



# Стратегічний аналіз

Горбунов Владислав ЕП-45 | Назва компанії



ДП «Автоскладальний завод №1» ПАТ  
«Автомобільна Компанія «Богдан  
Моторс» (в минулому ВАТ «Луцький  
автомобільний завод») створене на базі  
Луцького виробничого майданчику  
корпорації «Богдан»

*Саме з початком виробництва автобусів «Богдан»  
Корпорація заявила про себе як про національного  
автовиробника.*

#### КОНТАКТНА ІНФОРМАЦІЯ

Вул. Рівненська, 42, м. Луцьк,  
Україна  
Тел/факс +38 0332 784 107  
e-mail: [presscentr@luaz.com](mailto:presscentr@luaz.com)  
<http://www.luaz.com/>

# Структура

1. Загальна характеристика підприємства
2. Аналіз зовнішнього середовища підприємства
3. Аналіз внутрішнього середовища підприємства
4. SWOT-аналіз підприємства
5. Формулювання місії та цілей підприємства Побудова «дерева цілей»
6. Формування корпоративної стратегії
7. Обґрунтування конкурентних (бізнес) стратегій для кожної стратегічної бізнес одиниці
8. Розробка функціональних стратегій підприємства

ВИСНОВКИ

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

# Загальна характеристика ДП «Автоскладальний завод №1»

Параметр, який характеризується	Зміст та особливості	Основні відмінності від інших організацій	Законодавча база заснування та функціонування організації
1	2	3	4
<b>Організаційно-правова форма (вид) підприємства</b>	ПАТ (Публічне акціонерне товариство) — акціонерне товариство, акції якого: можуть пропонуватися незвіданій кількості інвесторів шляхом публічного розміщення акцій або вільно обертаються на фондовому ринку внаслідок проходження публічною компанією процедури лістингу.	Відмінності між акціонерного товариства (АТ) і ТзОВ виявляється, передусім у способі формування статутного фонду. Акція є цінним папером, вона посвідчує право її власника на отримання дивідендів від діяльності товариства, проте не дає права вимагати повернення коштів (сплачених за акцію), у тому числі при виході акціонера зі складу АТ.	Цивільний кодекс України, Господарський кодекс України, Закон України «Про акціонерні товариства»
<b>Види діяльності</b>	Основним завданням ДП «Автоскладальний завод №1» є виробництво автобусів малого, середнього, великого та надвеликого класу та тролейбусів різних модифікацій	ДП «АСЗ №1» АТ «АК «Богдан Моторс» має пресово-заготівельне, кузовне, фарбувальне, складальне виробництво, комплекс діагностики, доводки та здачі. Виробнича площа підприємства (з урахуванням введення в експлуатацію другої черги виробництва) – 63 700 м <sup>2</sup>	Цивільний кодекс України, від 19.01.2003. Господарський кодекс України, від 16.01.2003.
<b>Форма власності</b>	Право приватної корпоративної власності виникає на підставі: добровільного об'єднання майна громадян і юридичних осіб для створення кооперативів, акціонерних товариств, інших господарських товариств і об'єднань.	Право приватного колективного володіння здійснюється колективом людей, склад якого постійно змінюється.	Цивільний кодекс України, від 19.01.2003.





## ВИРОБНИЧІ ПОТУЖНОСТІ

ДП «АСЗ №1» АТ «АК «Богдан Моторс» може виготовляти до 8000 автобусів та тролейбусів на рік. Підприємство має пресово-заготівельне, кузовне, фарбувальне, складальне виробництво, комплекс діагностики, доводки та здачі. Виробнича площа підприємства (з урахуванням введення в експлуатацію другої черги виробництва) – 63 700 м<sup>2</sup>



## МОДЕЛЬНИЙ РЯД

Завод випускає малі, середні, великі, надвеликі автобуси та тролейбуси різних модифікацій; зокрема, туристичні, міжміські, приміські, міські, спеціалізовані та шкільні



## ТЕХНОЛОГІЇ ТА ІННОВАЦІЇ

У створенні виробничих потужностей автозаводу беруть участь світові лідери виробництва фарбувального, зварювального та складального обладнання – компанії Eisenmann та Durr. Зокрема, ці підприємства виготовляють фарбувальні комплекси зі застосуванням катафарезного покриття і комплекси діагностики



