

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
«КИЄВО-МОГИЛЯНСЬКА АКАДЕМІЯ»

ФАКУЛЬТЕТ ЕКОНОМІЧНИХ НАУК
Кафедра маркетингу та управління бізнесом

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА
освітній ступінь - бакалавр

на тему: Формування стратегії розвитку підприємства

Виконала: студентка 4 курсу

Напряму підготовки 073 «Менеджмент»

Пшєпіровська Діана Юріївна

Керівник професор Ігнатєва Ірина Анатоліївна

Рецензент _____

Кваліфікаційна робота захищена
з оцінкою « _____ »

Секретар Е К : _____ (прізвище та ініціали)

« ____ » _____ 2020 р.

Київ – 2020

ЗМІСТ

ВСТУП.....	3
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ЗАСАДИ ФОРМУВАННЯ СТРАТЕГІЇ РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМСТВА.....	5
1.1. Поняття та сутність стратегії підприємства.....	5
1.2. Сутність та класифікація стратегій розвитку.....	12
1.3. Методичні підходи до оцінки ефективності стратегії розвитку підприємства.....	17
Висновки до розділу 1.....	27
РОЗДІЛ 2. ДОСЛІДЖЕННЯ СТРАТЕГІЇ РОЗВИТКУ ТОВ «ДЖУБЛ СНГ».....	29
2.1. Загальна характеристика діяльності та організаційної структури ТОВ «Джубл СНГ»	29
2.2. Оцінка конкурентоспроможності ТОВ «Джубл СНГ»	35
2.3. Існуюча стратегія розвитку ТОВ «Джубл СНГ»	46
Висновки до розділу 2.....	50
РОЗДІЛ 3. ПРОПОЗИЦІЇ ТА РЕКОМЕНДАЦІЇ ЩОДО ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ ВИКОРИСТАННЯ СТРАТЕГІЇ РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМСТВА ТОВ «ДЖУБЛ СНГ»	52
3.1. Обґрунтування заходів щодо удосконалення стратегії розвитку ТОВ «Джубл СНГ»	52
3.2. Прогнозна оцінка ефективності запропонованих заходів ТОВ «Джубл СНГ»	60
Висновки до розділу 3.....	64
ВИСНОВКИ.....	66
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	69
ДОДАТКИ.....	74

ВСТУП

Для підприємств формування стратегії розвитку є дуже важливим, адже це допомагає йому залишатися на своєму ринку на лідируючих позиціях, слідкувати за трендами та новинками в своїй ніші. Так як бізнес це осередок конкуренції, зациклюватися на внутрішньому стані справ підприємства погана ідея. Щоб не втратити темп розвитку потрібно виробляти довгострокову стратегію поведінки, яка дозволить встигати за всіма змінами, що відбувається в оточенні підприємства. В сучасних умовах в Україні тема формування стратегії розвитку для підприємств досі потребує проведення досліджень.

Актуальність роботи полягає у глибокому вивченні формування стратегій розвитку підприємства, які охоплюють широкий спектр глобальних питань для теоретичної та практичної потреби в розв'язанні цих проблем.

Мета роботи полягає у дослідженні формування теоретичних та практичних основ стратегії розвитку підприємства та внесенні рекомендацій для покращення наявної стратегії підприємства ТОВ «ДЖУБЛ СНГ».

Щоб досягти мети роботи було поставлено такі завдання:

1. Розглянути теоретико-методичні засади формування стратегії розвитку підприємства;
2. Провести дослідження стратегії розвитку ТОВ «ДЖУБЛ СНГ»;
3. Запропонувати свої пропозиції та рекомендації щодо підвищення ефективності використання стратегії розвитку підприємства ТОВ «ДЖУБЛ СНГ».

Об'єктом дослідження є процес формування стратегії розвитку підприємства.

Предметом дослідження є стратегія розвитку підприємства ТОВ «ДЖУБЛ СНГ».

Проблемою формування стратегії розвитку підприємства займалися як вітчизняні, так і зарубіжні вчені. Серед перших можна Л.П. Артеменка, О.В. Гука,

Ж.М. Жигалкевича, Є.А. Бельтюкова, О.С. Шавшина, С.В. Шастуна. За кордоном цю тему досліджували вчені Х. Фрідаг, В. Шмідт, Д. Кліланд, Г. Мінцберг, Дж.Б. Куїнн, С. Гошал, А. Стрікленд, А. Томпсон.

При написанні дипломної роботи були використані такі методи дослідження як діалектичний, системно-структурний аналіз, економіко-математичне моделювання, синтез, індукція, узагальнення.

РОЗДІЛ І. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ЗАСАДИ ФОРМУВАННЯ СТРАТЕГІЇ РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМСТВА

1.1. Поняття та сутність стратегії підприємства

Центральну увагу у комерційній організації завжди посідає споживач, його інтереси та побажання. Від результату відносин, котрі виникають між споживачем та компанією, залежить рівень комерційного успіху. Для утримання своїх споживачів компаніям зовсім не обов'язковим є вступ до прямої конкурентної боротьби. Водночас необхідно пам'ятати, що навіть у випадку найпростіших відносин окремих компаній зі споживачами наявне пряме або побічне зачіпання інтересів конкурентів. Також конкуренти можуть взагалі відсутніми, наприклад, при винесенні компанією на ринок абсолютно нового продукту, котрий здатний задовольнити особливі людські потреби. Можлива боротьба за своїх покупців при побічному впливі на конкурентів шляхом зниження виробничих витрат, в результаті чого надалі знижується ринкова ціна, таким чином можна очікувати підвищений інтерес до товару, у конкурентів відбувається скорочення об'ємів продажу.

Найперше проблеми, пов'язані зі стратегічним плануванням в організованому бізнесі, наявні у випадках економічної кризи. Саме за таких умов можливий чіткий та видимий прояв всіх слабких сторін в одних підприємствах та сильних сторін в інших. Саме протягом таких періодів стають найбільш очевидними факти того, куди відбулося даремне витрачання величезних ресурсів, від яких очікуваний ефект ніколи не буде досягнутий. Саме в такі періоди наявне найбільше загострення конкурентної боротьби, в якій перемога належить тому, хто може отримати результати, пов'язані з великими конкурентними перевагами, котрі пов'язані із власним становищем в бізнес-просторі [14, с. 185].

Найбільш ранні роботи (60-і рр. XX ст.), пов'язані зі стратегічним плануванням, котре має виключно економічне та бізнес спрямування, розкривають його сутність у вигляді «визначених довгострокових цілей і завдань підприємства, адаптація курсу дій і розміщення ресурсів, необхідних для досягнення цих цілей».

Більш пізні роботи (70 - 80-і рр. XX ст.) пов'язують поняття бізнес-стратегій та стратегічного планування з конкурентними проблемами та конкурентною боротьбою.

У 80-х рр. XX ст. поняття бізнес-стратегії знайшло більш часте використання згідно цілей компаній, котрі безпосередньо належать до конкурентних переваг, проте через це абсолютно не потрібно робити висновки, що конкурентні переваги являють собою сутність у стратегічному плануванні та управлінні організованим бізнесом. Протягом даного часового проміжку цілі виживання підприємства в конкурентному середовищі є домінуючою складовою серед інших цілей, тим самим визначаючи перспективність лінії їх поведінки [10].

Будь-яке підприємство, в незалежності від сфери, яку воно займає, може мати стратегію, пов'язану з виробничо-комерційною діяльністю. Її прояв відбувається у межах підходів під час прийняття рішень, тим самим наявне зачіпання життєвих інтересів на даному підприємстві (порядок ресурсного розподілу, виробничо-комерційні пріоритети, принципи, згідно яких вирішуються конфліктні ситуації тощо). Навіть у випадках не задокументованої, не формалізованої, не спланованої стратегії, якщо з боку підприємства відсутнє розуміння, усвідомлення або просто заперечення існування у нього будь-яких виробничо-комерційних стратегій, це прийнято вважати об'єктивним. Наявність стратегії є необхідним хоча б з причини того, що для організованого бізнесу неможливою є постійна зміна свого курсу, відсутня можливість стовідсоткової гнучкості та реагування щодо змін відносно господарського середовища за

допомогою миттєвих змін своєї організації. Наявність таких параметрів, як місця розташування компанії, приміщень, обладнання, технології, працівників, виробничих ліній дає в свою чергу наявність абсолютно певних просторових та тимчасових рамок.

Для більш глибокого та обширного розуміння поняття стратегії розвитку підприємства визначимо основні трактування, що використовуються для пояснення поняття «стратегія розвитку підприємства» у табл. 1.1.

Таблиця 1.1

Трактування поняття «стратегія розвитку підприємства»

Трактування	Джерело
Стратегія розвитку підприємства - довгострокова програма, яка спрямована на досягнення цілі, що постійно піддається контролю, оцінюється та коригується в процесі її реалізації.	Гончаров Ю.В., Лапчик Ю.Ю. [4, с. 195]
Стратегія розвитку підприємства - програма дій із досягнення стратегічної мети через фарватер шляхів діяльності підприємства, складений із векторів розвитку, орієнтованих на рівноважні точки парних чинників зовнішнього впливу.	Золотаревський А.В. [10, с. 109]
Стратегія розвитку підприємства - це довгостроковий, якісно визначений напрям розвитку підприємства, що стосується сфери, засобів і форми його діяльності, системи взаємостосунків усередині підприємства, а також його позиції в навколишньому середовищі, що призводить підприємство до визначених цілей.	Клименко С.М. [13, с. 344]
Стратегія розвитку підприємства - безупинний процес, що відбувається за штучно розробленою або природною програмою як зміна станів підприємства, кожен з яких є якісно іншим за попередній, через що у підприємства як у складної системи з'являються нові властивості, якості та характерні риси, розкриваються та можуть бути реалізовані нові можливості.	Погорелов Ю.С. [23, с. 78]
Стратегія розвитку підприємства - це інтегроване поняття, яке комбінує стратегічні напрями розвитку (альтернативи) і функціональні стратегії керування, становить встановлену на тривалий період сукупність норм, орієнтирів, напрямків, сфер, способів і правил діяльності, які забезпечують упевнений рух підприємства, його зростання і високу конкурентоздатність, що зміцнює позиції на ринку, підвищує здатність виживання на ринку.	Денисюк І. [7, с. 110]

Продовження табл. 1.1

Трактування	Джерело
Стратегія розвитку підприємства - головний напрям діяльності підприємства, план, який розробляється керівництвом компанії у вигляді стратегічних цілей, задач і напрямків діяльності підприємства для досягнення нею ефективних показників роботи і бажаного результату	Македон В.В. [18, с. 370]
Стратегія розвитку підприємства - комплекс управлінських рішень (системи управлінських заходів, сукупність цільових програм, плани розвитку), спрямованих на формування позитивних перспектив, пріоритетів і напрямів розвитку соціально-економічної системи господарюючого суб'єкта, як результат забезпечення динамічного і сталого розвитку підприємства.	Тур О.В. [31, с. 42]

Джерело: розробка автора на основі інформаційних джерел [4; 7; 10; 13; 18; 23; 31]

Отже, стратегія розвитку підприємства є сукупністю дій, в результаті яких можливе обумовлення цілком певної та відносно стійкої лінії поведінки виробничо-комерційної організації протягом досить тривалого історичного інтервалу. На формування такої сукупності дій має вплив певна система принципів, правила та пріоритети, тим самим обумовлюються наступні обставини: місце (де), час (коли), причини (чому), спосіб (як) і мета (для чого) дії.

Стикаючись з будь-якою ситуацією, що вимагає прийняття рішення, менеджер перш за все розглядає її через призму тієї системи принципів, правил і пріоритетів, які діють в його організації. Це допомагає йому діяти в напрямку стратегічної лінії поведінки організації, проявляючи при цьому максимум самостійності і винахідливості, а також максимально спростити організаційну структуру управління, перейшовши до децентралізованої системи прийняття оперативних рішень і тим самим максимально підвищити гнучкість і стійкість всієї виробничо-комерційної системи [7].

Розробка системи принципів, правил і пріоритетів, що визначають образ дій виробничо-комерційної організації, становить суть стратегічного планування.

Стратегія організації є сукупністю, в якій поєднані головні цілі та основні способи їх досягнення. Здебільшого її формують та розробляють на рівні топ-

менеджменту, проте процес реалізації вимагає участі усіх управлінських рівнів [8, с. 92].

Розробка стратегії організації означає визначення загальних напрямків розвитку для того, щоб отримати довготривалі конкурентні переваги та інші корпоративні цілі. У більшості випадків планування стратегії здійснюється на тривалі періоди та наявна орієнтація стосовно майбутнього і поетапний процес реалізації. Стратегія в якості часової функції не є простим зосередженням протягом певного періоду, вона перш за все є функцією напрямку.

Реальна стратегія організації складається не тільки зі спрямованих (запланованих) дій, але і з реакції на непередбачені обставини. Отже, стратегію необхідно розглядати як симбіоз запланованих дій (проактивна стратегія) і адаптивної реакції на ситуацію, що виникла (реактивна стратегія):

Реальна стратегія = проактивна стратегія + реактивна стратегія [22].

Стратегія є необхідною, тому що майбутнє загалом непередбачуване, абсолютна визначеність відносно майбутнього відсутня. Сучасний змінний темп щодо зовнішнього середовища, підвищення рівня знань, інформаційного потоку є настільки великим, що процес стратегічної розробки являє собою чи не єдиний спосіб формально прогнозувати майбутні проблеми та можливості. Також стратегія - це основа, в результаті чого створюється план розвитку організації протягом тривалого терміну, допомагає в уточненні найбільш підходящих дієвих шляхів, тим самим знижується вірогідність ризику при прийнятті неправильних рішень внаслідок помилкової чи недостовірної інформації щодо можливостей організації або зовнішнього середовища. Вибираючи стратегію, можливо отримати більшу визначеність; організацією можливе передбачення подій відносно зовнішнього середовища та більш швидкого на них реагування [11].

Успіх організації є результатом добре продуманої стратегії та високої якості її виконання. Сформульованість стратегії сама по собі не є гарантією успішності. Так само літак, що має чудової конструкції двигуни, не злетить у разі заправлення неякісним паливом, організація, котра розробила стратегію розвитку, може зазнавати невдач внаслідок помилок у відношенні інших функцій управління (організація, мотивація, контроль тощо) і/або неефективних дій. Наявність хорошої стратегії та її вмілої реалізації в результаті прийняття об'єктивних рішень є необхідним для того, щоб досягти поставленої мети. Можлива розробка сильної стратегії при одночасному неефективному втіленні у життя, чи вдале здійснення посередньої стратегії. Стосовно обох випадків з боку організації відсутнє використання всіх наявних можливостей. Успішний шлях зазвичай пов'язаний блискуче виконаною стратегією.

Визначальні стратегічні елементи являють собою рішення, пов'язані з ресурсним розміщенням, адаптацією щодо зовнішнього середовища, внутрішньою координацією, створенням тривалих конкурентних переваг.

Розміщення ресурсів - це процес, під час якого розподіляються обмежені організаційні ресурси (фонди, технологічний та управлінський досвід), водночас обираються товари та ринки, котрі володіють найкращими інвестиційними можливостями [4].

Адаптацією до зовнішнього середовища охоплюються всі стратегічні дії, метою яких є забезпечення ефективного стратегічного пристосування організації відносно навколишнього середовища, при цьому враховуються як можливості, так і небезпеки. Успішний момент пов'язаний з процесом розробки такої стратегії менеджменту, за якої дії і внутрішня структура організації мають оптимальну відповідність зовнішнім умовам. Навіть з боку таких великих компаній сучасності, як General Motors, IBM наявна потреба у веденні боротьби за виживання в результаті нездатності керівництва щодо пристосування відносно

змін, що відбуваються; ці компанії випереджені конкурентами, котрі змогли більш вдало пройти адаптацію щодо змінного навколишнього середовища.

Внутрішня координація - це невід'ємна частина стратегії, до неї включена координація стратегічної діяльності організації, покликана забезпечити ефективність у внутрішніх операціях.

Основний успіх у бізнес-діяльності - створити стійку конкурентну перевагу, котра визначає здатність організації у запропонуванні товару чи послуги, котрі можуть перевершити за сприйнятими споживачами цінностями конкурентні товари або послуги.

