

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
Сумський державний університет
Навчально-науковий інститут бізнесу, економіки та менеджменту
Кафедра управління імені Олега Балацького

«До захисту допущено»

Завідувач кафедри

_____ Ігор РЕКУНЕНКО

(підпис) (Ім'я та ПРІЗВИЩЕ)

_____ 20__ р.

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

на здобуття освітнього ступеня магістр

зі спеціальності 073 «Менеджмент»
освітньо-професійної програми «Управління проектами»

на тему: Проектний підхід в управлінні розвитком підприємства (на прикладі
ТОВ «Істок-Автозапчастина»)

Здобувача групи УПм.21
(шифр групи)

Хорошулі Владислава Васильовича
(прізвище, ім'я, по батькові)

Кваліфікаційна робота містить результати власних досліджень.
Використання ідей, результатів і текстів інших авторів мають посилання на
відповідне джерело.

(підпис)

Владислав ХОРОШУЛЯ

(Ім'я та ПРІЗВИЩЕ здобувача)

Керівник доцент, к.т.н., доцент Альона ЄВДОКИМОВА
(посада, науковий ступінь, вчене звання, Ім'я та ПРІЗВИЩЕ)

(підпис)

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
СУМСЬКИЙ ДЕРЖАВНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
Навчально-науковий інститут бізнесу, економіки та менеджменту
Кафедра управління імені Олега Балацького

ЗАТВЕРДЖУЮ
Завідувач кафедри
_____ Ігор РЕКУНЕНКО
(підпис) (Ім'я та ПРІЗВИЩЕ)
_____ 20_____ р.

ІНДИВІДУАЛЬНЕ ЗАВДАННЯ НА КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ
на здобуття освітнього ступеня магістр

зі спеціальності 073 «Менеджмент», освітньо-професійної програми
«Управління проектами»

Здобувача групи УПм.21 Хорошулі Владислава Васильовича

1. Тема роботи "Проектний підхід в управлінні розвитком підприємства (на прикладі ТОВ «Істок-Автозапчастина»)" затверджена наказом №1356-VI від 27.11.2023 р.
2. Термін подання здобувачем закінченої роботи: 17.12.2023 р.
3. Мета кваліфікаційної роботи: запропонувати рішення для розвитку підприємства, використовуючи проектний підхід.
4. Об'єкт дослідження: ТОВ «Істок – Автозапчастина».
5. Предмет дослідження: практичні рекомендації щодо формування проекту розвитку підприємства
6. Кваліфікаційна робота виконується на підставі матеріалів навчальних посібників та підручників, наукових статей, інтернет-джерела, даних бухгалтерської звітності ТОВ «Істок - Автозапчастина» та внутрішньо - корпоративна інформація
7. Орієнтовний план кваліфікаційної роботи, терміни подання розділів керівникові та зміст завдань для виконання поставленої мети.

№ пор.	Назва розділу	Термін подання
I	Теоретичні основи управління проектами	24.11.2023
II	Дослідження господарської діяльності ТОВ «ІСТОК-АВТОЗАПЧАСТИНА»	02.12.2023
III	Створення проекту для розвитку ТОВ «ІСТОК - АВТОЗАПЧАСТИНА»	17.12.2023

Зміст завдань для виконання поставленої мети кваліфікаційної роботи:

У розділі 1 студент повинен узагальнити визначення проекту як об'єкту управління для розвитку підприємства, розглянути факторів впливу проектної методології в бізнесі та розглянути інструментарій оцінки ефективності проектів;

У розділі 2 студент повинен провести аналіз господарської діяльності підприємства ТОВ «Істок – Автозапчастина» та зробити оцінку внутрішнього і зовнішнього середовища його діяльності;

У розділі 3 студент повинен запропонувати проект для розвитку підприємства ТОВ «Істок – Автозапчастина» із врахуванням основних трендів сучасності та впливу факторів на підприємство.

8. Консультації щодо виконання роботи:

Розділ	Прізвище, ініціали та посада керівника/консультанта	Підпис, дата	
		Завдання видав	Завдання прийняв
1			
2			
3			

9. Дата видачі завдання 03.11.2023 р.

Керівник кваліфікаційної роботи:

доцент, к.т.н., доцент Альона ЄВДОКИМОВА
(посада, науковий ступінь, вчене звання, Ім'я та ПРИЗВИЩЕ)

(підпис)

Завдання до виконання одержав:

Владислав ХОРОШУЛЯ
(Ім'я та ПРИЗВИЩЕ здобувача)

(підпис)

АНОТАЦІЯ

Структура та обсяг кваліфікаційної роботи магістра. Робота складається зі вступу, трьох розділів з підрозділами, висновків та списку використаних джерел, який містить 34 найменування на 3 сторінки. Загальний обсяг роботи становить 46 сторінок, у тому числі 11 таблиць, 8 рисунків.

Актуальність даного дослідження обумовлена необхідністю удосконалення управлінських практик на підприємствах, зокрема шляхом впровадження проєктного підходу. Метою даного дослідження є аналіз підприємства та обґрунтування впровадження проєктного підходу для ТОВ «Істок-Автозапчастина», з визначенням його впливу на загальну діяльність підприємства та можливості подальшого вдосконалення. Для досягнення поставленої мети використовуються методи аналізу та порівняльного огляду літературних джерел, синтез, індукція, дедукція абстрагування, емпіричні методи дослідження на прикладі досліджуваного підприємства, а також методи впровадження проєктів. Робота була присвячена розгляду теоретичних і методичних основ щодо актуальності та самого впровадження проєкту на підприємстві. На основі чинників зовнішнього та внутрішнього впливу, розрахунків та фінансових даних досліджуваного підприємства, що були проведені у другому розділі, в третьому розділі було запропоновано розроблення проєкту для розвитку підприємству, а саме франшизи, виходячи з умов, які були на підприємстві. Опираючись на результати, були розроблені рекомендації щодо розроблення даного проєкту.

Ключові слова: проєкт, ефективність, бізнес-план, розвиток, управління проєктами, підприємництво.

ЗМІСТ

ВСТУП.....	6
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ УПРАВЛІННЯ ПРОЄКТАМИ	8
1.1 Основні характеристики проектного управління	8
1.2 Фактори, що впливають на впровадження проектної діяльності на підприємстві.....	13
1.3 Методи оцінювання ефективності проектного підходу в діяльності підприємства	16
РОЗДІЛ 2. ДОСЛІДЖЕННЯ ГОСПОДАРСЬКОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ТОВ «ІСТОК-АВТОЗАПЧАСТИНА».....	22
2.1 Характеристика підприємницької діяльності.....	22
2.2 Аналіз внутрішнього і зовнішнього середовища ТОВ «Істок-Автозапчастина».....	26
2.3. Аналіз ефективності діяльності ТОВ «Істок - Автозапчастина»	29
РОЗДІЛ 3. СТВОРЕННЯ ПРОЄКТУ ДЛЯ РОЗВИТКУ ТОВ «ІСТОК - АВТОЗАПЧАСТИНА»	34
3.1 Аналіз можливостей та перспектив діяльності підприємства ТОВ «Істок – Автозапчастина».....	34
3.2 Організація розробки проєкту.....	36
3.3 Рекомендації щодо створення проєкту та його реалізації	42
ВИСНОВОК.....	46
СПИСОК ВИКОРИСТАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ	47

ВСТУП

За сучасних складних макрофінансових умов в Україні відчуваються проблеми з ефективністю та результативністю господарської діяльності вітчизняних підприємств. Посилення конкуренції в галузі, зростання дефіциту ресурсів, невизначеність економічного середовища, викликані геополітичною ситуацією в країні, обумовлюють підвищену увагу керівників підприємств до управління ефективністю та результативністю своєї діяльності. В умовах постійної динаміки сучасного бізнесу і необхідності вдосконалення стратегічних підходів, управління проєктами стає ключовим інструментом для досягнення успішних результатів. Це особливо актуально для підприємств, що працюють у конкурентному середовищі, таких як ТОВ «Істок-Автозапчастина». Дослідження впровадження проєктного підходу на цьому підприємстві набуває особливого значення у контексті пошуку ефективних стратегій розвитку та забезпечення конкурентоспроможності.

Актуальність даного дослідження обумовлена необхідністю удосконалення управлінських практик на підприємствах, зокрема шляхом впровадження проєктного підходу. Враховуючи сучасні тенденції економічного розвитку та конкурентний тиск на ринках, ефективне використання проєктних методів може забезпечити не лише стабільність, а й стратегічну перевагу.

Метою даного дослідження є аналіз підприємства та обґрунтування впровадження проєктного підходу для ТОВ «Істок-Автозапчастина», з визначенням його впливу на загальну діяльність підприємства та можливості подальшого вдосконалення.

Об'єктом дослідження виступає діяльність ТОВ «Істок-Автозапчастина», включаючи всі аспекти її функціонування. Предмет дослідження – проєктний підхід в управлінні розвитком даного підприємства.

Для досягнення поставленої мети використовуються методи аналізу та порівняльного огляду літературних джерел, синтез, індукція, дедукція

абстрагування, емпіричні методи дослідження на прикладі ТОВ «Істок-Автозапчастина», а також методи впровадження проєктів.

Наукова новизна дослідження полягає в обґрунтуванні впровадження проєктного підходу в управлінні розвитком підприємства на конкретному прикладі.

Інформаційною базою дослідження стали матеріали навчальних посібників та підручників, наукових статей, інтернет-джерела, дані бухгалтерської звітності ТОВ «Істок - Автозапчастина» та внутрішньо - корпоративна інформація.

РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ УПРАВЛІННЯ ПРОЄКТАМИ

1.1 Основні характеристики проєктного управління.

Проєкт - це тимчасове підприємство (зусилля), що здійснюється для створення унікального продукту або послуги, тобто нової цінності.

Управління проєктами означає керування ключовими аспектами діяльності в організації, які потребують постійного керівництва в умовах обмежень щодо витрат, термінів і якості виконаної роботи. [1].

Технологія управління проєктами вперше була повністю впроваджена у 1953-1954 роках в структурах ВПС США. З того часу наукові, соціальні та бізнес-підходи суттєво вплинули на розвиток управління проєктами. Можна з впевненістю стверджувати, що цей період в історії бізнесу став фундаментом для сучасної методології управління проєктами і саме масштабні державні проєкти того часу визначили перші основи цієї дисципліни. [2].

Об'єктом управління проєктами вважається спеціально організований комплекс робіт, спрямованих на вирішення конкретного завдання чи досягнення певної мети. Виконання цих робіт обмежене в часі і пов'язане із використанням конкретних фінансових, матеріальних і трудових ресурсів [3].

В управлінні проєктами великий акцент робиться на досягненні раціональних відносин у так званому «магічному трикутнику», де витрати, терміни, а також якість перебувають у залежному один від одного стані. У даному контексті управління проєктами визначається як пошук балансу серед обмежень. Трикутник управління проєктами показаний на рисунку 1.1.



