грн.

Аналізуючи отримані показники величини дисконтованих грошових потоків можна зробити висновок, що найбільш ефективним є варіант оновлення основних засобів на умовах фінансового лізингу. При цьому необхідно відзначити, що ставка лізингового відсотка в розмірі 30% річних при прийнятих вихідних даних (зокрема, рівні інфляції і нормі дисконту) повинна бути більшою за ставку кредиту (23%).

Порівняння ефективності 2 проектів за базовими ставками наведена нижче (табл. 3.10).

Як бачимо, придбання обладнання в лізинг є більш ефективним способом для ТОВ «КОНВЕРС ЛІНКС», так як чистий грошовий потік становить 33509 тис. грн., а при кредитному фінансуванні 31550 тис. грн. За

умов лізингу 1 грн. вкладена в проект принесе дисконтованого доходу в сумі 2,24 грн., а за умов кредиту – 2,11 грн.

Таблиця 3.10

### Порівняння ефективності оновлення основних засобів

#### ТОВ «КОНВЕРС ЛІНКС»

| Показник             | Банківський кредит | Фінансовий лізинг |
|----------------------|--------------------|-------------------|
| NPV, тис. грн.       | 31 550             | 33 509            |
| Індекс доходності, % | 211                | 224               |

Джерело: Розробка автора.

Проведемо прогнозування фінансових результатів та формування чистого прибутку ТОВ «КОНВЕРС ЛІНКС» в результаті впровадження стратегії розвитку у вигляді оновлення основних засобів (табл. 3.11).

Таблиця 3.11

### Прогнозування фінансових результатів ТОВ «КОНВЕРС ЛІНКС»

#### після впровадження стратегії розвитку

| Стаття                                                                   | Тис. грн.               |                            | Абсолютне відхилення<br>+;- |
|--------------------------------------------------------------------------|-------------------------|----------------------------|-----------------------------|
|                                                                          | До впровадження проекту | Після впровадження проекту |                             |
| Чистий дохід (виручка) від реалізації продукції                          | 2855661                 | 2912774                    | 57113,2                     |
| Собівартість реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)               | 1679139                 | 1511225                    | -167913,9                   |
| Валовий: прибуток                                                        | 1176522                 | 1401549                    | 225027,1                    |
| Інші операційні доходи                                                   | 145983                  | 148173                     | 2189,7                      |
| Адміністративні витрати                                                  | 143 563                 | 114850                     | -28712,6                    |
| Витрати на збут                                                          | 172782                  | 172955                     | 172,8                       |
| Інші операційні витрати                                                  | 125 679                 | 119395                     | -6284,0                     |
| Фінансові результати від операційної діяльності: прибуток                | 880471,0                | 1142522                    | 262050,6                    |
| Інші доходи                                                              | 11850,0                 | 12087                      | 0,0                         |
| Фінансові витрати                                                        | 7088,0                  | 3544                       | 0,0                         |
| Інші витрати                                                             | 333751,0                | 83437,8                    | 237,0                       |
| Фінансові результати від звичайної діяльності до оподаткування: прибуток | 551482,0                | 1067627                    | -3544,0                     |
| Витрати (дохід) з податку на прибуток                                    | 107768                  | 192173                     | -250313,3                   |
| <b>Чистий фінансовий результат: прибуток (збиток)</b>                    | <b>443714</b>           | <b>875454</b>              | <b>516144,9</b>             |

Джерело: Розробка автора.

На підставі даних табл. 3.11 чистий дохід підприємства після впровадження стратегії розвитку зростає і складе 2912774 тис. грн. в той же час валовий дохід теж зростає і складе 1401549 тис. грн. Також в наступні роки планується тенденція до зростання даних показників, причиною якого є зниження собівартості продукції за рахунок відтворення основних засобів. Фінансовий результат від операційної діяльності ТОВ «КОНВЕРС ЛІНКС» також зростає і складе 1142522 тис. грн.; чистий прибуток зростає і складе 875454 тис. грн. Отже, для ТОВ «КОНВЕРС ЛІНКС» доцільно використання фінансового лізингу.

Проведемо прогнозування необоротних активів ТОВ «КОНВЕРС ЛІНКС» (табл. 3.12), звідки можна зробити висновок, що оновлення основних засобів підприємства, вказує на щорічне зростання вартості основних засобів та нематеріальних активів підприємства.

Таблиця 3.12

### Прогнозування необоротних активів ТОВ «КОНВЕРС ЛІНКС»

| Актив                             | Роки, тис. грн. |           |           |           | Абсолютне відхилення, +/- |               |               |
|-----------------------------------|-----------------|-----------|-----------|-----------|---------------------------|---------------|---------------|
|                                   | 2018            | 2019      | 2020      | 2021      | 2019/<br>2018             | 2020/<br>2019 | 2021/<br>2020 |
| Нематеріальні активи:             | 73299,0         | 82685,8   | 90954,4   | 100049,8  | 9386,8                    | 8268,6        | 9095,4        |
| первісна вартість                 | 83521           | 91873,1   | 101060,41 | 111166,45 | 8352,1                    | 9187,3        | 10106,0       |
| накопичена амортизація            | 10222,0         | 9187,3    | 10106,0   | 11116,6   | -1034,7                   | 918,7         | 1010,6        |
| Незавершені капітальні інвестиції | 21957,0         | 19761,3   | 17785,2   | 16006,7   | -2195,7                   | -1976,1       | -1778,5       |
| Основні засоби                    | 1113850         | 1157282,0 | 1167754   | 1178226   | 43432,0                   | 10472,0       | 10472,0       |
| первісна вартість                 | 1638300,0       | 1653260,0 | 1668220,0 | 1683180,0 | 14960,0                   | 14960,0       | 14960,0       |
| знос                              | 524450,0        | 495978,0  | 500466,0  | 504954,0  | -28472,0                  | 4488,0        | 4488,0        |
| Усього                            | 1219106         | 1259729,1 | 1276493,5 | 1294282,5 | 40623,1                   | 16764,4       | 17788,9       |

Джерело: Розробка автора.

Оцінимо вплив стратегії розвитку на інтегральний показник ефективності економічної стратегії розвитку ТОВ «КОНВЕРС ЛІНКС» (табл. 3.13).