Коли відбулося визначення цілей, враховані зовнішні фактори та оцінений потенційний рівень ресурсних можливостей організації, потребується визначення шляху досягнення мети. Інакше кажучи, керівниками організації потребується як в загалом, так і у конкретних моментах вирішення, що потрібно зробити для того, щоб виконати поставлені цілі. За своєю сутністю, це являє собою поняття стратегії - сукупність головних цілей організації та основні способи, пов'язані з їх досягненням.

Існує значна кількість варіантів досягнення цілей.

Завдання стратегічного управління - вибрати оптимальний варіант на рівні стратегічної розробки, що є зазвичай перетворенням у конкретні плани заходів, котрі потрібно виконувати в певні терміни.

Розробка стратегії є головним завданням менеджменту, яка вирішується на основі врахування великого комплексу факторів, починаючи з макро- і мікросередовища і закінчуючи особливостями самої організації.

При узагальненні розглянутих особливостей можливе виділення наступних переваг у стратегічному підході до управління:

- забезпечується спрямованість у розвитку всієї організації внаслідок того, що ставляться певні цілі і завдання;

- можливість гнучкої реакції та своєчасних змін в організації, що мають відповідність до викликів з боку навколишнього середовища, тим самим дозволяючи отримати конкурентні переваги, в результаті організація має можливість виживати протягом довгострокового періоду та досягати поставленої мети;
- можливість для керівників оцінювати альтернативні варіанти розподілу ресурсів організації і приймати скоординовані рішення на всіх рівнях управління, пов'язаних з діючою стратегією;
- створення середовища, що сприяє активному, творчому, ініціативному управлінню і протидіє пасивному реагуванню на ситуацію, що змінилася [13].

Стратегічний план охоплює всі основні функціональні підрозділи фірми, починаючи з заготівлі сировини і закінчуючи випуском готової продукції. Кожному функціональному підрозділу в цьому плані відведена своя задача.

Головна мета стратегічного плану - пов'язати всі завдання в єдиний вузол (план). З урахуванням зазначених особливостей стратегічне управління - це управління організацією, яке спирається на людський потенціал як основу організації, орієнтує виробничу діяльність на запити споживачів, здійснює гнучке регулювання і своєчасні зміни в організації, адекватні впливу навколишнього середовища і дозволяють домагатися конкурентних переваг, що в кінцевому рахунку дає можливість організації виживати в довгостроковій перспективі, досягаючи при цьому своїх цілей [16, с. 179].

1.2. Сутність та класифікація стратегій розвитку

Філософська концепція та організаційно-управлінська — дві основні концепції стратегії, що ми можемо виокремити з літератури, що нині існує. Якщо ми будемо дивитись з філософської точки зору, то зрозуміємо, що у цій концепції

стратегія являє собою позицію та стиль життя, що не дає можливості зупинитися на завойованому, а спрямовує до безперервного розвитку. Якщо ж поглянути з організаційно-управлінського боку, то ця концепція тлумачить стратегію, як своєрідний управлінський план конкретних дій, націлених на результат. Така концепція встановлює, як саме підприємство буде функціонувати та удосконалюватися, але крім організаційно-управлінська концепція визначає, яких підприємницьких та функціональних заходів потрібно вжити, щоб підприємство досягло очікуваних результатів.

Відомі науковці та дослідники сфери побудови стратегії розвитку А.А. Томпсон і А.Дж. Стрікланд (у праці [30]) класифікують стратегію і виокремлюють такі її види:

- корпоративна стратегія – характеризує загальний план управління диверсифікованим підприємством. Вона поширюється на все підприємство, охоплює всі сфери його діяльності, окреслює загальний напрям розвитку;
- ділова – зосереджена на управлінні успішною діяльністю в одній із сфер бізнесу. Мета її полягає в досягненні довготривалих ділових переваг;
- функціональна – конкретизує деталі в загальному плані розвитку підприємства шляхом визначення підходів, дій щодо управління підрозділами, функціями. Спрямована на ефективне використання ресурсів відділів у межах реалізації загальної стратегії;
- операційна – визначає принципи управління ланками організаційної структури (заводами, відділами, центрами), способи вирішення стратегічно важливих оперативних завдань (закупівля, управління запасами, ремонт, транспортування, реклама). Розробляють її для функціональних напрямів з метою реалізації стратегій вищих рівнів [3].

В ринкових умовах господарювання, що склалися нині і є досить характерними для української економіки, робота компаній у довготривалій

перспективі стає просто неможливою без вибору ефективної стратегії розвитку. Звісно ж, стратегію варто підбирати в залежності від того, яким видом діяльності займається підприємство та які цілі воно перед собою ставить. При цьому варто зважати на цілу низку зовнішніх факторів, що можуть вплинути на подальшу роботу підприємства та на його можливості росту.

Можемо виокремити думку, що стратегія підприємства – це комплексна система дій, розроблена на довгострокову перспективу, яка включає в себе можливості і ресурси підприємства, спрямована на виконання поставлених цілей та спроможна до адаптації в мінливому середовищі [9].

Перейдемо більш детально до поняття «стратегія розвитку». В економічних джерелах, що є актуальними зараз поняття «стратегія розвитку» пояснюється як шлях досягнення поставлених цілей, які виражені в конкретних числових параметрах з урахуванням поточного (початкового) стану підприємства [7].

У джерелах, що були мною досліджені, відсутнє загальновизнане тлумачення стратегії, що дала можливість дізнатися зрозуміти багатозначність у трактуванні визначення «стратегія». Це однозначно має зв'язок з тим, що стратегія може вживатись як на державному рівні, так і на підприємницькому. З боку держави або ж регіону стратегія розвитку позначає результат стійкого та стабільного фінансового й громадського зростання. Проте для галузі чи підприємства стратегія розвитку буде означати збільшення обсягів виробництва продукції або послуг, підвищення їх якості. Не зважаючи на це, на будь-якому рівні перед стратегією розвитку ставиться основна мета - вирішення продовольчої проблеми та забезпечення всіх верств населення найважливішими продуктами харчування [10].

Слід наголосити, що стратегія розвитку вважається однією з основних економічних стратегій, що гарантує результативне формування компанії, досягнення встановлених цілей за допомогою виконання черговості дій та способів.

Часто стратегія діяльності підприємств тлумачиться та розглядається як стратегія розвитку. До того ж, в економічній літературі така стратегія отримала назву базисної, оскільки створена для ординарних ринкових умов. У працях Томпсона та Стрікланда було розкрито стратегічні напрямки розвитку підприємства [30, с.8]. Дослідники розглядають їх створення в залежності від таких ознак:

- типу конкурентної переваги фірми;
- стадії життєвого циклу галузі;
- дій підприємства на міжнародному ринку;
- напрямків розвитку для фірм, що слідують за лідером;
- антикризових шляхів розвитку підприємства [30].

До найбільш популярних серед діяльності підприємств стратегій розвитку належать стратегії наведені далі. Визначення стратегії наведені відповідно до Економічної енциклопедії [41]:

Стратегія мінімізації витрат – дії підприємства, спрямовані на зниження повних витрат виробництва товарів або послуг, які пропонуються покупцям. Суть цієї стратегії полягає в орієнтації на масовий випуск стандартної продукції, що, як правило, є ефективнішою і потребує менших питомих витрат [41].

Стратегія диверсифікації – діяльність підприємства, спрямована на проникнення в інші сфери (галузі) або включення до портфеля ділової активності підприємства нових сфер бізнесу. Вона реалізується за умови, що підприємство, фірма не може розвиватися на певному етапі ринку з певним продуктом у межах конкретної галузі [41].

Стратегія диференціації – дії підприємства щодо виробництва широкої номенклатури товарів одного функціонального призначення, які дають йому змогу обслуговувати значну кількість споживачів з різними потребами. Застосування стратегії диференціації дає вищі шанси на успіх у випадку, коли попит нееластичний за ціною і галузевий ринок має складну структуру [41].

Стратегія сегментування ринку – дії підприємства, спрямовані на забезпечення переваг над конкурентами на сегменті ринку, виділеному на основі географічного, психографічного, демографічного та інших принципів. Головна її ідея – підприємство може обслуговувати свій вузький цільовий ринок ефективніше, ніж конкуренти, які розміщують ресурси на всьому ринку [41].

Стратегія фокусування – зосередження зусиль підприємства на вузькому сегменті ринку (споживачів), що характеризується особливими потребами [41].

Стратегія інновацій – зосередження зусиль підприємства на пошук принципово нових, ефективних технологій, проектуванні необхідних, але відомих дотепер видів продукції, методів організації виробництва, способів стимулювання персоналу тощо [41].

Згідно з різноманіттю видів застосовуваних стратегій, стратегія розвитку компанії вважається головною складовою єдиної стратегії, зосередженої на досягненні мети підприємства та його стратегічної діяльності. Застосовуючи стратегію, організація здатна постійно контролювати становище, у якому вона перебуває нині, а також корегувати шляхи досягнення поставлених раніше цілей. Компанія здатна більш результативно працювати, а також стрімко й швидко реалізувати встановлені цілі за допомогою стратегії. Проте застосовуючи стратегію розвитку, ще й так само стрімко пристосуватися до змін навколишнього середовища.

Отже, на шляху до ефективної стратегії розвитку підприємство повинне:

- 1) Прагнути змінювати або поліпшувати тип роботи підприємства, а також створювати нові й ефективні стратегічні цілі;
- 2) Мати конкурентоспроможний, якісний товар. У випадку, коли компанія має свою продукцію чи надає послуги, що є актуальними для споживача, воно абсолютно здатне виходити на ринок.
- 3) Вміти збирати та аналізувати дані, що свідчать про стан внутрішнього та зовнішнього середовища компанії;

- 4) Вміти використовувати свої сильні та слабкі сторони на користь стратегії розвитку;
- 5) Реалізувати усі можливості та цілі, що можуть поліпшити загальний фінансовий стан компанії.

Дослідження демонструють нам, що у сучасному бізнес-середовищі просто неможливо досягти конкурентного успіху без ефективної та гнучкої стратегії розвитку. Отже, стратегія розвитку підприємства є сукупністю дій, в результаті яких можливе обумовлення цілком певної та відносно стійкої лінії поведінки виробничо-комерційної організації протягом досить тривалого історичного інтервалу, що забезпечуватиме їй формування, а також зберігання конкурентних переваг.

1.3. Методичні підходи щодо оцінки ефективності стратегії розвитку підприємства

Головними аспектами стратегії вважається її ефективність, стійкість, відповідність сфері та продукту, формування, а також зберігання конкурентних переваг компанії. Усі ці аспекти потрібно брати до уваги на концептуальному й координаційному ступені вивчення. У рамках концептуального ступеня слід на теоретичному рівні виробити систему адаптації компанії до змін зовнішньої сфери та визначити шлях розвитку підприємства. Якщо ми перейдемо до координаційного ступеня, то тут важливим є вибір методів здійснення наміченої стратегії розвитку компанії, пошук інструментів для її реалізації, а також розподіл завдань в межах різних підрозділів підприємства.

Стратегію розвитку компанії необхідно створювати у правильній черговості. Зазвичай, як вважає більшість дослідників цієї сфери, такі як: Артеменко Л.П., Бельтюков Є.А., Климчук С.А., Коваленко О.В у працях [1; 2; 14; 15] потрібно починати розробку стратегії з розгляду фінансового стану та

потенціалу компанії на даний момент. Проте першим етапом може бути і визначення місії підприємства та мети його стратегічної діяльності, за думкою таких дослідників, як Власенко В.А, Кобелєв В.М., Македон В. В. у працях [3; 16; 18]. Після першої фази розробки ми можемо перейти до проміжних етапів створення стратегії. Вони включають в себе: дослідження внутрішнього та зовнішнього середовища компанії; конкретизацію цілей та завдань стратегії; фінансові розрахунки та прогнозування ефективності розроблених змін. Щодо кінцевих етапів розробки стратегії розвитку підприємства у вчених є багато суперечок. Проте найчастіше зустрічаються такі варіанти завершення розробки стратегії розвитку: безпосередньо підбір певної стратегії (за думкою Власенко В.А., Захаркіної Л.С., Климчука С.А. у працях [3; 8; 14]); введення концепції стратегії у роботу компанії (за дослідженнями Бельтюкова Є.А., Золотаревського А.В. у працях [2; 10]); контроль та оцінка здійснення стратегії і коригування неточностей (зустрічається у працях Кузьмака О.І., Чайкової О.І., Шастуна С.В. у працях [17; 35; 37]).

Загалом у створенні стратегії розвитку компанії можна виділити 2 ключових стадії:

- етап розробки;
- апробаційний етап.

Етапи формування стратегії розвитку та їхнє змістовне наповнення наведено на рис. 1.1.

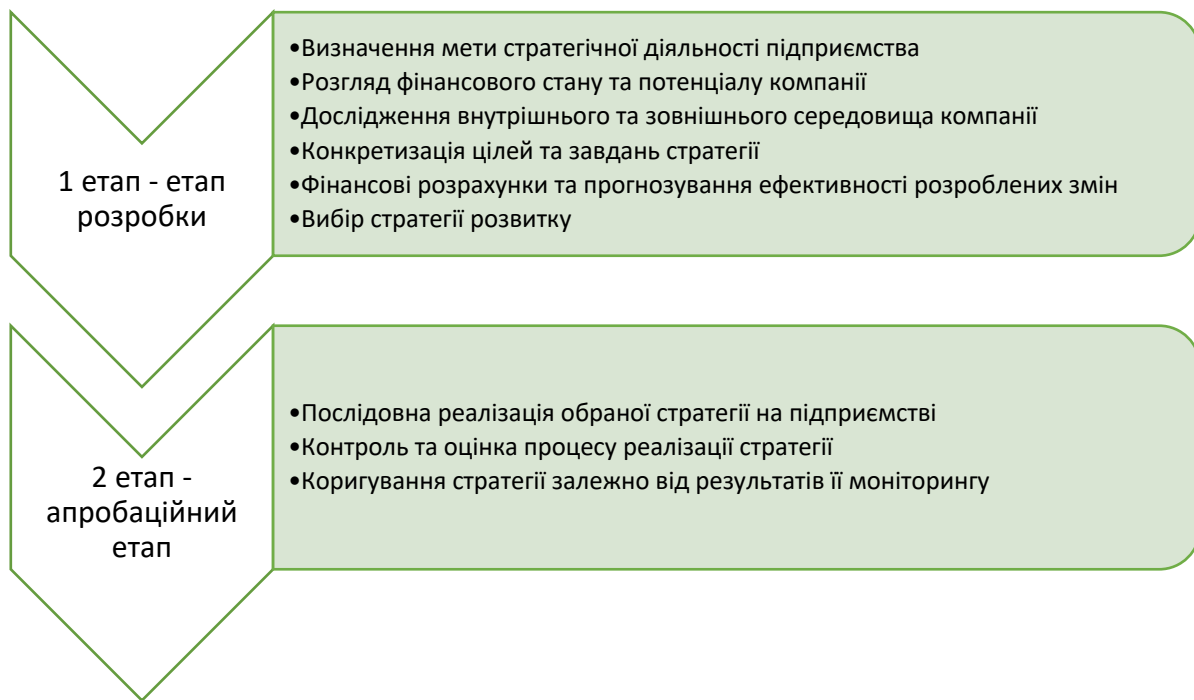


Рис. 1.1. Етапи формування стратегії розвитку на підприємстві

Джерело: розробка автора

Та й інша стадії за своєю важливістю, звісно ж, не є рівносильними. Найбільший інтерес слід сконцентрувати безпосередньо на базисній стадії розробки стратегії розвитку компанії, тобто на стадії розробки, адже грамотна, аргументована та обґрунтована стратегія розвитку здатна істотно спростувати шлях її запровадження на підприємстві, а крім того така стратегія не потребуватиме частих коригувань у майбутньому. Проте у той самий час стратегія розвитку має бути достатньо гнучкою, адже в такому випадку компанія матиме можливість вчасно та швидко адаптуватися до змін.

Розробку стратегії розвитку варто починати з визначення мети, що буде відображати сутність стратегічної діяльності підприємства та його позицію. Якщо стратегія є масштабною та всеохоплюючою, краще буде розбити головну мету на декілька основних цілей. Так буде зрозуміліше та краще видно, що саме має досягти компанія у визначені терміни [19].