Рисунок 1.1 - Трикутник управління проектами

Джерело: створено автором на основі [4]

Незважаючи на різноманіття результатів, обсягів, витрат і термінів, всі проекти мають п'ять спільних рис:

1. Проекти – це виняткові заходи, які мають тимчасовий характер, залишаючи за собою конкретні результати.
2. Кожен проект унікальний у своєму роді, немає двох точнісінько однакових. Навіть при однакових результатах, кожен проект включає в себе щось унікальне, притаманне саме йому.
3. Проекти обмежені чіткими часовими рамками, маючи певний строк до завершення. Після завершення проекту команда розпускається, учасники переходять до нових завдань, а результати передаються користувачам послуги або продукту.
4. Усі проекти можуть зазнати змін, формуючи нове та іноді знищуючи старе. Зміни можуть бути різного масштабу, від незначних до суттєвих, змінюючи наше оточення та робочі процеси.
5. Проекти завершуються конкретними результатами, будь то чи новенький об'єкт, продукт чи зміни в структурі організації. Кожен етап проекту має свої власні завдання та проміжні результати.

Розглядаючи природу проекту, його можна розглядати як інструмент для розробки, впровадження стратегій і здійснення змін. Тому сучасна

методологія управління проектами відзначається широким використанням у різних галузях діяльності, включаючи сфери державного управління, громадські організації та комерційні підприємства [1]. Методологія управління проектами представляє собою підхід до розробки набору методів, що структурує систему управління проектами і відображається у спеціальних документах. Вона визначає організацію управління проектами та забезпечує її цілісність.

Основний напрямок діяльності підприємства зазвичай обирається в результаті стратегічного аналізу, що базується на матриці БКГ та інших інструментах, а також результатів SWOT-аналізу підприємства. Формулюючи стратегію, компанія прагне досягти економічно ефективних рішень для вирішення своїх завдань і збереження конкурентної переваги.

Вибір майбутньої розробки компанії характеризується двома основними складовими:

- 1) місія компанії;
- 2) бачення розвитку.

Обмірковуючи про розуміння завдання стратегічного управління можна стверджувати, що воно визначає курс для розвитку всієї компанії, а управління проектами відповідає за втілення стратегій розвитку на підприємстві. У проектно-орієнтованій компанії, зазвичай, визначається її стратегія, організаційна структура і корпоративна культура. Ключовою стратегією в таких компаніях є стратегія управління проектами. Спочатку розробляється проект, і в разі його успішної реалізації, він інтегрується в щоденну діяльність, що призводить до втілення стратегії компанії.

Управління проектами представляє собою динамічну та відкриту систему, що включає в себе взаємопов'язані види діяльності. Вона активно взаємодіє з навколишнім середовищем, здобуваючи необхідні ресурси для проекту та забезпечуючи в кінці отриманими результатами. Крім того, система управління проектами є вразливою до впливу різних факторів ризику. Таким

чином, можна виділити чотири основні елементи управління для будь-якого проєкту, представлені на рисунку 2.



Рисунок 1.2. - Основні елементи управління проєктами

Джерело: створено автором

Ці базові елементи можна назвати основними об'єктами управління проєктами.

Робота - це робочий процес, спрямований на досягнення результату і вимагає необхідних витрат часу і ресурсів. Робота повинна включати діяльність по створенню матеріальних складових (виробництво), інтелектуальних та інформаційних продуктів (науково-дослідна робота), діяльність з розробки і передачі обладнання, діяльність з переміщення матеріальних ресурсів (постачання)

Під ресурсами слід розуміти сукупність об'єктів, які необхідні для виконання робіт.

Виділяють основні групи ресурсів, що використовуються в управлінні проєктами:

- людські ресурси - зацікавлені учасники, що взаємодіють один з одним та із різними ресурсами. Представники людських ресурсів включають у себе керівників і службовців.;

- Матеріальні ресурси - це засоби та елементи, які використовуються для виконання робіт. До засобів діяльності входять машини і механізми (активні), а також будівлі і споруди (пасивні).

Результати представляють собою вироблені продукти або виконані роботи, що відображають раніше вже визначені цілі. Ці результати можуть мати матеріальний характер, такий як продукція, або бути нематеріальними, наприклад, інформаційними чи соціальними ефектами. Вони також можуть бути прямими або непрямими, а також визначатися як проміжні або кінцеві результати.

Крім того, як внутрішнє середовище, так і зовнішнє оточення є джерелом різноманітних турбулентностей, які можуть впливати на проєкт, як в цілому, так і на його окремі компоненти, прямо чи опосередковано. Можна розглядати потенційні наслідки цих турбулентностей у широкому розумінні як ризики. Термін «управління ризиками» використовується, навіть якщо цей процес не є об'єктом простого контролю. Важливо розуміти, що управління ризиками є формою взаємодії між проєктом і різними факторами ризику з метою мінімізації відхилень від раніше прийнятих рішень. В результаті ризики представляють собою сукупність ймовірних взаємодій між проєктом і незалежними факторами.

Навколишнє середовище і внутрішнє середовище можна позначити як базовий елемент управління проєктами.

Всі чотири основні компоненти управління проєктами взаємодіють між собою. Ресурси використовуються під час виконання робіт, результати формуються в процесі виконання завдань, а ці результати включають у себе матеріальні та економічні компоненти ресурсів. Ризики впливають на ресурси, роботу та результати. Проєкт в свою чергу впливає на навколишнє середовище та ризики. [5]

В рамках управління проєктами існує чотири типи процесів, як показано на рисунку 1.3:



Рисунок 1.3 - Процеси в управлінні проектами
Джерело: створено автором на основі [1]

Процеси проектування (планування) полягають у створенні оптимальної моделі проектної діяльності в цілому, в якій проводиться планування основних показників проекту, а також окремих підсистем (процесів, робіт).

Процеси реалізації полягають у втіленні раніше створеної моделі в рамках певної предметної області.

Процеси контролю показують отримані результати, забезпечують виявлення фактичних і прогнозованих відхилень, завдяки яким проводиться розробка коригувальних і запобіжних заходів, які зменшують відхилення.

Процеси завершення полягає у реальному створенні запланованої моделі, що відображає фактично досягнуті результати.

Ефективне ведення проектів сприяє економії ресурсів, забезпечує швидкий ріст бізнесу, зменшує витрати на виробництво і робить пропозиції товарів і послуг більш конкурентоспроможними [6].

1.2 Фактори, що впливають на впровадження проектної діяльності на підприємстві.

Сучасні підприємства України мають складний і динамічний характер. Можливість легко адаптуватися до змін у зовнішньому середовищі – головне правило в бізнесі [7].

Кожне підприємство повинно намагатися своєчасно виявляти усі зміни у навколишньому світі, визначити їх характер та ефективно на них зреагувати. Внутрішнє оточення є основою її результативної та ефективної діяльності, а зовнішнє середовище надає потрібні для підтримки її внутрішнього потенціалу на високому рівні ресурси [8].

Внутрішні фактори відображають те, що відбувається всередині підприємства, взаємодію складових його елементів (структурних підрозділів або конкретних працівників) для досягнення поставлених цілей. За своїм змістом внутрішні фактори впливу на ефективність та результативність господарської діяльності підприємства можна поділити на: організаційно-управлінські, фінансово-економічні, технологічні. Підприємство має вплив на внутрішні фактори.

Розглянемо кожну групу факторів.

1. До організаційно-управлінських факторів відносяться стан організаційної структури, система цілей і стратегія, якість управління, якість внутрішніх комунікацій та корпоративна політика, якість забезпечення внутрішньо - виробничих методичними документами, система внутрішнього контролю, маркетингова політика, система мотивації і навчання кадрів. Адекватний аналіз управлінської та бухгалтерської звітності допомагає вчасно виявляти джерела і причини погіршення фінансового стану підприємства. Від своєчасності і якості аналітичних процедур залежить ефективність управлінських рішень щодо поліпшення результативності діяльності підприємства на перспективу [9].

2. Фінансово-економічними факторами є валюта балансу, рівень доходів та витрат, прибуток, рентабельність, ліквідність. Вони ще можуть впливати на розмір кредитного портфеля підприємства, обсяг зобов'язань перед іншими учасниками господарської діяльності, прибутковість активів, збалансованість активів і пасивів за строками та сумами. Дана група внутрішніх факторів безпосередньо впливає на ефективність та результативність діяльності підприємства і є результатом дії організаційно-управлінських чинників [10].

3. Технологічні фактори – це сукупність наявних у розпорядженні підприємства різних технологій і технічних засобів, які дозволяють ефективно здійснювати виробничі операції та інші необхідні процедури для результативного функціонування підприємства [11].

Сьогодні складно уявити діяльність вітчизняних підприємств без інформаційних технологій і новітніх технічних засобів, які використовуються ними для надання послуг чи вироблення продукції. Утримати ринкові позиції і наростити конкурентні переваги неможливо без розробки нових підприємницьких продуктів на базі сучасних технологій. Крім того, для підвищення безпеки виробничих операцій необхідно впроваджувати захисні технології, які направлені на протистояння атакам хакерів, крадіжки інформації та іншим протиправним діям третіх осіб [12].

Аналіз зовнішнього оточення підприємства за сучасних умов вивчає лише окремі його чинники. Сучасний бізнес вимагає комплексного дослідження середовища на основі інтеграції різноманітних економічних, соціально – політичних, правових і технологічних аспектів.

Зовнішнє середовище - це комплекс суб'єктів і сил, що діють за межами підприємства, але на які підприємство не має впливу. Зовнішнє середовище – зміни, які створюють умови для діяльності підприємства і під впливом яких воно повинно постійно переглядати свою тактику і стратегію. Розрізняють такі суб'єкти зовнішнього оточення [8]:

- споживачі товарів та послуг;
- конкуренти, посередники (транспортні заклади, збутові, торгові агенти тощо.);
- фінансові заклади (банки, страхові компанії тощо);
- рекламні агентства (посередники по зв'язках з пресою, PR – посередники, маркетологи та іншими засобами масових комунікацій) та організації, що вивчають громадську думку;
- інші урядові органи (як у країні місцезнаходження підприємства, так і за кордоном).

До сил зовнішнього середовища підприємства відносять діючу нормативно – правову базу, закони, загальну економічну ситуацію, політичний клімат, інноваційний розвиток й діючі патенти, культурні та інші традиції [13].

Зовнішнє середовище підприємства має свої чинники: взаємозв'язок і взаємозалежність факторів; складність та рухливість середовища; невизначеність. Всі вони залежні один від одного і діють відповідно до цього правила. Для того, щоб якісно оцінити результативність та ефективність організації необхідно постійно аналізувати ці фактори.

Динамічність зовнішнього середовища та взаємозв'язок його факторів перешкоджають точному і одночасному аналізу можливих загроз та наслідків впливу на підприємство. Своєчасному і об'єктивному аналізу процесів і тенденцій зовнішнього середовища заважає відсутність необхідного обсягу достовірної інформації [14].

З огляду на вищесказане, можна зробити висновок, що керівники підприємств повинні намагатися якомога більше обмежувати вплив зовнішніх факторів на свою господарську діяльність, а в ході аналізу ефективності та результативності свого виробництва звертали більше уваги на ті фактори, які мають здебільшого сильніший вплив на результати діяльності. Досягненню цієї мети багато в чому сприяє аналіз внутрішніх факторів і виділення тих його суб'єктів, чий вплив на нього є відчутним.

