

Прикарпатський національний університет імені Василя Стефаника

Економічний факультет

Кафедра підприємництва, торгівлі та прикладної економіки

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

на здобуття першого (бакалаврського) рівня

вищої освіти

на тему

ФОРМУВАННЯ СТРАТЕГІЇ РОЗВИТКУ

ПІДПРИЄМСТВА

Виконав: студент 4 курсу,

Групи ПТБД – 41.

Спеціальності 076 Підприємництво, торгівля
та біржова діяльність

Галик Любомир Мирославович

(прізвище та ініціали студента)

Керівник: к.е.н, доцент Мигович Т. М.

(прізвище та ініціали)

Рецензент: к.е.н, доцент кафедри фінансів

Солоджук Т.В.

(прізвище та ініціали)

Івано-Франківськ – 2024 р.

Прикарпатський національний університет імені Василя Стефаника

Інститут, факультет Економічний

Кафедра підприємництва, торгівлі та прикладної економіки

Освітній рівень бакалавр,

Напрямок підготовки (спеціальності) 076 Підприємництво, торгівля та біржова діяльність (шифр і назва)

Затверджено на засіданні кафедри теоретичної і прикладної економіки

Протокол № _____ від _____

Завідувач кафедри _____

(підпис)

_____ (прізвище, ініціали)

ЗАВДАННЯ НА КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ СТУДЕНТУ

Галик Любомир Мирославович

(прізвище, ім'я, по батькові)

1. Тема роботи «Формування стратегії розвитку підприємства»

Керівник роботи к.е.н, доцент Мигович Тетяна Михайлівна

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

Затверджені протоколом Вченої ради економічного факультету від _____,

уточнено тему і затверджено рецензентів протоколом Вченої ради економічного факультету

від ____

2. Перелік питань, які потрібно розробити

1. Теоретичні основи стратегічного розвитку підприємства.

2. Аналіз діяльності mitsubishi motors corporation та її українського дилера ТОВ «Альянс А».

3. Розробка стратегічних концепцій інноваційного розвитку для українських дилерів mitsubishi motors.

3. Дата видачі завдання

КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

п/п	Назва етапів роботи	Строк виконання етапів роботи	Примітка
1	Теоретичні основи стратегічного розвитку підприємства.	до _____	
2	Аналіз діяльності mitsubishi motors corporation та її українського дилера тов «Альянс А».	до _____	
3	Розробка стратегічних концепцій інноваційного розвитку для українських дилерів тнк mitsubishi motors.	до _____	

Студент _____ Галик Л. М.
 (підпис) (прізвище та ініціали)

Керівник роботи _____ Мигович Т. М.
 (підпис) (прізвище та ініціали)

Прикарпатський національний університет імені Василя Стефаника
Економічний факультет
Кафедра підприємництва, торгівлі та прикладної
економіки

ВІДГУК

*Наукового керівника к.е.н, доцент Мигович Тетяни Михайлівни
на кваліфікаційну роботу студента 4-го курсу групи ПТБД -41.*

Галика Любомира Мирославовича

на тему: «Формування стратегії розвитку підприємства»

Актуальність теми. В сучасних умовах господарювання особливої гостроти набуває необхідність виваженого перспективного підходу до розвитку підприємницької активності, посилення конкурентних позицій та орієнтації підприємств на задоволенні потреб споживачів, на отриманні запланованого рівня прибутку, досягненні постановлених цілей і реалізації своєї місії. Крім того, практичне розв'язання проблем, пов'язаних з необхідністю забезпечення існування підприємства не тільки сьогодні, але й у перспективі, залежить від ступеня освоєння методології і методів стратегічного управління. Це обумовлює актуальність теми дослідження студента групи ПТБД-41 економічного факультету спеціальності 076 «Підприємництво, торгівля та біржова діяльність» Галика Любомира Мирославовича

Мета дослідження. Метою дослідження теоретичних і практичних аспектів стратегії розвитку підприємств.

Об'єкт дослідження - діяльність ТОВ «Альянс А».

Практичне значення одержаних результатів удосконалення основних правил та процедур вибору та практичного застосування стратегії розвитку підприємства

Недоліки: Організаційний план реалізації інноваційних проектів ТОВ «Альянс А» та визначення джерел його фінансування потребують обґрунтування.

Загальний висновок: В цілому робота Галика Любомира Мирославовича відповідає вимогам щодо написання такого виду робіт, базується на фактичних матеріалах та рекомендована до захисту і заслуговує на оцінку добре.

Науковий керівник

(посада, місце роботи) _____

(ініціали, прізвище)

(підпис)

«_____» «_____» 20_____р.

РЕЦЕНЗІЯ

к.е.н, доцента *Солоджук Тетяни Василівни*

на кваліфікаційну роботу студента 4-го курсу групи ПТБД -41.

Галика Любомира Мирославовича

на тему: «Формування стратегії розвитку підприємства»

Інтенсивний розвиток світової економіки та зростаючі запити споживачів диктують сучасним підприємствам певні правила гри та обумовлюють напрями розвитку. Процес управління розвитком підприємства в сучасних умовах вимагає розроблення відповідної стратегії, у якій заходи щодо розвитку певних сфер підприємства поєднуються та координуються. В умовах розвитку інформаційних технологій сучасна економіка диктує умови розвитку та накладає свій відбиток на процес стратегічного управління підприємством та його розвитку. Саме це обумовлює необхідність інтеграції заходів щодо автоматизації, роботизації та інформатизації в управлінні та діяльності підприємства, що обумовлює загальну стратегію розвитку будь-якого підприємства.

Робота виконана на основі аналізу інноваційного напрямку розвитку підприємств та формування стратегій у сучасних умовах. Робота складається із вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних джерел. Перший розділ присвячений дослідженню теоретичних аспектів стратегічного розвитку підприємства. В другому розділі проведено аналіз діяльності Mitsubishi Motors Corporation та її українського партнера ТОВ «Альянс А». В третьому розділі описано розробка інноваційних концепцій стратегічного розвитку дилерів ТНК Mitsubishi Motors в Україні.

В цілому робота відповідає вимогам щодо написання подібного виду робіт, базується на фактичних матеріалах та рекомендується до захисту із позитивною оцінкою.

Рецензент:

к.е.н., доцент кафедри фінансів

Тетяна СОЛОДЖУК

ЗМІСТ

ВСТУП.....	5
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ СТРАТЕГІЧНОГО РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМСТВА.....	8
1.1. Економічна сутність стратегічного розвитку підприємств.....	8
1.2. Типи стратегічного розвитку підприємства.....	13
1.3. Обґрунтування обраної стратегії та її практична реалізація.....	22
РОЗДІЛ 2. ДІЯЛЬНІСТЬ MITSUBISHI MOTORS CORPORATION ТА ЇЇ УКРАЇНСЬКОГО ПАРТНЕРА ТОВ «АЛЬЯНС А».....	32
2.1. Характер ринку та маркетинговий аналіз корпорації Mitsubishi Motors Ukraine.....	32
2.2. Аналіз інноваційного напрямку розвитку ТОВ «Альянс А».....	38
2.3. Організаційний план реалізації інноваційних проектів ТОВ «Альянс А» та визначення джерел його фінансування.....	45
РОЗДІЛ 3. РОЗРОБКА ІННОВАЦІЙНИХ КОНЦЕПЦІЙ СТРАТЕГІЧНОГО РОЗВИТКУ ДИЛЕРІВ ТНК MITSUBISHI MOTORS В УКРАЇНІ.....	61
3.1. Теоретична модель інноваційного маркетингу, яка призначена для підприємств автомобільної промисловості України.....	61
3.2. Шлях і значення переваг інноваційної діяльності з точки зору економічної вигоди ТОВ «Альянс А».....	69
ВИСНОВКИ.....	79
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	83

ВСТУП

Актуальність теми. Сучасний етап економічного розвитку України характеризується кардинальними змінами умов функціонування організацій, які є наслідком підвищення мобільності зовнішніх чинників та посилення їх впливу на внутрішнє середовище. У цьому випадку неможливо використовувати наявний досвід або його екстраполяцію для управління, реагуючи на проблеми, що виникли. Тому ефективне функціонування та подальший розвиток підприємств та установ має базуватися на засадах стратегічного менеджменту та вирішувати проблему забезпечення майбутньої життєдіяльності за рахунок постійного підтримання балансу між власним потенціалом та навколишнім середовищем. У довгостроковій перспективі цінність розробки стратегії, яка дозволяє компанії вижити в конкуренції, величезна. В умовах жорсткої конкуренції та швидкої зміни ринкових умов необхідно не лише звертати увагу на стан внутрішніх справ компанії, а й розробляти довгострокові стратегії, здатні встигати за змінами які зустрічаються в зовнішньому середовищі.

Для будь-якого українського підприємства (компанії), що працює в ринкових умовах, найважливішим питанням є його виживання та забезпечення подальшого розвитку. Отже, ефективне вирішення проблеми полягає у створенні та реалізації конкурентної переваги, що значною мірою може бути досягнуто за рахунок сильної та ефективної стратегії, що враховує розвиток підприємства.

В основу теорії стратегічного управління покладено концепцію стратегії розвитку підприємства, яка є єдиним механізмом цілей, можливостей (потенціалу) та умов (зовнішнього та внутрішнього середовища). Він базується на бізнес-цілях, визначає, як підприємство перетворює стратегічні наміри на ринкові переваги та взаємодіє із зовнішніми факторами впливу, інакше неможливо буде ефективно адаптуватися до стратегічних змін в умовах невизначеності та мінливості середовища. Ситуація ускладнюється ще й

неузгодженістю внутрішніх процесів на підприємстві та недостатніми вимогами ринку до ведення господарської діяльності.

Стратегія допомагає підприємствам вибрати розумний шлях розвитку і створює найважливіші переваги в роботі підприємства: підготовка підприємства до зміни зовнішнього середовища, ув'язування його ресурсів із змінами зовнішнього середовища, координація роботи різних відомств і роботи відділів.

Низка питань формування, оцінки та вибору стратегії досить детально розглядається у працях вітчизняних та зарубіжних авторів, але в цілому розвиток економічної науки в цьому напрямі вважається логічно фрагментованим. Ступінь систематизації накопичених знань слабкий. Це необхідна причина для розгляду розробки окремого підходу до оцінки корпоративних стратегій розвитку, оскільки такий підхід є терміновим і вкрай необхідним, але представляє складний підхід до виконання послідовних і взаємоузгоджених дій для формування та оцінки можливих альтернативних та остаточних виборів найбільш прийнятної стратегії.

Метою дипломної роботи є дослідження теоретичних і практичних аспектів стратегії розвитку компанії, її вибору та обґрунтування, а також розробка методів вдосконалення на основі стратегічного аналізу зовнішнього та внутрішнього середовища.

Для досягнення поставлених цілей в дипломній роботі передбачається вирішення таких завдань:

- Розглянути сутність і класифікацію стратегії розвитку компанії;
- Вивчити основні правила та процедури вибору та практичного застосування стратегії розвитку підприємства;
- Діагностика фінансового стану ТОВ «Альянс А»
- На прикладі товариства з обмеженою відповідальністю «Альянс А» вивчення практичних питань формування стратегії розвитку на основі стратегічного аналізу діяльності підприємства.
- Розробка заходів щодо поліпшення фінансового стану ТОВ «Альянс А».

Об'єкт дослідження було обрано діяльність ТОВ «Альянс А».

Предметом дослідження викладено теоретико-методологічні засади формування стратегій розвитку та їх практичної реалізації на підприємствах.

Методи дослідження. При виконанні дипломної роботи були використані загальнонаукові методи та спеціальні методи дослідження. Особливого значення при вирішенні задач набувають загальнонаукові та економіко-математичні методи, такі як аналіз, синтез, абстрагування, конкретизація та моделювання. Спеціальні методи (метод групування, порівняння, метод балансування, метод співвідношення та ін.).

Теоретико-методологічною основою написання дипломної роботи є джерела навчальної, тематичної та журнальної літератури з обраної теми, а також нормативно-правові документи, присвячені стратегічній діяльності підприємства. Практична частина дипломної роботи базується на внутрішніх нормативних документах аналітичного та комплексного обліку реєстрів бухгалтерського обліку, фінансової звітності та інших документів ТОВ «Альянс А».

РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ СТРАТЕГІЧНОГО РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМСТВА

1.1. Економічна сутність стратегічного розвитку підприємств

Ринкова економіка висунула нові вимоги до підприємств. Вони зумовлені не лише наявністю конкуренції та високих вимог до якості товарів, а й необхідністю гнучко реагувати на зміни ринкової ситуації, що не завжди сприяє процвітанню підприємства. Успішна організація - це єдиний організм, а стратегія - його найважливіша ланка.

На сьогоднішній день не існує загально визнаних стандартів щодо змісту стратегії та її структури, що ще раз підтверджує складність, багатоаспектність та неоднозначність трактування цієї категорії.

Сучасні дослідники категорії «корпоративна стратегія» сходяться на її загальному визначенні, хоча займають різні позиції щодо трактування її окремих складових.

Корпоративна стратегія вважається однією з основних концепцій стратегічного менеджменту. Різними вченими були запропоновані різні визначення терміну «стратегія».

З цих визначень можна зробити висновок, що стратегія є невід'ємною частиною стратегічного управління, яка дозволяє підприємствам досягати чітких цілей і забезпечувати конкурентоспроможність на ринку, тобто забезпечувати успішну діяльність підприємств у жорстких ринкових умовах.

Кожна організація повинна мати чіткі цілі для забезпечення стабільної діяльності в майбутньому. Це вимагає від менеджерів розуміння природи стратегії, використання прийомів і методів стратегічного управління та формулювання стратегічних планів. Тому стратегії повинні змінюватися та адаптуватися до змін зовнішнього та внутрішнього середовища.

Стратегія пояснюється як конкретний бізнес-план, пов'язаний із поточною та майбутньою позицією компанії на зовнішніх ринках.

Стратегія розроблена для досягнення основних довгострокових цілей

бізнесу. Термін «стратегія» використовується в науці і практиці менеджменту з 50-х років минулого століття.

Отже, стратегія – це довгостроковий чіткий напрямок розвитку компанії, спрямований на зміцнення її позицій, задоволення споживачів і досягнення поставлених цілей. Він призначений для визначення напрямків розвитку компанії та прийняття рішень при виборі курсу дій.

Корпоративна стратегія вважається систематичним плануванням потенційної поведінки за відсутності майбутнього середовища розвитку та підприємницької інформації, включаючи місію, довгострокові цілі та найефективніші методи та правила прийняття рішень. Стратегічні ресурси, сильні та слабкі сторони. і захистити від екологічних загроз для майбутньої прибутковості.

У теорії менеджменту слово «стратегія» трактується як зразок дій, набір правил і прийомів, за допомогою яких досягаються довгострокові цілі розвитку організації.

Слово «стратегія» (з грецької — стратегія) буквально означає «мистецтво полководства», тобто виникло як військовий термін.

Вчені мають багато різних визначень стратегії. Наприклад, Генрі Мінцберг дійшов висновку, що стратегія - це поведінковий принцип або модель поведінки, яка слідує. Він визначив стратегію як комбінацію п'яти «П»

- стратегія - план, керівництво, орієнтир або напрямок розвитку, шлях із сьогоdnішнього у майбутнє;

- стратегія - принцип, поведінка або слідування деякій моделі поведінки; - стратегія - позиція, визначення положення організації у зовнішньому середовищі і відносно своїх головних конкурентів;

- стратегія - перспектива, або за Пітером Друкером це “ теорія бізнесу даної організації ”;

- стратегія - прийом, особливий маневр, що застосовується з метою перехитрувати суперника або конкурента.

Американські дослідники М. Мескон, М. Альберт і Ф. Хедоурі під

стратегією розуміють детальний і комплексний комплексний план, покликаний забезпечити реалізацію місії організації та досягнення цілей .

Відомий вчений І. Ансофф виділив декілька характеристик цієї стратегії :

-Процес розробки стратегії не завершується якимись негайними діями. Звичайно, в кінцевому підсумку буде встановлено загальний напрямок, розвиток якого забезпечить зростання і зміцнення позицій компанії;

- Визначену стратегію слід використовувати для розробки стратегічних проектів методами пошуку. При цьому стратегії відводиться роль певного фільтра: відкидання всіх несумісних з нею можливостей, сфер і напрямків;

- Певна стратегія більше не потрібна, якщо фактичний розвиток подій відповідає бажаній організації;

- Формуючи стратегію, неможливо передбачити всі можливості, які виникнуть під час формулювання цілей та розробки заходів.

Тому, використовується узагальнена, неповна і неточна інформація щодо різних стратегічних альтернатив;

- при появі більш точної та більш повної інформації може виникнути сумнів щодо обґрунтованості прийнятої стратегії.

Тому потрібен зворотній зв'язок, щоб ви могли вчасно визначити нові стратегії.

У роботах вітчизняних вчених Т.В. Калинеску, Ю.А. Романовкой, О.Д. Кириллова рекомендовано «...розглядати стратегію як сукупність заданих заходів (цілей і методів досягнення цих цілей), щоб підприємство відновило свою диференціацію і прибутковість. Проте різноманіття підходів до визначення стратегії не створює суттєвих протиріч у процедурах і діях, пов'язаних з її формулюванням і реалізацією.

На практиці формулювання стратегії складається з наступних етапів (рис. 1.1): Ці етапи можна повторювати та адаптувати під час формування стратегії. Формулювання стратегії є досить складним і тривалим процесом, але важливість цього процесу для організації значно переоцінює витрати на його впровадження.

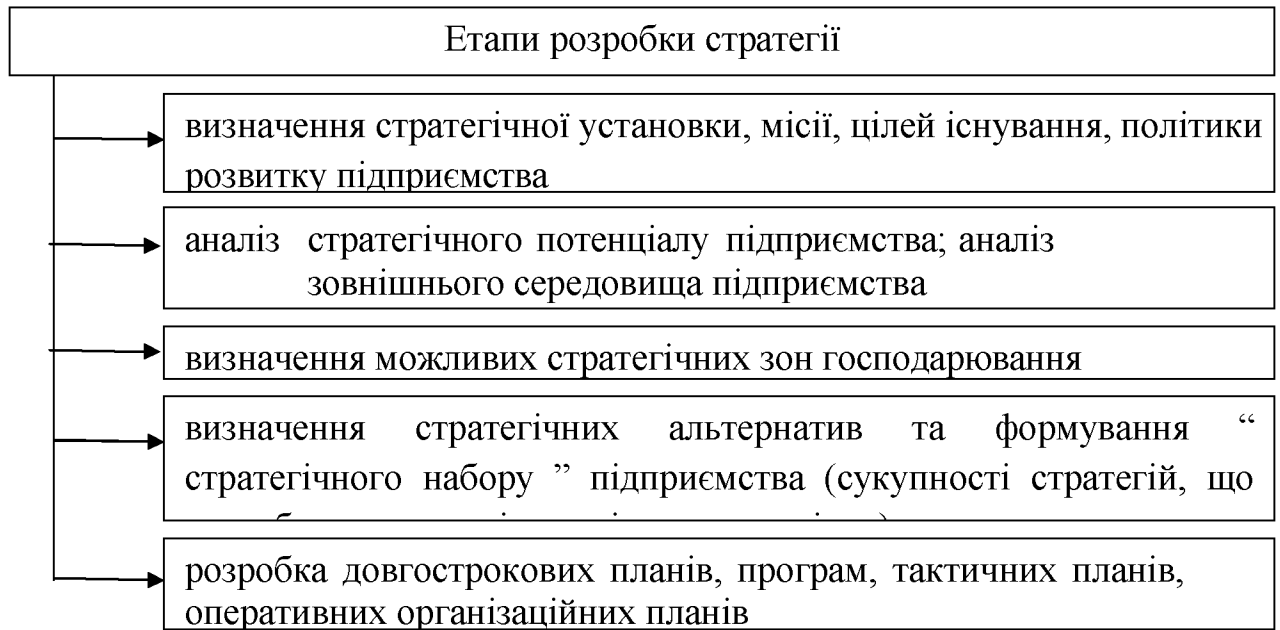


Рис.1.1. Етапи розробки стратегії

Процес розуміння зовнішнього і внутрішнього середовища підприємства та обговорення різних планів розвитку підвищує системність і раціональність загального прийняття рішень і управління підприємством.

У загальному вигляді стратегія будь-якого підприємства є портфельною, тобто являє собою певний набір стратегічно значущих сфер діяльності.

Незалежно від того, чи це вже існуючий напрямок, чи новий напрямок, який з'являється в портфоліо компанії в результаті активних стратегічних рішень, встановлюються цілі та методи її досягнення, які повинні призвести до довгострокової конкурентної позиції компанії.

Кожен напрямок має свої стратегічні можливості зростання та отримання прибутку, які створюються та реалізуються за умов специфічного підходу до створення, досягнення, формування конкурентної переваги, відмінної від інших підприємств, що здійснюють діяльність у цьому напрямку.

