

**МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
КИЇВСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ ЕКОНОМІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
ІМЕНІ ВАДИМА ГЕТЬМАНА**

Факультет економіки та управління
Кафедра бізнес-економіки та підприємництва

Рівень вищої освіти другий (магістерський)
Галузь знань 05 «Соціальні та поведінкові науки»
Спеціальність 051 «Економіка»
Спеціалізація (освітня програма) «Бізнес-економіка»

Денна форма навчання

**КВАЛІФІКАЦІЙНА МАГІСТЕРСЬКА РОБОТА
ВОЙЦЕХОВСЬКОЇ ВАЛЕРІЇ ВЛАДИСЛАВІВНИ**

на тему: «РОЗРОБКА ТА ОБГРУНТУВАННЯ СТРАТЕГІЇ РОЗВИТКУ КОМПАНІЇ»

*Робота виконана з дотриманням основних принципів та фундаментальних
цінностей академічної доброчесності _____Войцеховська В.В.*

Науковий керівник:
к.е.н. доцент
Любов ДЗЮБЕНКО

Робота допущена до захисту в ЕК «__» _____ 2023 р. протокол № __

Зав. кафедри бізнес-економіки
та підприємництва,
докт. екон. наук, проф.

Інна РЄПНА

Київ 2023

ЗМІСТ

ВСТУП	3
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ЗАСАДИ ФОРМУВАННЯ СТРАТЕГІЇ РОЗВИТКУ КОМПАНІЇ	6
1.1 Наукові підходи та теоретичні засади формування стратегії розвитку	6
1.2 Методичні підходи до оцінювання економічних результатів розвитку та класифікація базових стратегій компанії.....	16
1.3 Особливості формування та видова характеристика стратегій розвитку компанії.....	24
РОЗДІЛ 2. ОЦІНЮВАННЯ ЕКОНОМІЧНИХ РЕЗУЛЬТАТІВ РОЗВИТКУ ТОВ «ООК-PARK»	29
2.1 Загальна характеристика та аналіз внутрішнього бізнес-середовища компанії «ООК-Park».....	29
2.2 Аналіз показників ефективності діяльності компанії ТОВ «ООК-Park»... ..	42
2.3 Стратегічний аналіз зовнішнього середовища господарювання компанії ТОВ «ООК-Park».....	49
РОЗДІЛ 3. ФОРМУВАННЯ ТА ЕКОНОМІЧНЕ ОБҐРУНТУВАННЯ СТРАТЕГІЇ РОЗВИТКУ ТОВ «ООК-PARK»	61
3.1 Альтернативні стратегії розвитку компанії	61
3.2 Економічне обґрунтування доцільності реалізації стратегічних альтернатив розвитку ТОВ «ООК-Park».....	71
3.3 Прогнозні результати розвитку компанії за умови реалізації пропонованих альтернатив.....	84
ВИСНОВКИ	93
ПЕРЕЛІК ДЖЕРЕЛ ПОСИЛАННЯ	98
ДОДАТКИ	

ВСТУП

Актуальність теми є багатогранною і охоплює кілька важливих аспектів управління бізнесом та стратегічного планування. По-перше, вона слугує вектором для організацій, допомагаючи їм орієнтуватися у складному та динамічному бізнес-ландшафті. Сформулювавши чітку стратегію розвитку та обґрунтувавши її, компанії можуть взяти курс на зростання та прибутковість. Крім того, актуальність теми поширюється і на розподіл ресурсів. Обґрунтування стратегії забезпечує структуровану основу для ефективного розподілу фінансових, людських і технологічних ресурсів. Така оптимізація є ключовою для досягнення стратегічних цілей при збереженні фінансової стійкості. Важливість адаптивності та стійкості перед обличчям постійно мінливої динаміки ринку неможливо переоцінити. Обрана стратегія розвитку та її обґрунтування повинні бути розроблені таким чином, щоб враховувати зміни в уподобаннях споживачів, технологічний прогрес та регуляторні зміни, забезпечуючи при цьому швидке реагування та конкурентоспроможність компанії. З фінансової точки зору, актуальність проявляється у впливі на фінансові показники компанії. Добре продумана стратегія, підкріплена переконливим обґрунтуванням, може суттєво вплинути на генерування доходів, прибутковість та рентабельність інвестицій організації, які є ключовими показниками для довгострокового успіху та задоволення акціонерів.

Вагомий внесок у трактування поняття «Стратегії розвитку компаній і їх реалізація» належить таким вченим, як Майкл Е. Портер, Філіп Котлер, Генрі Мінцберг, Ігор Ансофф, Пітер Друкер, Гері Хеймел, Клейтон Крістенсен, Майкл К. Дженсен, а також українські науковці, зокрема Ігор Прокопенко, Олександр Саврук, Сергій Прокопенко, Володимир Котенко, а крім того й українським інституціям, таким як Києво-Могилянська бізнес-школа та Львівська бізнес-школа.

Об'єктом дослідження є процеси формування стратегії розвитку компанії в сучасних умовах.

Предметом дослідження є сукупність теоретичних та прикладних аспектів формування та реалізації стратегії розвитку компанії .

Метою магістерської кваліфікаційної роботи є узагальнення теоретичних, методичних та прикладних аспектів формування та реалізації стратегії розвитку компанії ТОВ «ООК-Park» та обґрунтування практичних рекомендацій щодо її удосконалення в сучасних умовах ведення бізнесу

З урахуванням сформованої мети дослідження було *поставлено та виконано такі завдання:*

- дослідити наукові підходи та теоретичні засади формування стратегії розвитку;
- проаналізувати методичні підходи до оцінювання економічних результатів розвитку та класифікації базових стратегій підприємства;
- дослідити особливості формування та видові характеристики стратегій розвитку компанії;
- проаналізувати загальну характеристику та внутрішнє бізнес-середовище компанії ТОВ «ООК-Park»;
- виконати аналіз показників ефективності діяльності компанії ТОВ «ООК-Park»;
- здійснити стратегічний аналіз зовнішнього середовища господарювання компанії ТОВ «ООК-Park»;
- визначити стратегічні цілі та альтернативні стратегії розвитку компанії;
- виконати економічне обґрунтування доцільності реалізації стратегічних альтернатив розвитку ТОВ «ООК-Park»;
- оцінити прогностні результати розвитку компанії за умови реалізації пропонованих альтернатив.

При виконанні завдань даної роботи було використано такі *методи дослідження*: техніки емпіричного розбору і зіставлення показників теоретичних, прикладних джерел, регламентних документів, адміністративних сайтів українських компаній; методи наукової класифікації, підсумовування і формалізація даних; методи емпіричного відстеження для розбору напрямків підвищення рівня сфери.

Результати дослідження наведені в таблицях та рисунках даної роботи.

Практичне значення отриманих результатів. Отримані підсумки можуть бути застосовані для формування й управління стратегіями розвитку компаній України у сфері пасажирських перевезень та у збільшенні рівня організації упорядкованої системи розвитку діяльності підприємств.

Інформаційною базою дослідження є наукова академічна література, емпіричні дані, урядові публікації, галузеві звіти, дані компаній, тематичні дослідження, онлайн та архівні джерела, візуальні матеріали, збірники з наукових конференцій. Ці джерела відібрані на основі їх відповідності темі та методології дослідження, з акцентом на достовірність та надійність.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ЗАСАДИ ФОРМУВАННЯ СТРАТЕГІЇ РОЗВИТКУ КОМПАНІЇ

1.1 Наукові підходи та теоретичні засади формування стратегії розвитку

Розробка та реалізація ефективних стратегій розвитку компанії має першорядне значення для довгострокового успіху та стійкості будь-якої організації. Ці стратегії слугують векторами, які спрямовують бізнес у досягненні поставлених цілей та адаптації до постійно мінливого бізнес-ландшафту.

Розвиток підприємства — це неперервний процес пошуку нових можливостей та покращень для підвищення ефективності, конкурентоспроможності та стійкості. Це включає в себе не лише збільшення обсягів продажів чи прибутків, але й удосконалення внутрішніх процесів, впровадження нових технологій, розширення продуктового або послугового портфелю, а також розвиток людського капіталу.

Розробка стратегій розвитку є ключовим етапом у забезпеченні успішного розвитку підприємства. Це передбачає глибокий аналіз внутрішнього та зовнішнього середовища, визначення конкретних цілей та завдань, ідентифікацію можливостей та загроз, а також формування стратегічних ініціатив. Ефективна стратегія розвитку повинна бути гнучкою, адаптованою до змін у ринкових умовах та технологічному прогресі. Вона має враховувати потреби клієнтів, конкурентну динаміку, ризики та можливості галузі. Крім того, важливо мати чітке управління впровадженням стратегії, оцінювати її результати та коригувати за необхідності.

У цьому розділі кваліфікаційної магістерської роботи ми досліджуємо теоретичні та методологічні засади, що лежать в основі формулювання стратегій розвитку компанії, спираючись на різні наукові підходи.

1. Ресурсно-орієнтований підхід (RBV)

Ресурсно-орієнтований підхід є широко визнаною теоретичною основою у сфері стратегічного управління. Вона припускає, що стійка конкурентна перевага є похідною від унікальних ресурсів і можливостей фірми. Згідно з RBV, підприємство повинно визначити та використовувати свої особливі ресурси, як матеріальні, так і нематеріальні, щоб створити стратегію, яку важко імітувати конкурентам. ЗСП допомагає організаціям оцінити свої сильні та слабкі сторони, забезпечуючи основу для формування стратегії, зосереджуючись на внутрішніх факторах [1, с.10]

Загалом, ресурсне забезпечення розвитку компанії повинно підпорядковуватись закону її розвитку, що має таке формулювання: кожна матеріальна система прагне досягти найбільшого сумарного потенціалу під час проходження всіх етапів життєвого циклу [45, с. 356]. Аналітичний вигляд закону розвитку компанії можна виразити у такій формулі (1.1):

$$R_j = \sum_{i=1}^n (R_{ij}),$$

$$K_j = F_j (K_{j+1}, \dots, K_m),$$

$$\sum_{i=1}^m (K_j \times R_j) \rightarrow R_{\max},$$
(1.1)

де R_j — потенціал системи на етапі j життєвого циклу;

R_{ij} — потенціал (ресурс) системи у сфері i (економіка, політика, фінанси) і на етапі j ;

K_j — ваговий коефіцієнт впливу кожного попереднього потенціалу етапу на наступні;

F_j — функція цього впливу;

R_{\max} — заплановані результати за конкретними видами діяльності;

$i = 1; n$ — сфери діяльності компанії;

$j = 1; m$ — етапи життєвого циклу підприємства [3, с. 137].

2. SWOT-аналіз

SWOT-аналіз (Strengths, Weaknesses, Opportunities, Threats - сильні та слабкі сторони, можливості та загрози) - це фундаментальний метод оцінки внутрішнього та

зовнішнього середовища компанії. Він передбачає визначення сильних і слабких сторін організації (внутрішні фактори), а також можливостей і загроз (зовнішні фактори). SWOT-аналіз надає цінну інформацію щодо стратегічного вибору, який має зробити компанія, висвітлюючи сфери, де вона може використати свої сильні сторони, усунути слабкі сторони, використати можливості та пом'якшити загрози.

3. Аналіз ланцюжка створення вартості

Аналіз ланцюжка створення цінності, також запропонований Майклом Портером, досліджує основні та допоміжні види діяльності компанії та їхній потенціал для створення цінності. Він допомагає визначити сфери, де можна досягти ефективності витрат і де можна створити додаткову цінність, що дозволяє компанії сформулювати стратегії, спрямовані на посилення конкурентних переваг за рахунок надання клієнтам вищої цінності [50].

4. Стратегія блакитного океану

Стратегія блакитного океану, розроблена Кімом і Моборном, передбачає, що замість того, щоб конкурувати на переповнених і насичених ринках (червоні океани), компанії повинні шукати незайняті ринкові простори (блакитні океани), створюючи інноваційні та унікальні ціннісні пропозиції. Такий підхід кидає виклик традиційним стратегіям, заснованим на конкуренції, і заохочує компанії до інновацій та диференціації [49].

5. П'ять сил Портера

П'ять сил Майкла Портера - це класичний підхід, який фокусується на конкурентному середовищі, в якому працює компанія. П'ять сил включають загрозу появи нових учасників, переговорну силу постачальників, переговорну силу покупців, загрозу появи товарів чи послуг-замінників та інтенсивність суперництва між існуючими конкурентами. Аналізуючи ці сили, організації можуть розробити стратегії, щоб вигідно позиціонувати себе у своїй галузі. У табл. 1.1 наведено основні види галузевого ризику, які відповідають п'яти силам конкуренції за М. Портером. По кожному з наведених у таблиці видів ризиків доцільно проводити оцінювання його

рівня для конкретного підприємства з урахуванням процесу реалізації визначеної стратегії [6. с. 111].

Таблиця 1.1 – Основні види ризиків п'яти сил конкуренції за м. Портером

№ з/п	Сили конкуренції за М. Портером	Види ризиків
1	Проникнення нових конкурентів	<ul style="list-style-type: none"> ✓ втрата частки ринку збуту; ✓ загроза зниження ціни на продукцію .
2	Загроза появи на ринку товарів субститутів	<ul style="list-style-type: none"> ✓ втрата частки ринку збуту або втрата ринку збуту цілком; ✓ ризик зниження цін; ✓ ризик зростання витрат з метою підвищення якості продукції.
3	Можливості покупців	<ul style="list-style-type: none"> ✓ ризик зниження платоспроможності покупців і як наслідок ризик зниження обсягу виробництва та збуту; ✓ ризик зростання витрат на надання додаткових послуг і гарантій; ✓ руйнування бар'єру звикання
4	Можливості постачальників	<ul style="list-style-type: none"> ✓ ризик ускладнення умов постачання сировиною, що призведе до підвищення ймовірності; ✓ ризику зростання витрат; ✓ зниження якості постачання; ✓ банкрутство постачальників.
5	Конкуренція між підприємствами, які вже зміцніли на ринку	<ul style="list-style-type: none"> ✓ ризик втрати частки ринку збуту; ✓ ризик зниження цін; ✓ ризик втрати певної номенклатури, зниження ступеня спеціалізації підприємства; ✓ ризик зростання витрат на підвищення якості продукції та розширення сервісних додаткових послуг покупцеві.

Джерело: розроблено автором на основі [51, с. 374]

6. Сценарне планування

Сценарне планування - це перспективний підхід, який допомагає організаціям передбачити та підготуватися до різних можливих сценаріїв майбутнього. Передбачаючи різні варіанти майбутнього та пов'язані з ними ризики і можливості, компанії можуть розробляти гнучкі та адаптивні стратегії, стійкі до невизначеності та змін.

7. Ключові компетенції

Концепція ключових компетенцій, введена Прахаладом і Хамелом, зосереджується на унікальних сильних сторонах і можливостях компанії, які відрізняють її від конкурентів. Визначення та розвиток цих ключових компетенцій має важливе значення для формування успішної стратегії розвитку компанії. Цей підхід підкреслює, що організації повинні зосередитися на тому, що вони роблять винятково добре, і будувати свої стратегії навколо цих сильних сторін. Автори вважають, що стратегічні наміри базуються на трьох «китах» (рис. 1.1).



Рисунок. 1.1 – «Три кити» стратегічних намірів за Г. Хамелом і К. Прахаладом

Джерело: розроблено автором на основі [20]

8. PEST-аналіз

PEST-аналіз, хоч і широко використовується в бізнесі та стратегічному управлінні, не є "науковим" підходом у розумінні наукового дослідження або

методології. Натомість, це інструмент стратегічного управління, який забезпечує структурований спосіб аналізу та оцінки зовнішніх факторів макросередовища, що можуть впливати на організацію. Назва "PEST" розшифровується як політичні, економічні, соціальні та технологічні фактори, які є категоріями зовнішніх впливів, що розглядаються в цьому аналізі.

Політичні фактори: Цей аспект розглядає вплив державної політики, нормативно-правових актів та політичної стабільності. Розуміючи політичні фактори, компанія може передбачити зміни в законодавстві, оподаткуванні або стабільності уряду, які можуть вплинути на її діяльність. Наприклад, зміни в торговельній політиці або стабільності уряду можуть вплинути на міжнародні бізнес-стратегії компанії.

Економічні фактори: Економічні фактори включають такі елементи, як рівень інфляції, обмінні курси, процентні ставки та економічне зростання. Компанії використовують PEST-аналіз для оцінки економічного середовища та прийняття обґрунтованих рішень щодо ціноутворення, виробництва та виходу на ринок. Економічні фактори можуть суттєво впливати на бізнес-стратегії, такі як плани розширення та цінові стратегії.

Соціальні фактори: Соціальні фактори розглядають культурні та демографічні аспекти зовнішнього середовища. Сюди входять такі фактори, як демографічні показники населення, зміни способу життя та культурні установки. Розуміння соціальних тенденцій допомагає компаніям адаптувати свої продукти, маркетингові стратегії та комунікації до вподобань і поведінки цільової аудиторії.

Технологічні фактори: Ця категорія оцінює вплив технологій на галузь та організацію. Вона включає інновації, науково-дослідницьку діяльність, автоматизацію та технологічну інфраструктуру. Компанії використовують цю інформацію, щоб залишатися конкурентоспроможними, впроваджувати нові технології та планувати майбутні технологічні зміни, які можуть вплинути на їхню галузь.

PEST-аналіз не дає остаточного рішення чи стратегії. Натомість він пропонує систематичний спосіб для компаній збирати, аналізувати та інтерпретувати інформацію про своє зовнішнє середовище. Ця інформація, у свою чергу, може бути використана для розробки стратегій, які відповідають можливостям і викликам, що виникають у ширшому бізнес-середовищі.

8. Збалансована система показників

Збалансована система показників - це методологія, яка інтегрує фінансові та нефінансові показники ефективності, щоб надати комплексне уявлення про результати діяльності організації. Вона узгоджує стратегічні цілі з ключовими показниками ефективності та допомагає відстежувати і коригувати виконання стратегії для досягнення довгострокових цілей. Дерево пов'язаних показників моделі оцінювання розвитку підприємства зображено на рисунку А.1.

Хоча всі методи мають право на застосування, врахування сукупності основних факторів значною мірою відображає вартість бізнесу. Останній є агрегованим індикатором і власне найбільш важливим для власників. Але на сучасному етапі має істотно змінюватися мета існування та розвитку компаній, пов'язаних з пошуком нових способів задоволення потреб усіх зацікавлених осіб, базуючись на ціннісній концепції, хоча задоволення споживачів створює необхідні передумови задоволення всіх інших зацікавлених бізнесових контрагентів. Ефективне зростання бізнесу має характеризуватися її значнішим, порівняно з конкурентами, потенціалом створювати цінність з подальшим її перерозподілом (рис. 1.2) [5].

Розробка стратегій розвитку підприємства - це багатогранний процес, який спирається на різноманітні теоретичні та методологічні підходи. Кожен підхід пропонує унікальний погляд на розробку стратегії, враховуючи різні аспекти внутрішнього та зовнішнього середовища підприємства.



Рисунок 1.2 – Схема ефективного розвитку компанії

Джерело: розроблено автором на основі [5, с. 163]

Вибір підходу може змінюватися залежно від конкретних обставин і цілей організації. Ефективна стратегія часто поєднує в собі елементи кількох підходів, створюючи комплексну та адаптивну дорожню карту для довгострокового успіху.

Теоретичні засади стратегії розвитку охоплюють низку концепцій та принципів, запозичених з різних академічних дисциплін, зокрема з економіки, бізнес-менеджменту та стратегічного планування. Ці засади слугують інтелектуальною основою для розуміння та формулювання стратегій, спрямованих на досягнення сталого розвитку та зростання підприємств і організацій [2, с. 227]. Деякі з ключових теоретичних засад включають [4, с. 288]:

1. Теорії економічного зростання.

- Неокласична теорія зростання: Ця теорія підкреслює важливість таких факторів, як нагромадження капіталу, технологічний прогрес і зростання робочої сили, у забезпеченні економічного зростання. Підприємства часто будують свої

стратегії розвитку на цих фундаментальних економічних принципах, прагнучи оптимізувати розподіл ресурсів та ефективність.

- Теорія ендогенного зростання: Ця теорія зосереджується на ролі інновацій, знань та людського капіталу в економічному розвитку. Підприємства можуть впроваджувати стратегії досліджень і розробок, освіти та навчання, а також управління інтелектуальною власністю, засновані на цій теорії.

2. Інституційна економіка:

Інституційна економіка досліджує вплив формальних і неформальних інституцій на економічний розвиток. Організації можуть формулювати стратегії, які враховують регуляторне середовище, права власності та соціальні норми, оскільки ці фактори можуть суттєво впливати на бізнес-операції та перспективи зростання.

3. Відкриті інновації та мережева теорія:

Ці теорії припускають, що організації можуть отримати вигоду від зовнішніх знань і партнерств. Стратегії, засновані на цих теоріях, можуть включати спільні дослідження і розробки, стратегічні альянси та ініціативи відкритих інновацій.

4. Теорія динамічних можливостей:

Ця теорія фокусується на здатності організації адаптуватися та змінюватися у відповідь на динамічне середовище. Стратегії розвитку, засновані на теорії динамічних можливостей, наголошують на спритності, гнучкості та здатності реагувати на нові можливості та загрози.

5. Теорії сталого розвитку:

Теорії, пов'язані зі сталим розвитком, такі як визначення сталого розвитку Комісії Брундтланд, наголошують на необхідності збалансувати економічні, екологічні та соціальні міркування в стратегіях розвитку. Організації можуть прийняти стратегії, які надають пріоритет сталому розвитку, корпоративній соціальній відповідальності та екологічному управлінню.

6. Теорія ігор:

Теорія ігор дає уявлення про прийняття стратегічних рішень у конкурентних ситуаціях. Компанії часто використовують теорію ігор для формулювання стратегій ціноутворення, виходу на ринок та конкурентної взаємодії.

7. Теорія складності:

Теорія складності визнає складну, взаємопов'язану природу економічних та бізнес-систем. Підприємства можуть застосовувати стратегії, які враховують нелінійні, емерджентні явища та непередбачуваність ринків.

8. Поведінкова економіка:

Поведінкова економіка проливає світло на те, як психологічні упередження та евристика впливають на прийняття рішень. Стратегії розвитку можуть бути розроблені з урахуванням цих когнітивних факторів у маркетингу, ціноутворенні та залученні клієнтів.

Дані теоретичні засади не є взаємовиключними і часто можуть бути інтегровані в комплексну стратегію розвитку. Вибір пріоритетних теорій залежить від конкретного контексту та цілей організації, а також від динамічного характеру бізнес-середовища. Поєднання ідей з різних теорій може призвести до створення більш надійних та адаптивних стратегій розвитку. Дослідження ключових стратегій розвитку підприємств дає всебічне і глибоке розуміння того, як підприємства можуть орієнтуватися в постійно мінливому ландшафті сучасного ринку. Це дослідження висвітлює багатогранну природу стратегічного розвитку, підкріплену багатим теоретичним підґрунтям та методологічними інструментами, які керують процесом прийняття рішень [7, с. 31-36].

Фундамент стратегій розвитку підприємства починається з глибокого розуміння теоретичних основ, які формують стратегічне мислення. Такі концепції, як SWOT-аналіз, PESTEL-аналіз, п'ять сил Портера, ресурсно-орієнтований підхід та аналіз ланцюжка створення вартості пропонують структуровані підходи до розуміння внутрішньої та зовнішньої динаміки, що впливає на стратегічний вибір. Вони дають змогу організаціям оцінити свою конкурентну позицію, проаналізувати ринкові

можливості та визначити ключові компетенції, які можна використати для сталого зростання.

Практичне застосування теоретичних засад підкріплене методологічними інструментами. Економічний аналіз, сценарне планування, бенчмаркінг, ключові показники ефективності, маркетингові дослідження, портфельний аналіз, SWOT-матриці та системи підтримки прийняття рішень забезпечують системні засоби оцінки, формулювання та впровадження стратегій розвитку. Ці інструменти допомагають перетворити теоретичні знання на практичні плани, узгоджуючи бачення організації з кількісно вимірюваними цілями та показниками ефективності.

1.2 Методичні підходи до оцінювання економічних результатів розвитку та класифікація базових стратегій підприємства

Оцінка економічних результатів розвитку підприємства є важливим аспектом стратегічного управління та прийняття рішень. Для оцінки фінансово-економічних результатів діяльності підприємства в контексті його розвитку використовуються різні методологічні підходи. Наведемо декілька найпоширеніших методологічних підходів до оцінки економічних результатів [8, с. 212-217]:

Аналіз фінансової звітності: передбачає вивчення звітів про прибутки та збитки, балансів та звітів про рух грошових коштів підприємства. Для оцінки фінансових результатів використовуються такі ключові фінансові показники, як зростання доходів, коефіцієнти прибутковості (наприклад, чистий прибуток, рентабельність активів) та коефіцієнти ліквідності.

Аналіз витрат і вигод (СВА): оцінює фінансову доцільність проекту або ініціативи шляхом порівняння витрат, пов'язаних з ним, з очікуваними вигодами. Цей

метод особливо корисний для оцінки економічної життєздатності конкретних проектів розвитку або інвестицій.

Аналіз рентабельності інвестицій (ROI): розраховує прибуток, отриманий від інвестицій, відносно їхньої вартості. Підприємства часто використовують ROI для оцінки економічних результатів капітальних витрат, маркетингових кампаній або науково-дослідних проектів.

Аналіз чистої теперішньої вартості (NPV): передбачає дисконтування очікуваних майбутніх грошових потоків від зусиль підприємства з розвитку до їхньої теперішньої вартості. Позитивне значення NPV вказує на те, що проект або стратегія, як очікується, принесе прибуток.

Аналіз внутрішньої норми рентабельності (IRR): це ставка дисконтування, за якої NPV майбутніх грошових потоків від проекту дорівнює нулю. Це показник потенційної доходності інвестицій, який допомагає оцінити економічну привабливість проекту.

Аналіз беззбитковості: визначає рівень продажів або випуску продукції, при якому підприємство не отримує ні прибутку, ні збитків. Він корисний для розуміння того, в який момент зусилля з розвитку стають економічно життєздатними.

Аналіз ефективності витрат (CEA): порівнює витрати на різні стратегії або втручання з їхньою відносною ефективністю в досягненні конкретних цілей. Цей підхід часто використовується в охороні здоров'я та державній політиці для оцінки економічних результатів різних методів лікування або програм.

Економічна додана вартість (EVA): це показник фінансової ефективності, який віднімає вартість капіталу з чистого операційного прибутку підприємства після оподаткування (NOPAT). Він дає уявлення про те, чи генерує діяльність компанії економічну цінність для акціонерів.

Порівняльний аналіз: бенчмаркінг передбачає порівняння фінансово-економічних показників підприємства з показниками конкурентів або галузевими

стандартами. Це допомагає визначити сфери, в яких організація може потребувати вдосконалення, або ті, в яких вона досягла успіху.

Аналіз чутливості: досліджує, як зміни в ключових припущеннях або параметрах можуть вплинути на економічні результати проекту або стратегії. Він оцінює стійкість результатів за різних сценаріїв.

Моделювання за методом Монте-Карло: генерує низку можливих результатів шляхом включення невизначеності та мінливості у фінансові моделі. Цей підхід є цінним для оцінки ризику, пов'язаного зі стратегіями розвитку.

Соціальна віддача інвестицій (SROI): оцінює соціальну, екологічну та економічну цінність, що генерується діяльністю підприємства з розвитку. Він допомагає виміряти ширший вплив зусиль організації, ніж фінансові прибутки.

Аналіз загальної вартості володіння (TCO): розраховує загальні витрати, пов'язані з придбанням, експлуатацією та обслуговуванням активів, продуктів чи послуг протягом їхнього життєвого циклу. Він допомагає приймати обґрунтовані рішення щодо інвестицій та закупівель.

Багатокритеріальний аналіз рішень (MCDA): при оцінці стратегій розвитку MCDA враховує численні економічні та неекономічні критерії, що дозволяє більш цілісно оцінити результати.

Спираючись на дослідження вітчизняних і зарубіжних учених, пропонуємо методику оцінювання результативності досягнення стратегій розвитку підприємства, яка дає можливість приймати ефективні управлінські рішення та правильно обрати подальшу стратегію для розвитку компанії. Результати проведених досліджень дозволяють виокремити такі основні елементи даного процесу (рис. 1.3).

Вибір методологічних підходів до оцінки економічних результатів повинен відповідати конкретним цілям, галузі та контексту діяльності підприємства. Багато організацій використовують комбінацію цих методів, щоб отримати всебічне розуміння фінансово-економічних наслідків своїх стратегій розвитку. Крім того,

важливо враховувати нефінансові фактори, такі як соціальні та екологічні наслідки, при оцінці загальних результатів розвитку підприємства [10, с. 304].



Рисунок 1.3 – Процес оцінювання стратегічних намірів компанії

Джерело: розроблено автором на основі [43]

Стратегії підприємства можна класифікувати на кілька категорій залежно від їхніх цілей, обсягу та спрямованості. Ці класифікації забезпечують основу для розуміння фундаментальних підходів, які організації використовують для досягнення своїх цілей. Наведемо деякі з ключових класифікацій базових стратегій підприємства [12, с. 496]:

1. Стратегії корпоративного рівня:

Стратегії зростання: спрямовані на розширення розміру та охоплення організації. Поширені стратегії зростання включають розширення ринку, розробку продуктів, диверсифікацію, злиття та поглинання.

Стратегії стабільності: зосереджені на підтримці поточного рівня діяльності без значного зростання чи скорочення. Їх часто обирають у зрілих галузях або коли організація стикається з невизначеними економічними умовами.