Далі одним із дуже важливих кроків на стадії розробки є розгляд та аналіз зовнішнього середовища підприємства. Ми можемо оцінити зовнішнє та

внутрішнє середовище підприємства застосовуючи, наприклад, SWOT-аналіз, PEST-аналіз та інші. Завдяки дослідженням такого типу підприємство матиме можливість дати оцінку своїй позиції серед конкурентів за найрізноманітнішими ознаками. У дослідженні можуть використовуватись такі показники, як: частка ринку, сильні та слабкі характеристики продукту, величина асортименту продукції або різноманітність послуг, що надаються, цінова політика компанії. За допомогою глибинного аналізу компанія зможе визначити напрям свого руху у здобутті конкурентних переваг та шляхи покращення продукту/послуги. У той самий час дослідження внутрішнього середовища компанії сприятиме розкриттю її потенційних можливостей, що дасть змогу збільшити потужності у правильному напрямку, збільшити та покращити асортимент товарів або якість послуг.

Також одним із вирішальних факторів при виборі стратегії розвитку підприємства є розрахунок та аналіз фінансово-економічних показників підприємства. Таким чином компанія матиме змогу кількісно оцінити стратегію розвитку на підставі проведених розрахунків та матиме чітку картину фінансових показників, що потребують поліпшення. Остаточно визначитись зі стратегією компанії допоможе розрахунок інтегрального показника, що дасть можливість взяти до уваги абсолютно різні фактори (і якісні, і кількісні), що є важливими для функціонування та стратегічного розвитку підприємства.

Інтегральний показник відображає розвиток підприємства в цілому і може включати у себе такі групи показників, як:

- показники продукції;
- показники фінансової стійкості;
- показники виробничої стійкості;
- техніко-технологічні показники;
- показники рентабельності;
- показники соціальної стійкості [21].

Кожна із груп показників має включати декілька складників. Отже, інтегральний показник рівня розвитку підприємства можна представити у вигляді формули:

$$I_{rp} = \sum_{i=1}^n \Pi_i , \quad (1.1)$$

де I_{rp} – інтегральний показник розвитку підприємства, у частках одиниць;

Π_i – інтегральне значення показника окремого складника розвитку підприємства, у частках одиниць;

n – кількість складників розвитку підприємства.

Інтегральне значення показника окремого складника розвитку підприємства обчислюється за формулою:

$$\Pi_i = \sum_{j=1}^m \frac{K_j}{E_j} B_j , \quad (1.2)$$

де K_j , E_j – розрахункове та еталонне значення відповідного показника у межах окремого складника розвитку підприємства, у частках одиниць;

B_j – вагомість відповідного показника у межах окремого складника розвитку підприємства, у частках одиниць;

m – кількість показників, які містить окремий складник розвитку підприємства.

Більш детальний розгляд кожної з наведених груп показників наведено у табл. 1.2.

Таблиця 1.2

Показники, що характеризують рівень розвитку підприємства

Показник	Сутність показника	Позитивна тенденція
Показники продукції		
Якість продукції	Властивості продукції, що спрямовані на задоволення потреб споживачів. Розрахунок: експертний метод	Збільшення
Коефіцієнт оновлення продукції	Частина вартості нової продукції у сукупних надходженнях від реалізації всієї продукції.	Збільшення
Показники фінансової стійкості		
Коефіцієнт поточної ліквідності	Застосовується для оцінки здатності підприємства виконати свої короткострокові зобов'язання.	Більше 1
Коефіцієнт автономії	Частка власного капіталу у загальній вартості авансованого капіталу.	Більше 0,5
Показники виробничої стійкості		
Матеріаломісткість	Кількість матеріальних витрат на виробництво однієї одиниці продукції.	Зменшення
Фондовіддача	Відображає випуск продукції на 1 гривню основних фондів компанії.	Збільшення
Частка оборотних активів у майні підприємства	Грошові кошти та їх еквіваленти, що не обмежені у використанні, а також інші активи, призначені для реалізації чи споживання протягом операційного циклу або протягом дванадцяти місяців з дати балансу.	Більше 0,6; збільшення
Техніко-технологічні показники		
Коефіцієнт оновлення основних засобів	Частка введених в експлуатацію основних фондів у складі всіх основних фондів.	Збільшення
Коефіцієнт змінності	Показує продуктивність обладнання.	Збільшення
Показники рентабельності		
Рентабельність продукції	Показує прибутковість господарської діяльності підприємства від основної діяльності.	Збільшення
Рентабельність активів	Ефективність використання активів підприємства.	Збільшення

Продовження табл. 1.2

Показник	Сутність показника	Позитивна тенденція
Рентабельність власного капіталу	Ефективність вкладання коштів у підприємство.	Збільшення
Показники соціальної стійкості		
Плинність кадрів	Звільнення кадрів за власним бажанням або за бажанням керівника. Розрахунок: відношення чисельності звільнених працівників із причин, не пов'язаних із виробництвом, до середньої чисельності	Зменшення
Коефіцієнт підвищення кваліфікації	Рівень підготовленості та залученості кадрів до здобуття знань. Розрахунок: відношення чисельності працівників, які підвищують свою кваліфікацію, до середньої чисельності	Збільшення

Джерело: розробка автора на основі інформаційних джерел [1; 5; 6; 8; 14; 20; 22; 27; 29; 33; 36]

Для того, щоб розрахувати показники для інтегрального показника, підприємство може використовувати фінансову звітність та статистичні дані. Якщо для розрахунків потрібні еталонні значення, підприємство може використовувати нормативні показники за галуззю або ж планові показники, які було встановлено на підприємстві.

Значимість показника в межах окремого складника має визначатися експертним методом із присвоєнням вищих значень вагомості для більш важливих показників. Таким чином, за допомогою інтегрального показника можна визначити слабкі місця серед показників розвитку підприємства [12].

Якщо інтегральний показник знаходитиметься в межах 0-0,4, то більш доцільною буде вибір захисної стратегії розвитку. У межах 0,41-0,73 – актуальною є пасивно-наступальна стратегія; 0,74-0,86 – стратегія ринкової ніші; 0,87-1 – активно-наступальна стратегія.

Перейдемо до апробаційного етапу створення стратегія розвитку підприємства. Під час апробаційного етапу стратегія розвитку підприємства

переходить до стадії поступового запровадження. На цій стадії потрібно постійно слідкувати за процесом реалізації стратегії та вміти швидко знаходити та визначати усі її недоліки та негативні чинники, що можуть вплинути на реалізацію стратегічних цілей підприємства. Також на цьому етапі дуже важливо швидко коригувати та підлаштовувати стратегію, залежно від знайдених недоліків. Для того, щоб виявити частини стратегії, що потребують змін, потрібно постійно порівнювати цілі, що були поставлені на початку розробки стратегії з отримуваними результатами, таким чином стратегію можна буде дуже швидко адаптувати, залежно від змін середовищ та отриманих результатів.

Розглянемо інший метод порівняння результатів запровадження стратегії – SPACE-метод (strategic position and action estimation). Саме цей метод можна використовувати, щоб порівнювати результати реалізації стратегії розвитку з рівнем досягнення поставлених цілей. SPACE-метод використовується вже на етапі реалізації стратегії та дає змогу побачити в системі координат, як близько, або ж навпаки – як далеко підприємство знаходиться в даний момент від цільових показників реалізації стратегії.

Метод SPACE передбачає системний та комплексний підхід для аналізу ситуації й вибору типу стратегії для підприємства. SPACE-аналіз застосовується з метою оцінки привабливості бізнесу й конкурентоспроможності компанії, метод базується на побудові матриці стратегічного стану підприємства. Фактори, що підлягають оцінці при розробці матриці: фактори стабільності обстановки (ES), фактори промислового потенціалу (IS), фактори конкурентних переваг (CA), фактори фінансового потенціалу (FS), наступний крок – експертна оцінка кожного з факторів за шкалою від 0 до 6. В результаті ми матимемо змогу побачити стратегічне положення підприємства, залежно від віддаленості кутів чотирикутника від центру (рис. 1.2).

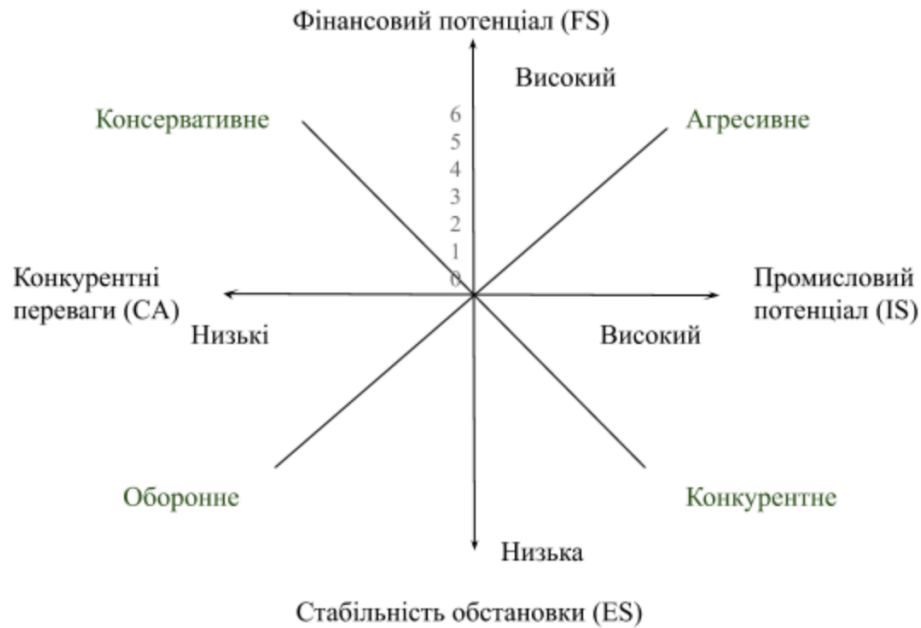


Рис. 1.2. Матриця стратегічного положення та оцінки дій традиційного SPACE-методу

Джерело: розробка автора на основі інформаційних джерел [19; 21; 24; 25]

Таким чином, наприклад, в разі перебування компанії в агресивному стратегічному стані, її стратегія розвитку зобов'язана бути орієнтована на збільшення та розширення виробництва та підвищення продажів, цінову боротьбу з конкурентами, вивчення новітніх розділів торгу, розвиток та просування бренду. Подібні поради надаються згідно з іншими трьома станами [5].

Звісно, SPACE-аналіз не є ідеальним і це помітно одразу. Перш за все, його великий недолік полягає у тому, що граничні значення не задані по факторам. Саме тому у такому метод здається дуже суб'єктивним, а значить - неточним.

Проте для більш точного та глибокого аналізу ми можемо використати інший метод аналізу у поєднанні зі SPACE-аналізом, що дасть набагато кращий результат у оцінці стратегії. Для цього ми можемо використати систему збалансованих показників - СЗП (Balanced Scorecard - BSC). Шляхом формування системи ключових показників ефективності для компанії та постановки

конкретних еталонних значень цих показників, підприємство зможе досягти об'єктивної та більш точної оцінки.

Систему збалансованих показників (СЗП) розроблюється на основі інтеграції фінансових та не фінансових показників з урахуванням причинно-наслідкових взаємозв'язків між результатами та факторами впливу. Така система дає можливість реалізовувати моніторинг та спостереження за роботою підприємства в стратегічному фокусі, підвищувати своєчасність та результативність менеджерських рішень, здійснювати контроль ключових показників діяльності. Вибір груп показників і самі показники СЗП обґрунтовані й аргументовані. То як саме ми можемо об'єднати СЗП та SPACE-аналіз? Можна запропонувати оцінювати рівень досягнення показників СЗП за допомогою SPACE-аналізу. Далі в залежності від результатів такого аналізу і можливостей конкурентних організацій ставляться цілі за кожним показником і обираються засоби їх досягнення.

Формування стратегії розвитку компанії не потрібно розглядати закінченою дією. Підсумком сформованої, а також належним чином аргументованої стратегії розвитку вважається визначення основних течій роботи компанії, які зобов'язані гарантувати та забезпечувати їй подальший розвиток та зміцнювати конкурентну позицію підприємства, залежно від мети та поставлених цілей. Обрана стратегія розвитку обов'язково має коригуватися, якщо цілі, визначені підприємством, не досягнуто та бути гнучкою до змін внутрішнього та зовнішнього середовища.

Умови господарювання, що є нині актуальними характеризуються негативним впливом кризових явищ, високим ступенем інфляції та фінансового ризику, нестачею власних інвестиційних ресурсів, високими відсотковими ставками за банківськими кредитами, низьким рівнем ліквідності, платоспроможності. На початку розробки стратегії розвитку компанії нереально передбачити всі без виключення можливості, які мають всі шанси виникнути під

час конкретизації цілей. Саме через це за появи більш чітких та точних даних може з'явитися потреба перегляду обраної стратегії [2].

Висновки до розділу 1

Отже, стратегія розвитку підприємства є сукупністю дій, в результаті яких можливе обумовлення цілком певної та відносно стійкої лінії поведінки виробничо-комерційної організації протягом досить тривалого історичного інтервалу, що забезпечуватиме їй формування, а також зберігання конкурентних переваг. На формування такої сукупності дій має вплив певна система принципів, правила та пріоритети, тим самим обумовлюються наступні обставини: місце (де), час (коли), причини (чому), спосіб (як) і мета (для чого) дії.

Розробка системи принципів, правил і пріоритетів, що визначають образ дій виробничо-комерційної організації, становить суть стратегічного планування. Розробка стратегії організації означає визначення загальних напрямків розвитку для того, щоб отримати довготривалі конкурентні переваги та інші корпоративні цілі. У більшості випадків планування стратегії здійснюється на тривалі періоди та наявна орієнтація стосовно майбутнього і поетапний процес реалізації.

Головними аспектами стратегії вважається її ефективність, стійкість, відповідність сфері та продукту, формування, а також зберігання конкурентних переваг компанії. Усі ці аспекти потрібно брати до уваги на концептуальному й координаційному ступені вивчення. Загалом у створенні стратегії розвитку компанії можна виділити дві ключових стадії - етап розробки та апробаційний етап. На етапі розробки підприємство має пройти через такі стадії, як: визначення мети стратегічної діяльності підприємства; розгляд фінансового стану та потенціалу компанії; дослідження внутрішнього та зовнішнього середовища компанії; конкретизація цілей та завдань стратегії; фінансові розрахунки та прогнозування ефективності розроблених змін; вибір стратегії розвитку.

Апробаційний етап включає в себе послідовну реалізацію обраної стратегії на підприємстві; контроль та оцінку процесу реалізації стратегії; коригування стратегії залежно від результатів її моніторингу. Підсумком сформованої, а також належним чином аргументованої стратегії розвитку вважається визначення основних течій роботи компанії, які зобов'язані гарантувати та забезпечувати їй подальший розвиток та зміцнювати конкурентну позицію підприємства, залежно від мети та поставлених цілей.

РОЗДІЛ 2. ДОСЛІДЖЕННЯ СТРАТЕГІЇ РОЗВИТКУ ТОВ «ДЖУБЛ СНГ»

2.1. Загальна характеристика діяльності та організаційної структури ТОВ «Джубл СНГ»

ТОВ «Джубл СНГ» - це вертикальний пошуковик, який агрегує оголошення про вакансії з джоб-бордів, газет, кар'єрних сторінок підприємств і рекрутингових агентств. ТОВ «Джубл СНГ» був заснований в 2007 році двома студентами з України (Романом Прокоф'євим і Євгеном Собакар'євим). Спочатку сервіс запустили в Україні. В 2010 сервісом можна було скористатись вже у 24 країнах, а зараз ТОВ «Джубл СНГ» доступний в 71 країні. За даними компанії останніх 12 місяців сервісом скористались більше 800 млн користувачів.

Види діяльності компанії відповідно до статті 11 Закону України «Про державну реєстрацію юридичних осіб, фізичних осіб-підприємців та громадських формувань»:

Код КВЕД 58.29 Видання іншого програмного забезпечення;

Код КВЕД 62.01 Комп'ютерне програмування (основний вид діяльності);

Код КВЕД 62.02 Консультування з питань інформатизації;

Код КВЕД 63.11 Оброблення даних, розміщення інформації на веб-вузлах і пов'язана з ними діяльність;

Код КВЕД 63.12 Веб-портали;

Код КВЕД 73.11 Рекламні агентства;

Код КВЕД 73.12 Посередництво в розміщенні реклами в засобах масової інформації.

Органи управління юридичної особи:

- вищий - загальні збори;
- виконавчий – директор.