Усі компоненти (напрямки діяльності) стратегічного портфеля підприємства мають бути збалансованими, доповнювати один одного або забезпечувати синергію, а також повною мірою використовувати весь стратегічний потенціал – ресурси, процеси, навички, можливості, організаційні можливості та можливості для вдосконалення.

Отже, стратегія полягає у визначенні довгострокової орієнтації

корпоративної діяльності на основі оцінки потенційних можливостей компанії та прогнозування розвитку зовнішнього середовища. Зовнішнє середовище підприємства постійно змінюється, і стратегія підприємства також має постійно уточнюватися та змінюватися.

Основними компонентами планування і реалізації стратегії підприємства є (рис.1.2.)

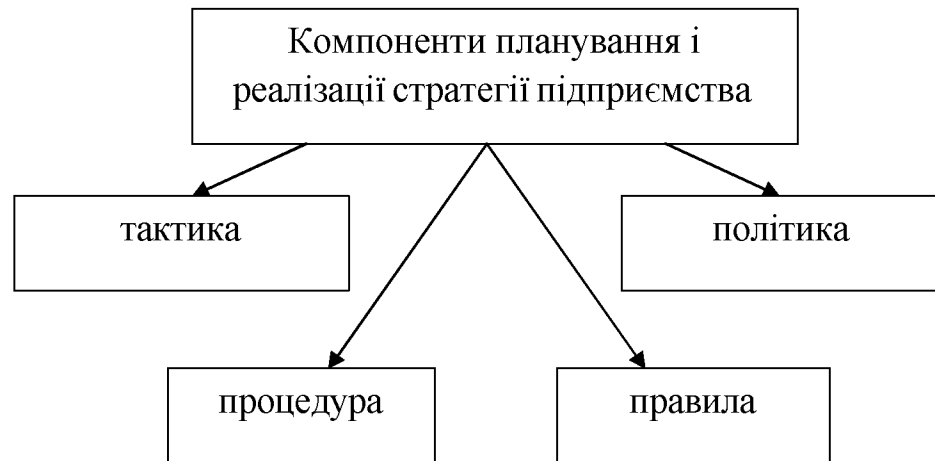


Рис.1.2. Компоненти планування і реалізації стратегії підприємства

Тактика - це процес розробки короткострокових планів, які відповідають стратегії компанії.

Тактика визначає спосіб, форму і методи діяльності підприємства, які забезпечують його стратегічний успіх.

Наступним етапом процесу стратегічної і тактичної реалізації є розробка політик, які перетворюють стратегію на відкриту, деталізовану декларацію основних напрямків корпоративної діяльності. Потім розробляються правила та процедури, необхідні для реалізації стратегії. Процедура - це кілька взаємопов'язаних операцій, які слід використовувати в конкретній ситуації.

Часто компанії встановлюють правила для своїх працівників, щоб певним чином забезпечити дотримання конкурентної поведінки. Компоненти планування та впровадження корпоративних стратегій, тактик, політики, процедур і правил

Остаточний стратегічний план підприємства повинен включати: місію та стратегію (корпоративну стратегію та функціональну стратегію);

1.2. Типи стратегічного розвитку підприємства

Сучасне економічне середовище, в якому працюють підприємства, характеризується динамічністю та невизначеністю. Одним із головних факторів, що забезпечує стабільність компанії на ринку та сприяє зміцненню її позицій, є правильна стратегія розвитку. Ця стратегія має ґрунтуватися на принципі інтенсивного розвитку, тобто сприяння більш ефективному використанню матеріальних, трудових і фінансових ресурсів, оптимізації асортименту виробленої продукції чи послуг, що надаються, максимізації прибутку на вкладений капітал, повного задоволення споживчого попиту продукції Якість, гарантійні умови та послуги тощо.

Стратегія розвитку компанії повинна включати не тільки низку запланованих дій і методів реалізації, а й враховувати можливі негативні ситуації з метою своєчасної адаптації до нових ситуацій. Аналіз останніх досліджень і публікацій.

Виділіть невирішені раніше частини всієї проблеми. Незважаючи на велику кількість публікацій, єдиного підходу до пояснення сутності та класифікації стратегій корпоративного розвитку не існує. Необхідність подальших досліджень у цих проблемних сферах зумовила вибір теми дослідження, її актуальність та мету.

Дослідження журналів може синтезувати інформацію про природу «стратегії розвитку корпорації», висвітлюючи при цьому деякі терміни, що викликають найбільше занепокоєння. Більшість стратегій розвитку підприємства орієнтовані на довгострокову перспективу та потребують вкладення інвестиційних коштів, які характеризуються відповідними рівнями ризику. При формуванні стратегії розвитку необхідно враховувати ризики.

До негативних факторів відносяться, в основному, недостатні зовнішні умови для розвитку підприємства, втрата контролю над ризиками, надмірне інвестування, невідповідність структури виробництва потенційні види діяльності тощо. Крім того, не всі менеджери вміють ризикувати, тому проекти часто відхиляються, навіть якщо ризик невеликий. Враховуючи довгостроковий характер реалізації стратегії розвитку, необхідно завчасно встановити здатність підприємства вживати відповідних дій щодо зміни ринкової кон'юнктури. Виявлення можливостей розвитку підприємства базується на ретельній діагностиці внутрішнього та зовнішнього середовища. Запорукою успішної реалізації стратегії розвитку компанії є інноваційний напрям.

Кожна стратегія розвитку зосереджена на позитивних результатах (збільшення прибутку, підвищення прибутковості компанії), які сприятимуть загальній конкурентоспроможності продукції компанії.

Тому стратегію розвитку компанії можна назвати довгостроковим, гнучким планом дій, заснованим на людському факторі та інноваційному напрямку з відповідним рівнем ризику, заснованому на детальному аналізі внутрішнього та зовнішнього середовища компанії. А для досягнення ефективних результатів і підвищення конкурентоспроможності продуктів і компаній необхідні інвестиції.

Виходячи з журнальної інформації, визначення стратегії розвитку компанії можна розділити на дві категорії: активні стратегії та пасивні стратегії.

Активні стратегії передбачають:

- швидку реакцію, щоб змінити ситуацію на ринку та прагнуть перевершити конкурентів;
- гнучкість всіх процесів, що відбуваються на підприємстві;
- можливість інтенсивного використання різноманітних трудових ресурсів, енергії, сировини і матеріалів, обладнання;
- постійно шукати та впроваджувати інновації у виробництві, продажах та управлінській діяльності.

Пасивні стратегії розвитку бізнесу передбачає стеження за конкурентами та перегляд діяльності, коли це необхідно, тому це менш ризиковано та навіть менш затратно. Порівняльна характеристика активної і пасивної стратегій розвитку підприємства наведена в табл. 1.1.

Таблиця 1.1.

Основні характеристики активної і пасивної стратегій розвитку підприємства

Характеристика	Активна стратегія	Пасивна стратегія
Ризики	Високий рівень ризику	Низький або середній рівень ризику
Інновації	Активне впровадження інновацій, висока сприйнятливість інновацій	Запізніле впровадження інновацій, середня сприйнятливість інновацій
Конкуренти	Випередження конкурентів	Слідування за конкурентами
Збутова політика	Постійне корегування збутової політики, забезпечення високого рівня сервісу, використання спроб запровадження індивідуального підходу до споживачів	Корегування збутової політики за потреби
Товарна політика	Акценти на оновленні продукції та її упакування	Увага зосереджена на обсягах виробництва
Цінова політика	Використання багатьох цінових стратегій, націлених на різні групи споживачів, використання широкого спектру цінових знижок	Дотримання декількох цінових стратегій, які корегуються за потреби; використання цінових знижок як у конкурентів
Частка ринку	Розширення частки ринку, вихід на нові сегменти ринку і на нові ринки, у т. ч. зовнішні	Втримання наявної частки ринку

Джерело: сформовано на підставі власних досліджень

У рамках активних і пасивних стратегій розвитку можна виділити декілька видів, а саме: активно-наступальна, ринкової ніші, пасивнонаступальна, захисна.

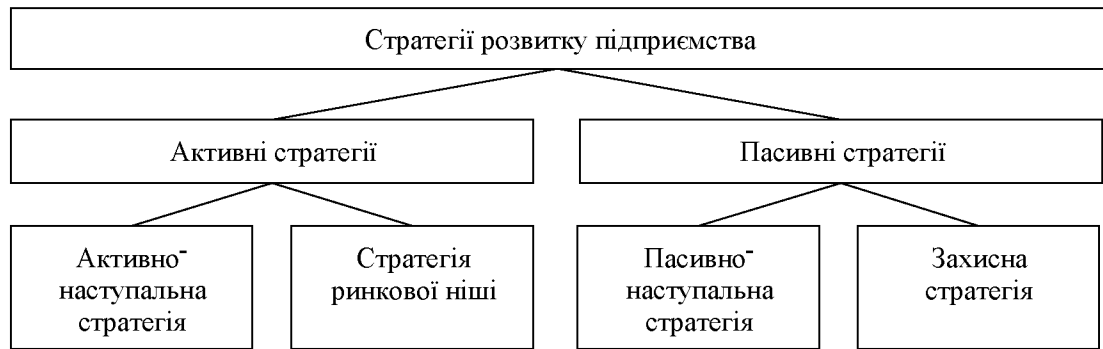


Рис. 2. Класифікація стратегії розвитку підприємства, у якій виокремлено активні і пасивні стратегії

Основними принципами формування активної та пасивної стратегій розвитку підприємства повинні бути: орієнтація на довгострокові цілі розвитку підприємства, що визначається динамікою зовнішнього та внутрішнього середовища підприємства, безперервність стратегічного розвитку стратегічне формулювання Комплексність, узгодженість відповідних стратегічних рішень на основі різних сфер діяльності компанії, видів ресурсів, функцій тощо.

Стратегія агресивного розвитку полягає у впровадженні стратегічних змін для максимального корпоративного розвитку. Суть полягає в тому, що компанії повинні взяти на себе лідерство в розробці та впровадженні нових продуктів і процесів у виробництво. Ця стратегія передбачає використання різноманітних заходів для підтримки позиції агресивного зростання.

Метою проактивної наступальної стратегії є підвищення інтенсивності використання різноманітних ресурсів, таких як сировина, матеріали, обладнання, робоча сила та кошти. Ця стратегія характеризується високим ризиком і великими інвестиційними вимогами.

Залежно від конкурентної позиції бізнесу можна виділити наступні стратегії: лідерство, претендування на лідерство, імітація, новачки у сфері бізнесу.

Стратегія лідерства - це активна стратегія, яка передбачає збереження позицій на ринку та посилення конкурентних позицій бізнесу

Для лідерів в бізнесі (галузі) можливі три альтернативні лінії поведінки:

1) стратегії постійного наступу (полягають у безперервному удосконаленні та інноваційному розвитку бізнесу фірми);

2) стратегії захисту і зміцнення позицій (полягають у створенні перешкод для претендентів на отримання конкурентних переваг, а для новачків входження у бізнес);

3) Стратегії перетворення претендентів на послідовників (полягають у діях, спрямованих на конкурентів з метою змусити їх змінити свою стратегію в бізнесі з агресивної на пасивну),

Стратегія змагання за лідерство також є активною стратегією, спрямованою на отримання конкурентних переваг, яких бракує лідерам корпорацій (галузі): зниження витрат і цін, підвищення якості, покращення послуг тощо.

Стратегії імітації (фолловера) використовують підприємства, які не є лідерами в бізнесі (галузі) і не займають цю позицію, тобто не ставлять за мету виграти в конкуренції з лідером.

Це оборонна, пасивна стратегія, в якій компанії намагаються зайняти лише ті сфери бізнесу, які не входять до стратегічних інтересів лідера, не мають стратегічного значення для них самих або де лідер не має достатньої стратегічної позиції. ресурс. Конкретні напрямки дій у цих стратегічних контекстах: фокус і диференціація бізнесу.

Стратегії новачків використовуються компаніями, які намагаються відкрити новий бізнес. Це здебільшого агресивні наступальні конкурентні стратегії, спрямовані на досягнення диференціації або мінімізації витрат у ключових бізнес-сферах. Відповідно до цієї стратегії конкретний напрямок наступальних дій залежить від здатності фірми подолати бар'єри входу в бізнес (галузь) і її фінансових та інших можливостей (потенціалу) забезпечити конкурентну перевагу в обраній сфері бізнесу.

Відповідно до напрямку розвитку окремого бізнесу підприємства (відповідає основним етапам життєвого циклу підприємства, галузі або

окремого продукту) можна виділити наступні бізнес-стратегії: зростання, стабільності, скорочення та ліквідації. бізнес підприємства.

Стратегії стабілізації (підтримки) передбачають концентрацію уваги на подальшій підтримці конкретного бізнесу. Вони використовуються, коли попит на продукцію є стабільним і, виходячи з прогнозів та експертних оцінок, буде стабільною кон'юнктура ринку, що дозволить акумулювати фінансові ресурси для паралельної реалізації стратегій зростання. Зазвичай їх обирають компанії, які домінують на ринку в певній бізнес-сфері або мають стабільні технології в зрілих, усталених галузях. Тобто обирають компанії, чий бізнес зрілий. Ці бізнес-стратегії передбачають мінімальний ризик і передбачають збереження отриманої частки ринку.

Стратегія росту (агресивний розвиток).

Зауважте, що як процес проактивний розвиток бізнесу для підприємств спрямований на вирішення двох типів стратегічних завдань:

- Розширення операцій (бізнесу) підприємства, які повинні бути прибутковими в довгостроковій перспективі, хоча в даний час такі дії можуть мати негативний вплив на прибутковість;

- Основна діяльність компанії пожвавлюється за рахунок активізації внутрішніх резервів і можливостей. Таким чином, під стратегією зростання або активного розвитку бізнесу (розвитку бізнесу) розуміють: процес розширення та збільшення масштабів діяльності компанії, прагнення задовольнити потреби ринку; стимулювання ініціатив розвитку бізнесу цілей компанії.

Стратегії позитивного розвитку конкретного бізнесу можуть бути наступні:

- посилення позицій на ринку бізнесу;
- розвитку ринку бізнесу;
- розвитку продукту бізнесу;
- інтеграції в контексті певного бізнесу;
- диверсифікації в межах бізнесу (щодо продукту чи ринку).

Посилення позицій на ринку (захоплення ринку) має за мету зростання продажу виробів, випуск яких вже налагоджено на даний момент.

Збільшення продаж можна досягнути за рахунок:

а) покращення якості продукції;

б) зниження цін;

в) інтенсифікації просування продукції на ринок і більш раціонального та інтенсивного використання інструментів маркетингу.

Стратегії розвитку ринку включають збільшення продажів бізнес-продуктів компанії на нових ринках. Тут можна розрізнити дії, спрямовані на вихід на нові сегменти існуючих традиційних ринків, і дії, спрямовані на вихід на нові (географічні) ринки. Стратегія розвитку продукту стосується модифікації та вдосконалення існуючих бізнес-продуктів або створення нових продуктів, які виконують аналогічні функції.

Інноваційна стратегія — це різновид стратегії розвитку товару, тобто стратегія створення нових продуктів, ідей і життєвих циклів. Якщо стратегія, спрямована на розвиток продукту, забезпечує продовження його життєвого циклу, то ця інноваційна стратегія створює новий життєвий цикл.

Існує два типи інноваційних стратегій:

1) Покращення – передбачає вдосконалення, адаптацію або розширення існуючого продукту, послуги, методу виробництва або системи доставки;

2) Радикальна - відноситься до абсолютно нового поняття.

Стратегії інтеграції в конкретному бізнес-контексті в основному спрямовані на зменшення невизначеності цього бізнесу з точки зору питань постачання та збуту, збільшення можливості впровадження технологічних інновацій та зниження витрат.

Стратегія диверсифікації в межах (контексту) конкретного бізнесу (тобто ринку та продукту). Диверсифікація тут включає урізноманітнення традиційних напрямів діяльності підприємства шляхом виходу на нові підрозділи його (бізнесу), нових сегментів ринку або з інших причин розширення масштабів його (підприємства) діяльності в рамках цього бізнесу.

Стратегія самостійного розвитку підприємства, тобто стратегія розвитку підприємства у сфері «продукт-ринок», може бути реалізована компаніями незалежно від розміру, якщо вони мають необхідні матеріальні та фінансові ресурси, а менеджери мають знання та навички. .

Розвиток бізнесу компанії чомусь може мати як позитивні, так і негативні сторони. Стратегії скорочення бізнесу забезпечують обґрунтування розвитку бізнесу в негативних обставинах. Зменшіть розмір стратегії на основі контексту (в рамках конкретного бізнесу) конкретного бізнесу.

Якщо потрібна реструктуризація бізнесу, компанія прийме такі стратегії:

- або після тривалого періоду росту;
- або пов'язані з необхідністю підвищення ефективності в періоди економічного спаду, стагнації.

У цьому випадку виникає необхідність цілеспрямованого та планомірного скорочення традиційного виробництва (бізнесу) компанії.

Виділяють 4 сценарії (варіанти) стратегії скорочення:

1) стратегія ліквідації являє собою крайній варіант стратегії скорочення і застосовується у випадку неможливості подальшого ведення бізнесу;

2) Стратегія швидкого успіху (так звана стратегія «урожай», «концентруй суть», «урожай») означає відмову від довгострокової перспективи бізнесу на користь отримання максимально можливого періоду доходу в короткостроковій перспективі.

Прагнуть максимізувати загальний дохід, поки бізнес згортається. Використовується в бізнесі, де у компанії немає майбутнього, тобто компанія не може отримати прибуток (рентабельно її реалізувати), але на даний момент може давати хороші результати. Ця стратегія передбачає зниження витрат на закупівлю, витрат на робочу силу та максимізацію доходів від продажу майна.

3) Насправді це стратегія скорочення бізнесу, за якої компанія закриває або продає один або кілька відділів або бізнес-одиниць, щоб змінити (оптимізувати) структуру свого бізнесу. Причини можуть бути такими: – окремі виробничі або бізнес-підрозділи недостатньо інтегровані; – коли необхідно

отримати кошти для розвитку нових, більш перспективних бізнес-одиниць тощо.

4) стратегія зниження витрат передбачає скорочення витрат і відповідно впровадження заходів щодо зниження витрат бізнесу. Заходами тут можуть бути: скорочення працівників; скорочення невиробничих витрат;

Підсумовуючи попередній матеріал цього розділу, зауважимо, що бізнес-стратегії, які ми розглядаємо, мають свої особливості та сферу застосування.

Вибір конкретних стратегій розвитку кожного конкретного бізнесу підприємства є основою стратегічного управління. Бізнес-стратегія є основною і найважливішою підсистемою стратегії організації (компанії, підприємства). Конкретна бізнес-стратегія є інструментом для кожного ФЗГ (кожного бізнесу підприємства) для забезпечення майбутнього розвитку бізнесу підприємства. Корпоративна стратегія і розвиток бізнесу (розвиток бізнесу) пов'язані змістом і формою. Крім того, кожен тип очікуваного розвитку бізнесу (розвитку бізнесу) підприємства (стабільність, зростання, скорочення та їх конкретні альтернативи для окремих бізнес-ситуацій) має свою стратегію. Завдяки різноманіттю конкретних умов діяльності та відповідних бізнес-стратегій їх можна узагальнити в ряд типових варіантів бізнес-стратегії в межах трьох основних напрямків корпоративного розвитку (стабільність, зростання та скорочення), і вони виявилися досить ефективними. на практиці.

Ділова стратегія організації (а також функціональна та загальна стратегії) має бути реалізована через відповідну систему стратегічних настанов. Характерною рисою корпоративної стратегії є забезпечення того, щоб розвиток корпоративного бізнесу здійснював лише чіткий домінуючий стратегічний напрям. Часто ця ознака фігурує в назві бізнес-стратегії. Можна також визначити набір типових ситуацій (умов), за яких конкретна бізнес-стратегія є найбільш доцільною та ефективною.

1.3. Обґрунтування обраної стратегії та її практична реалізація

При виборі (виробленні, формулюванні) загальної стратегії фірми необхідно дати відповідь на такі запитання: який бізнес зберігати, який бізнес розвивати, який бізнес ліквідувати, в який бізнес перейти і як це зробити.

Отже, загальна стратегія підприємства має визначатися за змістом такими питаннями (тобто мають бути вирішені такі питання): Що має робити підприємство, а що не повинно? Що важливіше, а що менш важливо в господарській діяльності підприємства? Для цього, як уже зазначалося, необхідно стратегічно позиціонувати компанію, тобто визначити (виділити) стратегічну економічну зону (СЗГ), в якій компанія буде працювати як самостійний суб'єкт господарювання, господарська одиниця або дочірнє підприємство. Так званий стратегічний економічний центр (СЗГ) уточнює стратегічну позицію компанії в окремих угодах про вільну торгівлю на основі окресленої системи параметрів.