**Прогнозування показників ефективності стратегії розвитку  
ТОВ «КОНВЕРС ЛІНКС»**

| <b>Показник</b>                                                              | <b>Ваговий показник</b> | <b>2018 рік</b> | <b>2019 рік</b> | <b>2020 рік</b> | <b>2021 рік</b> |
|------------------------------------------------------------------------------|-------------------------|-----------------|-----------------|-----------------|-----------------|
| Інтегральний показник ефективності планування виробничої діяльності          | 0,25                    | 6,39            | 8,36            | 9,12            | 12,30           |
| Інтегральний показник ефективності планування маркетингової діяльності       | 0,25                    | 3,94            | 5,32            | 7,48            | 10,30           |
| Інтегральний показник ефективності планування фінансової діяльності          | 0,25                    | 0,57            | 6,32            | 8,41            | 11,20           |
| Інтегральний показник ефективності управління персоналом                     | 0,25                    | 3,79            | 6,68            | 8,33            | 10,43           |
| Інтегральний показник ефективності розробки та реалізації стратегії розвитку | 1                       | 3,79            | 6,68            | 8,33            | 10,43           |

*Джерело: Розробка автора.*

Отже, вдосконалення процесу розробки стратегії розвитку з використанням оцінки варіантів розвитку ринкових можливостей, аналізу інноваційного, маркетингового та ресурсного потенціалу, розробки інноваційних заходів щодо ресурсозбереження підприємства, запровадження відтворення основних засобів підприємства, дозволяє ТОВ «КОНВЕРС ЛІНКС» вийти на інший рівень стратегічного управління, про це свідчать прогнозні показники в табл. 3.10, що вказують на досягнення високого рівня ефективності після запровадження даної стратегії розвитку підприємства.

## ВИСНОВКИ І ПРОПОЗИЦІЇ

Проаналізувавши наукові підходи, виділено декілька аспектів розвитку підприємства та стратегічного управління цим розвитком:

- розвиток підприємства треба розглядати як складний процес, що розпочинається в момент створення підприємства, зважаючи на те, що підприємство з моменту створення провадить свою діяльність у динамічному середовищі й необхідність змін може виникнути в будь-який момент;

- розвиток підприємства розглядається з позиції досягнення стратегічних цілей, зокрема: економічних, соціальних, екологічних, технологічних, організаційних, оскільки підприємство функціонує в конкурентному середовищі, то саме досягнення цих стратегічних цілей може забезпечити йому конкурентні переваги на ринку;

- оскільки ефективність діяльності підприємства певною мірою залежить від ресурсного забезпечення, здатності та спроможності раціонально використовувати наявні активи для отримання максимального економічного ефекту, розвиток підприємства варто розглядати як процес, спрямований на покращення чи отримання нових якостей, що посилює потенціал та стійкість підприємства.

Таким чином, під розвитком слід розуміти сукупність кількісно-якісних змін у системі, що впливає на ускладнення її структури, під впливом факторів внутрішнього та зовнішнього середовища, у результаті чого підвищується життєздатність системи, ефективність використання ресурсів, нарощується її потенціал, гнучкість та адаптивність у мінливому середовищі, а також досягнення конкурентних переваг у довгостроковій перспективі.

У загальному вигляді стратегія розвитку – це сформований за допомогою ряду домінуючих принципів, традицій і намагань підприємства комплекс, що включає: пріоритетні цілі розвитку підприємства; відповідні очікування успіху на певний період, з урахуванням наявних можливостей, сприятливих і протидіючих чинників; конкретні варіанти і засоби

(інструменти) вирішення наявних проблем, просування до намічених цілей і очікувань; заходи із втілення обраних варіантів, організації ділової активності.

Отже, стратегія розвитку підприємства – це сукупність взаємопов'язаних та взаємообумовлених складових елементів, що поєднані єдиною глобальною метою – створенням і підтриманням високого рівня конкурентної переваги підприємства, тобто це система забезпечення конкурентної переваги підприємства. Найбільш важливими системоутворюючими елементами економічної стратегії розвитку є: товарна стратегія, стратегія взаємодії з ринками факторів виробництва, стратегія зниження транзакційних витрат, стратегія інвестиційної діяльності підприємства, стратегія запобігання неспроможності підприємства.

Неоднорідність факторів зовнішнього середовища підприємства, їх ієрархічність та взаємозалежність, складний механізм взаємозв'язку зміни факторів середовища та параметрів функціонування підприємства підвищують складність кількісної оцінки нестабільності середовища та величини її впливу на конкретне підприємство. Слід зазначити, ідентифікація рівня нестабільності зовнішнього середовища складає аналітичну основу передбачуваності його змін, яка впливає на вибір адекватних методологій і придатної для використання форми представлення стратегії розвитку підприємства. Існує багато наукових підходів до диференціації нестабільності середовища, що дає змогу визначити типи та характерні ознаки такого середовища, з'ясувати фактори, що впливають на рівень нестабільності організаційного оточення, окреслити методи прогнозування майбутніх змін.

Грунтуючись на вивченні досвіду зарубіжних та вітчизняних науковців щодо методики кількісного оцінювання нестабільності середовища, а також ураховуючи якісні характеристики нестабільності зовнішнього середовища, необхідно здійснювати оцінювання рівня нестабільності зовнішнього середовища за такими основними критеріями: критерій складності:

характеризує просте середовище – незначна кількість факторів; складне – велика кількість факторів; критерій взаємозв'язку факторів: характеризує тип, направленість та силу взаємозв'язку факторів середовища; критерій мінливості: визначає характер тенденцій факторів та їх спонтанність; критерій невизначеності: відображає рівень невизначеності інформації щодо поведінки факторів середовища. Оцінювання нестабільності зовнішнього середовища на основі чотирьох критеріїв дає змогу комплексно підійти до визначення рівня нестабільності та всебічно оцінити джерела формування нестабільності з боку дії факторів, окрім того, оцінювання нестабільності в розрізі компонент зовнішнього середовища дає можливість ідентифікувати конкретні фактори, які несуть загрозу з точки зору непередбачуваності їх змін.

Загальну оцінку нестабільності середовища ТОВ «КОНВЕРС ЛІНКС» визначено за методикою І. Ансоффа, і вона склала 3,67. Отже, можна визначити зовнішнє середовище функціонування ТОВ «КОНВЕРС ЛІНКС» як таке, що характеризується високим рівнем нестабільності, який проявляється у наявності неочікуваних подій, що, однак, мають аналогії; динамікою змін, вищою за швидкість реакції підприємства; частковою передбачуваністю лише значних подій та можливостей.

Згідно з отриманою експертною оцінкою за методикою Р. Дункана, в цілому зовнішнє середовище ТОВ «КОНВЕРС ЛІНКС» характеризується рухливістю, невизначеністю та великою кількістю факторів. Така ситуація значно ускладнює процес формування та реалізації стратегії розвитку ТОВ «КОНВЕРС ЛІНКС», адже нестабільне середовище створює додаткові перепони у формуванні прогнозів щодо умов господарювання. Найнижчим рівнем нестабільності охарактеризовано технологічну складову ТОВ «КОНВЕРС ЛІНКС», що зумовлено відносною стабільністю її складових і відсутністю оновлення та модернізації обладнання.

Проаналізувавши позитивні та негативні фактори системи організації та реалізації стратегії розвитку ТОВ «КОНВЕРС ЛІНКС», слід зазначити, що

позитивні фактори підприємства повинні стати основою розробки стратегії розвитку, але з іншого боку, ефективна стратегія повинна зводити до мінімуму негативний вплив слабких сторін підприємства на його конкурентний статус, тому необхідно вжити заходів при планування стратегії на наступні роки для зменшення негативних факторів. До фактору зовнішнього середовища непрямого впливу, який позитивно впливає на становище ТОВ «КОНВЕРС ЛІНКС», можна віднести науково-технічні нововведення.