Стратегії скорочення: передбачають зменшення масштабу або обсягу операцій для підвищення ефективності або подолання фінансових труднощів. Найпоширеніші стратегії скорочення включають скорочення витрат, продаж активів і скорочення штату.

2. Стратегії бізнес-рівня:

Лідерство за витратами: спрямовані на те, щоб стати найдешевшим виробником у галузі, що дозволяє організації пропонувати товари чи послуги за конкурентними цінами, зберігаючи при цьому прибутковість.

Диференціація: зосереджені на створенні унікальних і цінних продуктів або послуг, які виправдовують преміальну ціну. Це часто включає в себе інновації, брендинг і маркетинг.

Стратегії фокусування або нішеві стратегії: Організації, що використовують стратегії фокусування, зосереджуються на обслуговуванні певного сегмента ринку, зазвичай нішевого або спеціалізованого, і пристосовують свої продукти чи послуги до потреб цього сегмента.

3. Конкурентні стратегії:

Стратегії конкурентних переваг: спрямовані на створення та утримання конкурентної переваги над конкурентами. Найпоширеніші стратегії конкурентних переваг включають якість продукції, обслуговування клієнтів та інновації.

Стратегії конкурентного позиціонування: спрямовані на те, щоб вигідно позиціонувати організацію в межах своєї галузі чи ринку, часто підкреслюючи атрибути, які відрізняють її від конкурентів.

4. Інноваційні стратегії:

Стратегії на основі інновацій: Організації, які надають пріоритет інноваціям, зосереджуються на створенні та виведенні на ринок нових продуктів, послуг чи технологій, щоб отримати конкурентну перевагу на ринку.

Стратегії відкритих інновацій: передбачають співпрацю із зовнішніми партнерами, такими як клієнти, постачальники чи інші організації, для розробки нових ідей та продуктів.

5. Стратегії виходу на ринок:

Проникнення на ринок: спрямовані на збільшення ринкової частки організації на існуючих ринках або сегментах клієнтів.

Розвиток ринку: передбачають вихід на нові ринки через географічну експансію або орієнтацію на нові клієнтські сегменти.

Розвиток продукту: зосереджені на впровадженні нових продуктів або послуг на існуючих ринках.

Диверсифікація: спрямовані на вихід на абсолютно нові ринки або галузі, часто з метою зменшення ризику або отримання вигоди від нових можливостей.

6. Стратегії інтернаціоналізації:

Глобальна експансія: передбачають вихід на міжнародні ринки з метою охоплення ширшої клієнтської бази та диверсифікації джерел доходу.

Локалізація: адаптують продукти, послуги та операції до специфічних потреб та вподобань місцевих ринків.

7. Коопераційні стратегії:

Стратегічні альянси: організації формують стратегічні альянси або партнерства з іншими компаніями для доступу до ресурсів, обміну досвідом та досягнення спільних цілей.

Спільні підприємства: це спільні бізнес-угоди, коли дві або більше організацій інвестують у спільний проект або підприємство.

8. Стратегії цифрової та електронної комерції:

Стратегії електронної комерції: зосереджені на продажі товарів чи послуг в Інтернеті, використовуючи Інтернет для охоплення клієнтів та ведення бізнесу.

Цифрова трансформація: передбачають інтеграцію цифрових технологій і процесів у різні аспекти діяльності організації для підвищення ефективності, якості обслуговування клієнтів і конкурентоспроможності.

Дані класифікації дають широкий огляд основних корпоративних стратегій, які використовують організації. Важливо зазначити, що багато підприємств поєднують кілька стратегій, щоб створити комплексний та індивідуальний підхід, який відповідає їхнім конкретним цілям та ринковим умовам. Вибір стратегії залежить від унікальних обставин та цілей організації.

У цих стратегічних прагненнях критично важливими є адаптивність і здатність реагувати на мінливі ринкові умови. Наприклад, війна, що триває в Україні, створює значні виклики та невизначеності, впливаючи на зусилля компаній з розширення. Цей зовнішній фактор підкреслює динамічний характер бізнес-середовища і необхідність стратегій, які враховують геополітичні та економічні потрясіння.

По суті, стратегії розвитку підприємств є свідченням динамічної та багатогранної природи сучасного бізнесу. Теоретичні та методологічні засади допомагають особам, які приймають рішення, розуміти, формулювати та реалізовувати стратегії, що відповідають цілям організації та реагують на складнощі ринку. Оскільки підприємства прагнуть до конкурентоспроможності та сталого зростання, їхня здатність адаптуватися, впроваджувати інновації та ефективно застосовувати ці стратегії має першорядне значення. Шлях розвитку підприємств триває, позначений прагненням до досконалості та неперервним прагненням до успіху в динамічному та мінливому світі бізнесу [13, с. 155].

Методичні підходи до оцінки економічних результатів стратегій розвитку є невід'ємною частиною процесу прийняття обґрунтованих рішень. Ці підходи забезпечують організації кількісними та аналітичними інструментами, необхідними для оцінки реалістичності, впливу та фінансових наслідків їхнього стратегічного

вибору. Економічний аналіз, сценарне планування та ключові показники ефективності (KPI) - це не просто інструменти; це стовпи, на яких ґрунтується стратегічне оцінювання. Сценарне планування стає цінним помічником, що дозволяє організаціям передбачити і підготуватися до потенційних збоїв і невизначеностей. Це методичний спосіб оцінити ризики та переваги різних варіантів розвитку подій. З іншого боку, KPI слугують навігаційними зірками, забезпечуючи вимірні орієнтири в різних аспектах реалізації стратегії. Кількісна природа цих підходів робить їх незамінними для організацій, які прагнуть приймати рішення на основі даних. Більше того, їхня роль поширюється на зменшення ризиків і критично важливе завдання досягнення балансу між витратами і вигодами. Економічний аналіз відіграє ключову роль у забезпеченні економічної життєздатності стратегії, а також у тому, що очікувані вигоди перевищують пов'язані з нею витрати. Він стає запобіжником від непродуманих стратегій, які можуть виснажувати ресурси організації, не пропонуючи відповідної віддачі.

Класифікація базових стратегій підприємства виступає фундаментальною організаційною основою, пропонуючи розуміння різних шляхів, якими може йти бізнес для досягнення своїх цілей. Вона містить визнання того, що стратегії повинні бути не жорсткими шаблонами, а адаптованими рішеннями, які відповідають унікальним обставинам, динаміці ринку та організаційним можливостям. Ця система демістифікує складний світ прийняття стратегічних рішень, спрощуючи та класифікуючи стратегії на окремі групи. Таким чином, вона дозволяє організаціям робити більш точний вибір. Цей акцент на гнучкості та стратегічній адаптивності підкреслює ключовий момент - жодна стратегія не підходить для всіх ситуацій. Це нагадування про те, що обрані стратегії повинні відповідати контексту і цілям, а не бути жорстко нав'язаними. Він визнає мінливий характер бізнес-середовища і те, що стратегії повинні розвиватися, щоб залишатися ефективними [15, с. 3-10].

1.3. Особливості формування та видова характеристика стратегій розвитку підприємства

Формування стратегії розвитку підприємства - це комплексний і часто ітеративний процес, який враховує цілі організації, її ресурси, зовнішнє середовище та конкурентне середовище. Вибір стратегії розвитку залежить від конкретних обставин та цілей підприємства. Існують різні типи стратегій розвитку підприємства, кожна з яких має свої особливості та спрямованість. Пропонуємо огляд особливостей та типів стратегій розвитку підприємства [18, с. 336]:

1. Особливості формування стратегії:

Стратегічний аналіз: Перед формуванням стратегії організації зазвичай проводять ретельний аналіз своїх внутрішніх сильних і слабких сторін, зовнішніх можливостей і загроз, а також конкурентного середовища. Для цього часто використовують такі інструменти, як SWOT-аналіз та сканування середовища.

Узгодження цілей: Стратегії розробляються для узгодження з місією, баченням та довгостроковими цілями організації. Особливістю є забезпечення того, щоб стратегія слугувала вектором для досягнення цих цілей.

Оцінка ресурсів: Організації оцінюють наявні ресурси, включаючи фінансові, людські та технологічні ресурси. Це допомагає прийняти рішення про те, які стратегії є здійсненними та реалістичними.

Сканування навколишнього середовища: Підприємства відстежують зовнішнє середовище на предмет тенденцій, регуляторних змін, технологічного прогресу та ринкових зрушень. Це допомагає адаптувати стратегії до мінливих обставин.

Оцінка ризиків: Виявлення та пом'якшення ризиків є ключовим аспектом формування стратегії. Підприємства повинні враховувати потенційні виклики та невизначеності і розробляти плани на випадок непередбачуваних ситуацій.

2. Типи стратегій розвитку підприємства:

a. Стратегії виходу на ринок:

Проникнення на ринок: Зосереджується на завоюванні більшої частки ринку на існуючих ринках за допомогою таких стратегій, як ціноутворення, просування та вдосконалення продукту.

Розвиток ринку: Передбачає вихід на нові ринки, як географічно, так і шляхом орієнтації на нові сегменти споживачів.

Розвиток продукту: Зосереджується на створенні та впровадженні нових продуктів або послуг на існуючих ринках.

Диверсифікація: Передбачає вихід на нові ринки або галузі з метою зменшення ризику або отримання вигоди від нових можливостей.

b. Конкурентні стратегії:

Лідерство за витратами: Прагне стати виробником з найнижчими витратами в галузі, що часто досягається за рахунок ефективності, економії на масштабах та контролю витрат.

Диференціація: Зосереджується на створенні унікальних продуктів або послуг, які виправдовують преміальну ціну.

Стратегії фокусування/ніші: Зосереджуються на обслуговуванні певного сегмента ринку, пристосовуючи продукти або послуги до його унікальних потреб.

c. Стратегії зростання:

Вертикальна інтеграція: Передбачає розширення контролю над ланцюжком постачання шляхом придбання постачальників або дистриб'юторів.

Горизонтальна інтеграція: Зосереджується на придбанні або злитті з конкурентами для досягнення ефекту масштабу та збільшення ринкової влади.

Пов'язана та непов'язана диверсифікація: Підприємства можуть диверсифікувати свою діяльність у суміжні галузі, які мають синергетичний ефект, або в непов'язані галузі для зменшення ризиків.

d. Інноваційні стратегії:

Продуктові інновації: Зосереджується на розробці нових або вдосконалених продуктів та послуг.

Процесні інновації: Зосереджується на вдосконаленні операційних процесів для підвищення ефективності та результативності.

Відкриті інновації: Передбачають співпрацю із зовнішніми партнерами, такими як клієнти або постачальники, для стимулювання інновацій.

e. Стратегії цифрової та електронної комерції:

Електронна комерція та присутність в Інтернеті: Зосереджуються на створенні цифрової присутності та продажу продуктів чи послуг онлайн.

Цифрова трансформація: Інтегрує цифрові технології та процеси в організації для покращення операцій, клієнтського досвіду та конкурентоспроможності.

f. Стратегії інтернаціоналізації:

Глобальна експансія: Передбачає вихід на міжнародні ринки з метою охоплення ширшої клієнтської бази та диверсифікації джерел доходу.

Локалізація: Адаптація продуктів, послуг та операцій до специфічних потреб та вподобань місцевих ринків.

g. Стратегії сталого розвитку та корпоративної соціальної відповідальності:

Сталий розвиток: Зосереджується на екологічній та соціальній відповідальності, включаючи зменшення впливу на навколишнє середовище та покращення соціального добробуту.

КСВ: Передбачає внесок у суспільний та соціальний добробут через філантропію, етичне ведення бізнесу та залучення громадськості.

Кожен тип стратегії розвитку має свої особливості, виклики та міркування. Організації часто обирають стратегії на основі своїх цілей, ринкових умов, наявних ресурсів та толерантності до ризиків.

Самі стратегії охоплюють широкий спектр підходів. Від диверсифікації ринків до диверсифікації послуг, технологічного прогресу, ініціатив сталого розвитку та

стратегічних партнерств - кожен шлях пропонує унікальні можливості та виклики. Диверсифікація ринків розширює географічну присутність компанії та її частку на ринку, але вимагає адаптації до різноманітних ринкових умов та регуляторних норм. Диверсифікація послуг може призвести до нових потоків доходів, але при цьому життєво важливими є ефективне управління та масштабування. Технологічний прогрес відкриває двері для інновацій, але вимагає значних інвестицій. Ініціативи зі сталого розвитку покращують репутацію компанії, але можуть вимагати початкових капіталовкладень. Стратегічні партнерства уможливають співпрацю, але вимагають ефективного управління відносинами. Програми соціального забезпечення працівників і водіїв підвищують задоволеність, але вимагають тонкого балансу між витратами і вигодами. Зниження витрат і підвищення ефективності підвищують конкурентоспроможність, але вимагають постійної оптимізації [19, с. 699].

Формування та класифікація стратегій розвитку підприємства демонструють динамічний та адаптивний підхід, який глибоко вкорінився в процес стратегічного управління. Один з найважливіших висновків, який можна зробити, - це індивідуальний характер цих стратегій. У світі стратегічного управління не існує універсальних рішень. Натомість, стратегії мають бути ретельно пристосовані до конкретних обставин, цілей і ресурсів кожної організації. Такий індивідуальний підхід визнає складнощі та особливості, з якими стикається бізнес. Він підкреслює важливість розробки стратегій, які унікально підходять для вирішення проблем і використання можливостей, з якими стикається кожне підприємство.

Крім того, важливою особливістю цих стратегій є їхній динамічний характер. У бізнес-середовищі, що швидко змінюється, стратегії повинні бути гнучкими та адаптивними. Стратегії, які виявляються ефективними сьогодні, можуть не дати таких же результатів завтра. Така динамічна адаптивність особливо важлива в галузях, що характеризуються постійним технологічним прогресом і змінами в уподобаннях споживачів. Підприємства повинні бути готовими коригувати свої стратегії у відповідь на ці зміни. Ця адаптивність є тим рятівним колом, яке дозволяє

організаціям процвітати і залишатися конкурентоспроможними в умовах ринку, що постійно змінюється.

Класифікація стратегій розвитку на окремі типи слугує важливим орієнтиром для бізнесу. Вона дає чітке та структуроване уявлення про спектр стратегічних можливостей, які є в розпорядженні підприємства. Ця класифікація демонструє, що не існує єдиного універсального підходу до успіху. Підприємства мають на вибір різноманітний портфель стратегій - від проникнення на ринок і розробки продукту до диверсифікації, лідерства за витратами та диференціації [22, с. 8]. Таке розмаїття підкреслює важливість усвідомленого вибору, який має відповідати конкретним цілям компанії, її конкурентному позиціонуванню та ринковому контексту. Вона підкреслює, що успішними стратегіями є ті, які найбільше відповідають унікальним обставинам компанії.

Варто зазначити, що класифікація стратегій привертає увагу до притаманних їм компромісів між ризиками та винагородами. Кожен тип стратегії несе в собі певний набір ризиків та потенційних винагород [23, с. 83]. Наприклад, проникнення на ринок може запропонувати менші ризики, але обмежені потенційні вигоди, тоді як диверсифікація може запропонувати більші вигоди, але ціною збільшення ризиків. Для організацій надзвичайно важливо ретельно оцінювати ці компроміси. Розуміння нюансів кожного типу стратегії, її наслідків та потенційних результатів є важливим кроком у процесі прийняття рішень.

По суті, особливості формування та типологічні характеристики стратегій розвитку підприємств демонструють динамічний, адаптивний та індивідуальний підхід до стратегічного управління. Вони підкреслюють необхідність для організацій орієнтуватися в складному і постійно мінливому бізнес-ландшафті за допомогою стратегій, які є не тільки гнучкими, але й точно відповідають їхнім унікальним обставинам і цілям. Ці характеристики є ключовими при розробці стратегій, які можуть витримати випробування часом і спрямовувати підприємства до довгострокового успіху та конкурентоспроможності.

РОЗДІЛ 2

ОЦІНЮВАННЯ ЕКОНОМІЧНИХ РЕЗУЛЬТАТІВ РОЗВИТКУ ТОВ «ООК-PARK»

2.1 Загальна характеристика та аналіз внутрішнього бізнес-середовища компанії «ООК-Park»

ТОВ «ООК-Park» є першим офіційним партнером Uklon та Bolt в Україні. Крім того, є одним з провідних операторів таксі Києва та Львова. В команді компанії вже 450 водіїв, а парк налічує більше ніж 200 авто від 2017 року випуску. Вид діяльності підприємства – пасажирське автоперевезення. Компанія заснована в 2014 році українцем Рибченко Романом Геннадійовичем.

Місія компанії - надавати безпечні, зручні та надійні транспортні рішення для людей та громад. Візія - стати передовим та найбільш надійним провідником у світі пасажирських перевезень, який надає клієнтам найкращі умови для безпечних, комфортних та інноваційних поїздок. Компанія прагне створити новий стандарт в обслуговуванні клієнтів, використовуючи передові технології та екологічно чистий транспорт, забезпечуючи неперевершеність якості та задоволення для кожного пасажиря. ТОВ «ООК-Park» прагне зробити міста доступними та зручними для всіх, надаючи інноваційні послуги та створюючи ефективну, екологічно чисту мобільність для наших клієнтів.

Основні напрямки діяльності підприємства включають пасажирські перевезення "точка-точка", забезпечуючи ефективне добирання пасажирів до місця призначення. Масштаб його діяльності охоплює велику кількість поїздок на місяць, що становить приблизно 10 301, із значним річним пасажирообігом у 9 309 002 пасажиро-кілометрів. Складність його виробництва полягає в координації великої

кількості транспортних засобів і водіїв для забезпечення безперервного надання послуг. Підприємство використовує наукомісткі технології для оптимізації маршрутів, моніторингу роботи водіїв та покращення загального досвіду клієнтів.

Стратегічними цілями компанії є:

1. Інноваційна диференціація: акцент на створенні та впровадженні унікальних та передових рішень, які відокремлять компанію від інших гравців у галузі;

2. Розширення ринку: Стратегічна експансія в нові міста та регіони в Україні, з подальшою обережною міжнародною експансією;

3. Партнерства та альянси: Формування стратегічних партнерств з місцевим бізнесом, готелями та постачальниками туристичних послуг;

4. Безпека та конфіденційність даних: Забезпечення надійної безпеки даних і практики конфіденційності даних користувачів;

5. Клієнтоорієнтований підхід: Продовжувати надавати пріоритет безпеці, задоволеності та зручності пасажирів і водіїв, щоб формувати та утримувати лояльність клієнтів;

6. Збільшення обсягів перевезень: Зростання числа пасажирів або обсягів перевезень може бути однією з ключових стратегічних цілей для підвищення доходу;

7. Диверсифікація послуг: Розширення спектру наданих послуг таксі, включаючи нові види перевезень або додаткові сервіси, які виходять за межі традиційних таксі. Це включає в себе різноманітні ініціативи та інновації для привертання нових клієнтів, збільшення обсягів перевезень та підвищення конкурентоспроможності на ринку.

8. Екологічна відповідальність: Впровадження та рекламування екологічно чистих технологій та методів перевезень є важливою стратегічною ціллю в контексті сучасних екологічних тенденцій;

ТОВ «ООК-Park» було створено 14 березня 2014 року з метою надання ефективних та надійних послуг з пасажирських перевезень в Україні. Вектор розвитку

компанії характеризується постійним розширенням та адаптацією до динамічних ринкових умов в країні. Підприємство розпочало свою діяльність як скромна транспортна служба, а згодом перетворилося на офіційного партнера відомих в Україні компаній-перевізників Uklon та Bolt. Це партнерство значно розширило присутність компанії на ринку та надало йому конкурентну перевагу. Протягом багатьох років компанія зосередилася на розширенні свого автопарку, інвестуванні в сучасні технології для ефективної роботи та формуванні кваліфікованої робочої сили, щоб задовольнити зростаючий попит на послуги пасажирських перевезень.

Капітал спочатку був залучений за рахунок приватних інвестицій та позик для придбання необхідних транспортних засобів та створення інфраструктури. Компанія зареєстрована як Товариство з обмеженою відповідальністю (ТОВ) в Україні. Ця організаційно-правова форма забезпечує чітке розмежування між особистими та діловими активами, обмежуючи відповідальність власника компанії. Механізм функціонування включає управління автопарком, координацію роботи водіїв, обслуговування клієнтів та цифрові платформи для бронювання. Центр управління знаходиться за адресою: проспект Степана Бандери, 20а, Київ, 0420, і слугує центральним вузлом для операційної та адміністративної діяльності.

Одним із етапів аналізу підприємства є визначення організаційної системи і посадових обов'язків персоналу (рис. 2.1).

На чолі компанії стоїть генеральний директор, який виконує головні управлінські функції. Підприємство має два офіси зі своїм лінійним керівництвом. Крім цього, наявне розмежування відділ та підвідділів за функціональними обов'язками з центрами керувань у вигляді головних менеджерів.

Також на підприємстві функціонує декілька сервісних підрозділів – це підвідділи, що обслуговують та забезпечують ефективну діяльність бізнес- напрямків, наприклад, такі як СТО.

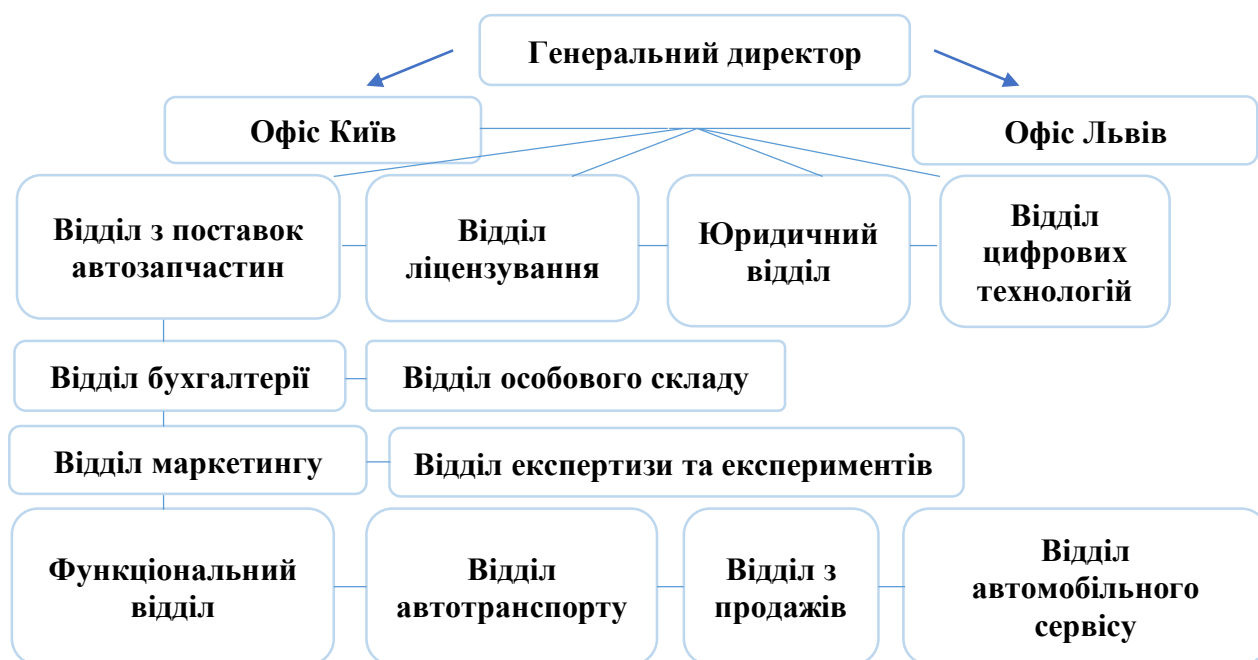


Рисунок 2.1 – Організаційна структура управління ТОВ «ООК-Park»

Джерело: розроблено автором на основі дослідження структури підприємства ТОВ «ООК-Park»

ТОВ «ООК-Park» займається повним циклом пасажирських перевезень. Крім того, компанія надає зручні умови праці для водіїв. В них входять:

- комфортне житло для водіїв на момент роботи у парку. водій може вибрати зручне розташування серед запропонованих варіантів у будь-якому районі Києва та Львова;
- комфортні автомобілі, на яких буде приємно, безпечно та вигідно працювати. найкращі моделі для роботи на автоматі та механіці toyota, hyundai, kia, renault, citroen, peugeot дизель та газ;
- щомісячна бонусна програма (діє бонусна програма за 600 замовлень – 5000 грн. за 700 замовлень – 6000 грн. приведи друга від 500 до 2000 грн. бонус за чистий автомобіль – 500 грн);
- все необхідне для роботи (телефон, навігатор, кріплення, зарядка, автокрісло);

- обслуговування автомобілів (миття, заправка та ремонт за рахунок компанії);
- навчання (безкоштовне навчання для водіїв таксі-початківців у Києві та Львові);
- ліцензія таксі (рух громадською смугою прискорить виконання замовлень, що збільшить дохід водія);
- відсутність простоїв (завжди велика кількість замовлень);
- гнучкий графік роботи (індивідуальний графік кожного водія: (1/1) добу через добу, (1/2) доба через дві, (6/1) тижневий (при виконанні плану), водій вихідного дня);
- підтримка 24/7 (за потреби супровід менеджерами під час роботи водія);
- відсутність заставної вартості (на відміну від інших компаній, «ООК-Park» не бере заставу під час використання їх авто);
- з першого дня за кермо (почати роботу можна відразу після співбесіди в офісі).

Розглянемо більш детально внутрішнє бізнес-середовище компанії. Спочатку визначимо внутрішні ресурси, якими володіє «ООК-Park» та використовує задля досягнення стратегічних цілей розвитку:

1. Фінансові ресурси: Вони включають усі фінансові активи, які компанія має в розпорядженні, такі як капітал, запаси, оборотні кошти та інші види інвестицій.

2. Матеріальні ресурси: Це охоплює всі фізичні активи компанії, такі як автопарк, офіси, обладнання для обслуговування автомобілів/клієнтів та інші речі, необхідні для функціонування бізнесу.

3. Людські ресурси: Співробітники, менеджмент та інші представники персоналу є ключовим ресурсом для компанії. Знання, навички та досвід працівників визначають успіх бізнесу.

4. Технічні ресурси: Інформаційні технології, програмне забезпечення, мобільні додатки та інші технічні ресурси, які використовуються для оптимізації та автоматизації різних бізнес-процесів.

5. Бренд та репутація: Добре визнаний бренд і позитивна репутація серед клієнтів є важливими внутрішніми ресурсами, які впливають на привабливість компанії для клієнтів і партнерів.

6. Інноваційні ресурси: Здатність до інновацій та впровадження нових технологій є одним із ключових факторів конкурентоспроможності компанії.

Також необхідно охарактеризувати організаційну культуру підприємства. Вона визначається рядом факторів, таких як масштаби бізнесу, стратегії компанії, галузеві особливості та цінності керівництва. Для компанії ТОВ «ООК-Park» організаційна культура відображається в таких аспектах:

1. Спрямованість на обслуговування клієнтів: У компаніях, що займаються пасажирськими перевезеннями, важливо мати культуру, орієнтовану на високий рівень обслуговування пасажирів. Це включає в себе дружелюбний персонал, чистоту транспортних засобів та ефективну взаємодію з клієнтами.

2. Безпека та надійність: З огляду на особливості галузі, компанія повинна покладати великий акцент на безпеку пасажирів та надійність перевезень. Ці цінності визначають структуру та процеси компанії.

3. Технологічні інновації: З урахуванням сучасних технологій, компанія активно впроваджує інновації, такі як онлайн-системи бронювання, відстеження маршрутів, щоб полегшити взаємодію з клієнтами та оптимізувати процеси.

4. Комунікація та командна робота: Важливо мати ефективну систему комунікації як всередині компанії, так і з пасажирями. Командна робота між водіями, персоналом та керівництвом сприяє покращенню якості обслуговування.

5. Стійка відповідальність: Оскільки безпека є пріоритетом у сфері перевезень, організаційна культура підкреслює важливість стійкої відповідальності як для водіїв, так і для всього персоналу.

6. Гнучкість та швидкість реагування: Галузь перевезень дуже динамічна, тому культура підтримує гнучкість та швидкість прийняття рішень для ефективної реакції на зміни у сфері.

Для подальшого визначення операційної ефективності та фінансового стану, виконаємо детальний аналіз усіх фінансових звітностей компанії. В першу чергу розглянемо фінансові результати діяльності ТОВ «ООК-Park» у відповідності до управлінського звіту про фінансовий результат за 2018-2022 роки. Загальна динаміка чистих доходів компанії та динаміка план-факт аналізу відображені на рисунку 2.2-2.3.

На графіках представлено рух доходів компанії, що спеціалізується на пасажирських перевезеннях в Україні у період з 2018 по 2022 рік. Аналізуючи результати фінансової звітності, можна зробити висновок про сприятливе фінансове положення підприємства. Зауважимо позитивний фінансовий результат протягом усіх періодів, за винятком 1-го кварталу 2022 року.