1.3 Методи оцінювання ефективності проєктного підходу в діяльності підприємства

Впровадження проєктного підходу прямо пропорційно впливає на всю діяльність підприємства. А оскільки проєкт можна вважати тимчасовим підприємством, то і методи оцінювання ефективності будуть схожими як для проєктної діяльності так і для всієї господарської діяльності підприємства

У практиці всі показники ефективності господарської діяльності підприємства поділяються на такі типи [15]:

– оціночні, що характеризують досягнутий або потенційний рівень ефективності або результатів тієї чи іншої діяльності;

– витратні, що відображають рівень витрат по здійсненню різних видів діяльності або проєктів.

Сьогодні є багато підходів до аналізу, специфічних показників та унікальних систем оцінки економічних ефектів та результатів, але розглянемо кілька підходів, які є загально визнаними і популярними у сучасних умовах, як в Україні, так і у світі:

1. Підхід, що базується на основних результатах діяльності підприємства та витратах які воно понесло у процесі виробництва [16]:

$$\text{Ефективність} = \frac{\text{економічний результат}}{\text{витрати, що зумовили економічний результат}} \quad (1.1)$$

2. Зіставлення індикатора економічної ефективності за рахунок використання коефіцієнта економічної ефективності [17]:

$$\text{Коефіцієнт ефективності} = \frac{\text{ВПрозр} - \text{Прозр} * \left(1 - \frac{\text{Рбаз}}{\text{Ррозр}}\right)}{\left(\text{ОФрозр} + \text{ОБКрозр} * \frac{\text{Тбаз}}{\text{Трозр}} + \text{ЕКПрозр}\right) * \text{Ен} + \text{СВПрозр}} \quad (1.2)$$

де ВПрозр – обсяг валової продукції у розрахунковому році, Прозр – сума прибутку, який був отриманий на момент розрахунку, Рбаз і Ррозр – середньоарифметичні значення нормативних коефіцієнтів рентабельності, які використовуються для оптових цін, ОФрозр – вартість основних фондів на момент розрахунку, ОБКрозр – сума оборотних коштів, ЕКПрозр – економічна оцінка персоналу, Ен – нормативний коефіцієнт ефективності, СПВ – собівартість валової продукції, Тбаз і Трозр – тривалість одного обороту оборотних коштів.

3. Аналіз результативності та оцінка ефективності діяльності – модель Дюпон, що застосовується для дослідження фінансових коефіцієнтів для визначення потенціалу компанії та її ефективності [18]:

$$ROA = \frac{\text{Чистий прибуток}}{\text{Виручка}} * \frac{\text{Виручка}}{\text{Активи}} \quad (1.3)$$

Щоб отримати об'єктивну інформацію про конкретний рівень ефективності і результативності для конкретного підприємства використовують систему показників, які взаємопов'язані, оцінку проводять за різними сторонами діяльності підприємства. Наведемо перелік показників, які виступають індикаторами рівня ефективності та результативності господарської діяльності підприємства (Додаток А).

Аналіз навколишнього середовища грає важливу роль у передбаченні майбутніх процесів сталого розвитку підприємства. Це дає змогу своєчасно розробляти програму заходів адаптації до змін у зовнішньому середовищі на основі розробки і реалізації стратегічних планів. Передбачення потенційних загроз і можливостей обумовлює своєчасне і оперативне планування на випадок їх виникнення. Це полегшує визначення стратегії, яка дозволяла б організації досягти цілі її розвитку та забезпечити ефективне функціонування, підібрати ті проєкти, які потрібно виконувати з огляду на чинники впливу, а також дані заходи допомогли б перетворити несприятливі обставини у вигідні умови розвитку [19].

Існує безліч методів аналізу навколишнього середовища підприємства для визначення рівня його ефективності його діяльності. Але кожне підприємство самостійно визначає, якими з них користуватися, та які проєкти, галузі чи діяльність аналізувати. Нині теоретично охарактеризовані та наочно показані у дослідженнях вчених такі методи, як: SWOT – аналіз, матриця «Бостон консалтинг груп» та аналіз середовища за методикою структурного аналізу п'ятох конкурентних сил М. Портера [20].

Ситуаційний або SWOT – аналіз здійснюється як для підприємства в цілому, так і для проєктів чи окремих сфер бізнесу. Його результати використовуються при розробці стратегічних планів і планів маркетингу, проєктуваннях нових видів діяльності, а також для оцінки внутрішнього та

зовнішнього середовища бізнесу, визначення рівня ефективності та результативності господарської діяльності та напрямків її удосконалення. SWOT – аналіз є певною класифікацією факторів впливу на ефективність та результативність, поділом їх на зовнішні та внутрішні, а ще їх аналізом з позиції визначення позитивного чи негативного впливу на виробничий процес [13, 20]. Схематично процес SWOT – аналізу поданий на рисунку 1.4:

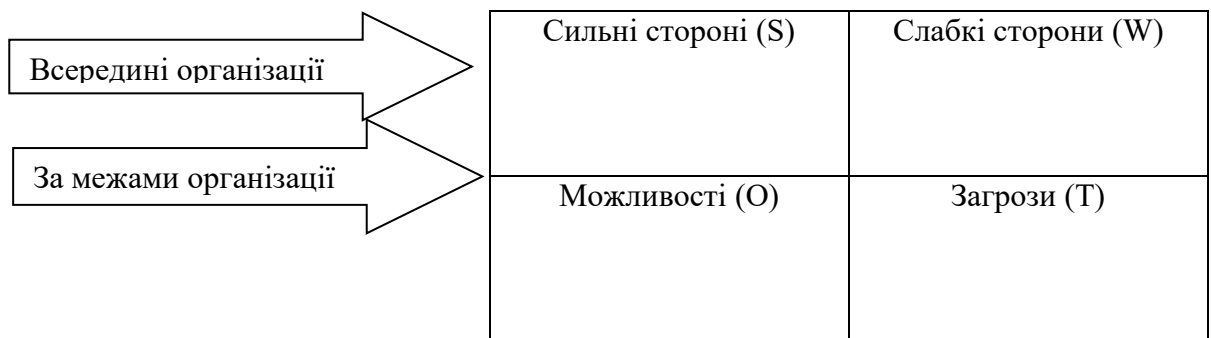


Рисунок 1.4 – Схема SWOT – аналізу

Джерело: складено автором на основі [21]

SWOT – аналіз має вирішити такі завдання: виявити можливості, які відповідають наявним ресурсам організації чи команди; визначити загрози і розробити заходи щодо знешкодження їхнього впливу; виявити сильні сторони підприємства й зіставити їх з його ринковими можливостями; визначити слабкості та розробити стратегічні напрями їх подолання; виявити конкурентні переваги та сформувані його стратегічні пріоритети.

Кінцевим результатом SWOT – аналізу, який характеризує наступне формування стратегії щодо удосконалення ефективності підприємства чи окремої сфери, є матриця сильних та слабких сторін, можливостей та загроз. Сутність матриці SWOT полягає в тому, що вона дає змогу розробити раціональну та грамотну стратегію, зважаючи на умови ринку при аналізі сильних та слабких сторін, можливостей та загроз [20].

Сутність PEST – аналізу полягає у виявленні й оцінці впливу факторів макросередовища на ефективність та результативність поточної й майбутньої

діяльності підприємства. Він характеризує політико-правові, економічні, соціокультурні та технологічні фактори

Метою PEST – аналізу є моніторинг змін макросередовища підприємства за чотирма головними напрямками і виявлення тенденцій, подій, невідконтрольних агентству, але здійснюючих вплив на прийняття стратегічних рішень, на рівень ефективності та результативності діяльності в цілому.

При застосуванні PEST - аналізу спочатку визначаються параметри виходу - товари або послуги, що виробляє підприємство, їх якість, термін виробництва, ціна та споживачі. Потім визначаються параметри входу: які необхідно мати ресурси (трудові, грошові, часові ресурси, затрати енергії, машин та обладнання, матеріали) та інформація для ефективного і результативного здійснення цього процесу [22].

Необхідність в ресурсах і інформації прогнозується після вивчення організаційно - технічного рівня підприємства (рівня техніки, технології, організації виробництва, організації та рівні праці й управління) та параметрів зовнішнього середовища (політичної, економічної, технологічної, соціально - демографічної, культурного середовища даного регіону). В системі присутній зворотній зв'язок, що забезпечує відповідність між фактичним та бажаним станом системи шляхом зміни входу та технологічного процесу.

Побудова матриці «Бостонської консультативної групи» дозволяє визначити конкретну стратегію підприємства по кожному напрямку його діяльності і на основі цих даних вибрати правильну і оптимальну стратегію перерозподілу фінансових коштів між різними сферами діяльності, тобто підприємство може більше розуміти, які проекти і сфери бізнесу впливають на всю діяльність. Дослідження проводять, опираючись на: темпи росту ринку та відносну долю ринку, що визначають позиції підприємства серед конкурентів. Визначення цих параметрів дозволяє поліпшити ефективність та результативність діяльності, а також класифікувати всі її напрямки за такими групами: «зірка», «дійна корова», «собака» та «дика кішка» [23]. Для кожного

квадрата побудованої матриці БКГ розробляються спеціальні рекомендації, які повинні бути враховані при розробці антикризової політики організації (Додаток Б).

Основне питання тут – вибрати раціональні методи і засоби, за допомогою яких підприємство може здобути перевагу над конкурентами. Ефективність та результативність в даному випадку залежить від рівня конкурентоспроможності і стратегії конкурентів. Коли підприємство починає робити свій стратегічний крок, то у конкурентів є можливість відповісти зустрічними оборонними чи наступальними кроками (діями) – контр кроками. Таким чином, конкуренція являє собою гру стратегій, кроків і контр кроків. У світлі постійної конкуренції в бізнес-середовищі важливо не лише визначити ефективні методи управління проєктами, але й ретельно обирати стратегії, які допоможуть підприємству отримати перевагу над конкурентами. Вибір раціональних методів і засобів стає ключовим елементом успішної реалізації проєктів та досягнення конкурентоспроможності. Ефективність проєктного підходу та результативність стратегій залежать від того, наскільки вдало підприємство може адаптуватися до рівня конкуренції та впливати на стратегічні рішення конкурентів.

Тож, можна зробити висновок, що для оптимального оцінювання ефективності проєктного підходу в діяльності підприємства бажано поєднувати усі вищезгадані методи оцінки. Це дасть змогу детальніше і точніше визначити вплив кожного конкретного фактору на процес роботи та забезпечити більш точне визначення та коригування стратегій, зокрема в умовах постійно змінного конкурентного середовища.

РОЗДІЛ 2. ДОСЛІДЖЕННЯ ГОСПОДАРСЬКОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ТОВ «ІСТОК-АВТОЗАПЧАСТИНИ»

2.1 Характеристика підприємницької діяльності.

Товариство з обмеженою відповідальністю ТОВ «Істок - Автозапчастина» займається оптовою торгівлею деталями та устаткуванням для транспортних засобів. Дана організація також займається:

- оптовою торгівлею деталями та приладдям для автотранспортних засобів;
- роздрібною торгівлею деталями, приладами для транспортних засобів;
- посередництвом у торгівлі товарами широкого асортименту;
- наданням інших допоміжних комерційних послуг в галузі;
- неспеціалізованою оптовою торгівлею;
- роздрібною торгівлею залізними виробами, будівельними матеріалами та санітарно-технічними виробами в спеціалізованих магазинах.

