

**МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
КИЇВСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ ЛІНГВІСТИЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ**

Кафедра менеджменту і маркетингу

Кваліфікаційна робота бакалавра з менеджменту

**на тему: «СТРАТЕГІЧНЕ ПЛАНУВАННЯ У СУЧАСНІЙ
ОРГАНІЗАЦІЇ»
(на прикладі ТОВ «ГОРИЗОНТ»)**

*Допущено до захисту
«___» _____ 2021 року*

Студентки групи М 04-17
факультету економіки і права
денної форми навчання
напряму підготовки 073 Менеджмент
Гомоляко Анни Олександрівни

*Завідувач кафедри
менеджменту і маркетингу
_____ Тарасюк
М.В.*

(підпис)

Науковий керівник:
кандидат економічних наук, доцент
Лиса Світлана Сергіївна

Національна шкала _____
Кількість балів _____
Оцінка ЄКТС _____

ЗМІСТ

ВСТУП.....	3
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГІЧНІ ОСНОВИ СТРАТЕГІЧНОГО ПЛАНУВАННЯ СУЧАСНОЇ ОРГАНІЗАЦІЇ.....	6
1.1. Місце та роль стратегії в управлінні сучасною організацією.....	6
1.2. Процес стратегічного планування.....	11
1.3. Аналіз концептуальних підходів до стратегічного планування в українській і зарубіжній теорії і практиці.....	18
РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ТОВ «ГОРИЗОНТ» ТА ОЦІНКА ЇЇ СТАТЕГІЧНОГО ПЛАНУ РОЗВИТКУ.....	25
2.1. Загальна характеристика фінансово-економічної діяльності ТОВ «Горизонт»	25
2.2. Специфіка ТОВ «Горизонт», як об'єкта стратегічного планування.....	32
2.3. Фактори, що впливають на розробку стратегії ТОВ «Горизонт».....	37
РОЗДІЛ 3. РОЗРОБКА СТРАТЕГІЧНИХ ЦІЛЕЙ, СТРАТЕГІЙ І ЇХ ОЦІНКА, ФОРМУВАННЯ СТРАТЕГІЧНОГО ПЛАНУ НА ПРИКЛАДІ ТОВ «ГОРИЗОНТ».....	41
3.1. Розробка стратегічних цілей на прикладі ТОВ «Горизонт».....	41
3.2. Рекомендації щодо формування стратегічного плану ТОВ «Горизонт».....	44
3.3. Економічна оцінка запропонованих рекомендацій щодо формування стратегічного плану ТОВ «Горизонт».....	52
ВИСНОВКИ.....	55
РЕЗЮМЕ.....	60
RESUME.....	62
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	64

ВСТУП

Актуальність теми роботи полягає в тому, що глобалізація світової економіки, відкритість українських ринків для зовнішніх товаровиробників з одного боку, різко загострили конкуренцію серед виробників, з іншого - прискорили зміни споживчих переваг. Тому, в сучасних ринкових умовах, планування в Україні набуває особливої актуальності.

В умовах ринкової економіки велике значення для розвитку діяльності підприємства має стратегічне планування. Воно надає фірмі такі якості, як визначеність і індивідуальність, забезпечує специфіку, створює умови для виникнення і розвитку ряду важливих і суттєвих факторів, що позитивно впливають на її діяльність.

У вітчизняній економічній літературі до 1992 року проблема стратегічного планування розглядалася лише епізодично, перш за все, як досвід управління в капіталістичних фірмах. Історично першими роботами в галузі стратегічного планування є монографії О.М. Тридід, А. П. Наливайко. Цьому питанню також приділяли увагу: С.П. Болотіна, Н.І. Костецька, О.Я. Лотиш, Г.І. Кіндрацька. Існуючий обсяг наукових публікацій з даної проблематики невеликий. Останнім часом, в нашій країні великий вклад в розвиток стратегічного планування внесли такі вчені як: Ю.Т. Шестопад, В.Д. Дорофєєв, З.Є. Шершньова, М.Е. Морозова та ін.

Розвиток наукової думки зі стратегічного планування доводиться на період з 2005 року по теперішній час. Це пояснюється наступними обставинами:

- наша країна увійшла в фазу розвитку цивілізованої ринкової економіки, накопичивши досвід планування;
- зарубіжний інформаційний потік дав можливість вивчити методологію стратегічного планування і застосувати його до української дійсності

Негативною стороною в дослідженнях українських вчених є відсутність універсального підходу до висвітлення питань зі стратегічного планування і його застосування промисловими і торговими підприємствами.

Незважаючи на різноманітність застосовуваних методів, стратегічне планування на українських підприємствах нерідко не використовує накопичений вітчизняний досвід в області планування і досвід зарубіжних країн. Звертає на себе увагу і слабе практичне застосування методів економіко-математичного моделювання в стратегічному плануванні.

Метою дипломної роботи є вивчення теоретичних підходів і розробка практичних рекомендацій щодо формування системи стратегічного планування і управління на підприємстві.

Відповідно до мети дослідження визначено такі завдання:

- розглянути сутність і економічний зміст стратегічного планування;
- охарактеризувати порядок розробки та реалізації стратегії розвитку підприємства;
- вивчити інструментарій стратегічного аналізу;
- провести аналіз системи стратегічного планування ТОВ «Горизонт»;
- розробити заходи щодо підвищення ефективності стратегічного планування та провести їх економічне обґрунтування.