Після цього для кожного СЗГ компанія діятиме як незалежний суб'єкт господарювання (працюючи як або через так званий Стратегічний економічний центр (SEC)), відповідна бізнес-стратегія буде обрана та реалізована в межах заданого (вибраного) обсягу стратегія.) СЗГ (Business Area) забезпечує рівень конкурентоспроможності, необхідний для довгострокового успіху компанії. Отже, формулювання бізнес-стратегії фактично полягає у з'ясуванні конкурентної позиції та виборі відповідних типів стратегічних альтернатив розвитку окремих видів діяльності компанії (бізнесу, ФЗГ).

В основу класифікації корпоративних бізнес-стратегій покладено такі класифікаційні ознаки:

- види конкурентних переваг або методи їх забезпечення, закладені в стратегії розвитку окремих суб'єктів господарювання;
- рівень глобалізації або диференціації конкретного бізнесу;
- конкурентна позиція в конкретному бізнесі;
- напрямок розвитку самостійного бізнесу компанії.

За типом конкурентної переваги, тобто за способом забезпечення конкурентної переваги діючих підприємств, авторитетний фахівець у галузі стратегічного управління М. Портер вважає, що можна виділити три напрямки: Отже, три: сформовано типи конкурентних бізнес-стратегій.

Перший тип бізнес-стратегії пов'язаний з досягненням лідируючої позиції в мінімізації витрат виробництва. Найбільшої популярності він досяг у 1970-х роках. Він базується на теорії накопиченого досвіду.

Суть цієї стратегічної альтернативи (СА) – забезпечення конкурентоспроможності підприємства – полягає в досягненні нижчого рівня собівартості продукції, ніж у конкурентів, без зниження якості продукції⁶². Це дозволяє компанії ефективно конкурувати на ринку, оскільки вона має можливість пропонувати свою продукцію за низькими цінами.

Утримання низьких витрат порівняно з конкурентами може принести прибутки компанії, яка перевищує середній показник по галузі. Крім того, завдяки нижчим рівням витрат компанія може отримувати прибуток, навіть якщо конкуренти втрачають прибуток через конкуренцію. Крім того, досвід показує, що більшість компаній з найбільшим обсягом виробництва в галузі також мають найнижчі виробничі витрати.

Що принесла компанії реалізація цієї бізнес-стратегії?

Низький рівень витрат забезпечує компаніям (так званий захист від п'яти сил конкурентів):

- захист від негативного впливу потужних постачальників, так як забезпечує їй більш високу еластичність при підвищенні витрат на комплектацію;

- захист від негативного впливу потужних гуртових покупців, які використовують свою силу для зниження цін на продукцію серед конкурентів-покупців до прийнятого рівня;

- сприятливі умови відносно конкурентів щодо використання продуктівзамінників;

– прибутки, навіть у випадку, коли фірми-конкуренти їх втратять в результаті суперництва;

– можливість інвестувати отриманий прибуток в нове обладнання і технологічне переоснащення, що дасть їй (фірмі) можливість утримувати позицію цінового лідера;

– ця стратегія (передбачає) вимагає поряд з постійним зниженням витрат і збільшенням обсягів виробництва порівняно високої частки на ринку;

– постійне вдосконалення технології виробництва виробів;

– розширення асортименту продукції (з метою розподілу витрат на більшу кількість виробів) і збільшення їх кількості до продажу.

Отже, можна зробити висновок, що для реалізації такої бізнес-стратегії важливо:

- 1) Розширити масштаб виробництва;
- 2) Ефект накопиченого досвіду;
- 3) Розподіл витрат між різними видами діяльності компанії (і між конкретними бізнес-одиницями на операційному рівні).

Ця стратегія в основному застосовна до товарів масового виробництва (широко використовуваних) і має певну застосовність лише до малих і середніх підприємств. Хоча в багатьох сферах діяльності (наприклад, виробництво предметів розкоші, зброї) масштабне виробництво та низькі витрати не є факторами успіху. У свою чергу, у малому бізнесі існує багато способів знизити витрати, щоб навіть малий бізнес міг виробляти (і виробляти) продукцію за конкурентоспроможним рівнем витрат.

Друга конкурентна бізнес-стратегія пов'язана з широкою диференціацією продукції.

Суть цієї бізнес-стратегії полягає в диференціації продукту, яка визначатиме його унікальність та оригінальність. Стратегія диференціації (диференціації) також відома як стратегія лідерства в області якості. Відповідно до СА, що забезпечує комерційну конкурентоспроможність, конкурентна перевага досягається не за рахунок низьких витрат і цін, а за допомогою своїх

унікальних, специфічних характеристик (продуктів), які будуть визнані споживачами і викличуть їх інтерес.

Таким чином, конкурентна перевага досягається за рахунок якості, рівня обслуговування, зовнішнього вигляду, стану та зручності використання продукту або способу його розповсюдження (а не за рахунок зниження вартості продукту, який широко поширений і всюдисущий на ринку). Вплив стратегії диференціації (унікальні характеристики продукту) на конкурентні позиції фірми в конкретному бізнесі може бути наступним: Стратегія диференціації захищає бізнес фірми від конкуренції завдяки лояльності споживачів до певного бізнесу та «бренду», тому клієнти менш чутливі до різниці в ціні.

Лояльність покупців і унікальність товару є бар'єрами для виходу конкурентів на ринок. Стратегія диференціації забезпечує більш високу прибутковість бізнесу і дозволяє компанії компенсувати різні сили (конкурентну поведінку) з боку постачальників і споживачів, які не мають (певною мірою) оригінальних і унікальних продуктів, більш чутливих до ціни.

У той же час диференціація обмежує можливість отримання бізнесом компанії більшої частки ринку, оскільки вона значною мірою вимагає відмови від широкомасштабних продажів продукту. Стратегія диференціації дозволяє отримати вищу цінову позицію відносно конкурентів. Цю стратегію можуть успішно застосовувати не тільки великі підприємства, а й малі та середні підприємства. Із зростанням суспільного добробуту вирішальну роль у підвищенні конкурентоспроможності підприємств і отриманні конкурентної переваги відіграватимуть унікальність і оригінальність продукції, а не лише низькі ціни. Диференціація корисна до тих пір, поки конкуренти не створять аналогічні продукти.

Виділяють 4 головних види бізнес-стратегій диференціації:

Стратегія вдосконалення стосується ситуації, в якій вдосконалений продукт компанії отримує увагу та позитивну оцінку всього ринку або значної його частини.

Стратегія спеціалізації полягає в тому, що ринок пропонує певному ринку продукцію вищої якості за відносно вищою ціною.

Дешева стратегія характеризується пропозицією на всьому ринку менш цінних (якісних) продуктів, але за значно нижчою ціною.

Стратегія звуження сфери полягає в тому, щоб орієнтуватися на певні групи споживачів, пропонуючи товари з низькими параметрами, але значно нижчими цінами.

Це не означає, що цінність (якість) конкретного товару знижується, а те, що, відмовившись від оснащення його зайвими для даної групи споживачів елементами, можна значно знизити витрати, а отже, і ціну цих товарів. Факторами (умовами) для реалізації стратегії диференціації є те, що стратегія диференціації може створити можливості для отримання вигод і переваг лише тоді, коли компанія має можливість диференціювати своє позиціонування таким чином, щоб воно відрізнялося від інших, і таким чином уникає стратегії диференціації. Пряма конкуренція за вартістю та ціною.

В основному це стосується предметів розкоші та послуг, які чутливі до змін моди.

Зокрема, стратегія диференціації в конкретному бізнесі може бути ефективно реалізована (регульована та керована) лише за умови виконання наступних умов (умови реалізації стратегії диференціації в конкретному бізнесі):

- високоякісна продукція, коли споживачі погоджуються на більш високі ціни (оскільки вартість диференціації продукції є відносно високою, коли існуючі стандартні товари на ринку не можуть повністю задовольнити потреби покупців (споживачів);
- існують різні можливості для диференціації продукту (надання йому унікальних характеристик);
- інноваційний характер диференціації, так що інші компанії, що працюють в певній сфері бізнесу (або сегменті ринку), не можуть легко відтворити позитивний ефект диференціації через імітацію; лояльність

споживачів до продуктів компанії; продукти піратських компаній, випущені в рамках назва бренду (вважається загрозою).

Третій тип конкурентної бізнес-стратегії передбачає закріплення певного сегмента конкретного (певного) бізнесу та концентрацію зусиль компанії на цьому сегменті.

Суть концентрованої (сфокусованої) стратегії полягає в тому, що всі позиції на ринку заздалегідь з'ясовуються (тобто: визначаються всі існуючі ніші на ринку). Компанії, які ефективно використовують цю стратегію у своєму бізнесі, можуть отримати прибуток вище середнього по галузі. При створенні власної ринкової ніші в бізнесі першорядне значення має якість продукту чи послуги та спосіб її розповсюдження та обслуговування. Слід також зазначити, що ця стратегія може приймати різні форми і передбачати зосередження на будь-якій частині ринку бізнесу: конкретному сегменті, асортименті продукції, групі покупців, споживачах або географічній зоні.

Стратегія фокусування – це власне стратегія спеціалізації бізнесу (вірніше, всередині бізнесу) за різними ознаками: за конкретним видом товару чи послуги, за технологією, за типом клієнта (покупця), за географічний район. Мета полягає в тому, щоб надати найкращий сервіс певній цільовій ринковій групі певного бізнесу та отримати конкурентну перевагу у вузькій області бізнес-ринку за рахунок мінімізації витрат та/або ефекту диференціації.

Зосередження на вибраних сегментах ринку є недорогим способом гарантувати, що компанія отримає конкурентну перевагу у фрагментованих бізнес-сферах, тому ця стратегія підходить для малих і середніх підприємств з обмеженими фінансовими ресурсами та слабкою конкурентною позицією. Централізована стратегія поєднує в собі переваги та недоліки перших двох стратегій. До речі, успішне впровадження компанією стратегії фокусування можна пояснити тим, що компанія створила власну ринкову нішу для свого бізнесу.

При застосуванні стратегії концентрації (фокусу) підприємство має обрати таку ФЗГ, тобто сферу діяльності, яка спирається на спеціальні та

специфічні знання, навички та досвід і характеризується поєднанням факторів конкурентного успіху, накопичені компанією. Іншими словами, передумова стратегії концентрації полягає в тому, що підприємство може ефективно і результативно обслуговувати строго визначену і вузьку ринкову сферу через свій бізнес. Крім того, в результаті прийняття цієї бізнес-стратегії компанія або досягає диференціації, тобто виділяється кращим задоволенням потреб обраного сегмента ринку, знижує витрати, або досягає першого і другого місця одночасно.

Стратегії вузької спеціалізації окремого бізнесу (в контексті єдиного бізнесу) зазвичай дотримуються малі підприємства, що працюють у фрагментованих галузях (наприклад, ремонт автомобілів, ресторанний бізнес, будівництво, роздрібна торгівля, охорона здоров'я тощо). Спеціалізація може охоплювати один або кілька аспектів бізнесу.

Наприклад, продукт або послуга (наприклад, спеціалізується на ремонті автомобілів, ремонті двигунів, трансмісії або кузова тощо), покупець-клієнт. Але якщо надії компанії покладаються виключно на спеціалізацію, їй загрожує катастрофічний крах, якщо ринок цього продукту зазнає неочікуваного зриву: зміни споживчих смаків. Поява нових технологій або продуктів-замінників може призвести до того, що вузькоспеціалізоване підприємство, незалежно від його розміру, незабаром опиниться перед обличчям катастрофи і буде знищено.

Тому компаніям, які дотримуються стратегії вузької спеціалізації у своїй діяльності, необхідно постійно аналізувати та відстежувати зміни, що відбуваються на ринку та технологічних сферах. Компанії, які приймають цю стратегію як проміжний захід, часто зникають, коли перетворюються на великі компанії.

Специфічна стратегія диверсифікації бізнесу передбачає одночасний розвиток бізнесу в кількох підрозділах, галузях або областях, а також на багатьох ринках (за продуктом, за технологією, за типом клієнта, за географічним регіоном). Диверсифікація — диверсифікація традиційного напрямку діяльності підприємства шляхом входження в нові підрозділи його

(бізнесу), виходу на нові бб сегменти ринку або з інших причин розширення масштабів його (підприємства) діяльності в цьому бізнесі.

Диверсифікація бізнесу може приймати різні форми та напрямки: асортимент продукції, технологія, ринок, регіон тощо. Він використовується підприємствами, які мають фінансові та технічні можливості для розвитку свого бізнесу в глобальному масштабі, щоб гарантувати, що конкретні види діяльності захищені від негативного впливу змін у бізнес-середовищі на будь-якому одному ринку.

Отже, проаналізувавши наявну інформацію зупиняю увагу саме на стратегії диверсифікації.

Диверсифікація, як інструмент для використання спільних сильних сторін, проникає в нові галузі з високою рентабельністю та може компенсувати зниження прибутків на деяких товарних ринках через високі прибутки на інших ринках. Тому диверсифіковані компанії, які «не кладуть яйця в один кошик», мають вищу ринкову стабільність і конкурентоспроможність, ніж вузькоспеціалізовані компанії, оскільки вони здатні інвестувати капітал у найбільш прибуткові галузі.

Компанії, які обирають стратегію диверсифікації, намагаються зробити більше вдосконалень продукції, щоб досягти максимально можливого ефекту масштабу.

Стратегія диверсифікації бізнесу – це система цілеспрямованих дій підприємства, що передбачає вихід на інші сфери (розгалуження) і включення нових напрямків бізнесу в портфель діяльності. Він реалізується за допомогою стратегій зростання (розширення асортименту продукції) і стратегій розширення ринку (освоєння нових ринків) або на основі комбінації елементів обох. Стратегія диверсифікації сприяє корпоративній незалежності від стратегічної бізнес-одиниці.

Основними методами реалізації стратегії диверсифікації є внутрішнє зростання (диверсифікація бізнесу існуючих компаній шляхом пошуку нових видів діяльності, використання переваг синергії - концентрична

диверсифікація) і зовнішнє зростання (диверсифікація шляхом злиття, послідовне поглинання компаній) оновлення свого корпоративного портфеля - чиста диверсифікація). Як правило, процес злиття відбувається між компаніями однакового розміру. Придбання — це купівля контрольного пакета акцій іншої компанії та її перетворення на підрозділ компанії покупця, що відбувається між компаніями різного розміру і може мати дружній або ворожий характер.

Диверсифіковане зростання є виправданим, якщо немає можливостей для подальшого зростання всередині галузі або якщо існують більш привабливі можливості за межами галузі. Для цього компанії шукають нові сфери діяльності, щоб застосувати накопичений досвід або виправити свої недоліки. Стратегія створення спільного підприємства виправдана, якщо учасникам спільного підприємства буде ризиковано або фінансово не вигідно працювати поодиночку; об'єднання ресурсів двох або більше незалежних підприємств може створити спільне підприємство з більш високим рівнем конкуренції. Успіх Структура переваг (синергії). Часто спільні підприємства з іноземними партнерами полегшують подолання імпорتنих квот, тарифів, фінансових бар'єрів, національних політичних інтересів і культурних обмежень.

Вибір диверсифікованої стратегії зростання залежить від наступних ключових факторів:

- ринок збуту компанії насичений або попит на продукцію знижений у зв'язку з тим, що продукція знаходиться в стадії «вмирання»;
- великий приплив коштів від поточної діяльності недостатній для масового розширення основної діяльності, але може бути ефективно інвестований в інші сфери бізнесу;
- досягти прибутку, що перевищує очікуваний, шляхом простого розширення виробництва, створюючи передумови для розширення бізнесу;
- прагнути до отримання синергії від розширення діяльності (за рахунок більш раціонального використання обладнання, комплектуючих, сировини тощо);
- розширити бізнес у галузі через антимонопольне регулювання.

Мотиваціями для використання цієї стратегії є намагання досягти економії на масштабах виробництва (пропорційне збільшення витрат і прибутків для фірм спонукає їх інвестувати в нові галузі), подолання прогалин у сферах виробництва та забезпечення зниження ризику (зниження прибутки в одних бізнес-сферах можуть бути компенсовані збитками в інших сферах) Щоб компенсувати успіх), реалізовувати очікування керівництва щодо більш ефективного інвестування капіталу в нові галузі, організувати спільну діяльність і отримувати технології, ринки, ресурси та системи маркетингових можливостей. Вітчизняні компанії використовують пільгові умови оподаткування в певних сферах, підвищують ліквідність активів, забезпечують інтереси менеджменту, полегшують вихід на світові ринки, залучають нових кваліфікованих спеціалістів, ефективніше використовують можливості існуючих менеджерів.

РОЗДІЛ 2. ДІЯЛЬНІСТЬ MITSUBISHI MOTORS CORPORATION ТА ЇЇ УКРАЇНСЬКОГО ПАРТНЕРА ТОВ «Альянс А»

2.1. Характер ринку та маркетинговий аналіз корпорації Mitsubishi Motors Ukraine.

За результатами фінансового 2021 року чистий обсяг продажів досяг 3,962 млрд ієн. Цифри слідує за зміною звітної періоду для закордонних філій компанії, показуючи збільшення продажів на зовнішніх ринках на 10% порівняно з попереднім роком.

Попередні дані показують, що операційний прибуток досяг 87 мільярдів ієн (збільшення на 207% порівняно з 2020 роком) – 55 мільярдів ієн (464% порівняно з 2020 роком);) – найкращий результат за всю історію компанії.

Незважаючи на складні ринкові умови, компанія перевиконала раніше заплановані результати. Одним із найважливіших досягнень ММС є перше зростання продажів з 1997 року. Поділ підрозділів вантажівок і автобусів на окремі компанії дозволяє ММС повністю зосередитися на легкових транспортних засобах для подальшого збільшення продажів і збільшення прибутку.

Загальний борг ММС скоротився до 1 трильйона доларів через низку поточних ініціатив і відокремлення підрозділів вантажівок і автобусів. ієн, можна розділити на дві частини: 572 мільярди ієн боргу автомобільного бізнесу та 428 мільярдів ієн боргу фінансових послуг.

У 2021 фінансовому році продажі автомобілів ММС на зовнішніх ринках зросли на 4,9%: було продано 1,21 млн одиниць, що є найкращим результатом за всю історію компанії. Цей показник не включає вплив змін протягом звітної періоду. Загальний обсяг продажів автомобілів зріс до 1,56 мільйона одиниць у 2020 фінансовому році

Результати роздрібних продажів автомобілів за регіонами у фінансовому 2004 році є такими.

Японія. У 2021 фінансовому році продажі легкових автомобілів у Японії впали на 12,3% до 354 000 одиниць. Завдяки успішному запуску нової компактної моделі Colt продажі в другій половині року досягли 191 000 одиниць, що на 17,2% більше, ніж у першій половині року. Збільшення продажів відбулося в березні: було продано 14 137 автомобілів Colt, що зробило березень 2021 року найкращим місяцем продажів для одного продукту (за винятком субкомпактних автомобілів) в історії ММС. Водночас швидкими темпами триває реорганізація національної роздрібною мережі, у тому числі з 1 січня 2021 року об'єднання двох різних каналів збуту в один.

Європа. Незважаючи на загальну слабкість ринку, продажі ММС Europe залишаються стабільними, досягнувши 203 000 одиниць у 2004 році. Припинення випуску малоприбуткових і невеликих моделей призвело до зниження продажів, частково компенсованого успішним запуском моделі Space Star. На швидко зростаючому ринку Східної Європи продажі ММС зросли на 36,2%, що на 17 000 одиниць більше, ніж у попередньому році.

Північна Америка. У 2021 році продажі ММС на ринку Північної Америки продовжили свій чотирирічний темп зростання. Продажі зросли на 6,6% порівняно з попереднім роком, досягнувши рекордного рівня в 360 000 автомобілів. У вересні ММС вийшла на ринок Канади, і її продажі сприяли зростанню загальних продажів у Північній Америці. Подальше зростання очікується з виходом на ринок Мексики та нещодавнім успішним запуском моделі Lancer Evolution VIII і позашляховика Endeavour на ринку США. Азія та інші ринки характеризуються зростанням продажів ММС на 7,3%, досягнувши 646 000 автомобілів за 12 місяців з березня 2020 року по березень 2021 року. Це ще один рекорд ММС в регіоні, досягнутий за рахунок покращення модельного ряду та економічності. зростання в багатьох країнах Азії. У березні компанія ММС зміцнила свої позиції на китайському ринку, випустивши на ринок модель Pajero Sports Tourer, першу вироблену в країні машину з маркою Mitsubishi. Виробництво автомобіля розпочато на пекінському заводі Jeep китайського відділення DaimlerChrysler. Загальний обсяг продажів Mitsubishi

Motors у Китаї за останні 12 місяців досяг 92 000 автомобілів. Ринок збуту автомобілів Mitsubishi Motors в Україні можна проаналізувати, вивчивши автомобільний парк країни. За даними ДАІ станом на 1 липня 2020 року, в країні близько 16,6 млн автомобілів, 77% з яких – легкові. Зрозуміло, що на 1000 населення припадає 134 автомобілі. 18% автобусів менше 5 років, 27% – від 5 до 10 років, 55% – більше 10 років. Крім того, розуміється, що частка ринку імпортних автомобілів в Україні становить 35%.