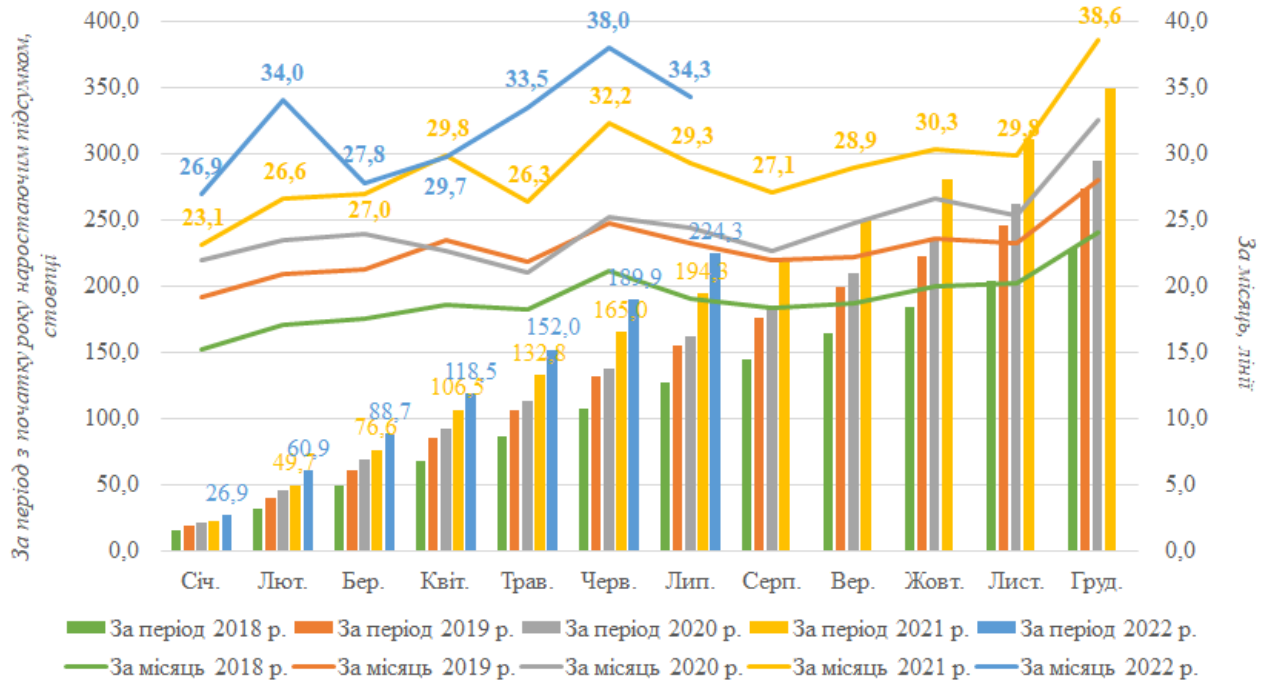


Рисунок 2.2 – Динаміка чистих доходів компанії ТОВ «ООК-Park» за 2018-2022 роки

Джерело: розроблено автором на основі управлінського звіту про фінансовий результат ТОВ «ООК-Park»

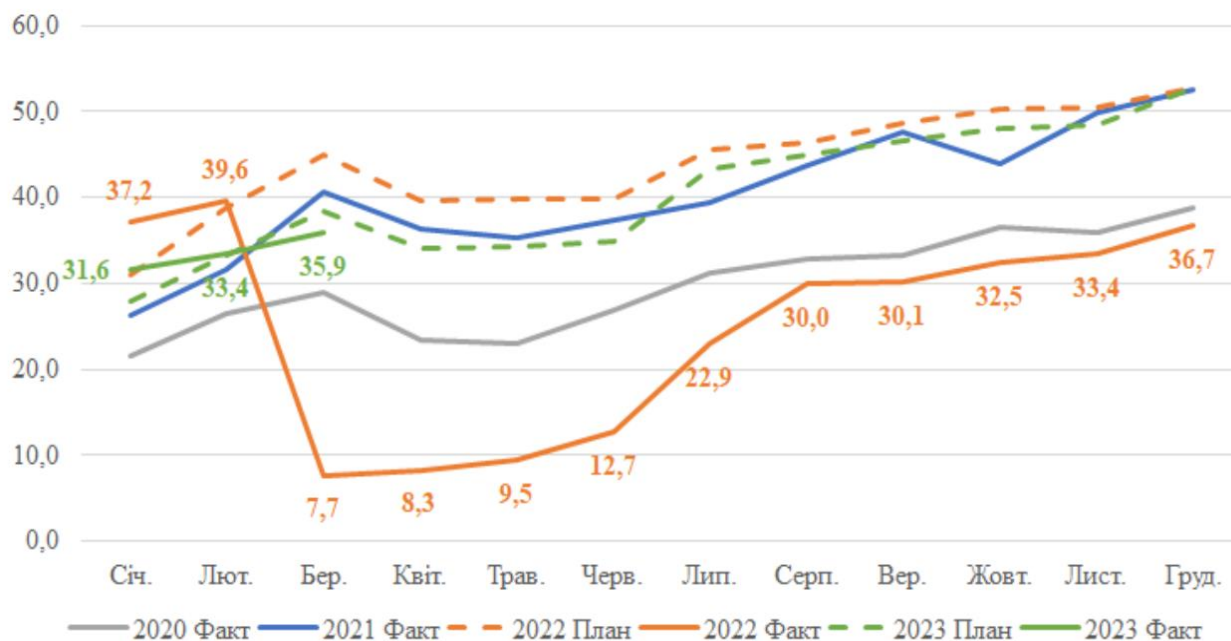


Рисунок 2.3 – Динаміка план-факт аналізу за основними показниками фінансових результатів компанії ТОВ «ООК-Рарк» за 2020-2023 роки

Джерело: розроблено автором на основі управлінського звіту про фінансовий результат ТОВ «ТОВ «ООК-Рарк»

Важливий вплив на доходи компанії має сезонність, зокрема, великі обсяги послуг продаються в 4-му кварталі. Це пояснюється активністю споживачів у цей період, а також великою кількістю користувачів, які користуються зимовими знижками на поїздки від Уклон та Болт. Зазвичай 2-й квартал має середній індекс сезонності, але у 2020 році зріст продажів був впливовим через пандемію коронавірусу, а в 2021-му – через зміну маркетингової стратегії та активне залучення платного трафіку на портал. У лютому 2022 року маємо помітний спад показників в порівнянні з попереднім місяцем через воєнний стан в Україні.

В таблиці 2.1 детально розглянемо основні показники структури балансу підприємства станом на 1 півріччя 2023 року. Повний баланс компанії наявний в додатку Г.

Таблиця 2.1 – Основні показники структури балансу ТОВ «ООК-Park» за 1 півріччя 2023 року

Показники	Значення показника, млн грн		Частка в загальній сумі балансу, %	
	на початок звітного періоду	на кінець звітного періоду	на початок звітного періоду	на кінець звітного періоду
1. Необоротні активи	2,229,552	2,368,951	41	36
2. Оборотні активи	2,277,232	2,528,804	59	64
3. Власний капітал	2,086,425	2,443,059	47	67
4. Довгострокові зобов'язання і забезпечення	341,778	554,679	9	12
5. Поточні зобов'язання і забезпечення	2,078,581	1,900,017	44	21
БАЛАНС	4,506,784	4,897,755	100	100

Джерело: розроблено автором на основі [Г.1]

- За розділом I, необоротні активи зросли з 2 229 млн грн до 2 368 млн. грн. Основні засоби залишилися великим активом підприємства. Це свідчить про стабільність та інвестиційну активність компанії.
- Розділ II показує, що оборотні активи зросли з 2,277,232 млн грн до 2,528,804 млн. грн. Це вказує на покращення ліквідності підприємства та збільшення оборотності активів.
- За розділом I, власний капітал збільшився до 2,443,059 млн грн з 2,086,425 млн грн. Це свідчить про збільшення капіталу підприємства, що є результатом прибуткової діяльності.
- Розділ II вказує на зростання довгострокових зобов'язань та забезпечення з 341,778 млн грн до 554,679 млн грн. Це свідчить про залучення позик або видачу облігацій.
- Розділ III показує, що поточні зобов'язання і забезпечення зменшилися з 2,078,581 млн грн до 1,900,017 млн грн. Це є наслідком оптимізації фінансових потоків.

Загалом, підприємство показує збільшення активів, покращення ліквідності та ріст власного капіталу, що свідчить про позитивну фінансову динаміку. Однак,

зростання довгострокових зобов'язань також вимагає уваги, оскільки це може призвести до збільшення фінансового ризику. Підприємству слід бути обережним у збільшенні своєї фінансової відповідальності та надалі планувати збільшення активів та прибутку.

В таблиці 2.2 проаналізуємо основні показники структури фінансових результатів компанії за період 2021-2022 рік. Повний фінансовий результат підприємства наявний в додатку Д.

Таблиця 2.2 – Основні показники структури фінансових результатів підприємства ТОВ «ООК-Park» за період 2021-2022 рік

Показники	Значення показника по рокам, млн грн		Відхилення	
	2021	2022	абсолютне, млн грн	відносне, %
1. Чистий дохід від реалізації продукції	3633323	4332815	699492	19,25
2. Собівартість реалізованої продукції	3085390	3998939	913549	29,61
3. Валовий прибуток	547933	333876	-214057	-39,07
4. Фінансові результати від операційної діяльності (прибуток)	457568	261182	-196386	-42,90
5. Фінансові результати до оподаткування	425932	224531	-201401	-47,26
6. Чистий фінансовий прибуток	426695	177817	-248878	-58,35
7. Сукупний дохід	426695	177817	-248878	-58,35

Джерело: розроблено автором на основі [Д.1]

За 2022 рік чистий дохід збільшився в 1,20 разів, що є позитивним сигналом. Зростання чистого доходу на 19,25% свідчить про ефективність стратегій реалізації послуг.

Збільшення собівартості в 1,30 разів вказує на зростання витрат на виробництво. Відносне зростання собівартості на 29,61% вимагає уваги до процесів оптимізації витрат.

Валовий прибуток зменшився в 0,61 разів, що свідчить про зменшення маржинальності.

Зменшення фінансового результату в 0,57 разів свідчить про менш ефективну операційну діяльність. Відносне зменшення на 42,90% також вказує на погіршення ефективності операцій.

Зменшення результатів до оподаткування в 0,53 разів виникає через зростання витрат або зменшення доходу. Відносне зменшення на 47,26% вказує на загальний негативний вплив на прибутковість.

Зменшення чистого фінансового прибутку та сукупного доходу в 0,42 разів свідчить про фінансові труднощі. Відносне зменшення на 58,35% підкреслює значущий негативний вплив на фінансовий стан компанії.

Одним із етапів аналізу активів підприємства є вивчення оптимальності їх зростання. Для цього ми дослідимо темпи збільшення активів, чистого доходу і чистого прибутку (табл. 2.3).

Таблиця 2.3 – Темпи зростання активів та фінансових результатів компанії
ТОВ «ООК-Park»

№	Показник	2020 рік	2021 рік	2022 рік
1	Темп приросту активів, %	7,6	10,05	8,63
2	Темп приросту чистого доходу, %	2,31	2,52	-6,8
3	Темп приросту чистого прибутку, %	0,47	0,57	-7,94

Джерело: складено автором на основі фінансової звітності ТОВ «ООК-Park»

1. За період з 2020 по 2022 рік, компанія демонструє стабільний ріст активів, з певним збільшенням в 2021 році та подальшим зниженням темпу у 2022 році. Це свідчить про інтенсивний розвиток компанії, збільшення обсягів операцій та придбання нових активів.

2. У 2020 та 2021 роках спостерігається позитивний приріст, але у 2022 році відбувається зниження. Це зумовлено різними факторами, такими як кон'юнктура ринку, зміни в стратегії компанії та воєнний стан.

3. Позитивні темпи в 2020 і 2021 роках свідчать про ріст прибутковості, але у 2022 році спостерігається велике від'ємне значення, що є показником фінансових труднощів та змін в бізнес-моделі. Також на цей показник повпливав воєнний стан.

Загальною тенденцією є позитивне зростання активів компанії протягом розглянутого періоду. Однак, темпи приросту чистого доходу та чистого прибутку в 2022 році вказують на потенційні виклики та перегляд стратегії компанії. Комплексний аналіз цих показників допомагає керівництву компанії впроваджувати корективи та оптимізувати фінансовий розвиток.

Проведемо порівняння темпових показників. Золоте правило економіки визначається за допомогою порівняння темпів приросту різних економічних показників. У нашому випадку, використовуючи темпи приросту активів (ТА), чистого доходу (ТД), і чистого прибутку (ТП), формула "Золотого правила економіки" виглядає наступним чином:

$$\text{"Золоте правило економіки"}: 100\% < \text{ТА} < \text{ТД} < \text{ТП}$$

Отже, для розглянутого підприємства в 2022 році темп приросту чистого прибутку та доходу має від'ємне значення, тому "Золоте правило економіки" не виконується. Це свідчить про неефективну стратегію управління прибутком/доходами та негативний вплив на фінансовий стан підприємства.

Основні показники руху грошових коштів компанії за прямим методом за період 2021-2022 роки відображено на рисунку 2.4. Повний результат руху наявний в додатку Ж.

Чистий рух коштів від операційної діяльності показав позитивний ріст, збільшившись на 186438 тис грн (в 4,05 разів), що свідчить про ефективне управління грошовим потоком у ході основної діяльності компанії.

Проте, чистий рух коштів від інвестиційної діяльності зменшився на 101494 тис грн (в 2,65 разів), що свідчить про скорочення обсягу капіталовкладень компанії та зосередження на оптимізації витрат.

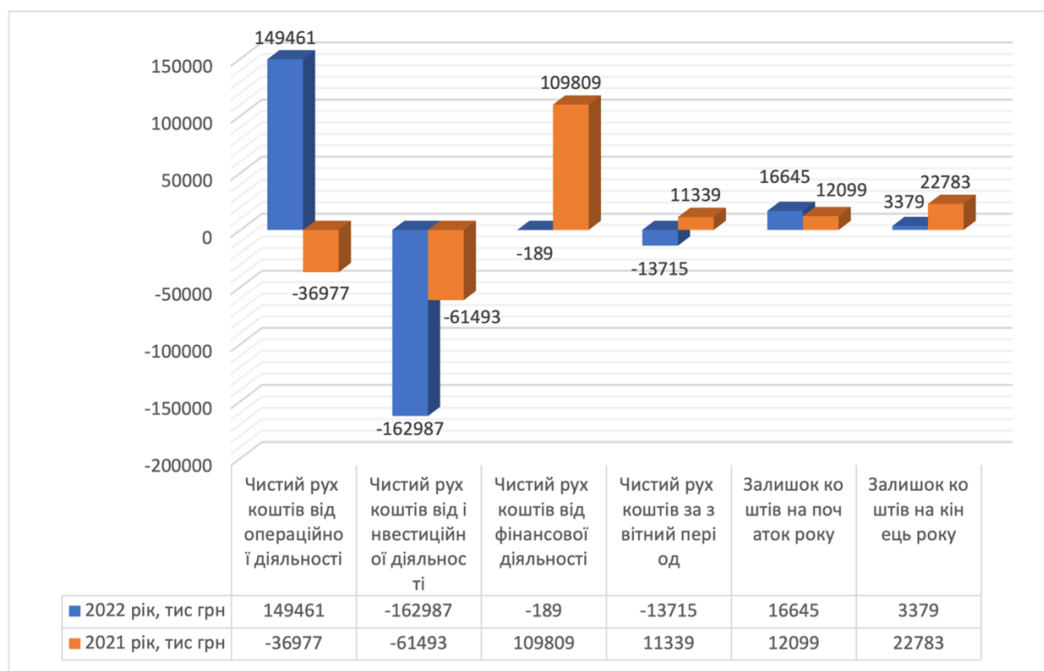


Рисунок 2.4 – Показники руху грошових коштів підприємства ТОВ «ООК-Park» за період 2021-2022 роки

Джерело: розроблено автором на основі [Ж.1]

Чистий рух коштів від фінансової діяльності зазнав значного зменшення на 109998 тис грн (в 590,26 разів). Це є наслідком зниження витрат на фінансові операції, вказуючи на оптимізацію фінансових зобов'язань та зниження боргового навантаження.

Загальний чистий рух коштів за звітний період зменшився на 25054 тис грн (в 1, 21 разів), що вказує на тимчасові труднощі та нестабільність грошового потоку компанії.

Залишок коштів на початок 2022 року збільшився на 4546 тис грн (в 1, 37 разів), що свідчить про позитивний старт року та стабільність фінансового стану компанії.

Проте, залишок коштів на кінець року зменшився на 19404 тис грн (в 0, 15 разів), що вказує на використання грошових ресурсів компанією для реалізації різних операцій та проектів.

Узагальнюючи, компанія зазнає труднощів у фінансовій діяльності, що вимагає уваги до ефективності управління грошовими ресурсами, особливо в інвестиційній та фінансовій сферах. Негативний чистий рух коштів та зменшення залишку коштів на кінець року підкреслюють необхідність ретельного аналізу та корекції стратегії управління фінансами компанії.

Внутрішні джерела фінансування підприємства вказують на засоби, які компанія генерує або має доступ до них в межах власних ресурсів та фінансових операцій. Ось внутрішні джерела фінансування для даного підприємства:

Нерозподілений прибуток (непокритий збиток): Це головне внутрішнє джерело фінансування. Нерозподілений прибуток підприємства залишається в компанії після відрахування дивідендів та інших витрат. Звіт показує, що на початок 2022 року нерозподілений прибуток склав 1,447,884 тис. грн, а на кінець року - 1,641,042 тис. грн. Ця сума використовується для фінансування різних потреб компанії.

Додатковий капітал на початок 2022 року склав 144,810 тис. грн, а на кінець року збільшився до 296,609 тис. грн. Ця сума представляє додатковий внесок власників та збільшення капіталу компанії, що використовується для розширення бізнесу.

Резервний капітал також є внутрішнім джерелом фінансування. За звітом, на початок 2022 року резервний капітал склав 13,502 тис. грн, а на кінець року збільшився до 25,179 тис. грн. Резервний капітал використовується для покриття непередбачених витрат та збереження стабільності підприємства.

2.2 Аналіз показників ефективності діяльності компанії ТОВ «ООК-Park»

Комплексний аналіз є потужним інструментом для управління бізнесом, допомагаючи компаніям приймати обґрунтовані рішення та досягати високого рівня ефективності в своїй діяльності.

Для більш ґрунтовного аналізу визначимо показники ефективності. Одним із основних є рентабельність діяльності та ділова активність. Здійснили розрахунок показників рентабельності, результати представленні в таблиці 2.4.

Таблиця 2.4 – Показники рентабельності підприємства ТОВ «ООК-Park» за період 2021-2022 рік

Показники	Значення показника по рокам, %		Відхилення	
	2021	2022	абсолютне, %	відносне, %
1. Рентабельність власного капіталу	7,97	6,53	-1,44	-18,05
2. Рентабельність активів	4,06	3,48	-0,58	-14,33
3. Рентабельність продажу за валовим прибутком	87,20	73,49	-13,71	-15,73
4. Рентабельність продажу за операційним прибутком	74,41	70,35	-4,06	-5,45
5. Рентабельність продажу за чистим прибутком	30,37	25,90	-4,47	-14,72

Джерело: розроблено автором на основі [Д.1]

Упродовж періоду з 2021 по 2022 рік підприємство ТОВ «ООК-Park» зафіксувало певне погіршення фінансових показників рентабельності.

Зменшення рентабельності власного капіталу вказує на труднощі в генерації прибутку, відносно вкладеного капіталу. Це пов'язано з непродуктивним використанням власного капіталу та неефективним управлінням ресурсами.

Зниження рентабельності активів свідчить про те, що компанія витрачає більше коштів на утримання активів, ніж отримує прибутку від їх використання.

Зменшення рентабельності продажу за валовим прибутком вказує на труднощі в управлінні витратами, можливість високих витрат на виробництво та проблеми із забезпеченням прибутковості валового доходу.

Зниження рентабельності операційного прибутку є наслідком неефективного використання ресурсів та непродуктивних операцій.

Зменшення рентабельності продажу за чистим прибутком свідчить про проблеми в управлінні загальними витратами та здатністю генерувати прибуток після урахування всіх витрат.

Загальною тенденцією є те, що у 2022 році спостерігається погіршення рентабельності підприємства в порівнянні з попереднім роком, особливо в частині ефективності використання активів та операційного капіталу.

Для оцінки впливу факторів на зміну рентабельності власного капіталу здійснили трьохфакторний аналіз, який представлений в таблиці 2.5.

Таблиця 2.5 – Фактори впливу на зміну рентабельності власного капіталу
ТОВ «ООК-Park» у 2021-2022 рр.

Показники	2020 рік	2021 рік	2022 рік
Рентабельність власного капіталу, %	7,17	7,97	6,53
Значення факторів впливу			
Рентабельність реалізації за чистим прибутком, %	32,04	30,37	25,90
Коефіцієнт оборотності оборотних активів, кількість оборотів	0,12	0,13	0,13
Коефіцієнт структури капіталу	1,82	1,96	1,88
Абсолютна зміна рівня рентабельності власного капіталу за рахунок зміни, п.п			
Рентабельність реалізації за чистим прибутком		-0,37	-1,17
Коефіцієнт оборотності оборотних активів		0,61	0,03
Коефіцієнт структури капіталу		0,58	-0,30
Сукупний вплив факторів		0,81	-1,44

Джерело: розроблено автором на основі [Г.1]

Абсолютна зміна коефіцієнта оборотності оборотних активів на 0,03 свідчить про незначний позитивний зсув у ефективності використання оборотних активів для генерації прибутку.

Аналіз факторів впливу на продуктивність функціонування активів компанії «ООК-Park» виявив, що збільшення коефіцієнта оборотності оборотних активів внесло позитивний вклад у покращення продуктивності. Однак, зменшення коефіцієнта поточної ліквідності та збільшення частки дебіторської заборгованості у фондах обігу свідчить про можливі труднощі в управлінні ліквідністю та дебіторською заборгованістю. Інші показники, такі як коефіцієнти структури капіталу, фондів обігу та оборотних фондів, не виявили значущих впливів на продуктивність.

Загальний вплив факторів на продуктивність активів підприємства склав 0,0044% у 2021 році та -0,0029% у 2022 році. Це свідчить про невелике поліпшення у 2021 році та загальний негативний тренд у 2022 році. Зміни в рентабельності власного капіталу ТОВ «ООК-Park» в 2022 році головним чином обумовлені негативним впливом рентабельності реалізації за чистим прибутком. Це вказує на потребу в удосконаленні стратегій генерації прибутку та оптимізації структури фінансування.

На рисунку 2.5 відображено графічне представлення факторів впливу на зміну рентабельності активів за чистим прибутком.

Аналіз факторів впливу на рентабельність власного капіталу підприємства ТОВ «ООК-Park» в 2021-2022 роках показав, що зменшення рентабельності реалізації за чистим прибутком на 1,17% та вплив збільшення коефіцієнта оборотності оборотних активів (0,03), а також зменшення коефіцієнта структури капіталу (-0,30) сумарно внесли сукупний вплив в розмірі -1,44%. Це говорить про те, що фактори, які визначаються рентабельністю реалізації та структурою капіталу, значущим чином вплинули на зміни в рентабельності власного капіталу. Негативний сукупний вплив свідчить про те, що підприємство може зазнавати труднощі в управлінні ефективністю

використання власних ресурсів та оптимізації фінансової структури. Рекомендації можуть бути спрямовані на оптимізацію витрат та реорганізацію капіталовкладень для поліпшення рентабельності власного капіталу.

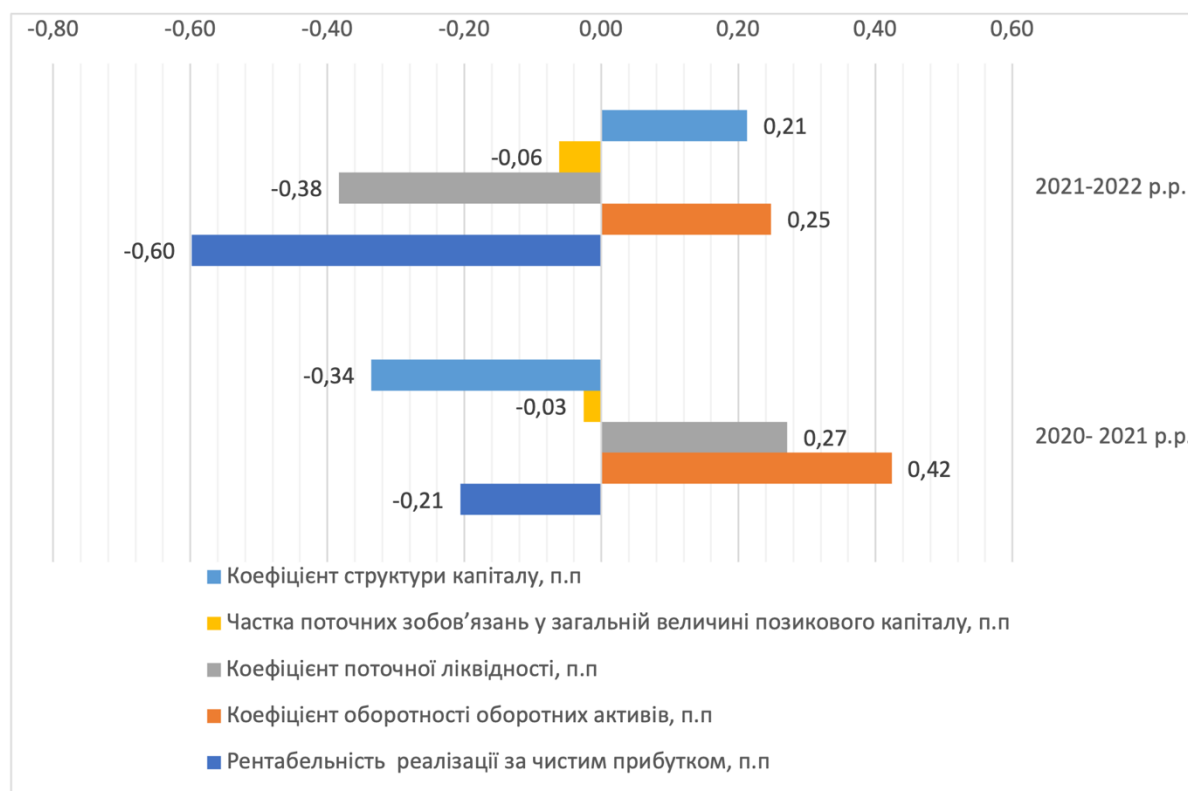


Рисунок 2.5 – Факторний аналіз рентабельності активів за чистим прибутком ТОВ «ООК-Park» за 2020-2022 рр.

Джерело: розроблено автором на основі [Г.1]

Компанія ТОВ «ООК-Park» стикається з коливаннями у фінансових показниках. Зниження рентабельності реалізації та ліквідності вимагає уваги та можливих корекцій у стратегії управління фінансами та активами. При цьому, покращення коефіцієнта оборотності є позитивним показником для компанії. Більш детальний аналіз рентабельності активів подано у додатку В.

Наступним кроком визначимо вплив показників фінансового стану компанії на оборотність активів у таблиці 2.6.

Сукупний вплив факторів на оборотність активів становить -0,0029. Індивідуальний внесок кожного фактора в цей сукупний вплив показує, що збільшення коефіцієнта оборотності оборотних активів на 0,0040, збільшення коефіцієнта поточної ліквідності на 0,0037, та інші показники мали свої внески.

Таблиця 2.6 – Фактори впливу на зміну продуктивності функціонування активів ТОВ «ООК-Park» у 2020-2022 рр.

Показник	2020 рік	2021 рік	2022 рік
Оборотність активів, обертів	0,2200	0,2244	0,2215
Абсолютна зміна рівня продуктивності функціонування активів (до попереднього року), обертів		0,0044	-0,0029
Значення факторів впливу			
1. Коефіцієнт оборотності оборотних активів	0,2231	0,2485	0,2663
2. Коефіцієнт поточної ліквідності	1,2494	1,3309	1,1937
3. Коефіцієнт співвідношення поточних зобов'язань та дебіторської заборгованості	1,7605	1,8008	1,7695
4. Частка дебіторської заборгованості у фондах обігу	0,6054	0,5993	0,6805
5. Коефіцієнт співвідношення фондів обігу та оборотних фондів	1,9510	1,9451	1,9458
6. Частка оборотних фондів у величині виробничого капіталу	0,4361	0,4376	0,4122
7. Частка виробничих фондів у величині активів підприємства	0,2015	0,1821	0,1707
Абсолютна зміна рівня оборотності активів (до попереднього року) за рахунок зміни, обертів			
2. Коефіцієнт поточної ліквідності		0,0037	-0,0061
3. Коефіцієнт співвідношення поточних зобов'язань та дебіторської заборгованості		0,0014	-0,0009
4. Частка дебіторської заборгованості у фондах обігу		-0,0006	0,0071
5. Коефіцієнт співвідношення фондів обігу та оборотних фондів		-0,0002	0,0000
6. Частка оборотних фондів у величині виробничого капіталу		0,0002	-0,0034
7. Частка виробничих фондів у величині активів підприємства		-0,0059	-0,0035
Сукупний вплив факторів		0,0044	-0,0029

Джерело: розроблено автором на основі [Г.1]

Додатковий аналіз цих факторів та їх взаємодії може допомогти зрозуміти, як саме вони впливають на продуктивність активів та виявити можливості для оптимізації. Управлінські рішення, спрямовані на покращення показників кожного з цих факторів, можуть позитивно позначитися на продуктивності активів підприємства. Аналіз факторів впливу на продуктивність функціонування активів ТОВ «ООК-Park» вказує на потребу уважнішого контролю за ліквідністю, управлінням дебіторською заборгованістю та ефективним використанням оборотних активів для досягнення більш стабільної продуктивності.

Компанія ТОВ «ООК-Park» стикається з економічними викликами, які впливають на її фінансову продуктивність та стійкість. Рекомендації включають оптимізацію управлінських процесів, поліпшення управління оборотним капіталом та забезпечення ефективного врегулювання заборгованості для покращення фінансового стану компанії.