Об'єктом дослідження є процес стратегічного планування на підприємстві.

Предметом дослідження є теоретичні, методологічні та практичні проблеми, пов'язані з формуванням системи стратегічного планування на підприємстві.

Емпірична база дослідження - товариство з обмеженою відповідальністю «Горизонт».

Теоретичною і методологічною базою роботи є праці вітчизняних і зарубіжних вчених та фахівців з досліджуваної проблеми, матеріали науково-практичних конференцій.

У дослідженні застосовувалися експертний, порівняльний, статистичний і графічний методи аналізу з елементами системного підходу.

Результат роботи полягає в наступному:

- на основі проведеного аналізу теорії стратегічного планування, описано зміст і основні складові технології стратегічного планування, що дозволяють коригувати процес управління підприємством відповідно до поточних зовнішніх умов;
- виявлено ключові організаційно-технічні резерви підвищення ефективності стратегічного планування, від яких залежить вирішення проблем розробки ефективної стратегічної діяльності підприємства та запропоновано шляхи приведення їх у дію.

Практична значимість роботи полягає в можливості використання її результатів при формуванні системи стратегічного планування в ТОВ «Горизонт».

Дипломна робота складається зі вступу, трьох розділів, висновків, резюме, списку використаних джерел та додатків.

РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГІЧНІ ОСНОВИ СТРАТЕГІЧНОГО ПЛАНУВАННЯ СУЧАСНОЇ ОРГАНІЗАЦІЇ

1.1. Місце та роль стратегії в управлінні сучасною організацією

Стратегічне планування є найважливішою складовою частиною управління підприємством, і без нього навряд чи можлива успішна робота підприємства в умовах ринкової економіки. У сучасній швидкоплинній економічній ситуації неможливо досягти позитивних результатів, не плануючи своїх дій і не прогнозуючи наслідків.

Поняття «стратегія» увійшло в теорію стратегічного менеджменту в 50-х рр. ХХ ст, коли проблема швидкої реакції на зміни, що відбуваються у зовнішньому середовищі набула важливого значення. Спочатку термін «стратегія» застосовувався виключно у військовій сфері і визначався як «мистецтво розгортання військ в бою».

Крім того серед менеджерів цей термін означає вищий прояв управлінської діяльності [20].

Розглянемо визначення стратегічного планування, запропоновані різними українськими та зарубіжними вченими:

Дж. Штейнер, Дж. Майнер: «визначення довгострокових цілей і завдань організації, прийняття курсу дій і розподіл ресурсів, необхідних для досягнення цих цілей» [8].

Відомий дослідник у сфері стратегічного планування Альфред Чандлер пропонує розуміти під поняттям стратегії – «визначення основних довгострокових цілей та завдань підприємства, прийняття курсу дій і розподілу ресурсів, необхідних для виконання поставлених цілей» [41]

Ю.Т. Шестопап і В.Д. Дорофєєв: «довгостроковий розвиток, досягнення більш високих темпів економічного зростання на основі поетапного вдосконалення різних виробничо-технічних факторів та

організаційно-управлінських структур, з метою забезпечення високої якості роботи персоналу і рівня життя своїх працівників ». [36]

На думку Шершньової З. Є., стратегію можна визначити як шаблон логічної, послідовної поведінки, яка складається на підприємстві свідомо чи стихійно, або як найважливіший елемент самовизначення підприємства чи організації. [40]

Морозова М. Е. вважає, що стратегічне планування - це одна з функцій управління, що «забезпечує основу для всіх управлінських рішень, функцій організації, мотивації, контролю та орієнтована на вироблення стратегічних планів». [28]

Таким чином, на підставі наведених вище визначень, можна зробити висновок, що стратегічне планування – широке поняття, що зводить свою суть до досягнення поставленої мети.

Стратегічне планування забезпечує основу для прийняття управлінських рішень і реалізації функцій підприємства. Динамічний процес стратегічного планування є основою, на якій побудовані всі управлінські функції. Не використовуючи переваги стратегічного планування, підприємства і окремі співробітники будуть позбавлені чіткого способу оцінки цілей і напрямів їх реалізації.

Процес стратегічного планування забезпечує основу для управління підприємством. Проектуючи ці положення на реалії нашої країні, можна відзначити, що стратегічне планування стає все більш актуальним для українських підприємств, які вступають в конкуренцію як між собою так і з іноземними компаніями.

Стратегічне планування - одна з функцій управління, яка являє собою процес вибору цілей підприємства і шляхів їх досягнення. Сутність стратегічного планування полягає не стільки в довгостроковому плануванні, скільки в передбаченні змін внутрішнього і зовнішнього середовища об'єкта і адаптації до них процесу розвитку.

Теорії і практиці стратегічного планування приділено велику увагу в західній літературі, але, на жаль, в нашій країні ще довгий час не приділялося належної уваги цій проблемі.

Загальною методологією стратегічного планування, як і будь-якої науки, є органічна єдність загальносвітоглядних, загальнометодологічних принципів, загальнонаукових методів пізнання і специфічної методології.

Об'єктом стратегічного планування підприємств є діяльність, націлена на отримання комерційного ефекту.

Стратегічне планування відрізняється від довгострокового:

- іншим розумінням ролі зовнішнього фактору;
- вивченням оточення організації і ринку. [16]

На рисунку 1.1 наведена схема стратегічного планування, яка застосовується для всіх вітчизняних підприємств, що виробляють товари, реалізують їх, та надають послуги як комерційним, так і некомерційним підприємствам.

