

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: **«РОЗРОБКА СТРАТЕГІЇ РОЗВИТКУ КОМПАНІЇ НА ПРИКЛАДІ
ТЗОВ «ЛУЦЬКАВТОДОР-СЕРВІС»**

Виконав студент 4-го курсу навчання,
Спеціальності 073 Менеджмент
Почтарук Станіслав Віталійович

Керівник
доктор наук з державного управління, професор
Чала Ніна Дмитрівна

Рецензент _____

Кваліфікаційна робота захищена
з оцінкою _____

Секретар ЕК Ісаєнко А.М.

«_____» _____ 20__ р.

ГРАФІК ПІДГОТОВКИ КВАЛІФІКАЦІЙНОЇ РОБОТИ ДО ЗАХИСТУ

Графік узгоджено «__» _____ 20__ р.

№ з/п	ПЕРЕЛІК РОБІТ	Термін виконання	Дата ознайомлення наукового керівника	Підпис наукового керівника	Примітки
1.	Вибір теми, затвердження її на засіданні кафедри та закріплення наукового керівника Узгодження календарного графіка підготовки кваліфікаційної роботи. Ознайомлення студента з критеріями оцінювання кваліфікаційної роботи (п. 8.5).	жовтень			
2.	Вивчення джерел літератури, матеріалів архівів, періодичних видань, збір та узагальнення фактів, даних	жовтень – листопад			
3.	Складання плану каліф. роботи та узгодження з науковим керівником	листопад			
4.	Написання розділів роботи <i>або</i> Постановка експерименту, аналіз отриманих результатів наукового дослідження	листопад – березень			
5.	Проміжний контроль виконання роботи	лютий			
6.	Написання кваліфікаційної роботи в цілому, ознайомлення з її першим варіантом наукового керівника	січень – березень			
	Розділ 1 (постановка проблеми, теоретичні основи, огляд літературних джерел)				
	Розділ 2 (аналітично-дослідницька частина) (експериментальна частина для природничих і біологічних наук)				
	Розділ 3 (проектно-рекомендаційна частина) (аналіз результатів експерименту для природничих і біологічних наук)				
7.	Повне завершення написання кваліфікаційної роботи, оформлення її згідно з вимогами й подання на відгук науковому керівнику	квітень – початок червня			
8.	Подання кваліфікаційної роботи для перевірки письмових робіт студентів НаУКМА на відповідність вимогам академічної доброчесності,	середина червня			
9.	Подання на зовнішню рецензію	середина червня			
10.	Підготовка до захисту кваліфікаційної роботи на засіданні кафедри: написання доповіді та виготовлення ілюстративного матеріалу	до 22 травня			
11.	Попередній захист кваліфікаційної роботи на засіданні кафедри	23 травня			
12.	Подання кваліфікаційної роботи на кафедру з усіма супроводжувальними документами	до 15 червня			
13.	Публічний захист кваліфікаційної роботи перед екзаменаційною комісією	згідно з розкладом роботи ЕК			

Науковий керівник _____ (ПІБ)

Виконавець кваліфікаційної роботи _____ (ПІБ)

ПРИМІТКА: Завдання на кваліфікаційну/магістерську роботу та графік підготовки кваліфікаційної/магістерської роботи до захисту друкуються на одному аркуші, на двох сторінках.

Національний університет «Києво-Могилянська академія»

Факультет **економічних наук**

Кафедра **маркетингу та управління бізнесом**

Освітній ступінь **бакалавр**

Спеціальність **073 Менеджмент**

Освітня програма **Менеджмент**

ЗАТВЕРДЖУЮ
Завідувач кафедри Пічик К.В.

“ ____ ” _____ 20__ року

ЗАВДАННЯ
ДЛЯ КВАЛІФІКАЦІЙНОЇ РОБОТИ СТУДЕНТУ
Почтаруку Станіславу Віталійовичу

1. Тема роботи «Розробка стратегії розвитку компанії на прикладі ТЗОВ «Луцькавтодор-Сервіс».

Керівник роботи: доктор наук з державного управління, професор Чала Н.Д.

затверджені наказом вищого навчального закладу від «__» червня 2022 року
№__

2. Строк подання студентом роботи 10 червня 2022 р.

3. План роботи:

Вступ

Розділ 1 Теоретичні основи формування стратегії

1.1 Сутність та головні види стратегії розвитку компанії

1.2. Основні концепції стратегічного розвитку компанії

1.3 Методичні основи оцінки ефективності стратегії розвитку

Розділ 2 Дослідження стратегії розвитку компанії на прикладі ТЗОВ «Луцькавтодор-сервіс»

2.1. Організаційно-економічна характеристика ТЗОВ «Луцькавтодор-Сервіс»

2.2. Діагностика зовнішнього та внутрішнього середовища ТЗОВ

«Луцькавтодор-Сервіс»

2.3 Аналіз життєвого циклу ТЗОВ «Луцькавтодор-Сервіс»

Розділ 3 Рекомендації щодо вдосконалення стратегії розвитку ТЗОВ «Луцькавтодор-Сервіс»

3.1. Формування нової стратегії розвитку ТЗОВ «Луцькавтодор-Сервіс»

3.2 Сценарний підхід до планування стратегії розвитку ТЗОВ «Луцькавтодор-Сервіс»

3.3. Рекомендації щодо реалізації запропонованих сценаріїв розвитку для ТЗОВ «Луцькавтодор-Сервіс»

Висновки

Список використаних джерел

Додатки

ЗМІСТ

ВСТУП	5
РОЗДІЛ 1 ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ФОРМУВАННЯ СТРАТЕГІЇ.....	8
РОЗВИТКУ КОМПАНІЇ.....	8
1.1 Сутність та головні види стратегії розвитку компанії	8
1.2. Основні концепції стратегічного розвитку компанії	12
1.3 Методичні основи розробки та оцінки стратегії розвитку	15
РОЗДІЛ 2. ДОСЛІДЖЕННЯ СТРАТЕГІЇ РОЗВИТКУ КОМПАНІЇ НА ПРИКЛАДІ	
ТЗОВ «ЛУЦЬКАВТОДОР-СЕРВІС»	19
2.1. Організаційно-економічна характеристика підприємства та галузі	19
2.2. Діагностика зовнішнього та внутрішнього середовища ТЗОВ «Луцькавтодор-Сервіс»	24
2.3 Аналіз життєвого циклу ТЗОВ «Луцькавтодор-Сервіс»	29
РОЗДІЛ 3. РЕКОМЕНДАЦІЇ ЩОДО ВДОСКОНАЛЕННЯ СТРАТЕГІЇ РОЗВИТКУ	
ТЗОВ «ЛУЦЬКАВТОДОР-СЕРВІС»	33
3.1. Формування нової стратегії розвитку ТЗОВ «Луцькавтодор-Сервіс»	33
3.2. Сценарний підхід до планування стратегічного розвитку ТЗОВ «Луцькавтодор-Сервіс»	36
3.3 Рекомендації щодо реалізації запропонованих сценаріїв розвитку для ТЗОВ «Луцькавтодор-Сервіс».....	39
ВИСНОВКИ	43
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	46
ДОДАТКИ	51
Додаток А	51
Додаток Б.....	51

ВСТУП

Актуальність проблеми, яка зумовила вибір теми дослідження полягає в тому, що розробка та реалізація стратегії розвитку організації є єдиним підходом прогнозування майбутніх проблем підприємства та його можливостей.

Стратегія є фундаментом управління розвитком підприємства на довгострокову перспективу, сприяє знаходженню найбільш дієвих шляхів для розвитку, зменшує ризик прийняття помилкового рішення через спотворену або неправильну інформацію про можливості підприємства та його зовнішнє середовище. Стратегія розробляється на кілька років, конкретизується у різних проектах, програмах, практичних діях та реалізується в процесі їх виконання. Значні витрати праці та часу, залучених у розробку стратегії працівників, необхідні для створення стратегії підприємства, не дозволяють часто змінювати або серйозно коригувати стратегію.

Динамічність та непередбачуваність сучасного ринку диктують свої умови для успішного розвитку бізнесу. Для вирішення найважливішого завдання – оперативної адаптації до того, що відбувається – компанія повинна враховувати як свій внутрішній стан, так і вплив зовнішнього середовища. Саме тому виникає потреба у стратегії розвитку, а її розробка стає головним завданням планування.

Питання, яке присвячене вивченню теоретичних основ формування стратегії компанії, вивчали такі науковці: Ігор Ансофф, Майкл Портер, Альфред Чандлер, Генрі Мінцберг, Джеймс Браян Квінн, В. Чан Кім, Робін Вуд та багато інших.

Мета дослідження – розробка стратегії розвитку ТЗОВ «Луцькавтодор-сервіс» з урахуванням пріоритетних напрямів основної діяльності.

Відповідно до мети кваліфікаційної роботи, варто виконати наступні **завдання**:

- розкрити сутність та головні ознаки стратегії розвитку компанії;
- навести основні концепції стратегічного розвитку компанії;

- охарактеризувати методичні основи розробки та оцінки стратегії розвитку;
- навести організаційно-економічну характеристику ТЗОВ «Луцькавтодор-Сервіс»;
- провести діагностику зовнішнього та внутрішнього середовища ТЗОВ «Луцькавтодор-Сервіс»;
- проаналізувати життєвий цикл ТЗОВ «Луцькавтодор-Сервіс»;
- сформулювати нову стратегію розвитку ТЗОВ «Луцькавтодор-Сервіс»;
- розробити сценарії майбутнього для планування стратегічного розвитку ТЗОВ «Луцькавтодор-Сервіс»;
- надати рекомендації щодо реалізації запропонованих сценаріїв розвитку ТЗОВ «Луцькавтодор-Сервіс».

Об'єкт дослідження – ТЗОВ «Луцькавтодор-сервіс».

Предмет дослідження – стратегія розвитку підприємства.

Методи дослідження – аналіз фінансово-економічної звітності ТЗОВ «Луцькавтодор-Сервіс», порівняння показників фінансової звітності за різні періоди, аналіз зовнішнього та внутрішнього середовища ТЗОВ «Луцькавтодор-Сервіс» за допомогою SWOT-аналізу та аналізу п'яти сил Портера, аналіз наявної стратегії розвитку підприємства, проведення інтерв'ю з генеральним директором ТЗОВ «Луцькавтодор-Сервіс», метод мозкового штурму. Для накопичення, зберігання, обробки інформації та подання результатів дослідження використані сучасні комп'ютерні технології та пакети програмного забезпечення.

Практичним значенням одержаних результатів є результати розробок, отримані автором при проведенні досліджень, що покладені в основу конкретних методичних рекомендацій щодо вдосконалення стратегії розвитку ТЗОВ «Луцькавтодор-сервіс».

Інформаційним забезпеченням роботи слугували праці вітчизняних і зарубіжних вчених з даної проблематики, статті вітчизняних та іноземних

періодичних видань, дані щодо економічного обліку ТЗОВ «Луцькавтодор-сервіс».

Структура роботи. Робота складається зі вступу, трьох основних розділів, висновків, списку використаних джерел та додатків. Повний обсяг роботи – 59 сторінок комп'ютерного тексту, з них 41 сторінка основного тексту. Робота містить 6 рисунків, 6 таблиць, список використаних джерел містить 54 найменування та 2 додатки.

РОЗДІЛ 1 ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ФОРМУВАННЯ СТРАТЕГІЇ РОЗВИТКУ КОМПАНІЇ

1.1 Сутність та головні види стратегії розвитку компанії

Безперервна економічна та політична нестабільність в Україні спонукає до підвищення рівня невизначеності зовнішнього середовища, в якому працюють підприємства. Задля того, аби продовжувати свою роботу компанії змушені не лише підстроюватись під зміни, які настають в ході їхньої діяльності, а ще й попереджати їх та оперативно реагувати на будь-які зміни. Для цього потрібно вибудовувати свою стратегію розвитку підприємства.

Будь-яка стратегія передбачає розробку плану, який охоплює великий проміжок часу для досягнення певної мети, або для отримання переваги над своїм конкурентом.

Для початку потрібно вияснити, що ж таке стратегія розвитку компанії, виділяється чотири підходи до трактування значення стратегії розвитку підприємства [1]:

1. Розгляд стратегії як плану;
2. Розгляд стратегії розвитку як набору рішень, завдань, цілей;
3. Розгляд стратегії розвитку як множини можливих напрямів розвитку підприємства;
4. Ототожнення стратегії розвитку з іншою стратегією підприємства.

Поняття «стратегія» досліджувало багато вчених, серед яких Ігор Ансофф, Майкл Портер та Альфред Чандлер.

Майкл Портер у своїй праці «Competitive Strategy: Techniques for Analyzing Industries and Competitors» дає таке визначення стратегії: «розробка стратегії – розробка широкої формули того, як бізнес збирається конкурувати, якими мають бути його цілі та яка політика знадобиться для їх досягнення» [51].

Американський дослідник Ігор Ансофф характеризує стратегію таким чином: «По суті, стратегія це набір правил, якими організація керується у своїй діяльності» [52].

Американський економічний історик А. Чандлер дає таке визначення стратегія – це визначення довгострокових цілей підприємства, формування програми дій та напрямків для ефективного використання ресурсів [53].

Кожний з запропонованих підходів має як плюси так і мінуси. Тому можна об'єднати всі ці варіанти в один і сформулювати власне визначення.

Отже, стратегічний розвиток підприємства – це певний набір цілей та правил для кожного підрозділу, виконуючи які, підприємство буде прямувати до своєї мети. Однією з головних вимог до складання плану для стратегічного розвитку є не тільки те, що він має бути складений таким чином, щоб ним можна було користуватись протягом довгого періоду, а й він має бути достатньо еластичним, щоб у разі потреби можна було внести необхідні корективи.