Проведене дослідження процесу стратегічного вибору ТОВ «КОНВЕРС ЛІНКС» згідно матриці ADL вказує на необхідність розробки стратегії вичікування.

Враховуючи всі наведені причини та сучасні умови функціонування ТОВ «КОНВЕРС ЛІНКС» на ринку роздрібної торгівлі паливом, є цілком логічним та доречним розробка такої програми стратегічного розвитку, яка б ураховувала, з одного боку, стратегічні позиції ТОВ «КОНВЕРС ЛІНКС» і при цьому в основі мала теоретичні розробки та положення класичних моделей, а з іншого – зважала б на вплив непередбачених змін середовища, а також інших факторів, характерних для підприємств роздрібної торгівлі паливом.

Отже, розробка процесу стратегії розвитку з використанням оцінки варіантів розвитку ринкових можливостей, аналізу інноваційного, маркетингового та ресурсного потенціалу, розробки інноваційних заходів щодо ресурсозбереження підприємства, запровадження відтворення основних засобів підприємства дозволяє ТОВ «КОНВЕРС ЛІНКС» вийти на інший рівень стратегічного управління, про це свідчать прогнозні показники реалізації запропонованої стратегії розвитку на підприємстві.

## 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 : Щедра садиба плюс, 2015. – 195 с.
2. Ансофф И. Стратегический менеджмент / И. Ансофф. – СПб. : Питер, 2014. – 344 с.
3. Ансофф И. Стратегическое управление / И. Ансофф. – М. : Экономика, 1989. – 303 с. Ансофф И. Стратегическое управление: пер. с англ. / И. Ансофф. – М.: Экономика, 1989. – 520 с.
4. Баланович А. М. Механізм формування стратегії розвитку промислового підприємства / А. М. Баланович // Управління розвитком. – 2017. – № 3-4 (189-190). – С. 101–107.
5. Безпарточний М. Г. Обґрунтування стратегій розвитку торговельних підприємств / М. Г. Безпарточний // Вісник соціально-економічних досліджень. – 2015. – Випуск 1 (56). – С. 19–26.
6. Боярська М. О. Аналіз стратегії розвитку підприємства / М. О. Боярська // Миколаївський національний університет імені В. О. Сухомлинського. Глобальні та національні проблеми економіки. – 2015. – Випуск 5. – С. 306–310.
7. Гончар О. І. Розробка стратегії розвитку потенціалу підприємства за умов глобалізації та євроінтеграції / О. І. Гончар // Економіст. – 2017. – № 1. – С. 49–50.
8. Дакус А. В. Економічний розвиток підприємства: сутність та визначення / А. В. Дакус, Н. О. Сімченко // Електронний ресурс. – Режим доступу: <http://probl-economy.kpi.ua/pdf/2012-3.pdf>.
9. Дикань В. Л. Стратегічне управління : навч. посіб. / В. Л. Дикань, В. О. Зубенко, О. В. Маковоз, І. В. Токмакова, О. В. Шраменко. – К. : «Центр учбової літератури», 2018. – 272 с.

10. Дрінь О.Я. Методичний інструментарій та прикладні аспекти оцінювання нестабільності зовнішнього середовища виноробних підприємств України / О.Я. Дрінь // Економічний вісник НТУУ «КПІ». – 2015. – № 12. – С. 128–138.
11. Дрінь О.Я. Нестабільність зовнішнього організаційного середовища та складові його визначення / О.Я. Дрінь [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://essuir.sumdu.edu.ua/bitstream/123456789/25713/1/Komarynets.pdf>.
12. Єрмаков О. Ю. Методологія формування стратегій розвитку сільськогосподарських підприємств / О. Ю. Єрмаков, О. О. Лайко // Науковий вісник Національного університету біоресурсів і природокористування України. Серія : Економіка, аграрний менеджмент, бізнес. – 2014. – Вип. 200(2). – С. 107-114.
13. Запихляк І.Б. Розвиток підприємства та нестабільність середовища: взаємозв'язок та взаємозалежність / І.Б. Запихляк // Науковий вісник Херсонського державного університету. Серія «Економічні науки». – 2015. – Вип. 13. – С. 87–89.
14. Збалансована система показників як інструмент визначення стратегії підприємства в умовах кризи : монографія / Л. М. Малярець, О. В. Ачкасова. – Харків : ВД «ІНЖЕК», 2012. – 304 с.
15. Зосимова Ж. С. Визначення нестабільного зовнішнього середовища на підприємстві [Електронний ресурс] / Ж.С. Зосимова. – Режим доступу: [http://www.rusnauka.com/30\\_NNM\\_2012/Economics/10\\_119405.doc.htm](http://www.rusnauka.com/30_NNM_2012/Economics/10_119405.doc.htm)
16. Калиніченко Ю. Стратегічний розвиток підприємства: теоретичні та практичні аспекти / Ю. Калиніченко // Галицький економічний вісник. – 2010. – № 4(29). – С. 106–115. – (проблеми мікро) та макроекономіки України).
17. Комаринець С. О. Проблеми оцінювання нестабільності зовнішнього середовища підприємства / С. О. Комаринець [Електронний

ресурс].

—

Режим

доступу:

[http://www.rusnauka.com/30\\_NNM\\_2012/Economics/10\\_119405.doc.htm](http://www.rusnauka.com/30_NNM_2012/Economics/10_119405.doc.htm)

18. Комаринець С.О. Аналізування нестабільності зовнішнього економічного середовища / С.О. Комаринець // Інвестиції: практика та досвід. — 2011. — № 8 [Електронний ресурс]. — Режим доступу : [http://www.investplan.com.ua/pdf/8\\_2011/13.pdf](http://www.investplan.com.ua/pdf/8_2011/13.pdf).

19. Комаринець С.О. Оцінювання нестабільності зовнішнього економічного середовища підприємства / С.О. Комаринець // Науковий вісник НЛТУ України. — 2012. — Вип. 22.4. — С. 220–226.

20. Котлер Ф. Стратегический менеджмент по Котлеру: Лучшие приемы и методы / Ф. Котлер, Р. Бергер, Н. Бикхофф. — М. : Альпина Паблишер, 2016. — 143 с.

21. Кузьміна О. М. Сутність моделювання стратегії формування конкурентних переваг підприємства / О. М. Кузьміна, Л. О. Богданова // Молодий вчений. — 2016. — №2(17). — С. 136-140.

22. Люльов О.В. Формування стратегій розвитку підприємства в умовах незбалансованої економіки: дисертація на здобуття наукового ступеня канд. економічних наук / О. В. Люльов ; Наук. керівн. В.В. Сабадаш. — Суми: СумДУ, 2011. — 209 с.

23. Мохонько Г.А. Оцінка нестабільності зовнішнього середовища діяльності сільськогосподарського підприємства / Г.А. Мохонько, Я.О. Колешня // Економіка. Управління. Інновації. — 2013. — № 1 [Електронний ресурс]. — Режим доступу : [http://nbuv.gov.ua/UJRN/eui\\_2013\\_1\\_43](http://nbuv.gov.ua/UJRN/eui_2013_1_43).