Стратегічне планування діяльності підприємства включає:

- стратегію, реалізовану в комплексі розвитку підприємства і виконання поставлених цілей;
- слабкі і сильні сторони розвитку підприємства при зміні навколишнього середовища;
- ризики, з якими постійно стикаються підприємства;
- облік прогнозів і пропозицій, що знайшли відображення в стратегічному плануванні;
- відображення взаємозв'язку господарської, фінансової та інвестиційної діяльності;
- оцінку диверсифікації, що відбувається в результаті злиття і поглинання інших підприємств.

Звичайно, кожне підприємство, виходячи зі своєї специфіки (розміру, роду діяльності, місця на ринку і т.д.), може конкретизувати процес стратегічного планування, за рахунок зменшення або збільшення його етапів.

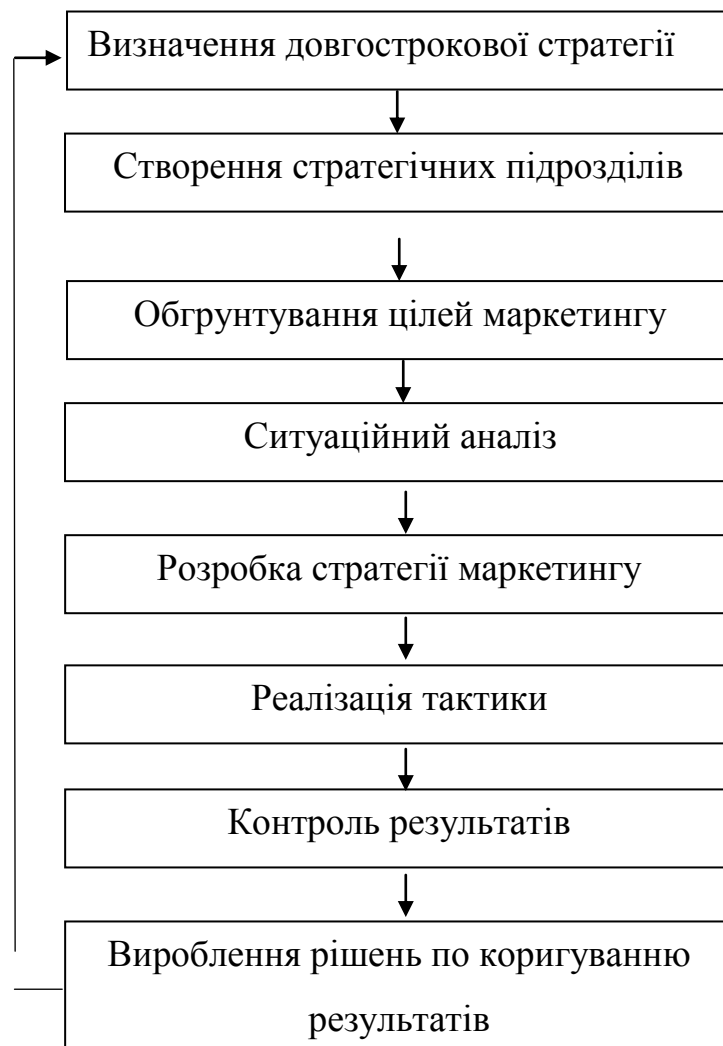


Рис. 1.1 - Стратегічне планування на підприємстві [11]

У вітчизняній економічній літературі процес стратегічного планування на підприємстві представлений в формі методик, що складаються з декількох етапів вирішення відповідних проблем. Аналіз методик реалізації процесу стратегічного планування наведено в додатку А.

З додатку А очевидно, що етапи стратегічного планування варіюються в кількості від 3-х до 8-ми.

Стратегічне планування передбачає кількісну оцінку результатів діяльності і, відповідно, до основних показників стратегічного плану підприємства можна віднести наступні:

1. Частка ринку підприємства, %;
2. Асортимент, натур. од .;
3. Товарообіг, тис. грн .;
4. Товарні запаси, тис. грн .;
5. Потреба в продукції, тис. грн .;
6. Потреба в енергетичних ресурсах, тис. грн .;
7. Основні фонди, тис. грн .;
8. Чисельність персоналу, в тому числі, за категоріями, чол .;
9. Фонд оплати праці, тис. грн .;
10. Витрати обігу, тис. грн .;
11. Прибуток, отриманий від господарсько-фінансової діяльності, тис. грн.;

Набір показників стратегічного плану може бути різним, як і період планування. Це залежить від місії, мети, завдань, які ставляться підприємством в процесі стратегічного планування.[30]

Таким чином, процес стратегічного планування на підприємстві полягає в досягненні стратегічної мети через вибір і реалізацію стратегії, на основі реалізації обґрунтованих методів і моделей стратегічного аналізу, формування програм стратегічного плану, а також встановлення основних показників його фінансово-господарської діяльності.

Стратегічне планування підприємств здійснюється шляхом:

- внутрішнього планування;
- планування діяльності на споживчому ринку.

1.2. Процес стратегічного планування

Під стратегічним планом підприємства (організації) прийнято розуміти сукупність місії, цілей і стратегій їх досягнення, сформульованих на різних організаційних рівнях управління різними менеджерами.