Розглянемо загальну характеристику ТОВ «Істок - Автозапчастина» у таблиці 2.1.

Таблиця 2.1 – Загальна характеристика ТОВ «Істок - Автозапчастина»

Зміст відомостей	Інформація
Повна та скорочена назва підприємства	Товариство з обмеженою відповідальністю «Істок - Автозапчастина», ТОВ «Істок - Автозапчастина»
Дата реєстрації	22 червня 2009 року
Поштова та юридичні адреси, поштовий індекс	61052, Харківська обл., м. Харків, Ленінський р-н, вул. Слов'янська, буд. 8
Код ЄДРПОУ	36456783
Організаційно – правова форма	Акціонерне товариство
Керівник	Трошин Михайло Іванович
Організаційна структура	Лінійно - функціональна

Джерело: складено автором на основі [24]

ТОВ «Істок - Автозапчастина» є юридичною особою. Товариство має поточний, валютний та інші рахунки в банку України (Укрексімбанк); має власну печатку з найменуванням українською мовою. ТОВ «Істок - Автозапчастина» діє на підставі чинного законодавства України та свого статуту, розробленого з урахуванням вимог Цивільного і Господарського кодексів України, «Про цінні папери і фондовий ринок», «Про запобігання та протидію легалізації (відмиванню) доходів, одержаних злочинним шляхом», «Про бухгалтерський облік та фінансову звітність в Україні», інших законів України.

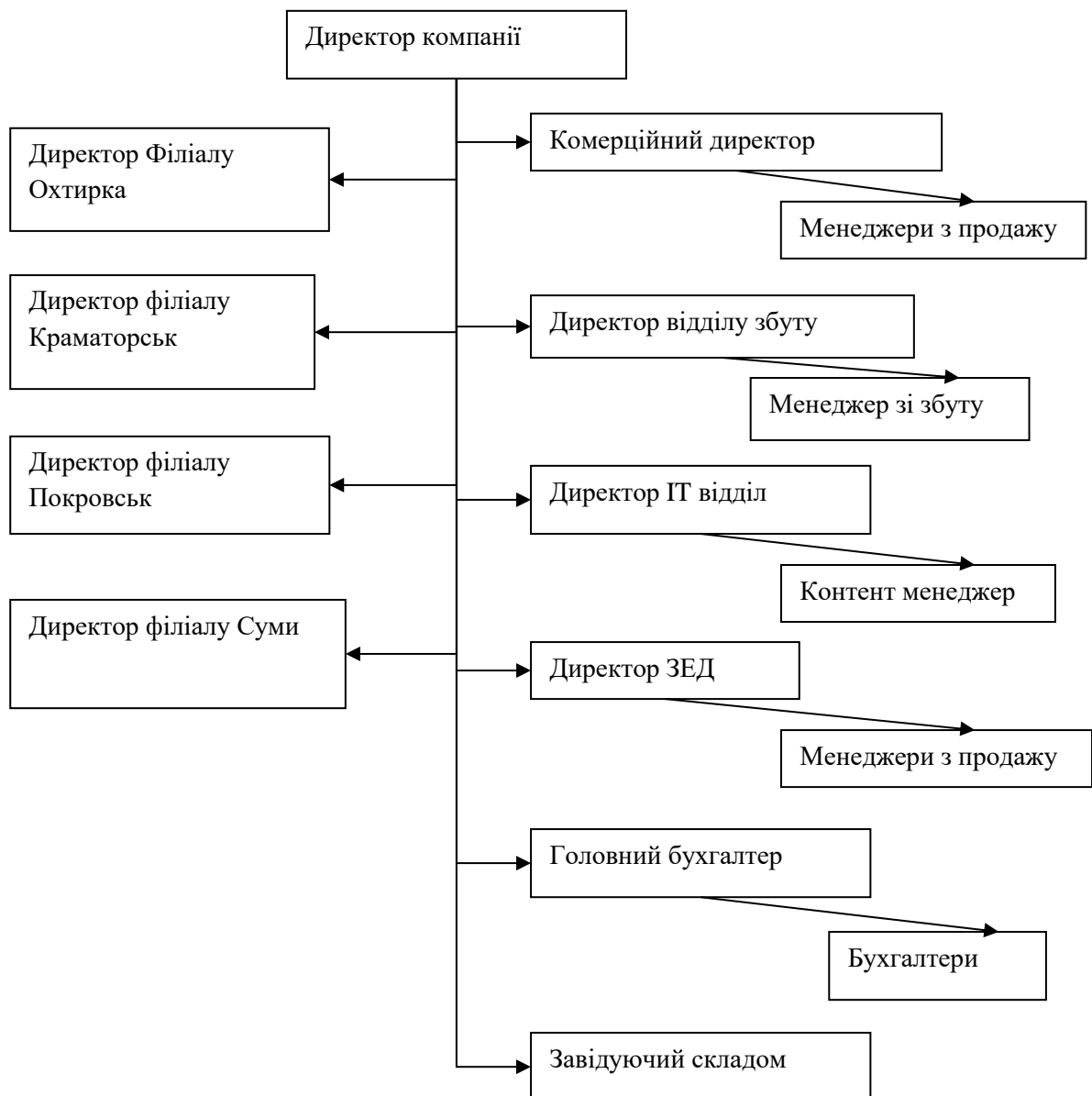


Рисунок 2.1 – Організаційна структура ТОВ «Істок - Автозапчастина»
Джерело: складено автором на основі [24]

З рисунка 2.1 видно місце директора (він є власник), його взаємодія з адміністрацією та іншим персоналом. Усі функції управління чітко делегуються між головними спеціалістами, що забезпечують їх належне виконання. Згідно офіційного сайту ТОВ «Істок - Автозапчастина» станом на грудень 2023 року кількість працівників становила 56 осіб. Персонал організації, працює за трудовим договором. Всі працівники повинні відпрацьовувати 40 годин на тиждень. Оплата здійснюється за фіксованою ставкою та фактично виконаною роботою.

Організаційна структура управління - це склад, підпорядкованість і взаємозв'язок різних відомств, і навіть окремих посадових осіб, які виконують покладені ними управлінські функції.

ТОВ «Істок-Автозапчастина» має лінійно-функціональну структуру управління.

Функціональна організаційна структура управління - така схема роботи органів управління, коли кожен з них повинен виконувати певний набір технологічних, виробничих, проєктних, фінансових або інформаційних функцій.

Лінійно-функціональна структура управління є сумішшю лінійних і функціональних систем, що увібрали в себе переваги першої і другої. Вона сформована за шаховим принципом спеціалізації та побудови у процесі управління. Лінійно-функціональна структура підприємства формується за видами діяльності, у яких створено підрозділи підприємства. А функціональні блоки поділяються на ще дрібніші, які виконують певне коло завдань.

Серед переваг такої системи можна виділити такі:

- стимулюється професійна та ділова спеціалізація;
- підвищується відповідальність начальника за кінцевий результат управління організацією;
- підвищується продуктивність різних видів праці;

- створені умови та можливості для кар'єрного зростання;
- не надто складний контроль за діяльністю співробітників усіх відділів.

Лінійно-функціональна структура має такі недоліки:

- керівник підприємства несе повну відповідальність за отримання прибутку;
- ускладнюються координація дій між підрозділами;
- сповільнюється процес прийняття та реалізації рішень;
- в структурі немає гнучкості, оскільки основою функціонування є набір різних правил і принципів.

Отже, організаційна структура ТОВ «Істок-Автозапчастина» є достатньо ефективною в рамках організації, так управління виконує рутинні, часто повторювані та рідко міняються завдання та функції, які є в організації, діючи в умовах рішень стандартних задач управління.

За роки свого існування компанія розширила асортимент з базових автозапчастин від радянської техніки до широкого та різноманітного асортименту, що включає такі товари як автохімія, масла та змазки, вогнегасники, світлотехніка та інші обслуговуючі обладнання для автомеханіки та автосервісу, запчастини до вантажних автомобілів, акумулятори.

Наразі компанія співпрацює з такими відомими організаціями як Beavers, Bellota, Bas, IQ Parts, Eker, Fiamm, МІТІС.

Завдяки досить широкому асортименту товарної продукції, компанія приймає участь в державних тендерах. Працює з клієнтами сільського господарства, а також логістичних перевезень.

Продукція ТОВ «Істок - Автозапчастина» є в цілому розповсюджена не тільки в Харківській області, але й в Донецькій, Запорозькій, Хмельницькій, Львівській, Сумській, Полтавській областях.

Нижче показано виручку компанії за останні роки (рисунок 2.1).

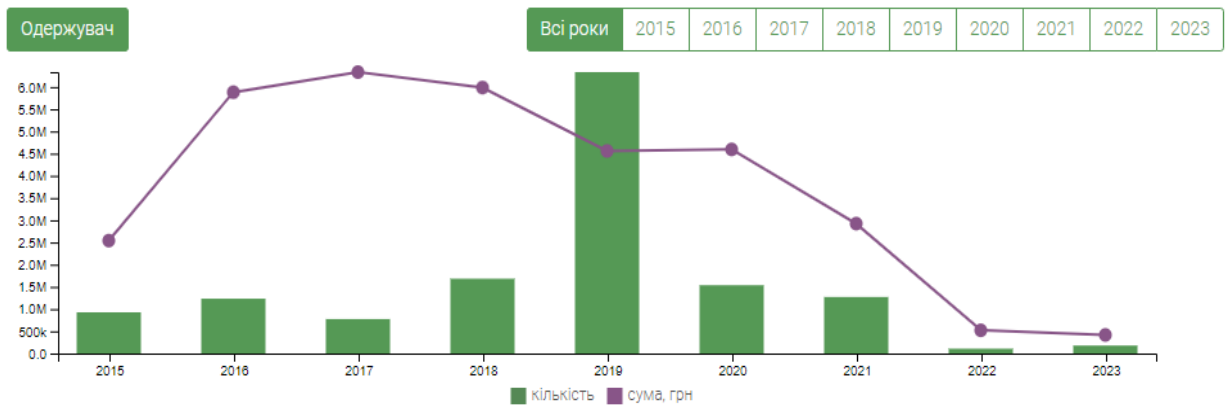


Рисунок 2.1- Обороти організації за 2015-2023 рік

Джерело: складено автором на основі [26]

На рисунку вище ми бачимо, виручка починаючи з 2017 року починає падати. За останні 2 роки кількість транзакцій і сума виручки компанії знизилась до мінімальних показників, на що могли вплинути повністю зовнішні фактори впливу.

2.2 Аналіз внутрішнього і зовнішнього середовища ТОВ «Істок-Автозапчастина»

Функціонування ТОВ «Істок - Автозапчастина» спрямоване на підвищення ефективності та результативності його діяльності на ринку та забезпечення його сталого розвитку. За умови низького рівня ефективності та результативності діяльності на даному підприємстві обмежуються можливості його розвитку, спостерігається невисока конкурентна спроможність, підвищується чутливість до ринкових ризиків, управління актив нами й пасив нами стає неефективним, і в разі наявності тенденцій до погіршення може задіяти до серйозних проблем у загальній діяльності підприємства, а при несвоєчасному вжитті необхідних заходів – до банкрутства [27].