Динаміка попиту на різні марки автомобілів в Україні в табл. 2.1.

Таблиця 2.1

Динаміка рейтингу (фактичного попиту) марок автомобілів в Україні

Марки	2022 р.		2020 р.		2021 р.	
	Обсяг збуту, шт.	Частка, %	Обсяг збуту, шт.	Частка, %	Обсяг збуту, шт.	Частка, %
1	2	3	4	5	6	7
AUDI	285	0,34	226	0,37	228	0,52
BMW	165	0,19	242	0,39	336	0,76
CHEVROLET	25	0,03	21	0,03	10	0,02
CHRYSLER	75	0,09	76	0,12	24	0,05
CITROEN	101	0,12	36	0,06	65	0,15
DAEWOO (сумарно)	5542	6,64	2262	3,66	1841	4,17
DAIHATSU	19	0,02	7	0,01	7	0,02
DODGE	42	0,05	8	0,01	3	0,01
FIAT	222	0,27	72	0,12	78	0,18
FORD	474	0,57	178	0,29	246	0,56
HONDA	1004	1,20	567	0,92	244	0,55
HYUNDAI	590	0,71	207	0,34	155	0,35
ISUZU	26	0,03	13	0,02	-	-
JEEP	57	0,07	48	0,08	13	0,03
KIA	1514	1,81	493	0,80	401	0,91
LAND ROVER	41	0,04	41	0,07	37	0,08
LEXUS	258	0,31	264	0,43	106	0,24
MAZDA	1417	1,69	452	0,73	339	0,77
MERCEDES-BENZ	690	0,82	945	1,53	753	1,70
MITSUBISHI	895	1,07	866	1,4	446	1,01

				0		
NISSAN	1091	1,30	720	1,17	600	1,36
OPEL	1704	2,04	1329	2,15	1056	2,39
PEUGEOT	224	0,27	131	0,21	209	0,47
RANGE ROVER	13	0,01	14	0,02	17	0,04
RENAULT	394	0,47	426	0,69	606	1,37
SAAB	58	0,07	26	0,04	10	0,02
SEAT	39	0,04	16	0,03	5	0,01
SKODA	3013	3,60	-	-	2475	5,60
SUBARU	652	0,78	292	0,47	149	0,34
SUZUKI	187	0,22	135	0,22	182	0,41
TOYOTA	2504	2,99	1479	2,40	1020	2,31
VOLVO	174	0,21	102	0,17	73	0,17
VW	2304	2,76	1199	1,94	1302	2,95
A3JK	316	0,38	162	0,26	34	0,08
BA3	42039	50,35	32684	52,96	25012	56,62
ГАЗ	7053	8,45	6294	10,20	1880	4,26
ЗА3	7067	8,46	6518	10,56	3837	8,69
ИЖ	55	0,06	2	0,00	2	0,005
ЛуАЗ	32	0,03	23	0,04	12	0,03
УАЗ	978	1,17	593	0,96	331	0,75
Інші	150	0,18	121	0,20	28	0,06
ВСЬОГО:	83489	100	61720	100	44172	100

Аналіз показує, що найпоширенішою маркою автомобіля в Україні є ВАЗ. Варто зазначити, що платоспроможність населення України дозволяє визначити сегменти ринку, до яких належать основні споживачі автомобілів Mitsubishi Motors Corporation в Україні. На основі наведених даних можна вивчити розподіл автомобільного ринку України за країнами-виробниками, як показано в таблиці. 2.2 та на малюнку. 2.1.

Таблиця 2.2

Розподіл країн виробників на автомобільному ринку України

Країни виробники	Частка ринку, %		
	2019 р.	2020 р.	2021 р.
Країни СНД	75,54	78,64	74,61
Японія	9,56	7,74	7,01
Німеччина	6,15	6,67	7,18
Інші	5,13	4,61	7,99

Продовження табл.2.2.			
Корея	2,52	1,14	1,26
Франція	0,86	0,96	1,84
США	0,24	0,24	0,11

Як видно, автомобілі японських виробників посідають друге місце в споживанні в Україні.

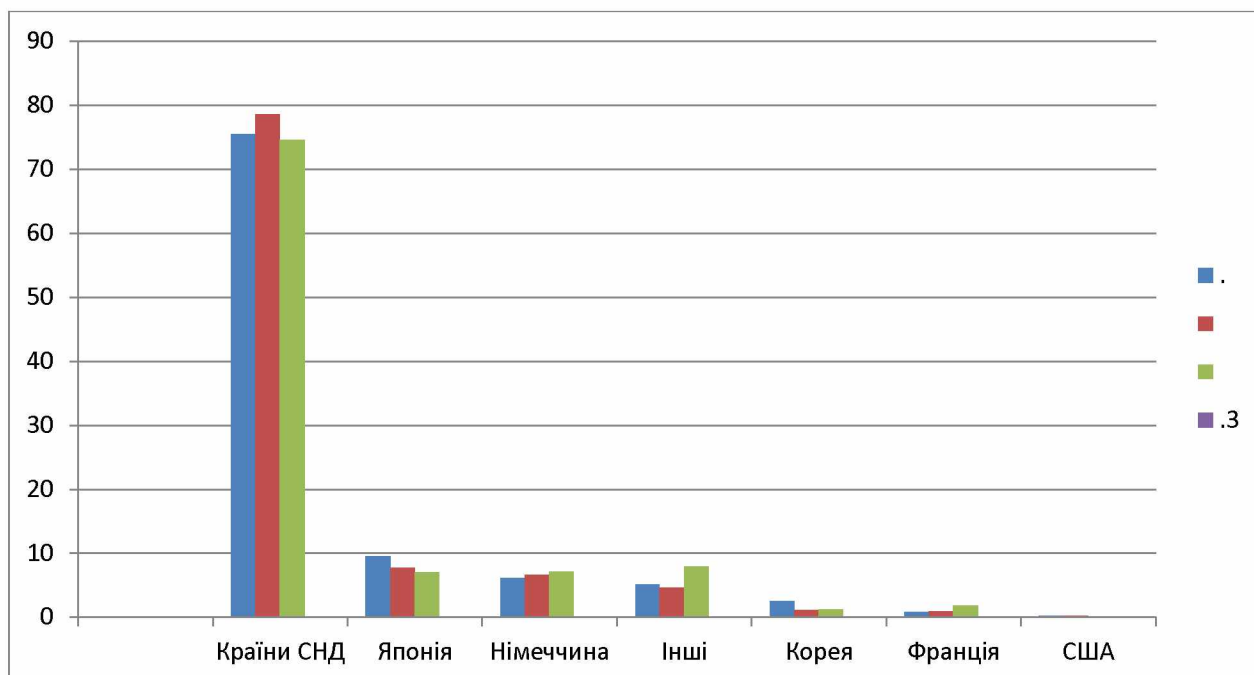


Рис. 2.1. Розподіл ринку автомобілів в Україні за країнами-виробниками

Офіційним дистриб'ютором транснаціональної корпорації Mitsubishi Motors в Україні протягом 28 років (з 1992 р.) є ТОВ «Альянс А» (код ЄДРПОУ – 19259953, дата реєстрації – 09.12.1992 р., основний бенефіціар – Старосельська Людмила Олексіївна, адреса: 21212 , вул.Гната Юрія, 1/11, м. Київ, Україна

Уповноважений - Олександр Вікторович, адреса: Україна, м. Київ, вул. видно, що основні 0 10 20 30 40 50 60 70 80 Країни СНД Німеччина, США, Франція, Японія, Південна Корея, інші країни Частка 2022 2020 2021 42 Споживачі Mitsubishi Motors належать до середнього класу з річним доходом понад 3000 у.е. .

Таблиця 2.3

Продажі нових автомобілів за роками та за ціновим діапазоном

Ціновий діапазон, у.о.	Обсяг продажу, шт.		
	2020р.	2021р.	2022р.
До 4000	7590	20879	13355
4000-6500	36636	22366	18852
6500-10000	19077	6439	2279
10000-15000	7871	4872	4205
15000-22000	4495	2128	2153
22000-35000	4697	3282	2319
Більше 350000	3123	1754	1009
ВСЬОГО:	83489	61720	44172

На основі даних, наведених у табл. 2.3. фінансову спроможність ринку збуту ТОВ «Альянс А» можна визначити виходячи з цінового діапазону товару. Тут важливо відзначити, що від середньої ціни проданих автомобілів залежить фінансова ємність ринку збуту. Взагалі кажучи, ціна автомобіля складається з собівартості та споживчої вартості, а споживча вартість визначається рівнем автомобіля. У таблиці 2.4 наведено обсяг продажів Mitsubishi Motors за класами.

Таблиця 2.4

Обсяг продажів Mitsubishi Motors

Ціновий діапазон, у.о.	Обсяг продажу, шт.		
	2020р.	2021р.	2022р.
До 4000	7590	20879	13355
4000-6500	36636	22366	18852
6500-10000	19077	6439	2279
10000-15000	7871	4872	4205
15000-22000	4495	2128	2153
22000-35000	4697	3282	2319
Більше 350000	3123	1754	1009
ВСЬОГО:	83489	61720	44172

Отже, можна виділити основні прибуткові групи споживачів ринку збуту ТОВ «Альянс А». Крім того, у 2021 році ТОВ «Альянс А» вивело на український ринок 2 нові моделі: Mitsubishi Outlander з двигунами 2,0 л та 2,4 л та Mitsubishi Lancer з двигунами 1,6 л та 2,0 л.

ТОВ «Альянс А» взяло участь у Київській міжнародній виставці SIA-

2021 та SIA-2022, представивши концепт-кар Tarmac Spider та новий Outlander, який отримав нагороду «Найкращий позашляховик». У 2021 році Space Star викликав ажіотаж на ринку, продавши 1056 автомобілів. Модель є одноосібним лідером класу «Мінівен» і одним з лідерів класу «С», до якого входять Opel Astra Touring, Volkswagen Golf Hatchback і Ford Focus Touring. Автомобіль доступний з двигунами об'ємом 1,6 л і 1,8 л, як з механічною, так і з автоматичною коробкою передач і в різноманітних комплектаціях. Конфігурації IQ та IQ+ Carisma 1.6 залишаються популярними, продано 911 одиниць. Lancer швидко вийшов на ринок. За 4 місяці продажі досягли 287 одиниць, значно потіснивши лідерів класу «С» - Ford Focus, Peugeot 307 і Nissan Almera.

Компанія Mitsubishi поповнила сімейство позашляховиків новою моделлю Outlander, яка значно вплинула на продажі: продано 1089 одиниць. Серед них Pajero Wagon 94 одиниці (3%), Pajero Sport добре продається в Україні вже третій рік поспіль – 415 одиниць (12%), а також Outlander – новинка, яка одразу стала лідером у своїй категорії — 513 автомобілів (15%).

2.2. Аналіз інноваційного напрямку розвитку ТОВ «Альянс А»

ТОВ «Альянс А» є офіційним імпортером Mitsubishi Motors Corporation в Україні. Діяльність ТОВ «Альянс А» розпочалася в 1991 році з офіційної реєстрації підприємства. Засновником компанії є «Auto Holding S.A.» (Люксембург). У 1993 році компанія отримала статус офіційного дилера від Mitsubishi Motors Corporation. З 1995 року по теперішній час продажі компанії постійно зростають. Крім того, в 1998 році компанія «Альянс А» отримала статус офіційного дилера Mitsubishi Motors Corporation.

Враховуючи те, що організація зовнішньоекономічної діяльності вимагає складних процедур взаєморозрахунків між партнерами (як показано в теоретичній частині дипломного проекту), в процесі своєї діяльності ТОВ

«Альянс А» співпрацює з такими фінансовими установами:

- Співпраця з "Mitsubishi International Co., Ltd." у фінансуванні виробництва автомобілів. (Німеччина);
- Імпортне фінансування - "Dresdner" Bank (Німеччина) та АППБ "Аваль" (Україна);
- для розрахунків за іншими напрямками, що становлять 20% діяльності компанії - АТ «Правекс-Банк» (Україна);
- При продажу товарів у кредит (фізичним та юридичним особам) - АППБ «Аваль», АКБ «Правекс-Банк» та/або «Приват-Банк».

Світовий досвід свідчить: «Стратегія компанії визначає її структуру». Метою організаційної структури є забезпечення реалізації встановлених завдань організації, а проектування організаційної структури має базуватися на стратегічному плані організації. Така організаційна структура є функціональною, що дозволяє ТОВ «Альянс А» ефективно виконувати всі покладені на підприємство завдання. Функціональні рішення для організації заходів широко використовуються в найвідоміших компаніях світу, таких як «Дженерал Моторс», «Сірс», «Дюпон», «Стандарт Ойл Компані Нью-Джерсі». Функціональна організаційна структура — це процес поділу організації на незалежні елементи, кожен зі своїми чітко визначеними завданнями та обов'язками.

Для виконання основних завдань, поставлених раніше ТОВ «Альянс А», організаційна структура представлена на рисунку нижче. 2.2.

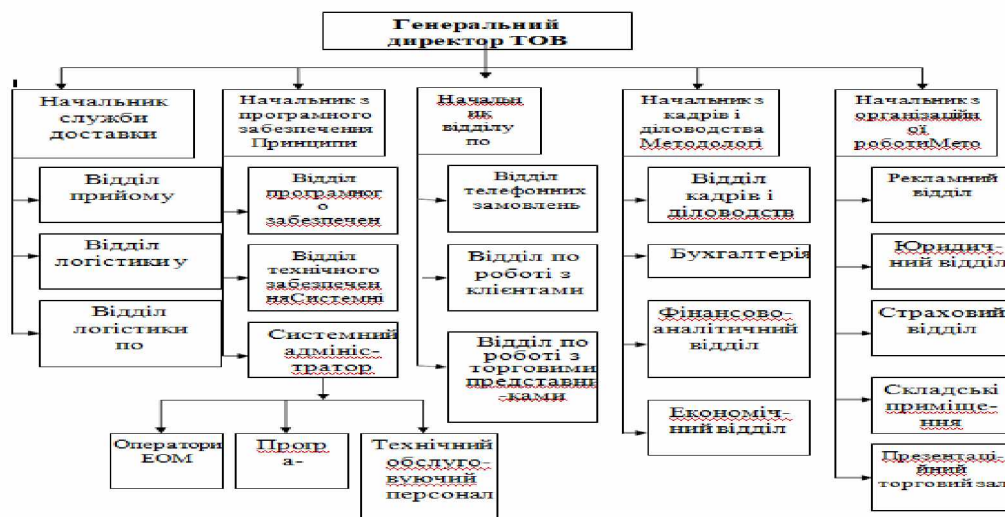


Рис. 2.2. Організаційна структура

В даному випадку, коли ТОВ «Альянс А» виступає як офіційний дилер (працює над дилером, а в майбутньому стає ексклюзивним дилером) та виконує відповідні функції, роль організаційної структури у здійсненні господарської діяльності дуже великий. Отже, функціональний тип організаційної структури допускає створення вторинних або похідних підрозділів в організації, тобто таким чином організація може бути збільшена або, як спостерігається в даному випадку, організаційна мережа може бути розширена.

Основна ідея створення таких підрозділів полягає в повному використанні переваг спеціалізації та уникненні навантаження на менеджерів надто великою кількістю другорядних завдань. При цьому необхідно дотримуватися певних вимог, щоб окремі підрозділи не зосереджувалися на вирішенні власних завдань.

Світовий досвід показує, що такий тип організаційної структури рекомендований організаціям, які спеціалізуються на окремих продуктових лініях, працюють у стабільних умовах навколишнього середовища та потребують вирішення стандартних адміністративних завдань для забезпечення свого функціонування.

Організаційна структура управління ТОВ «Альянс А» за структурними сегментами та галузевими підрозділами наведена на рисунку 1. 2.3 Оскільки ТОВ «Альянс А» є офіційним дилером Mitsubishi Motors Corporation, компанія виконує такі функції дилера:

- Планувати Модельний Ряд Автомобіля На Основі Маркетингових Досліджень Ринку Збуту;
- Створення Дилерської Мережі;
- Організація Рекламних Кампаній Та Зв'язків З Громадськістю Для Просування Бренду Mitsubishi В Україні;
- Організація Виставок Mitsubishi В Україні;

- Виготовлення Та Адаптація Інформаційно-Технічної Документації;
- Гарантійний Супровід Української Продукції Mitsubishi;
- Сертифікація Продукції Mitsubishi В Україні.

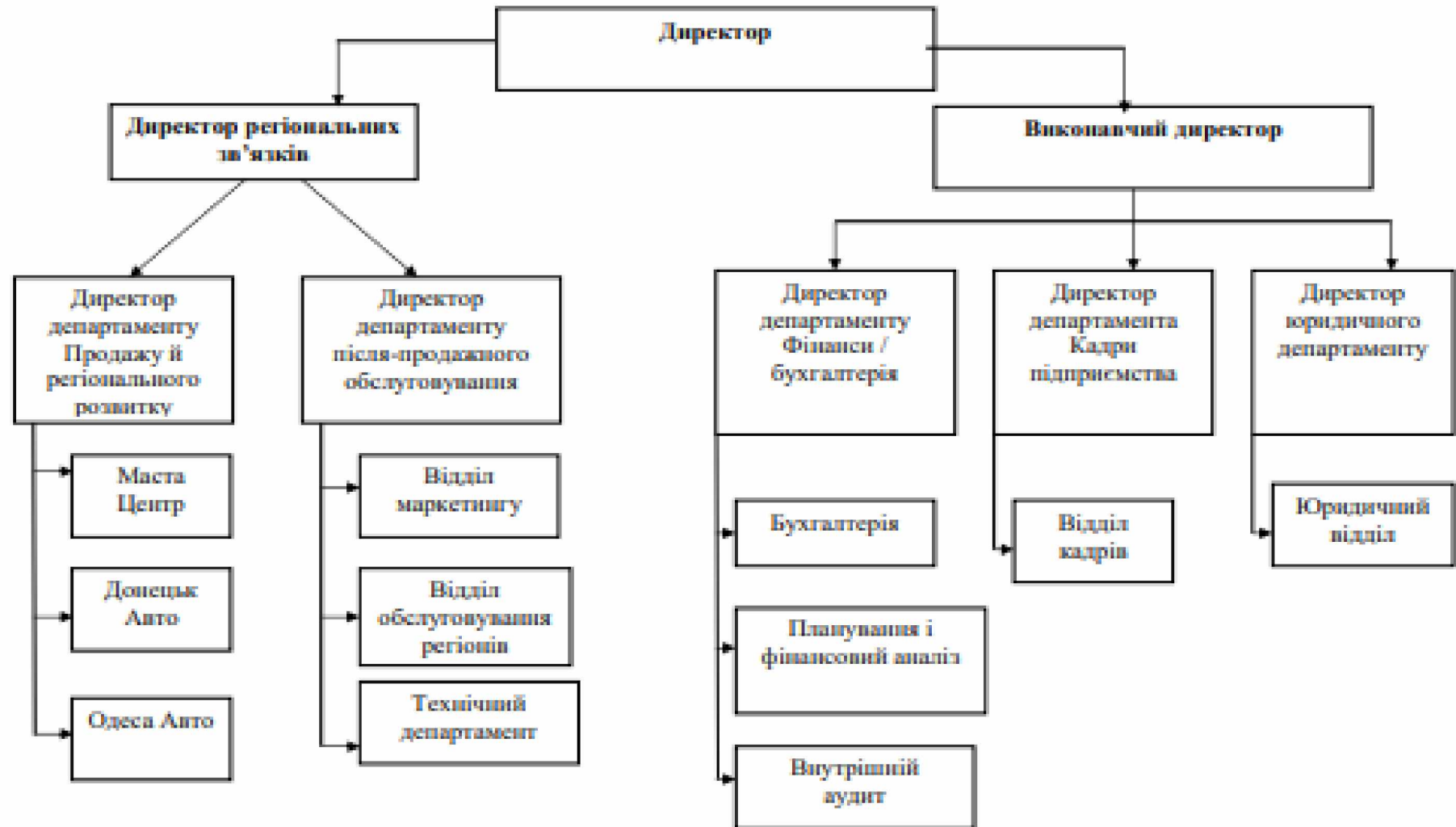


Рис. 2.3. Організаційна структура ТОВ «Альянс А» по структурних підрозділах і філіях

На рис. 2.4 Показує розподіл капіталообігу у відсотках до оборотних коштів банку.