Також доцільно розрахувати коефіцієнт стійкості економічного зростання підприємства за формулою = (Сума резервного капіталу і нерозподіленого прибутку (або непокритого збитку) на кінець року - сума резервного капіталу і нерозподіленого прибутку (або непокритого збитку) на початок року) / Власний капітал * 100% .

Стійкість економічного зростання (2021 рік) = $((24195+1631104) - (12205+1437957)) / 2382038 * 100\% = 8,61\%$.

Стійкість економічного зростання (2022 рік) = $((25179+1641042) - (13502+1447884)) / 2443059 * 100\% = 8,38\%$.

Визначимо коефіцієнт внутрішнього зростання (Квз) за формулою (2.1):

$$Кв.з. = \frac{ROA \cdot p}{1 - ROA \cdot p}, \quad (2.1)$$

де ROA — рентабельність активів (відношення чистого прибутку до середньої вартості активів);

p — коефіцієнт реінвестування (капіталізації), тобто частка чистого прибутку, що залишається в компанії після виплати дивідендів [21].

$$\text{Кв.з (2022 рік)} = 3,48 * 1 / 1 - 3,48 * 1 = 3,48 / -2,48 = -1,403 (-140,3\%).$$

$$\text{Кв.з (2021 рік)} = 4,06 * 1 / 1 - 4,06 * 1 = 4,06 / -3,06 = -1,327 (-132,7\%).$$

Підприємство виявляє позитивні ознаки економічного стану згідно з розрахунками коефіцієнтів стійкості економічного зростання та внутрішнього зростання. Коефіцієнт стійкості економічного зростання на рівні 8,38% і 8,61% свідчить про здатність підприємства до стабільного економічного росту без значної залежності від зовнішніх джерел фінансування. У 2021 році коефіцієнт внутрішнього зростання склав -132,7%, що свідчить про те, що компанія витратила більше грошей, ніж отримала, і навіть використала боргові зобов'язання для фінансування діяльності. У 2022 році коефіцієнт внутрішнього зростання дещо зменшився, але все ще залишається негативним на рівні -140,3%. За рахунок стійкого економічного зростання, компанія виявляє певну життєздатність. Однак негативний коефіцієнт внутрішнього зростання свідчить про потребу уважніше вирішувати фінансові питання та оптимізувати витрати для забезпечення сталої фінансової стійкості в майбутньому. Додатковий аналіз і вдосконалення стратегії фінансового управління може бути важливим для покращення фінансового положення компанії.

2.3 Стратегічний аналіз зовнішнього середовища господарювання компанії ТОВ «ООК-Park»

Стратегічний аналіз зовнішнього середовища є ключовим аспектом стратегічного управління для підприємства, яке займається пасажирськими перевезеннями. Цей аналіз дозволяє глибоко вивчати можливості та потенційні загрози на ринку пасажирських перевезень. Такий підхід стає фундаментом для

розробки вдалих стратегій розвитку компанії, адаптованих до швидкого росту пасажирського транспорту та змін в попиті споживачів.

Проведемо детальний описовий PEST-аналіз бізнес-середовища підприємства станом на 2022 рік.

1. Аналіз ринку:

ТОВ «ООК-Park» стикається з конкуренцією з боку як вітчизняних, так і міжнародних компаній, що надають послуги таксі, таких як Uber, 838 та інших. Конкуренція є жорсткою, а цінові війни та інновації є загальними стратегіями. Клієнтська база ТОВ «ООК-Park» складається як з місцевих жителів, так і з туристів. Компанії доводиться адаптувати свої послуги та маркетингові стратегії, щоб задовольнити ці різні сегменти клієнтів.

2. Регуляторне середовище:

Регуляторне середовище для служб таксі суттєво впливає на діяльність ТОВ «ООК-Park». Станом на 2022 рік Україна працювала над регулюванням індустрії пасажирських поїздок, і ТОВ «ООК-Park», як і інші провайдери, повинен відповідати новим правилам. ТОВ «ООК-Park» забезпечує відповідність місцевому законодавству, включаючи вимоги щодо безпеки, страхування та ліцензування.

3. Технологічне середовище:

Мобільний додаток ТОВ «ООК-Park» відіграє центральну роль у зв'язку між водіями та пасажирами. Компанія завжди в курсі новітніх технологій розробки мобільних додатків, щоб забезпечити безперебійний користувацький досвід. Забезпечення безпеки даних користувачів має вирішальне значення. Загрози кібербезпеки та правила конфіденційності даних - це фактори, які ТОВ «ООК-Park» враховує.

4. Економічні фактори:

Економічні умови в Україні, включаючи рівень інфляції та доходів, впливають на споживчі витрати на послуги таксі. ТОВ «ООК-Park» коригує цінові стратегії у відповідь на економічні умови, конкурентний тиск та попит клієнтів.

5. Соціальні та культурні фактори:

Розуміння культурних норм та вподобань клієнтів є важливим для ТОВ «ООК-Park». Прикладом є способи оплати, практика чайових і мовні уподобання, що можуть відрізнятись. Побудова довіри та забезпечення безпеки пасажирів є життєво важливими для бізнесу таксі. Будь-які проблеми, пов'язані з безпекою, можуть вплинути на репутацію ТОВ «ООК-Park».

6. Екологічні проблеми:

Занепокоєння щодо впливу транспорту на навколишнє середовище зростає. ТОВ «ООК-Park» розглядає можливість впровадження екологічно чистих варіантів або заохочення спільного використання автомобілів для вирішення цих проблем.

7. Соціальні та політичні фактори:

Політична стабільність має вирішальне значення для ведення бізнесу. Будь-яка політична нестабільність або заворушення в Україні можуть призвести до перебоїв у наданні послуг ТОВ «ООК-Park». На імідж та суспільне сприйняття компанії впливають політичні та соціальні питання, особливо тому, що компанія займає провідну позицію на ринку перевезень.

8. Конкурентні стратегії:

ТОВ «ООК-Park» знаходить способи диференціювати себе від конкурентів. Це включає унікальні функції в додатку, краще обслуговування клієнтів та сильніша програма лояльності для водіїв. Розглядає конкурентні цінові стратегії, збалансувавши доступність для клієнтів з прибутковістю для водіїв.

Результати оцінювання методів для формування набору конкурентної діагностики підприємства представленні у таблиці В.1.

9. Розширення та диверсифікація бізнесу:

ТОВ «ООК-Park» розглядає можливість розширення на суміжні послуги, такі як доставка їжі або кур'єрські послуги, щоб диверсифікувати потоки доходів.

10. Технології та інновації:

Компанія продовжує впроваджувати інновації, інвестуючи в технології, вдосконалюючи свій додаток і вивчаючи майбутні тенденції, такі як електричні та автономні транспортні засоби.

Звертаємо увагу, що поточна геополітична ситуація в Україні та будь-які зміни в регуляторному та економічному середовищі мають значний вплив на бізнес ТОВ «ООК-Park».

Особливий інтерес для дослідження тенденцій розвитку підприємств пасажирських перевезень становить динаміка основних показників їх діяльності (табл. 2.7).

Таблиця 2.7 – Основні показники діяльності пасажирських перевезень у 2020–2022 рр.

Показник	2020 рік	2021 рік	2022 рік
Обсяги реалізації послуг пасажирських перевезень, млрд грн	159,6	192,2	166,6
Частка від загального обсягу реалізованих послуг перевезень, %	15,6	19,6	17,5
Фінансові результати від звичайної діяльності до оподаткування, млн грн	-5468,6	5856,5	4912,5
Частка підприємств, які одержали прибуток, %	61,9	62,9	60,4
Обсяг чистого прибутку (збитку), млн грн	6676	3510,7	2265,8
Рентабельність операційної діяльності, %	1,9	5,4	4,5

Джерело: розроблено автором на основі державної статистики

Частка прибуткових підприємств у пасажирських перевезеннях є більшою, ніж у середньому по сектору послуг в Україні. Незважаючи на значне збільшення суми прибутку підприємств, кількість збиткових компаній у 2020–2022 рр. перебувала на рівні 34–38 %. Виходячи з цього, можна допустити, що прибуток у всій галузі, так само як і у локальній зоні загалом, формує невелика кількість успішних підприємств [25].

Наступним кроком доцільно визначити поточну частку ринку для компанії ТОВ «ООК-Park». Вона аналізує поточну частку, сильні та слабкі сторони. Визначає

сфери, де може використати свої конкурентні переваги. Також підприємство проводить оцінку ефективності операцій, включаючи ланцюжок поставок, технологічну інфраструктуру та обслуговування клієнтів. Компанія повністю аналізує фінансову звітність, щоб оцінювати свою стабільність, прибутковість та ліквідність. ТОВ «ООК-Park» проводить ретельне дослідження, щоб розуміти, чи має підприємство економічну спроможність фінансувати зусилля з розширення.

Розглянемо загальну структуру ринку в Києві за 2022 рік для більш ретельного аналізу стану підприємства на рисунку 2.6:

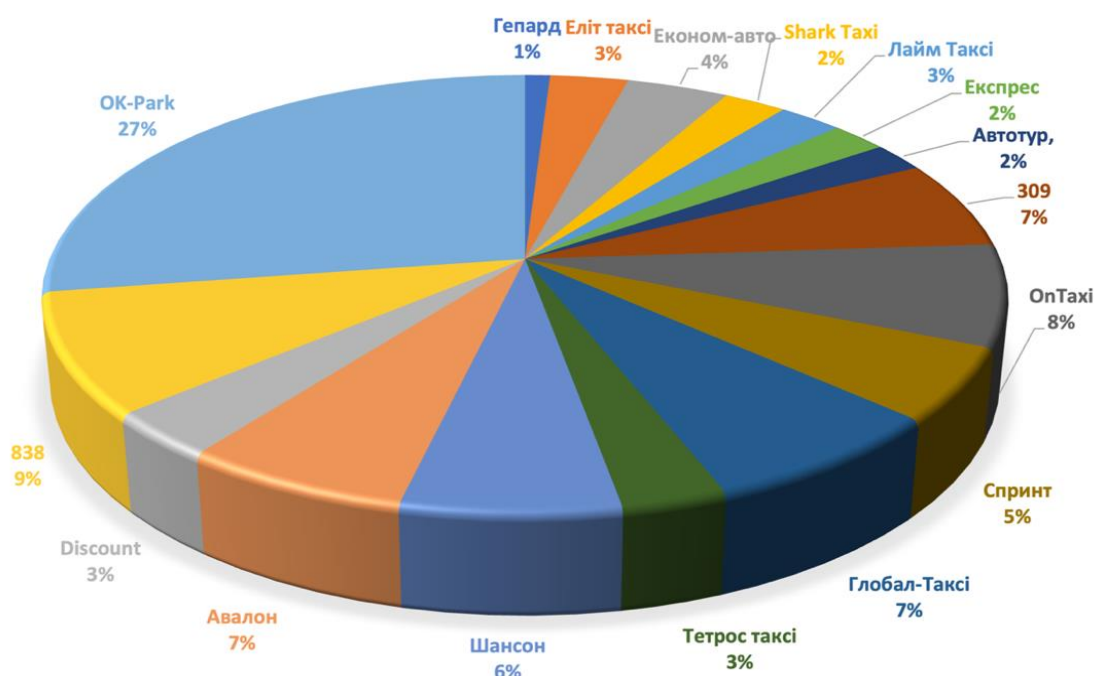


Рисунок 2.6 – Структура ринку пасажирських перевезень в м. Києві за 2022 рік

Джерело: розроблено автором за результати дослідження маркетингового відділу ТОВ «ООК-Park»

Головними конкурентами на ринку пасажирських перевезень за 2022 рік були 838, OnTaxi, Глобал-Таксі, 309, Авалон та Шансон. Перше місце за часткою присутності на ринку займає ТОВ «ООК-Park».

Проведемо аналіз компаній ТОВ «ООК-Park», «838» і «OnTaxi», які є основними конкурентами на 2022 рік в таблиці 2.8.

Таблиця 2.8 – Порівняльний аналіз основних конкурентів ТОВ «ООК-Park»
на 2022 рік

Показники	Назва компанії		
	ТОВ «ООК-Park»	«838»	«OnTaxi»
Обсяг перевезень, млн. пасажиро-кілометрів	9309002	7958306	6870285
Кількість пасажирів, млн. пасажирів/рік	14983758	10967362	9867305
Частка ринку, %	17,29	14,79	12,77
Мережа охоплення	Київ, Львів	Київ	Київ
Кількість транспортних засобів, шт	175	151	139
Тарифи, грн/км	7	8	5
Задоволеність клієнтів, %	97	93	95
Інновації та технології	Кур'єрська доставка	Функція безпечне таксі (жінка за кермом)	Екологічно чисті автопарки
Маркетингові ініціативи	Знижки для постійних клієнтів	Рекламні кампанії на телебаченні та в інтернеті	Спонсорство місцевих подій та фестивалів

Джерело: розроблено автором за результати дослідження маркетингового відділу ТОВ «ООК-Park»

ТОВ «ООК-Park» володіє найбільшою часткою ринку, забезпечуючи широкий спектр послуг та використовуючи інновації. 838 та OnTaxi також є гравцями на ринку, але меншими за розміром та обсягом. Оцінюючи загальні показники, ТОВ «ООК-Park» займає домінуюче положення в пасажирських перевезеннях в Україні.

Комплексне стратегічне дослідження передумов розвитку ринку ТОВ «ООК-Park» має забезпечити розуміння сильних і слабких сторін, можливостей і загроз компанії, що сприятиме прийняттю обґрунтованих рішень і формулюванню ефективної стратегії розвитку.

Стратегічне дослідження перспектив розвитку компанії ТОВ «ООК-Park» у секторі ринку передбачає комплексний аналіз сильних і слабких сторін, можливостей і загроз підприємства (SWOT-аналіз), а також розгляд динаміки зовнішнього ринку (табл. 2.9 - 2.11).

Таблиця 2.9 – Аналіз загроз та можливостей для ТОВ «ООК-Park»

Чинники	Значимість оцінок V_i	Зручна зміна (можливість)		Незручна зміна (загроза)	
		ймовірність P_i^3	$P_i^3 * V_i$	ймовірність P_c^3	$P_c^3 * V_i$
Інфраструктура зони	5	0,3	1,0	0,6	2,0
Нові типи послуг	10	0,9	7,4	0,4	35
Сфера послуг	4	0,3	1,0	0,5	2,0
Міжнародні зв'язки	7	0,7	5,3	0,6	3,8
Економічний розвиток	5	0,3	0,7	0,6	3,1
Децентралізація	11	0,8	8,4	0,4	3,8
Суспільство	7	0,5	3,7	0,7	2,1
Вимоги законодавства	8	0,9	6,7	0,3	2,5
Ситуація в країні	3	0,1	8,1	0,7	2,2
Нормативно-правова база	6	0,5	3,9	0,9	5,3
Підтримка компаній	8	0,5	1,5	0,3	1,3
Конкуренція в галузі	8	0,8	6,3	0,5	3,2
Усього			61,7		45,0

Джерело: розроблено автором на основі [9, с. 368]

Таблиця 2.10 – Аналіз слабких і сильних місць для ТОВ «ООК-Park»

Фактор	Вага P_i	Конкурент «838»		Конкурент «OnTaxi»		Зона			
		A_{1i}	$P_i * A_{1i}$	A_{2i}	$P_i * A_{2i}$	звич. A_{ii}	$P_i * A_{ii}$	абс. Δ_{ii}	$\Delta P_i * \ddot{I}_i$
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Можливості	0,4	8	0,32	9	0,41	9	3,5	3	0,7
Транспортні розв'язки	0,2	9	0,9	5	0,5	9	2,0	1	0,4
Географічне розташування	0,3	4	0,25	8	0,17	9	3,0	2	0,7
Ресурсно-транспортний потенціал	0,2	11	0,11	9	0,9	9	0,9	2	0,2
Погодні умови	0,7	6	0,65	8	0,53	10	6,5	2	- 0,5

Продовження таблиці 2.10

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Страховання, повне оформлення та ведення док-ї	0,4	10	0,29	8	0,9	10	1,0	2	0,3
Вартість поїздки	0,4	5	0,41	9	0,51	10	5,6	-1	-0,20
Норми сервісу	0,6	8	0,34	8	0,34	7	4,0	-1	-0,40
Особистий склад в сфері	0,5	9	0,43	9	0,38	7	3,9	2	1
Інновації та інвестиції	0,6	5	0,31	7	0,38	4	3,1	-2	-0,25
Реклама бренду та розкрутка/просува ння	0,9	7	0,51	10	0,56	10	5,6	-1	-0,02
Конкурентна спроможність:			4,95		6,96		4,94		9,35

Джерело: розроблено автором на основі [9, с. 368]

Для ТОВ «ООК-Park» важливо регулярно відстежувати динаміку ринку, адаптувати свої стратегії до мінливих умов і використовувати свої сильні сторони для використання можливостей та ефективного протистояння загрозам.

Таблиця 2.11 – Матриця SWOT-аналіз для ТОВ «ООК-Park»

<p>Сильні сторони:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Місцевий досвід: Глибоке розуміння українського ринку та місцевих уподобань дає ТОВ «ООК-Park» конкурентну перевагу в обслуговуванні внутрішніх клієнтів. • Мережа водіїв: ТОВ «ООК-Park» має значну мережу водіїв, що має вирішальне значення для забезпечення швидкого та надійного обслуговування клієнтів. • Клієнтська база: Компанія створила лояльну клієнтську базу, яка слугує основою для зростання та генерування доходів. • Технологічні інновації: Мобільний додаток ТОВ «ООК-Park» є зручним у користуванні та пропонує функції, які покращують клієнтський досвід, такі як відстеження поїздок та кілька варіантів оплати. • Безпека та довіра: ТОВ «ООК-Park» інвестує в заходи безпеки та перевірки, що підвищує довіру та задоволеність пасажирів. • Програми лояльності та знижок: Запровадження програм лояльності та системи знижок стимулює повторні виклики та збільшення обсягів обслуговування. • Ефективна логістика: Компанія має добре налагоджену систему маршрутів та ефективні механізми обслуговування клієнтів, це забезпечує швидко і надійну доставку. • Висока якість обслуговування: Компанія вкладає в навчання та мотивацію водіїв, це підвищує рівень обслуговування. 	<p>Можливості:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Розширення ринку: ТОВ «ООК-Park» має потенціал для розширення в нові міста та регіони України, використовуючи невикористані ринки. • Диверсифікація послуг: Компанія може розглянути можливість диверсифікації своїх послуг, таких як доставка їжі або кур'єрські послуги, щоб збільшити потоки доходів. • Партнерства: Співпраця з місцевим бізнесом або асоціаціями таксі може створити стратегічні альянси, які сприятимуть зростанню. • Екологічні рішення: Реагуючи на зростаюче занепокоєння щодо стану довкілля, ТОВ «ООК-Park» може дослідити варіанти екологічно чистих поїздок, щоб залучити екологічно свідомих клієнтів. • Зростання ринку таксі: Зі збільшенням міського населення може збільшитися попит на послуги таксі. • Розвиток інтернет-технологій: Запровадження онлайн-сервісів та технологій може полегшити процеси замовлення та зробити їх більш зручними для клієнтів. • Співпраця з транспортними службами: Встановлення партнерств з іншими перевізниками або транспортними службами може дозволити компанії розширити свою аудиторію.
--	---

<p>Слабкі сторони:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Застарілий автопарк: Наявність застарілих транспортних засобів впливає на якість обслуговування та негативно відзначитися в умовах конкуренції. • Низька маржинальність: Вартість обслуговування вища, ніж у конкурентів, це впливає на конкурентоспроможність компанії. • Низька інформатизація: Відсутність ефективних інформаційних систем ускладнює управління. • Нестабільність тарифів пального: Залежність від цін на паливо впливає на оперативні витрати компанії. • Неоптимальне управління запасами: Компанія має проблеми з управлінням запасами та ремонтами транспортних засобів, це впливає на доступність автопарку. 	<p>Загрози:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Конкуренція: Інтенсивна конкуренція з боку міжнародних гігантів, таких як Uber, створює виклики для частки ринку та прибутковості ТОВ «ООК-Park». • Розвиток альтернативних транспортних засобів: Поява нових форм транспорту, таких як електричні скутери або автономні автомобілі, може зменшити попит на традиційні таксі. • Регуляторні проблеми: Регуляторне середовище для служб поїздок в Україні розвивається, і дотримання його вимог може бути складним і дорогим. • Економічна нестабільність: Економічні умови в Україні можуть впливати на витрати клієнтів на послуги поїздок, що робить прогнози доходів невизначеними. • Впізнаваність бренду: ТОВ «ООК-Park» може мати нижчу впізнаваність бренду порівняно з міжнародними конкурентами, що може вплинути на його здатність залучати нових клієнтів. <p>Ризики безпеки: Витоки даних і загрози кібербезпеці можуть підірвати довіру клієнтів і вплинути на репутацію компанії.</p>
--	--

Джерело: розроблено автором на основі [9, с. 368]

Оскільки ринок розвивається, гнучкість і клієнтоорієнтованість будуть критично важливими для перспектив розвитку ТОВ «ООК-Park». Крім того, враховуючи динамічний характер бізнес-середовища, доцільно використовувати найактуальніші дані та дослідження ринку для визначення стратегічних цілей.

Із 8 поставлених стратегічних цілей компанія успішно досягла 6 з них:

1. Інноваційна диференціація: Компанія ТОВ "ООК-Park" в червні 2023 року у партнерстві з фондом Олени Зеленської розширила автопарк, створивши перше в Україні таксі для інвалідів. Дані інновації збільшили привабливість компанії для клієнтів та допомогли збільшити частку ринку, що призвело до зростання доходів.

2. Розширення ринку: Компанія ТОВ "ООК-Park" в березні 2023 року відкрила новий офіс та автопарк у місті Львів за рахунок інвестицій «Uklon». Введення в новий ринок призвело до збільшення прибутковості через нових клієнтів і збільшення обсягів перевезень.

3. Клієнтоорієнтований підхід: Керівництво компанії запровадило систему заохочень для водіїв. Три працівники, які за тиждень отримали найкращий бал та відгук у застосунку, кожен понеділок отримують оплачуваний вихідний та грошову винагороду у розмірі 1000 грн. Таким чином водії мають стимул задовільнити будь-які потреби клієнта, щоб він залишився повністю задоволений від поїздки. Забезпечення високого рівня задоволення клієнтів сприяє збереженню і залученню нових клієнтів, що призводить до зростання обсягів бізнесу та прибутковості.

4. Збільшення обсягів перевезень: За рахунок географічної експансії у місто Львів, компанія збільшила обсяг перевезень. Зростання числа пасажирів та обсягів перевезень безпосередньо впливає на доходи компанії та позитивно впливає на її фінансові показники.

5. Екологічна відповідальність: Компанія ТОВ "ООК-Park" у січні 2023 року поступово почала закуповувати електромобілі у свій автопарк. На разі у підприємства є 11 таких авто і на цьому вони не зупиняються, поставивши за нову ціль, наприкінці 2024 року мати 50 таких транспортних засобів. Використання електромобілів впливає на зниження витрат на паливо та обслуговування. Крім того, це позитивно впливає на репутацію компанії, що є важливим для залучення клієнтів.

6. Диверсифікація послуг: Компанія ТОВ "ООК-Park" також у січні 2023 року розпочала свій шлях у сфері каршерінгу в співпраці з «Getmancar», виділивши 14

автівок для здачі в оренду клієнтам. Новою ціллю є кожен рік купляти по 20 авто у цю сферу. Введення нового напрямку послуг (каршерінг) дозволяє компанії отримувати додатковий дохід. Так як сфера популярна і прибуткова, це позитивно позначилось на чистому прибутку компанії.

Для повного розуміння успішності досягнутих стратегічних цілей компанії ТОВ "ООК-Park", необхідно ознайомитися з фінансовими результатами підприємства станом на 1 півріччя 2023 року в додатку Ж.

Компанія успішно досягла більшості своїх стратегічних цілей, що вказує на ефективне управління та адаптацію до змін у ринкових умовах. Інноваційна диференціація через впровадження таксі для інвалідів та стратегічна експансія в Львів дозволили розширити аудиторію та збільшити частку ринку. Клієнтоорієнтований підхід та система заохочень для водіїв сприяють задоволеності клієнтів і забезпечують їхню лояльність. Збільшення обсягів перевезень та введення екологічно відповідальних практик (електромобілі) позитивно впливають на фінансові показники компанії. Диверсифікація послуг у сфері каршерінгу дозволяє генерувати додатковий дохід та розширює спектр наданих послуг. Ці успішні досягнення свідчать про високий рівень стратегічного управління та готовність компанії до інновацій та розвитку.

РОЗДІЛ 3

ФОРМУВАННЯ ТА ЕКОНОМІЧНЕ ОБҐРУНТУВАННЯ СТРАТЕГІЇ РОЗВИТКУ ТОВ «ООК-PARK»

3.1 Альтернативні стратегії розвитку підприємства

Пропозиція альтернативних стратегій розвитку для компанії, що займається перевезенням пасажирів, вимагає всебічного аналізу поточної ситуації, цілей і конкурентного середовища. Дані стратегії розвитку, запропоновані для підприємства, надають різноманітні варіанти, що сприятимуть зростанню та стійкості у висококонкурентній індустрії перевезень.

Першим кроком важливо визначити послідовні кроки, які створюють фундамент для розробки та ефективного запровадження стратегій розвитку (рис. 3.1).

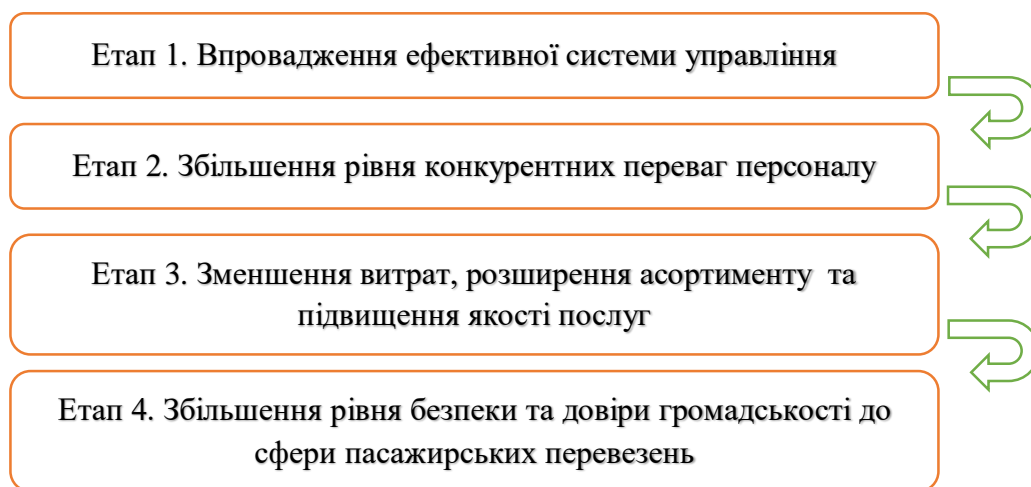


Рисунок 3.1 – Етапи створення фундаменту для розробки ефективних стратегій розвитку

Джерело: розроблено автором на основі [49, с. 368]

На першому етапі компанія встановлює систему управління, яка дозволяє ефективно організовувати та контролювати всі аспекти своєї діяльності. Це створює основу для систематичного планування, виконання та контролю стратегічних ініціатив.

На другому етапі компанія фокусується на розвитку свого персоналу, надаючи їм необхідні навички, знання та інструменти для ефективного виконання стратегічних завдань. Збільшення кваліфікації персоналу допомагає підвищити конкурентоспроможність компанії на ринку.

Третій етап спрямований на оптимізацію внутрішніх процесів компанії для зменшення витрат, розширення спектру послуг або продуктів, а також підвищення якості наданих послуг. Це дозволяє компанії стати більш конкурентоздатною та привабливою для клієнтів.

На четвертому етапі компанія розвиває та вдосконалює системи безпеки, щоб забезпечити найвищий рівень захисту для пасажирів. Важливим є також заслугування довіри громадськості шляхом прозорості, відкритості та дотримання високих стандартів в обслуговуванні клієнтів.

Ці етапи створюють необхідну базу для розробки та ефективного впровадження стратегій розвитку, сприяючи оптимізації внутрішніх процесів, підвищенню конкурентоспроможності та забезпеченню безпеки та довіри клієнтів.

Щоб коректно окреслити вектор розвитку та стратегії компанії, також варто розпочинати з візії. Визначивши головне бажання, тобто візію і місію, можна одразу аналізувати, до чого прагне ТОВ «ООК-Park» і як отримати результат. Дослідимо бізнес-модель Остервальдер у вигляді табл. 3.1.

Висновок до бізнес-моделі компанії ТОВ «ООК-Park» базується на стратегічних напрямках та ініціативах, спрямованих на забезпечення конкурентоспроможності та стійкого розвитку в галузі пасажирських перевезень. Компанія успішно реалізує інноваційні рішення, такі як таксі для інвалідів та каршерінг, що дозволяє їй привертати різні сегменти клієнтів.