## СТАНДАРТИ ЯКОСТІ

У ДП «Автоскладальний завод №1» АТ «АК «Богдан Моторс» діє сертифікована система менеджменту якості, яка побудована у відповідності з вимогами міжнародного стандарту ISO 9001-2000, ISO 1400 та національного сертифікату УкрСЕПРО

# Аналіз зовнішнього середовища підприємства.

Основними покупцями та споживачами продукції ДП «Автоскладальний завод №1» є підприємства та організації України так й інших держав, такі як Білорусь, Грузія, Вірменія, Польща, Чехія, Молдова, Угорщина, Болгарія та Румунія.

Основним і найбільшим конкурентом ДП «Автоскладальний завод №1» є ПАТ «ЗАЗ», але на ринку є й багато інших підприємств які можуть мати загрозу.



## Аналіз постачальників ДП «Автоскладальний завод №1»

Постачальник	Продукція постачання	Тенденції зміни
1	2	3
ТОВ «Торгово - Сервісний Дім Богдан»	автобуси та тролейбуси ТМ Богдан	Нестабільні поставки сировини.
ТОВ «Хюндай Мотор Україна»	легкові автомобілів ТМ Hyundai	Нестабільні поставки сировини.
ТОВ «Український автобус»	автобуси ТМ ATAMAN	Нестабільні поставки сировини.
ТОВ «Богдан Авто Холдинг»	легковий транспорт різних марок	Нестабільні поставки сировини. Подорожчання енергоносіїв.
«Корпорація Укравто»	легковий транспорт різних марок, автобуси ТМ I-Van та комерційний транспорт ТМ Tata, Jac	Нестабільні поставки сировини.
«Корпорація Еталон» (ПАТ Бориспільський автозавод)	автобуси та вантажний транспорту ТМ БАЗ	Нестабільні поставки сировини.
«ТДС Україна»	фронтальні навантажувачі ТМ НК та спеціальний транспорту ТМ HOWO	Нестабільні поставки сировини. Подорожчання енергоносіїв.
ТОВ «Укравтозапчастина»	сільськогосподарська та комерційна техніки	Нестабільні поставки сировини.
ТОВ «Комтранскомплект»	комерційні автомобілі ТМ Isuzu	Нестабільні поставки сировини.



# Оцінка потенційно-найвпливовіших конкурентів

Показники	Вага показника	ТОВ «Богдан-Авто ПАТ «ЗАЗ» Луцьк»				ТОВ «Автомобільний завод «Анторус»	
		Бал	Оцінка	Бал	Оцінка	Бал	Оцінка
Асортимент продукції	0,15	2	0,3	2	0,3	1	0,15
Якість продукції	0,2	3	0,6	3	0,6	2	0,4
Ціна	0,2	2	0,4	2	0,4	2	0,4
Маркетингова діяльність	0,15	2	0,3	3	0,45	1	0,15
Сучасні технології діагностики ремонту	0,1	1	0,1	2	0,2	1	0,1
Фінансова стійкість	0,2	1	0,2	2	0,4	2	0,5
	1		1,8		2,35		1,8

За даними таблиці можна зробити висновок що великий вплив на конкурентоспроможність має фінансова стійкість підприємства, яку потрібно покращувати для збільшення конкурентних переваг і в свою чергу частки на ринку.