Основними елементами процесу стратегічного планування є: формулювання місії і цілей підприємства, визначення загроз і нових можливостей зовнішнього середовища, оцінка сильних і слабких сторін підприємства по відношенню до його конкурентів, аналіз стратегічних альтернатив і вибір стратегії підприємства, а також розробка загальних напрямів (політики), що забезпечують реалізацію стратегії.

З огляду на ітераційний характер стратегічного планування, необхідним елементом цього процесу є оцінка реалізації стратегії.

Формулювання місії. Місія є спільною метою підприємства, що визначає причину і призначення його існування. Місія визначає вектор підприємства, забезпечуючи напрямки та орієнтири при формулюванні його цілей і стратегій на різних організаційних рівнях. Місія формулюється до початку господарської діяльності підприємства і змінюється в рідкісних випадках при повній переорієнтації його діяльності. Зміст місії має відображати:

1. Визначення підприємницької діяльності підприємства, що характеризує головну мету щодо його основних товарів або послуг, пропонованих ринку з урахуванням конкретної технології, якою воно володіє (або яку планує впровадити).

2. Принципи підприємства, що впливають з аналізу загроз і можливостей її зовнішнього середовища, якими повинні керуватися всі співробітники при формулюванні і реалізації цілей підприємства.

3. Цінності і культуру підприємства, що визначають його внутрішній робочий клімат. [25]

Формулювання місії має передбачати визначення і опис концептуальних питань перспективного розвитку підприємства на тривалий період. Концептуальні питання включають, перш за все, філософію, яка відобразатиме погляди і цінності керівництва підприємства, внутрішню концепцію перспективного розвитку підприємства і зовнішній образ підприємства, що підкреслює економічну і соціальну відповідальність перед споживачами, партнерами та суспільством в цілому.

При визначенні місії також описуються продукти і (або) послуги, пропоновані підприємством, характеристика цільового ринку і спільні цілі підприємства.

Формулювання цілей. Цілі підприємства формулюються і встановлюються на основі його загальної місії і певних цінностей, на які орієнтується вище керівництво.

Для того щоб цілі стали значущою частиною процесу планування та визначальним фактором стратегічного управління підприємством при досягненні бажаного результату, необхідно чітко сформулювати цей результат. Кожне підприємство є індивідуальним разом з його індивідуальними цілями. Однак існують загальні правила і рекомендації щодо формулювання цілей підприємства:

- 1) цілі повинні бути правильно сформульовані
- 2) необхідно ефективно довести мету виконавцям в формі, обов'язковій для виконання на всіх рівнях організаційної структури підприємства.
- 3) забезпечення необхідними ресурсами виконавців, в тому числі інформацією. При цьому необхідну інформацію слід розглядати як найважливіший ресурс, що визначає ефективну реалізацію цілей.
- 4) необхідно забезпечити дієві заходи стимулювання виконання цілей підприємства відповідно до їх важливості і пріоритетів.[6]

Різноманіття можливих цілей, відповідно до діяльності конкретних підприємств визначається багатьма факторами. У практиці стратегічного

планування зазвичай виділяють вісім ключових зон формулювання цілей підприємства.

1. Позиція підприємства на ринку
2. Інновації
3. Продуктивність
4. Ресурси
5. Прибутковість
6. Управлінські аспекти (якість управління).
7. Персонал підприємства
8. Соціальна відповідальність [2].

Оцінка і аналіз зовнішнього середовища. Аналіз зовнішнього середовища являє собою процес, за допомогою якого розробники стратегічного плану контролюють зовнішні по відношенню до підприємства фактори, щоб визначити нові можливості і загрози для його розвитку.

Основні завдання аналізу зовнішнього середовища:

1. Оцінити зміни, які впливають на різні аспекти поточної стратегії.
2. Ідентифікувати фактори, що представляють загрозу стратегії підприємства. Контроль діяльності конкурентів дозволяє керівництву бути готовим до потенційних загроз.

3. Ідентифікувати фактори, які представляють більше можливостей для досягнення загальних цілей підприємства (при коригуванні планів)

Загрози та можливості можна співвіднести з наступними областями впливу факторів зовнішнього середовища:

- Економічні фактори
- Політичні фактори
- Ринкові фактори
- Технологічні чинники
- Міжнародні чинники
- Фактори конкуренції

– Фактори соціальної поведінки [34].

Управлінське обстеження являє собою детальну оцінку функціональних зон підприємства, призначену для виявлення її стратегічно сильних і слабких сторін.

У практиці стратегічного планування аналізу в рамках управлінського обстеження піддаються наступні функціональні зони - маркетинг, фінанси (бухгалтерський облік), виробництво, людські ресурси, культура підприємства.

Аналіз стратегічних альтернатив та вибір базової стратегії розвитку підприємства. При визначенні конкретної стратегії підприємства необхідно, перш за все, зробити вибір щодо базової стратегічної альтернативи його розвитку. Такі альтернативи включають: стратегію стабільності, стратегію зростання, стратегію скорочення і комбіновану стратегію, що складається з певної сукупності попередніх (двох або трьох). Конкретна базова стратегія визначає вибір альтернативи щодо зростання капіталу підприємства в планований період прийнятий його власниками.

Стратегія стабільності. Для цієї стратегії характерно встановлення цілей підприємства від досягнутих показників розвитку, скоригованих з урахуванням інфляції. Застосовується в зрілих галузях промисловості зі сформованою технологією, коли підприємство в основному задоволене своїм становищем. Це найлегший, найбільш зручний і найменш ризикований спосіб дії підприємства на ринку з метою збереження капіталу і сформованого рівня доходу, який він приносить [38].