Таблиця 3.1 – Бізнес-модель ТОВ «ООК-Park» за Остервальдер

Показник	Значення для компанії
Ключові партнери	Компанії «Uklon» та «Bolt» Фонд Олени Зеленської: Партнерство для реалізації інноваційної диференціації та створення таксі для інвалідів. Getmancar: Партнер для реалізації стратегії диверсифікації послуг у сфері каршерінгу.
Ключові активності	Надання пасажирських перевезень: Основна діяльність компанії, що включає в себе обслуговування клієнтів і здійснення перевезень. Розробка інновацій: Створення та впровадження нових послуг, таких як таксі для інвалідів та каршерінг.
Цінність для клієнтів	Безпечні та комфортні поїздки: Забезпечення високого рівня безпеки та комфорту для клієнтів. Інновації та різноманіття послуг: Надання нових та інноваційних послуг для задоволення різних потреб клієнтів.
Канали	Мобільний додаток: Замовлення та оплата послуг через мобільний додаток. Офіси та пункти обслуговування: Фізичні місця для взаємодії з клієнтами та водіями.
Сегменти клієнтів	Звичайні пасажери: Основний сегмент для перевезень. Інваліди: Спеціалізовані послуги для цього сегменту. Корпоративні клієнти: Партнерства з підприємствами для корпоративних перевезень.
Вартість	Ціна за кілометр: Вартість послуги розраховується на основі відстані. Послуги каршерінгу: Додаткова вартість за користування автомобілями в режимі каршерінгу.
Дохідні потоки	Вартість поїздки: Основний дохід від надання пасажирських перевезень. Оренда автомобілів: Додатковий дохід від каршерінгових послуг.
Ресурси	Парк автомобілів: Автомобілі для пасажирських перевезень та каршерінгу. ІТ-інфраструктура: Мобільний додаток та системи управління.
Рекомендації	Співпраця з місцевими урядовими органами: Для покращення інфраструктури та отримання підтримки у реалізації екологічної відповідальності. Маркетинг та реклама: Просування нових послуг та акцій для збільшення клієнтської бази. Інвестування в технології: Постійне вдосконалення мобільного додатку та ІТ-систем для підтримки зручного та ефективного замовлення послуг.

Джерело: розроблено автором на основі [45]

Важливо відзначити партнерство з Фондом Олени Зеленської та "Getmancar", що дозволяє реалізовувати стратегічні цілі компанії та розширювати спектр послуг. Клієнтоорієнтований підхід та акцент на безпеку та комфорт дозволяють створити цінність для різних категорій клієнтів. Диверсифікація доходів за рахунок каршерінгу, екологічна відповідальність та розвиток електромобільності сприяють залученню нових клієнтів та формуванню позитивного іміджу. Компанія вдалим чином використовує інформаційні технології для замовлення та оплати послуг, що підвищує зручність взаємодії з клієнтами. Важливо продовжувати інвестувати в розвиток технологій та ефективно маркетингові заходи для збільшення конкурентоспроможності.

Рекомендується співпрацювати з місцевими урядовими органами для покращення інфраструктури та отримання підтримки у реалізації екологічної відповідальності. Маркетингові та рекламні заходи можуть сприяти привертанню нових клієнтів, а інвестиції в технології допоможуть підтримувати високий рівень обслуговування.

Для успішної реалізації альтернативних стратегій розвитку ТОВ «ООК-Park» має виконати кілька ключових передумов. По-перше, важливим є всебічне розуміння внутрішніх можливостей компанії, включаючи її фінансовий стан, технологічну інфраструктуру та кадровий потенціал. Ефективні дослідження та аналіз ринку мають вирішальне значення для визначення регіонів з високим потенціалом для розширення, конкретних клієнтських сегментів для цільових послуг і нових ринкових тенденцій. Дотримання регуляторних норм і глибоке розуміння місцевих правил на нових ринках є фундаментальним, оскільки дотримання законодавчих вимог має першочергове значення для діяльності та розширення. Технології відіграють ключову роль, що вимагає інвестицій у масштабовані та адаптовані системи, які підтримують інноваційні функції, моделі ціноутворення та монетизацію даних [26]. Програми навчання та сертифікації працівників потребують ретельного планування та прагнення до підвищення якості послуг і стандартів безпеки. Для виходу на нові ринки

та сегменти клієнтів слід налагодити міцні партнерські відносини та співпрацю. Механізми постійного зворотного зв'язку з клієнтами, а також інноваційні лабораторії, орієнтовані на користувача, є необхідними для розробки рішень, які безпосередньо відповідають потребам та уподобанням користувачів. Нарешті, для забезпечення добробуту і задоволеності водіїв і співробітників, створення позитивного робочого середовища необхідна чітко визначена корпоративна культура та ініціативи з охорони психічного здоров'я. Вирішивши ці передумови, ТОВ «ООК-Park» може закласти основу для успішної реалізації цих альтернативних стратегій, позиціонуючи себе як динамічного, клієнтоорієнтованого та адаптивного гравця в індустрії таксі та перевезень, здатного процвітати в умовах швидкозмінного ринкового ландшафту. Наведемо декілька альтернативних стратегій розвитку, які ТОВ «ООК-Park» міг би розглянути [29, с. 209]:

1. Географічне розширення:

- опис: розширення послуг ТОВ «ООК-Park» на нові міста чи регіони, як в межах поточного ринку, так і на міжнародному рівні. ця стратегія передбачає визначення територій невикористаним попитом на послуги поїздок;
- обґрунтування: географічна експансія може відкрити нові потоки доходів, зменшити залежність від одного ринку та підвищити впізнаваність бренду в додаткових локаціях;
- виклики: дослідження ринку, адаптація до місцевого законодавства та конкуренція з боку вже існуючих гравців на нових ринках.

2. Диверсифікація послуг:

- опис: впровадження додаткових послуг або функцій, таких як доставка їжі, кур'єрські послуги або спільне користування автомобілем, щоб запропонувати клієнтам ширший спектр можливостей;
- обґрунтування: диверсифікація послуг може підвищити залученість клієнтів, створити додаткові потоки доходів та покращити загальну конкурентоспроможність на ринку;

- виклики: визначення додаткових послуг, операційна логістика та ефективний маркетинг нових пропозицій.

3. Технологічний прогрес:

- опис: інвестувати в передові технологічні рішення, такі як автономні транспортні засоби, покращена аналітика даних або безперебійні користувацькі інтерфейси, щоб покращити клієнтський досвід та операційну ефективність;
- обґрунтування: технологічний прогрес може підвищити безпеку, знизити витрати та залучити технічно підкованих клієнтів;
- виклики: значні інвестиції, дотримання нормативних вимог і технологічні ризики.

4. Ініціативи сталого розвитку:

- опис: впроваджувати екологічні практики, такі як парк електромобілів, програми компенсації викидів вуглецю та енергоефективні операції, щоб зменшити вплив послуг ТОВ «ООК-Park» на навколишнє середовище;
- обґрунтування: ініціативи зі сталого розвитку відповідають екологічним трендам, можуть залучити екологічно свідомих клієнтів і покращити репутацію бренду;
- виклики: початкові інвестиції в екологічні технології, дотримання нормативних вимог та просвітницька робота з клієнтами.

5. Стратегічні партнерства:

- опис: укладати партнерства з авіакомпаніями, готелями чи іншими підприємствами, пов'язаними з подорожами, щоб пропонувати комплексні послуги або знижки для спільних клієнтів;
- обґрунтування: стратегічні партнерства можуть сприяти збільшенню потоку клієнтів, підвищенню впізнаваності бренду та покращенню загального досвіду подорожей для клієнтів;
- виклики: визначення сумісних партнерів та узгодження взаємовигідних умов.

6. Програми лояльності та підписки для клієнтів:

- опис: розробити програми лояльності, послуги підписки або моделі членства, які пропонують постійним користувачам знижки, пріоритетне обслуговування та ексклюзивні переваги;
- обґрунтування: програми лояльності та підписки можуть сприяти формуванню довгострокових відносин з клієнтами, підвищенню рівня утримання користувачів та створенню стабільного потоку доходів;
- виклики: розробка програми, управління нею та пов'язані з нею витрати.

7. Економічна ефективність та оптимізація витрат:

- опис: провести комплексний аналіз витрат, щоб визначити сфери для скорочення витрат, такі як оптимізація стимулів для водіїв, енергоефективні транспортні засоби та оптимізація операцій;
- обґрунтування: підвищення ефективності витрат може призвести до збільшення прибутковості та конкурентної цінової переваги;
- виклики: управління змінами та потенційний опір з боку водіїв.

8. Орієнтація на якість та обслуговування клієнтів:

- опис: надавати пріоритет якості послуг, безпеці та винятковому обслуговуванню клієнтів, щоб створити позитивний і незабутній клієнтський досвід;
- обґрунтування: задоволені клієнти з більшою ймовірністю стануть лояльними клієнтами та рекомендуватимуть ТОВ «ООК-Park» іншим, що призведе до зростання бізнесу;
- виклики: навчання та підтримка високих стандартів обслуговування в мережі водіїв.

9. Поглинання та злиття:

- опис: вивчити можливість стратегічного поглинання або злиття з іншими компаніями таксі для консолідації частки ринку та ресурсів;

- обґрунтування: поглинання можуть розширити присутність ТОВ «ООК-Park» на ринку та усунути конкурентів, а злиття можуть об'єднати ресурси для взаємного зростання;

- виклики: визначення відповідних цілей, переговори та складнощі інтеграції.

10. Посилення бренду та маркетинг:

- опис: інвестувати в брендинг і маркетинг, щоб підвищити впізнаваність ТОВ «ООК-Park» підкресливши його конкурентні переваги та клієнтоорієнтований підхід;

- обґрунтування: сильніша присутність бренду може залучити нових клієнтів, утримати існуючих і диференціювати ТОВ «ООК-Park» на конкурентному ринку;

- виклики: виділення бюджету на маркетинг та вимірювання рентабельності інвестицій.

11. Регуляторна відповідність та адвокація:

- опис: інвестувати в заходи з дотримання регуляторних норм та брати участь в адвокаційних заходах з метою формування сприятливого законодавства для компаній, що займаються попутними перевезеннями;

- обґрунтування: дотримання вимог законодавства підвищує довіру до компанії та мінімізує юридичні ризики, а адвокація може позитивно вплинути на регуляторне середовище;

- виклики: юридичні складнощі, лобістські зусилля та адаптація до мінливого законодавства.

12. Програми соціального захисту працівників та водіїв:

- опис: розробити програми для покращення стимулів, пільг та умов праці водіїв, щоб залучити та утримати високоякісний пул водіїв;

- обґрунтування: задоволені та вмотивовані водії надають кращі послуги та залучають більше клієнтів;

- виклики: розробка ефективних програм, фінансові наслідки та залучення водіїв.

13. Інноваційні моделі ціноутворення:

- опис: запровадити інноваційні моделі ціноутворення, такі як динамічне ціноутворення на основі попиту, ціноутворення на основі підписки або персоналізоване ціноутворення для частих користувачів. такий підхід може залучити чутливих до ціни клієнтів і збільшити потоки доходів;
- обґрунтування: інноваційні моделі ціноутворення можуть покращити передбачуваність доходів, оптимізувати розподіл ресурсів та задовольнити ширший спектр уподобань клієнтів.

14. Диверсифікація автопарку:

- опис: розширити автопарк, включивши до нього різні типи транспортних засобів, у тому числі електромобілі, автомобілі класу "люкс" або великі пасажирські мікроавтобуси, щоб задовольнити різноманітну клієнтуру та конкретні сегменти ринку;
- обґрунтування: диверсифікація автопарку може забезпечити рішення для різних потреб клієнтів, таких як екологічно свідомі мандрівники, бізнесмени або групи, покращуючи охоплення ринку та конкурентоспроможність.

15. Програми навчання та сертифікації водіїв:

- опис: запровадити комплексні програми навчання та сертифікації водіїв для забезпечення високої якості послуг, безпеки водіїв та дотримання стандартів компанії;
- обґрунтування: добре навчені та сертифіковані водії забезпечують кращий клієнтський досвід, знижують ризики безпеки та зміцнюють репутацію бренду.

16. Інноваційні лабораторії, орієнтовані на користувача:

- опис: створюйте інноваційні лабораторії або центри, присвячені вивченню потреб і вподобань користувачів, проведенню досліджень, орієнтованих на користувача, та розробці функцій і послуг, пристосованих до запитів клієнтів;
- обґрунтування: інноваційні лабораторії, орієнтовані на користувача, можуть призвести до створення рішень, які безпосередньо вирішують проблеми клієнтів і сприяють підвищенню їхньої лояльності, що вигідно відрізняє уклон від конкурентів.

17. B2B-рішення:

- опис: розробляти рішення для бізнесу (b2b), пропонуючи корпоративні транспортні послуги, партнерство з готелями, авіакомпаніями чи туристичними агентствами, а також індивідуальні пакети для підприємств;
- обґрунтування: рішення для в2в можуть вийти на ринок корпоративних перевезень, диверсифікувати потоки доходів і сприяти розвитку довгострокових відносин з бізнес-клієнтами.

18. Глобальна експансія:

- опис: здійснювати міжнародну експансію для виходу в нові країни та регіони, враховуючи місцеві ринкові умови та адаптуючи послуги ТОВ «ООК-Park» до міжнародних вимог;
- обґрунтування: глобальна експансія може відкрити величезні неосвоєні ринки, зменшити залежність від одного ринку і перетворити ТОВ «ООК-Park» на глобального гравця у сфері поїздок.

19. Ініціативи у сфері психічного здоров'я та благополуччя:

- опис: впровадження ініціатив з охорони психічного здоров'я та благополуччя для водіїв та працівників, включаючи доступ до консультування, програм управління стресом та сприятливе робоче середовище;
- обґрунтування: надання пріоритету психічному здоров'ю може покращити благополуччя водіїв та персоналу, підвищити задоволеність роботою та загальну культуру компанії.

Впроваджуючи ці стратегії, ТОВ «ООК-Park» може перетворитися на багатогранного постачальника рішень для мобільності, що обслуговує різні сегменти клієнтів і ринки, одночасно сприяючи підвищенню лояльності до бренду, збільшенню потоків доходів, забезпеченню операційної ефективності та досягненню глобального визнання [28, с. 457]. В результаті ми отримали всебічно розвинену та динамічну компанію, яка процвітає не лише завдяки викликам, що постають перед індустрією таксі, але й завдяки активному формуванню свого майбутнього та завоюванню міцних позицій у світовому транспортному ландшафті. Кожна з цих альтернативних стратегій

розвитку має свої унікальні переваги, виклики та потенційні результати. Вибір стратегії повинен відповідати місії, баченню, довгостроковим цілям ТОВ «ООК-Park», внутрішнім можливостям та зовнішнім ринковим умовам. Ретельний SWOT-аналіз (сильні та слабкі сторони, можливості та загрози) допоміг нам оцінити, яка стратегія є найбільш підходящою та реалістичною для подальшого зростання та успіху у висококонкурентній індустрії таксі.

3.2 Економічне обґрунтування доцільності реалізації стратегічних альтернатив розвитку ТОВ «ООК-Park»

Виконання детального економічного обґрунтування альтернативних варіантів стратегічного розвитку ТОВ «ООК-Park» передбачає комплексний фінансовий аналіз, що включає різні числові показники для оцінки здійсненності та потенційних результатів кожної стратегії. Комплексне економічне обґрунтування альтернатив стратегічного розвитку ТОВ «ООК-Park» має вирішальне значення для оцінки фінансової життєздатності та потенційних ризиків, пов'язаних з кожним варіантом.

Для коректного вибору запропонованих альтернатив необхідно провести аналіз основних стратегічних цілей компанії ТОВ «ООК-Park», їх ініціатив та заходів (табл. 3.2).

Компанія ТОВ "ООК-Park" успішно реалізує свої стратегічні цілі, спрямовані на інноваційний розвиток та покращення пасажирських перевезень. Інноваційна диференціація, розширення ринку та інші стратегії підтримуються конкретними ініціативами та заходами. Закупівля автомобілів для людей з обмеженими можливостями, відкриття офісу у Львові, система заохочень для водіїв, географічна експансія, впровадження електромобілів та каршерінгу свідчать про різнобічність стратегій компанії. Це дозволяє ТОВ "ООК-Park" займати лідируючі позиції у сфері

таксі, забезпечуючи не лише зручні та ефективні послуги, але й враховуючи соціальні, екологічні та інші аспекти розвитку.

Таблиця 3.2 – Аналіз стратегічних цілей ТОВ «ООК-Park», їх ініціатив та заходів

Стратегічна ціль	Ініціатива	Заходи	Відповідальні за виконання	Фокус
1	2	3	4	5
Інноваційна диференціація	Таксі для людей з обмеженими можливостями	<ul style="list-style-type: none"> - Закупівля спеціалізованих автомобілів. - Партнерство з фондами та організаціями, що підтримують інвалідів. - Рекламна кампанія для просування нової послуги. - Навчання водіїв взаємодії з різними потребами пасажирів. 	<ul style="list-style-type: none"> Відділ транспорту Відділ маркетингу Відділ навчання водіїв 	Фокус 1
Розширення ринку	Відкриття офісу у Львові	<ul style="list-style-type: none"> - Пошук та облаштування офісу в Львові. - Проведення маркетингових досліджень для визначення попиту на послуги у новому регіоні. - Заключення партнерських угод із місцевими організаціями та підприємствами. - Рекламна кампанія для привертання уваги нових клієнтів. 	<ul style="list-style-type: none"> Відділ маркетингу Відділ розвитку бізнесу 	Фокус 2
Клієнтоорієнтований підхід	Заохочення водіїв	<ul style="list-style-type: none"> - Розробка та впровадження системи бонусів для водіїв за високий рівень обслуговування. - Організація тренінгів та семінарів з підвищення навичок обслуговування та емпатії. - Впровадження системи відгуків клієнтів та винагород за позитивні відгуки. - Створення та підтримка "гарячої лінії" для вирішення питань та отримання фідбеку від клієнтів. 	<ul style="list-style-type: none"> Відділ кадрів Відділ навчання водіїв Відділ маркетингу Відділ обслуговування 	Фокус 1, 2

Продовження таблиці 3.2

1	2	3	4	5
Збільшення обсягів перевезень	Географічна експансія	<ul style="list-style-type: none"> - Аналіз попиту на нових маршрутах та розробка оптимального графіку руху. - Укладання угод з місцевими владами та компаніями для партнерства у реалізації нових маршрутів. - Рекламна кампанія для привертання уваги пасажирів до нових маршрутів. - Впровадження системи знижок та акцій для пасажирів, що користуються новими маршрутами. 	Відділ маркетингу Відділ розвитку бізнесу	Фокус 2
Екологічна відповідальність	Закупівля електромобілів	<ul style="list-style-type: none"> - Вивчення ринку електромобілів та вибір оптимальних моделей для закупівлі. - Планування закупівлі та поетапне впровадження електромобілів у автопарк. - Впровадження станцій заряджання для електромобілів на автозаправках компанії. - Рекламна кампанія для підвищення обізнаності клієнтів про переваги екологічної таксі. 	Відділ транспорту Відділ інфраструктури Відділ маркетингу	Фокус 1, 2
Диверсифікація послуг	Запуск каршерінгу	<ul style="list-style-type: none"> - Укладання угод з партнерами у сфері каршерінгу. - Визначення тарифів та умов оренди для користування автомобілями в каршерінгу. - Рекламна кампанія для привертання уваги потенційних користувачів каршерінгу. - Впровадження системи знижок для постійних користувачів каршерінгу. 	Відділ маркетингу Відділ розвитку бізнесу	Фокус 1, 2

Джерело: розроблено автором на основі [38]

Проведемо оцінку реалістичності кожної стратегії на основі ключових економічних критеріїв, включаючи витрати, доходи, рентабельність інвестицій та фактори ризику [30, с. 584]. Проведемо ретельний аналіз та економічне обґрунтування ключових стратегій розвитку. Обґрунтування цих показників ґрунтується на аналізі конкретних обставин та стратегічних рішень компанії.

1. Диверсифікація ринку:

- інвестиційні витрати: 1,2 млн грн на розширення (ця сума є результатом оцінки вартості розширення бізнесу компанії, включаючи витрати на новий ринок, рекламу, технічне оснащення, навчання персоналу та інші витрати);
- очікуваний дохід на нових ринках (визначається прогнозами продажів на нових ринках, аналізом схожих компаній та попиту):
 - a) місто Одеса: 1 млн грн щорічно (3 лютого 2022 року відтік населення складав 31%, на кінець 2022 року спостерігається повернення населення та внутрішнє переселення біженців, на даний момент в місті та області проживає 2347900 людини. Рівень безпеки – помірний, середня інтенсивність ракетних обстрілів (БПЛА) – 3 рази на тиждень, найчастіше вночі під час комендантської години, коли сфера таксі не працює);
 - b) місто Харків: 0,6 млн грн на рік (3 лютого 2022 року відтік населення складав 46%, на кінець 2022 року спостерігається повернення населення та внутрішнє переселення біженців, на даний момент в місті та області проживає 2158121 людини. Рівень безпеки – низький, середня інтенсивність ракетних обстрілів (БПЛА) – 7 разів на тиждень, найчастіше вночі під час комендантської години, коли сфера таксі не працює);
 - c) місто Дніпро: 1,2 млн грн на рік (3 лютого 2022 року відтік населення складав 27%, на кінець 2022 року спостерігається повернення населення та внутрішнє переселення біженців, на даний момент в місті та області проживає 2740483 людини. Рівень безпеки – помірний, середня інтенсивність ракетних обстрілів (БПЛА) – 5 разів на тиждень, найчастіше вночі під час комендантської години, коли сфера таксі не працює).
- очікуваний дохід від нового ринку: 2,8 млн грн щорічно (сума очікуваного доходу на кожному новому ринку);
- рентабельність інвестицій: $100 * (2,8 \text{ млн грн} / 1,2 \text{ млн грн})$ (визначається як відношення очікуваного доходу до інвестиційних витрат. цей показник відображає

оцінку доцільності інвестицій та може бути скоригований відповідно до змін в прогнозах або умовах ринку);

- період окупності: 1 рік (стратегічний підхід до швидкого отримання прибутку від нових ринків та бажання знизити фінансовий ризик через швидку окупність інвестицій);
- ризики: регуляторні проблеми, місцева конкуренція та специфічний попит на ринку.

2. Диверсифікація послуг:

- запуск власної сфери доставки, розширення на ринок каршерінгу;
- інвестиційні витрати: 500 000 грн на додаткові послуги (вартість впровадження нових послуг визначена на основі витрат на дослідження, розробку та впровадження нових сервісів. це включає в себе витрати на технологічне оновлення, навчання персоналу та рекламні кампанії для введення нових послуг на ринок);
- очікуваний річний дохід від надання послуг: 1 млн грн (прогнозується, що розширення послуг приверне нових клієнтів та збільшить загальний обсяг продажів);
- рентабельність інвестицій: $100 * (1,55 \text{ млн грн} / 450 \text{ 000})$ (рентабельність інвестицій розраховується як відношення очікуваного прибутку до вартості інвестицій. у цьому випадку, рентабельність складає 344,4%, оскільки очікуваний річний дохід в два рази перевищує вартість впровадження нових послуг);
- період окупності: 1 рік (стратегічний підхід до швидкого отримання прибутку від нових послуг та бажання знизити фінансовий ризик через швидку окупність інвестицій);
- ризики: операційна складність та конкуренція з боку спеціалізованих провайдерів.

3. Технологічний прогрес:

- переобладнання та вдосконалення автотранспорту для перевезення людей з обмеженими можливостями, вдосконалення застосунку, створення додатку для

послуг доставки (їжа, будь-які товари з магазинів, а також грузові перевезення, наприклад, габаритні покупки з будівельних магазинів або переїзд «під ключ»);

- інвестиційні витрати: 2 млн грн на передові технології (включає в себе придбання нового обладнання, впровадження інноваційних програм та розробку власних технологій. сума інвестицій обрана на основі вартості впровадження передових технологій та можливостей компанії);
- очікуване щорічне збільшення доходу: 1,5 млн грн (впровадження передових технологій призведе до покращення продуктивності, ефективності та/або якості, що в свою чергу призведе до збільшення обсягу продажів та доходу);
- рентабельність інвестицій: $100 * (290\ 000 \text{ грн} / 2 \text{ млн грн})$ (розраховується як відношення очікуваного щорічного прибутку до вартості інвестицій. в даному випадку, рентабельність становить 13,7%, оскільки очікуваний щорічний прибуток менший від вартості впровадження технологій);
- період окупності: 1,5 роки (стратегічний підхід до швидкого отримання прибутку від впровадження передових технологій та бажання знизити фінансовий ризик через швидку окупність інвестицій);
- ризики: початкові інвестиції та мінливе законодавство.

4. Ініціативи зі сталого розвитку:

- створення проекту для заохочення використання електромобілів серед населення задля подальшого відходження від бензинових та дизельних авто;
- інвестиційні витрати: 1,2 млн грн на екологічно чисту інфраструктуру (сума інвестицій визначена на основі планування впровадження екологічно чистої інфраструктури. ініціативи сталого розвитку можуть включати в себе проекти з енергоефективності, водо- та відходозахисту, а також інші заходи, спрямовані на зменшення екологічного впливу підприємства);
- очікуване щорічне збільшення доходу: 800,000 грн (впровадження ініціатив зі сталого розвитку має позитивний вплив на ставлення клієнтів та сприяє збільшенню обсягів продажів. прогнозується щорічне збільшення доходу у розмірі 800,000 грн в

результаті покращення іміджу компанії та привабливості для екологічно свідомих клієнтів);

- рентабельність інвестицій: $100 * (-200\ 000 \text{ грн} / 1,2 \text{ млн грн})$ (розраховується як відношення очікуваного щорічного прибутку до вартості інвестицій. у даному випадку, рентабельність становить -16,7%, оскільки очікуваний щорічний прибуток менший від вартості впровадження ініціатив зі сталого розвитку);
- період окупності: 3-4 роки (стратегічний підхід до швидкого отримання прибутку від впровадження ініціативи зі сталого розвитку та бажання знизити фінансовий ризик через швидку окупність інвестицій);
- ризики: початкові інвестиції та мінливе законодавство.

5. Стратегічне партнерство:

- співпраця з готелями та ресторанами для збільшення обсягів перевезень за рахунок їх клієнтів;
- інвестиційні витрати: 200 000 грн на створення партнерства (сума інвестицій в обрана на основі вартості створення стратегічного партнерства. інвестиції включають в себе витрати на переговори, підготовку документації, внутрішні аудити та інші витрати, пов'язані з укладанням партнерства.);
- очікуване щорічне збільшення доходу: 500,000 грн (створення стратегічного партнерства може призвести до розширення ринків та вдосконалення послуг, що в свою чергу призведе до збільшення обсягу продажів та доходу);
- рентабельність інвестицій: $100 * (300\ 000 \text{ грн} / 200,000 \text{ грн})$ (розраховується як відношення очікуваного щорічного прибутку до вартості інвестицій. у даному випадку, рентабельність становить 150%, оскільки очікуваний щорічний прибуток більший від вартості створення стратегічного партнерства);
- період окупності півтора року (стратегічний підхід до швидкого отримання прибутку від стратегічного партнерства та бажання знизити фінансовий ризик через швидку окупність інвестицій);
- ризики: сумісність партнерів та труднощі в переговорах.

6. Програми лояльності клієнтів:

- інвестиційні витрати: 300,000 грн на розробку програми (сума інвестицій в визначена на основі потреби в розробці та впровадженні програми лояльності клієнтів. це включає витрати на розробку програмного забезпечення, маркетинг, обслуговування та інші витрати, пов'язані з реалізацією програми);
- очікуваний річний приріст доходів: 700,000 грн (розробка програми лояльності збільшить залучення та утримання клієнтів, що в свою чергу призведе до збільшення обсягу продажів та доходів);
- рентабельність інвестицій: $100 * (400,000 \text{ грн} / 300,000 \text{ грн})$ (розраховується як відношення очікуваного річного прибутку до вартості інвестицій. у даному випадку, рентабельність становить 133.3%, оскільки очікуваний річний прибуток більший від вартості розробки та впровадження програми лояльності клієнтів);
- період окупності: 0,75 року (стратегічний підхід до швидкого отримання прибутку від впровадження програми лояльності клієнтів та бажання знизити фінансовий ризик через швидку окупність інвестицій);
- ризики: розробка програми та управління витратами.

7. Зниження витрат та підвищення ефективності:

- інвестиційні витрати: 1 млн грн на підвищення ефективності (сума інвестицій призначена для впровадження заходів щодо підвищення ефективності. це включає в себе витрати на впровадження нових технологій, навчання персоналу, оптимізацію бізнес-процесів та інші заходи, спрямовані на підвищення продуктивності та зменшення витрат);
- очікувана річна економія коштів: 750 000 грн (економія є результатом оптимізації процесів, зменшення витрат на ресурси та інші заходи);
- рентабельність інвестицій: $100 * (-250 000 \text{ грн} / 1 \text{ млн грн})$ (розраховується як відношення очікуваної річної економії коштів до вартості інвестицій. у даному випадку, рентабельність становить -25%, оскільки очікувана річна економія коштів менша за вартість впровадження заходів і приносить негативний фінансовий ефект);

- період окупності: 2-2,5 роки (стратегічний підхід до швидкого отримання прибутку від зниження витрат та підвищення ефективності та бажання знизити фінансовий ризик через швидку окупність інвестицій);
- ризики: управління змінами та потенційний опір.

8. Посилення бренду та маркетинг:

- маркетинговий бюджет: 500 000 грн на рік (сума бюджету призначена для фінансування різноманітних маркетингових заходів. це включає в себе рекламні кампанії, участь у подіях, розвиток онлайн-присутності, pr-заходи та інші стратегії для просування бренду та залучення нових клієнтів);
- очікуване збільшення доходу: 2 млн грн щорічно (це є результатом привертання нових клієнтів, підвищення лояльності існуючих клієнтів та інших маркетингових стратегій);
- рентабельність інвестицій: $100 * (2 \text{ млн грн} / 500 \text{ 000 грн})$ (розраховується як відношення очікуваного збільшення доходу до маркетингового бюджету. у даному випадку, рентабельність становить 400%, оскільки очікуване збільшення доходу втричі більше, ніж витрати на маркетинг. це вказує на ефективність маркетингових інвестицій у вигляді великого рівня доходу);
- ризики: вимірювання рентабельності інвестицій та розподіл бюджету.