Мікросередовище ТОВ «Істок - Автозапчастина» характеризується сукупністю зовнішніх щодо підприємства суб'єктів і сил, які безпосередньо

впливають на його діяльність і які, в свою чергу, перебувають під впливом цієї діяльності [28]. Складовими мікросередовища, в якому функціонує ТОВ «Істок - Автозапчастина» є: споживачі, замовники; посередники; постачальники необхідних підприємству ресурсів; сервісні підприємства й організації, що надають певні виробничі послуги (логістика, склади тощо) ; фінансово – кредитні установи; юридичні організації; конкуренти на ринку товарів для автотранспорту.

Детальніше розглянемо вплив різних факторів макросередовища на ТОВ «Істок - Автозапчастина» у таблиці 2.2:

Таблиця 2.2 – Характеристика факторів макросередовища ТОВ «Істок - Автозапчастина»

Фактор	Стан фактора	Тенденції розвитку	Вплив на ТОВ «Істок - Автозапчастина»
1. Демографічний			
1.1. Чисельність населення України	низька	зростання	Збільшення споживачів товарів і послуг
2.Економічний			
2.1. Купівельна спроможність населення	Різна купівельна спроможність	стабілізація	Збільшення обсягів реалізованої продукції
2.2. Фінансова – економічне становище в Україні	Неспроможність стабілізуватись	погіршення	Неможливість розширення клієнтської бази
2.3. Кон'юнктура ринку	Баланс попиту і пропозиції	Збільшення попиту	Збільшення обсягів реалізованої продукції
3.Технологічна			
3.1.Темпи технологічних змін	висока	зростання динаміки змін	Зниження собівартості товарів та послуг, поліпшення їх якості
4. Політико - правова			
4.1. Нормативно – правова база, що регулює діяльність суб'єктів середнього підприємництва	недосконалість	недосконалість	Недостатньо розкриває питання стосовно діяльності підприємства
4.2. Державна економічна політика	Не розглядає окремі питання	стабілізація	Розширення клієнтської бази

Джерело: складено автором

Сутність PEST – аналізу ТОВ «Істок - Автозапчастина» полягає у виявленні й оцінці впливу факторів макросередовища на результативність та ефективність поточної й майбутньої діяльності підприємства. Метою PEST – аналізу є моніторинг змін макросередовища ТОВ «Істок - Автозапчастина» за чотирма головними напрямками і виявлення тенденцій, подій, непередбачуваних даному підприємству, але здійснюючих вплив на прийняття стратегічних рішень [29]. Проведемо PEST – аналіз для ТОВ «Істок - Автозапчастина» (таблиця 2.3).

Таблиця 2.3 – PEST – аналіз для ТОВ «Істок - Автозапчастина»

ПОЛІТИКО – ПРАВОВІ ФАКТОРИ	ЕКОНОМІЧНІ
1. Нестабільність законодавчої бази України 2. Інвестиційна непривабливість країни 3. Політична нестабільність	1. Нестабільність цін на товари і послуги 2. Зростання оплати праці 3. Темп інфляції 4. Зростання оборотних коштів
ТЕХНОЛОГІЧНІ ФАКТОРИ	СОЦІОКУЛЬТУРНІ ФАКТОРИ
1. Погане устаткування, певні застарілі технічні засоби, які використовуються у роботі підприємства 2. Можливі простой у технологічному процесі	1. Низький попит на товари і послуги 2. Невідповідність професійної підготовки персоналу 3. Зниження інтересу замовників

Джерело: складено автором

При застосуванні PEST - аналізу для ТОВ «Істок - Автозапчастина» визначаються параметри виходу - товари та послуги, що виробляє підприємство, їх якість, термін виробництва, ціна та споживачі. Потім визначаються параметри входу: які необхідно мати ресурси (трудові, грошові, часові ресурси, затрати енергії, машин та обладнання, матеріали) та інформація для процесу [30].

У ТОВ «Істок - Автозапчастина» використовують ще SWOT - аналіз як спеціальний метод аналізу його зовнішнього та внутрішнього середовища. Хоча існують певні проблеми, пов'язані з формуванням переліку факторів та вибору пріоритетного сценарію розвитку, але ми побудуємо матрицю SWOT - аналізу для ТОВ «Істок - Автозапчастина» (таблиця 2.4).

Таблиця 2.4 – Матриця SWOT – аналізу для ТОВ «Істок - Автозапчастина»

Сильні сторони:	Слабкі сторони:
<ol style="list-style-type: none"> 1. Широкий асортимент продукції. 2. Висока якість продукції. 3. Високий технічний та технологічний рівень роботи підприємства. 4. Використання нових технологій . 5. Досвідчений персонал 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Незадовільна політика керівництва. 2. Недостатньо ефективна організація служби реклами на підприємстві. 3. Недостатня увага мотивації персоналу. 4. Зниження продуктивності праці.
Можливості:	Загрози:
<ol style="list-style-type: none"> 1. Погіршення позиції конкурентів на ринку. 2. Розвиток, удосконалення інфраструктури споживчого ринку. 3. Стабільний попит на продукцію. 4. Прискорення НТП. 5. Інвестиційна привабливість галузі. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Зростання цін на сировину, паливо, електроенергію. 2. Нестабільність податкової системи в країні. 3. Розширення асортименту продукції конкурентів. 4. Погіршення зовнішньополітичних відносин та втрата виробників деталей.

Джерело: складено автором

За огляду на свої сильні сторони, ТОВ «Істок - Автозапчастина» може боротися з загрозами із зовнішнього середовища. Використання науково-дослідного потенціалу для розробки і впровадження інноваційних технологій зменшить собівартість продукції, що в свою чергу зробить її більш доступною та конкурентоспроможною. ТОВ «Істок - Автозапчастина» необхідно використовувати нові підходи до управління, тим самим підвищити продуктивність праці. Виходячи з цього підвищити мотивацію персоналу. Також потрібно удосконалити маркетингову діяльність, а тим самим створити більш ефективнішу рекламу продукції.

2.3. Аналіз ефективності діяльності ТОВ «Істок - Автозапчастина».

Ефективність використання основних засобів впливає на ефективне і результативне виконання виробничого плану ТОВ «Істок - Автозапчастина» і на перспективу отримання більшого прибутку. На основі даних з відкритих

джерел та з офіційного сайту ТОВ «Істок - Автозапчастина» за 2021 рік було проведено аналіз економічних показників.

Результати горизонтального і вертикального аналізу активів доцільно представити за формою (таблиця 2.5).

Таблиця 2.5 – Структура активів на підприємстві

Найменування активу	01.05.2020		01.05.2021		Відхилення (2021-2020)	
	Сума, тис. грн.	%	Сума, тис. грн.	%	Сума, тис. грн.	%
Необоротні активи	6833	0,15848	10 165	0,27763	3 332	48,76335431
Оборотні активи – всього	36283	0,84152	26 448	0,72237	-9835	- 27,10635835
У тому числі:						
виробничі запаси	5	0,00012	7	0,00019	2	40
дебіторська заборгованість	22 942	0,53210	9 037	0,24682	-13905	- 60,60936274
грошові кошти	342	0,00793	87	0,00238	-255	- 74,56140351
інші оборотні активи	117	0,00271	266	0,00727	149	127,3504274
Разом	43116	100	36613	100	-6503	

Джерело: складено автором на основі [26]

Переглянувши таблицю, можна побачити неозброєним оком, що зменшились оборотні активи підприємства. Скорочення дебіторської заборгованості оцінюється позитивно, якщо це відбувається за рахунок скорочення періоду її погашення. У нашому випадку, можливо, дебіторська заборгованість зменшується у зв'язку зі зменшенням відвантаження продукції. Це свідчить про зниження ділової активності підприємства, так як ще зменшились грошові кошти, що свідчить про проблеми на підприємстві.

Оцінка співвідношення темпів зростання активів, чистого доходу та чистого прибутку показані в таблиці 2.6.

Таблиця 2.6 – Темпи приросту активів та фінансових результатів підприємства

Показник, тис.грн	01.05.2020	01.05.2021	Темп росту (2020/2019), %
Чистий дохід(Ф2 р. 035)	92 289	87 737	-4,93
Активи(Ф1 р. 280)	20 649	20 965	1,53
Чистий прибуток (Ф2 р. 220)	709	-60	-108,46

Джерело: складено автором на основі [26]

Звернувши увагу на показники таблиці 2.6, можна зробити висновок, що підприємство стало збитковим у 2021 році, знижується як показник чистого доходу, так і показник чистого прибутку. З цього бачим, що підприємство не нарощує економічний потенціал і масштаби своєї діяльності; підвищення інтенсивності використання ресурсів на підприємстві не розглядається

Показники оборотності активів наведені в таблиці 2.7.

Таблиця 2.7 – Результати розрахунків показників оборотності

Показники	01.05.2020	01.05.2021	Відхилення (2020- 2019)
Оборотність усіх активів (Коа),оборотів	2,140	2,396	0,256
Оборотність постійних активів (фондовіддача)(Копа),оборотів	13,506	8,631	-4,875
Оборотність робочого капіталу (Корк),оборотів	23,658	172,371	148,714
Оборотність оборотних активів (Кооба),оборотів	2,544	3,317	0,774

Оборотність усіх активів (Коа), оборотів	2,140	2,396	0,256
Тривалість одного обороту оборотних засобів(ТО), днів	141,532	108,521	-33,012
Оборотність запасів (Коз), оборотів	5,544	3,949	-1,595
Тривалість одного обороту запасів (ТЗ), днів	64,933	91,159	26,226
Оборотність дебіторської заборгованості (Код), оборотів	4,023	9,709	5,686
тривалість одного обороту дебіторської заборгованості (ТД), днів	89,492	37,080	-52,412
Тривалість виробничого циклу(ТВЦ), днів	64,933	91,159	26,226
Тривалість операційного циклу(ТОЦ), днів	154,425	128,240	-26,185
Тривалість фінансового циклу(ТФЦ), днів	28,110	21,808	-6,302

Джерело: складено автором на основі [26]

Як бачимо із таблиці, багато показників із від'ємним темпом зростання, або близькі до нуля. Із важливого потрібно відмітити – фондвіддача зменшилась, що свідчить про неефективне використання основних виробничих фондів. Оборотноість робочого капіталу вказує, наскільки ефективно компанія використовує інвестиції в оборотний капітал і як це впливає на зростання продаж. Чим вище значення цього коефіцієнта, тим більше ефективно використовується підприємством робочий капітал. Також позитивним фактором є зменшення тривалості одного обороту оборотних засобів, хоча тривалість обороту запасів виросла, що свідчить про їхнє зменшення ліквідності. Підприємство починає ефективніше управляти дебіторською заборгованістю.

Чим менше тривалість операційного циклу, тим ефективніше діяльність Компанії, тим вище її ділова активність. Тривалість виробничого циклу

збільшилась, але це можна пов'язати зі збільшенням у компанії дилерських імпорتنих позицій продукції, які вони почали нарощувати у 2021 році.

Можна зробити припущення, що компанія, не дивлячись на проблеми, старається реорганізуватися і шукати нові можливості.