На чому заробляє ТОВ «Джубл СНГ»? Вони продають аудиторію іншим сайтам працевлаштування. Сайти платять гроші, коли хочуть, щоб їх вакансії показувалися вище в пошуку. Така ж модель, як і в Google. Серед клієнтів на пострадянському просторі, що співпрацюють з компанією у розрізі даної послуги є такі джоб-борди, як: «HeadHunter» (український, казахський, російський), «100 робіт тут» (російський), «Сіті транзит» (російський). Послуги з розміщення вакансій інших джоб-бордів та переходу на сайт клієнта - це ключове джерело доходу.

Важливим кроком вперед для ТОВ «Джубл СНГ» стало впровадження нової послуги - розташування преміум вакансій на сайті компанії. Суть послуги полягає у тому, що компанія починає напряду співпрацювати з компаніями-роботодавцями, що викладають свої вакансії на сайті ТОВ «Джубл СНГ». Українські компанії, яким ТОВ «Джубл СНГ» надає такі послуги: «Білла», «Правекс банк», «Сільпо». З різними клієнтами співпраця та отримання доходу базується на різних чинниках. Деякі компанії-роботодавці платять ТОВ «Джубл СНГ» за кожен клік на розміщену вакансію, інші - за кожне резюме, що отримує компанія через сайт.

Прибутковість компанії по регіонах залежить від багатства країни, від конкуренції і від ціни залученого користувача. Наприклад, вартість залучення одного користувача в Японії становить 80 центів. У Німеччині, Нідерландах, Бельгії, Норвегії та Фінляндії - 40-50 центів. В Італії, Іспанії та Франції - 20-25 центів. В Україні може бути і менше одного цента.

Фундаментальна бізнес-модель ТОВ «Джубл СНГ» зараз - агрегатор вакансій. Тобто: вихід на будь-який новий географічний ринок починається з агрегатора. Як і будь-яка інша бізнес-модель, агрегатор вакансій має ряд плюсів і мінусів. Серед переваг: компанія може швидко запускати сервіс в інших країнах, тому що у неї немає стримуючого фактору у вигляді необхідності створити базу вакансій достатню для залучення претендентів. Як агрегатор, ТОВ «Джубл СНГ»

протягом тижня може налаштувати індексацію великих сайтів з працевлаштування і відразу ж виходити на ринок. Клієнти ТОВ «Джубл СНГ» - це здебільшого локальні джоб-борди, які купують у компанії трафік. Їх досить обмежена кількість в кожній країні, тому ТОВ «Джубл СНГ» може дозволити собі працювати з ними не відкриваючи віддалених офісів, що дозволяє істотно скорочувати вартість виробництва. Основні недоліки:

Продуктова проблема: як агрегатор ТОВ «Джубл СНГ» не знає, що відбувається з претендентом після того, як він зробив клік на вакансію, що його зацікавила. Іншими словами, компанія не знає, наскільки добре вона допомогла користувачу знайти роботу. Погодьтеся, це досить критично для компанії, місія якої допомагати знаходити людям роботу. Якщо місією ТОВ «Джубл СНГ» було "заробити мільярд доларів", цей недолік не мав би такого значення.

Низький LTV (lifetime value - дохід компанії з розрахунку на одного користувача). У бізнес-моделі агрегатора ТОВ «Джубл СНГ» не працює безпосередньо з кінцевим клієнтом (роботодавцем), вони виконують роль посередника між претендентом і джоб-бордом, на якому розміщена вакансія. Основний дохід від роботодавця забирає джоб-борд, частину цієї суми він витрачає у вигляді маркетингового бюджету і лише частину від цієї частини отримує ТОВ «Джубл СНГ».

Також компанія не може поглиблювати експертизу в будь-якій окремо взятій країні, і на цьому хотілося б зупинитися докладніше. ТОВ «Джубл СНГ» стартував і більшу частину своєї історії розвивався в рамках бізнес-моделі агрегатора. Як правило, активності, які компанія виконувала для кожного з географічних ринків принципово не відрізняються:

- Агрегація. ТОВ «Джубл СНГ» намагається агрегувати якомога більше вакансій з наявних в країні джоб-бордів і дошок оголошень. У компанії налагоджений процес збору та індексації, які в змозі впоратися з десятками

мільйонів оголошень про роботу. Крім того, ТОВ «Джубл СНГ» індексує нішеві та корпоративні сайти, які розміщують невелику (до 100) кількість вакансій. Це вимагає зовсім інших підходів, в порівнянні з агрегацією великих джерел. На даний момент - це унікальна перевага ТОВ «Джубл СНГ» перед іншими агрегаторами (така технологія / процес на даний момент є тільки у Indeed).

- Єдиний процес оцінки якості контенту, що агрегується: наскільки вакансії, що індексує ТОВ «Джубл СНГ» відповідають тому, що розміщується на джерелах; фільтрація лаві (шахрайських вакансій); оцінка сайтів-джерел з позиції чи принесуть їх вакансії цінність користувачам і безліч інших дрібних і не дуже критеріїв.
- Продукт ТОВ «Джубл СНГ» - агрегатор вакансій, ідентичний для всіх країн, в яких працює компанія. Практично всі можливості пошукача вакансій ТОВ «Джубл СНГ» в Росії (найбільшого сайту по аудиторії) аналогічні можливостям пошукача ТОВ «Джубл СНГ» в Новій Зеландії. Крім того, внутрішній двигунець пошуку будується на однакових принципах у всіх країнах. Компанія не використовує, наприклад, якісь особливості однієї мови, які не можна було б повторити в інших країнах.
- Інтернет маркетинг. SEO (оптимізація під пошукові системи) і PPC (покупка трафіку в зовнішніх мережах) працюють також за однаковими процесам для всіх країн. У ТОВ «Джубл СНГ» однаково оптимізована структура сайту для пошукових систем, процеси лінк-білдінгу і плюс-мінус однакові стратегії закупівлі трафіку в кожній країні.

Питання: Навіщо потрібна така уніфікація? Хіба компанія не досягне кращих результатів і ефективності, якщо знайде унікальний підхід до кожного ринку на якому працює, врахувавши його специфіку та особливості? Чому тоді всі 70+ країн повинні працювати в цілому однаково?

По-перше, через можливості для масштабування. Наприклад, компанія може запустити якийсь продуктовий експеримент у 3-4 країнах, який покаже позитивну динаміку. Уніфікація продукту, дозволяє ТОВ «Джубл СНГ» одним рухом вплинути на всіх 70+ ринках і домогтися масштабного ефекту, не думаючи при цьому яким чином компанія повинна адаптувати його в кожній країні.

По-друге, вкладатися в розвиток продукту під специфіку даного конкретного ринку, яку компанія не може відтворити на інших - економічно недоцільно в моделі агрегатора вакансій.

У більшій частині країн, де представлена компанія - ТОВ «Джубл СНГ» працює виключно в рамках бізнес-моделі агрегатора, і, схоже, що за більшістю з них так і буде працювати ще досить довго. Агрегація - це невід'ємна частина бізнесу компанії (яка на даний момент становить ні багато, ні мало 98% доходу компанії), і тому велика частина людей в компанії, так чи інакше, працюють над її розвитком.

Організаційна структура ТОВ «Джубл СНГ» належить до функціональних організаційних структур, для яких характерний функціональний розподіл праці та функціональна спеціалізація. В основі таких структур лежить “шахтний принцип” побудови і спеціалізації управлінського процесу. Це означає, що найважливіші функції діяльності ТОВ «Джубл СНГ» закріплені на організаційному рівні. До таких функцій належать розробка безпосереднього продукту (тобто сайту компанії), продажі, маркетинг, фінанси, кадрові питання та корпоративне управління й контроль.

Згодом можна побачити, що до цих функцій формуються певні “шахти”, що є вже функціональними підрозділами і формуються в залежності від вузькості спеціалізації. Варто зазначити, що у кожного відділу також є свій безпосередній керівник. Стабільна робота усіх цих розділів і гарантує успішне виконання цілей компанії та подальший розвиток. Звісно, найвагомішою частиною компанії є розробка та усі відділи, що з нею пов'язані, відповідно - найбільша кількість

спеціалістів працює у відділах розробки, тестування та підтримки та науково-дослідницькому. З детальною схемою організаційної структури компанії можна ознайомитись на рис. 2.1.



Рис. 2.1 Організаційна структура ТОВ «Джубл СНГ»

Джерело: розробка автора

Загальний склад компанії ТОВ «Джубл СНГ» – 287 осіб. Управлінський склад компанії сягає близько 22% від загальної частини робітників, тобто приблизно 63 людини. Співвідношення жінок та чоловіків дорівнює 40% на 60%, тобто приблизно 114 жінок та 172 чоловіки. Щодо рівня кваліфікації варто зазначити, що 95% працівників компанії – дипломовані спеціалісти. Близько 20% працівників зараз знаходяться на посаді “Junior specialist” та “Intern”, близько 39% працівників знаходять на рівні “Middle specialist”, 19% робітників займають посади “Senior specialist”. Та як вже було зазначено вище – 22% спеціалістів

займають управлінські посади. Шляхом проведення опитування серед працівників компанії, я виявила, що більша частина персоналу має плани на подальший розвиток та кар'єрне зростання всередині компанії. На мою думку, такий склад повністю задовольняє потреби компанії, як у молодих та амбіційних спеціалістах, так і в досвідчених й висококваліфікованих.

2.2. Оцінка конкурентоспроможності ТОВ «Джубл СНГ»

Станом на 2019 рік ТОВ «Джубл СНГ» займає друге місце за популярністю в категорії «Jobs and Employment» в світі за даними сервісу аналізу глобального трафіку «SimilarWeb».

Основний конкурент ТОВ «Джубл СНГ» та, відповідно, компанія, що зайняла перше місце в цьому рейтингу – компанія «Indeed».

«Indeed» - це американська пошукова система з пошуку роботи по всьому світу, запущена в листопаді 2004 року. Вона є дочірньою компанією «Recruit Co. Ltd.» і зі штаб-квартирою в Остіні та додатковими офісами по всьому світу.

З рейтингом пошуковиків роботи можна ознайомитись на рис. 2.2. Рисунок показує рейтинг серед пошукових систем станом на 1 липня 2019 року.

Rank	Website	Category	Change	Avg. Visit Duration	Pages / Visit	Bounce Rate
1	 indeed.com	Jobs and Career > Jobs and Employment	=	00:06:13	8.84	33.33%
2	 jooble.org	Jobs and Career > Jobs and Employment	=	00:05:15	5.44	32.03%
3	 hh.ru	Jobs and Career > Jobs and Employment	=	00:08:05	7.96	31.01%
4	 taleo.net	Jobs and Career > Jobs and Employment	=	00:07:12	9.07	31.37%
5	 indeed.co.uk	Jobs and Career > Jobs and Employment	=	00:06:58	9.61	31.27%
6	 pole-emploi.fr	Jobs and Career > Jobs and Employment	=	00:08:28	13.85	16.84%
7	 glassdoor.com	Jobs and Career > Jobs and Employment	=	00:03:27	3.36	51.24%
8	 naukri.com	Jobs and Career > Jobs and Employment	=	00:06:49	7.22	32.95%
9	 vagas.com.br	Jobs and Career > Jobs and Employment	+1	00:05:10	8.92	31.18%
10	 mynavi.jp	Jobs and Career > Jobs and Employment	-1	00:02:32	3.05	60.90%

Рис. 2.2. Аналіз глобального трафіку в категорії Jobs and Employment
Джерело: Електронний ресурс <https://www.similarweb.com>

Отже, ми можемо побачити, що окрім Indeed, ТОВ «Джубл СНГ» має ще низку конкурентів, що є менш популярними, проте здатними конкурувати з компанією. Серед них: HH, Taleo, Pôle emploi, Glassdoor, Naukri, Vegas та Mynavi Corporation.

Наступним кроком аналізу конкурентоспроможності компанії став SWOT-аналіз ТОВ «Джубл СНГ» з урахуванням усіх сильних та слабких сторін компанії. Зі SWOT-аналізом можна ознайомитись у табл. 2.1.

Таблиця 2.1

SWOT-аналіз ТОВ «Джубл СНГ»

Сильні сторони:	Слабкі сторони:
<ul style="list-style-type: none"> • Можливість швидко запускати сервіс в різних країнах; • Один офіс, що керує усіма ринками в різних країнах світу; • Однаковий підхід до кожного ринку; • Розміщення оголошень лише з розгорнутим описом; • Масштабний ефект на ринки без довгої адаптації; • Висока впізнаваність бренду за кордоном. 	<ul style="list-style-type: none"> • Застаріла ІТ-інфраструктура; • Відсутність мобільного додатку; • Низька швидкість розробки продукту через суттєвий технічний борг; • Складності у вимірюванні кількості пропозицій претендентам (агрегатор ТОВ «Джубл СНГ» не знає, що відбувається з претендентом після того, як він зробив клік на вакансію); • Низька впізнаваність бренду в Україні.
Можливості:	Загрози:
<ul style="list-style-type: none"> • Розширення ринку користування сервісом, вихід на нові ринки; • Перехід від бізнес-моделі агрегатора до бізнес-моделі джоб-борда; • Пошук нових способів вимірювання ефективності роботи компанії; • Розробка нового покращеного пошукового двигуна; • Підвищення впізнаваності компанії в Україні для більшого залучення клієнтів 	<ul style="list-style-type: none"> • Поява нових конкурентів; • Збільшення плинності кадрів через значне розширення команди; • Економічні кризи в країнах, де працює ТОВ «Джубл СНГ»; • Втрати частини клієнтів через пандемію Covid-19.

Джерело: розробка автора

Для розробки зваженої бальної оцінки SWOT потрібно оцінити кожен критерій SWOT-аналізу за значимістю для галузі, поставити оцінку того, наскільки сильний вплив має даний критерій на компанію, вирахувати зважену

оцінку в балах та частку. Усі оцінки розроблено за п'ятибальною шкалою, де 1 - мінімальний вплив, 5 - максимальний вплив фактору. Для того, щоб оцінки були максимально об'єктивними таблиця була розроблена на основі експертних оцінок. Експертами виступили три представники компанії ТОВ «Джубл СНГ» з відділів продажів, маркетингу та розробок, а також у онлайн-режимі експертні оцінки дали незалежний HR-спеціаліст, що на пряму контактує з ТОВ «Джубл СНГ» та іншими сайтами з розміщення вакансій й аудитор підприємства, що має досвід аудиту інших компаній, які займаються агрегацією вакансій (див. додаток А). Зважена бальна оцінка SWOT-аналізу компанії представлена у табл. 2.2.