Загалом виділяється сім видів стратегій розвитку підприємства (рис. 1.1) [2]:

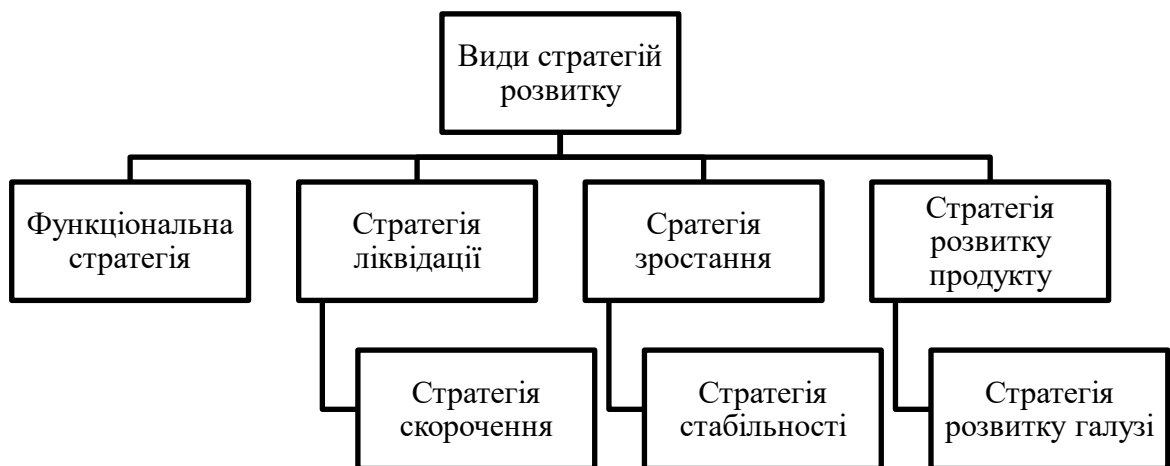


Рис. 1.1. Види стратегій розвитку

Розглянемо ці всі види детальніше [3; 4]:

Однією з найгірших видів стратегій є стратегія ліквідації, вона використовується лише тоді, коли підприємство дійшло до критичної точки, фактично збанкрутувало, відбувається розпродаж активів підприємства.

Стратегія скорочення – цю стратегію використовують, коли підприємство знаходиться на грані виживання, тобто перед банкрутством.

Стратегія зростання – застосовується, коли підприємство бажає значно підвищувати рівні короткострокових та довгострокових показників в порівнянні з попереднім роком. Така стратегія зазвичай використовується в сферах, які динамічно розвиваються та в яких швидко змінюються технології.

Стратегія стабільності – це стратегія, як спрямована на зосередження уваги на працюючих напрямках діяльності, тобто підприємство просто підтримує існуючі сфери діяльності. Зазвичай цією стратегією користуються великі компанії, які займають чималу часту на ринку.

Стратегія розвитку продукту – підприємство спрямовує свої сили на покращення та модернізацію існуючого продукту або на розробку нового для продажу на «захоплених» ринках. Цю стратегію використовують компанії, які мають широкий асортимент продукції.

Стратегія розвитку галузі – ця стратегія передбачає вихід підприємства на нові географічні ринки вже з існуючим товаром. Такий вид стратегії варто застосовувати, коли недостатньо покупців на існуючому ринку.

Функціональну стратегію варто розібрати детальніше, адже для кожного підрозділу підприємства розробляється своя міні-стратегія (табл. 1.1) [5; 6; 7].

Таблиця 1.1.

Компоненти функціональної стратегії розвитку

Компонент	Характеристика компоненту
1	2
Стратегія науково-дослідної роботи (НДР) («Research & Development» (R&D))	Короткий виклад основних ідей щодо нових продуктів. Проводиться аналіз від початкової розробки продукції до його комерційного застосування.
Виробнича стратегія	Головні завдання цієї стратегії це: проводити контроль за витратами та підвищувати ефективність виробничих операцій. Тобто, ця стратегія зосереджена на основних елементах виробничого процесу та регулюванні замовлень.
Рекламна стратегія	Проводиться аналіз того, на яких ринках пропонувати певні продукти. Проводиться комплексний маркетинг компанії та реклама продукції.

Продовження табл. 1.1.

Фінансова стратегія	Ця стратегія відповідає за прогнозування фінансових показників проекту протягом певного періоду часу. Проводиться оцінка інвестиційних проектів та плануються майбутні продажі продукції
Стратегія управління персоналом	Це план дій спрямований на досягнення стратегічних цілей підприємства у сфері кадрової діяльності, шляхом форми, джерела, способу формування та напрямку персоналу

Вибір належної стратегії розвитку залежить від багатьох факторів, таких як:

1. Темп і характер інфляції;
2. Економічна політика держави;
3. Від поведінки конкурентів на ринку;
4. Від рівня конкурентної спроможності підприємства.

Дієва стратегія розвитку підприємства має базуватись на взаємозв'язку між місією, метою та елементами стратегічного управління (рис. 1.2).

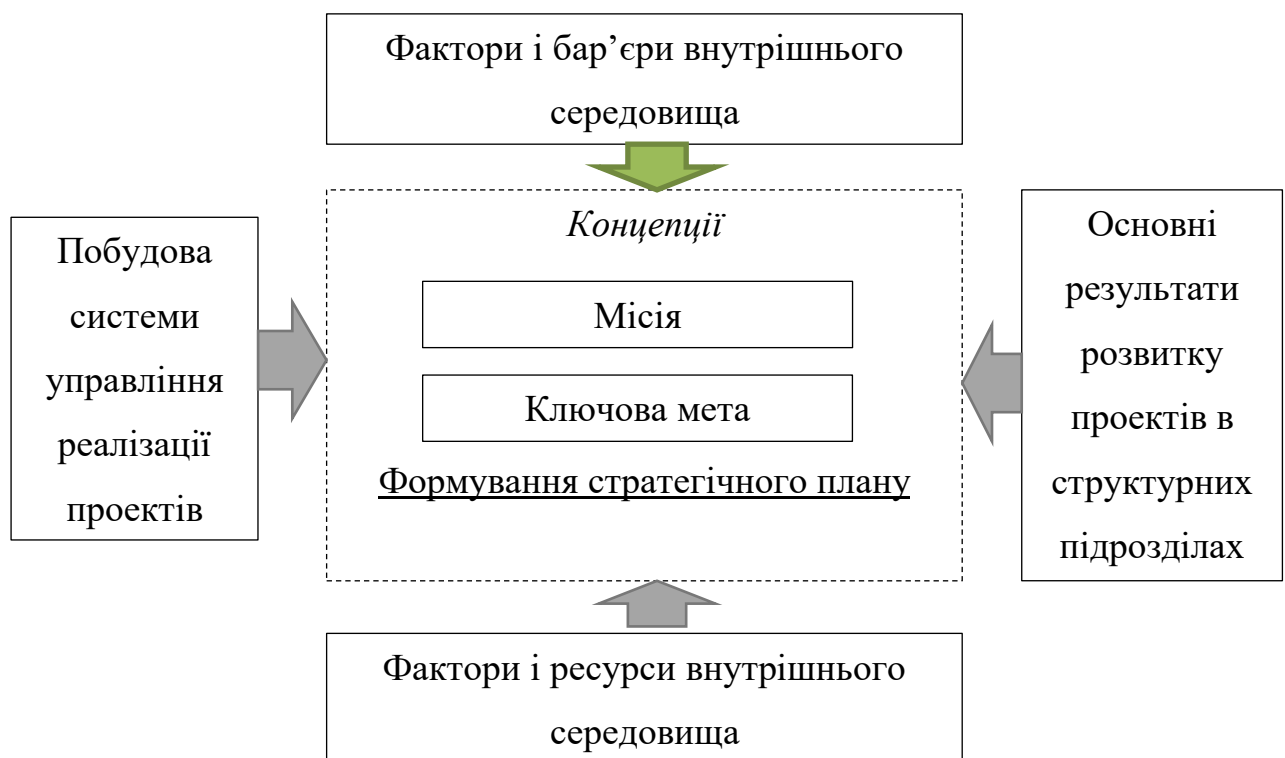


Рис. 1.2 Взаємозв'язок між елементами стратегічного управління підприємством (створено автором на основі [8; 9])

Керування стратегією розвитку підприємства відбувається за допомоги організаційно-економічного механізму, який в свою чергу складається з декількох частин, але виділяють найбільш важливі з них, а саме [10]:

- Планування;
- Мотивація персоналу;
- Верифікація контролю та коригування.

Розробка стратегії розвитку підприємства доволі складний та багатоетапний процес, який являє собою систему управлінських та організаційних рішень спрямованих на розвиток підприємства.

1.2. Основні концепції стратегічного розвитку компанії

В умовах високої конкуренції та невизначеності, важливим завданням для підприємств є знаходження нових варіантів отримання конкурентних переваг. Одним з варіантів для вирішення цієї проблеми є аналіз сучасних концепцій стратегічного розвитку підприємства.

Стратегію розвитку підприємства можна розглянути як багатовимірну концепцію, яка охоплює всі відділи підприємства та всю діяльність фірми, тим самим забезпечуючи єдність та цілеспрямованість колективу.

Стратегічна концепція підприємства включає в себе припущення, які використовуються для розробки стратегії розвитку підприємства, інколи навіть описує стратегічну ідею за допомогою якої формується стратегічний план компанії, за яким вона прямує до своєї мети. Також концепція стратегічного розвитку виконує ще одну важливу роль, а саме проводить попереднє уточнення основних положень, які входять до стратегії підприємства.

Стратегія розвитку необхідна для підприємства тому, що вона допоможе досягти кращого балансу між зовнішніми чинниками, потенціалом підприємства та його ресурсами. Роль цієї стратегії має ти активною, має проводитись пристосування до потреб середовища в якому існує підприємство. Серед

довгострокових цілей існують спеціально розроблені програми, які розраховані на раціональне використання ресурсів підприємства враховуючи ситуацію на ринку. Всі концепції стратегічного розвитку розраховані на те, щоб зосереджуватись на меті підприємства [14].

Стратегічна концепція розвитку підприємства ґрунтується на здатності працівників до самоорганізації. На сьогоднішній день науковці найбільшу увагу зосереджують на таких п'яти стратегічних концепціях розвитку компанії. Г. Мінцберг виділяє концепцію, яка складається з п'яти компонентів, які в свою чергу тісно взаємозв'язані між собою, та не можуть функціонувати один без одного. Назва такої концепції – П'ять П стратегії [43]. Дж. Б. Квінн виділяє концепцію стратегії змін, яка може функціонувати не тільки з непередбачуваними чинниками, а й з невідомими. В ній присутня ієрархія стратегії, які підтримують одна одну для кращого функціонування [43]. В свою чергу Р. Вуд виділяє концепцію, яка буде швидко реагувати та адаптуватися під швидкозмінне зовнішнє середовище. Також ця концепція при формуванні стратегії розвитку зменшує ризики при діяльності підприємства. Назва такої концепції – FutureStep [44]. В. Чан Кім виділяє концепцію стратегії блакитного океану, яка базується на тому що підприємство змушене створювати свій власний та унікальний продукт, який воно буде продавати. Також потрібно створювати нові варіації існуючого продукту, щоб він був кращим за інші [45].

Також виділяють ще дві концепції стратегії розвитку підприємства – філософську та організаційно-управлінську [15; 16].

Філософська стратегія розвитку фокусується на двох питаннях [17]:

1. Де зараз знаходиться підприємство?
2. Де підприємство повинне знаходитись?

Якщо обирати філософську концепцію для побудови стратегії розвитку підприємства, то варто розглядати її як певну філософію за якою повинне рухатись підприємство. Згідно філософської концепції можна виділити такі ключові фактори [18]:

- позиція підприємства, це я спосіб життя, який не дозволяє зупинитись на досягнутому та змушує весь час рухатись вперед;
- інтегральна частина менеджменту, що дає змогу усвідомити майбутнє підприємства;
- відтворювана цінність підприємства дає змогу досягнути найкращих результатів, та заохотити діяльність всього робочого колективу;
- на підприємстві свідомо, або випадково складається шаблон послідовної поведінки.

Інша концепція це організаційно-управлінська – вона насамперед націлена на конкурентну боротьбу, на тому як діє підприємство під час важкої конкуренції, які методи та заходи застосовує. Ця концепція відповідає на питання [21]:

- як діє підприємство в конкурентній боротьбі;
- як повинне підприємство діяти в конкурентній боротьбі.

Ще одна назва цієї концепції – конкурентна концепція. Вона визначає довгострокові ідеї того як повинне працювати підприємство, опрацьовує спосіб їх досягнення, керуючись тим, що надає зовнішнє середовище підприємства.

Всі згадані концепції можуть характеризувати різноманітні підходи до розробки стратегії розвитку підприємства. Одні спрямовані на баченні компанії в майбутньому в той же час, інші спрямовані на перемогу над своїм конкурентом на ринку. Але яку б концепцію при розробці стратегічного плану підприємство не обрало, всі вони стосуються питання відповідності реалізації стратегії наміченому курсу.

Зважаючи на всі зазначені вище фактори, можна сказати, що важливим аспектом при формуванні стратегії розвитку підприємства є вибір концепції. Цей процес повинен керуватись відповідно до управлінського стилю та організаційної культури підприємства. Також процес формування стратегії має бути інтегрованим в адміністративні системи підприємства. Якщо все зробити правильно, то така інтеграція призведе до ефективного розвитку підприємства.

1.3 Методичні основи розробки та оцінки стратегії розвитку

Розробка стратегічного розвитку підприємства є дуже важливим аспектом в діяльності будь-якого підприємства. Оскільки підприємства змушені реагувати на збільшення конкурентів, на зміни в зовнішньому середовищі та на кризовий стан економіки в країні. Для продовження діяльності підприємства змушені виділяти свої сильні сторони та вдосконалювати використання своїх ресурсів. Саме тому підприємству потрібно приділяти свою увагу до правильності розробки своєї стратегії.

Для початку потрібно сформулювати місію та бачення підприємства.

Зазвичай місія підприємства має будуватись за такими критеріями [39]:

- місія має бути індивідуальною;
- місія має бути стислою та чіткою;
- в місію мають бути включені стратегічні цілі підприємства;
- в місії мають відображатись переваги підприємства;
- місія будується на довгий проміжок часу.

Бачення компанії формується з відповідей на такі питання [41]:

1. Для чого існує компанія?
2. Куди хоче прямувати компанія?

Далі варто обрати концепцію розвитку компанії, серед таких як:

- П'ять П стратегії;
- Стратегія змін;
- FutureStep;
- Стратегія блакитного океану;
- Філософська концепція;
- Організаційно-управлінська концепція.

При розробці стратегії її можна розділити на три різні групи [22]:

1. Явна або прихована стратегія розвитку:

- Стратегія відкрито обговорюється як всередині підприємства так і за межами, або ж навпаки стратегія повністю прихована, про неї знають декілька осіб на підприємстві;
- Беруть участь майже всі відділи підприємства, або ж навпаки;
- Генеральний директор підприємства бере ключову роль в узгодженні всіх питань при формуванні стратегії розвитку.

2. Використовується модель попередніх років:

- Стратегія будується на минулому досвіді підприємства в тому чи іншому питанні;
- Використання старої, працюючої стратегії для вирішення проблем в майбутньому та створенні нового курсу напрямку підприємства.

3. Формально-аналітичний та синтетичний підходи:

- Один підхід формування стратегії починається з конкретної задачі та підзадач, коли ж другий підхід починає формувати стратегію без видимої конкретної мети;
- В обох підходах спостерігається зацікавленість головних учасників в обговоренні питань та проблем під час формуванні стратегії розвитку.