24. Наливайко А.П. Теорія стратегії підприємства. Сучасний стан та напрямки розвитку: Монографія. — К.: КНЕУ, 2014. — 227 с.

25. Непогодіна Н. І. Розвиток підприємства як соціально-економічна система в умовах конкурентоспроможності в Україні / Н.І. Непогодіна / Вісник Сев. НТУ: зб. наук. пр. — Серія: Економіка і фінанси. — 2011. — Вип. № 116/2011. — С. 121–125.

26. Олешко В. В. Місія та цілі стратегії сталого розвитку підприємств хімічної галузі / В. В. Олешко. // Агросвіт. – 2015. – №9. – С. 65.

27. Орлова К.Є. Оцінка нестабільності зовнішнього середовища підприємств добувної промисловості Житомирської області / К.Є. Орлова [Електронний ресурс]. – Режим доступу : [http://www.rusnauka.com/30\\_NNM\\_2012/Economics/10\\_11405.doc.htm](http://www.rusnauka.com/30_NNM_2012/Economics/10_11405.doc.htm).

28. П'ятницька Г. Т. Стратегічне управління : навч. посіб. для студ. вищ. навч. закл. / Г. Т. П'ятницька, Л. В. Лукашова, Н. В. Ракша ; за ред. д-ра екон.наук. проф. Г. Т. П'ятницької ; Київ. нац. торг.-екон. ун-т. – К. : КНТЕУ, 2013. – 407 с.

29. Пічугіна Т. С. Стратегічний менеджмент / Т.С. Пічугіна, С.С. Ткачова, О.П. Ткаченко. – Харків, 2009. – 217 с.

30. Побережний Р. О. Формування стратегії розвитку машинобудівного підприємства на основі збалансованої системи показників : дис. ... канд. екон. наук : спец. 08.00.04 [Електронний ресурс] / Роман Олегович Побережний ; наук. керівник П. Г. Перерва; Харківський політехнічний ін-т, нац. техн. ун-т. – Харків, 2015. – 363 с.

31. Повідайчик М.М. особливості стратегічного планування виробничої програми підприємства легкої промисловості в умовах невизначеності / М.М. Повідайчик // Науковий вісник Ужгородського університету. Серія «Економіка». – 2014. – Вип. 1(42). – С. 59–63.

32. Подольчак Н. Ю. Стратегічний менеджмент: навч. посіб. / Н. Ю. Подальчак. — 2-ге вид., зі змін. та допов. — Львів : Вид-во Львів. політехніки, 2017. — 422 с.

33. Порохня В. М. Стратегічне управління: Навч. посіб / В. М. Порохня, Т. О. Безземельна, Т. А. Кравченко. – К.: Центр учбової літератури, 2012. – 224 с.

34. Портер М. Конкурентная стратегия: Методика анали за отраслей и конкурентов / М. Портер ; пер. с англ. – М. : Альпина Бизнес Букс, 2005. – 454 с.

35. Прайма Л. Р. Розвиток підприємства: сутність поняття // Л. Р. Прайма, І. Я. Кулиняк // Науковий вісник НЛТУ України . – 2012. – Вип. 22.10. – С. 236–241.
36. Прийма Л.Р. Розвиток підприємства: теоретичні аспекти /Л.Р.Прийма, Н.І.Чухрай // Науковий вісник Херсонського державного університету. – 2017. – Вип.18. – ч.2. – С.74 – 77.
37. Прохорова В. В. Формування конкурентної стратегії підприємств на засадах інноваційно-спрямованого інвестування: монографія / В.В. Прохорова, В. М. Проценко, В. І. Чобіток. – Херсон: Грінь Д. С. [вид.], 2017. – 287 с.
38. Саєнко М. Г. Стратегія підприємства : підруч. / М. Г. Саєнко. – Тернопіль : «Економічна думка». – 2014. – 390 с.
39. Ставицький О. В. Аналіз зовнішнього середовища в контексті стратегічного управління підприємством / О. В. Ставицький // тези. доп. XI Міжнар. наук.-практ. конф., [«Ключові аспекти наукової діяльності»], Перемишль : 2017. – С. 37–38.
40. Ставицький О. В. Методичні підходи до стратегічного управління розвитком підприємств [Електронний ресурс] / О. В. Ставицький // Електронне наукове фахове видання Миколаївського національного університету ім. В.О. Сухомлинського «Глобальні та національні проблеми економіки». – 2016. – №2. – Режим доступу: <http://global-nation.in.ua/vipusk-1-2016/188>.
41. Стратегічний менеджмент : навч. посіб. / Є. М. Кайлюк, В. М. Андрєєва, В. В. Гриненко; Харк. нац. акад. міськ. госп-ва. – Х.: ХНАМГ, 2010. – 279 с
42. Тридід О. М. Розробка інвестиційної стратегії підприємства як напрям забезпечення його інвестиційної привабливості / О. М. Тридід // Управління проектами та розвиток виробництва: Зб.наук.пр. – Луганськ: вид-во СНУ ім. В.Даля, 2011. – № 1(37). – С. 92-99.

43. Троян М. Ю. Вибір стратегії ухвалення рішення про покупку інноваційного товару організаційним споживачем / М. Ю. Троян // Економічні проблеми сталого розвитку: наук.-техн. конф., 21-24 квітня 2009 р.: тези доповідей. – Суми : Вид-во СумДУ, - 2009. – Ч. 1. – С.71-72.

44. Трухан О.Л. Змістовна сутність поняття «стратегія підприємства»: суперечності поглядів / О.Л.Трухан // Вісник ЖДТУ:Економічні науки, 3 – 2010. – №.1(51). – С.236 – 241.

45. Фатхутдинов Р. А. Стратегический менеджмент / Р. А. Фатхутдинов. – М. : ЗАО «Бизнес школа «Интел-Синтез», – 2013. – 416 с.

46. Хоменко О. І. Види стратегій та інструментарій формування стратегії розвитку підприємства / О. І. Хоменко // Управління розвитком. – 2015. – № 3 (181). – С. 131–137.

47. Dunkan R. Perceived environmental characteristics of operational environments and perceived environmental uncertainty / R. Duncan // Administrative Science Quarterly. – 1972. – № 17(2). – P. 313–327с.

48. Dunkan R. What is the right organization structure ? // Organizational Dynamic's. – Winter, 1979. – Vol. 18. – P. 45.