Таблиця 2.2

SWOT зважена бальна оцінка ТОВ «Джубл СНГ»

Фактори SWOT	Значимість у галузі	Вплив на компанію	Зважена оцінка в балах	Частка
Сильні сторони:				
Можливість швидко запускати сервіс в різних країнах	2,6	4,8	12,48	18,7%
Наявність одного офісу, що керує усіма ринками в різних країнах світу	1,6	3,6	5,76	8,6%
Однаковий підхід до кожного ринку	1,2	2,6	4,32	6,5%
Розміщення оголошень лише з розгорнутим описом	4,8	4,4	21,12	31,8%
Масштабний ефект на ринки без довгої адаптації	2,4	2,8	6,72	10,1%
Висока впізнаваність бренду за кордоном	4	4	16	24%
Всього			66,4	100%

Продовження таблиці 2.2

Фактори SWOT	Значимість у галузі	Вплив на компанію	Зважена оцінка в балах	Частка
Слабкі сторони:				
Застаріла IT-інфраструктура	4,8	4,8	23,04	37,3%
Відсутність мобільного додатку	3,4	3,4	11,56	18,7%
Низька швидкість розробки продукту через суттєвий технічний борг	4,4	4,6	20,24	32,7%
Складності у вимірюванні кількості пропозицій претендента	1,8	2,4	4,32	6,9%
Низька впізнаваність бренду в Україні	1,6	1,6	2,56	4,1%
Всього			61,72	100%
Можливості:				
Розширення ринку користування сервісом, вихід на нові ринки	4,6	4	18,4	28,4%
Перехід від бізнес-моделі агрегатора до бізнес-моделі джоб-борда	4,2	4,2	17,64	27,3%
Пошук нових способів вимірювання ефективності роботи компанії	1,6	2,2	3,52	5,4%
Розробка нового покращеного пошукового двигунця	4,4	4,6	20,24	31,3%
Підвищення впізнаваності компанії в Україні для більшого залучення клієнтів	2	2,4	4,8	7,4%

Продовження таблиці 2.2

Фактори SWOT	Значимість у галузі	Вплив на компанію	Зважена оцінка в балах	Частка
Всього			64,6	100%
Загрози:				
Поява нових конкурентів	3,4	3	10,2	26,8%
Збільшення плинності кадрів через значне розширення команди	1,6	1,2	1,92	5,04%
Економічні кризи в країнах, де працює ТОВ «Джубл СНГ»	1,2	2,4	2,88	7,5%
Втрата частини клієнтів через пандемію Covid-19	4,8	4,8	23,04	60,5%
Всього			38,04	100%

Джерело: розробка автора на основі експертних оцінок

З проведеного аналізу можна зробити декілька значущих висновків, що можуть сильно вплинути на стратегію та цілі компанії на найближчий час. Видно, що найбільший зважений бал мають сильні сторони компанії, яка сягає 66,2 балам. За зваженою оцінкою найбільшу роль серед сильних сторін відіграють такі характеристики компанії, як розміщення оголошень лише з розгорнутим описом, висока впізнаваність бренду за кордоном та можливість швидко запускати сервіс в різних країнах. Проте з проведеного аналізу помітно, що потрібно зважати, брати до уваги та активно працювати над слабкими сторонами компанії, адже їх загальний бал сягає 61,72 балів. Серед вагомих мінусів, над якими потрібно працювати в першу чергу, можна виділити такі характеристики, як застаріла ІТ-інфраструктура та низька швидкість розробки продукту через суттєвий технічний борг. Технічні аспекти для компанії, що працює та розвивається у сфері ІТ - один із головних характеристик, на які звертає увагу клієнт та кінцевий користувач. ТОВ «Джубл СНГ» потрібно плідно працювати та направити зусилля у бік

розвитку технічного рівня побудови сайту, а також розробки нового інтерфейсу користувача.

Можливості компанії, як видно з аналізу, дійсно обширні. Для покращення сервісу та реалізації можливостей компанії потрібно звернути увагу на такі пункти, як розширення ринку користування сервісом, вихід на нові ринки, перехід від бізнес-моделі агрегатора до бізнес-моделі джоб-борда, розробка нового покращеного пошукового двигунця. Саме ці критерії мають найвищу частку серед можливостей компанії. Щодо загроз варто зазначити, що ще зовсім недавно такого пункту, як пандемія не спостерігалось серед загроз компанії. Проте цей пункт з'явився миттєво та проник майже до кожного бізнесу, загрожуючи втратою частини клієнтів. Тому і у SWOT-аналізі неможливо не зважати на цю загрозу, що має найбільшу частку серед усіх інших. Серед інших загроз вагомою є поява нових конкурентів на ринку джоб-бордів, проте ця загроза не є страшною для компанії, адже нині ТОВ «Джубл СНГ» займає лідируючі позиції серед агрегаторів вакансій та невпинно розвиває й примножує свої конкурентні переваги.

Наступний крок - розробка PEST-аналізу ТОВ «Джубл СНГ». Шляхом опитування менеджментського складу компанії та оцінці прогнозованих змін у ІТ-сфері мною було розроблено PEST-аналіз з ключовими чинниками, що можуть вплинути на життєдіяльність компанії у найближчі 5 років. PEST-аналіз представлено у табл. 2.3.

Таблиця 2.3

PEST - аналіз ТОВ «Джубл СНГ»

Політичні фактори		Економічні фактори	
- державне галузеве регулювання; - податкова політика держави.		- зміна цін на послуги агрегаторів вакансій (перехід від ціни за клік на ціну за найм кадрів);	
		- стабільність курсу національної валюти; - економічна криза спричинена пандемією Covid-19.	

Продовження табл. 2.3

Соціально-культурні фактори		Технологічні фактори	
- дефіцит трудових ресурсів; - перехід користувачів з джоб-бордів на соціальні мережі; - перехід ІТ-спеціалістів на віддалену роботу.		- перехід користувачів на мобільний трафік; - нові технології у розробці пошукових двигунців для фільтрації оголошень; - автоматизація рекрутингу.	

Джерело: розробка автора

Другим кроком буде визначення ступеня впливу кожного фактору на компанію. Для того, щоб і оцінки PEST - аналізу були об'єктивними таблиця була розроблена на основі експертних оцінок. Експертами виступили три представники компанії ТОВ «Джубл СНГ» з відділів продажів, маркетингу та розробок, а також експертні оцінки дали незалежний ІТ-аналітик сайту DOU.UA, що займається аналізом ІТ-сфери та прогнозуванням її змін й аудитор підприємства, що має досвід аудиту інших компаній, які займаються агрегацією вакансій (див. додаток Б).

Вплив кожного фактору оцінювався за п'ятибальною шкалою, де 1 - мінімальний вплив, 5 - максимальний вплив фактору. Ймовірність зміни кожного фактору за трибальною шкалою, де 0 - в майбутньому фактор перестане існувати, 1 - фактор не зміниться найближчим часом, 2 - фактор посилиться найближчим часом. Середнє значення за впливом факторів і середньозважене значення по кожному фактору з урахуванням прогнозу змін представлено у табл. 2.4.

Таблиця 2.4

Вплив факторів PEST - аналізу на ТОВ «Джубл СНГ»

Фактори PEST	Вплив фактору	Зміна фактору	Середньозважена оцінка
Політичні фактори			
Державне галузеве регулювання	3,6	1,4	5,04
Податкова політика держави	2,8	1,6	4,48
Всього			9,52

Продовження табл. 2.4

Фактори PEST	Вплив фактору	Зміна фактору	Середньозважена оцінка
Економічні фактори			
Зміна цін на послуги агрегаторів вакансій (перехід від ціни за клік на ціну за наймання кадрів)	4,2	1,2	5,04
Стабільність курсу національної валюти в міжнародному валютному фонді	4,2	1,8	7,56
Економічна криза спричинена пандемією Covid-19	4,8	0,2	0,96
Всього			13,56
Соціально-культурні фактори			
Дефіцит трудових ресурсів	3,6	1,2	4,32
Перехід користувачів з джоб-бордів на соціальні мережі	3,8	1,4	5,32
Перехід IT-спеціалістів на віддалену роботу	2,4	1,2	2,88
Всього			12,52
Технологічні фактори			
Перехід користувачів на мобільний трафік	3,4	1,4	4,76
Нові технології у розробці пошукових двигунів для фільтрації оголошень	3,8	1,6	6,08
Автоматизація рекрутингу	4,4	1	4,4
Всього			15,24

Джерело: розробка автора на основі експертних оцінок

З проведеного аналізу, ми можемо помітити, що економічні, соціально-культурні та технічні фактори чинять приблизно рівносильний вплив на компанію, а політичні фактори нині мають трохи менший вплив. З економічних

факторів компанії варто звернути найбільшу увагу на стабільність курсу національної валюти в міжнародному валютному фонді, адже цей показник має найбільшу середньозважену оцінку. Серед соціально-культурних факторів найзначнішим є фактор переходу користувачів з джоб-бордів на соціальні мережі. А серед технологічних варто звернути увагу на розробку нових технологій пошукових двигунів.

Обрані для аналізу і наведені в табл. 2.5 коефіцієнти мають різносторонню направленість і в достатній мірі можуть відобразити результати фінансово-господарської та економічної діяльності підприємств, а отже і конкурентоспроможність підприємства.

Таблиця 2.5

Основні економічні показники підприємства ТОВ «Джубл СНГ» за 2018-2020 р.

Назва коефіцієнту	01.01.2018	01.01.2019	01.01.2020	Абсолютне відхилення +/-	
				2019 до 2018	2019 до 2018
Коефіцієнт абсолютної ліквідності	0,221	0,257	0,167	0,04	-0,09
Коефіцієнт проміжної ліквідності	1,314	0,454	0,615	-0,86	0,16
Коефіцієнт загальної ліквідності (покриття)	1,320	0,454	0,615	-0,87	0,16
Власний оборотний капітал	1 474,000	-14 049,000	-11 413,000	-15523,00	2636,00
Коефіцієнт фінансової незалежності (автономії)	0,326	-0,041	0,062	-0,37	0,10
Коефіцієнт фінансової залежності	3,064	-24,453	16,237	-27,52	40,69
Коефіцієнт заборгованості	0,674	1,041	0,938	0,37	-0,10
Рентабельність активів	-	-12,853	10,273	-	23,13
Рентабельність власного капіталу	-	1 187,063	937,733	-	-249,33
Рентабельність продажу	-	-12,580	20,405	-	32,99
Рентабельність чистих активів	-	-19,718	15,614	-	35,33
Рентабельність оборотних активів	-	-58,849	95,994	-	154,84

Джерело: розробка автора на основі фінансової звітності компанії

Біля деяких коефіцієнтів за 2017 рік можна побачити прочерки, так сталося, тому що розрахунки, на жаль, неможливо було провести. Компанія у 2018 році перейшла на нову форму звітності і до деяких показників діяльності за 2017 рік доступу не було.

Коефіцієнт абсолютної ліквідності показує, що підприємство станом на 01.01.2020 зможе покрити лише 16,7% своїх зобов'язань за рахунок вільних грошових коштів. До цього рівень ліквідності був вищий. Це вказує нам на те, що підприємство залучає досить великі ресурси для розвитку. В результаті ми бачимо високий коефіцієнт фінансової залежності.

Успішна тенденція простежується у коефіцієнтах рентабельності, які в 2020 році з мінусових стали плюсовими. Показники ділової активності підприємства наведено у табл. 2.6.

Таблиця 2.6

Показники ділової активності ТОВ «Джубл СНГ» за період 2019-2020 рр.

Назва коефіцієнту	01.01.2019	01.01.2020	Абсолютне відхилення +/-
			2020 до 2019
Оборотність дебіторської заборгованості	15,798	12,322	-3,476
Оборотність кредиторської заборгованості	14,578	14,192	-0,386
Період погашення дебіторської заборгованості, днів	23,104	29,622	6,518
Період погашення кредиторської заборгованості, днів	25,038	25,719	0,681
Оборотність постійних активів	1,197	1,069	-0,128
Оборотність активів	0,953	0,869	-0,084
Оборотність чистих активів	1,066	1,274	0,208
Оборотність товарно-матеріальних запасів	563,517	0,000	-563,517
Період обороту товарно-матеріальних запасів, днів	0,648	0,000	-0,648
Тривалість операційного циклу, днів	23,752	29,622	5,87
Тривалість фінансового циклу, днів	-1,286	3,903	5,189

Джерело: розробка автора на основі фінансової звітності компанії

Динаміку ми можемо розглянути по показникам за 2019-2020 рр. Оборотність як дебіторської, так і кредиторської заборгованості збільшилися, що вказує нам на правильне використання ресурсів та ефективну співпрацю з клієнтами. Але тенденція до збільшення періоду їх погашення є негативною, адже якщо клієнти будуть повільніше повертати кошти, то відповідно і підприємство буде повільніше повертати кредити та оплачувати додаткові проценти по них, а в результаті витрати збільшаться.

Так як у стратегії компанії стоїть за ціль збільшення об'ємів продажів та кількості клієнтів, по тривалості операційного циклу за 2019-2020 роки ми бачимо, що він збільшився на 5,87, а тривалість фінансового циклу на 5,189. Чому ж збільшилися цикли? Така ситуація відбулася знову ж таки через залучення додаткових коштів задля досягнення цілей стратегій.

З проведених розрахунків та аналізів можемо зробити висновок, що підприємство конкурентоспроможне. Воно займає 2 місце в ТОП-10 пошуковиків роботи, має високу рентабельність продукції, хороший імідж на ринку послуг і стрімко розвивається. Залишилося тільки спрямувати свою стратегію розвитку в правильному напрямку та побороти свої слабкі місця.

В чому ж причини удосконалення стратегії підприємства ТОВ «Джубл СНГ», якщо воно вже займає лідируючі позиції на ринку?

По-перше, світ не стоїть на місці, а розвиток технологій з кожним роком лише додає темпів, адже ще якихось 20 років тому ми навіть не знали про інтернет, а тепер на ньому заробляються великі капітали.

По-друге, так як підприємство не на першому місці, до якого потрібно прагнути, потрібно вдосконалювати стратегію розвитку новими методами та способами. Працювати над слабкими сторонами та бути максимально готовими до усіх загроз, що можуть нашкодити підприємству.

2.3. Існуюча стратегія розвитку ТОВ «Джубл СНГ»

У теорії менеджменту концептуально розробляються різні стратегії залежно від конкретної ситуації та обраної мети. Зараз основний напрямок стратегії ТОВ «Джубл СНГ» полягає у стратегії зростання. Тобто теперішня стратегія компанії спрямована на збільшення обсягу продажів на іноземних ринках, розширення ринкової діяльності, зростання прибутку, підвищення інвестиційної привабливості та залучення висококваліфікованих кадрів.

В цілому, з проведеного дослідження я можу зробити висновок, що така стратегія є ефективною та дійсно розвиває майже всі напрямки діяльності ТОВ «Джубл СНГ».

Так як підприємство ТОВ «Джубл СНГ» орієнтоване на ІТ-ринок, то і стратегія була створена відповідно до продукту.

Для створення ІТ-стратегії підприємства були виділені наступні основні етапи:

1. Узгодження основних вимог та напрямків розвитку ІТ-бізнесу;
2. Визначення процесів управління й контролю;
3. Вибір фінансових інструментів для прийняття рішень;
4. Порівняння декількох варіантів стратегій.
5. Створення працюючої архітектури управління підприємства.
6. Аналіз сучасного стану ІТ-ринку та оцінка варіантів реалізації стратегії, враховуючи існуючі обмеження, що присутні в цій інфраструктурі.
7. Розробка стратегії розвитку/зміни додатків.
8. Формування стратегії розвитку і операцій управління ресурсами ІТ-сфери.
9. Визначення зі стратегією задач по розвитку HR і залученню кадрів на аутсорсі.
10. Підготовка документу з повним описом стратегії.

11. Після прийняття і узгодження стратегії компанії, спрямування ресурсів на її роботу та підтримку в актуальному стані.

Розглянемо основні цілі та перспективи, на які спрямована стратегія підприємства ТОВ «Джубл СНГ» у табл. 2.7.

Таблиця 2.7

Цілі та перспективи, на які спрямована стратегія підприємства ТОВ
«Джубл СНГ» на 2020 рік

Ціль	Показник	Значення
Збільшити кількість намірів відгуку на одного здобувача; зробити продукт краще	Обсяг продажів	На 25%
Збільшити кількість візитів до 1,500,000,000 (+ 54% від 2019); стати на 54% популярніше ніж в минулому році	Кількість клієнтів	На 54% більше ніж в 2019
Заробити \$ 30,000,000 на продажу трафіку і рекламі	Обсяг продажів	На 72% відносно 2019 року
Забезпечити в 4 рази більше відгуків на вакансії прямих роботодавців	Залучення роботодавців	В 4 рази
Заробити \$ 2,000,000 на ринку України і Угорщини	Обсяг продажів	+870% відносно 2019 року

Джерело: розробка автора на основі презентацій цілей компанії [38; 39]

Кожна з описаних цілей займає одну п'яту частку виконання загальної стратегії компанії, тобто кожна ціль = 20%. Проте цілі для компанії є дуже амбітними, тому вони, звісно, орієнтуються на 100% виконання, проте все ж навіть якщо їх буде виконано на 80% це буде дуже хороший результат.

Наприклад: збільшили намір відгуків на 20%, аудиторія 1.4В, заробили \$28М, досягли 6М ВР, на ринках Угорщини та України заробили \$2М. Тоді розрахунок виконання загальної стратегії та цілей виглядатиме так: $20\% * (20/25) + 20\% * (1.4 / 1.5) + 20\% * (28/30) + 20\% * (6 / 7) + 20\% * (2/2) = 16\% + 18\% + 18\% + 17\% + 20\% = 89\%$ від загальних поставлених цілей.

Для того, щоб оцінити яким зараз є стратегічне становище компанії, варто використати інтегральний показник, що покаже, чи є обрана стратегія та цілі

актуальними для компанії. Для визначення інтегрального показника, використаємо такі групи показників, як: показники продукції (якість продукції), показники фінансової стійкості (коефіцієнт поточної ліквідності, коефіцієнт автономії), показники рентабельності (рентабельність продажів, рентабельність активів, рентабельність власного капіталу), показники соціальної активності (плинність кадрів, коефіцієнт підвищення кваліфікації). Кожен з показників має своє вагове значення, що було визначено мною та узгоджено з керівництвом компанії. Також кожен з показників має еталонне значення, що було визначено в межах компанії для нашого конкретного підприємства. Таблицю показників, їх еталонні та реальні значення наведено у табл. 2.8.