Таблиця 2.8 – Показники рентабельності ТОВ «Істок - Автозапчастина»

Показники	01.05.2020	01.05.2021	Відхилення, %
Рентабельність активів	0,02	-0,0016	-1103,44
Рентабельність виробництва	1,29	1,30	-0,88
Рентабельність власного капіталу	0,07	-0,01	-108,51
Рентабельність вкладень	0,08	0,01	849,50
Рентабельність діяльності	0,01	-0,0007	-1223,38
Рентабельність продукції	7,33	6,33	-13,62

Джерело: складено автором на основі [26]

Аналізуючи показники рентабельності, що показані в таблиці 2.8, можна побачити, що в 2021 році з'явилися від'ємні значення та майже за всіма показниками наявна негативна динаміка. Від'ємні показники виникли через те, що компанія отримує збиток. Тому варто звернути увагу і на динаміку показників. Можна зробити висновок, що ринкова ситуація змінила власну позицію і за рахунок низької фінансової стабільності компанія пішла у збиток.

РОЗДІЛ 3. СТВОРЕННЯ ПРОЄКТУ ДЛЯ РОЗВИТКУ ТОВ «ІСТОК - АВТОЗАПЧАСТИНА»

3.1 Аналіз можливостей та перспектив діяльності підприємства ТОВ «Істок – Автозапчастина».

Проаналізувавши підприємства можна стверджувати, що за останні роки стан підприємства погіршується обсяги продажів так само як і кількість транзакцій падають. Підприємство повністю працює на власні кошти та не користується кредитними коштами, що не дозволяє збільшити товарообіг як на філіях так і в інтернет продажах. Критично не вистачає маркетингу брендів, під якими компанія має дилерські позиції.

Маючи всі ці проблеми та зважаючи на те, що керівництво підприємства ТОВ «Істок – Автозапчастина» не бажає залучати кредитні кошти, щоб не мати зобов'язань перед кредиторами, пропонується створення власної франшизи мережі магазинів з продажу автозапчастин «Істок - Автозапчастина».

Залучення клієнтів по франшизі, тобто партнерів, дозволило б підприємству збільшити кількість товарної продукції за рахунок покупки франшизи, розширення асортименту на сайті, більша впізнаваність бренду «Істок – Автозапчастина» за рахунок відкриття нових точок по Україні. В даному випадку самі клієнти були б партнерами ТОВ «Істок - Автозапчастина».

Франшиза - це форма бізнесу, що ґрунтується на системі ліцензій, за якою франчайзер (власник бізнесу) надає франчайзі (особі чи компанії) право використовувати його торговий знак, бренд, технології та бізнес-модель на певній території. У цьому відношенні франчайза функціонує як незалежний підприємець, зберігаючи підтримку та допомогу від франчайзера.

Франчайзер - це компанія або особа, яка надає франчайзі права та підтримку для ведення бізнесу на основі встановленого бренду чи концепції. Франчайзер має розроблену та успішну систему, яку він готовий передати

іншим підприємцям. Він також може надавати франчайзі право використовувати його товарні знаки, маркетингові стратегії, технології та інші аспекти бізнесу. [31]

Франчайзери часто надають франчайзі підтримку в області навчання, маркетингу, постачання товарів, а також консультації з управління та експлуатації бізнесу. У замін за ці права та підтримку, франчайзі зазвичай зобов'язаний сплачувати різноманітні внески чи роялті франчайзеру.

Система франшизи дозволяє франчайзеру розширювати свій бізнес, залучаючи підприємців, які мають бажання та вміння вести схожий бізнес. Франчайза, у свою чергу, отримує можливість вести бізнес під визнаним брендом та з підтримкою досвідчених фахівців.

Франчайзинг надає франчайзерові численні переваги, що роблять його привабливим для бізнесу. По-перше, це можливість розширення власного бренду та зайняття нових ринків без значного власного капіталовкладення. Франчайзер отримує можливість прискорити розвиток свого бізнесу завдяки фінансовій підтримці та енергії франчайзі, який вже має власний інтерес у вдалому функціонуванні.

Додатково, франчайзинг дозволяє франчайзеру використовувати зароблену репутацію та визнаність свого бренду для залучення підприємців - партнерів. Це створює величезний потенціал для розширення та підтримки бізнесу. Крім того, франчайзер отримує можливість впливати на стандарти та контролювати якість послуг чи товарів, що пропонуються під його брендом.

Створення франшизи стає важливим етапом, коли власник бажає розширити свій бізнес, вкладаючи мінімальні кошти та отримуючи гарантії щодо майбутнього прибутку. Це специфічна модель організації, при якій власник (франчайзер) передає право на створення аналогічного бізнесу під його торговою маркою незалежному підприємцю чи компанії (франчайзі). Цей бізнес може включати виробництво, продаж товарів та/або надання платних послуг в обмін на дотримання правил бізнесу, визначених у франчайзинговому пакеті [32].

3.2 Організація розробки проєкту.

До напрямку створення франшизи на підприємстві потрібно повністю віднестись як до проєкту, так як це взагалі новий вид продукту, з якого компанія зможе отримувати потенційний прибуток.

Що ж потрібно для того, щоб розробити франшизу на підприємстві?

- Сильна торгова марка. Франшиза - це продаж права на використання торгової марки, тому важливо, щоб ваша торгова марка була відомою і добре зарекомендувала себе на ринку.
- Доступні методи та технології. Франчайзі повинні мати доступ до ефективних методів і технологій, які допоможуть їм успішно вести бізнес.
- Ефективна команда. Франчайзі повинні мати доступ до досвідченої команди, яка може надавати їм підтримку та допомогу.
- Надійні постачальники та підрядники. Франчайзі повинні мати доступ до надійних постачальників та підрядників, які зможуть забезпечити їм необхідні ресурси.

Розглянемо WBS структуру проєкту. Це ієрархічна декомпозиція проєкту, яка розкладається на окремі елементи робіт. WBS використовується для систематизації та структурування завдань проєкту на менші, більш керовані компоненти. Основна мета WBS - розкласти проєкт на частини, щоб його було легше керувати та визначати ресурси, строки та бюджет.

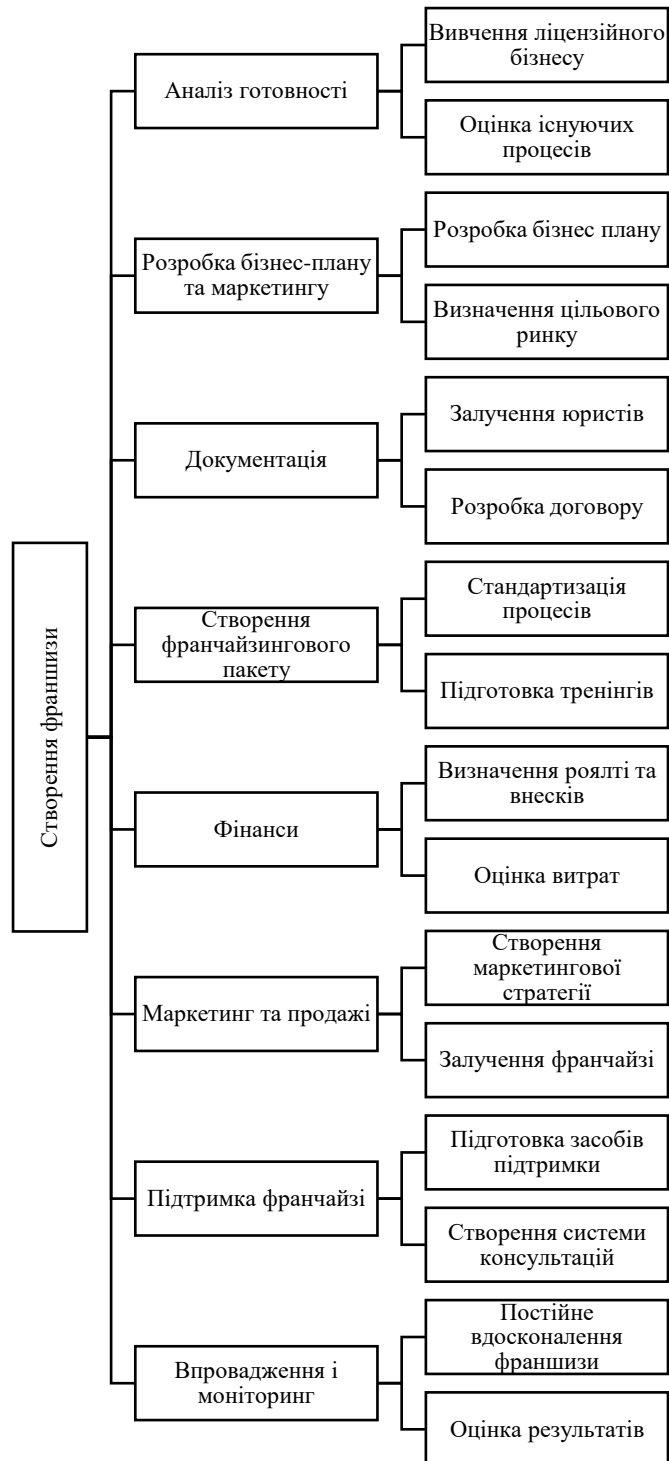


Рисунок 3.1 – WBS структура проекту

Джерело: складено автором

Організаційна структура проекту (OBS) є ключовим інструментом для визначення та розподілу ролей та відповідальностей серед учасників даного проекту. Вона дозволяє створити чітке уявлення про те, як команди та люди взаємодіють, забезпечуючи оптимальну координацію між собою та

комунікацію. OBS визначає ієрархію та ланцюг управління, надаючи структуровану основу для вирішення завдань та досягнення цілей проекту. Це важливий інструмент для управління ресурсами, забезпечення ефективності та сприяння успішному виконанню завдань в рамках проекту.

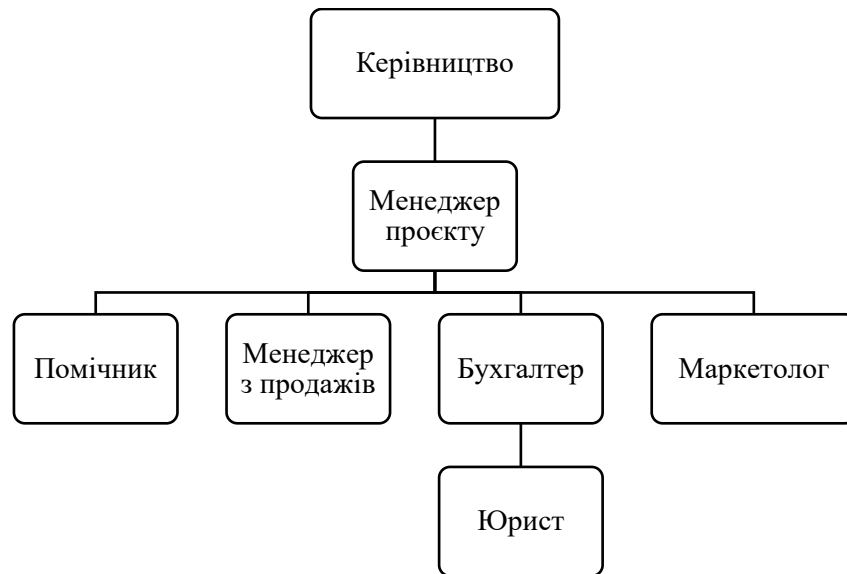


Рисунок 3.2 – OBS структура проекту

Джерело: складено автором

Поки що перед компанією немає завдання впроваджувати новий проект у стримані строки, тому в таблиці 3.1 надано орієнтовне календарне планування виконання даного проекту.