Стратегія зростання. Передбачає щорічне підвищення рівня короткострокових і довгострокових цілей над рівнем показників попереднього року. Застосовується в областях, що швидко розвиваються, та з технологіями що швидко змінюються. Цієї стратегії можуть дотримуватися підприємства, які прагнуть до диверсифікації і збільшення обсягів продажів і сукупної частки ринку, а відсутність зростання в процесі реалізації цієї стратегії може означати банкрутство. Стратегія спрямована на зростання

(концентрацію) капіталу. Найбільш очевидна і визнана форма такого зростання це придбання і поглинання компаній корпорацією, а також злиття компаній [24].

Стратегія скорочення. Цю стратегію називають також стратегією останнього засобу. На практиці застосовуються три варіанти реалізації цієї стратегії:

1. ліквідація - передбачає припинення діяльності підприємства та повний розпродаж матеріальних запасів і активів організації.

2. відсікання зайвого - передбачає скорочення сфери діяльності підприємства, коли воно вважає вигідним відокремити від себе (ліквідувати або продати) деякі підрозділи або види діяльності, що не приносять бажаного успіху (доходу).

3. скорочення та переорієнтація - при застійній економіці багато підприємств вважають за необхідне скоротити частину своєї діяльності і переорієнтувати вивільнені ресурси на інші види виробництва.

4. комбінована стратегія - передбачає використання двох або трьох базових стратегій стосовно різних напрямів діяльності. Зазвичай цієї стратегії дотримуються великі диверсифіковані підприємства (корпорації), які активно діють у декількох галузях і (або) на різних ринках [18].

Правильний вибір базової стратегічної альтернативи максимально підвищить довгострокову ефективність діяльності підприємства. Для ефективного стратегічного вибору керівники вищої ланки повинні мати чітку, концепцію розвитку підприємства і уявляти його майбутнє. Стратегічний вибір повинен бути визначеним і однозначним.

Основними факторами, що впливають на стратегічний вибір є:

1. Ризик. Високий ступінь ризику може зруйнувати підприємство.
2. Знання минулих стратегій. Допомагає уникнути ризикованих кроків, однак виявляється поганим порадиником при виникненні нової (не планованої раніше) сприятливої зовнішньої ситуації.

3. Реакція на власників. Власники акцій обмежують гнучкість керівництва при виборі конкретної стратегічної альтернативи. Як правило, акціонери дотримуються більш обережної стратегії і вважають за краще не ризикувати.

4. Фактор часу. Реалізація досконалої стратегічної ідеї в невдалий момент часу може привести до розвалу і банкрутства підприємства.

Сформульовані цілі і обрана загальна стратегія розвитку підприємства є головними елементами стратегічного планування.

Вони визначають бажаний результат ефективного розвитку підприємства і загальний підхід до його досягнення. Однак такий підхід дає велику свободу дій менеджерам різних рівнів і співробітникам, відповідальним за досягнення цілей, коли вибір ними конкретних дій може не привести до досягнення бажаного результату підприємства в цілому. Для забезпечення скоординованих дій відповідальних виконавців вище керівництво підприємства повинно розробити додаткові організаційні рішення по досягненню цілей і організувати реалізацію стратегічного плану [39].

Основним завданням цих рішень є орієнтація майбутніх дій і поведінки відповідальних виконавців і менеджерів всіх рівнів на досягнення загальних цілей підприємства.

Основними елементами рішень керівництва, спрямованих на організацію узгоджених дій всіх виконавців по досягненню цілей підприємства, є тактика, політика, процедури і правила.

Тактика. Організація реалізації стратегічних цілей підприємства передбачає їх поділ на довгострокові, середньострокові і короткострокові цілі. Реалізація цих цілей розрахована відповідно на весь горизонт (період) планування, певну його частину і в найближчий період (в перший - другий рік). Короткострокові цілі узгоджуються з середньостроковими і довгостроковими цілями і забезпечують їх досягнення [27]. Аналогічно короткостроковим цілям необхідно розробляти короткострокові стратегії, які називають тактиками.

Тактика і досягнення короткострокових цілей дозволяють визначити правильність стратегічного вибору підприємства і при необхідності внести відповідні корективи в досягнення бажаного результату при реалізації обраної стратегії. Тактика завжди розробляється виходячи з загальної стратегії розвитку підприємства. На відміну від стратегії розвитку підприємства, яка розробляється на вищому рівні управління, тактика в більшості випадків визначається на середньому рівні керівництва. Результати реалізації тактики проявляються за короткий період і легко ідентифікуються з конкретними діями по досягненню цілей підприємства.

Політика формулюється вищим керівництвом підприємства на весь період реалізації стратегічного плану. Політика служить загальним керівництвом для дій і прийняття рішення, яке сприяє досягненню цілей підприємства. Вона є довгостроковим орієнтиром для прийняття конкретних рішень на всіх рівнях управління при виконанні стратегічного плану. Політику слід також розглядати як деяку сукупність правил, що визначають напрямки дій щодо реалізації стратегії і досягнення цілей підприємства в ближній і далекій перспективі. Політика, як правило, розробляється стосовно досягнення функціональних цілей підприємства (в області маркетингу - маркетингова політика і т.д.) [19].