9. Поглинання та злиття:

- вартість придбання: 5 млн грн (вказує на суму, яку компанія витратить на проведення операції з поглиблення або злиття з іншою компанією. це включає в себе вартість придбання акцій, бізнесу та активів іншої компанії);
- очікуване щорічне збільшення доходу: 4 млн грн (це є результатом синергії між об'єднуваними компаніями, доступу до нових ринків та інших стратегічних переваг);
- рентабельність інвестицій: $100 * (-1 \text{ млн грн} / 5 \text{ млн грн})$ (розраховується як відношення очікуваного прибутку до вартості придбання. у даному випадку, рентабельність є від'ємною і становить -25%, оскільки очікуваний прибуток менше вартості придбання. це свідчить про те, що поглиблення чи злиття є менш ефективним

з погляду економічних показників, інвестицій не окупиться на 25%. така ситуація пов'язана з ризиками, несприятливим ринковим середовищем та іншими факторами);

- ризики: визначення відповідних цілей та складнощів інтеграції.

10. Програми соціального забезпечення працівників та водіїв:

- вартість програми: 100 000 грн на рік (це включає в себе різноманітні соціальні пакети, страхування та інші пільги для персоналу);
- очікувані вигоди (скорочення витрат та утримання водіїв): 200 000 грн на рік (ці вигоди включають у собі скорочення витрат на утримання водіїв, покращення їхнього соціального становища або зменшення текучості кадрів);
- рентабельність інвестицій: $100 * (200,000 / 100,000 \text{ грн})$ (розраховується як відношення очікуваних вигод до вартості програми. у цьому випадку, рентабельність становить 200%, оскільки очікувані вигоди у 2 рази більші вартості програми. такий показник говорить про те, що програма є ефективною з економічної точки зору, оскільки приносить прибуток в розмірі, щонайменше, вартості витрат на її реалізацію);
- період окупності: 1,15 року (стратегічний підхід до швидкого отримання прибутку програми соціального забезпечення працівників та водіїв та бажання знизити фінансовий ризик через швидку окупність інвестицій);
- ризики: розробка програми та управління витратами.

Розрахуємо основні економічні показники для визначення доцільності запровадження рекомендацій щодо підвищення ефективності діяльності підприємства у звітному 2022 році та прогнозованому році в таблиці 3.3.

До інвестиційних можливостей компанії належать: позики, офіційні інвестиції Уклон, заощадження компанії.

При складанні економічного обґрунтування ключових рекомендацій підвищення ефективності до уваги береться воєнний стан в країні, кількість населення міста, внутрішня міграція біженців, попит на послуги, рівень безпеки.

Таблиця 3.3 – Економічні показники для визначення доцільності запровадження рекомендацій щодо підвищення ефективності діяльності ТОВ «ООК-Park»

Рекомендація	Доходи, тис грн		Витрати, тис грн		Прибуток, тис грн		Рентабельність продажів, %		Кількість клієнтів, осіб/рік		Швидкість обслуговування, осіб/годину	
	звітний	прогнозний	звітний	прогнозний	звітний	прогнозний	звітний	прогнозний	звітний	прогнозний	звітний	прогнозний
Диверсифікація ринку	2 800	3 500	1 200	1 150	1 600	2 350	133,3	204,3	1 009 002	1 102 394	110	162
Диверсифікація послуг	1 000	2 000	500	450	500	1 550	100	344,4	1 545 937	1 559 039	295	314
Технологічний прогрес	1 500	2 400	2 000	2 110	-500	290	-25	13,7	487 909	510 958	691	780
Ініціатива зі сталого розвитку	800	1 000	1 200	1 200	-400	-200	-33,3	-16,7	574 919	590 938	232	265
Стратегічне партнерство	500	1 000	200	100,2	300	899,8	150	898,1	903 948	977 880	112	132
Програми лояльності клієнтів	700	1 000	300	250	400	750	133,3	300	409 898	486 162	101	113
Зниження витрат та підвищення ефективності	750	1 500	1 000	500	-250	1 000	-25	200	390 914	498 254	89	96
Посилення бренду та маркетинг	2 000	3 800	500	750	1 500	3 050	300	406,7	694 012	695 912	245	271
Поглинання та злиття	4 000	4 000	5 000	5 000	-1 000	-1 000	-20	-20	-89 932	-90 911	0	0
Програми соціального забезпечення працівників і водіїв	200	250	100	150	100	100	100	66,7	300 941	343 120	0	0

Джерело: розроблено автором за дослідженням фінансових результатів компанії ТОВ «ООК-Park»

Ці числові показники демонструють здійсненність і потенційні результати кожної стратегії, включаючи рентабельність інвестицій, період окупності і очікуване збільшення доходів. ТОВ «ООК-Park» повинен провести комплексну фінансову оцінку кожної стратегії для прийняття обґрунтованих рішень щодо її реалізації. Вибір стратегії повинен відповідати фінансовим цілям і толерантності до ризиків ТОВ «ООК-Park», враховуючи поточний економічний стан та ринкові умови.

Збалансування цих факторів має важливе значення для прийняття обґрунтованих рішень щодо реалізації цих стратегій та максимізації економічного успіху компанії.

В економічному обґрунтуванні реалізації стратегічних альтернатив розвитку ТОВ «ООК-Park» необхідно врахувати кілька важливих особливостей та «підводних каменів», щоб забезпечити реалістичність та успіх цих стратегій. До особливостей, які необхідно враховувати, належить детальне фінансове моделювання, що охоплює початкові інвестиційні витрати, очікувані доходи або економію витрат, рентабельність інвестицій (ROI), періоди окупності, а також аналіз чутливості для оцінки впливу різних припущень [31, с. 20]. Важливо провести ретельний аналіз ринку, оцінивши попит на цільових ринках, конкурентне середовище та регуляторні вимоги.

Крім того, слід враховувати можливість масштабування стратегій, узгоджуючи їх з довгостроковими цілями та поточним фінансовим станом ТОВ «ООК-Park». Життєво важливими є комплексна оцінка ризиків і стратегії їх зниження, що враховують потенційні регуляторні, операційні та специфічні для ринку виклики. Крім того, необхідно встановити чіткі показники ефективності та механізми моніторингу для відстеження прогресу стратегії та її адаптації в разі потреби [32]. Уникнення пасток вимагає ретельної уваги до таких факторів: неналежне фінансове планування, недооцінка регуляторних складнощів, завищені цілі зростання, недостатня адаптивність до ринкових змін, недостатня увага до зворотного зв'язку з клієнтами, неадекватна технологічна інфраструктура та

ігнорування впливу на задоволеність працівників і водіїв [33]. Усвідомлення цих особливостей має першорядне значення для забезпечення ефективного економічного обґрунтування та реалізації альтернативних варіантів стратегічного розвитку ТОВ «ООК-Park», мінімізації ризику провалу стратегії та сприяння сталому зростанню й успіху в галузі таксі.

Доречність альтернатив стратегічного розвитку ТОВ «ООК-Park» з точки зору економічного обґрунтування залежить від різних факторів, включаючи фінансовий стан компанії, ринкові умови та довгострокові цілі. Хоча кожна стратегія може мати потенційні переваги, існують сценарії, коли певні альтернативи можуть бути менш економічно виправданими. Глобальна експансія, наприклад, може бути недоцільною, якщо ТОВ «ООК-Park» бракує фінансових ресурсів для міжнародної експансії, має проблеми з дотриманням регуляторних вимог на різних ринках або не повністю наситила свої поточні ринки. Аналогічно, поглинання та злиття можуть бути недоречними, якщо ТОВ «ООК-Park» не може визначити відповідні цілі, стикається зі значними складнощами інтеграції або якщо вартість поглинання перевищує очікувані прибутки. Програми соціального захисту працівників і водіїв можуть бути економічно невиправданими, якщо витрати на їх реалізацію значно перевищують очікувані вигоди, а також якщо в компанії є більш нагальні фінансові пріоритети. Ініціативи зі сталого розвитку, такі як перехід на парк електромобілів, можуть не мати економічного сенсу, якщо витрати є занадто високими порівняно з очікуваним збільшенням доходів або якщо відсутній попит на екологічні послуги з боку клієнтів [34]. Технологічний прогрес може бути недоречним, якщо технологічні інвестиції не відповідають поточним фінансовим можливостям ТОВ «ООК-Park», або якщо очікуване збільшення доходів не виправдовує значних попередніх витрат. Програми лояльності можуть бути економічно невиправданими, якщо витрати на розробку програми непропорційні очікуваному зростанню доходів або якщо утримання клієнтів не є нагальною проблемою для компанії. Диверсифікація ринку може бути неправильним шляхом, якщо витрати на вихід на нові ринки перевищують очікуваний

приріст доходів, або якщо основний ринок ТОВ «ООК-Park» не був повністю використаний. Нарешті, стратегії скорочення витрат і підвищення ефективності можуть бути недоречними, якщо інвестиційні витрати на підвищення ефективності не виправдовують очікуваної економії коштів, або якщо операційна неефективність компанії недостатньо значна, щоб виправдати інвестиції [35]. Важливо розуміти, що доречність цих стратегій залежить від унікальних обставин, в яких перебуває ТОВ «ООК-Park», і для прийняття обґрунтованих рішень щодо їхньої доцільності необхідне детальне економічне обґрунтування з урахуванням фінансових можливостей компанії та ринкової динаміки. Кожна з цих стратегій має свої переваги в конкретних сценаріях, але не всі вони можуть відповідати поточній ситуації або довгостроковим цілям ТОВ «ООК-Park».

3.3 Прогнозні результати розвитку підприємства за умови реалізації пропонувананих альтернатив

Якщо ТОВ «ООК-Park» успішно реалізує запропоновані альтернативи стратегічного розвитку, він, ймовірно, перетвориться на висококонкурентну і диверсифіковану транспортну компанію, яка посяде чільне місце на ринку таксомоторних перевезень. Диверсифікація ринку за рахунок виходу в нові міста дозволить ТОВ «ООК-Park» значно розширити свою географічну присутність. Така експансія може потенційно позиціонувати ТОВ «ООК-Park» як провідну службу поїздок в декількох регіонах, підвищуючи впізнаваність бренду і частку ринку. З точки зору конкуренції, ТОВ «ООК-Park» повинен буде конкурувати з іншими гігантами на цих нових ринках, включаючи глобальних гравців, таких як Uber, і місцевих конкурентів.

Найважливіша та економічно доцільна альтернатива - це розширення ринку. Спочатку необхідно розглянути її вплив на прибуток та порахувати її економічну ефективність, щоб отримати прогнозні результати та оцінити вплив заходів на компанію ТОВ «ООК-Park».

Першим кроком розглянемо одноразові інвестиційні витрати для запровадження цього заходу в таблиці 3.4.

Таблиця 3.4 – Одноразові інвестиційні витрати за стратегією «Розширення ринку» для ТОВ «ООК-Park»

Найменування витрат	Витрати, тис грн
Розробка та розміщення рекламних матеріалів для нових ринків.	50
Організація маркетингових кампаній та промо заходів у цільових містах.	200
Реклама в місцевих ЗМІ та онлайн-платформах.	150
Оренда приміщень для офісів та пунктів обслуговування у кожному місті.	200
Обладнання офісів інфраструктурою для надання послуг клієнтам (одноразова).	180
Придбання необхідного обладнання та меблів.	70
Проведення тренінгів для водіїв та клієнтського персоналу з врахуванням особливостей нових ринків.	120
Створення навчальних матеріалів та інструкцій	50
Розширення та адаптація мобільного додатка для включення нових міст.	180
Забезпечення ІТ-інфраструктури для збільшення масштабів обслуговування.	120
Забезпечення автомобілів технічною та експлуатаційною документацією.	50
Проведення ринкових досліджень у кожному місті для вивчення конкуренції та попиту.	70
Найм агентств або спеціалістів для збору та аналізу інформації про нові ринки.	30
Реєстрація та легалізація діяльності у нових містах.	50
Оплата послуг юридичних консультантів та адміністративних працівників.	60
Впровадження програми з екологічного управління та відслідковування викидів.	50
Разом	1 200

Джерело: розроблено автором на основі [47]

Наступним кроком проведемо оцінку ефективності альтернатив в таблиці 3.5.
Таблиця 3.5 - Оцінка ефективності пропозицій «Розширення ринку» для ТОВ «ООК-
Park»

Показник	Роки				Сума
	початок 2024 року	2024	2025	2026	
Інвестиції, тис. грн.	1200				
Чистий прибуток, тис. грн		984	984	984	
Амортизація, тис. грн		65	65	65	
Грошові потоки, тис. грн		1049	1049	1049	
Дисконтований множник за дисконтованою ставкою, 16%		0,862	0,743	0,641	
Дисконтований множник за дисконтованою ставкою, 30%		0,769	0,592	0,455	
Дисконтований грошовий потік (16%), тис. грн.		904,31	779,58	672,05	2355,94
Дисконтований грошовий потік (30%), тис. грн.		806,92	620,71	477,47	1905,10

Джерело: розроблено автором на основі [Г]

Для обчислення показників ефективності пропозиції необхідно визначити ставку дисконтування. Обираємо облікову ставку Національного банку України, яка складає 16,0% [36]. Крім цього, було розглянуто варіанти з більшою ставкою, приймаючи також 30%. За допомогою чистої приведеної вартості та періоду окупності проаналізуємо отримані результати в таблиці 3.6.

За песимістичний сценарій ми беремо умови: інвестиції – 1000 тис. грн на початок 2024 року та дисконтна ставка 30%. Реалістичному сценарію відповідають умови: інвестиції – 1200 тис. грн на початок 2024 року та дисконтна ставка 16%. Для сценарію оптимістичного інвестиції становлять 2000 тис. грн на початок 2024 року та

дисконтна ставка 16% (рахуємо умови закінчення бойових дій, повернення населення і т.д.).

Таблиця 3.6 - Показники ефективності альтернативи «Розширення ринку»
для ТОВ «ООК-Park»

Показник	Сценарії розвитку		
	Песимістичний	Реалістичний	Оптимістичний
Ставка дисконтування, %	30	16	16
Чиста приведена вартість (NPV), тис. грн	681,91	1155,94	1829,24
Внутрішня ставка доходності (IRR), %	74,01	69,45	66,92
Термін окупності (To), років	1,87	1,53	1,57

Джерело: розроблено автором на основі [Г]

Можна зробити висновок, що впровадження та розвиток стратегії "Розширення ринку" є ефективними, оскільки чистий приведений прибуток має позитивне значення. Таким чином, рекомендовано реалізувати цей проект.

Ефективна географічна експансія може диверсифікувати географічні ризики ТОВ «ООК-Park» і збільшити потенціал доходів. Хоча це може бути корисною справою, важливо розуміти місцеві ринки, дотримуватися різноманітних правил і адаптуватися до різної поведінки споживачів у кожній новій локації.

Диверсифікація послуг, впровадження нових пропозицій, таких як доставка їжі та кур'єрські послуги, перетворить ТОВ «ООК-Park» на багатофункціональну платформу. Вийшовши на ці суміжні ринки, компанія могла би ефективно конкурувати з такими компаніями, як DoorDash і Postmates. Така диверсифікація могла б створити універсальний сервіс для користувачів, які шукають різні рішення для транспортування і доставки.

Визначимо наслідки від впровадження або не впровадження запропонованих альтернатив розвитку «Розширення ринку» та «Диверсифікації послуг» для компанії ТОВ «ООК-Park» в таблиці 3.7.

Таблиця 3.7 – Наслідки альтернатив «Розширення ринку» та «Диверсифікації послуг» для ТОВ «ООК-Park»

Альтернатива	Впровадження	Не впровадження
1	2	3
Розширення ринку	<ul style="list-style-type: none"> - Збільшення ринкового покриття: Впровадження в нові міста (Одеса, Харків і Дніпро) дозволить компанії охопити новий аудиторний сегмент та отримати доступ до додаткових клієнтів, що призведе до росту популярності сервісу. - Зростання обсягів перевезень: Розширення ринку призведе до збільшення попиту на пасажирські перевезення у нових локаціях, що в свою чергу позитивно вплине на обсяги перевезень та доход компанії. - Підвищення конкурентоспроможності: Увійшовши в нові міста, ТОВ «ООК-Park» може конкурувати з іншими службами таксі та забезпечити більше вибору для клієнтів, що позитивно вплине на її конкурентоспроможність. -Розширення Бренду: Присутність в нових містах дозволить компанії розширити свій бренд та стати впізнаваною компанією на рівні всієї країни. 	<ul style="list-style-type: none"> - Втрата ринкових можливостей: Конкуренти, які вже присутні в нових містах, можуть використовувати цю можливість для розширення свого впливу, що призведе до втрати частки ринку для ТОВ «ООК-Park». - Стагнація зростання: Відсутність розширення може призвести до стагнації в зростанні обсягів перевезень та прибутків, особливо в умовах насиченості ринку вже присутніми конкурентами. - Втрата Конкурентоспроможності: Компанія може виграти менше нових клієнтів та втратити свою конкурентоспроможність порівняно з конкурентами, які активно розширюють свої територіальні кордони.

Продовження таблиці 3.7

1	2	3
<p>Диверсифікація послуг</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Додаткові джерела доходу: Запуск власної сфери доставки та розширення на ринок каршерінгу дозволять компанії отримувати додаткові прибутки від різних напрямків бізнесу. - Залучення різних сегментів клієнтів: Диверсифікація послуг дозволить привертати різні категорії клієнтів, такі як ті, хто шукає послуги доставки та користується каршерінгом. - Можливість реагування на зміни ринку: Різноманіття послуг дозволяє компанії гнучко реагувати на зміни у попиті та уникати залежності від одного напрямку. 	<ul style="list-style-type: none"> - Обмежене джерело доходу: Відсутність додаткових напрямків бізнесу може обмежити доходи компанії, особливо якщо існуючі послуги стикаються з конкуренцією або стагніють. - Збільшення ризиків: Концентрація на одному виді послуг може підвищити ризики в разі змін у галузі або несприятливих економічних умовах. - Втрата клієнтів: Компанія може втратити клієнтів, які шукають різноманіття в послугах та переходять до конкурентів, які пропонують більше варіантів.

Джерело: розроблено автором

Як видно з таблиці, впровадження усіх альтернатив призводить до позитивних результатів. Далі розглянемо, як ці заходи вплинуть на конкурентоспроможність ТОВ «ООК-Park». Проведемо прогнозування конкурентоспроможності компанії в таблиці 3.8.

Таким чином, завдяки запровадженню запропонованих ініціатив конкурентоспроможність компанії з пасажирських перевезень суттєво підвищиться і досягне нового рівня. ТОВ «ООК-Park» увійде в топ компаній України, де основним завданням буде збереження та посилення вже досягнутих позицій.

Проведемо більш детальний аналіз результатів розвитку, на які може розраховувати така компанія з пасажирських перевезень, як ТОВ «ООК-Park», у разі реалізації запропонованих альтернатив.

Таблиця 3.8 - Прогнозовані зміни в рівні конкурентоспроможності, викликані запропонованими ініціативами ТОВ «ООК-Park»

Назва фактору	Ваговий коефіцієнт	Прогнозна оцінка фактору, балів		
		2024 рік	2025 рік	2026 рік
Популярність в інтернеті	0,05	4	5	3
Частка ринку	0,15	2,5	3	2
Фінансова стійкість	0,15	5	5	4
Позиція в рейтингах, які враховують якісну складову	0,15	3,8	4	3,4
Ліцензії	0,1	4,5	4,5	4,5
Конкурентоспроможність персоналу	0,05	4,7	4,8	4,3
Якість послуг	0,15	3,9	4,1	4
Співробітництво	0,15	3,5	4	2,9
Загальне значення	1	3,5	3,8	4

Джерело: розроблено автором на основі [12]

По-перше, завдяки диверсифікації ринку ТОВ «ООК-Park» може стати помітним гравцем у кількох регіонах, потенційно досягнувши лідерства на ринку. Це не лише підвищить впізнаваність бренду, але й призведе до збільшення частки ринку та доходів. Однак цей шлях не позбавлений викликів, оскільки ТОВ «ООК-Park» зіткнеться з жорсткою конкуренцією як з боку місцевих, так і світових гігантів. Крім того, щоб утримати і збільшити свою частку ринку, компанія повинна буде адаптуватися до змін ринкової динаміки, правил і вподобань клієнтів у кожній новій локації.

По-друге, диверсифікація послуг, включаючи додавання таких послуг, як доставка їжі та кур'єрські послуги, може сприяти значному зростанню доходів. ТОВ «ООК-Park» перетвориться на багатофункціональну платформу, ставши універсальним рішенням для різних потреб у транспортуванні та доставці. Така

диверсифікація може призвести до збільшення потоків доходів і залучення клієнтів. Однак ефективне управління та масштабування цих додаткових послуг буде складним завданням, що вимагає ефективної логістики та безперебійних операцій для забезпечення задоволення потреб клієнтів [37, с. 13-14].

По-третє, технологічний прогрес може позиціонувати ТОВ «ООК-Park» як технологічного лідера в галузі таксі. Це можуть бути такі інновації, як безпілотні транспортні засоби або вдосконалена оптимізація маршрутів. Такі поради допоможуть ТОВ «ООК-Park» стати лідером у галузі таксі. Такі нововведення не лише покращать клієнтський досвід, але й забезпечать економію коштів та потенційні можливості для ліцензування [38]. Однак інвестиції в передові технології вимагають значних досліджень і розробок, а залишатися попереду в цьому конкурентному середовищі може бути непросто.

В четверте, ініціативи зі сталого розвитку, такі як перехід на парк електромобілів та інвестиції в екологічно чисту інфраструктуру, можуть виділити ТОВ «ООК-Park» як соціально відповідального та екологічно свідомого постачальника транспортних послуг. Це може привабити екологічно свідомих клієнтів та покращити репутацію бренду [39]. Однак це може вимагати значних початкових інвестицій, а впровадження екологічних практик залежить від уподобань споживачів та регуляторних стимулів.

Крім того, стратегічні партнерства та програми лояльності мають вирішальне значення для формування лояльної клієнтської бази. Успішна реалізація цих програм може призвести до підвищення рівня утримання клієнтів та збільшення їхньої довічної цінності [40]. Тим не менш, розробка ефективних програм лояльності та підтримка високого рівня задоволеності клієнтів є складними завданнями, і існує конкуренція з боку інших платформ, що пропонують подібні переваги.

Також, реалізація стратегій скорочення витрат і підвищення ефективності може призвести до підвищення конкурентоспроможності ТОВ «ООК-Park» за рахунок оптимізації операційної діяльності та покращення прибутковості. Це

приведе до зниження операційних витрат і потенційно вищого доходу з кожної поїздки. Тим не менш, ТОВ «ООК-Park» повинен забезпечити, щоб ці покращення ефективності були реалізовані та підтримувалися.

Зосередження уваги на програмах добробуту працівників та водіїв може значно підвищити рівень задоволеності та утримання водіїв. Це зменшує ризик нестачі водіїв і страйків, що в кінцевому підсумку підвищує якість послуг і задоволеність клієнтів [41]. Однак ефективне впровадження та управління такими програмами, щоб збалансувати добробут водіїв та фінансовий стан компанії, є делікатним завданням.

Репутація бренду ТОВ «ООК-Park» може бути зміцнена завдяки ініціативам зі сталого розвитку, що робить його екологічно відповідальною компанією. Це може привабити екологічно свідомих клієнтів і покращити імідж бренду, що потенційно сприятиме зростанню бізнесу.

Підсумовуючи, ТОВ «ООК-Park» може очікувати значних результатів розвитку через реалізацію цих стратегій, починаючи від лідерства на ринку до підвищення прибутковості, технологічного лідерства та підвищення лояльності клієнтів. Тим не менш, кожен шлях має свій унікальний набір можливостей і викликів. Щоб досягти стійкого зростання та успіху, ТОВ «ООК-Park» повинен адаптуватися, впроваджувати інновації та долати ці виклики, орієнтуючись у постійно мінливому ландшафті індустрії поїздок і перевезень.

Реалізація цих стратегій розвитку позиціонуватиме ТОВ «ООК-Park» як багатогранну транспортну і технологічну компанію. Компанія повинна бути готовою до інтенсивної конкуренції та долати різні перешкоди на шляху до лідерства на ринку в індустрії таксі, що постійно розвивається, одночасно враховуючи зовнішні фактори, такі як геополітичні конфлікти.

ВИСНОВКИ

Отже, дослідження стратегій розвитку підприємств крізь призму наукових підходів дозволило отримати цінне уявлення про багатогранний ландшафт прийняття стратегічних рішень. Це комплексне дослідження, що ґрунтується на теоретико-методологічних засадах формування стратегій, висвітлило тонкощі та нюанси, пов'язані з розробкою та реалізацією стратегій розвитку підприємств.

Застосовані наукові методології дозволили ретельно дослідити теоретичні засади, якими керуються в процесі прийняття стратегічних рішень. Це дослідження заглибилося в різні аспекти стратегії, від її концептуалізації та формулювання до реалізації та оцінки. Критичний аналіз існуючої літератури та синтез ключових концепцій і концептуальних засад збагатив наше розуміння того, як стратегії розробляються та адаптуються до динамічного бізнес-середовища.

Методичні підходи до оцінки економічних результатів розвитку підприємства слугували важливим компасом для визначення життєздатності та впливу стратегічного вибору. Вивчення економічних показників, метрик ефективності та оцінок доцільності забезпечило осіб, які приймають рішення, інструментами для прийняття обґрунтованих рішень, що відповідають цілям і пріоритетам їхніх організацій [48].

Підприємство демонструє комплексний аналіз своєї фінансової та операційної діяльності. З урахуванням показників рентабельності, оборотності та інших ключових аспектів, можна зробити висновки, що компанія демонструє різноманітні рівні рентабельності та ефективності за різними аспектами своєї діяльності. Зокрема, рентабельність власного капіталу та операційного капіталу показують певний спад, що вимагає уваги та стратегічного аналізу.

Зміни у рівнях рентабельності та ефективності пов'язані із зовнішніми факторами, такими як ринкова конкуренція, економічна ситуація та внутрішніми

процесами. Формування стратегії розвитку повинно враховувати ці зміни та визначати шляхи для покращення фінансового стану.

Звертання уваги на показники рентабельності продажів за різними аспектами (валовий прибуток, операційний прибуток тощо) вказує на необхідність оптимізації внутрішніх процесів. Аналіз показників продуктивності також вказує на ефективність використання активів.

Розгляд абсолютних та відносних змін у рентабельності за допомогою різних факторів дозволяє ідентифікувати ключові чинники, що впливають на фінансовий стан. Це служить основою для визначення конкретних стратегій та заходів для покращення.

Підприємство повинно акцентувати увагу на стратегічному плануванні, оцінці ефективності внутрішніх процесів та реакції на зовнішні виклики. Формування стратегії розвитку повинно базуватися на детальному розумінні факторів, що впливають на фінансовий стан, з метою забезпечення стабільності та стійкості у конкурентному середовищі.

Загальний обсяг активів підприємства постійно зростає протягом років, що свідчить про його стійкість та здатність масштабувати бізнес. Збереження позитивного чистого прибутку говорить про ефективність фінансового управління.

Зниження коефіцієнтів оборотності свідчить про можливі проблеми у використанні оборотних активів. Детальний аналіз структури та розподілу активів допомагає визначити оптимальні напрямки оптимізації активів.

Велике відхилення у рентабельності продажів за валовим та операційним прибутком вказує на можливі проблеми у витратній структурі. Оптимізація витрат та стратегії ціноутворення може покращити ці показники.

Враховуючи високий рівень конкуренції, підприємство може скористатися інноваційними підходами та маркетинговими ініціативами для збільшення своєї ринкової частки. Важливо розглядати різні напрямки розвитку, такі як розширення географії обслуговування та покращення якості послуг.

Розрахунки економічної доданої вартості показують величину створеної вартості підприємством. Великі від'ємні значення можуть вказувати на неефективне використання ресурсів.

Підприємство ТОВ "ООК-Park" займає лідируюче положення на ринку з великою кількістю перевезень та високим рівнем задоволеності клієнтів. Однак, для збереження конкурентного переваги, важливо постійно адаптуватися до змін у сегменті та впроваджувати нові технології.

Загалом, для досягнення сталого успіху, підприємство повинно активно працювати над стратегічним плануванням, оптимізацією витрат, та впровадженням інновацій для підтримки своєї лідерської позиції на ринку. Детальний аналіз бізнес-середовища реальної компанії ТОВ «ООК-Park» продемонстрував практичне застосування теоретичних і методологічних засад. Розглядаючи внутрішню та зовнішню динаміку ТОВ «ООК-Park», ми отримали цінну інформацію про виклики та можливості, з якими стикається компанія, що створило практичний контекст для нашого дослідження.

Крім того, детальний аналіз бізнес-середовища ТОВ «ООК-Park» продемонстрував практичну значущість узгодження теоретичних знань з реальними сценаріями. Розглянувши складний ландшафт, в якому працює ТОВ «ООК-Park», ми виявили виклики та можливості, з якими стикаються компанії в сучасному діловому світі.

Стратегії розвитку пасажирської транспортної компанії були сформовані під впливом динамічного та конкурентного ринкового середовища. Поєднання проникнення на ринок та диференціації було центральною темою в її підході. Проникнення на ринок, що характеризується великою кількістю поїздок і значним пасажирообігом, підкреслює прагнення компанії розширити свою частку ринку і запропонувати надійні транспортні послуги [42, с. 416]. Диференціація, з іншого боку, проявляється в акценті на клієнтському досвіді, ефективності та статусі

офіційного партнера лідерів галузі. Ці стратегії не є взаємовиключними, вони доповнюють одна одну, посилюючи конкурентне позиціонування компанії.