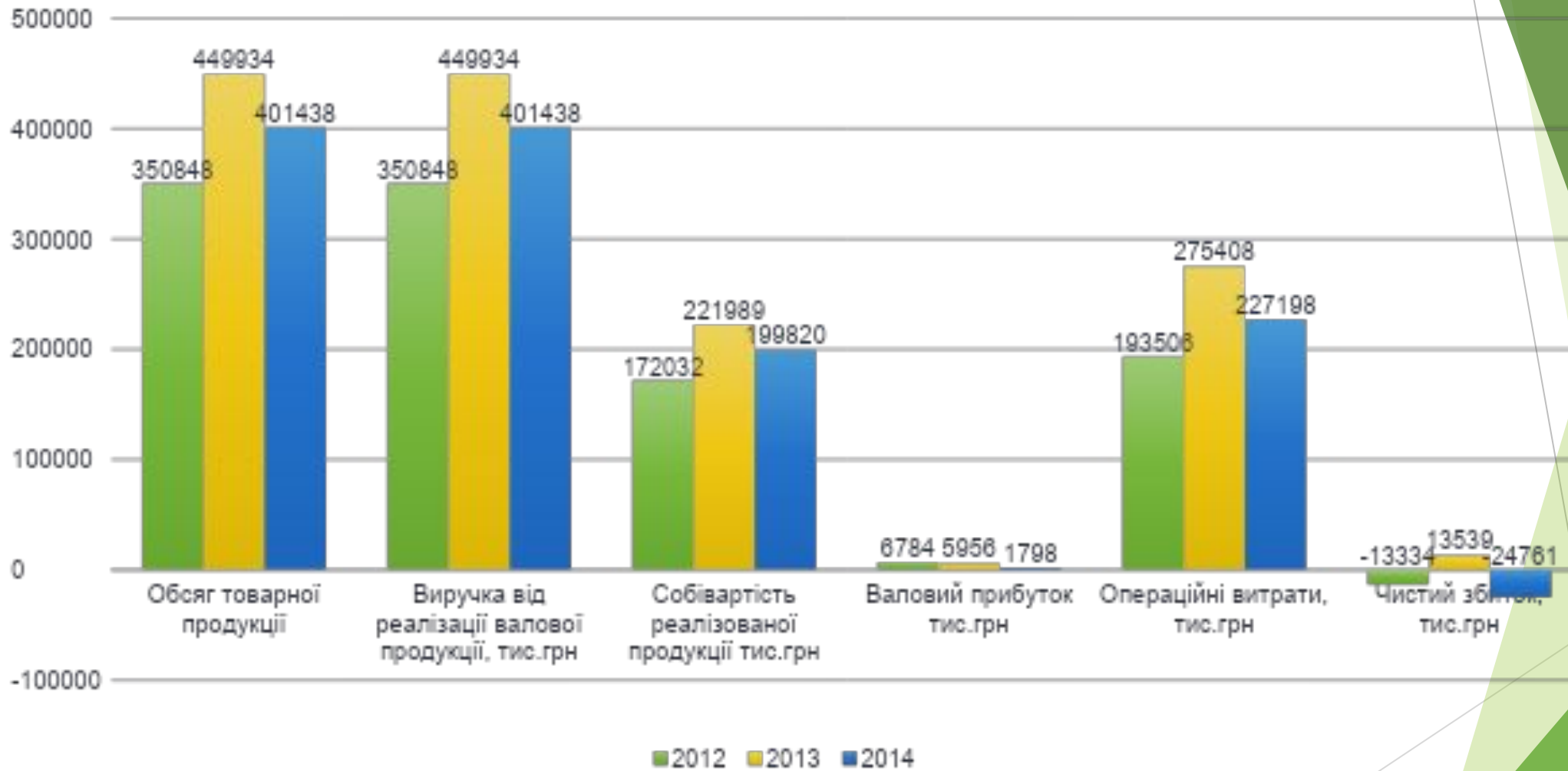
## *Оцінка впливу факторів зовнішнього середовища прямого впливу*

Група факторів	Фактор	Оцінка спрямованості впливу фактора	Оцінка впливу факторів, у балах	Загальна оцінка впливу факторів, у балах
1	2	3	4	5 = 3*4
Конкуренти	Висока якість продукції конкурентів	-1	1	-1
	Зміна цінової політики конкурентами	-1	2	-2
	Збільшення кількості активних конкурентів	-1	3	-3
	Підвищення інноваційної активності конкурентів	-1	2	-2
Споживачі	Збільшення ступеня прихильності до товару	+1	2	+2
	Зменшення мінливості споживачів	+1	2	+2
	Зниження платоспроможності населення	-1	3	-3
Постачальники	Можливість ведення договірної політики	+1	3	+3
	Можливість зміни постачальників	-1	2	+2
	Висока стабільність поставок	-1	2	-2
	Наявність партнерів-виробників	+1	2	+2
Партнери	Наявність партнерів-постачальників	+1	2	+2
	Наявність партнерів-посередників	+1	2	+2
	Висока надійність партнерів	+1	2	+2