Після формулювання бачення та місії, вибору концепції та групи по якій буде розроблятися стратегія, можна приступити до визначення цілей та задач підприємства. Встановлення цілей передбачає проходження чотирьох обов'язкових етапів [48]:

1. виявлення і аналіз тенденцій розвитку галузі;
2. встановлення довгострокової цілі підприємства;
3. побудова дерева цілей;
4. встановлення короткострокових цілей для досягнення довгострокової.

Для оцінки стратегії розвитку потрібно враховувати конкурентоспроможність підприємства, його сильні та слабкі сторони, потрібно проводити аналіз галузі та багато іншого.

Для аналізу конкурентоспроможності можна застосувати аналіз за п'ятьма силами Портера [46]. Даний аналіз включає в себе п'ять сил:

1. Загроза появи товарів-замінників - коли новий продукт або послуга задовольняє ту ж саму базову потребу по-різному, прибутковість галузі страждає;
2. Загроза всередині галузевої конкуренції – якщо суперництво є інтенсивним, воно знижує ціни або розсіює прибуток, підвищуючи витрати на конкуренцію;
3. Загроза появи нових конкурентів – загроза появи нових гравців у галузі може змусити нинішніх гравців знижувати ціни та витратити більше грошей на утримання клієнтів;
4. Ринкова влада постачальників – потужні постачальники можуть використовувати свої важелі переговорів для встановлення вищих цін
5. Загроза втрат поточних клієнтів – потужні клієнти можуть використовувати свій вплив, щоб знизити ціни або вимагати більше послуг за існуючими цінами, таким чином одержуючи більшу цінність для себе.

Також варто використовувати підхід, який допоможе оцінити як зовнішні так і внутрішні чинники. Для цього можна використовувати SWOT – аналіз, він є одним з найпоширеніших аналізів при оцінці та формуванні стратегії розвитку [47]. Для цього проводиться оцінка таких факторів як:

1. Сильні сторони (S) – описується те, у чому підприємство перевершує і що відрізняє його від конкурентів;
2. Слабкі сторони (W) – описується те, що саме заважає підприємству працювати на оптимальному рівні;
3. Можливості (O) – описується те, що можна віднести до сприятливих зовнішніх чинників, які зможуть надати підприємству конкурентну перевагу;
4. Загрози (T) – описується те, що відноситься до факторів, які можуть завдати шкоди підприємству.

Краще за все це розподілити на такі етапи:

1. етап формулювання бачення та місії підприємства;
2. етап вибір концепції розвитку підприємства;

3. етап формування довгострокової цілі підприємства;
4. етап формування короткострокових цілей;
5. етап оцінка стратегії розвитку;
6. етап впровадження стратегії розвитку підприємства.

Важливою вимогою при формуванні стратегії розвитку є те, що підприємство повинне керуватись послідовно до стратегічних цілей, управлінським стилем та організаційною структурою. Послідовна та зважена інтеграція управлінських процесів, структури та культури – це те, що призводить до ефективності стратегічного менеджменту.

Висновки до першого розділу

Таким чином, у першому розділі досліджено теоретичні аспекти стратегічного розвитку компанії. Сформульовано визначення стратегічного розвитку: стратегічний розвиток підприємства – це певний набір цілей та правил для кожного підрозділу, виконуючи які, підприємство буде прямувати до своєї мети. Досліджено основні види та ознаки наявності стратегічного розвитку, описано з яких компонентів повинна розроблятися стратегія.

Досліджено основні концепції стратегічного розвитку, а саме п'ять П стратегії, стратегія змін, FutureStep, стратегія блакитного океану, філософську концепцію та організаційно-управлінська концепція. На основі вивченої інформації визначено для чого підприємству потрібно розробляти свою власну стратегію розвитку.

Досліджено методичні основи розробки та оцінки стратегії розвитку підприємства. З'ясовано як правильно формувати бачення та місію підприємства. Досліджено три групи стратегії розвитку, а саме: явну або приховану, модель яка стосується діяльності минулих років та формально-аналітичний і синтетичний підходи. Проаналізовано як правильно проводити оцінку діяльності підприємства.

РОЗДІЛ 2. ДОСЛІДЖЕННЯ СТРАТЕГІЇ РОЗВИТКУ КОМПАНІЇ НА ПРИКЛАДІ ТЗОВ «ЛУЦЬКАВТОДОР-СЕРВІС»

2.1. Організаційно-економічна характеристика підприємства та галузі

ТЗОВ «Луцькавтодор-Сервіс» розпочала свою діяльність у 2007 році та є дочірньою компанією ТОВ «Фінансова-правова група «ЛАД». Основним видом діяльності підприємства є будівництво доріг та автострад (КВЕД 42.11). Інші види діяльності підприємства:

- інші роботи із завершення будівництва (КВЕД 43.39);
- оптова торгівля зерном, необробленим тютюном, насінням і кормами для тварин (КВЕД 46.21);
- діяльність у сфері інжинірингу, геології та геодезії, надання послуг технічного консультування в цих сферах (КВЕД 71.12)
- інша професійна, наукова та технічна діяльність, н.в.і.у. (КВЕД 74.90);
- будівництво житлових і нежитлових будівель (КВЕД 41.20).

В наявності на підприємстві є: близько тридцяти вантажних автомобілів (самоскиди), 3 асфальтоукладчики (два гусеничних та один колісний), 4 великих дорожніх катки (три для асфальтобетону та один для ґрунту), декілька маленьких катків для роботи на тротуарах, віброплити для укладання та утримування бруківки, грейдера для профілювання та розрівнювання ґрунту, великі та малі екскаватори (як гусеничні так і колісні), фреза для вирізання старого асфальтобетону, автомобілі для перевезення дизпалива та води, та малі легкові автомобілі. Також підприємство володіє трьома асфальтовими заводами, всі заводи знаходяться в Волинській області, а саме один знаходиться в Луцьку, ще один в Ківерцях та в Старовойтовому.

Оскільки в головній компанії є декілька інших дочірніх компаній в яких в свою чергу є два кар'єри де видобувається та переробляється щебінь під певні задачі, прес для виготовлення та фасування бруківки та завод для виготовлення бетону. Також у компанії є власна випробувальна лабораторія, яка проводить

багатоступеневий контроль якості вхідних матеріалів, операційний контроль вироблених асфальтобетонних сумішей, бруківки, герметика, емульсій, а також при виконанні робіт на об'єктах.

За рахунок співпраці між компаніями однієї групи, ТЗОВ «Луцькавтодор-Сервіс» може знижувати собівартість готового продукту за рахунок знижених витрат на видобуток щебню та на орендні спеціальної техніки.

Окрім того, що компанія займається ремонтом та будівництвом доріг, в послуги компанії ще входить експлуатація різних дорожніх об'єктів. В спектр цих послуг входить:

1. Літнє утримання доріг:

- очищення покриття від пилу, ґрунту та від різноманітного сміття;
- поливання дорожнього покриття водою під час спеки;
- нанесення нової та відновлення старої розмітки.

2. Зимове утримання доріг та міських вулиць:

- очищення вулиць та доріг від снігу;
- обробка покриття фрикційними та іншими протиожедними матеріалами.

3. Ремонт та утримання інженерного обладнання доріг:

- ремонт бордюрів;
- ремонт оглядових колодязів зливостоків;
- виправлення понівечених труб зливостоків;
- ремонт пошкоджених елементів підпірних стін і парпетів тощо;
- очищення та промивання водостічних та дренажних мереж;
- очищення і миття дорожніх знаків, транспортних та пішохідних огорож тощо.

На підприємстві працює 236 осіб, також протягом року підприємство наймає ще персонал в сезон виконання робіт, в період від березня до жовтня. Організаційна структура підприємства виглядає так (рис. 2.1.):

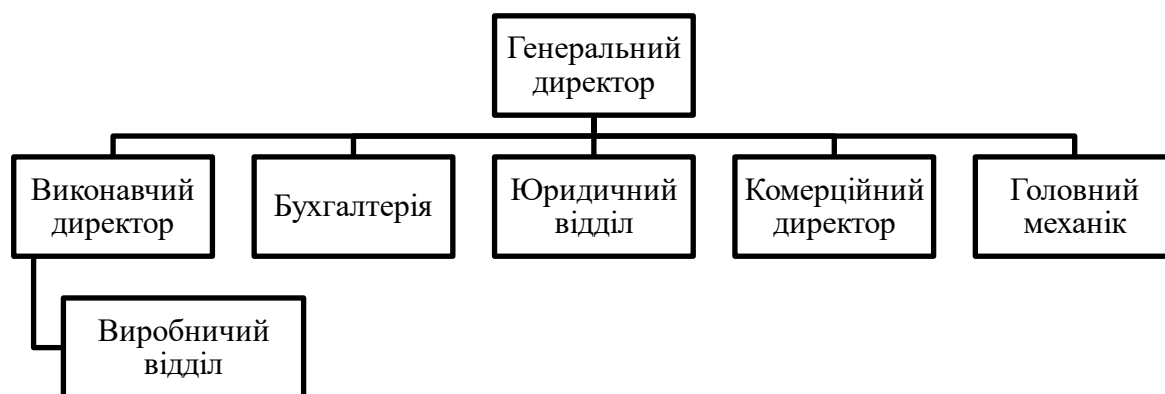


Рис. 2.1. Структура ТЗОВ «Луцькавтодор-Сервіс» [за інтерв'ю з генеральним директором]

Діяльність підприємства можна поділити на такі етапи:

1. Пошук замовлення на “SmartTender” (майданчик для державних та комерційних тендерів);
2. Обрахунок необхідної кількості матеріалів та працівників для виконання замовлення;
3. Участь в аукціоні;
4. Виділення працівників для виконання замовлення;
5. Придбання або виготовлення необхідних матеріалів;
6. Початок роботи над виконанням замовлення;
7. Закінчення виконання робіт в термін;
8. Отримання оплати за виконання роботи.

ТЗОВ «Луцькавтодор-Сервіс» займає стійку позицію на ринку з будівництва доріг в Волинській області. В 2020 році, коли почалась пандемія коронавірусу, підприємство майже не припиняло свою роботу. Оскільки в березні того ж року президент України Володимир Зеленський ініціював урядову програму «Велике будівництво», в яку входило саме реконструкція та капітальні ремонти доріг в Волинській області. Це дозволило підприємству продовжити працювати та отримувати прибуток. За 2020 рік підприємство відремонтувало 99 кілометрів доріг різної категорії, як першої, так і другої, третьої та четвертої. За

2021 рік ТЗОВ «Луцькавтодор-Сервіс» відремонтував 95 кілометрів доріг [згідно з проведеним інтерв'ю з генеральним директором].

На початку 2021 року компанія купила новий асфальтний завод (Benninghoven ECO 3000), який встановила в Старовойтовому. Восени цього ж року завод був введений в експлуатацію. Дана модель заводу може виготовляти до 240 тон асфальтобетону в годину, що є одним з найвищих показників в області.

Оскільки підприємство піклується про екологічну ситуацію в світі, то заводи відповідають новим екологічним стандартам. В нового заводу зменшились викиди CO₂ в рази порівняно з своїми попередниками. Матеріали, які є зайвими при виготовленні асфальтобетону, залишаються в спеціальних контейнерах, та можуть використовуватись знову, що зменшує кількість відходів різноманітних матеріалів [36].

Далі наведено результати аналізу господарсько-економічної діяльності ТЗОВ «Луцькавтодор-Сервіс», з метою визначення ефективного використання ресурсів та прибутковості. Фінансово-економічна звітність підприємства наведена в Додатку Б.

Таблиця 2.1.

Техніко-економічні показники ТЗОВ «Луцькавтодор-Сервіс»
за 2020-2021 роки

Показники	2020	2021	Абсолютні зміни	Темпи росту
1	2	3	4	5
Чистий дохід від реалізації, тис. грн.	793 607	771 350	-22 257	-2,80%
Собівартість реалізованої продукції, тис. грн.	662 690	694 116	31 426	4,74%
Прибуток від реалізації, тис. грн.	21 498	7 244	-14 254	-66,30%
Чистий прибуток, тис. грн.	17 628	5 940	-11 688	-66,30%

Продовження таблиці 2.1.

1	2	3	4	5
Вартість основних засобів, тис. грн.	538	463	-75	-13,94%
Амортизація, тис. грн.	131	224	93	70,99%
Матеріальні затрати, тис. грн.	630 849	641 710	10 861	1,72%
Витрати на оплату праці, тис. грн.	34 883	47 884	13 001	37,27%
Операційні витрати, тис. грн.	804 562	761 628	-42 934	-5,34%

За наведеними розрахунками економічних показників ТЗОВ «Луцькавтодор-Сервіс» за 2020-2021 ми можемо побачити, що:

1. Дохід від реалізації зменшився майже на 3%, через те, що собівартість продукції збільшилась на 4.74%;
2. Прибуток та чистий прибуток впали більше ніж на дві третини в порівнянні з попереднім роком;
3. Вартість основних засобів впала на 14%, через те що підприємство майже не купувало нової спецтехніки.
4. Матеріальні затрати зросли на 2%, що знижує прибуток.
5. Витрати на оплату праці зросли майже на 40%;
6. В той же час загальні операційні витрати знизились на 5.34%.