Підставою для реалізації цих стратегій є прагнення до домінування та диференціації на ринку. Компанія визнає, що в конкурентному середовищі захоплення значної частки ринку є важливим для довгострокової життєздатності. Водночас, диференціюючи себе шляхом надання надійних, технологічних та орієнтованих на клієнта послуг, підприємство прагне утримати клієнтів та зберегти прибутковість [16].

Стратегії проникнення на ринок мають важливе значення для встановлення значної присутності в конкурентній галузі таксі. Пропонуючи велику кількість поїздок, компанія може завоювати значну частку ринку. Такий підхід сприяє впізнаваності бренду, економії на масштабах і потенціалу для збільшення прибутку в міру зростання клієнтської бази. Стратегії диференціації посилюють ціннісну пропозицію компанії. Завдяки офіційному партнерству з лідерами галузі, акценту на ефективній роботі та інвестиціям у технології, компанія пропонує диференційовані та орієнтовані на клієнта послуги [44]. Ця стратегія виправдовує преміальні ціни та сприяє підвищенню лояльності клієнтів. Поєднання проникнення на ринок і диференціації створює сильну конкурентну позицію. Це дозволяє компанії завоювати широку клієнтську базу, надаючи при цьому високоякісні послуги, що відрізняють її від конкурентів. Цей подвійний підхід позиціонує компанію для сталого зростання та прибутковості. Стратегії узгоджуються з клієнтоорієнтованим підходом, підкреслюючи важливість досвіду пасажирів, надійності та зручності. Задоволеність клієнтів є ключовим фактором лояльності до бренду, повторних покупок і позитивних відгуків, що додатково виправдовує обрані стратегії. Вони продемонстрували високу прибутковість: щомісячний показник становив 9,71%, а річний – 11,73% [46]. Така прибутковість виправдовує акцент на проникненні на ринок і диференціації, оскільки ці підходи ефективно генерували дохід і прибуток.

Проникнення на ринок і диференціація - це не короткострокова тактика, а довгострокова стратегія, яка виводить компанію на шлях сталого розвитку і зростання. Забезпечуючи частку ринку та пропонуючи диференційовані послуги, компанія буде міцний фундамент для майбутнього [7].

Таким чином, це комплексне дослідження розглянуло теоретичні та методологічні основи стратегій розвитку підприємств, пропонуючи уявлення про їх класифікацію, формування та практичне застосування. Ґрунтуючись на теоретичній мудрості та реальній актуальності, воно слугує цінним ресурсом як для осіб, що приймають рішення, так і для науковців. Динамічний характер сучасного ділового світу вимагає постійної еволюції стратегічних підходів, і це дослідження є свідченням невпинного пошуку досконалості стратегій розвитку підприємств.

ПЕРЕЛІК ДЖЕРЕЛ ПОСИЛАННЯ

1. Артюшок В. С. Інформаційне забезпечення управління стратегічним розвитком потенціалу. Вісник Нац. ун-ту водного господарства та природокористування. Київ : Секція «Економіка», 2011. 3–10 с.

2. Наливайко А. П. Теорія стратегії підприємства. Сучасний стан та напрямки розвитку: Монографія. Київ: КНЕУ, 2001. 227 с

3. Швиданенко Г. О. Розвиток підприємства: стратегічні наміри, ризики та ефективність [Електронний ресурс] : колективна монографія. Київ : КНЕУ, 2015. 231 с.

4. Стратегія підприємства. Практикум [Електронний ресурс] : зб. кейсів / [Є. В. Прохорова, Н. М. Гаращенко, М. І. Дяченко та ін.] ; кер. кол. авт. Є. В. Прохорова. Київ: КНЕУ, 2014. 288 с.

5. Бойченко К. С. Врахування ризиків при досягненні стратегічних намірів підприємства. Стратегія підприємства : адаптація організацій до впливу світових суспільно-економічних процесів : зб. матеріалів Міжнар. наук.-практ. конф. Київ : КНЕУ, 2011. 204–206 с.

6. Бойченко К. С. Стратегічні наміри підприємства: ознаки та видові характеристики. Розвиток підприємництва як фактор росту національної економіки : Матеріали ІХ Міжнар. наук.- практ. конф. 24 листопада 2010 р. Київ : ІВЦ Вид-во «Політехніка», 2010. 134 с.

7. Кирилов О. Д. Інформаційне забезпечення управління прибутком підприємства. Зб. наук. пр. ІV Міжнар. наук.-практ. конф. «Соціально-економічні реформи у контексті інтеграційного вибору України». Дніпропетровськ : ПДАБА, 2007. 31–36 с.

8. Митрохіна О. О. Механіз формування ресурсного забезпечення стратегії збалансованої системи показників підприємства. Збірник наук. праць Таврійського

держ. агротехнол. ун-ту (економічні науки) / за ред. М. Ф. Кропивка. Мелітополь : Вид-во Мелітопольська типографія «Люкс», 2012. 212–217 с.

9. Дженстер П. Аналіз сильних і слабких сторін компанії: визначення стратегічних можливостей: пер. з англ. Миколаїв : ВД «Вільямс», 2004. 368 с.

10. Швиданенко Г. О., Бутнік-Сиверський О. Б., Павленко І. А. Управлінський контролінг: колект. монографія / М-во освіти і науки України, Держ. ВНЗ "Київ. нац. екон. ун-т ім. Вадима Гетьмана". Електрон. текстові дані. Київ : КНЕУ, 2015. 156 с.

11. Надтока Т. Б. Соціальний розвиток підприємства та механізми його управління. Управлінські технології у рішенні сучасних проблем розвитку соціально-економічних систем : монографія / за заг. ред. О. В. Мартякової. Донецьк : Вид-во ДонНТУ, 2011. 564–569 с.

12. Раєвська О. В. Управління розвитком підприємства: методологія, механізми, моделі : монографія. Харків: Наук. вісник НЛТУ України, 2006. 496 с.

13. Литюга Ю. В. Теорія інвестиційної поведінки підприємства / Економіка підприємства: теорія та практика: Зб. матеріалів Міжнар. наук.-практ. конф. 23—24 березня 2006 р. / Відп. за вип. Г. О. Швиданенко. Київ : КНЕУ, 2006. 28-30 с.

14. Артюшок В. С. Інформаційне забезпечення управління стратегічним розвитком потенціалу. Вісник Нац. ун-ту водного господарства та природокористування. Київ : Секція «Економіка», 2011. 3-10 с.

15. Коваленко О. Інформаційна система як складова управління підприємством. Київ : Вісник КНЕУ, 2004. 71-77 с.

16. Малиновський Ю. В. Інформаційне забезпечення стратегічної діяльності. Наук. вісник НЛТУ України. 2011. 352–357 с.

17. Міщенко А. П. Стратегічне управління : Підручник. Київ : ЦУЛ, 2004. 336 с. URL: <https://core.ac.uk/download/pdf/160159071.pdf> (дата звернення: 01.10. 2023).

18. Шершньова З. Є. Стратегічне управління : підручник / 2-ге вид., перероб. і допов. Київ : КНЕУ, 2004. 699 с. URL: <https://buklib.net/books/21968/> (дата звернення: 01.10. 2023).

19. Hamel G., Strategic intent / G. Hamel, C. K. Prahalad, Harvard Business Review. 2022. 63–76 с.
20. Value Added Scoreboard 2008: The top 800 UK and 750 European companies by value added: [Електронний ресурс] // Department of Trade and Industry, UK. 2008. 126 с. URL: http://www.innovation.gov.uk/value_added/downloads/2009_ValueAdded_Analysis.pdf. (дата звернення: 01.10. 2023).
21. Hrebeshkova O., Kyzenko O., Grebeshkov O. Strategic Business Performance Metrics in a Postindustrial Economy / in Strategic Performance Management. New Concepts and Contemporary Trands / Ed. Marek Jabłoński. NY: Nova Science Publishers, Inc., 2017. 451-469 с.
22. Самуляк В. Ю. Система факторних оцінок рівня розвитку підприємств / Менеджмент та підприємництво в Україні : етапи становлення і проблеми розвитку. Львів: Вісник Нац. ун-ту «Львівська політехніка», 2009. 83–94 с. URL: <https://ena.lpnu.ua/collections/dd9e7ca3-259c-4f20-a1d6-b6c6402aa193> (дата звернення: 01.10. 2023).
23. Офіційний сайт Державного комітету статистики України [Електронний ресурс]. — Режим доступу : www.ukrstat.gov.ua (дата звернення: 01.10. 2023).
24. Господарський кодекс України: Прийнятий 16 січня 2021 р. Київ: Істина, 2003. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/436-15#Text> (дата звернення: 01.10. 2023).
25. Сучасний стан та перспективи розвитку діяльності підприємств в Україні: теорія, методика, практика : колективна монографія / Кол. авторів. Полтава: ПП «Астроя», 2022. 180 с.
26. Інноваційний потенціал підприємства як об'єкт економічного дослідження // Сайт <http://masters/donntu.ua/2004/fem/kladchenko/library/index2.htm> (дата звернення: 01.10. 2023).

27. Лепейко Т. І. Управління прийняттям інвестиційних рішень в системі фінансового менеджменту підприємства [Текст] : дис... д-ра екон. Наук. Харків: Харківський держ. економічний університет, 2003. 457 с.

28. Люльов О.В. Формування стратегій розвитку підприємства в умовах незбалансованої економіки: дисертація на здобуття наукового ступеня канд. економічних наук. Суми: СумДУ, 2011. 209 с.

29. Райко Д. В. Стратегічне управління розвитком маркетингової діяльності підприємства : дис. док. екон. Наук, наук. кер. Ястремська О. М. Харків : НТУ «ХП», 2011. 584 с.

30. Максименко І. О. Формування стратегії управління економічним розвитком підприємства (на прикладі підприємств легкої промисловості) : автореф. дис ... канд. екон. наук: 08.00.04 / Інна Олександрівна Максименко. Київ : Б.в., 2010. 20 с.

31. Палагута С. С. Особливості інформаційного забезпечення управління підприємств і організацій. Миколаївський національний університет імені В. О. Сухомлинського. Київ: 2017. 418-421 с. URL: <http://global-national.in.ua/archive/16-2017/85.pdf> (дата звернення: 22.09.2023).

32. Назарова Г.В. Організаційно-структурна розбудова підприємства в системі корпоративного управління / Автореф. дис. д-ра екон. наук. Харків: 2005. 36 с.

33. Лук'яненко Д.Г., Поручник А.М., Столярчук Я.М. Стратегії конкурентного розвитку у глобальній економіці: монографія / за заг. ред. А.М. Поручника та Я. М. Столярчук. Київ: КНЕУ, 2016. 331 с.

34. Мозговий О.М., Мусієць Т.В., Руденко-Сударєва Л.В. Міжнародні фінанси: підручник; за наук. ред. д.е.н., проф. О.М. Мозгового. Київ: КНЕУ, 2015. 515 с.

35. Стратегія підприємства у постіндустріальній економіці : монографія. [А. П. Наливайко, О. М. Гребешкова, Т. І. Решетняк та ін.]; за заг. ред. А. П. Наливайка, О. М. Гребешкової. Київ: КНЕУ, 2017. 418 с.

36. Frolova T., Tokar V. Innovation development investment strategies of the European Union TNCs. *Ekonomichnij Casopis – XXI*. 2014, 13–16 с.

37. Руденко-Сударєва Л. В. Сучасна трансформація мотивації інвестиційної активності транснаціональних корпорацій. Стратегія розвитку: інвестиційний вимір. Матеріали круглого стола у Національному університеті харчових технологій 8 листопада 2016 року . Київ: НУХТ, 2016. 20-26 с.

38. Кизенко О. О. Рівень адаптивності стратегічного управління компаніями в цифровій економіці: досвід українських підприємств. *Стратегія економічного розвитку України*. Київ: КНЕУ, 2017. 43-54 с.

39. Пилипенко А. А. Стратегічна інтеграція підприємств : теоретичні основи, механізм управління та моделювання розвитку : монографія. Харків : Інжек, 2008. 408 с.

40. Невілл Л. Практикум зі стратегічного планування. Миколаїв : Покоління, 2006. 304 с.

41. Кузьмін О. Є. Основи менеджменту : підручник. Київ : ТОВ «Академвидав», 2003. 416 с.

42. Правдюк Н. Л. Інформаційне забезпечення стратегічного розвитку підприємств. Економіка, фінанси, менеджмент: актуальні питання науки і практики. Київ: 2021. 49–63 с. URL: <http://efm.vsau.org/storage/articles/July2021wT3naGj1ZEBqurpZNiOub.pdf> (дата звернення: 22.10.2023).

43. Контрі Х. Стратегія в умовах невизначеності. Економічні стратегії. Київ: 2002. 79–84 с.

44. Мартиненко В. П. Стратегія життєздатності підприємств промисловості : навч. посібник. Київ: Центр навч. л-ри, 2006. 328 с.

45. Мартиненко М. М. Стратегічний менеджмент : підручник. Київ: Каравела, 2006. 145 с.

46. Швиданенко Г.О. Бізнес-діагностика підприємства: практикум. Київ: КНЕУ, 2015. 160 с.

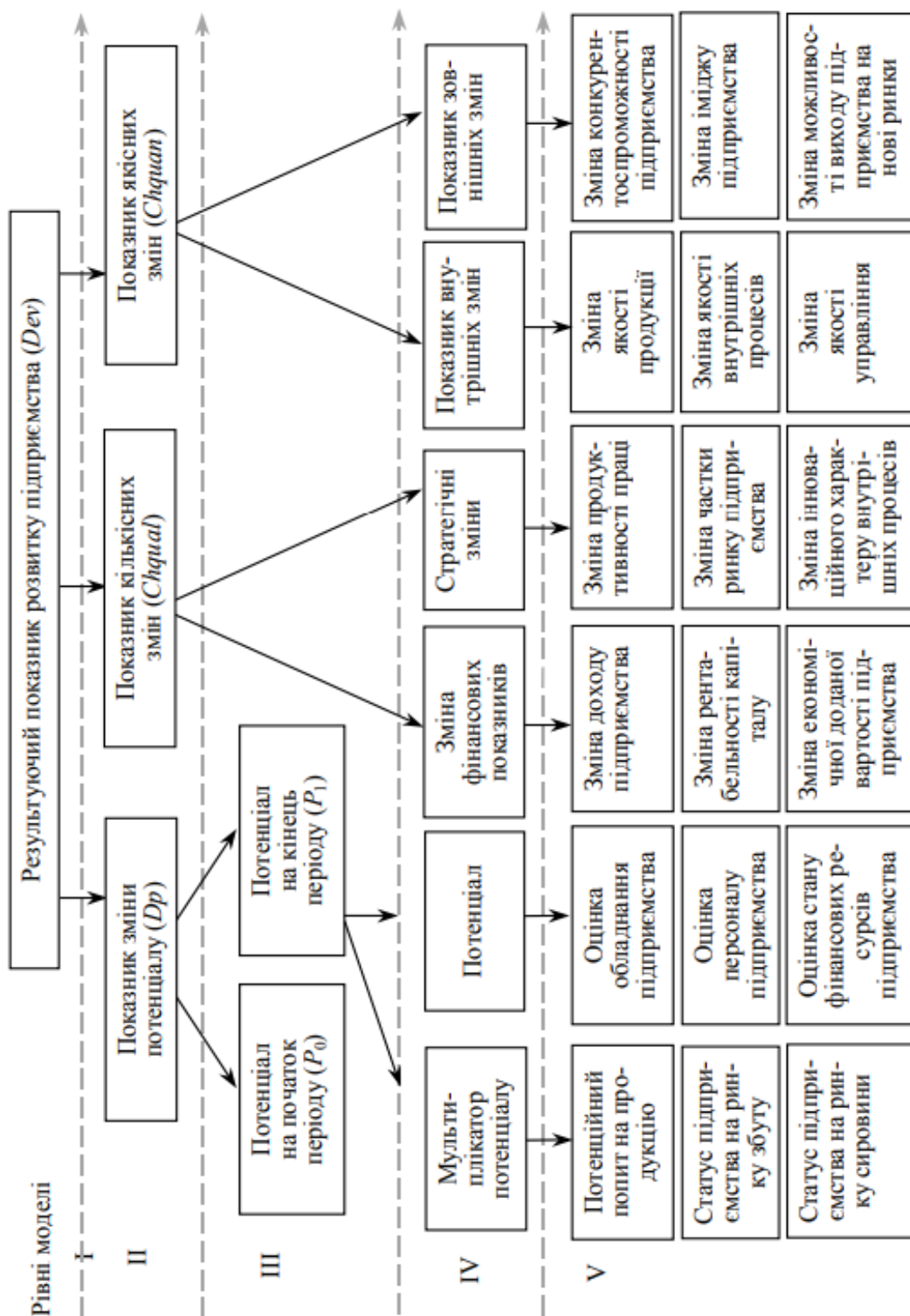


Рисунок А.1 – Дерево пов'язаних показників моделі оцінювання розвитку підприємства [3, с. 192]

Таблиця Б.1 – Результати оцінювання методів для формування набору конкурентної діагностики підприємства [4, с. 186]

Група	Метод аналізу конкурентного середовища	Орієнтація на майбутнє	Точність	Ресурсна ефективність	Об'єктивність	Корисність	Своєчасність	Масштаби діяльності	Орієнтація на зростаючу вартість	Ресурсозабезпеченість	Умов для інноваційних змін	Підсумкова оцінка	Коефіцієнт ефективності
Стратегічні методи аналітичних методів	Бостонська матриця	3	2	4	3	3	4	5	2	3	5	34	0,68
	Матриця екрану бізнесу GE	2	3	3	3	3	4	5	2	3	4	32	0,64
	Галузевий аналіз	3	3	4	3	4	3	4	4	4	3	35	0,7
	Аналіз стратегічних груп	5	2	3	3	5	3	3	5	1	4	34	0,68
	SWOT-аналіз	2	3	4	3	4	4	1	3	2	2	28	0,56
	Аналіз ланцюжків вартості	2	3	2	4	5	1	1	5	3	2	28	0,56
	Аналіз «сліпих зон»	3	4	5	3	5	5	1	2	3	3	35	0,7
	Конкурентний аналіз	4	4	1	5	5	2	3	2	3	3	32	0,64
	Аналіз сегментації покупців	2	3	2	3	5	1	2	3	2	3	26	0,52
	Аналіз купівельної цінності	5	3	1	5	5	1	1	4	3	4	32	0,64
Методи конкурентного аналізу та аналізу споживачів	Аналіз функціональних можливостей і ресурсів	4	2	5	5	4	5	4	5	5	4	43	0,86
	Оцінювання індивідуальних характеристик конкурентів	4	2	5	3	5	2	4	2	4	3	34	0,68

Додаток В

Таблиця В.1 - Фактори впливу на зміну рентабельності активів за чистим прибутком
ТОВ "ООК-Park" у 2020-2022 рр.

Показники	2020 рік	2021 рік	2022 рік
Вихідні дані:			
Чистий прибуток, тис.грн.	165801,00	190817,00	153695,00
Активи, тис.грн.	4213577,00	4697755,00	4416784,00
Чиста виручка від реалізації, тис.грн.	517425,00	628356,00	593450,00
Оборотні активи, тис.грн.	2318891,00	2528804,00	2228860,00
Поточні зобов'язання, тис.грн.	1855994,00	1900017,00	1867185,00
Позиковий капітал, тис.грн.	2380495,00	2451390,00	2454696,00
Власний капітал, тис.грн.	2313295,00	2393059,00	2352038,00
Чиста рентабельність активів			
%	3,93	4,06	3,48
абсолютна зміна, %		0,13	-0,58
Значення факторів впливу			
Рентабельність реалізації за чистим прибутком, %	32,04	30,37	25,90
Коефіцієнт оборотності оборотних активів, кількість оборотів	0,22	0,25	0,27
Коефіцієнт поточної ліквідності, %	1,25	1,33	1,19
Частка поточних зобов'язань у загальній величині позикового капіталу, %	0,78	0,78	0,76
Коефіцієнт структури капіталу, %	0,56	0,52	0,56
Абсолютна зміна рівня чистої рентабельності активів (до попереднього року) за рахунок зміни, п.п			
Рентабельність (збитковість) реалізації за чистим прибутком, %		-0,21	-0,60
Коефіцієнт оборотності оборотних активів, кількість оборотів		0,42	0,25
Коефіцієнт поточної ліквідності, %		0,27	-0,38
Частка поточних зобов'язань у загальній величині позикового капіталу, %		-0,03	-0,06
Коефіцієнт структури капіталу, %		-0,34	0,21
Сукупний вплив факторів, %		0,13	-0,58

Баланс (Звіт про фінансовий стан)

Додаток 1
до Національного Положення (стандарту)
бухгалтерського обліку
1 "Загальні вимоги до фінансової звітності"

Дата (рік, місяць, число)

Підприємство **ТОВ "OK PARK"** за ЄДРПОУ
Територія **Україна** за КОАТУУ
Організаційно-правова форма господарювання **Товариство з обмеженою відповідальністю** за КОПФГ
Вид економічної діяльності **Послуги пасажирських перевезень** за КВЕД
Середня кількість працівників¹ **452**
Адреса, телефон **04073, м.Київ,проспект Степана Бандери 20А**
Одиниця виміру: **тис.грн.**
Складено (зробити позначку "v" у відповідній клітинці):
за положеннями (стандартами) бухгалтерського обліку
за міжнародними стандартами фінансової звітності

Коди
2023/31/06
22927045
8038900000
230
35.11

"v"

Баланс (Звіт про фінансовий стан)

на 31 червня 2023 р.

Форма № 1

Код за ДКУД

1801001

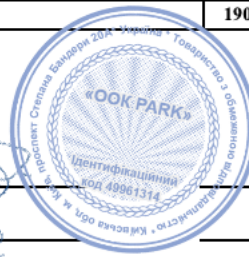
Актив	Код рядка	На початок звітного періоду	На кінець звітного періоду
1	2	3	4
I. Необоротні активи			
Нематеріальні активи:	1000	1,498	2,094
первісна вартість	1001	9,221	10,116
накопичена амортизація	1002	7,723	8,022
Незавершені капітальні інвестиції	1005	39,206	236,127
Основні засоби:	1010	2,091,232	2,031,613
первісна вартість	1011	5,468,160	5,470,564
знос	1012	3,376,928	3,438,951
інвестиційна нерухомість	1015	957	947
Справедлива (залишкова) вартість інвестиційної нерухомості			
Довгострокові фінансові інвестиції:	1030	7,851	9,362
які обліковуються за методом участі в капіталі інших підприємств			
інші фінансові інвестиції	1035		
Довгострокова дебіторська заборгованість	1040	323	323
Відстрочені податкові активи	1045	88,485	88,485
Інші необоротні активи	1090		
Усього за розділом I	1095	2,229,552	2,368,951
II. Оборотні активи			
Запаси	1100	1,265,512	1,421,608
Дебіторська заборгованість за товари, роботи, послуги	1125	567,633	683,339
Дебіторська заборгованість за розрахунками:	1130	303,994	235,618
за виданими авансами			
з бюджетом	1135	26,095	37,244
у тому числі з податку на прибуток	1136		36,756
із внутрішніх розрахунків	1145		
Інша поточна дебіторська заборгованість	1155	11,739	61,906
Гроші та їх еквіваленти	1165	16,645	3,375
Інші оборотні активи	1190	85,614	85,710
Усього за розділом II	1195	2,277,232	2,528,804
III. Необоротні активи, утримувані для продажу та групи вибуття	1200		
БАЛАНС	1300	4,506,784	4,897,755

Пасив	Код рядка	На початок звітної періоду	На кінець звітної періоду
1	2	3	4
I. Власний капітал			
Зареєстрований капітал	1400	480,229	480,229
Капітал у дооцінках	1405		
Додатковий капітал	1410	144,810	296,609
Резервний капітал	1415	13,502	25,179
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	1420	1,447,884	1,641,042
Неоплачений капітал	1425		
Вилучений капітал	1430		
Усього за розділом I	1495	2,086,425	2,443,059
II. Довгострокові зобов'язання і забезпечення			
Відстрочені податкові зобов'язання	1500		
Довгострокові кредити банків	1510	124,950	337,851
Інші довгострокові зобов'язання	1515	11,243	11,243
Довгострокові забезпечення	1520	205,585	205,585
Цільове фінансування	1525		
Усього за розділом II	1595	341,778	554,679
III. Поточні зобов'язання і забезпечення			
Короткострокові кредити банків	1600	388,015	254,057
Векселі видані	1605	34,897	34,897
Поточна кредиторська заборгованість за: довгостроковими зобов'язаннями	1610	185,725	105,753
товари, роботи, послуги	1615	553,151	451,016
розрахунками з бюджетом	1620	144,558	283,583
у тому числі з податку на прибуток	1621	36,314	29,354
розрахунками зі страхування	1625	11,186	10,173
розрахунками з оплати праці	1630	20,839	19,785
за одержаними авансами	1635	501,453	500,952
за розрахунками з учасниками	1640	15,188	28,503
із внутрішніх розрахунків	1645		
Поточні забезпечення	1660	9,697	3,341
Доходи майбутніх періодів	1665	13,380	12,810
Інші поточні зобов'язання	1690	200,492	195,147
Усього за розділом III	1695	2,078,581	1,900,017
IV. Зобов'язання, пов'язані з необоротними активами та групами вибуття, утримуваними для продажу, та групи вибуття	1700		
БАЛАНС	1900	4,506,784	4,897,755

М.П.

Керівник
Головний бухгалтер

підпис
підпис



Рибченко Р. Г.
прізвище, ім'я, по батькові

Доновська Л. М.
прізвище, ім'я, по батькові

¹ Визначається в порядку, встановленому центральним органом виконавчої влади, що реалізує державну політику у сфері статистики

Звіт про фінансові результати

Підприємство	ТОВ "ООК PARK"	Дата (рік, місяць, число)	КОДИ
			2023/06/31
			22927045
		за ЄДРПОУ	

Звіт про фінансові результати (Звіт про сукупний дохід)
за 1 півріччя 2013 року

Форма № 2 Код за ДКУД 1801003

I. ФІНАНСОВІ РЕЗУЛЬТАТИ

Стаття	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	3	4
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	2000	3,633,323	4,332,815
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	2050	3,085,390	3,998,939
Валовий:			
прибуток	2090	547,933	333,876
збиток	2095	0	0
Інші операційні доходи	2120	38,252	22,237
Адміністративні витрати	2130	62,561	51,706
Витрати на збут	2150		
Інші операційні витрати	2180	66,056	43,225
Фінансові результати від операційної діяльності:			
прибуток	2190	457,568	261,182
збиток	2195	0	0
Доход від участі у капіталі	2200		
Інші фінансові доходи	2220		
Інші доходи	2240	9,211	11,800
Фінансові витрати	2250	21,070	41,962
Втрати від участі у капіталі	2255	428	
Інші витрати	2270	19,349	6,489
Фінансовий результат до оподаткування:			
прибуток	2290	425,932	224,531
збиток	2295		
Витрати(дохід) з податку на прибуток	2300	-763	46,714
Прибуток (збиток) від припиненої діяльності після оподаткування	2305		
Чистий фінансовий результат:			
прибуток	2350	426,695	177,817
збиток	2355		0

II. СУКУПНИЙ ДОХІД

Стаття	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	3	4
Дооцінка (уцінка) необоротних активів	2400		
Дооцінка (уцінка) фінансових інструментів	2405		
Накопичені курсові різниці	2410		
Частка іншого сукупного доходу асоційованих та спільних підприємств	2415		
Інший сукупний дохід	2445		
Інший сукупний дохід до оподаткування	2450		
Податок на прибуток, проведений з іншим сукупним доходом	2455		
Інший сукупний дохід після оподаткування	2460		
Сукупний дохід (сума рядків 2350, 2355 та 2460)	2465	426,695	177,817

III. ЕЛЕМЕНТИ ОПЕРАЦІЙНИХ ВИТРАТ

Назва статті	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	3	4
Матеріальні затрати	2500	2,508,578	3,466,203
Витрати на оплату праці	2505	288,494	261,558
Відрахування на соціальні заходи	2510	113,483	102,449
Амортизація	2515	63,630	67,640
Інші операційні витрати	2520	236,729	191,006
Разом	2550	3,210,914	4,088,856

IV. РОЗРАХУНОК ПОКАЗНИКІВ ПРИБУТКОВОСТІ АКЦІЙ

Назва статті	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	3	4
Середньорічна кількість простих акцій	2600	369,407,108	369,407,108
Скоригована середньорічна кількість простих акцій	2605		
Чистий прибуток (збиток) на одну просту акцію	2610	0.00115508	0.00048136
Скоригований чистий прибуток (збиток) на одну просту акцію	2615		
Дивіденди на одну просту акцію	2650		

Керівник

М.П.

Головний бухгалтер

підпис

Рибченко Р.Г.

приватне, пб/б, по банківому

Доновська Л.М.