# Оцінка впливу факторів зовнішнього середовища непрямого впливу

Група факторів	Фактор	Оцінка спрямованості впливу фактора	Оцінка впливу факторів, у балах	Загальна оцінка впливу факторів, у балах
1	2	3	4	5 = 3*4
Економічні	1. Рівень доходів;	-1	3	-3
	2. Рівень інфляції	-1	3	-3
	3. Розвиток економіки	+1	2	2
Політичні	1. Політична ситуація	-1	3	-3
	2. Політична стабільність	-1	2	-2
Правові	1. Зміни у законодавчо- нормативній базі	-1	2	-2
	2. Зміни в податковому законодавстві	-1	3	-3
Демографічні	1. Старіння населення	-1	1	-1
	2. Наявна та потенційна кількість робочої сили	+1	2	2
Науково-технічні	1. Удосконалення технологій	+1	3	3
	2. Підвищення якості	+1	3	3
	3. Розвиток НДДКР	+1	2	2
Природні	1. Підвищення екологічності	+1	2	2
	2. Стан екологічного середовища та його вплив на виробництво	+1	2	2
	3. Природні катаклізми	-1	2	-2
Соціально-культурні	1. Низький рівень освіти	-1	2	-2
	2. Низькі умови життя	-1	2	-2

### 3. Аналіз внутрішнього середовища підприємства



Аналіз основних показників діяльності підприємства



# Динаміка основних показників діяльності підприємства

№ з/п	Показник	2012	2013	2014	Абсолютне відхилення		Темп приросту	
					2013 - 2012	2014-2013	2013-2012	2014-2013
1	2	3	4	5	6	7	8	9
1	Обсяг товарної продукції, тис.грн	350848,00	449934,00	401438,00	99086,00	-48496,00	28,24	-10,78
2	Виручка від реалізації валової продукції, тис. грн	350848,00	449934,00	401438,00	99086,00	-48496,00	28,24	-10,78
3	Собівартість реалізованої продукції тис.грн	172032,00	221989,00	199820,00	49957,00	-22169,00	29,04	-9,99
4	Валовий прибуток тис. грн	6784,00	5956,00	1798,00	-828,00	-4158,00	-12,21	-69,81
5	Операційні витрати, тис.грн	193506,00	275408,00	227198,00	81902,00	-48210,00	42,33	-17,50
6	Чистий збиток, тис.грн	-13334,00	13539,00	-24761,00	26873,00	-38300,00	-201,54	-282,89

Отже, підводячи підсумок стану виробничо-господарської діяльності ДП «Автоскладальний завод №1», можна стверджувати, що він є незадовільним.

## Показники руху персоналу підприємства

Показники	Роки			Абсолютне відхилення, +/-		Темп приросту, %	
	2012	2013	2014	2013-2012	2014-2013	2013/2012	2014/2013
1	2	3	4	5	6	7	8
<b>Середньооблікова чисельність працівників, осіб</b>	1118	991	696	-127	-295	-11,36	-29,77
<b>Прийнято протягом року, осіб</b>	14	24	6	10	-18	71,43	-75,00
<b>Звільнено протягом року, осіб, з них</b>	147	127	295	-20	168	-13,61	132,28
<b>За власним бажанням та за порушення трудової дисципліни</b>	130	110	283	-20	173	-15,38	157,27
<b>Коефіцієнт обороту з прийняття</b>	17	17	12	0	-5	0,00	-29,41
<b>Коефіцієнт обороту зі звільнення</b>	1,25	2,42	0,86	1,17	-1,56	93,40	-64,40
<b>Коефіцієнт плинності кадрів</b>	13,15	12,82	42,39	-0,33	29,57	-2,53	230,74

## Динаміка показників маркетингової діяльності підприємства

№	Показник	2012	2013	2014	Абсолютне відхилення, +/-		Темп приросту, %	
					2013-2012	2014-2013	2013/ 2012	2013/ 2014
1	2	3	4	5	6	7	8	9
1.	Частка ринку підприємства	0,11	0,10	0,10	-0,01	0,00	-90,9	1
2.	Частка витрат на маркетинг	17,16	24,39	25,48	7,22	1,09	42,08	4,47
3.	Коефіцієнт виконання замовлень	96,67	63,65	71,50	-33,02	7,85	-34,16	12,34
4.	Ритмічність збуту	97,46	99,99	97,91	2,53	-2,07	2,59	-2,07
5.	Коефіцієнт наданих знижок	0,03	0,03	0,04	0,00	0,01	-14,36	32,13
6.	Ефективність рекламних витрат	14033,92	17305,15	8920,84	3271,23	-8384,31	23,31	-48,45
7.	Рентабельність маркетингу	-2,96	2,74	-2,91	5,70	-5,64	-192,53	-206,17