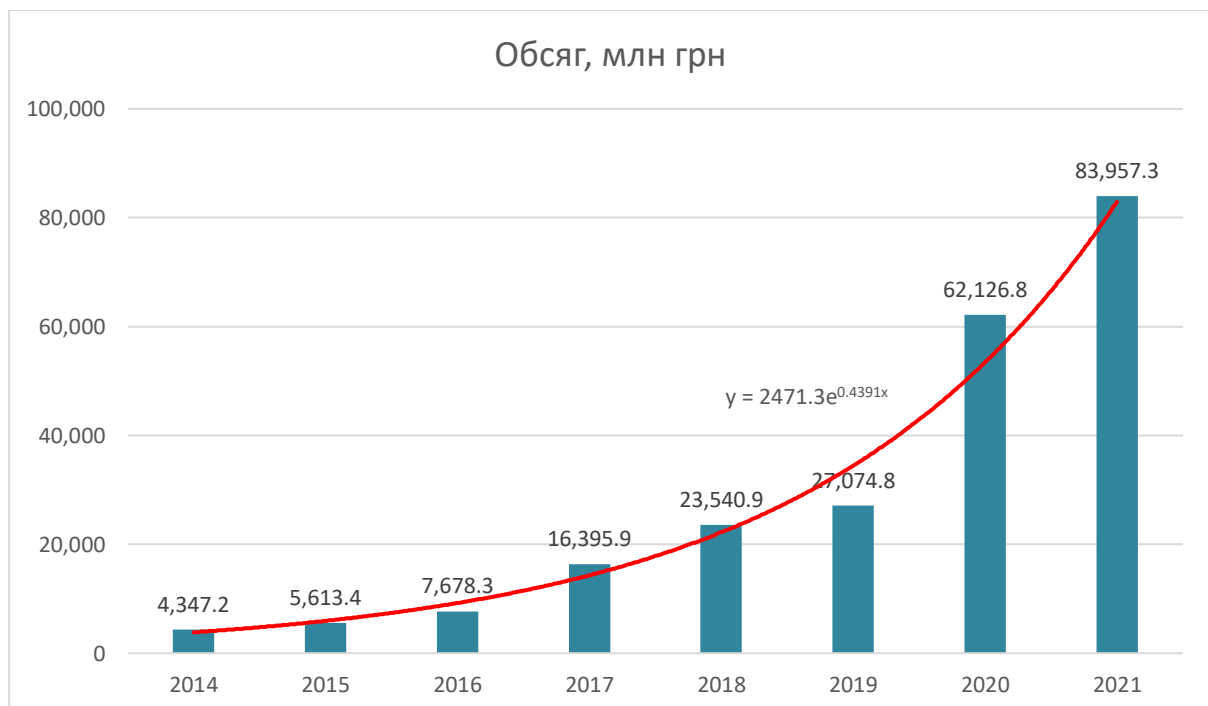
Отже, підприємство ТЗОВ «Луцькавтодор-Сервіс» виконує досить широкий спектр робіт – очищення території перед початком робіт, проведення земляних робіт при підготовці до дорожнього будівництва, проведення капітальних та поточних ремонтів доріг, асфальтування доріг, майданчиків, прибудинкових територій, займається експлуатацією різних дорожніх об'єктів як літом так і зимою. При виконанні цих робіт використовується спецтехніка та автомобілі, які є у власності підприємства. При будіванні та ремонті доріг

використовується новітня техніка та висококваліфіковані спеціалісти. Проведений аналіз господарсько-економічної діяльності показує, що підприємство втрачає заробіток через підвищення собівартості продукції, але не зважаючи на це, підприємство розвивається.

2.2. Діагностика зовнішнього та внутрішнього середовища ТЗОВ «Луцькавтодор-Сервіс»

Аналіз зовнішнього та внутрішнього середовища ТЗОВ «Луцькавтодор-Сервіс» найдоцільніше проводити за допомогою SWOT-аналізу та аналізу п'яти сил Портера, також варто провести аналіз галузі. Даний метод надасть підприємству робочі результати, які воно зможе застосувати у своїй виробничій діяльності, зробить можливим коригування наявної чи створення нової стратегії розвитку підприємства.

За даними Державної служби статистики України, обсяг побудованих автострад, вулиць та доріг у 2021 році в Україні склав 83957,3 млн грн [49]. Обсяг побудованих автострад, вулиць та доріг протягом останніх 8 років зображено на рисунку 2.2.



Отже, обсяг побудованих автострад, вулиць та доріг зростає протягом 8 років експоненційними темпами (таблиця 2.2).

Таблиця 2.2.

Рік	Обсяг, млн грн	Приріст, млн грн	Темпи приросту, %
2014	4347,2	–	–
2015	5613,4	1266,2	29,13%
2016	7678,3	2064,9	36,79%
2017	16395,9	8717,6	113,54%
2018	23540,9	7145	43,58%
2019	27074,8	3533,9	15,01%
2020	62126,8	35052	129,46%
2021	83957,3	21830,5	35,14%

Приріст за 8 років: $83957,3/4347,2 = 19,31$

Середні темпи приросту за 8 років: $((83957,3/4347,2)^{(1/7)}) - 1 = 0,5265$ або 52,65%

Загалом, протягом 8 років обсяг побудованих автострад, вулиць та доріг зріс у 19,31 рази, а його середній темпи зростання складають 52,65% на рік. Це свідчить про те, що галузь буде стрімко розвиватись і в майбутньому, тобто підприємство і далі буде отримувати замовлення.

Для визначення місця ТЗОВ «Луцькавтодор-Сервіс» у галузі та підвищення рівня конкурентоспроможності підприємства застосуємо методику аналізу п'яти сил Портера:

1. Загроза появи товарів-замінників.

На ринку дорожнього будівництва небагато товарів замінників, оскільки, дорога будується за визначеними вимогами. Тобто дорога може будуватись або за допомогою бетону, або асфальтобетону. В кожній компанії є своя рецептура виробництва продукції, але між собою вони дуже схожі, тому ця загроза не є найсерйознішою.

2. Загроза всередині галузевої конкуренції.

Важливою конкурентною силою є конкуренція дорожніх підприємств з підприємствами, що надають послуги середньої якості, які активно конкурують. Оскільки, продукція майже не відрізняються, то замовнику легко перейти до іншого виконавця. Також через війну в Україні ринок різко спадає, через, що всі компанії будуть активніше боротись між собою, щоб отримати хоч якийсь прибуток.

3. Загроза нових конкурентів.

Загроза ринку дорожнього будівництва з появою нових конкурентів незначна, через дуже високий поріг входу в галузь. Єдине кого можна вважати загрозою, це великі компанії, які вже працюють в інших областях та забажають вийти на новий ринок.

4. Ринкова влада постачальників.

Через велику кількість підприємств постачальник може підвищувати ціну, знижувати якість, обмежувати випуск, або навпаки. Для підвищення якості продукції сировини диференційовано, представлено велику кількість постачальників, зацікавлених у довгостроковій співпраці, низька ймовірність підвищення цін та збільшення термінів виробництва сировини. Також через війну в Україні постачальники змушені збільшувати вартість своєї продукції через збільшення цін на логістику.

5. Загроза втрат поточних клієнтів.

Можливості клієнтів найбільш непередбачувана сила, тому що покупець може легко переключитися на іншого виробника, купити товар із низькоякісної сировини, так і сертифікованої сировини високої якості. Оскільки, майже у всіх однакова продукція, то замовник спокійно може переключатись між виконавцями, що тягне за собою постійний поділ ринку, через що наявний нестабільний прибуток та важкість прогнозування майбутніх доходів підприємства.

За проведеним аналізом п'яти сил Портера виявлено, що загроза конкуренції всередині галузі є серйозною через війну в Україні та майже ідентичність продукції між різними підприємствами. Також влада

постачальників становить загрозу через постійну зміну ціни на матеріали, що тягне за собою непередбачуваний ріст собівартості готової продукції. Загроза втрат поточних клієнтів є серйозною, оскільки, замовник один це держава, а вона керується тим, щоб зменшити ціну послуг майже незважаючи на якість продукції.

Ефективність конкурентоспроможності підприємства визначається за рахунок захисту підприємства від впливу можливого тиску або витіснення з ринку, за рахунок конкурентного тиску з боку підприємств із надання аналогічних послуг та здатністю протистояти стійким конкурентним перевагам, для збереження конкурентних можливостей підприємства.

Для виявлення сильних та слабких сторін, можливостей та загроз підприємства, оцінки ризиків та конкурентоспроможності в галузі вирішено провести SWOT-аналіз на основі проведеного аналізу галузі, аналізу за п'яти силами Портера та проведеного інтерв'ю з генеральним директором підприємства (табл. 2.2).

Таблиця 2.2.

SWOT-аналіз ТЗОВ «Луцькавтодор-Сервіс» [розроблено автором]

1	2
СИЛЬНІ СТОРОНИ (S)	СЛАБКІ СТОРОНИ (W)
1. Високі продажі 2. Трудовий колектив професіонали 3. Сучасне якісне обладнання 4. Широкий асортимент послуг 5. Висока якість послуг, що надаються 6. Впровадження нових технологій	1. Монополізація ринку сировини та матеріалів 2. Висока собівартість виробленої продукції 3. Слабке просування послуг 4. Мала пізнаваність підприємства 5. Сезонний та економічний спад 6. Припинення чи неможливість ведення діяльності через війну в Україні

Продовження таблиці 2.2.

1	2
МОЖЛИВОСТІ (О)	ЗАГРОЗИ (Т)
1. Збільшення частки над ринком 2. Програми розвитку галузі з боку держави 3. Залучення іноземних інвесторів	1. Підвищення цін на сировину та матеріали 2. Зростання конкуренції всередині галузі, поява великих дорожніх підприємств в області 3. Продовження війни на території України

За результатами проведеного SWOT-аналізу, можна виділити такі пункти. Підприємство переганяє своїх конкурентів за рахунок сучасного обладнання, високої якості послуг та через впровадження нових технологій. Підприємству потрібно попрацювати над залученням іноземних інвесторів, з цим йому допоможуть сильні сторони, а саме високі продажі своїх послуг та те, що підприємство використовує сучасне обладнання, яким керує висококваліфікований персонал. Також потрібно попрацювати над слабкими сторонами, а саме провести маркетингову кампанію, яка буде спрямована на громадян міста, задля пізнаваності бренду підприємства. Задля зниження спаду в не сезон, варто знайти нові сфери діяльності, де можна використовувати наявну на підприємстві техніку. Щоб мінімізувати високу вартість виробленої продукції, можна шукати нових постачальників необхідних матеріалів. Щоб мінімізувати загрозу появи серйозних компаній з будівництва доріг, потрібно знову ж шукати додаткові сфери роботи. Єдине на що ніяк не може вплинути це підприємство це на продовження війни в Україні. На даний час, підприємство повністю зупинене, багато яких працівників звільнено з роботи, оскільки немає чим платити заробітну плату. Оскільки, підприємство повністю залежить від державного фінансування, а держава в найближчий час не буде виділяти кошти на будівництво доріг в західних областях України, то можливо підприємство буде змушене змінити свою спеціалізацію, та шукати нові сфери для розвитку, або ж в найгіршому випадку ліквідувати підприємство.

2.3 Аналіз життєвого циклу ТЗОВ «Луцькавтодор-Сервіс»

Визначення на якому з етапів життєвого циклу знаходиться підприємство є важливим аспектом, оскільки це допоможе виявити чи воно працює згідно нинішнім умовам зовнішнього середовища. Також це допоможе досягати поставлених цілей.

Варто провести аналіз життєвого циклу підприємства та виявити на якому з етапів воно знаходиться. Згідно проведеного аналізу, можна сказати, що підприємство знаходиться в стадії ранньої зрілості [50]. Цьому передують такі ознаки як: стабільна організаційна структура, прибуток зростає та збільшуються обсяги продажів, заробітна плата в працівників зростає, обираються найефективніші рішення для вирішення тих чи інших проблем, впроваджуються інновації (купується нова техніка з новими властивостями, встановлюється новий асфальтобетонний завод). Головні завдання на цьому етапі це не зупинятись на розвитку для того аби перейти на новий етап – етап зрілості. Далі проаналізуємо чи рухається підприємство в цьому напрямку.

Враховуючи те, що підприємство ще недоотримало розрахунки по контрактам за виконані роботи в 2020 та 2021 роках, то можна сказати, що підприємство розвивається доволі непогано. Якби кошти були отримані вчасно, то стан економічної діяльності підприємства можна було б класифікувати як стрімке зростання.

Ще до початку війни на території України планувалось проведення великої кількості робіт на території Волинської області в 2022 році [37]. Саме через це восени 2021 підприємство запустило новий асфальтобетонний завод. Це було зроблено задля зменшення собівартості одного кілометра дороги, за рахунок зменшення вартості експлуатації автомобілів при перевезенні асфальтобетону та інших заготівельних матеріалів (щебню, піску тощо). Ще однією перевагою встановлення заводу було те, що він виготовляє до 240 тон асфальтобетону в годину, що допомагало б підприємству виконувати всі замовлення в термін.

Щодо зовнішніх чинників, то зростає конкуренція, оскільки в області з'являються великі компанії, які будують дороги по всій Україні. При будівництві чи ремонті доріг потрібно дотримуватись законодавчих та екологічних норм, які регулюються державою та Укравтодором. Після завершення робіт потрібно оцінку за виконання від замовника, а якщо щось буде не так, то потрібно перероблювати.

Зважаючи на всі зазначені чинники, керівництво ТЗОВ «Луцькавтодор-Сервіс» намагається не лише знизити принесені збитки за 2020 та 2021 роки через несплату за виконання робіт, а й намагається збільшити кількість замовлень, які вони можуть виконувати одночасно. Підприємство сподівалось виграти масштабний тендер в 2022 році, на будівництво та реконструкцію дороги М-07 Київ – Ковель – Ягодин – Люблін. Якби підприємство виграло цей тендер, сума за сплату від виконання допомогла б не тільки забезпечувати роботу підприємства, а ще можна було сплати заборгованість, яка утворилась перед постачальниками. Підготовчі роботи до участі в тендері вже були на завершальному етапі, але в Україні почалась війна.

Оскільки ТЗОВ «Луцькавтодор-Сервіс» не є акціонерним підприємством, то керівництво не бачить доцільним розробляти місію підприємства.

Цілі підприємства ТЗОВ «Луцькавтодор-Сервіс» можна сформулювати так:

1. Утримувати велику частку на ринку у сфері будівництва та ремонту доріг у Волинській області;
2. Виконувати свої роботи за межами Волинської області на території західної України;
3. Розробити маркетинговий план підприємства;
4. Почати співпрацю з іноземними компаніями.

Після проведеного інтерв'ю з генеральним директором, стало відомо, що на підприємстві немає сформованого документа, який включає в себе стратегію розвитку підприємства, але проаналізувавши внутрішнє та зовнішнє середовище компанії, можна дійти до висновку, що на підприємстві несвідомо діє стратегія

стабільності та є ознаки стратегії спрямованої на минулий досвід. Стратегія стабільності включає в себе зосередження уваги на вже працюючих напрямках. Доказом цього є те, що ТЗОВ «Луцькавтодор-Сервіс» зарекомендована на ринку з найкращого боку, оскільки завжди намагається дотримуватись договірних умов, термінів виконання роботи, які зазначені в договорі. Підприємство не має великої кількості замовників. Серед замовників це держава, обласна влада та місцева влада міста. Підприємство повністю залежить від фінансування державного, обласного та місцевого бюджетів.

Вирішенням головних стратегічних завдань на підприємстві займається керівник, другорядними завданнями займаються директора відділів, яких ці завдання стосуються. Підприємство проводить планування своїх майбутніх дій для того, аби вирішувати проблеми швидше та розробити показник розвитку підприємства на плановий період. Підприємство користується таким методом, оскільки з огляду на минулий досвід компанії, підприємство натрапляло на безліч непередбачуваних проблем, що викликає розробку стратегічного плану.

Для повноцінного аналізу розвитку підприємства необхідно дослідити п'ять елементів:

1. Фінансовий елемент – фінансові засоби підприємства використовуються доволі непогано, зважаючи на те, що замовник не виплатив гроші за деякі роботи.
2. Виробничий елемент – підприємство постійно покращує якість виконання робіт, вносить інновації в свій продукт.
3. Кадровий елемент – персонал висококваліфікований, кожен працівник може прийти до свого безпосереднього директора та ввести свої пропозиції щодо удосконалення роботи. Працівників наймають на роботу за рекомендаціями, при необхідності їх навчають.
4. Маркетинговий елемент – це елемент на підприємстві найгірше розвинений. Підприємство мало впізнаване серед населення.