Календарне планування проекту є значущим інструментом для проектів, оскільки воно дозволяє структурувати та організувати часові рамки для виконання завдань, а також допомагає в досягненні мети проекту. Цей процес допомагає визначити конкретні дати початку та завершення етапів, визначити терміни виконання робіт та встановити кінцевий термін завершення проекту. Календарне планування сприяє ефективному розподілу ресурсів, забезпеченню своєчасності та контролю за ходом виконання проекту, що

дозволяє здійснювати раціональне управління часом і витратами для досягнення успішних результатів[5].

Таблиця 3.1 – Календарний план робіт підготовки проєкту

Етап	Початок	Закінчення	Тривалість (дні)	Відповідальний
Створення франшизи				
Аналіз готовності	День 1	День 14	14	Керівництво, помічник
Розробка бізнес-плану	День 15	День 28	14	Керівництво, маркетолог
Документація	День 29	День 42	14	Юристи, Керівництво
Створення франчайзингового пакету	День 43	День 56	14	Менеджер проєкту, тренери
Фінанси	День 57	День 70	14	Керівництво бухгалтер
Маркетинг та Продажі	День 71	День 84	14	Маркетолог, менеджер з продажів
Підтримка франчайзі	День 85	День 98	14	Менеджер проєкту, помічник
Впровадження і моніторинг	День 99	День 112	14	Менеджер проєкту, керівництво

Джерело: складено автором

Матриця відповідальності, є інструментом управління проєктами, який допомагає чітко визначити ролі та відповідальності учасників проєкту. Вона визначає, хто відповідає за виконання конкретних завдань, хто допомагає в їх виконанні, хто повинен бути проінформований про хід робіт і хто є відповідальний за прийняття рішень. Матриця відповідальності сприяє ясності та ефективному взаємодії між учасниками проєкту, що сприяє успішному виконанню завдань та досягненню цілей.

Таблиця 3.2 – Матриця ролей та відповідальності в проєкті

№ п/п	Опис ролі	Опис відповідальності
1.	Керівництво	Управляє виконанням проєкту, організовує роботу команди, розподіляє завдання та відстежує відповідність ходу проєкту задуманому плану на всіх етапах його реалізації. Розробляє план проєкту, управляє, вирішує фінансові питання.
2.	Помічник	Допомагає виконувати завдання керівникам і менеджеру проєкту. Універсальний працівник з пошуку інформації та роботи з документами
3.	Бухгалтер та юрист	Надають консультації щодо документів та їх оформлення
4.	Маркетолог	Допомагає впакувати товар, щоб зацікавити потенційних клієнтів. Також надає рекомендації щодо змін кінцевого продукту.
5.	Менеджер з продажів	Займається залученням клієнтів.
6.	Менеджер проєкту	Забезпечує виконання проєкту, та комунікацію в команді.

Джерело: складено автором

На завершальному етапі проєкту необхідно мати посібник? в якому буде вся інформація для франчазі. Посібник для франчазі у бізнесі запчастин - це набір правил і вимог, які детально розглядаються, щоб уникнути непорозумінь у веденні франчайзингового бізнесу. У ньому чітко визначено, де здійснювати закупівлю сировини, яке приміщення обрати та як вчиняти в різних ситуаціях.

Створивши даний посібник компанія також розумітиме всі бізнес-процеси, які необхідно буде виконувати для клієнта, коли він купить франшизу і цим самим інвестує в компанію.

На створення франшизи також можуть бути закладені певні витрати, так як це інформаційний продукт, відповідальні за виконання тієї чи іншої функції можуть не обійтись без консультацій або прямого замовлення деяких документів чи послуг.

Таблиця 3.3 – Витрати, які можуть бути пов'язані зі створенням посібника франшизи

Зміст	Обсяг	Вартість послуги, USD
Дизайн та презентація	30 сторінок.	від 200
Управління персоналом та взаємодія з компанією	100 сторінок.	від 250
Бізнес-процеси	100 сторінок.	від 300
Інструкції запуску бізнесу	25 сторінок.	від 300
Фінансова модель франшизи	20 сторінок.	від 450
Стандарти контролю та звітності в мережі ТОВ «Істок-Автозапчастина»	20 сторінок.	від 450
Стандарти маркетингової діяльності	10 сторінок.	від 300
Юридичні документи	40 сторінок.	від 500
Використання програми складського обліку і продажів	30 сторінок	від 250
Сума		від 3000

Джерело: складено автором

Звісно деякі послуги можна оминати і створити їх окремо в компанії самостійно, використовуючи метод бенчмаркінгу та адаптуючи модель для

власного бізнесу. Але сума, яку орієнтовно потрібно підготувати повинна дорівнювати 3000 доларів.

3.3 Рекомендації щодо створення проєкту та його реалізації.

Професійно сформульовані умови домовленості франчайзингу визначають успіх та гарантують прибутковість франшизи. Важливим аспектом угоди є чітко визначений предмет, права та обов'язки кожної сторони, а також відповідальність за порушення зазначених прав та інші умови.

Не треба забувати і про реєстрацію торгової марки та/або інших об'єктів права інтелектуальної власності, оскільки ефективність угоди франчайзингу залежить від належного їх захисту. У країнах, де відсутній належний захист інтелектуальної власності для франчайзера, угода може стати безкорисною.

В умовах відсутності чітких положень щодо державної реєстрації угод франчайзингу в законодавстві України, можна розглядати ці угоди як варіант ліцензійних угод. Це відкриває можливість їх внесення до державного реєстру щодо передачі прав на власність. Проведення таких угод підпадає під відповідальність Національного органу інтелектуальної власності. [33].

Обов'язковою умовою для реєстрації є наявність зареєстрованих об'єктів інтелектуальної власності, таких як:

- торгова марка;
- авторські права і тд.

Договір франчайзингу часто отримує назву комерційної концесії, і хоча їхні характеристики мають схожість, вони відрізняються. Комерційна концесія частіше використовується для передачі прав користування різними промисловими об'єктами, такими як автомобільні дороги, з метою їх модернізації та отримання прибутку обома сторонами. Такий договір укладається на тривалий період, і його особливістю є відсутність активної комунікації між сторонами.

З іншого боку, франчайзинг передбачає постійну взаємодію між франчайзером і франчайзі, обмін досвідом і контроль за виконанням правил та стандартів бізнесу. Оскільки передається в користування не лише відомий бренд, а й його репутація, важливо підтримувати високі стандарти. Без ретельного контролю репутація може постраждати, що може викликати фінансові втрати [33].

Не менш важливим для франчайзера буде розроблений бізнес-план. Компанія ТОВ «Істок – Автозапчастина» досить давно на ринку і добре знає кон'юктуру ринку. Щоб точніше розуміти які етапи повинна забезпечити компанія ТОВ «Істок – Автозапчастина», розробимо бізнес-план.

Ціль проєкту: забезпечення клієнтів запчастинами до автомобілів та мотоциклів різних виробників.

Резюме проєкту:

- Інвестиції - \$36 000;
- Повернення інвестицій - від 5 до 8 місяців;
- Чистий прибуток проєкту - від \$5 000 до \$8 000 на місяць.

Опис проєкту.

Бізнес-план магазину автозапчастин описує створення підприємства з мінімальними інвестиціями за умовами франшизи, спрямованого на обслуговування початківців автолюбителів. Використовуючи електронний каталог, який буде надано компанією ТОВ «Істок – Автозапчастина», співробітники компанії зможуть підбирати запчастини для будь-якої марки автомобіля. Цей каталог дозволяє шукати автозапчастини за марками, оригінальними та неоригінальними номерами, позначеннями двигуна чи вісі автомобіля. Підприємство можна організувати на базі орендованого приміщення у 45 квадратних метрах. Приміщення слід вибирати біля автозаправних станцій, майстерень чи автомийок, з наявністю зручного паркування та транспортної розв'язки. Доступ компанії до торгових інтернет площадок, а також її сайт дозволять охопити магазину ще не тільки офлайн

продажі на місці, а також інтернет продажі, що може принести додатковий дохід.

Ринок автозапчастин розвивається разом із автомобільним ринком. Окремо слід виділити ринок вживаних автомобілів. Автомобілі імпортуються з Європи і потребують заміни багатьох автозапчастин та агрегатів. Також слід відзначити автомобілі китайських виробників - вони порівняно недавно на ринку, тому є певний дефіцит автозапчастин для них. І, оскільки ці автомобілі, як правило, мають дуже низьку якість, то автозапчастини для них будуть користуватися значним попитом, завдяки чому також можна захопити достатню частку ринку. Також автомобілі кожен рік проходять сервісне обслуговування, що в свою чергу дозволяє заробляти на розхідних матеріалах для автомобіля (антифриз, мастило, фільтри, ремені, шини).

Класифікація та характеристика цільової аудиторії.

Бізнес-план магазину автозапчастин передбачає орієнтацію на автолюбителів. На першому етапі розвитку компанії це дозволить захопити максимально можливий, за конкретних умов, ринкову нішу. Тому, передусім слід приділити увагу якості обслуговування. Оскільки компанія розпочне діяльність з мінімальними інвестиціями, то в процесі продажів буде задіяний власник тобто особа, що приймає рішення. Це значно підвищить рівень задоволення нових покупців. На другому етапі слід концентруватися на зниженні ціни та термінів доставки. У подальшому можна переключитися на інші групи покупців - професійних водіїв, а також розвивати відносини з автомайстернями і шукати корпоративних клієнтів, які можуть стати постійними покупцями партій товару.

Конкуренція.

На ринку висока конкуренція, тому компанія повинна проводити агресивний маркетинг. За умов франшизи, буде проводитися маркетинг в інтернеті та буде розроблена зовнішня реклама. Самому власнику франшизи потрібно буде попіклуватися про розповсюдження неформальним маркетингом («сарафанне радіо», дошки оголошень).

Перспективи проєкта.

Один магазин буде програмно підключений до всіх інших магазинів, філій і складів компанії, що в свою чергу дозволить швидко замовляти запчастини і посилить конкурентну перевагу.

Ризики.

Для обох сторін, тобто франчайзера і франчазі, необхідно виконувати правила, які зазначені в договорі. Не виконання їх може повести за собою спеціальні пені і штрафи.

Техніко-економічне обґрунтування та особливості впровадження.

Для розрахунку витрат у цьому бізнес-плані автозапчастинного магазину використовуються усереднені показники:

- оренда приміщення: \$500/міс. (разово за 12 місяців \$6 000);
- ремонт: \$2 000;
- обладнання: \$2 000;
- меблі: \$1 000 ;
- закупівля запчастин: \$8 000/міс. (перший закупівля \$16 000);
- фонд заробітної плати: \$1 000/міс;
- комунальні платежі та Інтернет: \$150/міс.;
- маркетинг: \$1 000/міс.;
- зовнішня реклама: \$1500.