## Додаток А

## стаття

## Додаток Б

## Баланс (звіт про фінансовий стан) ТОВ «КОНВЕРС ЛІНКС»

за 2016-2018 роки

| Актив                                                                       | Код<br>рядка | 2016           | 2017           | 2018           |
|-----------------------------------------------------------------------------|--------------|----------------|----------------|----------------|
| 1                                                                           | 2            | 3              | 4              | 5              |
| <b>I. Необоротні активи</b>                                                 |              |                |                |                |
| Нематеріальні активи                                                        | 1000         | 113613         | 109093         | 73299          |
| первісна вартість                                                           | 1001         | 117923         | 118391         | 83521          |
| накопичена амортизація                                                      | 1002         | -4310          | -9298          | -10222         |
| Незавершені капітальні інвестиції                                           | 1005         | 14759          | 25278          | 31957          |
| Основні засоби                                                              | 1010         | 1602546        | 1574786        | 1113850        |
| первісна вартість                                                           | 1011         | 1788138        | 1992331        | 1638300        |
| знос                                                                        | 1012         | -185592        | -417545        | -524450        |
| <b>Усього за розділом I</b>                                                 | <b>1095</b>  | <b>1730918</b> | <b>1709157</b> | <b>1219106</b> |
| <b>II. Оборотні активи</b>                                                  |              |                |                |                |
| Запаси                                                                      | 1100         | 400170         | 517771         | 751858         |
| Виробничі запаси                                                            | 1101         | 59939          | 83449          | 159693         |
| Незавершене виробництво                                                     | 1102         | 110043         | 96226          | 19022          |
| Готова продукція                                                            | 1103         | 230152         | 338061         | 573108         |
| Товари                                                                      | 1104         | 36             | 35             | 35             |
| Дебіторська заборгованість за продукцію,<br>товари, роботи, послуги         | 1125         | 422427         | 664216         | 789524         |
| Дебіторська заборгованість за розрахунками:                                 | 1130         |                |                |                |
| за виданими авансами                                                        |              | 5170           | 8218           | 51341          |
| з бюджетом                                                                  | 1135         | 75056          | 60590          | 52484          |
| у тому числі з податку на прибуток                                          | 1136         |                |                |                |
| Інша поточна дебіторська заборгованість                                     | 1155         | 3403           | 9178           | 26082          |
| Гроші та їх еквіваленти                                                     | 1165         | 2672           | 29055          | 158189         |
| Рахунки в банках                                                            | 1167         | 2665           | 29054          | 158183         |
| Інші оборотні активи                                                        | 1190         | 5289           | 1586           | 15971          |
| <b>Усього за розділом II</b>                                                | <b>1195</b>  | <b>914187</b>  | <b>1290614</b> | <b>1845449</b> |
| <b>III. Необоротні активи, утримувані для<br/>продажу, та групи вибуття</b> | <b>1200</b>  |                |                |                |
| <b>Баланс</b>                                                               | <b>1300</b>  | <b>2645105</b> | <b>2999771</b> | <b>3064555</b> |

| Пасив                                                                                                    | Код<br>рядка | 2016    | 2017    | 2018    |
|----------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------|---------|---------|---------|
| <b>I. Власний капітал</b>                                                                                |              |         |         |         |
| Зареєстрований капітал                                                                                   | 1400         | 671149  | 1944000 | 1944000 |
| Додатковий капітал                                                                                       | 1410         | 9740    | 126813  | 396763  |
| Резервний капітал                                                                                        | 1415         | 0       | 0       | 32185   |
| Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)                                                              | 1420         | 1231087 | 46248   | 15067   |
| <b>Усього за розділом I</b>                                                                              | <b>1495</b>  | 1911976 | 2024565 | 2357881 |
| <b>II. Довгострокові зобов'язання і забезпечення</b>                                                     |              |         |         |         |
| Відстрочені податкові зобов'язання                                                                       | 1500         | 159732  | 119097  | 39002   |
| Інші довгострокові зобов'язання                                                                          | 1515         |         |         |         |
| Довгострокові забезпечення                                                                               | 1520         | 59660   | 70399   | 73035   |
| <b>Усього за розділом II</b>                                                                             | <b>1595</b>  | 219392  | 189496  | 112037  |
| <b>III. Поточні зобов'язання і забезпечення</b>                                                          |              |         |         |         |
| Короткострокові кредити банків                                                                           | 1600         |         |         |         |
| Поточна кредиторська заборгованість за:                                                                  | 1610         |         |         |         |
| товари, роботи, послуги                                                                                  | 1615         | 64770   | 63322   | 79875   |
| розрахунками з бюджетом                                                                                  | 1620         | 180450  | 50640   | 91185   |
| у тому числі з податку на прибуток                                                                       | 1621         | 139993  | 8506    | 46282   |
| розрахунками зі страхування                                                                              | 1625         | 8194    | 4840    | 5470    |
| розрахунками з оплати праці                                                                              | 1630         | 15242   | 15857   | 20210   |
| Поточна кредиторська заборгованість за одержаними авансами                                               | 1635         | 26689   | 727     | 3186    |
| Поточна кредиторська заборгованість за розрахунками з учасниками                                         | 1640         | 189231  | 609770  | 0       |
| Поточні забезпечення                                                                                     | 1660         | 19834   | 39620   | 383897  |
| Інші поточні зобов'язання                                                                                | 1690         | 9327    | 934     | 109814  |
| <b>Усього за розділом III</b>                                                                            | <b>1695</b>  | 513737  | 785710  | 594637  |
| <b>IV. Зобов'язання, пов'язані з необоротними активами, утримуваними для продажу, та групами вибуття</b> | <b>1700</b>  |         |         |         |
| <b>Баланс</b>                                                                                            | <b>1900</b>  | 2645105 | 2999771 | 3064555 |

**Звіт про фінансові результати ТОВ «КОНВЕРС ЛІНКС»  
за 2016-2018 роки**

| Стаття                                                         | Код рядка | 2016    | 2017    | 2018    |
|----------------------------------------------------------------|-----------|---------|---------|---------|
| 1                                                              | 2         | 3       | 4       | 5       |
| Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг) | 2000      | 1829750 | 2441784 | 2855661 |
| Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)   | 2050      | 877631  | 1305323 | 1679139 |
| <b>Валовий :</b>                                               | 2090      |         |         |         |
| прибуток                                                       |           | 952129  | 1136461 | 1176522 |
| збиток                                                         | 2095      |         |         |         |
| Інші операційні доходи                                         | 2120      | 81577   | 120602  | 145983  |
| Адміністративні витрати                                        | 2130      | 101181  | 117144  | 143563  |
| Витрати на збут                                                | 2150      | 65769   | 111971  | 172782  |
| Інші операційні витрати                                        | 2180      | 95485   | 173949  | 125679  |
| <b>Фінансовий результат від операційної діяльності</b>         | 2190      |         |         |         |
| прибуток                                                       |           | 771271  | 799442  | 880471  |
| збиток                                                         | 2195      |         |         |         |
| Інші фінансові доходи                                          | 2220      |         |         |         |
| Інші доходи                                                    | 2240      | 321     | 894     | 11850   |
| Фінансові витрати                                              | 2250      | 0       | 7690    | 7088    |
| Інші витрати                                                   | 2270      | 71      | 230     | 333751  |
| <b>Фінансовий результат до оподаткування:</b>                  | 2290      |         |         |         |
| прибуток                                                       |           | 771521  | 792416  | 551482  |
| збиток                                                         | 2295      |         |         |         |
| Витрати (дохід) з податку на прибуток                          | 2300      | 140752  | 148721  | 107768  |
| <b>Чистий фінансовий результат:</b>                            | 2350      |         |         |         |
| прибуток                                                       |           | 630769  | 643695  | 443714  |