# Діагностика внутрішнього середовища підприємства з визначенням сильних і слабких сторін

Аспект середовища	Сильні сторони	Слабкі сторони
1. Виробництво	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Широкий модельний ряд автомобілів та тролейбусів</li> <li>2. Можливість технічного обслуговування автомобілів</li> <li>3. Можливість розширення виробничих потужностей.</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Наявність простоїв у виробництві</li> <li>2. Застаріле обладнання</li> </ol>
2. Персонал	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Можливість навчання працівників</li> <li>2. Можливість кар'єрного росту</li> <li>3. Можливість суміщення професій при такій необхідності</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Низька кваліфікованість основних робітників</li> <li>2. Низька плинність кадрів</li> <li>3. Відсутність мотивації у персоналу</li> </ol>
3. Інноваційна діяльність	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Розробка нових тролейбусів на основі нержавіючої сталі</li> <li>2. Залучення нових технологій та обладнання</li> <li>3. Наявність відповідної бази для ведення науково-дослідної роботи.</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Недостатньо коштів для впровадження інновацій</li> </ol>
4. Маркетинг	<p style="text-align: center;">Розвинуті канали збуту на зовнішній ринок</p>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Відсутність іміджу фірми на ринку України</li> <li>2. Відсутність коштів на дослідження потреб ринку</li> <li>3. Брак коштів на активну рекламну кампанію</li> </ol>
5. Фінанси	<p>Можливість отримання великих прибутків</p>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Низька ділова активність</li> <li>2. Високе боргове навантаження</li> <li>3. Нестабільний фінансовий стан</li> <li>4. Кредиторська заборгованість</li> <li>5. Відємний показник чистого прибутку</li> </ol>



## SWOT-аналіз підприємства

	<b>Можливості</b>	<b>Загрози</b>
	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Підвищення замовлень внаслідок оновлення парку міського автотранспорту</li> <li>2. підвищення попиту на автомобілі</li> <li>3. виробництво якісних та новітніх автомобілів</li> <li>4. Підвищення попиту на автомобілі внаслідок зростання добробуту населення і розвитку кредитних програм банків</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Девальвація гривні</li> <li>2. Інфляція</li> <li>3. підвищення цін на сировину</li> <li>4. Імовірність падіння попиту на продукцію на тлі низької платоспроможності населення</li> <li>5. Неприятливий інвестиційний клімат держави</li> <li>6. Банкрутство</li> </ol>
<b>Сильні сторони</b>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Широкі технологічні можливості дають змогу виробляти нові та якісні автомобілі</li> <li>2 на основі державної підтримки підвищити попит на продукцію</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. На основі договорів укладених з партнерами можна коригувати ціни на сировину.</li> <li>2. За наявності інвестиційної політики вкладати гроші у розробку нових проектів</li> </ol>
<b>Слабкі сторони</b>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. отримання доходу за рахунок оновлення міських парків автотранспорту та підвищення іміджу.</li> <li>2. Розробка власних моделей автомобілів</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1.Вдосконалення існуючого продукту;</li> <li>2.Зменшення витрат на виробництво автомобілів</li> <li>3. розширення сфери діяльності</li> </ol>
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. П-во збирає такі популярні марки як Hyundai, Kia</li> <li>2. Наявність інвестиційної політики</li> <li>3 .Експорт автомобілів в країни Європи</li> <li>4. Підприємство користується державною підтримкою</li> <li>5. Широкі технологічні можливості</li> <li>6. Наявність договірних партнерів</li> </ol>		
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. більшу частину доходу отримує від складання імпортованих автомобілів</li> <li>2. Відсутність іміджу фірми на ринку України</li> <li>3. високе боргове навантаження</li> </ol>		