Таблиця 2.8

Показники, що характеризують рівень розвитку підприємства

Назва показника	Розрахункове значення показника	Еталонне значення показника для підприємства	Коефіцієнт вагомості
Якість продукції (показник продукції)	0,7	0,9	1
Коефіцієнт поточної ліквідності (показники фінансової стійкості)	0,615	0,8	0,4
Коефіцієнт автономії (показники фінансової стійкості)	0,062	0,3	0,6
Рентабельність продажів (показники рентабельності)	20,405	50,000	0,3
Рентабельність активів (показники рентабельності)	10,273	40,000	0,3
Рентабельність власного капіталу (показники рентабельності)	937,733	1 300,000	0,4
Плинність кадрів (показники соціальної активності)	0,05 (15 осіб на рік в середньому)	0,03 (10 осіб)	0,7
Коефіцієнт підвищення кваліфікації (показники соціальної активності)	0,52 (150 осіб в рік)	0,69 (200 осіб)	0,3

Джерело: розробка автора

Якість продукції та показники, що на неї впливають було визначено за допомогою експертного методу (див. дод. В). Всі інші показники розроблено на основі фінансової та статистичної звітності компанії.

Розрахуймо інтегральне значення показника кожного окремого складника розвитку підприємства:

$$Pi(\text{продукції}) = 0,7/0,9 * 1 = 0,77$$

$$Pi(\text{фінансової стійкості}) = (0,615/0,8 * 0,4) + (0,062/0,3 * 0,6) = 0,43$$

$$Pi(\text{рентабельності}) = (20,405/50,000 * 0,3) + (10,273/40,000 * 0,3) + (937,733/1\,300,000 * 0,4) = 0,49$$

$$Pi(\text{соціальної активності}) = (0,03/0,05 * 0,7) + (0,52/0,69 * 0,3) = 0,64$$

А тепер ми маємо змогу розрахувати інтегральний показник рівня розвитку підприємства, при цьому кожен складник загального показника має власний коефіцієнт вагомості, адже складники не є однаковими за значимістю.

Показники продукції – 0,3; показники фінансової стійкості – 0,2; показники рентабельності – 0,3; показники соціальної активності – 0,2.

$$I_{rp} = 0,77 * 0,3 + 0,43 * 0,2 + 0,49 * 0,3 + 0,64 * 0,2 = 0,569$$

Інтегральний показник, що лежить у межах 0,41-0,73 показує, що для компанії зараз є актуальною пасивно-наступальна стратегія розвитку. У межах пасивно-наступальної стратегії підприємство має дуже обережно ставитись до виведення нової або поліпшеної продукції (найкращим варіантом буде, якщо така продукція вже пройшла апробацію у конкурентних підприємств). Проте все ж дуже важливо пропонувати користувачеві нові/поліпшенні послуги. Така стратегія жадає значних витрат на розвиток продукту або послуги й характеризується невеликим ступенем ризику. Варто зазначити, що подібна стратегія застосовується на всіх стадіях життєвого циклу компанії. Пасивно-наступальна стратегія орієнтована на застосування певних заходів, що гарантуватимуть підтримку й покращення результатів діяльності компанії. Дана політика формує всі необхідні умови, щоб компанія здобувала фінансову стійкість.

Висновки до розділу 2

Отже, ТОВ «Джубл СНГ» - це вертикальний пошуковик, який агрегує оголошення про вакансії з джоб-бордів, газет, кар'єрних сторінок підприємств і рекрутингових агентств. Фундаментальна бізнес-модель ТОВ «Джубл СНГ» зараз - агрегатор вакансій. Організаційна структура ТОВ «Джубл СНГ» належить до функціональних організаційних структур, для яких характерний функціональний розподіл праці та функціональна спеціалізація. В основі таких структур лежить «шахтний принцип» побудови і спеціалізації управлінського процесу. Це означає, що найважливіші функції діяльності ТОВ «Джубл СНГ» закріплені на організаційному рівні. До таких функцій належать розробка безпосереднього продукту (тобто сайту компанії), продажі, маркетинг, фінанси, кадрові питання та корпоративне управління й контроль.

SWOT-аналіз показав, що серед слабких сторін, над якими потрібно працювати в першу чергу, можна виділити такі характеристики, як застаріла ІТ-інфраструктура та низька швидкість розробки продукту через суттєвий технічний борг. Технічні аспекти для компанії, що працює та розвивається у сфері ІТ - один із головних характеристик, на які звертає увагу клієнт та кінцевий користувач. ТОВ «Джубл СНГ» потрібно плідно працювати та направити зусилля у бік розвитку технічного рівня побудови сайту, а також розробки нового інтерфейсу користувача. Для покращення сервісу та реалізації можливостей компанії потрібно звернути увагу на такі пункти, як розширення ринку користування сервісом, вихід на нові ринки, перехід від бізнес-моделі агрегатора до бізнес-моделі джоб-борда, розробка нового покращеного пошукового двигунця. Саме ці критерії мають найвищу частку серед можливостей компанії.

З проведеного аналізу PEST-аналізу, ми можемо помітити, що економічні, соціально-культурні та технічні фактори чинять приблизно рівносильний вплив на компанію, а політичні фактори нині мають трохи менший вплив. Серед

соціально-культурних факторів найзначнішим є фактор переходу користувачів з джоб-бордів на соціальні мережі. А серед технологічних варто звернути увагу на розробку нових технологій пошукових двигунів.

Аналіз фінансової документації підприємства показав, що підприємство станом на 01.01.2020 зможе покрити лише 16,7% своїх зобов'язань за рахунок вільних грошових коштів. До цього рівень ліквідності був вищий. Це вказує нам на те, що підприємство залучає досить великі ресурси для розвитку. В результаті ми бачимо високий коефіцієнт фінансової залежності. Успішна тенденція простежується у коефіцієнтах рентабельності, які в 2020 році з мінусових стали плюсовими. Оборотність як дебіторської, так і кредиторської заборгованості збільшилися, що вказує нам на правильне використання ресурсів та ефективну співпрацю з клієнтами. Але тенденція до збільшення періоду їх погашення є негативною, адже якщо клієнти будуть повільніше повертати кошти, то відповідно і підприємство буде повільніше повертати кредити та оплачувати додаткові проценти по них, а в результаті витрати збільшаться.

Зараз основний напрямок стратегії ТОВ «Джубл СНГ» полягає у стратегії зростання. Тобто теперішня стратегія компанії спрямована на збільшення обсягу продажів на іноземних ринках, розширення ринкової діяльності, зростання прибутку, підвищення інвестиційної привабливості та залучення висококваліфікованих кадрів.

Проте розрахунок інтегрального показника продемонстрував, що для підприємства найбільш актуальною зараз пасивно-наступальна стратегія розвитку, що передбачає виведення на ринок нової або поліпшеної продукції. У межах пасивно-наступальної стратегії підприємство має дуже обережно ставитись до виведення нової продукції (найкращим варіантом буде, якщо така продукція вже пройшла апробацію у конкурентних підприємств). Така стратегія жадає значних витрат на розвиток продукту або послуги й характеризується невеликим ступенем ризику.

РОЗДІЛ 3. ПРОПОЗИЦІЇ ТА РЕКОМЕНДАЦІЇ ЩОДО ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ ВИКОРИСТАННЯ СТРАТЕГІЇ РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМСТВА ТОВ «ДЖУБЛ СНГ»

3.1. Обґрунтування заходів щодо удосконалення стратегії розвитку ТОВ «Джубл СНГ»

На основі проведення SWOT та PEST аналізів можна виокремити чіткі аспекти та цілі, над якими компанії потрібно плідно працювати. Саме у цих напрямках ТОВ «Джубл СНГ» потрібно розвиватися далі, щоб перетворити слабкі сторони на сильні та реалізувати більшість можливостей компанії у рамках пасивно-наступальної стратегії.

1. Швидкість розробки продукту і IT-інфраструктура

На початку 2010-их років, коли ТОВ «Джубл СНГ» активно виходив на нові ринки, будував свій основний продукт, критично важлива була гнучкість і швидкість руху. Компанія реалізувала дуже багато рішень в стилі "давайте швидко зробимо, а потім коли-небудь виправимо". Будь-який початківець-менеджер в IT скаже, що так робити не можна, але часто саме так часто і роблять. Короткострокові перспективи завжди яскравіше, ніж віддалені труднощі. Як наслідок, на даний момент ТОВ «Джубл СНГ» має суттєвий технічний борг: монолітна кодова база, відсутність автоматизації тестування, несучасна IT-інфраструктура, незручний інтерфейс користувача.

Компанія має усвідомити ці проблеми та вжити заходів для їх подолання, адже з цих причин, будь-які зміни продукту, які зараз робить ТОВ «Джубл СНГ» займають в 2-2.5 рази більше часу, ніж повинні були б.

2. Вимірювання метрики "кількість пропозицій претендентам"

Місія ТОВ «Джубл СНГ» - допомагати людям знаходити роботу. Як компанія може дізнатися, наскільки добре вона рухається до мети? Іншими

словами, яку глобальну метрику ТОВ «Джубл СНГ» могли б для цього використовувати? У пошуках відповіді на це питання я приходжу до висновку, що ТОВ «Джубл СНГ» повинні вимірювати кількість пропозицій роботи, отриманих користувачами. Але з цим є певна складність - не так просто про це дізнатися, адже пропозиція часто лежить за межами сайтів ТОВ «Джубл СНГ» і є результатом особистих переговорів здобувача і роботодавця. Навіть в бізнес-моделі джоб-борда це дуже складне завдання, а якщо згадати про те, що значна частина вакансій на ТОВ «Джубл СНГ» агрегується з інших сайтів – ціль стає супер-амбітною.

3. Розробка нового пошукового двигунця, що буде більш зручним для користувачів.

Розробка пошукового двигунця - не рядове завдання. Іноді пошукова система ТОВ «Джубл СНГ» видає не ті результати, які клієнт від неї очікує. З іншого боку пошуковий двигунець ТОВ «Джубл СНГ» заточений на максимізацію метрики, яку компанія сама для нього обрала - кількість відгуків на вакансії, і будь-яка спроба "влізти руками" в алгоритми пошуку веде до його погіршення. Ця явна невідповідність людського почуття прекрасного і метрик компанії є фактом, що вимагає переосмислення. Крім цього, ТОВ «Джубл СНГ» тільки зараз робить перші кроки в побудові системи рекомендацій вакансій претендентам на основі їх попередньої поведінки в ТОВ «Джубл СНГ», що в масштабах компанії є значущим викликом.

4. Перехід та становлення компанії у новій бізнес моделі джоб-борда.

ТОВ «Джубл СНГ» варто замислюватися про те, що лежить за межами бізнес-моделей і патернів поведінки користувачів, з якими вони працюють сьогодні. Зараз основний вектор руху ТОВ «Джубл СНГ» - це перехід від бізнес-моделі агрегатора до бізнес-моделі джоб-борда (залишаючись при цьому агрегатором з продуктової точки зору). Але бізнес-модель джоб-борда хоч і є досить прогресивною, але це день сьогоднішній. Питання, які ТОВ «Джубл СНГ»

повинні постійно задавати собі - яким буде пошук роботи завтра? Як нові технології змінюють його? І яка роль ТОВ «Джубл СНГ» і місце в цьому?

Дослідивши підприємство на предмет конкурентоспроможності, можна розглянути різні стратегії розвитку, які допоможуть удосконалити вже наявну стратегію. Стратегія ТОВ «Джубл СНГ» має опиратися на чотири головних принципа:

1. Збільшення обсягів продажу;
2. Ріст;
3. Збільшення прибутку;
4. Підвищення техніко-технологічного розвитку.

Стратегія зростання буде спрямована на збільшення обсягу продажів на іноземних ринках, розширення ринкової діяльності, зростання прибутку, підвищення інвестиційної привабливості та залучення висококваліфікованих кадрів.

Стратегія зростання має на меті розширення асортименту продукції. Основні стратегічні висновки, які отримали в результаті проведеного аналізу становища організації, вони повинні містити і основні напрямки наступного розвитку фірми.

Для розвитку підприємства можна розглянути варіант ділової стратегії, яка створюється на уявленні як про один з проектів управління підприємством з урахуванням адекватної поведінки та перспективи розвитку подій самої фірми.

Ділова стратегія повинна:

- відбивати філософію фірми;
- зорієнтувати виробничу діяльність споживачів;
- враховувати впливи внутрішнього та зовнішнього середовища організації;
- складатися з різноманітного етапу реалізації та розробки;

- дозволяти вимагати конкурентних переваг та відповідати виклику оточення;
- опиратися на людський потенціал, як основу організації;
- відбивати природоохоронні та екологічні заходи фірми й наслідки прийнятих їхніх рішень.

Принципи ділової стратегії допоможуть підприємству досягти зазначеної мети у довгостроковій перспективі.

Мета визначає до чого прагне організація і що хоче отримати в результаті своєї діяльності, а стратегія визначає завдяки яких дій зуміє досягнути своєї мети та в яких умовах конкурентного оточення.

Сутність стратегії росту – зростання за допомогою як довгострокових, так і короткострокових цілей розвитку в порівнянні з показниками попередніх років.

Така стратегія буде найвдалішою для підприємства, адже її використовують в галузях з швидкозмінливою технологією та динамікою. Зростання може бути як зовнішнє, так і внутрішнє.

Під внутрішнім ростом розуміється розширення товарного асортименту та збільшення обсягу продукції.

Зовнішній ріст означає розширення як в горизонтальному, так і у вертикальному напрямку у суміжних галузях.

Дана стратегія найбільш перспективна, адже в основі її формування закладена альтернатива росту, яка потребує запровадження організаційно-економічних змін.

Будь-яка економічна стратегія – це довготривалий план підтримки підприємства в стані ефективності.

До удосконалення стратегії ТОВ «Джубл СНГ» потрібно підійти з відповідальністю, адже це важливий момент у житті підприємства. Потрібно приділяти більше уваги ефективним стратегіям, які можуть доповнити і удосконалити стратегію нашого підприємства.

Для удосконалення стратегії необхідні ресурси. Конкретний бізнес в структурі підприємницької діяльності повинен фінансуватися з власного доходу та в основному формуватися в міру росту цього доходу.

Технічний вид діяльності фінансують з “внутрішнього бюджету” підприємства. При цьому в бюджеті є два основних джерела його поповнення: позикові засоби, в основному - залучені кредити, та відрахування від доходів конкретних бізнесів.

На мою думку, у стратегічних цілях компанії не вистачає конкретики, а саме – шляхів досягнення поставлених цілей, адже вони просто необхідні для чіткості та повного розуміння. Тож в першу чергу, для удосконалення стратегії розвитку ТОВ «Джубл СНГ» було розроблено способи досягнення цілей, вже поставлених компанією. Далі було розроблено додаткові цілі, що побудовано на основі проведених SWOT- аналізу, PEST-аналізу та розрахунку інтегрального показника. Розглянемо запропоновані удосконалення у таблиці 3.1.

Таблиця 3.1

Запропоновані удосконалення цілей стратегічного розвитку

ТОВ «Джубл СНГ»

Ціль	Показник	Значення	Ініціатива	Способи досягнення цілей
Збільшити кількість намірів відгуку на одного здобувача, зробити продукт краще	Обсяг продажів	На 25%	Краще розуміти які вакансії цікаві здобувачеві; повнота і якість агрегованих вакансій	Пропрацювати цільову аудиторію компанії. Запустити якісну рекламну компанію, яка буде спрямована на цільову аудиторію.