## II. СУКУПНИЙ ДОХІД

| Стаття                                                              | Код рядка   | 2016          | 2017          | 2018          |
|---------------------------------------------------------------------|-------------|---------------|---------------|---------------|
| 1                                                                   | 2           | 3             | 4             | 5             |
| Дооцінка (уцінка) необоротних активів                               | 2400        |               |               |               |
| Дооцінка (уцінка) фінансових інструментів                           | 2405        |               |               |               |
| Накопичені курсові різниці                                          | 2410        |               |               |               |
| Частка іншого сукупного доходу асоційованих та спільних підприємств | 2415        |               |               |               |
| Інший сукупний дохід                                                | 2445        |               | 26966         | -10476        |
| <b>Інший сукупний дохід до оподаткування</b>                        | <b>2450</b> |               | 26966         | -10476        |
| Податок на прибуток, пов'язаний з іншим сукупним доходом            | 2455        |               | -4854         | 1886          |
| <b>Інший сукупний дохід після оподаткування</b>                     | <b>2460</b> |               | 22112         | -8590         |
| <b>Сукупний дохід (сума рядків 2350, 2355 та 2</b>                  | <b>2465</b> | <b>630769</b> | <b>643695</b> | <b>443714</b> |

## III. ЕЛЕМЕНТИ ОПЕРАЦІЙНИХ ВИТРАТ

| Назва статті                     | Код рядка   | 2016           | 2017           | 2018           |
|----------------------------------|-------------|----------------|----------------|----------------|
| 1                                | 2           | 3              | 4              | 5              |
| Матеріальні затрати              | 2500        | 626513         | 662408         | 769781         |
| Витрати на оплату праці          | 2505        | 397811         | 398605         | 462796         |
| Відрахування на соціальні заходи | 2510        | 148489         | 76499          | 108323         |
| Амортизація                      | 2515        | 65021          | 230076         | 242152         |
| Інші операційні витрати          | 2520        | 242067         | 340799         | 538122         |
| <b>Разом</b>                     | <b>2550</b> | <b>1479901</b> | <b>1708387</b> | <b>2121174</b> |

## Додаток В

Таблиця В.1

**Динаміка абсолютних показників ефективності реалізації  
маркетингових цілей стратегії розвитку ТОВ «КОНВЕРС ЛІНКС»**

| Показник                                                      | роки, тис. грн. |           |           | Абсолютне відхилення,<br>тис. грн. |               |               | Темп приросту, % |               |               |
|---------------------------------------------------------------|-----------------|-----------|-----------|------------------------------------|---------------|---------------|------------------|---------------|---------------|
|                                                               | 2016            | 2017      | 2018      | 2017/<br>2016                      | 2018/<br>2017 | 2018/<br>2016 | 2017/<br>2016    | 2018/<br>2017 | 2018/<br>2016 |
| Запаси                                                        | 400170,0        | 517771,0  | 751858,0  | 117601,0                           | 234087,0      | 351688,0      | 29,39            | 45,21         | 87,88         |
| Виробничі запаси                                              | 59939,0         | 83449,0   | 159693,0  | 23510,0                            | 76244,0       | 99754,0       | 39,22            | 91,37         | 166,43        |
| Незавершене виробництво                                       | 110043,0        | 96226,0   | 19022,0   | -13817,0                           | -77204,0      | -91021,0      | -12,56           | -80,23        | -82,71        |
| Готова продукція                                              | 230152,0        | 338061,0  | 573108,0  | 107909,0                           | 235047,0      | 342956,0      | 46,89            | 69,53         | 149,01        |
| Товари                                                        | 36,0            | 35,0      | 35,0      | -1,0                               | 0,0           | -1,0          | -2,78            | 0,00          | -2,78         |
| Дебіторська заборгованість за товари, роботи, послуги         | 422427,0        | 664216,0  | 789524,0  | 241789,0                           | 125308,0      | 367097,0      | 57,24            | 18,87         | 86,90         |
| Дебіторська заборгованість за рахунками: за виданими авансами | 5170,0          | 8218,0    | 51341,0   | 3048,0                             | 43123,0       | 46171,0       | 58,96            | 524,74        | 893,06        |
| з бюджетом                                                    | 75056,0         | 60590,0   | 52484,0   | -14466,0                           | -8106,0       | -22572,0      | -19,27           | -13,38        | -30,07        |
| Інша поточна дебіторська заборгованість                       | 3403,0          | 9178,0    | 26082,0   | 5775,0                             | 16904,0       | 22679,0       | 169,70           | 184,18        | 666,44        |
| Грошові кошти та їх еквіваленти:                              | 2672,0          | 29055,0   | 158189,0  | 26383,0                            | 129134,0      | 155517,0      | 987,39           | 444,45        | 5820,25       |
| Готівка                                                       | 7,0             | 1,0       | 6,0       | -6,0                               | 5,0           | -1,0          | -85,71           | 500,00        | -14,29        |
| Рахунки в банках                                              | 2665,0          | 29054,0   | 158183,0  | 26389,0                            | 129129,0      | 155518,0      | 990,21           | 444,44        | 5835,57       |
| Інші оборотні активи                                          | 5289,0          | 1586,0    | 15971,0   | -3703,0                            | 14385,0       | 10682,0       | -70,01           | 907,00        | 201,97        |
| Усього                                                        | 914187,0        | 1290614,0 | 1845449,0 | 376427,0                           | 554835,0      | 931262,0      | 41,18            | 42,99         | 101,87        |

Таблиця В.2

**Динаміка відносних показників ефективності реалізації маркетингових цілей в стратегії розвитку ТОВ «КОНВЕРС ЛІНКС»**

| Показник                                                                               | 2016 рік | 2017 рік | 2018 рік | Абсолютне відхилення |           | 2018 рік |       |                 |
|----------------------------------------------------------------------------------------|----------|----------|----------|----------------------|-----------|----------|-------|-----------------|
|                                                                                        |          |          |          | 2017/2016            | 2018/2017 | план     | факт  | відхилення, +/- |
| Коефіцієнт рентабельності реалізації продукції                                         | 0,18     | 0,61     | 0,52     | 0,44                 | -0,09     | 0,58     | 0,52  | -0,06           |
| Коефіцієнт оборотності оборотних активів                                               | 2,00     | 1,89     | 1,55     | -0,11                | -0,34     | 2,20     | 1,55  | -0,65           |
| Коефіцієнт оборотності дебіторської заборгованості                                     | 3,62     | 3,29     | 3,11     | -0,33                | -0,18     | 3,60     | 3,11  | -0,49           |
| Коефіцієнт оборотності кредиторської заборгованості                                    | 3,78     | 3,28     | 14,28    | -0,50                | 11,01     | 5,20     | 14,28 | 9,08            |
| Коефіцієнт рентабельності оборотних активів                                            | 0,69     | 0,50     | 0,24     | -0,19                | -0,26     | 0,70     | 0,24  | -0,46           |
| Інтегральний показник ефективності реалізації маркетингових цілей в стратегії розвитку | 2,05     | 1,91     | 3,94     | -0,14                | 2,03      | 2,46     | 3,94  | 1,48            |