приватне, пб/б, по банківому

підпис

Звіт про рух грошових коштів

Підприємство	ТОВ "ООК PARK"	Дата / рік, місяць, число за ЄДРПОУ	К О Д И		
			2023	06	31
			22927045		

Звіт про рух грошових коштів (за прямим методом)

за 1 півріччя 2023 року

Форма N 3

Код за ДКУД

1801004

Стаття	Код	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	3	4
I. Рух коштів у результаті операційної діяльності			
Находження від:			
Реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	3000	4,276,935	4,713,763
Повернення податків і зборів	3005		
у тому числі податку на додану вартість	3006		
Цільового фінансування	3010	109	240
Інші надходження	3095	11,029	8,853
Витрачання на оплату:			
Товарів (робіт, послуг)	3100	(3,390,779)	(3,981,763)
Платі	3105	(240,305)	(212,310)
Відрахувань на соціальні заходи	3110	(128,274)	(112,866)
Зобов'язань з податку на прибуток	3116	(42,953)	(51,123)
Зобов'язань з інших податків і зборів	3118	(260,464)	(341,783)
Інші витрачання	3190	(75,837)	(59,987)
Чистий рух коштів від операційної діяльності	3195	149,461	-36,977
II. Рух коштів у результаті інвестиційної діяльності			
Находження від реалізації:			
фінансових інвестицій	3200		
необоротних активів	3205		
Находження від отриманих:			
відсотків	3215		
дивідендів	3220		
Інші надходження	3250		
Витрачання на придбання:			
фінансових інвестицій	3225	(1,939)	()
необоротних активів	3260	(161,048)	(61,343)
Інші платежі	3290	()	(150)
Чистий рух коштів від інвестиційної діяльності	3295	-162,987	-61,493
III. Рух коштів у результаті фінансової діяльності			
Находження від:			
Отримання позик	3305	3,065,499	2,493,076
Інші надходження	3340		
Витрачання на:			
Погашення позик	3350	(3,065,688)	(2,374,993)

Сплагу дивідендів	3355	()	(8,274)
Інші платежі	3390	()	()
Чистий рух коштів від фінансової діяльності	3395	-189	109,809
Чистий рух коштів за звітний період	3400	-13,715	11,339
Залишок коштів на початок року	3405	16,645	12,099
Вплив зміни валютних курсів на залишок коштів	3410	449	-655
Залишок коштів на кінець року	3415	3,379	22,783

Керівник



Рибченко Р. Г.

Головний бухгалтер

Доновська Л. М.

Звіт про власний капітал

Підприємство

ТОВ "ООК ПАРК"

КОДН

2023 | 06 | 31

22927045

ЗВІТ ПРО ВЛАСНИЙ КАПІТАЛ

за 1 півріччя 2023 року

Форма № 4 Код за ДКУД

1801003

СТАТТЯ	Код статті	Зареєстрований капітал	Капітал в розрахунок	Додатковий капітал	Резервний капітал	Нерозподілений прибуток (чи покривний збиток)	Неоплачений капітал	Получений капітал	Разом
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Залишок на початок року	4000	480,229		144,810	11,501	1,447,884			2,084,424
Коригування:									
Зміна облікової послідовності	4005								0
Виправлення помилок	4010								0
Інші зміни	4008								0
Скоригований залишок на початок року	4000	480,229	0	144,810	11,501	1,447,884	0	0	2,084,424
Чистий прибуток (збиток) за звітний період	4100					426,693			426,693
Інший сукупний результат за звітний період	4110								0
Розподіл прибутку:						-233,537			-233,537
Внесли власникам (дивіденди)	4200					-70,061			-70,061
Спрямування прибутку до зареєстрованого капіталу	4205								0
Відрахування до резервного капіталу	4210			151,799	11,471	-163,478			0
Внески учасників:									0
Внески до капіталу	4300								0
Погашення боргованості з капіталу	4305								0
Вилучення капіталу:									0
Виткуп акцій (часток)	4308								0
Перепродаж викуплених акцій (часток)	4305								0
Анулювання викуплених акцій (часток)	4370								0
Вилучення частки в капіталі	4375								0
Інші зміни в капіталі	4308								0
Разом зміни в капіталі	4370	0	0	151,799	11,471	193,158	0	0	356,634
Залишок на кінець року	4300	480,229	0	296,609	22,972	1,641,042	0	0	2,440,852

Керівник



Одрук

Рибченко Р. Г.

Головний бухгалтер



Одрук

Донюсика Л. М.



Короткий звіт подібності



Ім'я користувача: Бізнес-економіки та підприємництва Чебакова Тетян...	ID перевірки: 1015923067
Дата перевірки: 19.11.2023 23:24:34 EET	Тип перевірки: Doc vs Internet + Library
Дата звіту: 19.11.2023 23:48:21 EET	ID користувача: 100005716

Назва документа: **Воицеховська В В**

Кількість сторінок: 97 Кількість слів: 18723 Кількість символів: 150104 Розмір файлу: 2.47 MB ID файлу: 1015592670

3.07% Схожість

Найбільша схожість: 0.86% з Інтернет-джерелом (http://ir.kneu.edu.ua/bitstream/handle/2010/25228/rozvyt_pidpnyem_1)

2.32% Джерела з Інтернету 308 Сторінка 99

1.87% Джерела з Бібліотеки 374 Сторінка 100

0% Цитат

Вилучення цитат вимкнене

Вилучення списку бібліографічних посилань вимкнене

0% Вилучень

Немає вилучених джерел

Модифікації

Виявлено модифікації тексту. Детальна інформація доступна в онлайн-звіті.

Замінені символи 2

**ІНДИВІДУАЛЬНИЙ ПЛАН
НАУКОВО-ДОСЛІДНОЇ РОБОТИ МАГІСТРА
Войцеховської Валерії Владиславівни
Освітньо-професійної програми «Бізнес-економіка»
на 2022-2023 рр.**

№	Вид науково-дослідної роботи	Термін виконання	Результат виконання
1.	Участь у VI звітній науково-практичній конференції «Проблеми і перспективи соціально-економічного розвитку в умовах модернізаційних процесів в Україні та світі». (м. Київ)	8 грудня 2022 р.	Сертифікат учасника Войцеховська В. В. Умови кризовості та стратегії соціально-економічного розвитку регіонів України.
2.	Участь у міжнародній науково-практичній інтернет-конференції «Інновації та перспективні шляхи розвитку інформаційних технологій». (іпшріг-2022 м. Київ)	9 грудня 2022 р.	Сертифікат учасника Войцеховська В. В. «Методи якісної та кількісної діагностики ІТ-ризиків у бізнесі»
3.	Участь у всеукраїнській науковій інтернет-конференції студентів, аспірантів і молодих вчених «Наукові барви-2023». (м. Київ)	27-28 квітня 2023 р.	Сертифікат учасника Войцеховська В. В. «Стратегії управління інтелектуальною власністю компаній у цифрову епоху».



VI ЗВІТНА НАУКОВО-ПРАКТИЧНА КОНФЕРЕНЦІЯ «Проблеми і перспективи соціально-економічного розвитку в умовах модернізаційних процесів в Україні та світі» 8 грудня 2022 року

УМОВИ КРИЗОВОСТІ ТА СТРАТЕГІЇ СОЦІАЛЬНО-ЕКОНОМІЧНОГО РОЗВИТКУ РЕГІОНІВ УКРАЇНИ

В даний час економіка України має ознаки великої кількості серйозних труднощів. Теперішня криза спричиняє зниження рівня виробництва, збільшення безробіття, зниження прибутку населення та утворення кризових областей. У цих значно складних та важких умовах усе більшої актуальності набувають елементи попередження, створення, перетворення та зменшення негативного явища на положення регіонів соціально-економічних криз. Також, теперішнє положення регіонів України є одним із трудних питань державної регіональної політики. Відсутність точних законодавчо закріплених показників та умов кризи соціально-економічного розвитку регіону призводить до утворення проблемних регіонів, у тому числі кризових. Отже, можна зробити висновок, що в даний час попередження утворення кризових регіонів майже не передбачено державною регіональною політикою. Головні заходи мають вектор на вирішення найважливіших проблем, які уже існують на знищення їх наслідків, мало звертаючи увагу на превентивні заходи з метою попередження утворення криз соціально-економічного розвитку регіонів України. За таких умов властивої актуальності набирають питання попередження утворення криз соціально-економічного розвитку регіону.

Умови кризовості соціального розвитку регіонів України:

- несприятлива демографічна ситуація у регіонах держави, внаслідок чого збільшується кількість осіб пенсійного віку, зростає демографічне навантаження на працездатну частину населення, зменшується чисельність економічно активного населення як потенційного джерела формування та розвитку трудового потенціалу регіону, і як наслідок
 - погіршення умов до економічного зростання;
 - зменшення рівня освіченості населення як основного генератора ідей та основи інноваційного зростання економіки регіону, що знижує рівень регіонального розвитку і породжує його циклічність;
 - погіршення криміногенної ситуації у багатьох регіонах держави, що з однієї сторони, зумовлено відсутністю виваженої політики сприяння розвитку молоді, залучення їх до високопродуктивної професійної діяльності, культури, туризму тощо, з іншої
 - наявністю асоціальних явищ, таких як високий рівень безробіття, низький рівень життя, що штовхає молодь до пошуку «легких грошей»;
 - низький рівень здоров'я населення, що зумовлено нерозвиненістю соціальної інфраструктури (зокрема закладів охорони здоров'я, побуту), небезпечною екологічною ситуацією у багатьох регіонах (особливо в тих, у яких розвинено галузі важкої індустрії) [1, 11].

Цілями державної стратегії регіонального соціально-економічного розвитку України на період 2014 – 2024 рр. визначені такі:

- Ціль 1 – збільшення рівня конкурентоспроможності регіонів – полягає в утворенні сприятливих умов для розкриття регіонами особистого потенціалу та продуктивного застосування конкурентних переваг регіональної економіки.

▪ Ціль 2 – територіальна соціально-економічна інтеграція і просторовий розвиток – передбачають: виконання насамперед завдань і здійснення заходів, спрямованих на вирішення актуальних проблемних питань Донецької та Луганської областей, Автономної Республіки Крим та м. Севастополя; недопущення поглиблення регіональних диспропорцій у доступі населення насамперед до базових соціальних, комунальних, адміністративних, транспортних, інформаційних та інших послуг; створення умов для співробітництва регіонів.

▪ Ціль 3 – ефективне державне управління у сфері регіонального розвитку; – передбачає створення бази для реалізації ефективної державної регіональної політики; — механізму та інструменту державного управління регіональним розвитком, що сприятиме розв’язанню проблем регіонів, вимагає насамперед децентралізації державних повноважень шляхом їх передачі на місцевий рівень з одночасною передачею відповідних фінансових ресурсів, удосконалення процесів стратегічного планування та виконання поставлених завдань на всіх рівнях, запровадження ефективного механізму координації дій центральних та місцевих органів виконавчої влади, органів місцевого самоврядування під час реалізації галузевих пріоритетів і завдань на різних територіальних рівнях [2, 103].

Превентивними способами антикризового управління соціально-економічного розвитку регіону є:

▪ організаційні способи через поліпшення організаційної складової менеджменту регіональним розвитком та її проектування у векторі забезпечення втілення дій антикризового регіонального керування соціально-економічним розвитком; персоніфікацію механізмів керування на різних етапах;

▪ економічні способи шляхом збільшення дохідної частки місцевих бюджетів через посилення платіжної дисципліни промисловостей регіону;

▪ розпорядчі способи, які передбачають поліпшення діючої нормативно-правової бази, яка керує механізмами регіонального розвитку кризових територій на шляху внесення відповідних додатків щодо антикризового регулювання саме на регіональному етапі, зокрема поліпшення Закону України «Про стимулювання розвитку регіонів» та розробки нового законопроекту „Про антикризове регулювання регіонального розвитку”.

Диспропорції розвитку регіонів України обумовлена необхідність застосування диференційованого механізму до втілення регіональної державної політики та заохочення розвитку окремих областей. Відповідно до забезпечення стратегічного підвищення рівня економіки регіонів України цілі регіональної політики полягають в:

• особистому визначенні регіонами довготривалої стратегії соціально-економічного розвитку, вибір механізмів її втілення;

• розвиток самостійності регіонів у створенні й видатках бюджету області відповідно до компетенції органів регіонального керування; участь територіальних громад в керуванні регіональним розвитком;

• активне залучення органів місцевого самоврядування та громадян до механізмів керування і подолання соціально-економічних труднощів розвитку території;

• залучення інноваційних технологій та способів владнання соціально-економічних труднощів регіонального розвитку.

Також потрібно запровадити адміністративну реформу [3, 152] способом реформування державної влади та місцевого самоврядування, що має збільшити продуктивність керування регіональним розвитком України. Головними шляхами покращення відносин між центральними та регіональними органами влади в галузі керування соціально-економічним розвитком слід визнати:

• забезпечення доступу місцевої влади до фінансових ринків, кредитних ресурсів;

• встановлення нових критеріїв адміністративної відповідальності керівників органів місцевого самоврядування та розпорядників бюджетних коштів;

• запровадження нових принципів та механізмів відносин “влада

- громадськість” щодо формування програм, механізмів підзвітності та громадського контролю;
- зміна грошового забезпечення регіональних програм відповідно до змін функцій щодо забезпечення належного розвитку соціальної сфери регіонів і надання населенню соціальних послуг належної якості [4, 288].

Джерела

1. Абрамова, І. О Аналіз соціально-економічного розвитку регіонів України на предмет кризовості [Текст] / Ірина Олександрівна Абрамова // Економічний аналіз : зб. наук. праць / Тернопільський національний економічний університет; редкол.: В. А. Дерій (голов. ред.) та ін. – Тернопіль : Видавничо-поліграфічний центр Тернопільського національного економічного університету «Економічна думка», 2014. – Том 15. – № 1. – С. 6-15. – ISSN 1993-0259.

2. Ярошенко І. В., Семигуліна І. В. Аналіз стратегічних підходів та проблемні питання щодо організації прогнозування соціально-економічного розвитку в країнах ЄС та Україні / Ярошенко Ігор Васильович / Семигуліна Ірина Борисівна // Економіка та управління національним господарством / УДК 332.145, Проблеми економіки № 3, 2015

3. Адміністративні послуги місцевих органів державної виконавчої влади: монографія / [А.О. Чемерис, М.Д. Лесечко, А.В. Ліпенцев та ін.] / за заг. ред. А.О. Чемериса. – Львів : Вид-во ЛРІДУ НАДУ, 2004. – 152 с.

4. Державне управління регіональним розвитком України : монографія / [за ред. В.Є. Вороніна, Я.А. Жаліла]. – К. : НІСД, 2010. – 288 с.



МАУП

Міжрегіональна Академія управління персоналом

СЕРТИФІКАТ № 28

засвідчує, що

Войцеховська Валерія Владиславівна

взяла участь у

VI Звітній науково-практичній конференції

**“Проблеми і перспективи соціально-економічного розвитку
в умовах модернізаційних процесів в Україні та світі”**

8 грудня 2022 р.

Тривалість 6 годин / 0,2 кредити

Гончаренко М.Ф.

доктор економічних наук, доцент,
ректор МАУП

*Міжнародної науково-практичної інтернет-конференції
«ІННОВАЦІЇ ТА ПЕРСПЕКТИВНІ ШЛЯХИ РОЗВИТКУ
ІНФОРМАЦІЙНИХ ТЕХНОЛОГІЙ»
(ПШРІТ-2022) 9 грудня 2022 року*

**МЕТОДИ ЯКІСНОЇ ТА КІЛЬКІСНОЇ ДІАГНОСТИКИ
ІТ-РИЗИКІВ У БІЗНЕСІ**

Аналіз ризиків у різних сферах господарської діяльності в сучасних умовах є актуальним і широко використовуваним, а палітра процедур аналізу ризиків підтримує вивчення як якісних, так і кількісних способів оцінки ризиків, які доповнюють один одного.

Якісний аналіз доповнює кількісну оцінку бізнес-ризиків, яка складається з кількісного визначення величини окремих ризиків і ризику в цілому. Кількісні вираження рівня ризику не є однозначними. Різні методи оцінки ризику можуть мати різні значення. Одними з найпоширеніших методів кількісного аналізу ризику є статистичний, аналітичний, аналогічний, метод дерева рішень, практичність витрат, експертний (деякі вчені вважають експертні методи не лише якісним аналізом, а й кількісним аналізом оцінки ризику). Статистичні методи — це методи, суть яких базується на теорії ймовірнісних розподілів випадкових величин. І це широко використовується, коли компанія має у своєму розпорядженні n - кількість періодів аналізу та статистичну інформацію з необхідних елементів аналізованої системи при проведенні кількісного аналізу. Під час аналізу використовуються дані, що стосуються ефективності впровадження компанією розглянутих заходів. За допомогою цього методу ступінь ризику представляється значенням середнього квадратичного відхилення від очікуваного значення. [1]

Застосування аналітичного методу можна вважати доцільним на практиці, якщо його можна представити у вигляді кількох взаємозалежних етапів. На першому етапі інформація готується до аналітичної обробки. Іншими словами, визначаються важливі параметри. Для оцінки конкретного напрямку господарської діяльності, відбору факторів, що впливають на діяльність компанії, а отже і ключових параметрів, розрахунок значень ключових параметрів здійснюється на всіх етапах виробництва процес. На другому етапі графічно відображаються залежності обраних кінцевих показників від значень вихідних параметрів і аналіз побудованих графіків дає висновки про те, які показники найбільше впливають на даний вид підприємницької діяльності. На третьому етапі визначається критична точка виробництва або точка беззбитковості. Він вказує на мінімальний обсяг продажів, прийнятний для покриття витрат підприємства. На четвертому етапі до критичних значень отриманих критичних параметрів застосовуються методи, які можуть підвищити ефективність і стабільність роботи підприємства, а отже, знизити ступінь ризику, визначеного одним із попередніх методів. і фактори, що на них впливають.

При використанні аналогів використовуються бази даних і знання факторів ризику. Ці основи формуються на основі таких джерел, як літературні джерела, пошукова робота, моніторингові та експертні дослідження. Отримані дані обробляються за допомогою відповідних математичних інструментів і комп'ютерних методів для виявлення залежностей і врахування потенційних ризиків.

Використання «дерев рішень» (графів) для моделювання вибору прийняття рішень у ризикованих ситуаціях є важливим методом оцінки ризику. Цей метод графічно будує варіанти для вкладених рішень [2]. Процес прийняття рішень за допомогою графіків зазвичай має п'ять етапів: організація підрахунків; оцінка ймовірності появи середовищ; розрахунок комбінацій альтернативних дій і умов середовища; вирішення проблем.

Метод аналізу практичності витрат спрямований на оцінку фінансової стійкості компанії та на цій основі виявлення потенційних зон ризику. Він передбачає два етапи: виправлення фінансового стану підприємства (оцінка фінансової стійкості) і порівняння фінансової стійкості підприємства до

і після реалізації аналізованого проекту (оцінка доцільності збитків). Суть цього методу заснована на тому, що в ході підприємницької діяльності витрати окремого напрямку і витрати окремих елементів не несуть однакового ступеня ризику [3]. Ступінь ризику для двох різних напрямків діяльності неоднакова для однієї компанії. Окремі види витрат в межах однієї лінії діяльності не мають однакового ступеня ризику.

Методи експертної оцінки, як правило, здійснюються шляхом обробки висновків досвідчених експертів (кваліфікованих експертів). Іншими словами, цей метод вимагає збору та дослідження оцінок, зроблених різними експертами на основі їх власної інтуїції, знань, досвіду та різних рівнів ймовірності втрат. Ці оцінки ґрунтуються на описі всіх факторів ризику, а не лише на статистичних даних. Реалізація методів експертного оцінювання дуже складна, коли кількість метрик невелика.

Для отримання кінцевого результату (експертного рейтингу) кожному експерту, який працював індивідуально, було надано перелік ключових ризиків на основі анкетування на всіх етапах проекту та оцінено ризики за наступною системою рейтингу: Пропонується оцінити ймовірність виникнення. 0 – ризик вважається незначним. 25 – Ризик навряд чи здійсниться. 50 - Нічого певного про настання події сказати не можна. 75 – Ймовірно, ризик буде виявлено. 100 - Ризик реалізується з повною впевненістю.

Список літератури

1. Гранатуров В.М. Методи якісного аналізу підприємницьких ризиків. Методичні вказівки по виконанню лабораторно-практичної роботи. / В.М. Гранатуров, І.В. Литовченко – Одеса, 2005. – 32 с.
2. Доценко І.О. Методичні основи оцінки ризиків підприємницької діяльності як складової системи управління економічною безпекою підприємства / І.О. Доценко // Вісник Дніпропетровського університету : Серія «Економіка». – 2011. – Вип. 5 (4). – С. 171-176.
3. Лук'янова В.В. Економічний ризик : навч. посіб. / В.В. Лук'янова, Т.В. Головач. – К. : Академвидав, 2007. – 464 с.



Черкаський державний
технологічний університет
Факультет інформаційних
технологій і систем



СЕРТИФІКАТ

ЦЕЙ СЕРТИФІКАТ ПІДТВЕРЖУЄ, ЩО

ВОЙЦЕХОВСЬКА ВАЛЕРІЯ ВЛАДИСЛАВІВНА

*взяв (ла) участь у науково-практичній Інтернет-конференції
«ІННОВАЦІЇ ТА ПЕРСПЕКТИВНІ ШЛЯХИ РОЗВИТКУ ІНФОРМАЦІЙНИХ
ТЕХНОЛОГІЙ» (ІПШРІТ-2022).
(на умовах дистанційної участі)*

Дата проведення 09 грудня 2022 р. Тривалість заходу 09:55 до 14:00 (4 години 5 хвилин)

Григор Олег Олександрович
Голова Програмного комітету
д.пол.н., проф., ректор ЧДТУ



Прокопенко Тетяна Олександрівна
Голова Організаційного комітету
д.т.н., проф., зав. кафедри інформаційних
технологій проектування

*Всеукраїнська наукова інтернет-конференція /
студентів, аспірантів і молодих вчених
«НАУКОВІ БАРВИ-2023» 27-28 квітня 2023 року*

**СТРАТЕГІЇ УПРАВЛІННЯ ІНТЕЛЕКТУАЛЬНОЮ ВЛАСНІСТЮ КОМПАНІЙ У
ЦИФРОВУ ЕПОХУ**

Цифрова ера принесла значні зміни в те, як працюють сучасні компанії. Для забезпечення ефективної та конкурентоспроможної діяльності стає все більш важливим захистити свої активи інтелектуальної власності та визначити стратегічні пріоритети результативного управління.

Метою дослідження є виявлення та оцінка різних стратегій управління інтелектуальною власністю (ІВ), які можуть підтримати інноваційний розвиток компаній в епоху цифрових технологій. Крім того, забезпечення загального розуміння проблем і можливостей, з якими стикаються компанії в управлінні своїми активами ІВ в епоху цифрових технологій та надання практичних рекомендації щодо ефективного управління ІВ.

Результати дослідження є актуальними для компаній, які прагнуть захистити та використати свої активи інтелектуальної власності на все більш складному та конкурентному ринку. Епоха цифрових технологій докорінно змінила спосіб створення, поширення та захисту інтелектуальної власності, через що компаніям необхідно адаптувати свої стратегії управління для повного відображення цих змін. Безпека та керування ІВ регулюється складним правовим і регуляторним середовищем, що постійно змінюється, тому компанії повинні розуміти дані закони та правила, щоб розробляти ефективні стратегії розвитку, які їм відповідають.

Методи дослідження включають: описові, аналітичні та порівняльні.

Огляд фахової літератури. Розробка стратегій управління ІВ розглядається вітчизняними та іноземними науковцями тривалий час, тому, залежно від рівня науково-технічного прогресу та конкуренції на ринку, існує велика кількість поглядів у економічній літературі. Найбільш відомими серед українських науковців, які займалися даним дослідженням є А. Єременко, О. Безугла, І. Заболотна, С. Гордій, І. Солощук, І.М. Репіна, В.П. Кукоба, О.О. Кизенко.

Результати дослідження. Управління інтелектуальною власністю є ключовим аспектом успішної діяльності будь-якої компанії, особливо у цифрову епоху. Успішні стратегії, дослідженні у літературі, які компанії на практиці застосовують для ефективного управління своєю ІВ [1, 4]:

✓ Розробка стратегії: Компанії повинні розробляти стратегію управління ІВ, яка відповідає їх потребам і бізнес-моделі. Вона повинна включати оцінку інтелектуальної власності, відповідність її захисту законодавству, планування її застосування та врахування перспектив розвитку компанії та її ІВ;

✓ Захист ІВ: Компанії повинні забезпечити ефективний захист своєї ІВ. Це може включати реєстрацію патентів, товарних знаків та авторських прав, а також використання конфіденційних угод з партнерами та співробітниками. Крім того, компаніям потрібно вести моніторинг порушень своєї ІВ і реагувати на них відповідним чином;

✓ Ліцензування ІВ: Компанії можуть ліцензувати свою ІВ іншим компаніям або особам. Це може бути корисно для збільшення доходів і залучення нових клієнтів. Крім того, ліцензування сприяє розвитку нових ринків та підвищенню впливу компанії на ринку;

✓ Партнерство з іншими компаніями: Компанії можуть вступати в партнерство з іншими компаніями, які мають схожу ІВ. Це може допомогти обмінюватись знаннями та досвідом у галузі ІВ, а також дозволити отримувати доступ до нових технологій і ринків. Партнерство також є корисним для спільного захисту ІВ й спільної розробки сучасних продуктів та послуг;

✓ Відкритість та співпраця: Компанії повинні бути відкритими і співпрацювати з іншими компаніями, громадськістю та академічними установами, щоб сприяти обміну знаннями і взаємному відкриттю нових можливостей. Наприклад, компанії можуть брати участь у відкритих інноваційних програмах, співпрацювати з університетами та дослідницькими центрами, а також розвивати відкриті стандарти й технології;

✓ Культура ІВ: Компанії повинні створювати культуру, що сприяє захисту та розвитку ІВ.

Це може включати навчання працівників правилам захисту ІВ, посилення відповідальності за безпеку ІВ, а також створення стимулів для сприяння інноваціям і розробці нових продуктів та послуг.

Дані стратегії допомагають українським компаніям ефективно управляти своєю ІВ у цифрову епоху, збільшувати доходи, захищати права і сприяти розвитку нових продуктів та послуг. Однак, важливо розуміти, що кожна компанія має свої потреби та контекст, тому конкретна стратегія управління ІВ має бути розроблена з урахуванням специфіки певної компанії.

Фахівці виділили наступні проблеми, з якими можуть стикатися українські компанії в управлінні своїми активами ІВ в епоху цифрових технологій [2]:

1. Більшість компаній ще не розуміють повну вартість своїх активів ІВ, і тому недостатньо виділяють сил на захист своїх прав. Це призводить до втрати конкурентних переваг і значних фінансових втрат;

2. Деякі фірми не мають достатньої кількості знань про права на ІВ та ліцензування, що призводить до необґрунтованої відмови від прав або незаконне використання чужих прав;

3. Певні підприємства піддаються порушенням своїх прав цифрової власності, таких як підробка, крадіжка або використання ІВ без дозволу. Це призводить до втрати конкурентних переваг, довіри клієнтів та негативного впливу на репутацію компанії.

Крім того, виявлені можливості, що відкриваються перед підприємствами, які запроваджують вказанні стратегії, такі як: розробка та запуск нових продуктів та послуг на ринку; застосування відкритих інформаційних джерел допомагає знизити витрати на розробку і використання програмного забезпечення, отримання доступу до нових технологій та сприяння розвитку співтовариства в галузі ІВ; залучення інвестиції для розвитку та підтримки активів ІВ; розширення географії бізнесу і залучення нових клієнтів з інших країн; збирання та аналіз даних про активи ІВ, що допомагає вдосконалити стратегії управління ІВ та підвищити ефективність використання активів ІВ [3].

Отже, управління інтелектуальною власністю є критично важливим для успішної діяльності у цифрову епоху. Компанії, які забезпечують захист своїх активів, проводять оцінки, розробляють стратегію та встановлюють контроль над використанням ІВ, досягають конкурентної переваги та збільшують свій дохід. Для ефективного керування ІВ важливо розуміти його потенціальну цінність,

тому проведення оцінок допомагає компаніям визначити, які активи варто зберегти, розвивати або відчужувати. Контроль над використанням надає захист прав на ІВ і запобігає неправомірному застосуванню. Розглядання можливостей ліцензування також сприяє розширенню географії використання і збільшенню прибутковості [4]. Ретельне планування та виконання стратегій управління допомагає підприємствам зберегти і збільшити свої активи й відзначитися високою ефективністю на ринку.

Література

1. Єременко А. Стратегії управління інтелектуальною власністю в цифровій економіці // Фінансовий простір: науково-практичний журнал. 2018. № 4. С. 83-86.
2. Безугла О. Управління інтелектуальною власністю в цифровій економіці / О. Безугла, І. Заболотна // Новітні технології в цифровій економіці України: науково-практичний журнал. 2021. № 13. С. 14-19.
3. Гордій С. Управління інтелектуальною власністю в українських компаніях: виклики та шляхи вирішення / С. Гордій, І. Солощук // Розвиток смарт-систем та залучення їх в управління ІТ-компаній: науково-практичний журнал. 2019. № 16. С. 140-146.
4. Неоекономіка та імперативи розвитку підприємництва: монографія/ І.М. Репіна, В.П. Кукоба, О.О. Кизенко та ін. – К.:КНЕУ, 2021 – 243 с.



ДНУ «Інститут модернізації змісту освіти»
Київський національний економічний університет імені Вадима Гетьмана
Кафедра бізнес-економіки та підприємництва
Інститут інноваційного підприємництва Київського національного економічного університету імені Вадима Гетьмана
Громадська організація «Науково-дослідний інститут економічного розвитку»



КИЇВСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ
ЕКОНОМІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
ІМЕНІ ВАДИМА ГЕТЬМАНА
З 1904 РОКУ



СЕРТИФІКАТ УЧАСНИКА

Всеукраїнської наукової інтернет-конференції
студентів, аспірантів і молодих вчених
«НАУКОВІ БАРВИ-2023»

ВОЙЦЕХОВСЬКА ВАЛЕРІЯ ВЛАДИСЛАВІВНА

27-28 квітня 2023 року

Голова оргкомітету
Інна Репіна