5. Іміджевий елемент – підприємство зарекомендоване як стабільна та одна з найбільших компаній з будівництва доріг на західній Україні. Компанія заробила свою репутацію за рахунок високої якості наданих послуг.

Проаналізувавши всі елементи та цілі підприємства, на думку автора, варто розробити місію підприємства, визначити більш конструктивні цілі для розвитку, сформувати документ про стратегію розвитку та розробити механізм по якому можна буде впровадити запропоновану стратегію. Це допоможе підприємству раціональніше використовувати всі свої ресурси, врахувати ризики, які пов'язані з виробничою діяльністю. Також при розробці нової стратегії варто врахувати, які збитки для підприємства принесла та ще принесе війна в Україні.

Висновки до другого розділу

Проведена організаційно-економічна характеристика ТЗОВ «Луцькавтодор-Сервіс». Описана основна діяльність підприємства, зображена організаційна структура. Проведений аналіз на основі фінансової звітності підприємства за 2020-2021 роки.

Досліджено зовнішнє та внутрішнє середовище ТЗОВ «Луцькатордор-Сервіс». Зроблений аналіз галузі в якій працює підприємство. Проведено аналіз за п'яти силами Портера. Проведено SWOT-аналіз підприємства, та зроблені висновки щодо нього.

Був проведений аналіз життєвого циклу підприємства. Було досліджено, що на підприємстві немає місії, так цільної стратегії розвитку. При аналізі стратегії було досліджено п'ять головних елементів, а саме: фінансовий елемент, виробничий елемент, кадровий елемент, маркетинговий елемент та іміджевий елемент.

РОЗДІЛ 3. РЕКОМЕНДАЦІЇ ЩОДО ВДОСКОНАЛЕННЯ СТРАТЕГІЇ РОЗВИТКУ ТЗОВ «ЛУЦЬКАВТОДОР-СЕРВІС»

3.1. Формування нової стратегії розвитку ТЗОВ «Луцькавтодор-Сервіс»

Після проведеного аналізу розвитку та життєвого циклу ТЗОВ «Луцькавтодор-Сервіс», було виявлено що на підприємстві відсутній документ стратегії розвитку. Також несформована місія підприємства, тому варто розробити місію, бачення, побудувати дерево цілей для досліджуваного підприємства та рекомендувати сформувати документ про стратегію розвитку і розповсюдити серед всього персоналу. Це допоможе зрозуміти працівникам в якому напрямку працює підприємство

На думку автора спочатку варто сформувати бачення ТЗОВ «Луцькавтодор-Сервіс». Оскільки, бачення компанії будується на великий проміжок часу, тому, на думку автора, одним з варіантів бачення для компанії може бути таким:

«Стати лідером в сфері будівництва та обслуговування доріг на заході України та увійти десятку найкращих компаній України в цій сфері».

Було вирішено, що місію компанії варто сформулювати наступним чином:

«Діяльність ТЗОВ «Луцькавтодор-Сервіс» спрямована на будівництво безпечних та надійних доріг. Нашим завданням є впровадження інноваційних технологій в будівництві доріг, та удосконаленням існуючих за рахунок новітньою спецтехніки. Це допоможе підняти дорожню інфраструктуру на новий рівень».

Враховуючи запропоноване автором бачення та місію ТЗОВ «Луцькавтодор-Сервіс» сформовано успішне майбутнє компанії, яка:

1. Зайняла передові позиції в сфері будівництва доріг на західній Україні;
2. Зміцнила свій бренд, за рахунок виконаних великої кількості робіт;

3. Підвищила кваліфікацію персоналу за рахунок стажування в великих іноземних компаніях;
4. Зміцнила авторитет надійного партнера;
5. Отримує замовлення не лише від держави.

Для кращої візуалізації запропонованих змін, було побудоване дерево цілей для досліджуваного підприємства (рис. 3.1.):

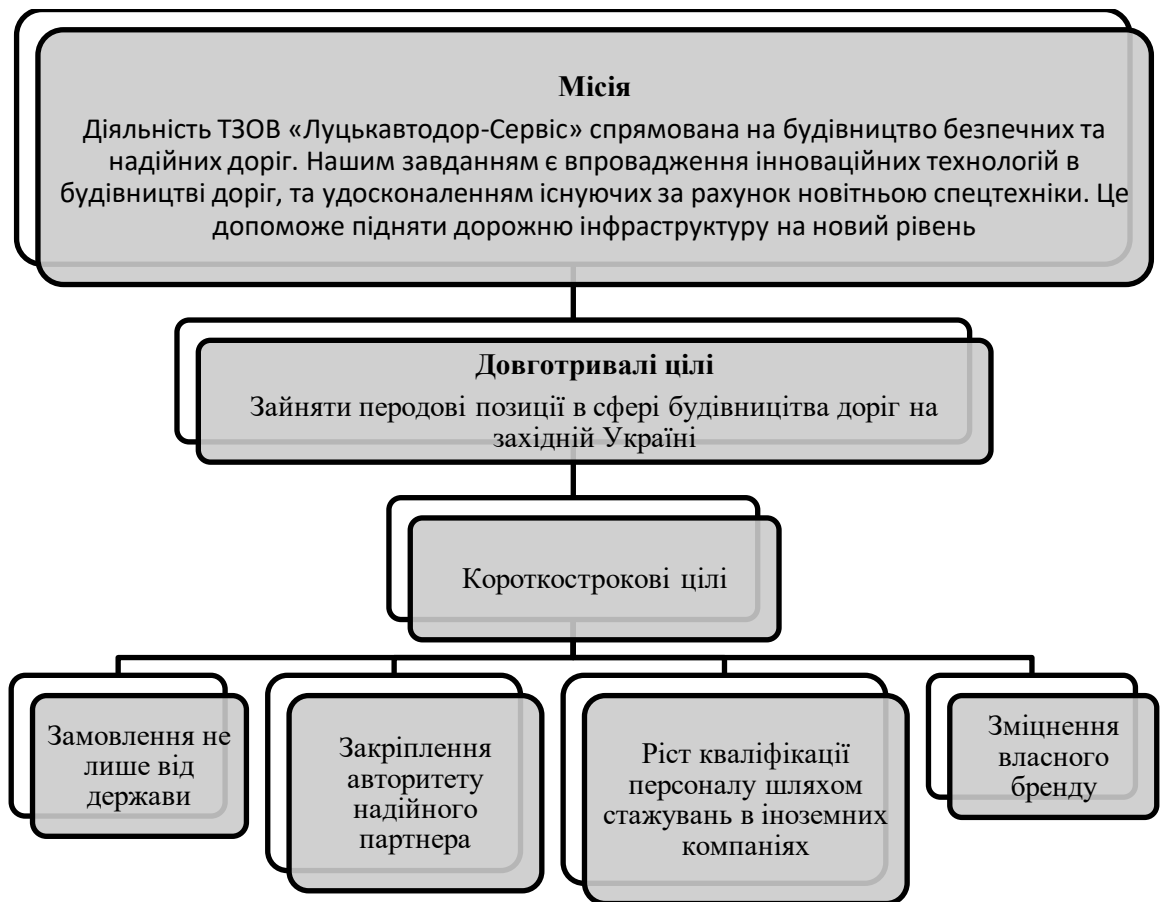


Рис. 3.1. Дерево цілей ТЗОВ «Луцькавтодор-Сервіс»

Дерево цілей це структурований ієрархічний перелік цілей підприємства, у якому короткострокові цілі підпорядковуються довготривалим (головній) цілі компанії. Тобто, підприємство може побачити, які цілі потрібно виконувати першими, а які можуть почекати, щоб досягнути головної мети.

Виходячи з дерева цілей, на думку автора, кращим рішенням буде розробити функціональну стратегію розвитку для ТЗОВ «Луцькавтодор-Сервіс». Адже, щоб досягнути поставленої мети потрібно покращити роботу кожного з

відділів підприємства. Також можна використовувати певні елементи агресивної ринкової стратегії. Використання агресивної стратегії є раціональним, оскільки в підприємства є потенціал розширити свій ринок збуту продукції, за рахунок витіснення конкурентів з сфери діяльності ТЗОВ «Луцькавтодор-Сервіс».

Для доцільності використання функціональної стратегії варто зазначити, які саме зміни необхідно запровадити для кожного з компонентів (табл. 3.1):

Таблиця 3.1.

Зміни для кожного з компонентів ТЗОВ «Луцькавтодор-Сервіс»

Компонент	Характеристика компоненту
Стратегія науково-дослідної роботи (НДР) («Research & Development» (R&D))	Доручити випробувальній лабораторії спробувати розробити нову рецептуру для різного виду асфальтобетону: піщаного, дрібнозернистого та крупнозернистого. Також можна розглянути нові варіації змішаного асфальтобетону
Виробнича стратегія	Виробничий відділ змушений знайти варіанти як зменшити собівартість при виробництві асфальтобетону. Спробувати знайти нових постачальників бітуму та дизпалива, для зменшення витрат.
Рекламна стратегія	Провести маркетингову кампанію для пізнаваності бренду. Провести рекламу серед приватних замовників, наприклад для забудовників, для приватних будинків тощо.
Фінансова стратегія	Знайти іноземних інвесторів, розрахувати, скільки потрібно виконати робіт, щоб погасати заборгованість перед постачальниками та банками. Спрогнозувати скільки потрібно коштів для модернізації існуючої спецтехніки.
Стратегія управління персоналом	Почати співпрацювати з великими іноземними компаніями із сфери будівництва доріг, щоб можна було відправляти персонал на стажування. Проводити серед керівників майстер-класи, розробити мотиваційні стимули, щоб персонал працював з більшою самовіддачею

На думку автора, ТЗОВ «Луцькавтодор-Сервіс» спроможний працювати за запропонованою стратегією, якщо буде розвиватись в такому ж темпі. Але зважаючи на війну в Україні дані рекомендації можуть і не спрацювати, оскільки невідомо, коли саме вона закінчиться. Тому, формування стратегії розвитку у наш час є дуже складним завданням, оскільки неможливо прорахувати та

визначити усі можливі загрози та чинники, які будуть стримувати розвиток підприємства.

3.2. Сценарний підхід до планування стратегічного розвитку ТЗОВ «Луцькавтодор-Сервіс»

Після вибору стратегії розвитку необхідно розробити план дій для реалізації цієї стратегії. Щоб успішно реалізувати цю стратегію, потрібні великі маркетингові зусилля, які передбачають значні фінансові витрати.

Для початку потрібно розробити два можливих сценаріїв майбутнього.

Перший сценарій, це те, що війна в Україні закінчиться найближчим часом, Україні надають статус кандидата на вступ до Європейського Союзу (ЄС), пізніше і Україна стане повноправним членом цього союзу. Це все приведе до того, що в Україну зайдуть нові інвестори, ЄС буде надавати кошти для будівництва нових об'єктів інфраструктури в тому числі й доріг.

Другий песимістичний сценарій майбутнього – війна продовжується, невідомо, коли закінчиться. В держави не буде грошей для будівництва доріг, що приведе до того, що підприємство не зможе функціонувати через нестачу фінансів. Можливо, підприємству прийдеться припинити свою роботу та застосувати стратегію ліквідації.

Почнімо розробляти план заходів та завдань щодо першого сценарію.

До кінця року підприємство може брати замовлення у приватних замовників, продовжувати обслуговувати наявні об'єкти дорожньої інфраструктури.

В приватних замовників можна брати замовлення по типу:

- укладання бруківки;
- перевозити різноманітні матеріали своїми вантажними автомобілями;
- надавати власну спецтехніку в оренду.

Щодо звичайної діяльності підприємства то можна виконувати такі роботи:

- поточні ямкові ремонти;
- експлуатація наявних об'єктів;
- очищення доріг від пилу та бруду;
- поновлення розмітки на дорогах.

Виконуючи таку роботу підприємство зможе залишатись «на плаву» протягом року. Оскільки є висока ймовірність, що Україна стане однією з держав-членів ЄС, то потрібно це також врахувати. За чотирнадцять років в ЄС Польщі було виділено понад сто п'ятдесят мільярдів євро, велика частина з яких пішла на будівництво нових доріг та ремонт наявних доріг. Україна також може розраховувати на таку допомогу.

Оскільки, Волинська область знаходиться на кордоні з країною-членом ЄС, то тут будуть ремонтувати та будувати нові дороги. Також варто пам'ятати, що будуть з'являтися нові контрагенти для виконання таких робіт, тому варто зарекомендувати себе як підприємство, яке виконує якісно свою роботу.

Варто зобразити черговість виконання поставлених завдань (рис. 3.2.):

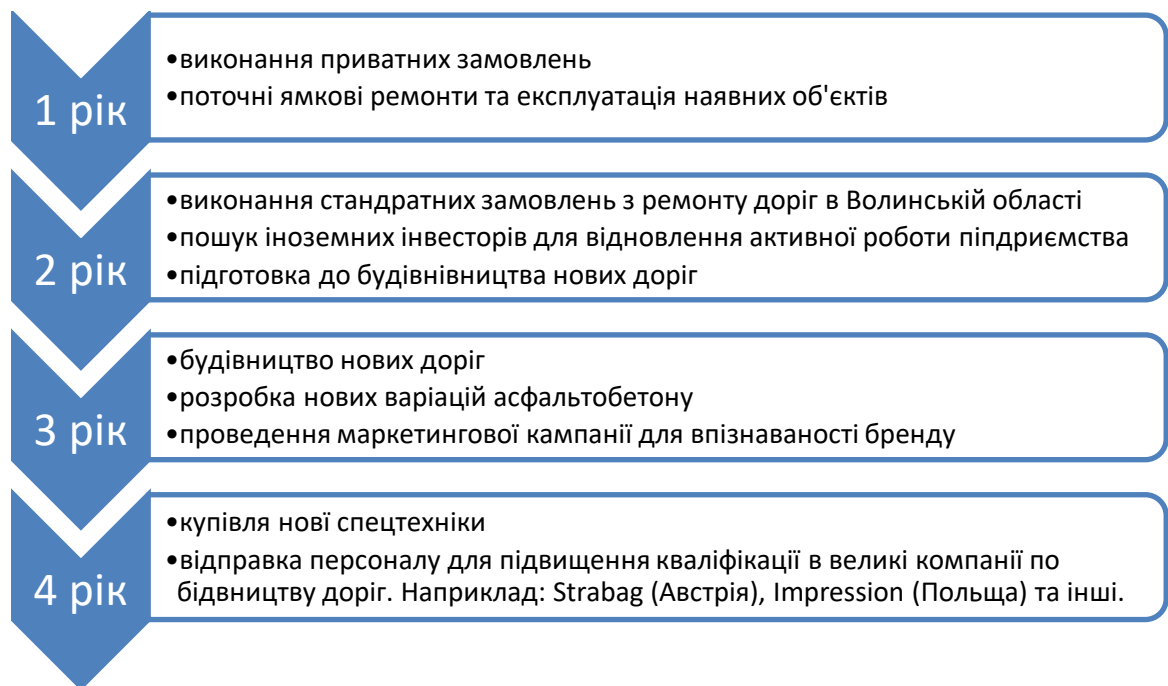


Рис. 3.2. Приклад завдань на чотири роки для ТЗОВ «Луцькавтодор-Сервіс»

Якщо виконувати даний перелік завдань, то підприємство зможе виконати поставлені перед собою короткострокові цілі, серед яких:

- отримання замовлень не лише від держави;
- стати надійним партнером, який виконує поставлені перед ним задачі в термін;
- зміцнити власний бренд;
- підвищити пізнаваність бренду.