## Додаток Г

Таблиця Г.1

**Динаміка показників ефективності реалізації ресурсного  
забезпечення в системі стратегії розвитку ТОВ «КОНВЕРС ЛІНКС»**

| Актив                                                           | роки, тис. грн. |         |         | Абсолютне відхилення,<br>тис. грн. |               |               | Темп приросту, % |               |               |
|-----------------------------------------------------------------|-----------------|---------|---------|------------------------------------|---------------|---------------|------------------|---------------|---------------|
|                                                                 | 2016            | 2017    | 2018    | 2017/<br>2016                      | 2018/<br>2017 | 2018/<br>2016 | 2017/<br>2016    | 2018/<br>2017 | 2018/<br>2016 |
| <b>I. Власний капітал</b>                                       |                 |         |         |                                    |               |               |                  |               |               |
| Зареєстрований (пайовий) капітал                                | 671149          | 1944000 | 1944000 | 1272851                            | 0             | 1272851       | 189,65           | 0,00          | 189,65        |
| Додатковий капітал                                              | 9740            | 126813  | 396763  | 117073                             | 269950        | 387023        | 1201,98          | 212,87        | 3973,54       |
| Резервний капітал                                               | 0               | 0       | 32185   | 0                                  | 32185         | 32185         | 0                | 100           | 100           |
| Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)                     | 1231087         | 46248   | 15067   | -1184839                           | -31181        | -1216020      | -96,24           | -67,42        | -98,78        |
| Усього за розділом I                                            | 1911976         | 2024565 | 2357881 | 112589                             | 333316        | 445905        | 5,89             | 16,46         | 23,32         |
| <b>II. Довгострокові зобов'язання і забезпечення</b>            |                 |         |         |                                    |               |               |                  |               |               |
| Відстрочені податкові зобов'язання                              | 159732          | 119097  | 39002   | -40635                             | -80095        | -120730       | -25,44           | -67,25        | -75,58        |
| Довгострокові забезпечення                                      | 59660           | 70399   | 73035   | 10739                              | 2636          | 13375         | 18,00            | 3,74          | 22,42         |
| Усього за розділом II                                           | 219392          | 189496  | 112037  | -29896                             | -77459        | -107355       | -13,63           | -40,88        | -48,93        |
| Поточна кредиторська заборгованість: за товари, роботи, послуги | 64770           | 63322   | 79875   | -1448                              | 16553         | 15105         | -2,24            | 26,14         | 23,32         |
| за розрахунками з бюджетом                                      | 180450          | 50640   | 91185   | -129810                            | 40545         | -89265        | -71,94           | 80,07         | -49,47        |
| за у тому числі з податку на прибуток                           | 139993          | 8506    | 46282   | -131487                            | 37776         | -93711        | -93,92           | 444,11        | -66,94        |
| за розрахунками зі страхування                                  | 8194            | 4840    | 5470    | -3354                              | 630           | -2724         | -40,93           | 13,02         | -33,24        |
| за розрахунками з оплати праці                                  | 15242           | 15857   | 20210   | 615                                | 4353          | 4968          | 4,03             | 27,45         | 32,59         |
| за одержаними авансами                                          | 26689           | 727     | 3186    | -25962                             | 2459          | -23503        | -97,28           | 338,24        | -88,06        |
| за розрахунками з учасниками                                    | 189231          | 609770  | 0       | 420539                             | -609770       | -189231       | 222,24           | -100,00       | -100,00       |
| Поточні забезпечення                                            | 19834           | 39620   | 383897  | 19786                              | 344277        | 364063        | 99,76            | 868,95        | 1835,55       |
| Інші поточні зобов'язання                                       | 9327            | 934     | 109814  | -8393                              | 108880        | 100487        | -89,99           | 11657,3       | 1077,38       |
| Усього за розділом III                                          | 513737          | 785710  | 594637  | 271973                             | -191073       | 80900         | 52,94            | -24,32        | 15,75         |
| Баланс                                                          | 2645105         | 2999771 | 3064555 | 354666                             | 64784         | 419450        | 13,41            | 2,16          | 15,86         |

Таблиця Г.2

**Динаміка абсолютних показників ефективності реалізації фінансових  
цілей стратегії розвитку ТОВ «КОНВЕРС ЛІНКС»**

| Найменування показника                                         | Факт наростаючим підсумком з початку року, тис. грн. |           |           | темп приросту, % |           | 2018 рік, тис. грн. |             |                 |                    |
|----------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------|-----------|-----------|------------------|-----------|---------------------|-------------|-----------------|--------------------|
|                                                                | 2016 рік                                             | 2017 рік  | 2018 рік  | 2017/2016        | 2018/2017 | план                | факт        | відхилення, +/- | виконання плану, % |
| Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг) | 1829750,0                                            | 2441784,0 | 2855661,0 | 33,4             | 16,9      | 2703556,0           | 2855661,0   | 152105,0        | 105,6              |
| Валовий прибуток/збиток                                        | 952129,0                                             | 1136461,0 | 1176522,0 | 19,4             | 3,5       | 4312924,0           | 1176522,0   | -3136402,0      | 27,3               |
| Інші операційні доходи, у тому числі:                          | 81577,0                                              | 120602,0  | 145983,0  | 47,8             | 21,0      | 143460,0            | 145983,0    | 2523,0          | 101,8              |
| курсові різниці                                                | 81577,0                                              | 80718,0   | 56920,0   | -1,1             | -29,5     | 37667,0             | 56920,0     | 19253,0         | 151,1              |
| Фінансовий результат від операційної діяльності                | 771271,0                                             | 799442,0  | 880471,0  | 3,7              | 10,1      | 4865705,0           | 880471,0    | -3985234,0      | 18,1               |
| EBITDA                                                         | 836542,0                                             | 1022492,0 | 793634,0  | 22,2             | -22,4     | 1024261,0           | 793634,0    | -230627,0       | 77,5               |
| Рентабельність EBITDA                                          | 45,7                                                 | 41,9      | 27,8      | -8,4             | -33,6     | 37,9                | 27,8        | -10,1           | x                  |
| Інші доходи                                                    | 321,0                                                | 894,0     | 11850,0   | 178,5            | 1225,5    | 30986,0             | 11850,0     | -19136,0        | 38,2               |
| Фінансовий результат до оподаткування                          | 771521,0                                             | 792416,0  | 551482,0  | 2,7              | -30,4     | 4971731,0           | 551482,0    | -4420249,0      | 11,1               |
| Чистий фінансовий результат                                    | 630769,0                                             | 643695,0  | 443714,0  | 2,0              | -31,1     | 5112737,0           | 443714,0    | -4669023,0      | 8,7                |
| Усього доходів                                                 | 1 911 648                                            | 2 563 280 | 3 013 494 | 34,1             | 17,6      | 2 878 002           | 3 013 494,0 | 135 492         | 104,7              |