Обладнання: торгові стелажі, комп'ютер, касовий апарат.

Персонал: Директор, консультант-продавець.

Валова маржа подібних підприємств досягає 40% при продажу в роздріб.

Варто також зазначити, що компанія може додатково заробляти встановлюючи власне обладнання, меблі, рекламу за рахунок франчйазі.

ВИСНОВОК

У ході виконання кваліфікаційної роботи «Проектний підхід в управлінні розвитком підприємства (на прикладі ТОВ «Істок-Автозапчастина») були здійснені глибокі теоретичні дослідження та практичний аналіз ефективності застосування проектного управління в сфері підприємництва.

У розділі 1 були узагальнені та розглянуті основні характеристики проектного управління, фактори, що впливають на впровадження проектною діяльністю та різноманітні методи оцінювання ефективності проектів на підприємстві. Отримані знання надали теоретичну основу для подальших досліджень.

У другому розділі роботу було присвячено вивченню господарської діяльності ТОВ «Істок-Автозапчастина». Аналіз підприємницької діяльності, внутрішнього та зовнішнього середовища, а також ефективності діяльності надав чітке уявлення про стан підприємства. Аналіз показав нам, що підприємство має негативні фінансові показники, а також з намагається реорганізуватися.

У третьому розділі було запропоновано проект, який міг би точно підійти під умови та перспективи діяльності підприємства. Організовано розробку проекту для розвитку підприємства та надано рекомендації щодо його реалізації.

Застосування проектного підходу в управлінні розвитком підприємства має значущий потенціал для покращення його ефективності та конкурентоспроможності. Розроблений проект для ТОВ «Істок-Автозапчастина» став конкретним кроком у напрямку вирішення проблем та забезпечення сталого розвитку підприємства.

Отримані результати можуть бути використані як практичний внесок у вдосконалення управлінської стратегії підприємства та допомагати в уникненні можливих ризиків під час реалізації проектів розвитку.

СПИСОК ВИКОРИСТАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ

1. Довгань, Л. Є., Мохонько, Г. А., Малик, І. П. (2017). Управління проектами.
2. Краснокутська, Н. С., Осетрова, Т. О. (2018). Еволюція розвитку та сучасні тренди в управлінні проектами.
3. Бабаєв, В. М. (2007). Системна організація професійної діяльності: Конспект лекцій (для студентів спеціальності 7.18010013, 8.18010013 «Управління проектами»).
4. Бакуменко, В. (2011). Управління проектами. Політична енциклопедія. Редкол.: Ю. Левенець (голова), Ю. Шаповал (заст. голови) та ін. К.: Парламентське видавництво, 738.
5. Березін, О. В. Безпарточний, М. Г. (2014). Управління проектами.
6. Роїк, О. М., Азарова, А. О., Небава, М. І. (2007). Основи стратегічного менеджменту.
7. Погореленко Н. П. (2013). Забезпечення фінансової стабільності підприємницького сектора України в сучасних умовах// Бізнес Інформ. – № 12. С. 306–311. Відновлено з: http://nbuv.gov.ua/UJRN/binf_2013_12_56.
8. Савіна, Г. Г., Скібіна, Т. І. (2016). Фактори зовнішнього та внутрішнього впливу на рівень ефективності управління підприємством комплексу комунальних послуг. Ефективна економіка, 12.
9. Довгань, Л. Є., Малик, І. П., Мохонько, Г. А., Шкробот, М. В. (2018). Менеджмент організацій.
10. Петрова, В. Ф. Конспект лекцій з дисципліни «Фінансовий аналіз»(для студентів заочної форми навчання освітньо-кваліфікаційного рівня спеціаліст та слухачів другої вищої освіти спеціальності 7.03050901– Облік і аудит).
11. Porter, M. E. (2008). The five competitive forces that shape strategy. Harvard business review, 86(1), 78.

12. Гонтарева, В. (2015). Доповідь на пленарному засіданні Верховної Ради України. Вісник Національного банку України, (2), 5-10.
13. Кузьмін, О. Є., Мельник, О. Г., Романко, О. П. (2011). Конкурентоспроможність підприємства: планування та діагностика.
14. Цінсень, Л. (2022). Стратегічне управління підприємством у нестабільному зовнішньому середовищі (Master's thesis, КПІ ім. Ігоря Сікорського).
15. Власюк, О. С., Шемаєва, Л. Г., Лондар, Л. П. (2016). Боргова стійкість як стратегічний напрям підвищення рівня фінансової безпеки. Київ: НІСД.
16. Yudina, E. (2016). Modeling the impact of technological innovations on the growth in production efficiency. *European Journal of Management Issues*, 24(7), 272-279.
17. Дзюблюк, О. В., Михайлюк, Р. В. (2009). Фінансова стійкість банків як основа ефективного функціонування кредитної системи.
18. Пилипенко, С. М., Пилипенко, С. Н. (2016). Теоретичні засади оцінки ефективності діяльності підприємства.
19. Фаріон, І. (2009). Стратегічний аналіз.
20. Васюренко, О. В., Подчесова, В. Ю. (2010). Інструментарій аналізу в системі кредитного ризик-менеджменту.
21. Аблєєва, І. Ю. (2020). SWOT-аналіз соціо-економіко-екологічного стану підприємств.
22. Шатіло, О. (2023). Концептуальні підходи оцінки ефективності впровадження інновацій на підприємствах. *Вісник*, 1199.
23. Хваль, Ю. О. (2012). Аналіз вибору стратегії розвитку компанії на основі моделі життєвого циклу товару на ринку (ЖКЦ) та матриці Бостонської консультативної групи (БКГ). *Ефективна економіка*, 5.
24. Сайт ТОВ «Істок-Автозапчастина» (2023). Відновлено з: <https://shop-istok-avto.com.ua/>

25. Інтернет-портал підприємств Youcontrol (2023). Відновлено з: https://youcontrol.com.ua/catalog/company_details/36456783
26. Система швидкого пошуку та аналізу інформації з відкритих реєстрів та системи публічних закупівель Prozorro - Clarity-project (2023). Відновлено з: <https://clarity-project.info/edr/36456783>
27. Падерін, І. Д., Яковлєв, А. І. (2013). Рекомендовано Вченою радою Одеського національного економічного університету (протокол № 6 від 26 лютого 2013 року).
28. Бояринова, К. О., Войтун, Т. В. (2013). Наукові підходи та детермінанти забезпечення інноваційної адаптивності промислового підприємства. Економічний аналіз, 14(2), 111-116.
29. Устенко, І. А., Бородіна, А. П. (2018). Аналіз макросередовища для організації мікробізнесу з надання фітнес-послуг.
30. Ширинська, Є. (2016). Рейтинг і лімітна політика банків. Вісник НБУ, (5), 29-31.
31. Михалко, Л. В. (2020). Особливості та перспективи розвитку франчайзингу в Україні. Теорія і практика сучасної економіки, 67-69.
32. Гамцемлідзе, Є. (2023). Відкриті інновації та їх вплив на розвиток бізнесу в умовах кризи.
33. Розробка франшизи (франчайзинг) (2023). Відновлено з <https://sion-ip.com/uk/services/development-and-registration-of-a-franchise/>.
34. Про затвердження Порядку державної реєстрації договорів комерційної концесії (субконцесії) № 1601/5 (2014).

ДОДАТОК А

Індикатори для визначення ефективності та результативності діяльності підприємства

Складова діяльності підприємства	Показник
Бюджетна	<ul style="list-style-type: none"> - частка НП у загальному обсязі виручки від реалізації продукції; <li style="padding-left: 40px;">- коефіцієнт оподаткування прибутку; - коефіцієнт відхилення оборотних коштів з огляду на дебіторську заборгованість та розрахунки із бюджетом; - коефіцієнт співвідношення ДЗ та КЗ в бюджетних та позабюджетних зобов'язаннях; <li style="padding-left: 40px;">- коефіцієнт платіжної дисципліни та інші
Кредитна	<ul style="list-style-type: none"> - коефіцієнт оборотності ДЗ та КЗ; <li style="padding-left: 40px;">- період погашення ДЗ та КЗ; - частка КЗ та ДЗ у загальному обсязі ПЗ
Банківська	<ul style="list-style-type: none"> - коефіцієнт заборгованості; <li style="padding-left: 40px;">- коефіцієнт поточних та довгострокових зобов'язань; <li style="padding-left: 80px;">- коефіцієнт покриття; - співвідношення отриманих та погашених зобов'язань; <li style="padding-left: 40px;">- рентабельність капіталу
Інвестиційна	<ul style="list-style-type: none"> - коефіцієнт обороту грошових коштів у результаті операційної діяльності; - коефіцієнт обороту грошових коштів у результаті фінансової діяльності; <li style="padding-left: 40px;">- коефіцієнт участі активів у оборотному капіталі; <li style="padding-left: 40px;">- коефіцієнт достатності чистого грошового потоку; <li style="padding-left: 40px;">- рентабельність ЧПІ
Фінансово - технологічна	<ul style="list-style-type: none"> - коефіцієнт інвестування необоротних активів; - частка авторських прав у нематеріальних активах

Джерело: складено автором

ДОДАТОК Б

Рекомендації стосовно побудови матриці БКГ

Назва клітини матриці	Рекомендації по антикризовим заходам
«Собака»	Слабкі позиції підприємства серед конкурентів поєднуються з низькими темпами росту ринку. Така діяльність є безперспективною, а тому підприємство повинно позбавитися від «собак». Як наслідок проводять вилучення грошових коштів і намагаються отримати максимально можливий дохід за мінімально можливий строк за рахунок коштів, що вивільняються. Ці кошти потім направляються на підтримку інших напрямків діяльності підприємства
«Дикі кішки»	Перспективи розвитку ринку достатньо привабливі поряд з нестійкими позиціями підприємства. Це потребує детальнішої оцінки. У підприємства є декілька можливих стратегій розвитку: інвестувати у ті напрямки діяльності, що допоможуть закріпити позиції на перспективних ринках або ліквідувати даний напрямок діяльності, якщо у підприємства немає можливості інвестування
«Зірки»	Ідеальний випадок, де поєднуються високі перспективи росту ринку та сильні позиції підприємства на цьому ринку. Це основа короткострокового та довгострокового прибутку підприємства, а ще найкращий об'єкт для вигідних капіталовкладень. Стратегія підприємства повинна бути спрямована на підтримку або збільшення питомої ваги ринку, збереження досягнутих переваг та факторів успіху. З цією метою має місце застосування знижки на продукцію, збільшення реклами, розширення мережі пунктів продажу тощо
«Дійні корови»	Підприємство має сильні позиції на ринку. Спостерігається великий стабільний прибуток. Тому у відношенні таких напрямків діяльності підприємство прагне зберегти свою долю ринку на даному рівні. Основна ціль підприємства отримати максимальний прибуток за мінімальний проміжок часу. Капіталовкладення тут обмежуються необхідним мінімумом. Прибуток від таких напрямків діяльності інвестується в інші, більш перспективні. Найбільш поширені стратегії підприємства це: збереження досягнутих переваг та політики цінового лідера, інвестування коштів у нові технології та розвиток, перелив коштів в більш перспективні сфери

Джерело: складено автором [23]