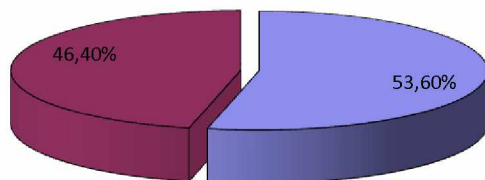


Рис. 2.4. Кругообіг капіталу у відсотках до готівки в обігу

Варто зазначити, що загальний грошовий потік ТОВ «Альянс А» розподілений між українським банком «АКБ Правекс-Банк» і Dresdner Bank (Німеччина). Аналіз фінансово-господарської діяльності ТОВ «Альянс А» . Первинними документами, що описують діяльність будь-якої компанії, є звіт про прибутки та збитки, бухгалтерський баланс і план руху грошових коштів. У таблиці 2.5 наведено звіт про прибутки та збитки ТОВ «Альянс А» .

Таблиця 2.5

Звіт про прибуток та збиток

Показник, грн.	Рок и		
	2020	2021	2022
Обсяг реалізації	20131185	48898239	65655335
Змінні витрати	16527770	43169195	57613325
Валові надходження	3685329	5729044	8042011
Постійні витрати	181764	4291966	6248801
Операційний прибуток	1340180	1437078	1793209
Прибуток до виплати податків	1060037	469597	38804
Податки	212007	343500	166500
Чистий прибуток	85352	126097	127696

З табл. 2.5. видно, що чистий прибуток компанії постійно збільшується відповідно до збільшення обсягів реалізації. Таким чином, можна визначити основні види діяльності, якими належить більший відсоток за обсягами реалізації. Аналіз свідчить про те, що за період 2021 р. спостерігається значне підвищення частки реалізації та виробництва нових автомобілів марки Mitsubishi у загальному обсязі діяльності компанії. Крім того, зростає відсоток

реалізації запасних частин та імпорту за агрегатами, але ж зменшується доля сервісних функцій. Таке становище в компанії пов'язано з тим, що при наявності значного нового парку машин зменшується потреба в їх безпосередньому сервісному обслуговуванні, крім того, відсоток сервісних функцій визначається в залежності від грошових надходжень за надання сервісного обслуговування, а цей вид діяльності значно дешевший за інші.

У табл. 2.6 наведено структуру обсягу реалізації за видами діяльності.

Таблиця 2.6

Структура обсягу реалізації за видами діяльності

Показник, грн.	Рок и		
	2020	2021	2022
Обсяг реалізації	20131185	48898239	65655335
Змінні витрати	16527770	43169195	57613325
Валові надходження	3685329	5729044	8042011
Постійні витрати	181764	4291966	6248801
Операційний прибуток	1340180	1437078	1793209
Прибуток до виплати податків	1060037	469597	38804
Податки	212007	343500	166500
Чистий прибуток	85352	126097	127696

Таким чином, основними напрямками діяльності компанії є: - Надання якісних послуг з ремонту автомобілів Mitsubishi; - Реалізація автозапчастин; - Реалізація інших супутніх послуг. Про що свідчать дані, наведені в табл. 2.6 Найбільша частка доходів припадає на діяльність з продажу автомобілів, включаючи оптову торгівлю дилерам і роздрібну торгівлю кінцевим споживачам, на другому місці – продаж запасних частин, на третьому місці – надання сервісних функцій.

У таблиці 2.7 наведено структуру змінних витрат ТОВ «Альянс А» за видами діяльності.

Таблиця 2.7

Структура змінних витрат ТОВ «Альянс А» за видами діяльності

Показник, грн.	Рок и		
	2020	2021	2022

Обсяг реалізації	20131185	48898239	65655335
Змінні витрати	16527770	43169195	57613325
Валові надходження	3685329	5729044	8042011
Постійні витрати	181764	4291966	6248801
Операційний прибуток	1340180	1437078	1793209
Прибуток до виплати податків	1060037	469597	38804
Податки	212007	343500	166500
Чистий прибуток	85352	126097	127696

Враховуючи те, що основним видом господарської діяльності Товариства з обмеженою відповідальністю «Альянс А» є оптова та роздрібна торгівля Mitsubishi Motors, що виконує функції дилера, то більша частина витрат підприємства припадає на придбання продукції.

Для аналізу діяльності ТОВ «Альянс А», як підприємства, що займається реалізацією певної продукції, доцільно визначити точку беззбитковості для аналізу ефективності діяльності підприємства. Однак, крім змінних витрат, велику частину витрат компанії становлять постійні витрати, що становлять майже 10% (табл.2.8.).

Таблиця 2.8

Структура постійних витрат ТОВ «Альянс А».

Показник, грн.	Рок и		
	202 0	202 1	202 2
Витрати по заробітній платі	622374	1100209	1275381
Оренда офісних та складських приміщень	167890	172232	183057
Витрати зв'язку	124488	165753	177078
Витрати на канцелярські та господарські еби	100786	114470	135644
Комунальні витрати	52622	14616	21414
Командировочні витрати	5336	94141	160682
Витрати на здійснення рекламних заходів	168963	191696	667693
Витрати на підтримання працездатності анії	459682	396674	665632
Представницькі витрати	13645	27357	73105
Місцеві податки	220438	39189	160129
Штрафні санкції	19535	30961	63478
Витрати на здійснення банківських	174673	659557	921544

операцій			
Страховання	-	1017035	848514
Інші витрати	110443	268076	851041
ВСЬОГО постійних витрат	2263235	4291966	6248801

Стратегія диверсифікації виробництва означає, що компанія розширює асортимент продукції, виводить на нові ринки нові продукти, освоює суміжні виробничі напрямки. Диверсифікація може відбуватися шляхом розробки нових продуктів, які тісно пов'язані з продуктом, що виготовляється (відповідно до його технології), або у формі конгломерату. Це вимагає величезних інвестицій і серйозних фінансових витрат. Давайте спочатку визначимо основні поняття корпоративної інноваційної діяльності:

1. Інновація виробничих концепцій - передбачає спрямування зусиль компанії на збільшення випуску та зниження витрат виробництва.

2. Новаторство бізнес-концепції полягає в тому, що для забезпечення нормального збуту продукції необхідно насамперед посилити бізнес-сервіси.

3. Інноваційні концепції соціального розвитку - орієнтація на суспільні потреби та довгострокові інтереси (захист навколишнього середовища, природних ресурсів, здоров'я людей, національна безпека).

4. Концепція персоналізованих інновацій - спрямовує компанії на визначення персоналізованих потреб клієнтів і задоволення цих потреб краще, ніж конкуренти.

5. Концепція інновацій продукту - орієнтація на поліпшення параметрів і якості продукції для споживачів.

2.3. Організаційний план реалізації інноваційних проектів ТОВ «Альянс А» та визначення джерел його фінансування

Розвиток організаційно-економічних виробничих систем є складним процесом, заснованим на стратегічних маркетингових дослідженнях.

Основними керуючими параметрами в імітаційній моделі є екзогенні змінні. Це дозволяє досить якісно прогнозувати розвиток організаційно-економічних систем виробництва на планові періоди розвитку. Недоліки імітаційного моделювання включають погану збіжність результатів, оскільки метод базується на законі великих чисел. Проте навіть цей недолік методу не зменшує його цінності з точки зору вироблення практичних рекомендацій для стратегічного прогнозування розвитку виробничої системи. Тому методи імітаційного моделювання є ефективним засобом планування та управління розвитком організаційно-економічних виробничих систем.

Можливості прямих експериментів на реальних об'єктах надто обмежені, оскільки в ринкових умовах експерименти на реальних виробничих системах занадто ризиковані з економічної точки зору. Математичні моделі можна використовувати як для оцінки діяльності автотранспортних підприємств, так і для прогнозування їх розвитку, що особливо важливо в контексті оцінки стратегічних маркетингових досліджень. Однак слід зазначити, що великі розміри багатьох типів математичних моделей, а також існування нелінійних зв'язків і стохастичний характер змінних роблять аналітичні дослідження цих моделей дуже складними, а іноді й неможливими.

З огляду на це підхід імітаційного моделювання вважається найбільш прийнятним методом дослідження організаційно-технологічних систем виробництва. Слід зазначити, що у цього методу немає обмежень. Імітаційні експерименти спрямовані на підвищення адекватності моделі, що відображає реальний об'єкт або виробничий процес. У процесі моделювання існує багато способів коригування та вдосконалення моделі, які є дуже ефективними та практичними.

У дипломній роботі подано загальну блок-схему стратегії моделювання розвитку корпоративних транспортних, торговельно-операційних та інших суміжних галузей сфери послуг на основі запропонованої економіко-математичної моделі, а також блок-схему алгоритму визначення найбільш прийнятних варіантів. Стратегії організаційно-економічного розвитку

виробничих систем автомобільного транспорту на основі дослідження ринку.

На основі аналізу вхідних даних підприємства ТОВ «Альянс А» : організаційної структури, господарської діяльності, фінансових показників та всебічного та поглибленого вивчення умов діяльності підприємства та зовнішнього середовища, а також за результатами моделювання організація за напрямом руху, визначення можливості його подальшого розвитку. Незважаючи на конкурентоспроможну маркетингову позицію ТОВ «Альянс А» на ринку, аналіз фінансового стану показує такі негативні тенденції, як відсутність ліквідності та відсутність тимчасово вільних коштів. Порівнюючи з результатами інших учасників ринку, стає зрозуміло, що фінансові показники в галузі мають тенденцію, що можна пояснити негативним впливом світової фінансово-економічної кризи та загальної економічної рецесії.

При цьому конкурентна позиція компанії означає наявність у неї потенціалу розвитку, а аналізи PESTLE та SWOT вказують на вектор розвитку досліджуваної компанії – розширення продажів послуг автомобільного вантажоперевезення на міжнародному ринку.

Для ефективною та комплексною реалізації вищезазначених стратегій розширення необхідно створити достатню організаційну підтримку. На цьому фоні напрямом розвитку у сфері управління та менеджменту ТОВ «Альянс А» є поширення маркетингової служби та її інституційне забезпечення у внутрішньому середовищі підприємства шляхом створення відповідних структурних підрозділів. Оскільки під час аналізу результатів моделювання відділу маркетингу ТОВ «Альянс А» було встановлено, цей відділ відсутній в організаційній структурі підприємства, що дозволяє зробити висновок, що - підприємство не є маркетингово орієнтованим, Маркетингові функції виконують співробітники з різних відділів, і послідовність дій є низькою. Важко мати загальне розуміння статусу компанії з точки зору стратегічного маркетингу. Керівництво та координація маркетингової діяльності є частиною широких повноважень першого заступника генерального директора. У цьому випадку логічно прогнозувати подальше погіршення якості корпоративних

маркетингових зусиль. Враховуючи необхідність відкриття нових ринків, цей недолік необхідно усунути.

Підводячи підсумки, можна зробити висновок, що об'єктивно необхідно розробити комплекс заходів щодо підвищення ефективності та якості маркетингової діяльності ТОВ «Альянс А», який має реалізовуватися в наступних напрямках:

- удосконалити організаційні підсистеми стратегічної маркетингової підтримки,
- розширити функціональні компоненти корпоративних маркетингових зусиль;
- розробити план реалізації маркетингової стратегії та зробити вибір, виходячи з поточного стану та конкурентних переваг досліджуваних компаній.

По-перше, трансформацію найкраще починати з удосконалення організаційної підсистеми, що забезпечує стратегічний маркетинг, адже саме відділ маркетингу відповідає за подальшу реалізацію маркетингової стратегії компанії.

Організаційна структура ТОВ «Альянс А» побудована за лінійним принципом, що є перевагою для створення відділу маркетингу. З точки зору менеджменту, лінійна організація маркетингу є найпростішою. Він характеризується чітким розподілом повноважень і відповідальності та стандартизацією процесів управління, які дозволяють ефективно працювати в розгалуженій галузевій структурі великого транспортного підприємства. Але в разі розширення діяльності та роботи на різних ринках збуту, ефективність роботи відділу може бути знижена такими недоліками, як проблеми координації дій; рішення не можуть бути прийняті на рівні відділу і рішення потрібно передавати на вищий рівень управлінського персоналу, що знижує результативність прийняття рішень, а отже і ефективність.

Зважаючи на це, було визнано доцільним передати новостворений відділ маркетингу ТОВ «Альянс А» безпосередньо під керівництво першого заступника генерального директора. Таким чином функція маркетингу буде

передана від першого заступника до цілого відділу, який складається з висококваліфікованих співробітників на чолі з начальником відділу.

Перший заступник має досвід забезпечення маркетингових процесів і повинен встановити чіткі завдання для відділу та забезпечити відповідний контроль за їх виконанням.

Крім того, така диверсифікація є оптимальною з точки зору налагодження зв'язків із планово-економічним сектором, який є структурним підрозділом, відповідальним за накопичення надзвичайно важливої для роботи маркетологів інформації: фінансові можливості підприємств, галузі, тенденції тощо. Тісний контакт дозволяє нам швидко і без зайвих витрат отримувати цю інформацію, обробляти її і узгоджувати з маркетинговими планами компанії з урахуванням фінансових резервів компанії. Для такого великого і широкопрофільного підприємства, як ТОВ «Альянс А», штат відділу маркетингу вимагає не менше 5 спеціалістів, включаючи керівника відділу. При обранні начальника відділу маркетингу набір і розстановку кадрів здійснює відділ кадрів за участю першого заступника генерального директора.

Тому у відділі маркетингу рекомендується створити такі посади: Директор відділу маркетингу (1- організовує роботу відділу, бере участь у формуванні стратегічних і тактичних планів маркетингу, координує питання фінансування маркетингової діяльності), організовувати зв'язки з іншими відділами, проводити наради, звітувати перед керівництвом), маркетологів (2 - збирати та аналізувати маркетингову інформацію, формулювати плани, формулювати маркетингові заходи, розраховувати їх ефективність і оцінювати виконання маркетингових дій), Менеджер з транспортних послуг (1- Дослідження ринку продажів, визначення областей незадоволених потреб, пошук нових клієнтів, встановлення постійних відносин з клієнтами, розробка програм лояльності, розсилка бізнес-пропозицій, аналіз розвитку продажів компанії), Менеджер з реклами (1- Розробка та Проводити рекламні кампанії, звітувати після реалізації, розробляти макети, писати текст, наповнювати сайт, вести поточну рекламу в ЗМІ, Інтернеті, стежити за відгуками про компанію,

створювати хорошу репутацію), разом - 5 чоловік.

Далі слід визначитися з основними витратами на створення відділу маркетингу виходячи з витрат на оплату праці та загальної вартості забезпечення автоматизованим робочим місцем кожного керівника відділу, яка виходить 460 680 грн. Це витрати на утримання відділу маркетингу в перший рік роботи. У майбутньому ця комісія буде значно меншою, оскільки не включає витрати, пов'язані зі створенням автоматизованого робочого місця менеджера. Крім того, для служби маркетингу необхідно сформулювати положення про відомство, уточнити його організаційну структуру, основні функції і завдання, права і обов'язки працівників.

Відповідно до запропонованого проекту, тобто відповідно до положень статті 6, перерахувати основні інформаційні канали та зв'язки, що зв'язують службу маркетингу з іншими структурними підрозділами підприємства. Необхідність визначення місця відділу маркетингу (далі – відділ) у корпоративній структурі зумовлена його важливістю для виконання покладених на нього завдань у максимально повному обсязі в найкоротші терміни. Суто ієрархічно цей відділ підпорядковується першому заступнику відділу і входить до третьої ланки системи управління разом із відділом транспорту та логістики, митним відділом, відділом планової економіки та бухгалтерією. У самому департаменті немає жодного підпорядкованого структурного підрозділу, але є багато відділень. Усі входять у сферу його впливу. Це означає, що існують тісні відносини між відділом і відповідними підрозділами в сфері маркетингу.

Тільки в ході реалізації маркетингової стратегії відділ може регулювати та коригувати окремі програми або маркетингові заходи, в яких беруть участь конкретні відділи, але ця координація відбувається за участю першого заступника та начальника служби міжнародних перевезень. При аналізі господарської діяльності ТОВ «Альянс А» рекомендується зосередити увагу на фінансовій частині і зокрема на деяких фінансових показниках. Так, занепокоєння викликає зношеність основних засобів.

Первісна вартість балансу на 31 грудня 2022 року становила 87,65 млн

грн, тоді як амортизація станом на 31 грудня 2022 р. становила 61,795 млн грн, що свідчить про те, що знос відбувається швидко, і бізнес залучає додатковий капітал шляхом збільшення амортизації відрахування.

Станом на 31.12.2022 р. виробничі запаси склали 848 тис. грн., незавершене виробництво - 1 099 тис. грн. З одного боку, така сума запасів і незавершеного виробництва свідчить про потужність виробничого потенціалу підприємства в короткостроковій перспективі, а з іншого – перевищує 2 мільйони гривень. Ліквідності активів недостатньо для покриття дефіциту, спричиненого загальним погіршенням економічної ситуації в країні. Неефективність управління фінансами також можна побачити в аналізі дебіторської заборгованості. На початок 2020 року загальна сума дебіторської заборгованості становила 11,2 мільйона гривень.

При цьому лише 3,3 мільйона українських гривень. – Дебіторська заборгованість за розрахунками з бюджетом, тобто це планові затримки, пов'язані із закінченням фінансового року, але склала 6,6 млн грн. – Це дебіторська заборгованість за товари, роботи та послуги в сумі 6 млн 612 тис. грн, яку необхідно стягувати системно та оперативно, щоб мати достатньо ліквідних платіжних засобів у підприємства. Проте на початок 2013 року залишок на поточному рахунку банку становив 530 тис. грн. Що стосується кредиторської заборгованості, то її сума на початок 2020 року становила 6,5 млн гривень, 55% з яких – заборгованість за товари, роботи та послуги 1,1 млн гривень. - Невиплачена заробітна плата. При цьому довгострокова фінансова заборгованість на початок 2030 року становила 9,663 млн грн. [77].

Статутний капітал ТОВ «Альянс А» становить 1 млн грн, поділений на 50 тис. простих іменних акцій номінальною вартістю 20 грн кожна, випущених у формі неліцензійного існування та розподілених між акціонерами. Акціонери компанії є власниками компанії в кількості 199 осіб і володіють 100% акцій. Ненарахований за результатами діяльності у 2022 році резервний капітал ТОВ «Альянс А» на початок 2020 року становив 250 тис. грн. Чиста виручка від реалізації продукції у 2022 році з урахуванням ПДВ (4 238 тис. грн.) склала 91

596 тис. грн. Собівартість реалізованої продукції склала 85 814 тис. грн., інші доходи від операційної діяльності на 31.12.2022 р. склали 1 626 тис. грн. У 2022 році адміністративні витрати склали 6 470 тис. грн, витрати на збут – 408 тис. грн, інші операційні витрати – 4 091 тис. грн.

Чистий прибуток за 2022 рік склав 1 220 тис. грн. [57]. Для фінансової стійкості підприємства найбільш точно можна оцінити його стан за допомогою показника ймовірності банкрутства. Формула розрахунку: $Z = 1,2 \times (\text{оборотний капітал/балансові активи}) + 1,4 \times [(\text{дохід від продажів} + \text{цільові кошти фонду} + \text{нерозподілений прибуток (непокриті збитки)})/\text{активи балансу}] + 3,3 \times (\text{дохід від продажів/активи балансу}) + 0,6 \times (\text{статутні фонди/сума зобов'язань}) + (\text{чистий дохід від продажів/активи балансу})$. Підставивши відповідні показники в оцінки в мільйонах гривень, отримаємо:

$$Z = 1,2 \times (14,1/41,3) + 1,4 \times [(95,8+0,25+23,1) /41,3] + 3,3 \times (95,8 / 41,3) + 0,6 \times (1 / (9,7+6,5)) + (91,6 /41,3) = 14,30$$

Таким чином, станом на початок 2020 року фінансовий стан ТОВ «Альянс А» був стабільним, а показник ймовірності банкрутства майже в чотири рази перевищував норму. За результатами аналізу фінансово-господарської діяльності ТОВ «Альянс А» можна зробити наступні висновки:

- показники платоспроможності ТОВ «Маста» протягом аналізованого періоду коливалися, але майже всі показники, крім коефіцієнта поточної платоспроможності. Виникають коливання. У 2022 році абсолютне значення ліквідності перевищило норму;

- коливання коефіцієнта фінансової автономії вказують на те, що керівництво компанії шукає ефективні способи управління потоками капіталу, але низькі показники коефіцієнта заборгованості свідчать про неефективність обраної фінансової стратегії;

- в умовах достатньо високих показників рентабельності послуг, що надаються, показники чистого прибутку компанії є низькими, що свідчить про

необхідність надання ТОВ «Альянс А» супутніх послуг та логістичних послуг.