Таблиця Г.3

**Динаміка відносних показників ефективності реалізації фінансових  
цілей стратегії розвитку ТОВ «КОНВЕРС ЛІНКС»**

| Показник                                                                          | 2016<br>рік | 2017<br>рік | 2018<br>рік | Абсолютне<br>відхилення |               | 2018 рік |      |                    |
|-----------------------------------------------------------------------------------|-------------|-------------|-------------|-------------------------|---------------|----------|------|--------------------|
|                                                                                   |             |             |             | 2017/<br>2016           | 2018/<br>2017 | план     | факт | відхилення,<br>+/- |
| Коефіцієнт рентабельності активів                                                 | 0,24        | 0,21        | 0,14        | -0,02                   | -0,07         | 0,35     | 0,14 | -0,21              |
| Коефіцієнт абсолютної ліквідності                                                 | 0,01        | 0,04        | 0,27        | 0,03                    | 0,23          | 0,40     | 0,27 | -0,13              |
| Коефіцієнт інвестування                                                           | 1,10        | 1,18        | 1,93        | 0,08                    | 0,75          | 1,22     | 1,93 | 0,71               |
| Коефіцієнт стійкості економічного зростання                                       | 0,47        | 0,02        | 0,02        | -0,45                   | 0,00          | 0,50     | 0,02 | -0,48              |
| Коефіцієнт рентабельності інвестованого капіталу                                  | 0,30        | 0,29        | 0,18        | -0,01                   | -0,11         | 0,32     | 0,18 | -0,14              |
| Показник фінансового левериджу                                                    | 0,38        | 0,48        | 0,30        | 0,10                    | -0,18         | 0,25     | 0,30 | 0,05               |
| Інтегральний показник ефективності реалізації фінансових цілей стратегії розвитку | 0,50        | 0,44        | 0,57        | -0,05                   | 0,12          | 0,61     | 0,57 | -0,04              |

## Додаток Д

Таблиця Д.1

## Динаміка абсолютних показників реалізації виробничих цілей в стратегії розвитку ТОВ «КОНВЕРС ЛІНКС»

| Показник                          | роки, тис. грн. |           |           | Абсолютне відхилення, тис. грн. |               |               | Темп приросту, % |               |               |
|-----------------------------------|-----------------|-----------|-----------|---------------------------------|---------------|---------------|------------------|---------------|---------------|
|                                   | 2016            | 2017      | 2018      | 2017/<br>2016                   | 2018/<br>2017 | 2018/<br>2016 | 2017/<br>2016    | 2018/<br>2017 | 2018/<br>2016 |
| Нематеріальні активи              | 113613          | 109093,0  | 73299,0   | -4520,0                         | -35794,0      | -40314,0      | -3,98            | -32,81        | -35,48        |
| Первісна вартість                 | 117923,0        | 118391    | 83521     | 468,0                           | -34870,0      | -34402,0      | 0,40             | -29,45        | -29,17        |
| Накопичена амортизація            | 4310,0          | 9298,0    | 10222,0   | 4988,0                          | 924,0         | 5912,0        | 115,73           | 9,94          | 137,17        |
| Незавершені капітальні інвестиції | 14759,0         | 25278,0   | 21957,0   | 10519,0                         | -3321,0       | 7198,0        | 71,27            | -13,14        | 48,77         |
| Основні засоби                    | 1602546         | 1574786   | 1113850   | -27760,0                        | -460936,0     | -488696,0     | -1,73            | -29,27        | -30,49        |
| Первісна вартість                 | 1788138,0       | 1992331,0 | 1638300,0 | 204193,0                        | -354031,0     | -149838,0     | 11,42            | -17,77        | -8,38         |
| Знос                              | 185592,0        | 417545,0  | 524450,0  | 231953,0                        | 106905,0      | 338858,0      | 124,98           | 25,60         | 182,58        |
| Усього                            | 1730918         | 1709157   | 1219106   | -21761,0                        | -490051,0     | -511812,0     | -1,26            | -28,67        | -29,57        |

Таблиця Д.2

## Динаміка складу трудових ресурсів ТОВ «КОНВЕРС ЛІНКС»

| Персонал, осіб       | Категорія персоналу             |        | Стать    |       |
|----------------------|---------------------------------|--------|----------|-------|
|                      | керівники, фахівці та службовці | робочі | чоловіки | жінки |
| 2016 рік             | 1152                            | 4471   | 4498     | 1125  |
| 2017 рік             | 1282                            | 4397   | 4543     | 1136  |
| 2018 рік             | 1303                            | 4376   | 4525     | 1154  |
| Відхилення 2017/2016 | 130                             | -74    | 45       | 11    |
| Відхилення 2018/2017 | 21                              | -21    | -18      | 18    |

Таблиця Д.3

**Динаміка відносних показників ефективності реалізації виробничих цілей в стратегії розвитку ТОВ «КОНВЕРС ЛІНКС»**

| Показник                                                                            | 2016 рік | 2017 рік | 2018 рік | Абсолютне відхилення |           | 2018 рік |       |                 |
|-------------------------------------------------------------------------------------|----------|----------|----------|----------------------|-----------|----------|-------|-----------------|
|                                                                                     |          |          |          | 2017/2016            | 2018/2017 | план     | факт  | відхилення, +/- |
| Коефіцієнт витрат на 1 грн. продукції                                               | 0,70     | 0,76     | 0,90     | 0,06                 | 0,14      | 0,7      | 0,90  | 0,20            |
| Коефіцієнт фондovіддачі                                                             | 16,11    | 22,38    | 38,96    | 6,28                 | 16,58     | 42,2     | 38,96 | -3,24           |
| Коефіцієнт придатності основних засобів                                             | 0,90     | 0,79     | 0,68     | -0,11                | -0,11     | 0,9      | 0,68  | -0,22           |
| Темпи змін фондоозброєності                                                         | 0,81     | 0,97     | 0,71     | 0,16                 | -0,27     | 0,81     | 0,71  | -0,10           |
| Темпи зміни продуктивності праці                                                    | 1,12     | 1,32     | 1,17     | 0,20                 | -0,15     | 1,42     | 1,17  | -0,25           |
| Коефіцієнт оборотності запасів                                                      | 2,19     | 1,70     | 1,17     | -0,50                | -0,53     | 2,9      | 1,17  | -1,73           |
| Темпи зміни середньої заробітної плати                                              | 1,14     | 1,00     | 1,16     | -0,14                | 0,16      | 1        | 1,16  | 0,16            |
| Інтегральний показник ефективності реалізації виробничих цілей в стратегії розвитку | 3,28     | 4,13     | 6,39     | 0,85                 | 2,26      | 7,13     | 6,39  | -0,74           |