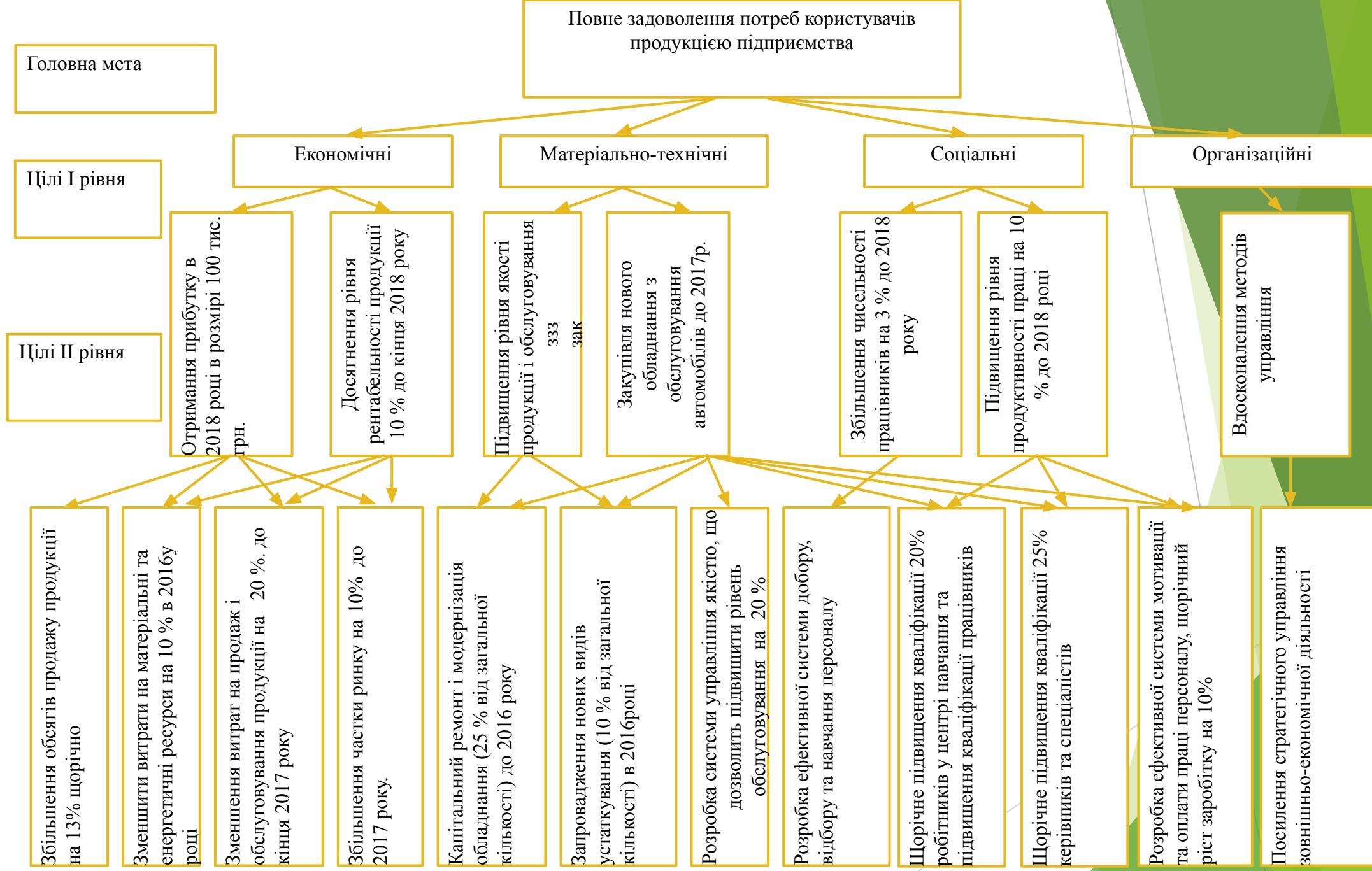
# Формулювання місії та цілей підприємства. Побудова «дерева цілей»

## ► МІСІЯ

Розвиток сучасного автомобільного виробництва та створення високотехнологічних продуктів під брендом «Богдан», користуючись якими наші Клієнти зможуть досягти нової якості життя, динамічності, успіху та процвітання.

## ► ЦІЛІ

Генеральна мета – довіра та лояльність до нашого бренду, ототожнення з високим рівнем якості та максимальною доступністю всіх супутніх послуг, інтеграція виробництва та науково-технічного потенціалу Корпорації в економіку держави та вихід на світові ринки.