Продовження табл. 3.1

Ціль	Показник	Значення	Ініціатива	Способи досягнення цілей
Збільшити кількість візитів до 1,500,000,000 (+ 54% від 2019) стати на 54% популярніше ніж в минулому році	Кількість клієнтів	На 54% більше ніж в 2019	Продаючи тексти вакансій від прямих роботодавців; покращення інтерфейсу користувача (User Experience / User Interface)	Найняти до команди маркетологів професійного SMM-спеціаліста та копірайтерів. Переробити дизайн сайту. Додати нові функції. Запустити e-mail розсилку по вже наявній базі клієнтів, нагадавши про себе.
Заробити \$ 30,000,000 на продажу трафіку і рекламі	Обсяг продажів	На 72% відносно 2019 року	Зростання трафіку на ринках US, CA, UK, DE, FR; управління лішкою продажів; зростання середньої ціни кліка через рекомендаційну систему аукціону;	Взяти в команду нового професійного таргетолога. Задачею таргетолога буде запускати масштабні рекламні компанії в соц. Мережах, сторінки до яких створить SMM-спеціаліст.
Забезпечити в 4 рази більше відгуків на вакансії прямих роботодавців	Залучення роботодавців	В 4 рази	Фокус всіх продуктових команд тільки на одній меті - національна рекламна кампанія в Україні; істотне збільшення команди продажів	Відвідувати ярмарки вакансій, де збирається більшість роботодавців. Постійно нагадувати про себе в e-mail розсилці Створити мобільний додаток
Заробити \$ 2,000,000 на ринку України і Угорщини	Обсяг продажів	+870% відносно 2019 року	Національна рекламна кампанія в Україні; перехід з лідогенерації на холодні продажі в команді; збільшення команди VIP-продажів до 20 людей; маркетинг для роботодавців	Запустити масову рекламну компанію по телевізору, на радіо, в Google додатках, соціальних мережах. Налагодити таргетовану рекламу на регіони Україна та Угорщини. Придбати базу номерів для «холодних дзвінків»
Створити спосіб вимірювання метрики "кількість пропозицій претендентам"	Розробки	Поява способу вимірювання метрики у компанії	Технічно-дослідницький відділ має почати аналіз усіх наявних успішних практик створення та розробки метрики вимірювання кількості надходження пропозицій претендентам, що користуються сайтом компанії. Таким чином, компанія буде розуміти, наскільки вдало вона задовольняє потреби користувачів.	

Продовження табл. 3.1

Ціль	Показник	Значення	Ініціатива	Способи досягнення цілей
Перехід та становлення компанії у новій бізнес моделі джоб-борда	Бізнес-розвиток	5 нових клієнтів на пост-радянській території	Бізнес-модель агрегатора вакансій поступово втрачає свою актуальність та має досить багато негативних сторін. Саме тому компанія повинна розвивати свою нову послугу - розміщення преміум вакансій на сайті, для цього потрібно залучити нових роботодавців-клієнтів.	
Збільшити швидкість розробки продукту і покращити IT-інфраструктуру	Розробки	Розробка нових технологій для покращення роботи пошукового двигунця	Технологічний та технічний розвиток - найслабша сторона компанії. Для поліпшення стану речей потрібно розпочати з повної перевірки та переписування коду сайту, для пришвидшення впровадження подальших технічних змін та розробки нових функціональностей. Відділ розробок має розпочати розробку нової фільтрації оголошень та вакансій на сайті. Таким чином клієнти та кінцеві користувачі будуть більш зацікавлені у платформі, що вплине і на дохід компанії.	

Джерело: розробка автора

Отже, для удосконалення та поліпшення наявної стратегії розвитку компанії, була розроблено, по-перше, конкретизація та шляхи досягання вже проставлених компанією цілей на 2020 рік, а по-друге, додано актуальні, виходячи з проведеного аналізу, цілі, над якими компанії також варто попрацювати.

Таким чином, ми можемо побачити, що для збільшення кількості намірів відгуку на одного здобувача та покращення продукту, компанія має краще розуміти, які вакансії будуть цікаві здобувачеві; агреговані вакансії мають відрізнятись повнотою та ясністю. Для цього потрібно пропрацювати цільову аудиторію продукту та підприємства в цілому, а також запустити якісну рекламну компанію, що буде спрямовано на цільову аудиторію.

Задля збільшення кількості візитів та підвищення популярності ТОВ «Джубл СНГ» компанія має вжити такі заходи: створювати продаючі тексти вакансій від прямих роботодавців; розробити особисті рекомендаційні

системи; покращити інтерфейс користувача. Досягнути це можливо найнявши до команди маркетологів професійного SMM-спеціаліста та копірайтерів та запустивши e-mail розсилку по вже наявній базі клієнтів, щоб нагадати вже існуючим клієнтам про себе, а також створити зручний та доступний мобільний додаток для декількох платформ.

Для того, щоб досягти цілей, пов'язаних з продажем трафіку та реклами, підприємству варто почати нарощувати трафік на закордонних ринках поступово; зосередити сили на управлінні лійкою продажів; нарощувати середню ціну за клік та взяти в команду таргетолога, задачею якого буде запускати масштабні рекламні компанії в соціальних мережах, що підвищить зацікавленість у сайті компанії.

Щоб забезпечити більше відгуків на вакансії прямих роботодавців, продуктиві команди мають зосередитись на запуску рекламної компанії в Україні. Для цього, звісно, потрібно розширити команду продажу.

Аби збільшувати прибуток на ринку України та Угорщини ТОВ «Джубл СНГ» має запустити масову рекламну компанію на телебаченні, радіо, в Google додатках та соціальних мережах, налагодити таргетовану рекламу в Україні та Угорщині. І, звісно ж, досягненню цієї цілі також допоможе національна рекламна компанія в Україні.

Щоб створити новий спосіб оцінювання метрики "кількість пропозицій претендентам", технічно-дослідницький відділ підприємства має почати аналіз усіх наявних успішних практик створення та розробки метрики вимірювання кількості надходження пропозицій претендентам, що користуються сайтом компанії. В результаті компанія буде розуміти, наскільки вдало вона задовольняє потреби користувачів, зможе коригувати

продукт, залежно від показників метрики, а отже, і поліпшувати його більш оперативно.

Однією з дуже важливих цілей має стати перехід та становлення компанії у новій бізнес моделі джоб-борда. Бізнес-модель агрегатора вакансій поступово втрачає свою актуальність та має досить багато негативних сторін. Саме тому компанія повинна розвивати свою нову послугу - розміщення преміум вакансій на сайті, для цього потрібно залучити нових роботодавців-клієнтів, що будуть зацікавлені у онлайн-діяльності, це допоможе підприємству розвиватись у напрямку свого нового продукту.

Ще одна надзвичайно важлива й амбітна стратегічна ціль - збільшення швидкості розробки продукту і покращити ІТ-інфраструктуру. Технологічний та технічний розвиток - найслабша сторона компанії. Для поліпшення техніко-технологічного стану підприємства потрібно розпочати з повної перевірки та зміни коду сайту, адже тільки таким чином можна досягти пришвидшення впровадження подальших технічних змін та розробки нових функціональностей, що стане дуже хорошим стартом для майбутніх змін та поліпшень. Відділ розробок має розпочати розробку нової фільтрації оголошень та вакансій на сайті. Таким чином, клієнти та кінцеві користувачі будуть більш зацікавлені у платформі, що вплине і на дохід компанії, і на її фінансову стабільність.

3.2. Прогнозна оцінка ефективності запропонованих заходів ТОВ

«Джубл СНГ»

Розглянемо коефіцієнти рентабельності підприємства в табл. 3.2 щоб зрозуміти чи готове підприємство на кардинальні зміни стратегії, удосконалення технологічних процесів та запровадження новинок, які будуть йти в ногу з часом

та спрогнозуємо, які коефіцієнти будуть, якщо підприємство виконає до початку нового року свій план по цілям.

Таблиця 3.2

Коефіцієнти рентабельності ТОВ «Джубл СНГ» за 2019 р.

Назва коефіцієнта	Методика розрахунку	Фактичні показники 2019 рік
Рентабельність активів	Чистий прибуток / Середньорічна вартість активів	10,273
Рентабельність власного капіталу	Чистий прибуток / Середньорічна вартість власного капіталу	937,733
Рентабельність продажу	Операційний прибуток / Чиста виручка	20,405
Рентабельність чистих активів	Чистий прибуток / Середньорічна вартість чистих активів	15,614
Рентабельність оборотних активів	Операційний прибуток / Середньорічна вартість оборотних активів	95,994
Фондовіддача	Чиста виручка / Середньорічна вартість основних засобів	208,849

Джерело: розробка автора

Коефіцієнти рентабельності за 2019 рік вказують нам на хороший попит на продукцію підприємства ТОВ «Джубл СНГ», тому можна сміливо удосконалювати стратегію розвитку підприємства.

Так як підприємство вже прописало свої прогнози на наступний рік, необхідно прорахувати, які будуть очікувані показники. Підприємство запланувало на 2020 рік отримати виручку від своєї діяльності 32 млн. дол. (табл. 3.1) Прогнозований курс гривні до долара – 28 грн. Отже, запланований чистий дохід від продукції – 896 000 тис. грн. Далі підприємство запланувало приблизні прогнозовані витрати. На відділ маркетингу заплановано виділити 95 млн. грн, на зарплату співробітникам 100 млн грн. Далі в табл. 3.3. розрахуємо на який чистий прибуток вийде фірма, якщо маркетингова стратегія, яку вони запланували спрацює, врахуються всі прогнозовані

витрати та додаткові доходи. Дослідимо зміни прогнозу від факту, на скільки збільшиться кожна стаття зі звіту про фінансові результати.

Таблиця 3.3

Оцінка ефективності впровадження маркетингової стратегії управління підприємством ТОВ «Джубл СНГ»

Показники	Фактичні показники 2019 року	Прогнозні показники 2020 року	Зміни прогнозу від факту	
			+, -	%
Чистий дохід від реалізації продукції	70 334	896 000	825 666	1 274
Собівартість реалізованої продукції	9 913	30 000	20 087	303
Валовий прибуток,	60 421	866 000	805 579	1 433
Інші операційні доходи	15 762	25 000	9 238	159
Адміністративні витрати	35 030	100 000	64 970	285
Витрати на збут	20 650	85 000	64 350	412
Інші операційні витрати, всього, в т. ч. сукупні витрати на створення відділу маркетингу	6 151	95 000	88 849	1 544
Прибуток від операційної діяльності	14 352	611 000	596 648	4 257
Фінансові витрати	3 676	20 000	16 324	544
Чистий прибуток	8 313	591 000	582 687	7 109

Джерело: розробка автора

Реалізація запропонованої маркетингової стратегії дозволить підприємству покращити результати діяльності більш ніж на 1000% і в 2020 році чистий прибуток в прогнозі буде становити 591 000 тис. грн. Такий результат буде, якщо компанія введе в дію всі заплановані заходи і масштабна рекламна компанія дасть максимальні результати.

Використана маркетингова стратегія зростання, (оскільки підприємство діє на перспективних ринках збуту, має певні конкретні переваги та здатне ефективно використати необхідні фактори успіху) передбачає збільшення

обсягів продажу, ринкової частки та прибутку підприємства шляхом інтенсифікації його існуючих ресурсів.

В плановому році на відділ маркетингу піде достатньо велика частка коштів, які підприємство планує залучити від інвесторів, існування маркетингового відділу забезпечить як зростання суми виручки на 1 274%, так і в кінцевому результаті збільшення прибутку на 582 687 тис. грн.

Так як для ТОВ «Джубл СНГ» характерний високий рівень конкуренції й дуже важливо розвивати пропозицію та диференціацію найвищої якості, потрібно створити стратегічну карту, яка допоможе визначити взаємозв'язок процесів підприємства (див. табл. 3.4)

Таблиця 3.4

Таблиця до стратегічної карти ТОВ «Джубл СНГ»

Складові	Цілі	Показники	Ініціативи (план дій)
Фінансова складова	Зростання обсягу продажів продукції власного виробництва	Валова виручка	Контроль за кредиторською та дебіторською заборгованістю; просування власної продукції
Клієнтська складова	Зростання якості продукції і послуг	Кількість претензій від клієнтів на один продукт; Індекс задоволеності клієнтів	Проведення анкетування клієнтів; управління якістю
Складова зростання навчання	Розвиток необхідності експортувати уміння	Відповідність профілю компетенцій	Тренінги; оцінка по компетенції

Джерело: розробка автора

Розглянувши всі показники, стратегії, проблеми та можливості підприємства ТОВ «Джубл СНГ», можна дійти до загального висновку, що

воно конкурентоспроможне, готове до здійснення важливого кроку вперед, має запас ресурсів у вигляді хорошої рентабельності та ліквідності, має добрий імідж серед клієнтів.

Висновки до розділу 3

Отже, в результаті дослідження ми маємо чіткі аспекти та стратегічні цілі, над якими компанії потрібно плідно працювати. Щоб перетворити слабкі сторони на сильні та реалізувати більшість можливостей компанії у рамках пасивно-наступальної стратегії ТОВ «Джубл СНГ» потрібно будувати стратегію розвитку у таких напрямках: збільшення кількості намірів відгуку на одного здобувача та покращення продукту; збільшення кількості візитів та підвищення популярності ТОВ «Джубл СНГ»; збільшення продажу трафіку та реклами; забезпечувати більше відгуків на вакансії прямих роботодавців; збільшувати прибуток на ринку України та Угорщини.

У рамках стратегії розвитку компанії потрібно створити новий спосіб оцінювання метрики "кількість пропозицій претендентам". Для цього технічно-дослідницький відділ підприємства має почати аналіз усіх наявних успішних практик створення та розробки метрики вимірювання кількості надходження пропозицій претендентам, що користуються сайтом компанії. В результаті компанія буде розуміти, наскільки вдало вона задовольняє потреби користувачів, зможе коригувати продукт, залежно від показників метрики, а отже, і поліпшувати його більш оперативно.

Щоб розвиватись и далі та бути конкурентоспроможним, підприємство має розпочати перехід до нової бізнес-моделі джоб-борда. Бізнес-модель агрегатора вакансій поступово втрачає свою актуальність та має досить багато

негативних сторін. Саме тому компанія повинна розвивати свою нову послугу - розміщення преміум вакансій на сайті, для цього потрібно залучити нових роботодавців-клієнтів, що будуть зацікавлені у онлайн-діяльності, це допоможе підприємству розвиватись у напрямку свого нового продукту.

Ще одна надзвичайно важлива й амбітна стратегічна ціль - збільшення швидкості розробки продукту і покращити ІТ-інфраструктуру. Для поліпшення техніко-технологічного стану підприємства потрібно розпочати з повної перевірки та зміни коду сайту, адже тільки таким чином можна досягти пришвидшення впровадження подальших технічних змін та розробки нових функціональностей, що стане дуже хорошим стартом для майбутніх змін та поліпшень. Відділ розробок має розпочати розробку нової фільтрації оголошень та вакансій на сайті. Таким чином, клієнти та кінцеві користувачі будуть більш зацікавлені у платформі, що вплине і на дохід компанії, і на її фінансову стабільність.

За прогностичними оцінками, така стратегія та стратегічні цілі дозволить підприємству покращити результати фінансової діяльності і в 2020 році чистий прибуток в прогнозі буде становити 591 000 тис. грн. Такий результат буде, якщо компанія введе в дію всі заплановані заходи і масштабна рекламна компанія дасть максимальні результати.

ВИСНОВКИ

В дипломній роботі було розглянуто формування стратегії розвитку підприємства на прикладі ТОВ «Джубл СНГ».

Ми досягли поставленої мети та завдань зазначених на початку роботи.

Стратегія розвитку підприємства є сукупністю дій, в результаті яких можливе обумовлення цілком певної та відносно стійкої лінії поведінки виробничо-комерційної організації протягом досить тривалого історичного інтервалу, що забезпечуватиме їй формування, а також зберігання конкурентних переваг. Основне завдання стратегії розвитку - забезпечення нововведень і змін в організації відповідно до змін в навколишньому середовищі. На формування стратегії має вплив певна система принципів, правила та пріоритети, тим самим обумовлюються наступні обставини: місце (де), час (коли), причини (чому), спосіб (як) і мета (для чого) дії.

Розробка системи принципів, правил і пріоритетів, що визначають образ дій виробничо-комерційної організації, становить суть стратегічного планування. Розробка стратегії організації означає визначення загальних напрямків розвитку для того, щоб отримати довготривалі конкурентні переваги та інші корпоративні цілі. У більшості випадків планування стратегії здійснюється на тривалі періоди та наявна орієнтація стосовно майбутнього і поетапний процес реалізації.

Головними аспектами стратегії вважається її ефективність, стійкість, відповідність сфері та продукту, формування, а також зберігання конкурентних переваг компанії. Усі ці аспекти потрібно брати до уваги на концептуальному й координаційному ступені вивчення.