Далі розглянемо другий варіант розвитку подій, тобто війна затягується на невизначений термін, та у держави немає грошей, щоб фінансувати будівництво нових доріг.

На сьогоднішній день на підприємстві запроваджений простій. Тобто підприємство не виконує робіт через відсутність фінансування та інших умов на які не може вплинути. Для початку підприємство і надалі зможе виконувати роботу за яку вже отримала кошти. Також зможе брати замовлення в приватних замовників (ті ж самі, які пропонуються в попередньому сценарії). Зважаючи на те, що в підприємства є досить багато різноманітної техніки, то її можна буде надавати в оренду або в лізинг. Для того аби не звільняти всіх співробітників можна відправити їх виконувати роботи закордоном. Це допоможе зберегти працівникам заробітну плату та підвищить їх кваліфікацію. Підприємство змушене знайти нові сфери діяльності, щоб продовжувати працювати. Якщо не знайти нової сфери діяльності, то прийдеться застосовувати стратегію ліквідації. Вона передбачає розпродаж всієї техніки, всього майна, яке належить підприємству.

Підприємство ТЗОВ «Луцькавтодор-Сервіс» змушене швидко реагувати на зовнішні зміни, оскільки ситуація в країні непередбачувана. Також потрібно розробити рекомендації, щоб можна було реалізувати запропоновані сценарії розвитку.

3.3 Рекомендації щодо реалізації запропонованих сценаріїв розвитку для ТЗОВ «Луцькавтодор-Сервіс»

На думку автора, варто надати рекомендації щодо реалізації кожного з можливих сценаріїв розвитку підприємства. Почнімо з рекомендацій для першого сценарію.

Автором виділено, що до кінця 2022 року можна надавати послуги для приватних замовників. Перше, що можна робити це укласти бруківку, для цього на підприємстві є необхідні спеціалісти та техніка, а саме віброплита для трамбування бруківки. Також можна надавати послуги з перевезення різноманітних вантажів (пісок, щебінь, товари з агропромисловості тощо) своїми власними автомобілями та надавати спецтехніку в оренду (екскаватори, грейдера, навантажувачі, автомобілі з бочками тощо). Для візуалізації побудовано таблицю з середніми цінами в області на такі послуги (табл. 3.2.):

Таблиця 3.2.

Середні ціни на запропоновані послуги у Волинській області

Послуга	Середня ціна
Укладання бруківки	100 гривень за квадратний метр
Перевезення вантажу власними самоскидами	Від 2 гривень за т/км, все залежить від типу вантажу, дальності доставки та ціни на паливо
Оренда екскаватора	Від 500 до 2000 гривень в годину
Оренда грейдера	Від 1000 гривень в годину
Оренда навантажувача	Від 700 до 2500 гривень в годину

Також рекомендується виконувати наявні замовлення, за які вже підписано договір, але не в повній мірі отримані кошти. Це покаже підприємство для місцевої влади з найкращої сторони і в майбутньому саме на це підприємство буде звертати увагу. Саме це допоможе підприємству функціонувати в найближчий час. Залучення іноземних інвесторів допоможе залучити додаткові фінансові ресурси, які в свою чергу дозволять підприємству розширювати свою діяльність на нові ринки.

Однією з найголовніших рекомендацій в разі цього сценарію розвитку майбутнього ТЗОВ «Луцькавтодор Сервіс» - це розвиток маркетингу. Шляхом проведення маркетингових кампаній, підприємство зможе підвищити пізнаваність свого бренду. Це необхідно, перш за все, для того, щоб залучати замовлення не лише від державних установ, а й від приватних замовників. Реалізацією цієї рекомендації може слугувати створення нового відділу маркетингу в організаційній структурі компанії. Пропонується додатково найняти:

- професійного та досвідченого маркетолога, який буде займатися аналізом ринку та вибудовувати загальну стратегію розвитку підприємства за допомогою маркетингу;
- розробника сайтів. Розробка сайту допоможе ТЗОВ «Луцькавтодор Сервіс» заявити про себе набагато більшій аудиторії, розписавши на веб-сторінці: загальні види робіт та послуги, свій досвід, приклади робіт, які технології та обладнання використовуються, як формується вартість на різні види робіт;
- SMM-спеціаліста, в обов'язки якого буде входити ведення соціальних мереж на таких платформах як Facebook, Instagram та TikTok, в основі яких буде контент як інформаційного, так і розважального характеру; це допоможе залучати широку аудиторію, оскільки подібного контенту від великих компаній у цій сфері майже немає – а це, у свою чергу, буде підвищувати розвиток бренду;
- спеціаліста із таргетованої реклами у Facebook, Instagram та TikTok. Основною задачею цього спеціаліста буде створення рекламних оголошень на цих платформах та створення рекламних кампаній, які будуть спрямовуватися на потенційних клієнтів. На сьогоднішній день інструменти Facebook, Instagram та TikTok дозволяють це зробити, оскільки збирають величезні масиви даних про своїх користувачів, які потім використовуються при налаштуванні рекламних кампаній.

Таким чином, за допомогою створення нового відділу та розширення кількості співробітників на підприємстві, ТЗОВ «Луцькавтодор Сервіс» зможе реалізувати одну із своїх цілей – збільшити кількість та відповідно частку приватних замовлень, зменшивши при цьому залежність від державних замовлень.

Також рекомендується придбати нову спецтехніку, яка буде дешевша в обслуговуванні та буде набагато ефективнішою.

Відправка персоналу за кордон України для проходження стажування також позитивно відіб'ється на продуктивності праці. Оскільки, працівники навчатимуться як використовувати нові технології для оптимізації роботи. Це також допоможе підприємству економити кошти.

Ще одним важливим фактором при розвитку цього сценарію є те, що під час військових дій на сході, півночі та півдні України було знищено близько 23 тисяч кілометрів [37]. Це призведе до того, що на будівництво та ремонт доріг на заході України буде виділяться дуже мало коштів, або й взагалі нічого не буде виділяться. Оскільки вся потужність підприємства знаходиться у Волинській області, то воно ніяк не зможе ремонтувати дороги далі ніж на 130 кілометрів від своїх заводів. Однак, для покращення ситуації, підприємство зможе надати свою спецтехніку та вантажні автомобілі для допомоги іншим компаніям. Цей захід допоможе підприємству отримувати невеликий прибуток задля продовження діяльності. Ще одним варіантом може бути те, що підприємство зможе брати в оренду асфальтобетонні заводи інших підприємств на території східних, південних та північних областей, та власноруч ремонтувати дороги. Перед початком будівництва необхідно буде перевезти матеріали (щебінь, пісок, бітум та відсів) та спецтехніку.

Далі потрібно надати рекомендації щодо реалізації стратегії для другого варіанту розвитку майбутнього. Оскільки, на підприємстві вже відбувається простій, а згідно кодексу законів про працю України [54] необхідно продовжувати виплачувати заробітну платню, то підприємству потрібно шукати замовлення для продовження виплат. В такому випадку потрібно шукати

замовлення серед приватних замовників (табл. 3.2.). В разі неможливості виконання цього, можна шукати невеликі замовлення за кордоном, та відправляти своїх працівників для виконання цієї роботи. В разі неможливості і цього, тоді, можливо, потрібно застосовувати стратегію ліквідації. Вона передбачає розпродаж всього майна підприємства. Для того, аби отримати найменші збитки, на думку автора, потрібно продавати всю свою техніку на територію Європи, оскільки купівельна спроможність підприємств в Україні набагато знизиться і вони не зможуть собі дозволити придбати таку дорогу техніку.

Оскільки, тут проведено прогноз та наведено рекомендації щодо діяльності в залежності від сценаріїв майбутнього, то неможливо стверджувати чи будуть події розвиватись саме так. Зараз на території України йде війна і не можна спрогнозувати, яка реальна економічна та політична ситуація складеться в країні.

Висновки до третього розділу

Було розроблено місію для ТЗОВ «Луцькавтодор-Сервіс», розроблено довгострокові та короткострокові цілі. Побудовано дерево цілей для кращого розуміння, що від чого залежить. Також запропоновано варіант стратегічного розвитку підприємства, було використано функціональний підхід до формування нової стратегії.

Було розроблено декілька заходів для реалізації оновленої стратегії для ТЗОВ «Луцькавтодор-Сервіс». Враховано сценарії майбутнього, також розроблено план дій на 2022 рік, якщо війна закінчиться до кінця цього ж року, а також, якщо ситуація з війною не закінчиться найближчим часом.

Надано рекомендації для діяльності підприємства, зважаючи на різні сценарії майбутнього.

ВИСНОВКИ

В першому розділі кваліфікаційної роботи розкрито теоретичні основи формування стратегії розвитку підприємства. Визначено, що процес формування стратегії є дуже важливим аспектом при стратегічному управлінні. Дискусія вчених зупинена на питаннях правильного визначення стратегії та правильного вибору концепції при формування стратегії розвитку. Визначено, що стратегія передбачає розробку плану, який охоплює великий проміжок часу для досягнення певної мети, або для отримання переваги над своїм конкурентом. Також надане визначення стратегічного розвитку підприємства – це певний набір цілей та правил для кожного підрозділу, виконуючи які, підприємство буде прямувати до своєї мети.

Головною вимогою до формування стратегії розвитку підприємства є те, що потрібно керуватись цілями компанії, організаційною структурою та управлінським стилем генерального директора. Розглянуто концепції при формуванні стратегії розвитку та три групи стратегії. Також з'ясовано основи розробки та оцінки стратегічного розвитку підприємства.

В другому розділі проведено дослідження стратегії розвитку ТЗОВ «Луцькавтодор-Сервіс». Досліджуване підприємство розпочало свою діяльність в 2007 році. Основні види діяльності підприємства: будівництво та ремонт доріг загального користування та експлуатація наявних дорожніх об'єктів.

Під час виконання замовлення використовується власні автомобілі та спеціальна техніка: асфальтоукладчики, катки, грейдера, фреза, бульдозери, екскаватори, трактори тощо. Також є власні вантажні автомобілі (самоскиди та сідлові тягачі). Всі автомобілі та техніка знаходиться на власному паркінгу. Всі роботи виконує висококваліфікований персонал за допомоги новітньої техніки. Проведений аналіз господарсько-економічної діяльності показує, що підприємство розвивається, показники ростуть, що говорить про економічну ефективність ТЗОВ «Луцькавтодор-Сервіс».

Проведений аналіз за п'яти силами Портера, аналіз галузі та SWOT-аналіз. Наведені висновки, щодо аналізу та запропоновано зміни для покращення зовнішнього та внутрішнього середовища компанії.

Проаналізовано життєвий цикл підприємства, та з'ясовано, що підприємство знаходиться на стадії ранньої зрілості. Виявлено, що на підприємстві немає місії та бачення. Також не сформована цільна стратегія розвитку підприємства. Тому було вирішено розробити нову місію, сформувану бачення для компанії та розробити оновлену стратегію розвитку. Ці заходи дозволять підвищити ефективність використання наявних ресурсів та врахувати ризики за несплату виконаних замовлень.

В третьому розділі розроблені рекомендації щодо створення оновленої стратегії розвитку ТЗОВ «Луцькавтодор-Сервіс». Сформовано бачення компанії – «Стати лідером в сфері будівництва та обслуговування доріг на заході України та увійти десятку найкращих компаній України в цій сфері». Також сформована місія – «Діяльність ТЗОВ «Луцькавтодор-Сервіс» спрямована на будівництво безпечних та надійних доріг. Нашим завданням є впровадження інноваційних технологій в будівництві доріг, та удосконаленням існуючих за рахунок новітньою спецтехніки. Це допоможе підняти дорожню інфраструктуру на новий рівень».

Обрано функціональний підхід при формуванні стратегії розвитку підприємства. А саме розроблені рекомендації щодо кожного з елементів даного підходу: стратегії науково-дослідної роботи (НДР), виробничої стратегії, рекламної стратегії, фінансової стратегії та стратегії управління персоналом.

Розроблений план дій на 2022 рік та наступні три роки для впровадження нової стратегії розвитку для ТЗОВ «Луцькавтодор-Сервіс» зважаючи на можливі сценарії майбутнього. Серед завдань є: виконання приватних замовлень, поточні ямкові ремонти та експлуатація наявних об'єктів, залучення іноземних інвесторів, будівництво нових доріг, проведення капітальних ремонтів доріг. Також запропоновано відправляти персонал на стажування до іноземних великих підприємств з дорожнього будівництва.

Надано рекомендації для діяльності підприємства, зважаючи на різні сценарії майбутнього. В разі розвитку першого сценарію рекомендується використовувати автомобілі та спецтехніку для виконання приватних замовлень. Також автором запропоновано відкрити маркетинговий відділ на підприємства для збільшення кількості приватних замовлень, зменшивши при цьому залежність від державних замовлень.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Шастун С.В. Сутність та особливості розвитку стратегії підприємств. Науковий вісник Херсонського державного університету. 2017. № 24. С.161-165.
2. Василюга С.М. Поняття стратегії розвитку підприємства //Економіка та держава. – 2020. – №. 1. – С. 121-125.
3. Хваль Ю.О. Аналіз вибору стратегії розвитку компанії на основі моделі життєвого циклу товару на ринку (ЖКЦ) та матриці Бостонської консультаційної групи (БКГ). Ефективна економіка. 2012. № 5.
4. Білик М.Д. "Стратегічне управління та стратегії підприємства." (2009).
5. Полюхович М. "Аналіз підходів до формування конкурентної стратегії розвитку підприємства." Галицький економічний вісник 69.2 (2021): 118-128.
6. Терещенко, І.О., Білецька Д.І. "Конкурентні стратегії управління підприємством." Агросвіт 20 (2019): 82-87.
7. Бруслоновська, І., та Матвійчук В. "Теоретичні аспекти формування фінансової стратегії підприємства." Економіка і організація управління 3 (31) (2018): 100-111.
8. Краснокутська Н.С., Кабанець І.А. Стратегічне управління : навчальний посібник для студентів економічних спеціальностей – Харків : НТУ «ХП», 2017. – 460 с.
9. Сасенко М.Г. Стратегія підприємства. Навчальний посібник – Тернопіль – 130 с.
10. Довгань Л.Є., Мохонько Г.А., Малик І.П. – К.: КПІ ім. Ігоря Сікорського. Управління проектами: навчальний посібник 2017. – 420 с.
11. Пащенко О.П. "Особливості формування конкурентних переваг підприємства: стратегічний аспект." (2015).
12. Олійник Л.В., Кузнецова А.П. "Методологічні засади формування стратегії розвитку підприємства." 2018.