## Обґрунтування конкурентних (бізнес) стратегій для кожної стратегічної бізнес одиниці

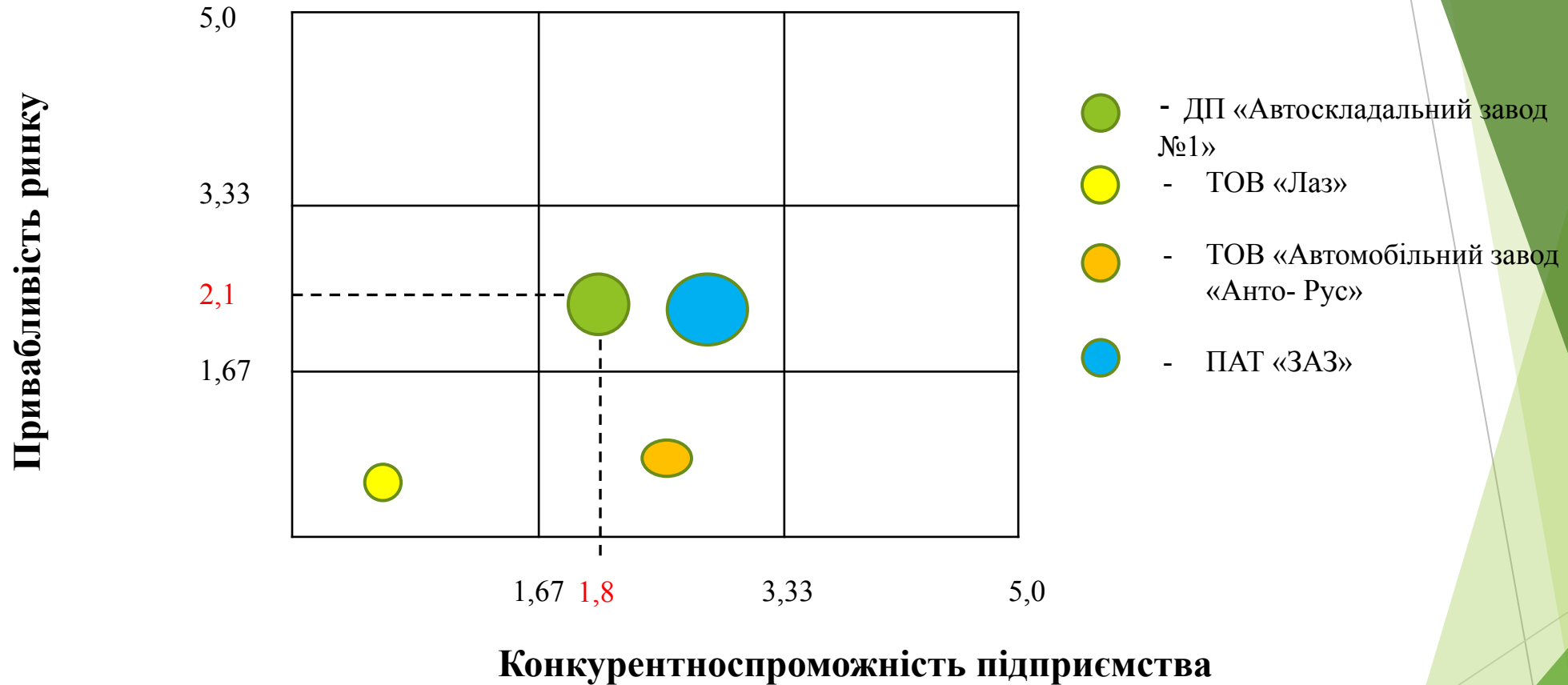
Привабливість ринку			
Показник	Ваговий коефіцієнт	Оцінка	Значення
Місткість ринку	0,1	1	0,1
Річні темпи зростання	0,2	2	0,4
Прибутковість	0,25	2	0,5
Рівень конкуренції	0,25	2	0,5
Інвестиційний клімат	0,2	3	0,6
Всього	1	X	2,1



### Конкурентоспроможність підприємства

Показник	Ваговий коефіцієнт	Оцінка	Значення
Частка ринку	0,2	1	0,2
Фінансовий стан	0,2	1	0,2
Якість	0,3	4	1,2
Імідж	0,1	2	0,2
Ноу-хау	0,2	4	0,8
Всього	1	X	2,6