У створенні стратегії розвитку компанії можна виділити дві ключових стадії - етап розробки та апробаційний етап. На етапі розробки підприємство має пройти через такі стадії, як: визначення мети стратегічної діяльності підприємства; розгляд фінансового стану та потенціалу компанії; дослідження внутрішнього та зовнішнього середовища компанії; конкретизація цілей та

завдань стратегії; фінансові розрахунки та прогнозування ефективності розроблених змін; вибір стратегії розвитку. Апробаційний етап включає в себе послідовну реалізацію обраної стратегії на підприємстві; контроль та оцінку процесу реалізації стратегії; коригування стратегії залежно від результатів її моніторингу. Підсумком сформованої, а також належним чином аргументованої стратегії розвитку вважається визначення основних течій роботи компанії, які зобов'язані гарантувати та забезпечувати їй подальший розвиток та зміцнювати конкурентну позицію підприємства, залежно від мети та поставлених цілей.

ТОВ «Джубл СНГ» - це вертикальний пошуковик, який агрегує оголошення про вакансії з джоб-бордів, газет, кар'єрних сторінок підприємств і рекрутингових агентств. Серед слабких сторін підприємства, які потрібно було пропрацювати за допомогою стратегії розвитку наявні: застаріла ІТ-інфраструктура; низька швидкість розробки продукту через суттєвий технічний борг; серед соціально-культурних факторів найзначнішим є фактор переходу користувачів з джоб-бордів на соціальні мережі.

Аналіз фінансової документації підприємства показав, що підприємство станом на 01.01.2020 зможе покрити лише 16,7% своїх зобов'язань за рахунок вільних грошових коштів. До цього рівень ліквідності був вищий. Це вказує нам на те, що підприємство залучає досить великі ресурси для розвитку. В результаті ми бачимо високий коефіцієнт фінансової залежності. Успішна тенденція простежується у коефіцієнтах рентабельності, які в 2020 році з мінусових стали плюсовими. Оборотність як дебіторської, так і кредиторської заборгованості збільшилися, що вказує нам на правильне використання ресурсів та ефективну співпрацю з клієнтами. Але тенденція до збільшення періоду їх погашення є негативною, адже якщо клієнти будуть повільніше повертати кошти, то відповідно і підприємство буде повільніше повертати кредити та оплачувати додаткові проценти по них, а в результаті витрати збільшаться.

Зараз основний напрямок стратегії ТОВ «Джубл СНГ» полягає у стратегії зростання. Тобто теперішня стратегія компанії спрямована на збільшення обсягу продажів на іноземних ринках, розширення ринкової діяльності, зростання прибутку, підвищення інвестиційної привабливості та залучення висококваліфікованих кадрів.

Проте розрахунок інтегрального показника продемонстрував, що для підприємства найбільш актуальною зараз пасивно-наступальна стратегія розвитку, що передбачає виведення на ринок нової або поліпшеної продукції. Стратегія потребує суттєвих витрат на оновлення продукції та характеризується невисоким рівнем ризику.

Щоб перетворити слабкі сторони на сильні та реалізувати більшість можливостей компанії у рамках пасивно-наступальної стратегії ТОВ «Джубл СНГ» потрібно будувати стратегію розвитку у таких напрямках: збільшення кількості намірів відгуку на одного здобувача та покращення продукту; збільшення кількості візитів та підвищення популярності ТОВ «Джубл СНГ»; збільшення продажу трафіку та реклами; забезпечувати більше відгуків на вакансії прямих роботодавців; збільшувати прибуток на ринку України та Угорщини; розробити метрику оцінювання "кількість пропозицій претендентам"; перехід до нової бізнес-моделі джоб-борда; збільшення швидкості розробки продукту і покращення ІТ-інфраструктури.

За прогностичними оцінками, така стратегія та стратегічні цілі дозволить підприємству покращити результати фінансової діяльності і в 2020 році чистий прибуток в прогнозі буде становити 591 000 тис. грн. Такий результат буде, якщо компанія введе в дію всі заплановані заходи і масштабна рекламна компанія дасть максимальні результати.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Артеменко Л.П., Гук О.В., Жигалкевич Ж.М. Реалізація стратегії розвитку підприємства: синергічний підхід // Інвестиції: практика і досвід. - 2019. - № 19. - С. 12–14.
2. Бельтюков Є.А. Ефективне енерговикористання – стратегія розвитку підприємства // Вісник соціально-економічних досліджень. 2013. Вип. 4. С. 23–27.
3. Власенко В.А. Розробка та реалізація стратегії розвитку підприємства в умовах трансформації ринкових відносин: принципові підходи та інструменти // Економіка. Менеджмент. Підприємництво. - 2017. - № 26(1). - С. 32–41.
4. Гончаров Ю.В., Лапчик Ю.Ю. Удосконалення стратегії розвитку підприємства // Вісник Київського національного університету технологій та дизайну. - 2014. - № 1. - С. 193–199.
5. Григор'єва Л. Базові стратегії як основа розвитку підприємства [Електронний ресурс] // Соціально-економічні проблеми і держава. 2013. Вип. 1. С. 116–124. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Sepid_2013_1_14.
6. Дєєва К.А. Ресурси стратегії розвитку підприємства: управління фінансами – банківський // Відповідальна економіка. 2012. Вип. 4. С. 118–122.
7. Денисюк І. Стратегія розвитку підприємства харчової промисловості: економічна сутність // Економічний аналіз. - 2017. - Т. 12(3). - С. 112-115.
8. Захаркіна Л.С. Формування стратегії інноваційного розвитку машинобудівного підприємства (матричний підхід)// Економіка та управління підприємствами машинобудівної галузі. 2011. № 1. С. 66–78.
9. Захарчин Р.М. Сучасні виклики щодо формування економічної стратегії розвитку підприємства // Науковий вісник НЛТУ України. - 2018. - Вип. 24.7. - С. 245–250.

- 10.Золотаревський А.В. Створення стратегії економічного розвитку підприємства // Формування ринкових відносин в Україні. - 2016. - № 11(162). - С. 107-113.
- 11.Калиниченко М.П. Концепція ринкової орієнтації та її теоретичне підґрунтя // Теоретичні і практичні аспекти економіки та інтелектуальної власності: Зб. наук. пр. Маріуполь: Вега-Принт, 2019. - С. 304-308.
- 12.Каплан Р.С., Нортон Д.П. Збалансована система показників. Від стратегії до дії // пер. з англ. К.: Олімп-Бізнес, 2017. – 485 с.
- 13.Клименко С.М. Формування стратегії розвитку підприємства з урахуванням ризиків // Бізнес Інформ. - 2017. - № 8. - С. 343–347.
- 14.Климчук С.А. Діагностика внутрішнього середовища як етап формування стратегії розвитку підприємства // Шляхи підвищення ефективності будівництва в умовах формування ринкових відносин. 2015. Вип. 33. С. 48–60.
- 15.Коваленко О.В. Стратегія діяльності підприємства як генеральна програма розвитку // Проблеми системного підходу в економіці. 2016. № 54. С. 35–39.
- 16.Кобелєв В.М., Захарченко Ю.В. Теоретичні та методологічні основи формування стратегії розвитку підприємства // Вісник економіки, транспорту і промисловості. - 2015. - Вип. 42. - С. 297–303.
- 17.Кузьмак О.І. Інноваційна стратегія як засіб стабілізації розвитку промислового підприємства // Інноваційна економіка. - 2016. - № 1–2. - С. 114–118.
- 18.Македон В.В. Розробка стратегії розвитку промислового підприємства // Теоретичні і практичні аспекти економіки та інтелектуальної власності. - 2018. - Вип. 1(1). - С. 369–373.
- 19.Малкова Т.Г. Внутрішньо-фірмова методика оцінки орієнтації на ринок та її практичне використання // Маркетинг. – 2019. —№1. – С. 31–43.

20. Меркулов М.М. Побудова стратегії розвитку підприємства на основі сформованої системи збалансованих показників // Ринкова економіка: сучасна теорія і практика управління. 2015. Т. 2, вип. 1. С. 47–54.
21. Мінцберг Г., Куїнн Дж.Б., Гошал С. Стратегічний процес / Пер. з англ. під ред. Ю.Н. Каптуревського. – К: Наукова думка, 2014. – 688 с.
22. Писар Н.Б. Застосування методів прогнозування при формуванні стратегії розвитку підприємства // Актуальні проблеми розвитку економіки регіону. 2012. Вип. 8 (2). С. 175–183.
23. Погорєлов Ю.С. Способи розвитку підприємства: умови та результативність використання // Економічний журнал Одеського політехнічного університету. - 2017. - № 1. - С. 76–84.
24. Саєнко М.Г. Стратегія підприємства : навч. посібн. / М.Г. Саєнко. – Тернопіль: Вид-во «Економічна думка», 2017. – 352 с.
25. Селезньова Г.О. Стратегія підприємства : навч. посібн. / Г.О. Селезньова. – Харків : Вид-во ХНЕУ, 2017. – 240 с.
26. Сименко І.В. Якість систем управління підприємствами: методологія, організація, практика : монографія / І.В. Сименко. – К.: ЛІБРА-М, 2019. – 349.
27. Сотник І.М. Формування стратегії стійкого економічного розвитку молокопереробного підприємства / І.М. Сотник, Ю.О. Мазін, О.В. Супрун // Вісник Одеського національного університету. Серія : Економіка. 2016. Т. 21, Вип. 7(2). С. 98–104.
28. Ступчук С.М. Формування системи цільових показників як складова стратегії розвитку підприємства // Вісник Хмельницького національного університету. Серія «Економічні науки». - 2016. - № 3. - С. 168–172.
29. Суслов О.П. Моделювання стратегії розвитку підприємства [Електронний ресурс] / О.П. Суслов, Б.О. Тішков // Моделювання та інформаційні системи в економіці. 2012. Вип. 87. С. 265–275.

- 30.Томпсон А. А. / Стратегічний менеджмент. Мистецтво розробки і реалізації стратегії: підручник / А.А. Томпсон-мол., А.Дж. Стрікланд III; пер. з англ. під. ред. Л.Г. Зайцева, М.І. Соколової. - М .: Банки і біржі, ЮНІТІ, 1998. - 576 с.
- 31.Тур О.В. Формування поняття стратегія розвитку підприємства // Інтелект ХХІ. - 2015. - № 4. - С. 38–45.
- 32.Фоміченко В.П., Кондратенко О.О. Формування стратегії розвитку великого промислового підприємства // Науковий вісник. – 2019. - №2 (5Е). - С. 293-297.
- 33.Фрідаг Х., Шмідт В. Збалансована система показників // пер. з нім.: Омега-Л, 2011.
- 34.Холод С.Б. Удосконалення структури підприємства і системи управління щодо реалізації стратегії розвитку [Електронний ресурс] / С.Б. Холод, С.В. Грушевський, О.Ю. Куянова // Вісник економічної науки України. 2014. № 2. С. 163–165. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Venu_2014_2_33.
35. Чайникова, Л.Н. Конкурентоспроможність підприємства: навч. посібник / Л.М. Чайникова, В.Н. Чайників. – Вид-во Тамбов. держ. техн. ун-ту, 2007.- С. 192.
- 36.Чайкова О.І. Методичний інструментарій щодо формування та реалізації стратегії розвитку зовнішньоекономічної діяльності підприємства // Вісник Міжнародного слов'янського університету. Сер.: Економічні науки. 2012. Т. 15, № 2. С. 42–46.
- 37.Шавшин О.С. Стратегія інноваційного розвитку підприємства // Міжнародний науковий журнал «Інтернаука». Сер.: Економічні науки. 2017. № 3 (25). Т. 2. С. 167–171.
- 38.Шастун С.В. Стратегія формування доходів як важливий інструмент забезпечення стійкого розвитку підприємства // Экономика Крыма. 2013. № 1. С. 136–141.

39. Внутрішні презентації компанії «Стратегічні цілі на 2019 рік».
40. Внутрішні презентації компанії «Стратегічні цілі на 2020 рік».
41. Економічна енциклопедія: у 3-х т. / [редкол.: С. В. Мочерній (відп. ред.) та ін.]. - К.: Вид. центр "Академія", 2002. - Т. 3.

ДОДАТКИ

Додаток А

Експертні оцінки за факторами SWOT

Фактори SWOT	Значимість у галузі. Експертна оцінка					Середнє	Вплив на компанію. Експертна оцінка					Середнє
	1	2	3	4	5		1	2	3	4	5	
Сильні сторони:												
Можливість швидко запускати сервіс в різних країнах	2	2	3	3	3	2,6	5	5	5	5	4	4,8
Наявність одного офісу, що керує усіма ринками в різних країнах світу	1	2	2	1	2	1,6	3	4	4	3	4	3,6
Однаковий підхід до кожного ринку	1	1	1	1	2	1,2	3	3	2	3	2	2,6
Розміщення оголошень лише з розгорнутим описом	5	5	4	5	5	4,8	4	4	4	5	5	4,4
Масштабний ефект на ринки	3	2	3	2	2	2,4	3	2	3	3	3	2,8

Можливості:												
Розширення ринку користування сервісом, вихід на нові ринки	4	5	5	5	4	4,6	4	3	4	5	4	4
Перехід від бізнес-моделі агрегатора до бізнес-моделі Джоб-борда	3	3	4	4	4	4,2	4	4	4	4	5	4,2
Пошук нових способів вимірювання ефективності роботи компанії	1	2	2	2	1	1,6	2	2	3	2	2	2,2
Розробка нового покращеного пошукового двигунця	5	5	4	4	4	4,4	5	5	5	4	4	4,6
Підвищення впізнаваності компанії в Україні для більшого залучення клієнтів	2	3	1	2	2	2	3	2	2	3	2	2,4

Загрози:												
Поява нових конкурентів	4	3	4	3	3	3,4	4	2	3	3	3	3
Збільшення плинності кадрів через значне розширення команди	2	1	1	2	2	1,6	1	1	1	2	1	1,2
Економічні і кризи в країнах, де працює ТОВ “Джубл СНГ”	1	2	1	1	1	1,2	2	3	2	2	3	2,4
Втрата частини клієнтів через пандемію Covid-19	5	5	5	4	5	4,8	5	5	5	4	5	4,8

Фактори PEST	Вплив фактору					Середнє	Зміна фактору					Середнє
	1	2	3	4	5		1	2	3	4	5	
Політичні фактори												
Державне галузеве регулювання	4	3	4	4	3	3,6	1	1	2	1	2	1,4
Податкова політика держави	3	3	2	3	3	2,8	2	1	2	2	1	1,6
Економічні фактори												
Зміна цін на послуги агрегаторів вакансій (перехід від ціни за клік на ціну за найм кадрів)	4	4	5	4	4	4,2	1	2	1	1	1	1,2
Стабільність курсу національної валюти в міжнародному валютному фонді	4	4	4	4	5	4,2	2	2	2	2	1	1,8
Економічна криза спричинена пандемією Covid-19	5	5	5	4	5	4,8	0	0	1	0	0	0,2
Соціально-культурні фактори												

Дефіцит трудових ресурсів	3	4	4	3	4	3,6	1	1	1	1	2	1,2	
Перехід користувачів зджоб-бордів на соціальні мережі	4	3	4	4	4	3,8	1	1	2	1	2	1,4	
Перехід IT-спеціалістів на віддалену роботу	3	2	2	3	2	2,4	1	1	1	1	2	1,2	
Технологічні фактори													
Перехід користувачів на мобільний трафік	3	3	4	4	3	3,4	1	1	2	1	2	1,4	
Нові технології у розробці пошукових двигунців для фільтрації оголошень	4	4	4	4	3	3,8	1	2	2	2	1	1,6	
Автоматизація рекрутингу	4	4	5	4	5	4,4	1	1	1	1	1	1	

Додаток В

Експертні оцінки продукції підприємства ТОВ «Джубл СНГ»

Показник продукції	Експертна оцінка					Середнє значення
	1	2	3	4	5	
Техніко-технологічне забезпечення	0,5	0,6	0,6	0,7	0,6	0,6
Служба підтримки	0,8	0,8	0,9	1	1	0,9
Зручність користування	0,3	0,6	0,5	0,6	0,5	0,5
Наявність нових послуг	0,7	0,8	0,8	0,8	0,9	0,8
Актуальність пропонованих послуг	0,5	0,7	0,6	0,8	0,8	0,7
Загальний середній показник						0,7