13. Зарічна, О.В. "Роль стратегічного управління в діяльності підприємства в умовах сталого розвитку регіону." Соціально-економічні проблеми сучасного періоду України (2014): 295-302.
14. Назаренко І.М. "Наукові концепції розвитку стратегічного менеджменту: сутність, призначення та перспективи." Науковий вісник Ужгородського університету. Сер.: Економіка 1 (2014): 53-58.
15. Малюта Л.Я. Стратегічне управління інноваційним розвитком підприємства : навчальний посібник – Тернопіль: ФОП Паляниця В.А., 2016. – 232 с
16. Хлевицька Т.Б., Защук О.В. Стратегія підприємства: навч.посіб. за ред. Т.Б. Хлевицької – Донецьк: ДонНУЕТ, 2014. –455 с. – ISBN
17. Маслак, О.О., Огерчук Ю.В., Маслак Т. О. "Особливості вибору стратегії розвитку вітчизняних підприємств на основі аналізу стратегічних альтернатив." (2021).
18. Галецька А.Р. "Теоретико-методологічні аспекти стратегічного управління підприємством." подільський науковий вісник: 40 с.
19. Підмурняк О.О., Баюра Д. О. "Організаційні зміни як головні складові у процесі організаційно-управлінської реструктуризації підприємств автомобільної галузі України." Економіка та держава 5 (2020): 81-87.
20. Даць І.В. "Теоретичні основи стратегічного управління підприємством." (2018).
21. Agostini L, Filippini R. "Organizational and managerial challenges in the path toward Industry 4.0." European Journal of Innovation Management (2019).
22. Mohelska H., Sokolova M. "Management approaches for Industry 4.0—the organizational culture perspective." Technological and Economic Development of Economy 24.6 (2018): 2225-2240.
23. Шульгіна Л.М., Юхименко В.В. Сучасні концепції стратегічного управління інноваційним розвитком підприємства. Маркетинг і менеджмент інновацій. – 2011. – №3. – Т.2. – С.79-84.

24. Гринь В.П. "Історичний аналіз розвитку системи стратегічного управління та її облікового забезпечення." Проблеми теорії та методології бухгалтерського обліку, контролю і аналізу 2 (43) (2019): 29-34.
25. Скотнікова Л.П., Угрімова І.В. "Роль інвестиційної стратегії у розвитку підприємства." (2018).
26. Грабовенко О.В. Економічні виміри диверсифікації діяльності підприємств. Економіка та підприємництво : зб. наук. пр. / М-во освіти і науки України, ДВНЗ «Київ. нац. екон. ун-т ім. Вадима Гетьмана» – Київ : КНЕУ, 2019. – № 43. – С. 80–92.
27. Саух І. Оцінка наукових підходів до трактування сутності стратегії підприємства та її змістовні характеристики. Соціально-економічні проблеми і держава. 2016. Вип. 1 (14). С. 145–151.
28. Макаренко Н.П., "Оцінка ефективності реалізації маркетингової стратегії в системі управління збутовою діяльністю аграрного підприємства." (2018).
29. Шквиря Н.О, "Розробка товарної стратегії підприємства." Економічна аналітика: сучасні реалії та прогностичні можливості (2019): 67-71.
30. Бізнес, Економіка Менеджмент. "Концептуальні основи розробки стратегічних напрямів розвитку організації." (2020).
31. Зеліско І.М., Сосновська О.О. Аналіз впливу глобальних ризиків сучасності на функціонування вітчизняних підприємств зв'язку. Бізнес Інформ : науковий журнал. Харків: Інжек. 2018. № 12. С. 232–238
32. Полюхович М.В. Конкурентна стратегія розвитку підприємства як сучасний ефективний інструмент менеджменту. Modern Economics. 2019. № 18. С. 138–144.
33. Полюхович М.В. Аналіз підходів до формування конкурентної стратегії розвитку підприємства. Галицький економічний вісник. – 2021. – Т. 69. – № 2. – С. 118-128.
34. Паламаренко Я.В. "Сучасні підходи до оцінювання рівня стратегічного розвитку підприємства." Ефективна економіка.-2020.-№ 5.-11 с. (2020).

35. Мазур А.Г., Шаманська О.І. Управління ресурсним потенціалом підприємства: монографія. Вінниця ТОВ фірма "Планер": 2013. 272 с.
36. Офіційний сайт Wirtgen Group URL: <https://www.wirtgen-group.com/ocs/en-mn/benninghoven/eco-3000-49-p/>
37. Офіційний сайт Укравтодору URL: <https://ukravtodor.gov.ua>
38. Шведа Н.М. "Причини необхідності формулювання місії підприємства." Матеріали VIII Всеукраїнської науково-практичної конференції пам'яті почесного професора ТНТУ, академіка НАН України Чумаченка Миколи Григоровича: Інновації: аспекти управління, виробництва, сфери обслуговування " (2019): 91-92.
39. Осовська Г.В., Волківська А.М, Косинський О.Ю. "Місія як головний стратегічний орієнтир підприємства." (2021): с. 252.
40. Попов О., "Особливості розробки стратегії розвитку підприємства в умовах конкурентної боротьби." Вісник студентського наукового товариства «Ватра» Вінницького торговельно-економічного інституту ДТЕУ. Вінниця: Редакційно-видавничий: 187
41. Офіційний сайт Business Insider Польщі URL: <https://businessinsider.com.pl/finanse/makroekonomia/finansowy-bilans-czlonkostwa-polski-w-ue/41tx0tb>
42. Офіційний сайт Міністерства фінансів України URL: <https://index.minfin.com.ua/ua/economy/index/inflation/>
43. The strategy process. Concept, Contexts, Cases / H.Mintzberg, J. Lampel, J. Brian Quinn, S. Ghoshal.. – 1012 с
44. Wood R. Managing Complexity, 2000. – 320 с. – (Main edition).
45. Chan Kim W. Blue Ocean Strategy. 2015. – 320 с. – (Expanded edition).
46. Porter M. The Five Competitive Forces That Shape Strategy, 2008.
47. Синчук І.В. Вплив SWOT-аналізу на прийняття управлінських рішень в умовах фінансової кризи. "Молодий вчений". 2016. № 3 (30). С. 174-178
48. Люльов О.В., "Теоретичні основи формування механізму визначення пріоритетності та узгодженості цілей на підприємстві." (2009).

- 49.Офіційний сайт Державної служби статистики України URL: <http://www.ukrstat.gov.ua>
- 50.Князевич А. О. Управління стадіями життєвого циклу підприємств / А. О. Князевич // Науковий вісник Ужгородського університету. – Серія «Економіка». – Вип. 2(36). – 2012. – С. 140–143.
51. Michael E. Porter. Competitive Strategy: Techniques for Analyzing Industries and Competitors. The free press. 1990. 422 p. (Перекладено автором).
52. Игорь Ансофф. Стратегическое управление. 1989. 447 с.
53. Chandler A. Strategy and Structure: Chapters in the History of the Industrial Enterprise. – 1962, – 465 с.
- 54.Офіційний сайт Верховної Ради України / Кодекс законів про працю України. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/322-08#n199>

ДОДАТКИ

Додаток А

Перелік питань з інтерв'ю з генеральним директором

ТЗОВ «Луцькавтодор-Сервіс»

1. Як за допомогою одного речення можна сформулювати місію підприємства?
2. «Луцькавтодор-Сервіс» - велика компанія із будівництва доріг і не тільки. Скажіть, яка у підприємства глобальна стратегія?
3. Яку стратегію керівництво компанії обрало у цей складний період?
4. Які на даний момент (18 квітня 2022 року) підприємство має цілі?
5. Як змінилися цілі компанії у порівнянні із 2020, 2021 та 2022 роками?
6. Які управлінські рішення ви можете застосувати у ситуації 2022 року, враховуючи досвід пандемії COVID-19 у 2020 році?
7. Чи планує компанія розширювати спектр своєї діяльності?
8. Як у компанії був побудований кризовий менеджмент? Чи було підприємство готове до розвитку таких подій?

Додаток Б

Фінансово-економічні показники діяльності

ТЗОВ «Луцькавтодор-Сервіс» за 2020-2021 роки

Річна фінансова звітність ТЗОВ «Луцькавтодор-Сервіс» за 2021 рік

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

Підприємство **ТОВАРИСТВО З ОБМЕЖЕНОЮ ВІДПОВІДАЛЬНІСТЮ "ЛУЦЬКАВТОДОР.СЕРВІС"** Дата (рік, місяць, день) **2021, грудень, 31**

Територія **ВОЛИНСЬКА** за ЄДРРНОМ **13011567**

Організаційно-правова форма господарювання **Товариство з обмеженою відповідальністю** за КОПФГ **240**

Вид економічної діяльності **Будівництво доріг і автошляхів** за КВЕД **42.11**

Середня кількість працівників **236**

Адреса, телефон **вулиця Дубнівська, буд. 66, м. ЛУЦЬК, ВОЛИНСЬКА обл., 43010** **033229213**

Одиниця виміру: тис. грн. без десяткового знака (окрім розділу IV Звіту про фінансові результати (Звіту про сукупний дохід) (форма №2), грошові показники якого наводяться в гривнях з копійками)

Складено (зробити позначку "х" у відповідній клітинці):
за національними положеннями (стандартами) бухгалтерського обліку **х**
за міжнародними стандартами фінансової звітності

Баланс (Звіт про фінансовий стан)
на 31 грудня 2021 р.

Форма №1 Код за ДКУД 1801001

А К Т И В	Код рядка	На початок звітного періоду	На кінець звітного періоду
I	2	3	4
I. Необоротні активи			
Нематеріальні активи	1000	6	5
первісна вартість	1001	10	10
накопичена амортизація	1002	4	5
Незавершені капітальні інвестиції	1005	-	-
Основні засоби	1010	538	463
первісна вартість	1011	1 454	1 515
знос	1012	916	1 052
Інвестиційна нерухомість	1015	-	-
первісна вартість інвестиційної нерухомості	1016	-	-
знос інвестиційної нерухомості	1017	-	-
Довгострокові біологічні активи	1020	-	-
первісна вартість довгострокових біологічних активів	1021	-	-
накопичена амортизація довгострокових біологічних активів	1022	-	-
Довгострокові фінансові інвестиції: які обліковуються за методом участі в капіталі інших підприємств	1030	-	-
інші фінансові інвестиції	1035	-	-
Довгострокова дебіторська заборгованість	1040	-	-
Відстрочені податкові активи	1045	-	-
Гудвіл	1050	-	-
Відстрочені аквізиційні витрати	1060	-	-
Залишок коштів у централізованих страхових резервних фондах	1065	-	-
Інші необоротні активи	1090	-	-
Усього за розділом I	1095	544	468
II. Оборотні активи			
Запаси	1100	2 687	8 369
виробничі запаси	1101	-	8 369
незавершене виробництво	1102	-	-
готова продукція	1103	-	-
товари	1104	-	-
Поточні біологічні активи	1110	-	-
Депозити перестрахування	1115	-	-
Векселі одержані	1120	-	-
Дебіторська заборгованість за продукцію, товари, роботи, послуги	1125	50 955	62 834
Дебіторська заборгованість за розрахунками: за виданими авансами	1130	-	-
із бюджетом	1135	301	361
у тому числі з податку на прибуток	1136	-	-
Дебіторська заборгованість за розрахунками з нарахованих доходів	1140	-	-
Дебіторська заборгованість за розрахунками із внутрішніх розрахунків	1145	-	-
Інша поточна дебіторська заборгованість	1155	4 623	39 476
Поточні фінансові інвестиції	1160	-	-
Гроші та їх еквіваленти	1165	114 315	124 778
готівка	1166	-	-
рахунки в банках	1167	114 315	124 778
Витрати майбутніх періодів	1170	28 255	28 272
Частка перестраховика у страхових резервах	1180	-	-
у тому числі в: резервах довгострокових зобов'язань	1181	-	-
резервах збитків або резервах належних виплат	1182	-	-
резервах незароблених премій	1183	-	-

інших страхових резервах	1184	-	-
Інші оборотні активи	1190	7 297	-
Усього за розділом II	1195	208 433	264 090
III. Необоротні активи, утримувані для продажу, та групи вибуття	1200	-	-
Баланс	1300	208 977	264 558

Пасив	Код рядка	На початок звітного періоду	На кінець звітного періоду
I	2	3	4
I. Власний капітал			
Зареєстрований (паіовий) капітал	1400	44	44
Внески до незареєстрованого статутного капіталу	1401	-	-
Капітал у дооцінках	1405	-	-
Додатковий капітал	1410	-	-
емісійний дохід	1411	-	-
накопичені курсові різниці	1412	-	-
Резервний капітал	1415	-	-
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	1420	38 621	44 561
Неоплачений капітал	1425	(-)	(-)
Виступлений капітал	1430	(-)	(-)
Інші резерви	1435	-	-
Усього за розділом I	1495	38 665	44 605
II. Довгострокові зобов'язання і забезпечення			
Відстрочені податкові зобов'язання	1500	-	13 023
Пенсійні зобов'язання	1505	-	-
Довгострокові кредити банків	1510	-	-
Інші довгострокові зобов'язання	1515	-	-
Довгострокові забезпечення	1520	-	-
довгострокові забезпечення витрат персоналу	1521	-	-
Цільове фінансування	1525	-	-
благодійна допомога	1526	-	-
Страхові резерви	1530	-	-
у тому числі:	1531	-	-
резерв довгострокових зобов'язань			
резерв збитків або резерв належних виплат	1532	-	-
резерв незароблених премій	1533	-	-
інші страхові резерви	1534	-	-
Інвестиційні контракти	1535	-	-
Призовий фонд	1540	-	-
Резерв на виплату джек-поту	1545	-	-
Усього за розділом II	1595	-	13 023
III. Поточні зобов'язання і забезпечення			
Короткострокові кредити банків	1600	3 000	-
Векселі видані	1605	-	-
Поточна кредиторська заборгованість за:			
довгостроковими зобов'язаннями	1610	-	-
товари, роботи, послуги	1615	163 302	206 416
розрахунками з бюджетом	1620	3 888	309
у тому числі з податку на прибуток	1621	2 382	32
розрахунками зі страхування	1625	-	173
розрахунками з оплати праці	1630	68	30
Поточна кредиторська заборгованість за одержаними авансами	1635	-	-
Поточна кредиторська заборгованість за розрахунками з учасниками	1640	-	-
Поточна кредиторська заборгованість із внутрішніх розрахунків	1645	-	-
Поточна кредиторська заборгованість за страховою діяльністю	1650	-	-
Поточні забезпечення	1660	-	-
Доходи майбутніх періодів	1665	-	-
Відстрочені комісійні доходи від перестраховиків	1670	-	-
Інші поточні зобов'язання	1690	54	2
Усього за розділом III	1695	170 312	206 930
IV. Зобов'язання, пов'язані з необоротними активами, утримуваними для продажу, та групами вибуття	1700	-	-
V. Чиста вартість активів недержавного пенсійного фонду	1800	-	-
Баланс	1900	208 977	264 558

Керівник

Головний бухгалтер

ЕП Юрчук
Олексій
Володимирович

ЕП Миколайчук
Лідія
Феодосіївна

Юрчук Олексій Володимирович

Миколайчук Лідія Феодосіївна

1. Кодифікатор адміністративно-територіальних одиниць та територій територіальних громад.