## Матриця GE / McKinsey - ДП «Автоскладальний завод №1»



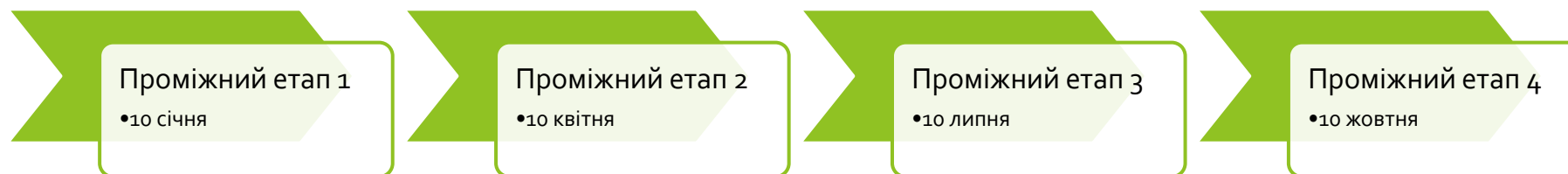
Отже, ДП «Автоскладальний завод №1» потрапило у 5 квадрант. Цей квадрант передбачає обережне інвестування так як діяльність яких постійно знаходиться під впливом певних чинників, які спричиняють нестійкість виробничої діяльності. За даними таблиці конкурентноспроможності найбільш проблем показником є фінансовий стан, тому поліпшення фінансового стану значно покращить позиції підприємства на ринку.

Клас стратегій	Обрані стратегії
1	2
Корпоративна стратегія	Стратегія розвитку - - використання можливостей зовнішнього середовища і власні сильні сторони для збільшення підприємства, тобто нарощування обсягів продаж, та підвищення показників ефективності виробництва.
Базові конкурентні стратегії	Стратегія мінімальних витрат
	Функціональні стратегії:
- маркетингова	<b>Стратегія стабілізації</b> – використовується за умов швидкого або несподіваного падіння базових показників фірми, чи за умов, коли розвиток фірми має коливальний характер. Ця стратегія передбачає вирівнювання показників з їхнім наступним підвищенням і перехід до стратегії росту.
- виробнича	Стратегія, орієнтована на малий та середній попит
- фінансова	Стратегія фінансового забезпечення стійкого зростання підприємства
- стратегія управління персоналом	Стратегія добору і навчання кадрів – є необхідність навчання та формування високого рівня трудового потенціалу Стратегія винагороди та мотивації
- соціальна	Стратегія розвитку соціальної сфери
- інноваційна стратегія	Конгломерантна стратегія – функціональні та прикладні розробки щодо іновацій

# СПИСОК ВИКОРИСТАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ

1. Афанасьєв М. В. Стратегія підприємства : [навч. посіб] / М. В. Афанасьєв, Г. О. Селезньова / Харківський національний економічний ун-т. – Х. : ВД “ІНЖЕК”, 2007. – 272 с.
2. Тищенко О.М. Стратегія підприємства : [конспект лекцій] / О. М. Тищенко, Т. М. Чечетова-Терашвілі, О.В. Ревенко; Харк. нац. екон. ун-т. – Х. : Вид. ХНЕУ, 2009. – 144 с.
3. Савченко В.Д. Стратегія підприємства : [навч. посіб] / В. Д. Савченко та ін. ; Харківський національний аграрний ун-т ім. В.В.Докучаєва. – Х., 2004. – 206 с.
4. Мартиненко М. М. Стратегічний менеджмент : [підручник] / М. М. Мартиненко, І. А. Ігнат'єва. – К. : Каравела, 2006. – 320 с.
5. с.Галушка З. І. Стратегічний менеджмент : [навч. посіб] / З. І. Галушка, І. Ф. Комарницький ; Чернівецький національний ун-т ім. Юрія Федьковича. – Чернівці : Рута, 2006. – 248 с.
6. <http://bogdan.ua/production/buses.html> - ДП «Автоскладальний завод №1»
- ▶ <http://www.smida.gov.ua/reestr/?kod=05808592> - ДП «Автоскладальний завод №1»

# Розклад і проміжні етапи проекту







# Додаток

- Додайте посилання на допоміжні матеріали та ресурси