- тривале зростання загального та проміжного коефіцієнтів покриття протягом усього періоду аналізу свідчить про поступове збільшення обсягу власних коштів у загальній структурі капіталу. Варто зазначити, що хоча поточні рівні абсолютної ліквідності є низькими. За даними РА Consulting Methodology Group, середній індекс платоспроможності ТОВ «Альянс А» протягом останніх трьох років стабільно зростає. З огляду на наведений аналіз, в умовах ТОВ «Альянс А» особливу увагу при формуванні маркетингової стратегії необхідно приділяти організаційно-економічним складовим.

У запропонованій моделі економічна складова включена в підсистему ресурсного забезпечення поряд з інформаційною, кадровою та гудвілом (іміджем) підприємства, тому не мається на увазі лише економічна (фінансова, матеріально-технологічна). Причина, чому вони наголошуються, полягає в тому, що компанія вже має певну маркетингову стратегію, яка була визначена в процесі аналізу SPACE, але її зміни завжди вимагають змін у системі підтримки, а система підтримки включає переважно організаційні підсистеми та економічні підсистеми.

Розроблена та запропонована вище імітаційна модель передбачає аналіз конкурентної переваги за трьома основними компонентами. При цьому за результатами SWOT-аналізу були визначені можливості розвитку компанії, які знаходяться в одному функціональному напрямі: розвиток рухомого складу (збільшення кількості спецпричепів), розвиток системи організації перевезень (диверсифікація послуг, розширення географічного охоплення міжнародних перевезень); Удосконалюйте маркетингову частину свого бізнесу (створіть професійні маркетингові служби для залучення нових клієнтів). Співвідношення результатів аналізу внутрішнього та конкурентного середовища ТОВ «Альянс А» з алгоритмами, включеними до імітаційної моделі впровадження запропонованого стратегічного маркетингу, дає підстави для висновків про доцільність його подальшого впровадження на підприємстві.

Тобто необхідно розробити план дій, який підвищить рівень

конкурентоспроможності бізнесу на основі вихідних даних, отриманих в результаті аналізу внутрішнього та зовнішнього середовища ТОВ «Альянс А»

Важливим кроком у визначенні можливості застосування тих чи інших альтернатив для розробки маркетингової стратегії є аналіз організаційної структури ТОВ «Альянс А» для розуміння її здатності швидко та адекватно реагувати на будь-які зміни зовнішнього середовища. Організаційна структура є інституційною основою реалізації тієї чи іншої маркетингової стратегії в майбутньому.

Вивчення організаційної структури товариства з обмеженою відповідальністю «Альянс А» необхідно розпочати з аналізу принципів її побудови, які були вироблені протягом багатьох років діяльності товариства:

- логіка побудови організаційної структури в першу чергу відображає місію, мету та цілі діяльності тов «Альянс А», а також керує умовами організації для адаптації до робочого середовища бізнесу та її основних потреб. досліджені компанії є яскравими прикладами того, як корпоративні ідеї можна втілити в організаційну основу;

- не в повній мірі враховується принцип оптимального розподілу праці між органами управління та безпосередніми виконавцями (працівниками), що призводить до нерівномірного навантаження на працівників, а іноді й до відсутності можливостей для відповідної спеціалізації та творчих методів роботи. крім того, управлінські повноваження топ-менеджерів корпорацій розподілені нерівномірно;

- процес створення корпоративної структури управління базується на необхідності чітко визначити взаємозв'язки між вертикальними та горизонтальними елементами структури та призначити чіткі ступені повноважень та відповідальності окремим працівникам або органам управління. Варто зазначити, що у випадку з ТОВ «Альянс А» згадані вище ієрархічні та горизонтальні зв'язки інколи неефективні через велику скупченість та надмірне втручання неформальних відносин;

- підприємство не в повній мірі гарантує принцип відповідності обов'язків працівника правам і обов'язкам. Порушення цього принципу несе в собі ризик дисфункції всієї системи управління. Сама структура управління чисто візуально тяжіє до авторитарного стилю, оскільки в підпорядкуванні генерального менеджера компанії знаходиться велика кількість досить дрібних і окремих структурних відділів за функціональним призначенням;

- Організаційну структуру товариства з обмеженою відповідальністю «Альянс А» можна охарактеризувати як відповідну соціально-культурному середовищу підприємства. Це значно спрощує прийняття рішень щодо розподілу обов'язків, повноважень і відповідальності, а також створює умови для централізації та уточнення роботи підрозділів і працівників, що сприяє визначенню ступеня самостійності та необхідного контролю.

На практиці це означає, що неможливо формально запровадити структуру управління бізнесом, копіюючи інший ефективно діючий бізнес і впевнено розраховувати отримати від нього таку ж високу ефективність.

Необхідно враховувати той факт, що ця структура іншого підприємства функціонує в інших соціокультурних умовах. Тому компанія всебічно враховує вимоги внутрішнього та зовнішнього середовища та розробляє такий проект організації управління будівництвом, який повністю відповідає потребам ТОВ «Альянс А» .

Далі здійснено графічний аналіз організаційної структури ТОВ «Альянс А» , варто зазначити, що при її побудові використано лінійний тип структури та є можливість трансформації в лінійну структуру штату, де штаб-квартира або координаційна консультація центр може бути організований першим Заступник, планово-аналітичний відділ і бухгалтерія служать єдиним центром управління рухом коштів.

Основними перевагами даної організаційної структури управління є:

- корпоративна ієрархія є відносно чіткою та нескладною;
- злагожденість дій виконавців і високий рівень міжструктурної координації;

- чітка система управління;

- організації відрізняються особливою гнучкістю і тому можуть швидко реагувати на зміни факторів зовнішнього середовища.

До недоліків можна віднести:

- Перевантаження інформацією, великі обсяги документації, багаторазові контакти з підлеглими, великі обсяги несуттєвої інформації, перешкоди в спілкуванні;

- Розподіл повноважень вищого керівництва компанії є необґрунтованим, особливо кількість відділів, які безпосередньо підпорядковуються першому заступнику генерального директора;

- Відсутність досвіду в певних функціях управління, особливо в маркетингових службах;

- Організаційна структура ТОВ «Альянс А» є невідповідною, особливо функціональне навантаження структурних підрозділів зростаючим вимогам ринку.

За основними фінансово-економічними показниками діяльності ТОВ «Альянс А» можна визначити не тільки розбіжності між заявленою та фактичною стратегіями підприємства, а й його положення в ринковій системі координат. Саме вище керівництво цього підприємства проголосило провідну стратегію у сфері вантажних автомобільних перевезень, але сьогодні, у зв'язку із загальним падінням обсягів господарської діяльності в країні та погіршенням кон'юнктури ринку, малоймовірно. Masta-GmbH зможе конкурувати з сильною конкуренцією європейських автодилерів, оскільки європейські автодилери все частіше виходять на внутрішній ринок.

Результати аналізу SPACE показують, що координати точки матриці в ринковій системі координат дорівнюють (0,3; -0,4). Таким чином, конкурентна стратегія є характерною для досліджуваних фірм. Така ситуація зрозуміла, оскільки економічний потенціал і матеріально-технічна база підприємства, а також наявність великої заборгованості (кредиторської та дебіторської) позбавляють підприємство можливості інвестувати наявні фінансові ресурси в

збільшення або оновлення роздрібною торгівлі. продажу. Автомобільні цитати. Водночас саме в таких заходах ми бачимо один із можливих і прийнятних варіантів розвитку підприємства.

Аналіз господарської діяльності ТОВ «Альянс А» та інституційно-організаційних підсистем підприємства та оцінка його реальних ринкових стратегій є необхідною передумовою для імітаційного моделювання, на основі якого будуть розроблені перспективні шляхи розвитку бізнесу.

Стабільні умови експерименту забезпечують статистичну однорідність інформації. Реальні дані досліджуваних компаній використовуються для забезпечення об'єктивності та надійності, а репрезентативність визначається вимогами до мінімального розміру вибірки.

Наступним кроком у виборі необхідної маркетингової трансформації діяльності ТОВ «Альянс А» є проведення просторового аналізу для визначення справжньої ринкової стратегії бізнесу та його поведінки у зовнішньому середовищі.

Шляхом порівняння результатів моделювання показників діяльності підприємства з фактичними даними за минулий період перевірено адекватність імітаційної моделі реальним автотранспортним підприємствам.

За результатами перевірки моделі на адекватність встановлено, що різниця між фактичними та розрахунковими даними не перевищує 5%. Це дає змогу стверджувати, що допущені похибки, які характеризують відповідність розробленої імітаційної моделі реальним об'єктам, і результати моделювання є правильними.

Застосуємо отримані результати розрахунку до декартової системи координат (рисунок 3.1).

Розглянемо результати моделювання маркетингової стратегії рухомого складу. Для цього необхідний SWOT-аналіз на основі розробленої блок-схеми алгоритму моделювання. За методом SWOT-аналізу визначаються сильні та слабкі сторони компанії, а також загрози та можливості. Після виявлення

зв'язків між ними вони використовуються для формулювання корпоративних стратегій розвитку, варіантів оновлення або розширення рухомого складу.

ТОВ «Альянс А» має структурно-виробничий відділ, який відповідає за транспортування автомобілів від митних складів до споживачів. Для цього використовуються вантажівки IVECO, Mercedes, Volvo та ін

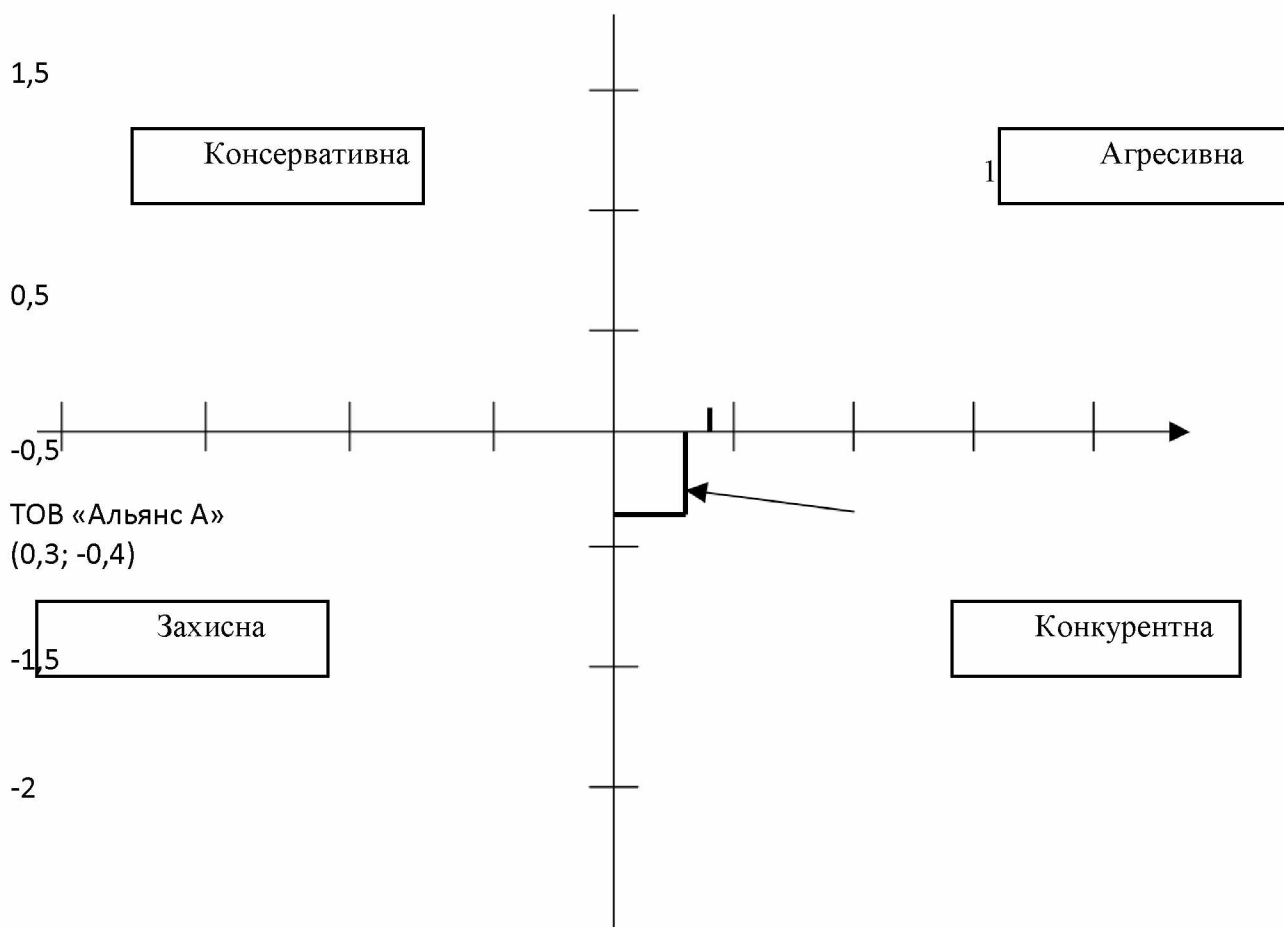


Рис.3.1. Матриця SPACE-аналізу підприємства ТОВ „Альянс А”

На основі аналізу побудуємо матрицю SWOT-аналізу. SWOT-аналіз проводиться з точки зору моделювання маркетингової стратегії оновлення або розширення рухомого складу.

До сильних сторін ТОВ „Альянс А” слід віднести:

- Встановлювати довгострокові відносини з клієнтами та формувати стабільну клієнтську базу;

- Виробничі потужності та технічне оснащення високого рівня;

- Регулярність технічного обслуговування;

- Багаторічний досвід роботи на ринку транспортних послуг;

- Компанія має на своїй території митний склад;

- Мати висококваліфікований технічний персонал.

До слабких сторін ТОВ „Альянс А” слід віднести:

- Більшість рухомого складу списана на металобрухт, а основні фонди сильно зношені;

- Недостатній розвиток логістичних технологій;

- Відсутність інвестицій у маркетинг і рекламу.

- Низька мотивація співробітників через неефективну систему оплати праці та відсутність збалансованої стратегії розвитку співробітників;

- Недостатня кваліфікація персоналу середньої ланки не відповідає транспортним послугам, що надаються, і потребам потенційних споживачів.

Управління бізнесом є ефективним, коли можливості розвитку перетворюються на переваги, тому потенційні можливості розвитку повинні включати:

- Використовувати новітні інформаційні технології при наданні логістичних та митних послуг;

- Наявність на ринку транспортних послуг суб'єктів малого підприємництва, які не завжди здійснюють якісні вантажні перевезення та можуть бути частково заміщені ТОВ «Альянс А» як на пряму, так і за рахунок субпідрядних послуг з перевезення вантажів;

- Збільшення клієнтів, які займаються міжнародною торгівлею;

- Збільшення промислового виробництва в прилеглих районах України;

- Відсутність потенційно сильних конкурентів.

Якщо керівництво компанії має перетворити можливості на переваги, то існуючі загрози слід розглядати як майбутні можливості. Що стосується ТОВ

«Альянс А» , то найбільшими загрозами, які зараз стоять перед підприємством, є:

- загальне погіршення ринкової та економічної кон'юнктури, що виражається у зростанні цін та паливно-мастильних матеріалів;
- зменшення обмежень на вихід іноземних конкурентів на вітчизняний ринок автомобільного транспорту;
- високі процентні ставки за кредитами та обмежений доступ до кредитів, а також значні коливання курсу валют;
- залежність окремих видів послуг від можливостей клієнта;
- законодавчі положення щодо лізингових відносин є неповними;
- вийти на ринок організацій-виробників продукції з власними легковими автомобілями.

Зазначені вище критерії та параметри розвитку різних компонентів внутрішнього середовища є оціночними. Для визначення його справжньої ваги керівникам компанії, а також незалежним аудиторам і консультантам рекомендовано надати можливість оцінити вплив кожного зазначеного параметра на діяльність ТОВ «Альянс А» . Кумулятивні ваги факторів, отримані в результаті завершального етапу SWOT-аналізу, також можуть мати від'ємні значення.

Але це не означає, що результати аналізу є негативними, а лише покажуть справжні стратегічні перспективи та можливості компанії та виявлять найгостріші внутрішні проблеми.

Йдеться про загальне погіршення кон'юнктури ринку та економіки. Що стосується виходу на ринок товаровиробників із власним виробництвом автомобілів, то, на думку експертів, цей фактор є важливим, але його можна нівелювати за рахунок повного використання таких можливостей, як поглинання відносно невеликого бізнесу. , дилерів або зайняти їхню частку ринку та використовувати новітні технології інформаційної логістики та технології митного оформлення.

Можна побачити, що SWOT-аналіз вважає, що сильні сторони та зовнішні можливості компанії більші, ніж її слабкі сторони та зовнішні загрози, що вказує на можливість та придатність подальшого розвитку компанії. Однак слід зазначити, що такі переваги незначні, а найбільший негативний вплив справляють фактори, з якими не може боротися навіть корпоративний рівень.

На підставі SWOT-аналізу можна зробити висновок, що найбільш пріоритетним напрямком оновлення та розширення модельного ряду автомобілів Mazda в Україні, або розширення торгівельно-сервісної мережі є зміна структури пропонованих моделей як за моделей і якісних техніко-експлуатаційних характеристик. Можливість збільшити ринкову частку цього сегмента може бути забезпечена шляхом проведення широких маркетингових досліджень асортименту продукції та обсягів продажів, що надходять на митні склади, а також того, як її асортимент змінюється з часом.

РОЗДІЛ 3. РОЗРОБКА ІННОВАЦІЙНИХ КОНЦЕПЦІЙ СТРАТЕГІЧНОГО РОЗВИТКУ ДИЛЕРІВ ТНК MITSUBISHI MOTORS В УКРАЇНІ.

3.1. Теоретична модель інноваційного маркетингу, яка призначена для підприємств автомобільної промисловості України.

Специфіка об'єкта даного дослідження дає підстави говорити про унікальність процесу реалізації маркетингової стратегії, оскільки мова йде не про класичний виробничий цикл, а про процес надання досить специфічної послуги – автомобільних перевезень вантажів. Реалізація маркетингової стратегії транспортних компаній має певні особливості, а зовнішнє середовище висуває більш жорсткі вимоги до її ефективності. Беручи до уваги специфічні обставини галузі автомобільних вантажних перевезень та діяльність компаній у цій галузі, доцільно запропонувати модель процесу для реалізації маркетингових стратегій.

Наведена модель показує, що процес реалізації маркетингової стратегії – це лише послідовні дії відповідних функціональних підрозділів і служб підприємства. Насправді всі ці процедури взаємопов'язані через певні механізми забезпечення досягнення цілей маркетингової стратегії.

Враховуючи специфіку галузі автомобільних вантажних перевезень та особливості процесу функціонування підприємств цієї галузі, доцільно запропонувати модель процесу реалізації маркетингової стратегії.

Підприємства в автомобільній промисловості, як правило, є малими підприємствами з меншою кількістю працівників. З методологічної точки зору ротація персоналу є складним процесом, але достовірність його результатів важко передбачити.

З іншого боку, наслідки ротації персоналу, особливо коли підприємство створює нові структурні підрозділи та комплектує спеціалістів із наявного персоналу, можуть негативно позначитися на подальшому функціональному

забезпеченні суб'єкта господарювання, напр. З практичної точки зору, в сучасних умовах розвитку вітчизняного ринку автомобільних вантажних перевезень ротація персоналу є одним із найпоширеніших методів управління налагодженням роботи служби корпоративного маркетингу.

Після формування організації служби маркетингу необхідно здійснити чіткий і збалансований розподіл обов'язків, повноважень і відповідальності, що є найважливішою передумовою її ефективної діяльності. Для цього використовуйте авторизацію. Тому керівники підрозділів не можуть виконувати всю роботу самостійно, тому завдання покладають на підлеглих, наділяючи їх відповідними здібностями та вимагаючи від них певних обов'язків.

На підприємстві керівник відділу маркетингу може давати дозвіл на збір і обробку маркетингової інформації, компіляцію даних, вивчення змін на внутрішньому та зовнішньому ринках збуту автомобілів, опитування клієнтів, розрахунок вартості запропонованих проектів (наприклад, рекламних кампаній), підготувати пропозиції щодо впровадження нових маркетингових методів очікування.

Права, обов'язки та відповідальність підприємства закріплені в посадовій інструкції, але досвід показує, що вітчизняні підприємства⁵⁹ підходять до питання формування та прийняття ефективних посадових інструкцій відносно поверхнево і завдання базуються на усних розпорядженнях керівництва. У цьому контексті ми вважаємо, що необхідно прийняти такі методи управління, як нагляд і бюрократія.

Оскільки мова йде про маркетингову підсистему бізнесу, то очевидно, що вона не виробляє кінцевий матеріальний продукт, який включається у вартість сукупного продукту.