Процедури і правила. При реалізації стратегічного плану корисно використовувати минулий досвід підприємства для майбутніх рішень, якщо вони мають тенденцію повторення. При цьому відпадає необхідність заново проводити аналіз повторюваних або схожих ситуації, коли в минулому подібний аналіз привів до задовільного рішення. Стосовно цієї нагоди зазвичай розробляються стандартизовані вказівки. Ці вказівки, звані процедурами, регламентують певну послідовність дій в конкретних ситуаціях. Процедура представляє собою опис сукупності дій, які слід вжити в конкретній ситуації.

Коли успішна реалізація плану залежить від точного виконання конкретного завдання, доцільно повністю виключити будь-яку свободу вибору. Для таких випадків розробляються відповідні правила.

Правило точно визначає, що повинно бути зроблено в специфічній (одиничній) ситуації. Правила відрізняються від процедур тим, що вони розраховані на конкретну ситуацію, що передбачає обмежені дії. Процедури використовуються в ситуаціях, коли є деяка послідовність пов'язаних між собою дій.

1.3. Аналіз концептуальних підходів до стратегічного планування в українській і зарубіжній теорії і практиці

Стратегічний аналіз як особлива методологія вивчення архітектури бізнесу, перш за все, передбачає виділення в ньому так званих СОБ - стратегічних одиниць бізнесу. Цей крок допомагає чіткіше усвідомити специфіку конкретної бізнес-моделі і визначити масштаби і принципи впливу на бізнес в цілому. СВБ вдає із себе особливий сегмент бізнесу, який відповідає за випуск конкретного товару або товарів. Природно, що кожна СОБ орієнтована на певну цільову групу і конкурує за вплив на неї з іншими представниками цього ринку. СОБ характеризується наявністю набору ресурсів (які вона самостійно контролює), призначених для здійснення амбіцій СОБ на ринку. На чолі кожної СОБ - власний керівник, який визначає напрямки її діяльності: виробництво, збут, маркетинг, дистрибуцію, облік та інше.

Для виділення СОБ слід на основі переліку критеріїв провести сегментацію бізнесу. Сегментація полягає в угрупованні окремих розрізнених ознак виробництва товарів і послуг в цілісні форми. При цьому враховуються загальні ознаки самих товарів, які випускаються або можуть випускатися підприємством, а також ознаки споживачів товарів, каналів розподілу, та відмінні риси кожного конкретного ринку з точки зору його географічного охоплення (локальний, регіональний, глобальний). [15]

Серед інструментів стратегічного аналізу необхідно відзначити наступні:

- використання методу «Карта розуму»;
- модель «5 сил Портера»;
- метод структурної логіки;
- стратегічний аналіз;
- аналіз зовнішнього середовища організації (SWOT-аналіз, PEST-аналіз, багатофакторний системний аналіз);
- аналіз внутрішнього середовища організації (SNW-аналіз, схема 7-С, «Портфельний аналіз», управлінський MOST, сценарне планування).

Карта розуму (думки) - це найвідоміший інструмент розвитку творчого мислення, спосіб записати, замалювати різні думки нелінійно. У хаотичному порядку на карту наносяться всі думки, ідеї та завдання з використанням кольорових олівців, фломастерів, вирізаних фрагментів картинок і журналів і фотографій. Існують способи «малювати» карту розуму за допомогою комп'ютера. Наприклад, це робить за людину програма Mindjet MindManager Pro. Деякі складають свої карти розуму, користуючись програмою Microsoft Office Visio. Карта розуму покликана активізувати підсвідомість для виявлення неявних і не очевидних раніше зв'язків між різними проблемами.

[5]

Запропонована професором Гарвардської бізнес-школи Майклом Портером модель «П'ять сил конкуренції» є одним з найбільш часто використовуваних інструментів індустріального аналізу. У даній моделі для оцінки привабливості індустрії необхідно піддати оцінці наступні п'ять сил: загроза появи на ринку нових конкурентів, загроз з боку товарів-замінників, вплив споживачів, вплив постачальників, конкуренція серед працюючих в індустрії компаній. Привабливість індустрії буде тим вище, чим слабкіші вище зазначені сили [20].

Метод структурної логіки - це спрямований на внутрішній світ метод, який дає тому, хто його використовує, можливість чітко бачити максимально об'єктивну інформацію про будь-який об'єкт.

Стратегічний аналіз передбачає оцінку положень компанії, для чого вивчаються зміни у зовнішньому середовищі фірми і аналізуються переваги (або недоліки) ресурсів компанії, які можуть бути при цих змінах. Основна мета стратегічного аналізу - дослідження основних впливів на нинішній і майбутній стан компанії. Існує три компоненти стратегічного аналізу:

1) Мета, завдання і очікування: мета і основні завдання складають фон, в умовах якого визначаються передбачувані стратегії, а також критерії, за якими їх оцінюють; мета пояснює сенс існування компанії і характер її функціонування; ключові завдання показують, що компанія повинна виконати в середньостроковому і довгостроковому плані для досягнення мети.

2) Аналіз зовнішньої ситуації: дослідження зовнішнього середовища, де діє компанія; зовнішнє середовище створює можливості чи загрози для фірми - компанія функціонує на тлі непростой зовнішньої ситуації, що включає ряд елементів: політичні, технологічні, соціальні та економічні.