2. Визначається порядком, встановленому центральним органом виконавчої влади, що реалізує державну політику у сфері статистики.

Підприємство	ТОВАРИСТВО З ОБМЕЖЕНОЮ ВІДПОВІДАЛЬНІСТЮ "ЛУЦЬКАВТОДОР-СЕРВІС"	Дата (рік, місяць, число) за ЄДРПОУ	КОДИ		
			2022	01	01
			23251561		
		(найменування)	ДОКУМЕНТ ПРИЙНЯТО		

Звіт про рух грошових коштів (за прямим методом)
за Рік 2021 р.

Форма №3 Код за ДКУД 1801004

Стаття	Код	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	3	4
I. Рух коштів у результаті операційної діяльності			
Надходження від:			
Реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	3000	915 484	972 115
Повернення податків і зборів	3005	-	-
у тому числі податку на додану вартість	3006	-	-
Цільового фінансування	3010	1 034	53
Надходження від отримання субсидій, дотацій	3011	-	-
Надходження авансів від покупців і замовників	3015	-	-
Надходження від повернення авансів	3020	-	-
Надходження від відсотків за залишками коштів на поточних рахунках	3025	711	1 697
Надходження від боржників неустойки (штрафів, пені)	3035	-	20 569
Надходження від операційної оренди	3040	-	-
Надходження від отримання роялті, авторських винагород	3045	-	-
Надходження від страхових премій	3050	-	-
Надходження фінансових установ від повернення позик	3055	-	-
Інші надходження	3095	-	20 000
Витрачання на оплату:			
Товарів (робіт, послуг)	3100	(795 120)	(853 258)
Праці	3105	(39 279)	(28 007)
Відрахувань на соціальні заходи	3110	(10 253)	(7 804)
Зобов'язань з податків і зборів	3115	(17 556)	(14 887)
Витрачання на оплату зобов'язань з податку на прибуток	3116	(3 654)	(1 885)
Витрачання на оплату зобов'язань з податку на додану вартість	3117	(4 231)	(6 174)
Витрачання на оплату зобов'язань з інших податків і зборів	3118	(9 671)	(6 828)
Витрачання на оплату авансів	3135	(-)	(-)
Витрачання на оплату повернення авансів	3140	(-)	(-)
Витрачання на оплату цільових внесків	3145	(-)	(-)
Витрачання на оплату зобов'язань за страховими контрактами	3150	(-)	(-)
Витрачання фінансових установ на надання позик	3155	(-)	(-)
Інші витрачання	3190	(4 452)	(3 695)
Чистий рух коштів від операційної діяльності	3195	50 569	106 783
II. Рух коштів у результаті інвестиційної діяльності			
Надходження від реалізації:			
фінансових інвестицій	3200	-	-
необоротних активів	3205	-	-
Надходження від отриманих:			
відсотків	3215	-	-
дивідендів	3220	-	-
Надходження від деривативів	3225	-	-
Надходження від погашення позик	3230	116	-
Надходження від вибуття дочірнього підприємства та іншої господарської одиниці	3235	-	-
Інші надходження	3250	-	-

Витрачання на придбання: фінансових інвестицій	3255	(-)	(-)
необоротних активів	3260	(61)	(82)
Виплати за деривативами	3270	(-)	(-)
Витрачання на надання позик	3275	(35 000)	(-)
Витрачання на придбання дочірнього підприємства та іншої господарської одиниці	3280	(-)	(-)
Інші платежі	3290	(-)	(-)
Чистий рух коштів від інвестиційної діяльності	3295	-34 945	-82
III. Рух коштів у результаті фінансової діяльності			
Надходження від: Власного капіталу	3300	-	-
Отримання позик	3305	272 293	35 930
Надходження від продажу частки в дочірньому підприємстві	3310	-	-
Інші надходження	3340	-	-
Витрачання на: Викуп власних акцій	3345	(-)	(-)
Погашення позик	3350	275 293	36 360
Сплату дивідендів	3355	(-)	(-)
Витрачання на сплату відсотків	3360	(2 161)	(242)
Витрачання на сплату заборгованості з фінансової оренди	3365	(-)	(-)
Витрачання на придбання частки в дочірньому підприємстві	3370	(-)	(-)
Витрачання на виплати неконтрольованим часткам у дочірніх підприємствах	3375	(-)	(-)
Інші платежі	3390	(-)	(-)
Чистий рух коштів від фінансової діяльності	3395	-5 161	-672
Чистий рух грошових коштів за звітний період	3400	10 463	106 029
Залишок коштів на початок року	3405	114 315	8 286
Вплив зміни валютних курсів на залишок коштів	3410	-	-
Залишок коштів на кінець року	3415	124 778	114 315

Керівник



Головний бухгалтер

Юрчук
Олексій
ВолодимировичЕП Миколайчук
Лідія Феодосіївна

Юрчук Олексій Володимирович

Миколайчук Лідія Феодосіївна

Підприємство **ТОВАРИСТВО З ОБМЕЖЕНОЮ ВІДПОВІДАЛЬНІСТЮ
"ЛУЦЬКАВТОДОР-СЕРВІС"**

Дата (рік, місяць, число)
за ЄДРПОУ

КОДИ		
2022	01	01
23251561		

(найменування)

Звіт про фінансові результати (Звіт про сукупний дохід)
за Рік 2021 р.

ДОКУМЕНТ ПРИЙНЯТО

Форма № 2 Код за ДКУД **1801003**

I. ФІНАНСОВІ РЕЗУЛЬТАТИ

Стаття	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	3	4
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	2000	771 350	793 607
Чисті зароблені страхові премії	2010	-	-
премії підписані, валова сума	2011	-	-
премії, передані у перестрахування	2012	-	-
зміна резерву незароблених премій, валова сума	2013	-	-
зміна частки перестраховиків у резерві незароблених премій	2014	-	-
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	2050	(694 116)	(662 690)
Чисті понесені збитки за страховими виплатами	2070	-	-
Валовий:			
прибуток	2090	77 234	130 917
збиток	2095	(-)	(-)
Дохід (витрати) від зміни у резервах довгострокових зобов'язань	2105	-	-
Дохід (витрати) від зміни інших страхових резервів	2110	-	-
зміна інших страхових резервів, валова сума	2111	-	-
зміна частки перестраховиків в інших страхових резервах	2112	-	-
Інші операційні доходи	2120	1 016	22 276
у тому числі:	2121	-	-
дохід від зміни вартості активів, які оцінюються за справедливою вартістю			
дохід від первісного визнання біологічних активів і сільськогосподарської продукції	2122	-	-
дохід від використання коштів, вивільнених від оподаткування	2123	-	-
Адміністративні витрати	2130	(5 722)	(10 556)
Витрати на збут	2150	(171)	(-)
Інші операційні витрати	2180	(61 619)	(131 316)
у тому числі:	2181	-	-
витрати від зміни вартості активів, які оцінюються за справедливою вартістю			
витрати від первісного визнання біологічних активів і сільськогосподарської продукції	2182	-	-
Фінансовий результат від операційної діяльності:			
прибуток	2190	10 738	11 321
збиток	2195	(-)	(-)
Дохід від участі в капіталі	2200	-	-
Інші фінансові доходи	2220	-	-
Інші доходи	2240	-	20 000
у тому числі:	2241	-	-
дохід від благодійної допомоги			
Фінансові витрати	2250	(2 161)	(242)
Втрати від участі в капіталі	2255	(-)	(-)
Інші витрати	2270	(1 333)	(9 581)
Прибуток (збиток) від впливу інфляції на монетарні статті	2275	-	-

Продовження додатка 2

Фінансовий результат до оподаткування:			
прибуток	2290	7 244	21 498
збиток	2295	(-)	(-)
Витрати (дохід) з податку на прибуток	2300	(1 304)	(3 870)
Прибуток (збиток) від припиненої діяльності після оподаткування	2305	-	-
Чистий фінансовий результат:			
прибуток	2350	5 940	17 628
збиток	2355	(-)	(-)

II. СУКУПНИЙ ДОХІД

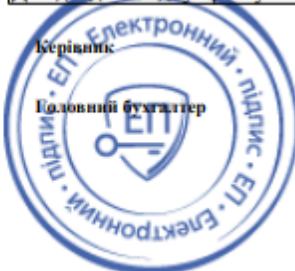
Стаття	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	3	4
Дооцінка (уцінка) необоротних активів	2400	-	-
Дооцінка (уцінка) фінансових інструментів	2405	-	-
Накопичені курсові різниці	2410	-	-
Частка іншого сукупного доходу асоційованих та спільних підприємств	2415	-	-
Інший сукупний дохід	2445	-	-
Інший сукупний дохід до оподаткування	2450	-	-
Податок на прибуток, пов'язаний з іншим сукупним доходом	2455	-	-
Інший сукупний дохід після оподаткування	2460	-	-
Сукупний дохід (сума рядків 2350, 2355 та 2460)	2465	5 940	17 628

III. ЕЛЕМЕНТИ ОПЕРАЦІЙНИХ ВИТРАТ

Назва статті	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	3	4
Матеріальні затрати	2500	641 710	630 849
Витрати на оплату праці	2505	47 884	34 833
Відрахування на соціальні заходи	2510	10 191	7 433
Амортизація	2515	224	131
Інші операційні витрати	2520	61 619	131 316
Разом	2550	761 628	804 562

IV. РОЗРАХУНОК ПОКАЗНИКІВ ПРИБУТКОВОСТІ АКЦІЙ

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



Олексій
Володимирович
ЕП Миколайчук
Лідія Феодосіївна

Юрчук Олексій Володимирович

Миколайчук Лідія Феодосіївна

Підприємство **ТОВАРИСТВО З ОБМЕЖЕНОЮ ВІДПОВІДАЛЬНІСТЮ**
"ЛУЦЬКАВТОДОР-СЕРВІС"

(найменування)

Дата (рік, місяць, число)

за ЄДРПОУ

КОДИ		
2022	01	01
23251561		
ДОКУМЕНТ ПРИЙНЯТО		

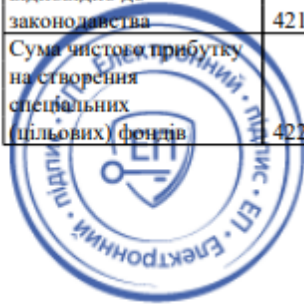
Звіт про власний капітал
за **Рік 2021** р.

Форма №4

Код за ДКУД

1801005

Стаття	Код рядка	Зареєстрований (пайовий) капітал	Капітал у дооцінках	Додатковий капітал	Резервний капітал	Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	Неоплачений капітал	Вилучений капітал	Всього
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Залишок на початок року	4000	44	-	-	-	38 025	-	-	38 069
Коригування:									
Зміна облікової політики	4005	-	-	-	-	-	-	-	-
Виправлення помилок	4010	-	-	-	-	596	-	-	596
Інші зміни	4090	-	-	-	-	-	-	-	-
Скоригований залишок на початок року	4095	44	-	-	-	38 621	-	-	38 665
Чистий прибуток (збиток) за звітний період	4100	-	-	-	-	5 940	-	-	5 940
Інший сукупний дохід за звітний період	4110	-	-	-	-	-	-	-	-
Дооцінка (уцінка) необоротних активів	4111	-	-	-	-	-	-	-	-
Дооцінка (уцінка) фінансових інструментів	4112	-	-	-	-	-	-	-	-
Накопичені курсові різниці	4113	-	-	-	-	-	-	-	-
Частка іншого сукупного доходу асоційованих і спільних підприємств	4114	-	-	-	-	-	-	-	-
Інший сукупний дохід	4116	-	-	-	-	-	-	-	-
Розподіл прибутку:									
Виплати власникам (дивіденди)	4200	-	-	-	-	-	-	-	-
Спрямування прибутку до зареєстрованого капіталу	4205	-	-	-	-	-	-	-	-
Відрахування до резервного капіталу	4210	-	-	-	-	-	-	-	-
Сума чистого прибутку, належна до бюджету відповідно до законодавства	4215	-	-	-	-	-	-	-	-
Сума чистого прибутку на створення спеціальних (цільових) фондів	4220	-	-	-	-	-	-	-	-



1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Сума чистого прибутку на матеріальне заохочення	4225	-	-	-	-	-	-	-	-
Внески учасників:									
Внески до капіталу	4240	-	-	-	-	-	-	-	-
Погашення заборгованості з капіталу	4245	-	-	-	-	-	-	-	-
Вилучення капіталу:									
Викуп акцій (часток)	4260	-	-	-	-	-	-	-	-
Перепродаж викуплених акцій (часток)	4265	-	-	-	-	-	-	-	-
Анулювання викуплених акцій (часток)	4270	-	-	-	-	-	-	-	-
Вилучення частки в капіталі	4275	-	-	-	-	-	-	-	-
Зменшення номінальної вартості акцій	4280	-	-	-	-	-	-	-	-
Інші зміни в капіталі	4290	-	-	-	-	-	-	-	-
Придбання (продаж) неконтрольованої частки в дочірньому підприємстві	4291	-	-	-	-	-	-	-	-
Разом змін у капіталі	4295	-	-	-	-	5 940	-	-	5 940
Залишок на кінець року	4300	44	-	-	-	44 561	-	-	44 605

Керівник

Головний бухгалтер

Юрчук
Олексій
ВолодимировичЕП Миколайчук
Лідія Феодосіївна

Юрчук Олексій Володимирович

Миколайчук Лідія Феодосіївна