Рішення, що приймаються в цій підсистемі, можуть мати конкретне грошове вираження (розглянемо їх у контексті нових маркетингових технологій, які є нематеріальними ресурсами). Але оскільки ці рішення є кінцевим продуктом управлінської (управлінської) організації підприємства, витрати, понесені на їх формування та прийняття, включаються до вартості

ресурсів. Тому інформація як ключовий ресурс має входити до підсистеми ресурсного забезпечення стратегічного маркетингу. Для вирішення задачі оптимізації управління інформаційними потоками у сфері стратегічного маркетингу використовуються маркетингові інформаційні системи (MAIS), теоретичні основи яких розроблені Е. Діхтлем, Х. Хьоршгенем [45].

MAIS — це набір організаційних правил щодо носіїв і споживачів інформації, потоку інформації між ними, їхніх прав на інформацію та методів, необхідних для обробки інформації. Основними компонентами MAIS є:

- масив даних – це сукупність структурованої інформації про підприємство та навколишнє середовище;
- методична бібліотека - збірка математичних, статистичних і операційних методів дослідження;
- бібліотека моделей – поєднує кількісні маркетингові моделі, призначені для підтримки прийняття рішень;
- комунікаційні системи - це технічні компоненти процесів обробки даних і відповідні процедури, які полегшують контакт з елементами системи [79].

Приєднання до систем менеджменту якості та бізнес-процесів ISO 9004-2001 та 14001-2009 дозволяє підприємствам транспорту та торгівлі відповідати міжнародним екологічним стандартам та стандартам якості послуг, робить її прозорою та передбачуваною, що є запорукою стабільності та успіху.

На стадії впровадження стратегічних маркетингових цілей він повинен виконувати функцію оцінки та контролю заходів щодо реалізації та планів реалізації. Підсумки підсумовуються на основі заздалегідь визначених показників – показників ефективності реалізації маркетингової стратегії. Ці показники розробляються спеціально для певної стратегії та варіюються відповідно до її цілей та характеристик. Це можуть бути:

- частка ринку (темп зростання і співвідношення активних стратегій лідерства або збереження стратегій спеціалізації і т.д.);
- показники зміни продажів послуг за географічним сегментом і розміром

(вартістю) замовлення;

- відношення кількості нових клієнтів до кількості втрачених;
- показник рентабельності клієнта – прибуток, отриманий від обслуговування конкретного клієнта автомобільних перевезень вантажів за певний період (необхідний показник при виборі стратегії спеціалізації);
- впізнаваність бренду оператора (активні стратегії, а також професійні стратегії);
- індекс готовності клієнта замовляти послуги з перевезення вантажів під впливом реклами, передбаченої певною маркетинговою стратегією;
- лояльність до бренду (готовність повторно звертатися за послугами з перевезення вантажів на будь-яких умовах, навіть якщо ціни зростуть);
- репутація на ринку (гудвіл) - відгуки клієнтів за результатами соціологічних опитувань, позитивні відгуки в Інтернеті, друкованих виданнях.

Концепція стратегічного комплексу маркетингу визначається виділенням переліку основних інструментів маркетингу.

Перш за все, це інструменти товарної політики (в даному випадку продуктом є послуга з перевезення вантажів): методи обслуговування клієнтів, процедури, які використовує логістичний персонал, використання сучасних обчислювальних систем, методи прогнозування ефективності пропозицій. Нова актуальність для послуги продавців автомобілів, розраховувати прибуток від продажів за моделями та розробляти системи гарантій виконання контрактів.

По-друге, інструменти цінової політики: розрахунок точки беззбитковості, ціни на транспортні послуги, можливості старих програм лояльності та знижки тощо.

По-третє, інструменти комунікаційної політики (рекламні кампанії, піар-кампанії, соціальна відповідальність).

По-четверте, інструменти збутової політики (методи маркетингових досліджень і аналізу, методи обробки даних і наведення, методи прогнозування, планування і бюджетування тощо) і методи реалізації конкурентних стратегій. Можна побачити, що існує багато типів маркетингових інструментів для

підприємств автомобільного ринку, і кожен маркетинговий інструмент споживає значні ресурси, тому для забезпечення стратегічної маркетингової функції автомобіля необхідно вибрати найбільш ефективну комбінацію маркетингових інструментів. Компанія з торгівлі автомобілями.

Таким чином, концептуальна модель стратегічного маркетингу, надана підприємством автомобільних вантажних перевезень, і практичне застосування розробленої в ньому моделі організаційно-економічної підтримки стратегічного маркетингу є надзвичайно складним процесом управління, який не тільки вимагає інтеграції всіх наявних ресурсів підприємства, але й , а також впровадження новітніх технологій управління. За допомогою такого комплексного механізму реалізація запропонованого в рамках дослідження напряму розвитку ТОВ «Альянс А» вважається вдалим поєднанням усіх складових інноваційного маркетингу з одного боку та

– За прогнозами, компанія вийде на новий якісний стан і стане одним із лідерів внутрішнього та зовнішнього ринку вантажних перевезень. Для організації бізнес-процесів використовуйте найпростіший мережевий метод, а послідовність реалізації наступна: «Формулювання проекту», «Формулювання плану реалізації проекту».

Перелік елементів підсистеми може бути розширений або звужений залежно від специфіки діяльності конкретного підприємства, його розміру, чисельності працівників і методів управління, оскільки не всі сучасні підприємства автомобільного транспорту мають відповідні відділи маркетингу, фінансів, кадрів, технічні відділи. . інші ресурси та відповідні умови для забезпечення систематичного стратегічного маркетингу.

Після формування організації служби маркетингу необхідно здійснити чіткий і збалансований розподіл обов'язків, повноважень і відповідальності, що є найважливішою передумовою її ефективної діяльності. Для цього використовуйте авторизацію. Складовою частиною запропонованого механізму забезпечення функції прогнозування стратегічних інноваційних маркетингових перспектив автодилерських підприємств є підсистема

ресурсного забезпечення, складові якої реалізують одну з вимог стратегічного процесу – його стабільність.

Основні стратегічні ресурси забезпечення розвитку та конкурентної переваги автодилерів визначаються обраною підприємством маркетинговою стратегією. Цілі, які забезпечуються ресурсами системи стратегічного маркетингу автомобільних компаній:

- своєчасно і в повному обсязі забезпечувати співробітників підприємства різними ресурсами необхідної якості;
- постійно оптимізувати використання ресурсів, прагнучи заощадити фінансові та часові витрати.

Інформація є ключовим ресурсом стратегічного маркетингу. Через свою критичну важливість інформаційні ресурси часто виділяються на окремі системи, які забезпечують стратегічний маркетинг. Розглядаючи питання даного дослідження, про зручність включення інформації в ресурсну підсистему свідчить те, що вона є основним ресурсом, на якому базується процес прийняття управлінських рішень. Всі ці елементи інформаційного забезпечення дуже важливі для підприємств автомобільного ринку, база даних є комерційною таємницею, а наявність необхідних комп'ютерних програм і мереж забезпечує оперативність і захист інформації.

З точки зору вимог до якості інформації керівництво компанії має надавати великого значення надійності, актуальності, своєчасності отримання, складності та багатоцільовим характеристикам її джерел. У випадку автомобільної торгової компанії маркетинговий персонал являє собою відбір необхідного персоналу, щоб гарантувати фактичне виконання певних видів діяльності. В основному мова йде про працівників, тобто адміністративний ресурс підприємства.

Враховуючи їх статус, та враховуючи предмет даного дослідження, слід звернути увагу на те, що маркетологи або спеціалісти, які виконують функції, пов'язані з маркетинговою підсистемою підприємства, мають можливість створювати новий нематеріальний актив – маркетингові стратегії та техніку їх

реалізації. Кадрове забезпечення в автоторгівельних підприємствах здійснюється відділом кадрів або менеджером з персоналу, а в невеликих компаніях цим зазвичай займається перший керівник або його заступник.

Створення успішної команди мотивованих та кваліфікованих співробітників є важливим кроком у забезпеченні стратегічного маркетингу та швидкої реалізації управлінських рішень на всіх рівнях організаційної структури. Зарубіжний досвід показує, що результати подібної розумової діяльності персоналу підприємства капіталізуються та включаються до загальної вартості нематеріальних активів. Вітчизняна практика цього не визнає. Крім того, результати діяльності корпоративних маркетологів вважаються природним і об'єктивним явищем, оскільки це передбачено робочими інструкціями, однак з точки зору ведення господарської діяльності успішна маркетингова стратегія може повністю збільшити прибуток компанії можуть бути включені до складу нематеріальних активів.

Таким чином, автомобільним компаніям рекомендується нараховувати результати маркетингових послуг, тобто маркетингові стратегії та проекти, реалізовані у відповідних галузях, як нематеріальні активи та проводити відповідну оцінку та облік за первісною вартістю. Співробітникам відділу маркетингу необхідно відстежувати можливі зміни та швидко реагувати.

Наприклад, якщо законодавство забороняє використання автомобілів з нижчими екологічними стандартами, ніж Євро-3, багатьом комерційним підприємствам доведеться в короткий термін оновити свій рухомий склад, інакше вони ризикують втратити частину основних засобів, забезпечуючи виробництво своєї основної діяльності, тим самим втрачаючи клієнтів, репутацію та прибуток. Внутрішнє нормативне забезпечення (накази, звіти тощо) дає змогу здійснювати контроль якості та оцінку діяльності співробітників і діяльності підприємства в цілому. Приєднання до систем менеджменту якості та бізнес-процесів ISO 9004-2001 та 14001-2009 дозволяє транспортним компаніям привести свою діяльність у відповідність до міжнародних екологічних стандартів та стандартів якості послуг, зробити її

прозорою та передбачуваною, що є запорукою стабільності та успіху.

Збір інформації про стан галузі, ринки збуту послуг, динаміку за географічним чи іншим принципом, фінансове становище та сильні сторони автодилерів-конкурентів, побажання та плани клієнтів з продажу автомобілів - весь цей набір даних слід застосовувати в наступних ситуаціях: : Аналіз транспортних компаній, визначення їх позиції на ринку та оцінка їх конкурентоспроможності.

Концептуально стратегічний маркетинг в першу чергу керується потребами споживачів. Його роль у процесі управління полягає в спостереженні за еволюцією певного ринку та пошуку нових потенційних ринків або їх сегментів. На стадії впровадження стратегічних маркетингових цілей він повинен виконувати функцію оцінки та контролю заходів щодо реалізації та планів реалізації.

Підсумки підсумовуються на основі заздалегідь визначених показників – показників ефективності реалізації маркетингової стратегії. Оцінювати показники ефективності реалізації маркетингових стратегій автомобільного дилера (дилерства) необхідно з самого початку впровадження, щоб можна було вчасно внести корективи при появі негативних тенденцій або результатів у майбутньому.

Основою забезпечення системи контролю має бути порівняльний аналіз діяльності підприємства та його конкурентів на окремих сегментах ринку, а також аналіз структури витрат на маркетингову діяльність підприємства та її співвідношення з показниками рентабельності послуг з продажу автомобілів. та супутні послуги (страхування тощо) . Ефективність маркетингових заходів значною мірою залежить не від рівня витрат на їх реалізацію, а від досягнення ними конкретних цілей, що власне впливає на рівень конкурентоспроможності компанії порівняно з іншими гравцями ринку. У той же час аналіз структури витрат з метою скорочення фінансування найбільш недоцільних маркетингових заходів може бути використаний як елемент оптимізації всієї маркетингової стратегії продажів автомобілів.

Концепція стратегічного комплексу маркетингу визначається виділенням переліку основних інструментів маркетингу.

Перш за все, це інструменти товарної політики (в даному випадку продуктом є послуга з перевезення вантажів): методи обслуговування клієнтів, процедури, які використовує логістичний персонал, використання сучасних обчислювальних систем, методи прогнозування ефективності пропозицій Нова актуальність для послуги продавців автомобілів, розраховувати прибуток від продажів за моделями та розробляти системи гарантій виконання контрактів.

По-друге, інструменти цінової політики: розрахунок точки беззбитковості, ціни на транспортні послуги, можливості старих програм лояльності та знижки тощо.

По-третє, інструменти комунікаційної політики (рекламні кампанії, піар-кампанії, соціальна відповідальність), по-четверте, інструменти політики продажів (методи маркетингових досліджень і аналізу, методи обробки та агрегування даних, методи прогнозування, формування планів і бюджетів тощо).), і як реалізувати конкурентні стратегії.

3.2. Шлях та значення переваг інноваційної діяльності з точки зору економічної вигоди ТОВ «Альянс А».

ТОВ «Альянс А» планує реалізувати інноваційний проект у два етапи. Перший етап тривав з 2020 по 2020 рік. На даному етапі сервісні центри Mitsubishi Motors були відкриті в таких областях: Київ, Донецька, Дніпропетровська області та на території західного регіону, а саме Львова. У таблиці наведені розрахунки вартості по регіонах для першої фази інноваційного проекту. 3.1

Таблиця 3.1

Розрахунок вартості по регіонах для першої фази інноваційного проекту

Регіон	Кількість виробничих одиниць, шт	Собівартість проекту, у.о.	Вартість обладнання, у.о.	Загальна вартість, у.о.
Київська область	20	1050000	450000	1500000
Донецька область	15	400000	250000	650000
Дніпропетровська область	15	400000	250000	650000
Західний регіон (м. Львів)	12	350000	200000	550000
ВСЬОГО:	62	2200000	1150000	3350000

Друга черга інноваційного проекту буде реалізована з 2020 по 2020 рік. На даний момент ми плануємо відкрити сервісні центри в Одеській, Харківській та Запорізькій областях. У таблиці 3.2 наведено кошторис витрат на другий етап інноваційних проектів у розрізі регіонів. Загальна вартість інвестиційного проекту другої черги становить 1,65 млн дол.

Таблиця 3.2

Оцінювання інвестиційного проекту другої черги на основі регіональних витрат

Регіон	Кількість виробничих одиниць, шт	Вартість обладнання, у.о.
Одеська область	11	247500
Харківська область	10	225000
Запорізька область	10	225000
ВСЬОГО:	31	697500

В табл. 3.3 Наведено динаміку продажів японських автомобілів у різних регіонах України.

Таблиця 3.3

Продаж японських авто по регіонах України

Регіон	Обсяг продажу, шт.		
	2020 р.	2021 р.	2022 р.
Вінницька область	3893	373	144
Волинська область	871	46	23
м. Київ	13764	1143	592
Дніпропетровська область	8468	894	598
Донецька область (в межах підконтрольних територій)	7596	442	435

Житомирська область	774	16	16
Закарпатська область	1912	34	25
Запорізька область	3816	243	184
Івано-Франківська область	996	24	16
Продовження табл.3.3.			
Київська область	2925	121	101
Кіровоградська область	1465	13	19
Луганська область (в межах підконтрольних територій)	1697	0	90
Львівська область	1111	42	56
Миколаївська область	1086	57	22
Одеська область	4265	609	335
Полтавська область	2463	50	21
Рівненська область	2424	83	73
Сумська область	1517	26	9
Тернопільська область	622	4	8
Харківська область	10431	195	125
Херсонська область	1197	33	13
Хмельницька область	864	28	14
Черкаська область	1902	18	16
Чернігівська область	3081	30	16
Чернівецька область	473	21	21
ВСЬОГО	8348	4672	3093

У 2020 році Mitsubishi Motors планує збільшити продажі. Загальне зростання ринку, розширення дилерської мережі, розвиток кредитних, лізингових і трейд-ін продажів, поява нових продуктів модельного ряду Mitsubishi, таких як Colt і Grandis. Тому, аналізуючи динаміку продажів різних регіонів України, можна виділити регіони, які є абсолютними лідерами продажів. Серед них 89 регіонів: місто Київ, Донецька область (деякі з 2014 року), Дніпропетровська область, Одеська область, Харківська область, Запорізька область та Західний регіон. Динаміка ринку збуту за ціновим діапазоном проілюстрована на рисунку 3.2

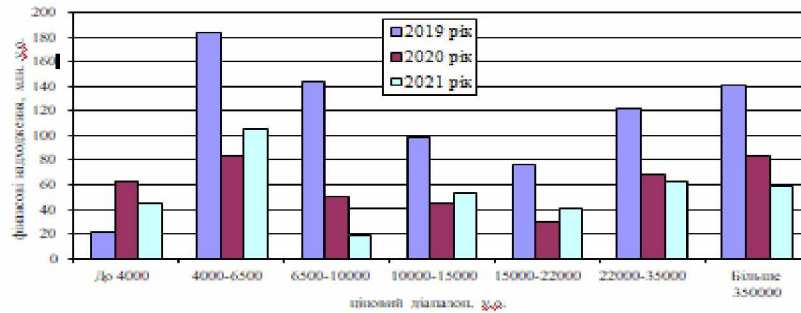


Рис. 3.2. Динаміка ринку збуту ТОВ «Альянс А» за ціновими діапазонами

З рисунку 3.2 видно, що до основних сегментів споживання входять товари цінового діапазону «вище 35 000» і «4000-6500». За даними Управління безпеки дорожнього руху, поточна кількість автомобілів Mitsubishi становить 41 тис. Розподіл лідерів по регіонах наведено в таблиці. 3.4.

Таблиця 3.4

Автопарк Mitsubishi Motors за регіонами-лідерами продажів

Регіон	Кількість, шт.	Відсоток в загальній кількості мпортних автомобілів в Україні
м. Київ	6223	2,34
Донецька область (в межах онтрольних територій)	3520	2,10
Дніпропетровська область	3371	2,64
Одеська область	3445	2,80
Західний регіон	4568	4,70
Харківська область	1500	2,00
Запорізька область	2100	1,84
ВСЬОГО:	24727	18,42

Крім того, аналізуючи автопарк Mitsubishi Motors у цих регіонах, можна визначити відповідність виробничих можливостей ТОВ «Альянс А» необхідному потенціалу на основі загального стану та динаміки існуючого автопарку. його розвиток. Кількість автомобілів, які потребують ремонту, можна визначити, виходячи з того, що більшість автомобілів Mitsubishi випущені в 1997 році і раніше. У таблиці 3.5 наведено кількість автомобілів Mitsubishi по регіонах - найбільш продаваних автомобілів (випуску 1997 року і раніше).

Таблиця 3.5

Кількість автомобілів Mitsubishi, які потребують ремонту

Регіон	Кількість, шт.
м. Київ	2460
Донецька область	1548
Дніпропетровська область	2012
Одеська область	1167
Західний регіон	1360
Харківська область	980
Запорізька область	870
ВСЬОГО:	24727

Виходячи з того, що 1 ліфт в сервісному центрі Mitsubishi здатний обслуговувати 110 автомобілів на рік, а також того, що парк Mitsubishi Motors постійно збільшується, можна визначити кількість необхідного обладнання (в даному випадку кількість ліфтів).

Таблиця 3.6

Необхідне обладнання для збільшення виробничих потужностей

Регіон	Необхідна кількість підйомників, шт.
м. Київ	20
Донецька область	15
Дніпропетровська область	15
Одеська область	11
Західний регіон	12
Харківська область	10
Запорізька область	10
ВСЬОГО:	93

Тому корпорація Mitsubishi Motors активно оновлює та розширює асортимент продукції, а вдосконалення технічних рішень в автомобілебудуванні дозволяє збільшити гарантійний термін експлуатації автомобіля, що сприяє збільшенню попиту на більш надійні та досконалі автомобілі, тому певний обсяг виробництва здатність обслуговувати продану продукцію. З огляду на те, що фінансові кошти, отримані під час реалізації інноваційних проектів, переважно спрямовуються на кредитування власного

виробництва та фінансування імпортного бізнесу, особливу увагу слід приділити розподілу джерел фінансування. При цьому фінансування імпортних операцій становитиме близько 3 млн 700 тис. дол.

Цей аналіз базується на тому, що за статистичними даними кількість імпортованих автомобілів на місяць становить 95 одиниць, середня ціна постачання – 15 500 у.о., а загальний цикл постачання – 2,5 місяці.

Виходячи із середньомісячного виробництва 110 автомобілів, позика на виробництво становитиме 3,08 мільйона доларів США. У розрахунку на середню ціну виробництва 14 000 у.о., загальний цикл виробництва становить 2,5 місяці. Джерела фінансування капіталу будь-якої компанії можна розділити на дві широкі категорії: власні кошти (гроші власників компанії) і позикові кошти.

Для стартапу власний капітал — це заощадження власника, які він використовує для фінансування виробництва. Компанії мають можливість залучати гроші від багатьох інвесторів шляхом випуску акцій (цінних паперів, що підтверджують володіння частиною капіталу компанії). Отже, капітал будь-якої компанії складається з двох основних складових – власного та позикового.