3) Аналіз внутрішніх ресурсів, наявних у розпорядженні компанії. [9]

Аналіз зовнішнього середовища є інструментом, за допомогою якого автори стратегії контролюють зовнішні по відношенню до компанії фактори для того, щоб спрогнозувати потенційні загрози і можливості. Аналіз зовнішнього середовища дозволяє компанії вчасно розробити ситуаційні плани на випадки виникнення непередбачуваних ситуацій, а також стратегію досягнення цілей трансформації потенційних загроз в прибуткові можливості.

Під маркетинговими можливостями організації прийнято розуміти співвідношення певної галузі споживчих потреб і реальних ресурсів (потенціалу) підприємства щодо їх задоволення з метою отримання прибутку. Аналіз маркетингових можливостей є необхідною передумовою

для прийняття рішень в області просування продукції або послуг і планування дій по їх реалізації на практиці.

SWOT-аналіз являє собою метод стратегічного планування, який полягає у виявленні факторів внутрішнього і зовнішнього середовища компанії і сортування їх на наступні чотири категорії: Strengths (сильні сторони), Weaknesses (слабкі сторони), Opportunities (можливості) і Threats (загрози). Сильні (S) і слабкі (W) сторони представляють фактори внутрішнього середовища, тобто те, на що об'єкт має можливість вплинути; під можливостями (O) і погрозами (T) маються на увазі чинники зовнішнього середовища, тобто те, що знаходиться ззовні, а тому не може контролюватися об'єктом.[12]

PEST-аналіз являє собою інструмент маркетингу, який призначений для виявлення політичних (Political), економічних (Economic), соціальних (Social) і технологічних (Technological) сторін зовнішнього середовища, що впливають на діяльність організації []. Політика вивчається через те, що вона визначає владу, яка, в свою чергу, регулює середовище організації та придбання основних ресурсів для її функціонування. Ключовою причиною вивчення економіки є створення картини розподілу ресурсів на державному рівні, що є важливою умовою бізнесу компанії. Не менш значні переваги покупців з'ясовуються за допомогою соціального компонента PEST-аналізу. Метою дослідження технічного компонента служить визначення тенденцій у технологічному розвитку, що в багатьох випадках є причинами змін ринку, а також впровадження нових товарів. Аналіз проводиться за схемою «чинник - підприємство». Результати оформляються у вигляді матриці, куди підлягають фактори макросередовища та сила їх впливу, яка оцінюється в балах, рангах і інших одиницях виміру. Результати PEST-аналізу допомагають вивчити зовнішню економічну ситуацію, яка складається в сфері виробництва і комерційної діяльності.[13]

Внутрішнє середовище компанії являє собою сукупність вбудованих елементів, що визначають уміння і ступінь інтеграції компанії в зовнішнє

середовище. Факторами внутрішнього середовища виступають виробництво (обсяг, структура, темпи виробництва; номенклатура продукції компанії; забезпеченість ресурсами, кількість запасів, швидкість їх використання, контроль якості продукції, що випускається і т.д.), персонал (структура, потенціал, кваліфікація, кількісний склад працівників, продуктивність праці, заробітна плата); організація управління (організаційна структура, рівень управління, кваліфікація, здібності та інтереси топ-менеджерів; фірмова культура; імідж компанії); маркетинг (товари і послуги, вироблені та надані компанією, частка компанії на ринку; можливість накопичувати потрібну інформацію про ринках; канали розподілу та збуту; бюджет на маркетинг і його виконання; маркетингові плани і програми; нововведення; імідж, репутація і якість товарів; стимулювання збуту, реклама, ціноутворення); фінанси і облік (фінансова стійкість і платоспроможність; прибутковість і рентабельність; власні і позикові кошти і їх співвідношення)

SNW-аналіз - це аналіз сильних, нейтральних і слабких сторін організації. Як показала практика, в ситуації стратегічного аналізу внутрішнього середовища організації в якості нейтральної позиції найкраще фіксувати середньоринковий стан для даної конкретної ситуації. Елементи внутрішнього середовища для SNW аналізу: загальна стратегія, бізнес стратегії, організаційна структура, фінанси, конкуренція продуктів, дистрибуція, інформаційні технології, лідерство, рівень виробництва, рівень маркетингу, торгова марка, персонал, репутація на ринку, відносини з органами державної влади, інновації, обслуговування, ступінь вертикальної інтеграції, корпоративна культура, стратегічні альянси.[22]

Компанію можна представляти як концентрацію умінь, навичок, кваліфікацій і компетенцій. Одне з головних відмінностей між двома організаціями навіть однієї галузі - це відмінність у їх колективній компетенції. Тому особливо важлива наявність стратегії по створенню умінь і навичок. Вона передбачає подолання сильної перешкоди оновленню - звички, що може нашкодити навіть найбільш енергійним новаторам.

Створення необхідних навичок і умінь передбачає перш за все визначення областей, в яких їх слід формувати і освоювати. Як правило, організація як ціле має навички в якійсь області, а забезпечують всю суму навичок значно більше областей, в даному випадку шість інших елементів, які складають схему 7-С: структура (організаційна схема, опис робіт і т.п.), субординація (хто кому підпорядкований, як розподіляються і інтегруються завдання), системи (формальні і неформальні процедури і потоки в організації, як здійснюється повсякденна робота; все, що обслуговуючі системи постачають виробничим; системи обліку, контролю якості, оцінки результатів і т.д.); символіка поведінки (як керівники витрачають свій час, за які результати вони винагороджують, які кошти обирають в кризових ситуаціях); склад (люди в організації, їх демографічні характеристики, досвід, освіта і підготовка, відповідність робочих місць вмінням тих людей, які їх заповнюють); спільні цінності (за що стоїть компанія - проголошує і застосовує на практиці, чим пишається або хотіла б пишатися компанія), стратегія (план розподілу ресурсів і досягнення успіху в конкуренції).