Таким чином, вартість капіталу або компанії є вартістю компанії – це сума вартості власного капіталу (вартість акцій) і вартості боргу (вартість, якщо запозичення здійснювалося повністю шляхом випуску облігацій). Борг - це загальна вартість облігацій). формальний:

$V=S+B$ (3.1) де V - вартість фірми (корпорації), S - вартість власного капіталу, B - вартість боргу. Фінансування за рахунок запозичень можна робити як у формі банківського кредитування, так і у формі випуску власних боргових зобов'язань, насамперед облігацій. Відношення вартості боргу до вартості основного капіталу (B/S) називається коефіцієнтом фінансового лівериджу.

Будь-яка форма фінансування капіталу для компанії пов'язана з витратами. У випадку боргу комісія — це платіж кредитору, що перевищує основну суму боргу: сплата відсотків за позику або фіксований дохід за

облігацією. У випадку основного капіталу це дохід, який виплачується власникам за рахунок інвестованих ними коштів.

Витрати на створення основного капіталу існують незалежно від організації компанії. У корпоративній формі витрати - це прибутки від акцій, які виплачує компанія акціонерам. Для підприємницьких фірм, коли власники використовують свої власні заощадження, витрати виникають у формі альтернативних витрат — втраченого доходу, який підприємець міг би отримати при найвигіднішому альтернативному використанні коштів.

Порівняно з інвестиціями в акціонерний капітал позикові кошти об'єктивно менш ризиковані. Відсотки по боргу зазвичай визначаються заздалегідь умовами кредитної угоди або проспекту емісії облігацій, тоді як дохід від акцій заздалегідь невідомий і залежить від результатів діяльності компанії. Звичайно, в обох випадках існує ризик того, що компанія з будь-якої причини не сплачує відсотки за боргом і не забезпечує дохід від основного капіталу. Але навіть в останньому випадку запозичення є менш ризикованим, оскільки економічне законодавство більшості країн передбачає пріоритет кредиторів над активами компанії.

Відповідно до цього принципу, якщо компанія припиняє діяльність, першочергово задовольняються вимоги кредиторів про повернення боргів. Власники - власники акцій мають залишкові вимоги - вони мають право вимагати суму активів, що дорівнює залишковій вартості після погашення заборгованості перед кредиторами. Тому з цієї точки зору акціонерний капітал більш ризикований, ніж борговий.

Загалом, розробка інновацій ускладнюється наявністю кількох альтернатив (вибір технологій, обладнання, можливостей, місця розташування, фінансування тощо) та припущень, на яких повинен базуватися процес прийняття рішень. Як правило, існуючі альтернативи компанії повинні бути проаналізовані на стадії попередньої техніко-економічної демонстрації. Загальну модель визначення частки компанії та частки інвестора в загальному доході можна відобразити такою формулою:

$KI+K\Phi=ЗК$ (3.2);
$ПІ+П\Phi=ЗП$ (3.3);
$ПІ/KI=НПІ$ (3.4); $П\Phi/K\Phi=НП\Phi$ (3.5).
де:
KI – капітал інвестора;
$K\Phi$ – капітал фірми;
$ЗК$ – загальний капітал;
$ПІ$ – прибуток інвестора;
$П\Phi$ – прибуток фірми;
$ЗП$ – загальний прибуток;
$НПІ$ – норма прибутку інвестора;
$НП\Phi$ – норма прибутку фірми

Отже, загальний норматив рівня прибутку, отриманого підприємствами та інвесторами від реалізації інноваційних проєктів, можна розрахувати за такою формулою:

$НЗ\Phi=ЗП/ЗК$ (3.6)

Відповідно до наведеної вище формули можна визначити рівень часток інвесторів і компаній у загальній маржі прибутку: Отже, згідно з наведеною вище формулою визначається, що 80% інвестиційних коштів має бути забезпечено за рахунок позик зовнішнім інвесторів у кількості 4 млн. уругвайців, з яких 20% на власні кошти, приблизно 1 млн. уругвайців. Середня ціна Mitsubishi Motors знаходиться в межах 19 000 доларів США, ціна продукту лише на 5-7% вище собівартості, а постійні витрати складають близько 10 % продажів. На основі аналізу, наведеного в розділі аналізу, можна зробити прогноз обсягу продажів за основними типами компаній. Прогнози продажів наведені в таблиці. 3.7.

Таблиця 3.7

Прогноз продажів за основними видом діяльності

Види діяльності	Надходження по роках, у.о.			
	2021 р.	2020 р.	2021 р.	2022 р.
Реалізація автомобілів	30400000	38000000	47500000	57000000
Реалізація запасних частин	1504100	19555330	2541929	3300000
Надання сервісних функцій	625300	812890	1056757	2200000
Реалізація масла	828100	1076530	1399489	1450000
Реалізація аксесуарів для автомобілів	507000	659100	856830	1100000
Надходження за лізинговими операціями	712500	1425000	2137500	2850000
ВСЬОГО:	34577000	43928850	55492505	67900000

Слід зазначити, що для реалізації запланованих інвестиційних проектів ТОВ «Альянс А» передбачається здійснювати новий вид діяльності – продаж легкових автомобілів у лізинг або кредит, від чого очікується отримання значних доходів. Крім того, проведені маркетингові дослідження показують, що виручка від реалізації Mitsubishi Motors становить приблизно 65 655 335 грн. Один рік. Тому можна вважати організацію інвестиційних проектів доцільним заходом для розвитку мережі сервісних центрів Mitsubishi в Україні.

Організація розглянула план реалізації інноваційних проектів ТОВ «Альянс А». Інноваційний проект ТОВ «Альянс А» планується реалізувати у два етапи. Перший етап має відбутися протягом 2021 року. На даному етапі планується відкриття сервісних центрів Mitsubishi Motors в регіонах: Київ, тобто відкриття другого сервісного центру Донецьк (на підконтрольній території України), Дніпропетровськ та західний регіон, тобто , місто Львів .

Калькуляція вартості першого етапу інвестиційного проекту за регіонами представлена у табл. 3.8.

Таблиця 3.8.

Розрахунок вартості по регіонах для першої фази інноваційного проекту

Регіон	Кількість об'єктів, шт	Собівартість проекту, у.о.	Вартість надання, у.о.	Загальна вартість, у.о.
Київська область	20	1050000	450000	1500000
Донецька область	15	400000	250000	650000
Дніпропетровська область	15	400000	250000	650000

Західний регіон (м. в)	12	350000	200000	550000
ВСЬОГО:	62	2200000	1150000	3350000

Аналізуючи динаміку продажів різних регіонів України, можна виділити регіони, які є абсолютними лідерами продажів. До таких регіонів належать: Київ, Донецька область, Дніпропетровська область, Одеська область, Харківська область, Запорізька область та Західний регіон. Другу чергу інноваційного проекту планується реалізувати з 2019 по 2021 рік. На даному етапі планується відкриття сервісних центрів в Одеській, Харківській та Запорізькій областях.

У таблиці 3.9 наведено розрахунок вартості другої фази інноваційних проектів за регіонами.

Таблиця 3.9

Розрахунок вартості по регіонах для другої фази інноваційного проекту

Регіон	Кількість виробничих одиниць, шт	Вартість обладнання, у.о.
Одеська область	11	247500
Харківська область	10	225000
Запорізька область	10	225000
ВСЬОГО:	31	697500

Загальна вартість другої фази інноваційного проекту становить 1 650 000 євро

Таблиця 3.10.

Вихідні дані , які використанні для розрахунку показників інноваційного проекту.

Показник	Величина
Обсяг реалізації, шт.	3000
Середня ціна продукції, у.о.	19000
Щорічні надходження, у.о.	57000000

Отже, можна визначити період окупності фінансування інноваційного проекту: РВР=0,088 року. Індекс прибутковості РІ=11,4

Щоб визначити чисту приведену вартість і відповідну внутрішню норму прибутку, необхідно підготувати таблицю. 3.11, що дозволить співвіднести ці метрики.

З таблиці видно, що з урахуванням коефіцієнта дисконтування всі NPV додатні.

Іншими словами, для реалізації цього інноваційного проекту внутрішня норма прибутку має перевищити значення 7,8%.

Таблиця 3.11

Залежність чистої приведеної вартості проекту і внутрішнього коефіцієнту рентабельності.

Роки	Коефіцієнт дисконтування			Приведенні надходження, у.о.		
	10%	20%	30%	10%	20%	30%
1-й	0,909091	0,833333	0,769231	51818187	47499981	43846167
Сума інвестицій				5000000	5000000	5000000
NPV				46818187	42499981	38846167

Для збільшення інноваційної діяльності ТОВ «Альянс А» необхідно розширити існуючу мережу дилерських сервісних центрів в Україні для розширення ринку збуту Mitsubishi Motors в Україні. Тому для покращення діяльності ТОВ «Альянс А» необхідно розширити існуючу дилерську мережу сервісних центрів в Україні, щоб розширити ринок збуту Mitsubishi Motors в Україні, сервіс, який у 2021 році отримав більший розвиток. Гарантійний термін автомобілів Space Star і Carisma вирішено продовжити з 3 років або 100 тис. км пробігу до 5 років або 150 тис. км. Пробіг

Водночас необхідно провести реорганізацію організаційної структури підприємства для підвищення ефективності роботи та прибутку. Але запропонована лінійна схема управління може бути змінена відповідно до нагальних потреб виробництва та подальшого вдосконалення розвитку організаційної структури підприємства.

ВИСНОВКИ

Після аналізу існуючих теоретико-методологічних засад за тематикою дипломної роботи визначено ключові положення стратегічного менеджменту. Дослідивши загальні стратегії, виберіть найкращий інструментарій для визначення ефективних стратегій для розвитку бізнесу.

На жаль, сучасні вчені недостатньо уваги приділяють особливостям стратегічного управління в сучасних українських умовах. Хоча практично кожна компанія на українському ринку зазнала значних змін внаслідок економічної та політичної кризи, наразі немає науково-методичних рекомендацій щодо того, які саме зміни стратегічного характеру їм варто здійснити, щоб зберегти свої позиції.

У рамках дослідження підприємства дано характеристику основних фінансових показників підприємства. У роботі також надано організаційно-економічну характеристику ТОВ «Альянс А» та розглянуто його мікро- та макросередовище.

Ми живемо в епоху інновацій, у світі, який безсумнівно визнає правила знання та регулює мобільність. Бажання України отримати ефективні засоби захисту своїх національних інтересів у глобалізованому просторі нових економічних перспектив не залишає нам альтернативи, окрім вироблення стратегії.

Сьогоднішній стратегічний розвиток — це не лише економічна, технологічна та управлінська проблема. Це частина складного і важливого завдання – створення сценарію розвитку України.

Запуск інноваційного двигуна української економіки – це шлях до довгострокового зростання, коли екстенсивна індустріальна модель національної економіки вичерпана. Це можливість для прориву та можливість знайти власне місце у світовій економіці. Глобальна економіка.

Проаналізувавши та систематизувавши теоретичні приписи з літературних джерел кожного автора, було сформульовано власний план удосконалення стратегії розвитку компанії.

Під час аналізу господарської діяльності ТОВ «Альянс А» встановлено, що основними видами діяльності підприємства є надання якісних послуг Mitsubishi Motors; реалізація автозапчастин; реалізація інших супутніх послуг Mobil Oil;

Основний дохід компанії «Альянс А» приносить продаж Mitsubishi Motors. Аналіз, проведений у Розділі 2, доводить наявність груп споживачів на ринку автомобілів Mitsubishi в Україні.

Визначено, що найбільшим попитом в Україні користуються автомобілі, вироблені в країнах СНД, на частку яких припадає продукція А1. Інтеграція ринку А2. Розширення меж ринку для стратегії В2. Диверсифікація виробництва В1. Удосконалення продукту Нові продукти Існуючі ринки Японський виробник має нову частку ринку 7-10% для своїх 55 моделей автомобілів і займає друге місце в Україні за споживанням.

Досвід управління показує, що стратегія компанії визначає її структуру (з точки зору філософії: спочатку функція, потім структура). Метою організаційної структури є забезпечення реалізації встановлених завдань організації, а проектування організаційної структури має базуватися на стратегічному плані організації.

Дана організаційна структура є функціональною і дозволяє ТОВ «Альянс А» ефективно виконувати всі поставлені перед підприємством завдання. Функціональні рішення для організації заходів широко використовуються в найвідоміших компаніях світу, таких як «Дженерал Моторс», «Сірс», «Дюпон», «Стандарт Ойл Компані Нью-Джерсі».

Функціональна організаційна структура — це процес поділу організації на незалежні елементи, кожен зі своїми чітко визначеними завданнями та обов'язками. Світовий досвід показує, що такий тип організаційної структури рекомендований організаціям, які спеціалізуються на окремих продуктових лініях, працюють у стабільних умовах навколишнього середовища та потребують вирішення стандартних адміністративних завдань для забезпечення свого функціонування.

Крім того, визначено, що для обслуговування парку автомобілів Mitsubishi в Україні рекомендовано створити розгалужену дилерську мережу для проведення технічного обслуговування цих автомобілів. У свою чергу, створення такої мережі потребує значних капіталовкладень. Отже, для реалізації інвестиційного проекту необхідно сформулювати плани збуту, плани виробництва, організаційні плани та фінансові плани, а завершальним етапом реалізації інвестиційного проекту є розрахунок ефективності інвестицій. Маркетинговий аналіз автомобільного ринку України показує, що Mitsubishi Motors є автомобілем, який користується значним попитом і його продажі постійно зростають.

В основному така тенденція розвитку українського авторинку пояснюється функціональними якостями продукції, що пропонується споживачам, а саме надійністю автомобілів Mitsubishi, високим рівнем комфорту, можливістю отримання додаткових послуг та перевагою серед ринку України та платоспроможність сегмента Mitsubishi Motors зміцнюється

Корпорація Mitsubishi Motors активно оновлює та розширює асортимент продукції. Удосконалення технологічних рішень для виробництва автомобілів дозволило збільшити гарантійний термін транспортних засобів, що сприяло підвищенню попиту на більш надійні та вдосконалені автомобілі, що вимагає певних виробничих потужностей.

Таким чином, концептуальна модель стратегічного маркетингу, надана підприємством автомобільних вантажних перевезень, і практичне застосування розробленої в ньому моделі організаційно-економічної підтримки стратегічного маркетингу є надзвичайно складним процесом управління, який не тільки вимагає інтеграції всіх наявних ресурсів підприємства, але й також впровадження новітніх технологій управління.

За допомогою такого комплексного механізму реалізація запропонованого в рамках дослідження напряму розвитку ТОВ «Альянс А» вважається вдалим поєднанням усіх складових стратегічного маркетингового забезпечення з одного боку та, з іншого боку прогнозується, що це дозволить

компанії вийти на новий рівень і стати одним з лідерів внутрішнього та міжнародного ринку вантажних перевезень.

Таким чином, в ході дослідження було встановлено, що найкращою стратегією розвитку для ТОВ «Альянс А» є стратегія диверсифікації, яка дозволить компанії отримати значні нові сегменти ринку шляхом відкриття нових сервісних центрів на території України, в тих регіонах, де попит на товари та послуги найбільший, можна запропонувати новий підхід «3-P»:

1. Passion (пристрасть), стимулювати створення продуктів наступного покоління;

2. Performance (характеристика), Демонстрація новітніх технологій, розроблених у результаті участі Mitsubishi у світовому автоспорті;

3. Perfection (завершеність), Складний персонаж, оповитий японською творчістю.

Подальше застосування підходу «3-P» дозволить компанії представити світові привабливі автомобілі, здатні змінити стиль життя своїх власників.

Виходячи з проведених розрахунків, можна сказати, що інвестиційний проект відкриття нового сервісного центру є дуже ефективним навіть із великим дисконтним коефіцієнтом.

Попит на продукцію та послуги ТОВ «Альянс А» підтримуватиметься розробкою маркетингових кампаній, які створюватимуть «ексклюзивність» продукції. Тому для розширення діяльності ТОВ «Альянс А» необхідно розширити існуючу мережу дилерських сервісних центрів в Україні з метою розширення ринку збуту «Міцубісі Моторс» в Україні. Реорганізувати організаційну структуру підприємства, щоб підвищити продуктивність і прибуток.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Закон України «Про транспортно-експедиційну діяльність», затверджений Верховною Радою України від 01.07.2004 р. № 1955-IV (із змінами та доповненнями) [Електронний ресурс] / Офіційний веб-сайт Верховної Ради України. Режим доступу: <http://zakon4.rada.gov.ua/laws/show/1955-15>
2. Інструкція про застосування Плану рахунків бухгалтерського обліку активів, капіталу, зобов'язань і господарських операцій підприємств і організацій, затверджена наказом Міністерства фінансів України від 30.11.1999 р. № 291 (із змінами та доповненнями) [Електронний ресурс] / Офіційний веб-сайт Верховної Ради України. – Режим доступу: <http://zakon4.rada.gov.ua/laws/show/z0893-99>
3. Податковий кодекс України, затверджено Верховною Радою України від 2.02.2010 р. № 2755-VI (із змінами та доповненнями) [Електронний ресурс] Офіційний веб-сайт Державної фіскальної служби України. – Режим доступу: <http://sfs.gov.ua/nk/> Т. В. Калінеску, В. С. Альошкін, В. Г. Кудіна. – Луганськ: вид-во СНУ ім. В. Даля, 2010. – 372 с.
4. Mindspace. Економіка. Оцінка фінансових результатів і золоте правило економіки. – 2014. – [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://mindspace.ru/abcinvest/zolotoe-pravilo-ekonomiki-the-golden-rule/>
5. SWOT-аналіз і стратегічне планування. – [Електронний ресурс]. – Режим доступу: www.swot-analysis.ru/index_2.html
6. Балабанова Л. В. SWOT-аналіз – основа формування маркетингових стратегій: Навч. посібник. 2-ге вид, перероб. і доп. К.: Знання, 2005. 185 с.
7. Білик М. Д. Фінансовий аналіз: Навч. посібник / М. Д. Білик, О. В. Паловська, Н. М. Притуляк, Н. Ю. Невмержицька. – К.: КНЕУ, 2005. – 592 с.

8. Калінеску Т. В. Фінансовий менеджмент: навчальний посібник
9. Кравчук Л. С. Діагностика ймовірності банкрутства сільськогосподарських підприємств / Л. С. Кравчук, М. О. Гава // Інноваційна економіка. 2013. № 1. С.268-271.
10. Куденко Н.В. Маркетингові стратегії фірми: Монографія. К.: КНЕУ, 2002. 245 с.
11. Куденко Н.В. Стратегічний маркетинг: Навч.посібник. – К.: КНЕУ, 2006. 152 с.
12. Лабурцева О.І. Маркетинг і розвиток підприємництва в легкій промисловості України: Монографія / О.І. Лабурцева. К.: КНУТД, 2008. 364 с.
13. Мец В. О. Економічний аналіз фінансових результатів та фінансового стану підприємства: Навч. посібник. К.: Вища шк., 2003. 278 с.
14. Міщенко А. П. Стратегічне управління. Навч. Посібник. 2-ге вид, перероб. і доп. Донецьк: вид-во ДУЕП, 2007. 332 с.
15. Наливацко А.П. Теорія стратегії підприємства. Сучасний стан та напрямки розвитку: Монографія. К.: КНЕУ. 2001. 188 с.
16. Портер М. Стратегія конкуренції. Методика аналізу галузей і діяльності конкурентів / Пер. з англ. А. Олійник, Р. Скільського. К.: Основи, 2018. 390 с
17. Паливода О. М., Ігнат'єва І. А., Янковий Р. В. Менеджмент організацій (малого та середнього бізнесу): підручник. Київ: КНУТД, 2014. 360 с.
18. Петруня Ю. Є., Говоруха В. Б., Літовченко Б. В. та ін. Прийняття управлінських рішень. Навч. посіб./ за ред. Ю. Є. Петруні. –2-ге вид. – К.: Центр учбової літератури, 2011. – 216 с.
19. Прауде В.Р., Білий О.Б. Маркетинг: Навчальний посібник. – К.: Вища шк., 1994. – 256 с. 66
20. Ральф Вілсон Планування стратегії інтернет-маркетингу / Planning Your Internet Marketing Strategy. - М. : Видавничий дім Гребенникова, 2008. - с.

27

21. Редченко К.І. Стратегічний аналіз у бізнесі: Л.: Новий Світ2000: Альтаір-2002, 2003. 271 с.

22. Рябенко Г.М. Прогнозування банкрутства ПАТ «Радсад» Миколаївського району Миколаївської області / Г. М. Рябенко, О. О. Шаповал //Інноваційна економіка. 2012. № 10. – С. 149-153.

23. Фінансовий портал Міністерства фінансів. Індекс інфляції (Україна). 2012. [Електронний ресурс].– Режим доступу:<http://index.minfin.com.ua/index/infl/>. =

24. Чумаченко М. Г. Економічний аналіз: Навч. посібник. – К.: КНЕУ, 2003. – 442 с.

25. Ярошевич Н. Б. Фінанси підприємств: Навч. посібник – К.: Знання, 2011. – 341 с.