Система MOST (Maynard Operation Sequence Technique), випущена на початку сімдесятих, здобула собі славу як цілком надійний інструмент. На сьогодні в світі налічується вже більше 30 000 сертифікованих фахівців MOST. У MOST виділяється 18 базових елементів, які позначаються буквами, наприклад: А (Action distance) - рух по дистанції; В (Body motion) - рух корпусу тіла; G (Gain control) - отримання контролю над об'єктом, захоплення; Р (Placement) - укладання об'єкта. Ці елементарні дії складаються в послідовності. Після того, як послідовність записана, кожній букві (дії) присвоюється індекс (ціле число) - показник тривалості дії, що залежить від його параметрів (протяжності руху по дистанції, типу руху тіла, тяжкості захопленого об'єкта і т.п.). Присвоєння індексу проводиться за допомогою спеціальних таблиць нормативів. Нарешті, щоб обчислити тривалість послідовності, всі індекси треба скласти і помножити на певний коефіцієнт, щоб перевести в одиниці часу, які в MOST називаються TMU (Time

Measurement Unit, один TMU дорівнює стотисячній години). Відповідно, час в TMU можна перевести в секунди або хвилини. Розкладаючи виробничі процеси на операції, а їх - на послідовності, можна обчислити норму часу для будь-якого процесу. [35]

Зазвичай використання MOST щодо конкретного робочого місця включає в себе чотири послідовні кроки: попереднє ознайомлення з виробничими операціями (вивчення процесів і їх операцій, оцінка частот, виділення необхідних елементів і зайвих, фіксація «особливостей»), відеозйомка операцій (3-5 циклів), запис послідовностей, розрахунок часу; представлення результатів. На обробку одного робочого місця при володінні певними навичками може бути витрачено всього 2 дні.

Сценарне планування - частина стратегічного планування, що відноситься до інструментів і технологій, які дозволяють управляти невизначеністю майбутнього. Суть методу полягає в дослідженні зовнішнього середовища організації на наявність визначених елементів (Predetermined elements) і ключових невизначеностей (key uncertainties) і комбінуванні їх для формулювання альтернативних сценаріїв майбутнього [8]. В якості визначених елементів часто виступають демографічні чинники (наприклад, кількість підлітків від 10 до 15 років через 10 років визначено, тому що багато хто з них вже народилися), політичні, технологічні або географічні фактори. В якості ключових невизначеностей можуть виступати будь-які елементи зовнішнього середовища, які важливі для даної організації (наприклад, рівень державного дефіциту або обсяг ринку). Всі альтернативні сценарії повинні поєднувати в собі весь набір визначених елементів і різні результати ключових невизначеностей. Сценарне планування розглядає всі сценарії як однаково можливі в майбутньому.

РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ТОВ «ГОРИЗОНТ» ТА ОЦІНКА ЇЇ СТАТЕГІЧНОГО ПЛАНУ РОЗВИТКУ

2.1. Загальна характеристика фінансово-економічної діяльності ТОВ «Горизонт»

Найважливішим елементом стратегічного планування є стратегічний аналіз, що дозволяє виявити поточний і можливий майбутній стан зовнішнього і внутрішнього середовища компанії.

ТОВ „Горизонт” це вітчизняне товариство яке було створене 21 квітня 1994 року. Воно знаходиться за адресою м. Ніжин, вул. Носівський Шлях, 28. Метою створення даного підприємства було задоволення потреб внутрішнього ринку у різноманітних товарах та послугах, насичення внутрішнього ринку високоякісною продукцією, розширення номенклатури конкурентоспроможних товарів та послуг, отримання прибутку.

ТОВ „Горизонт” здійснює свою діяльність у відповідності до Конституції України, Цивільного кодексу, Господарського кодексу України, Законів України „Про підприємництво”, „Про господарські товариства”, „Про власність”, інших законодавчих і нормативно-правових документів та міжнародних договорів.

Підприємство має самостійний баланс, розрахунковий, валютний та інші рахунки в банках, які затверджені правлінням товариства і зареєстровані в торгово–промисловій палаті, печатку зі своєю назвою. Воно є самостійним господарським об'єктом з правами і обов'язками юридичної особи, має право займатися господарською діяльністю, виходячи з цілей і завдань, складати договори, нести відповідальність згідно своєї обов'язків.

Підприємство діє на принципах повного господарського розрахунку, самофінансування і самоокуповування, забезпечує соціальний розвиток і стимулювання працівників за рахунок накопичених засобів, несе повну відповідальність за результати власної господарської діяльності і виконання покладених на себе зобов'язань перед постачальниками і споживачами,

бюджетом, банками, а також перед трудовим колективом згідно чинному законодавству.

Основними нормативними документами являються:

- статут;
- установчий договір.

Товариство самостійно здійснює маркетингову діяльність на принципах повної господарської самостійності, самоврядування, самофінансування і самоокупності. Вищим керівним органом даного товариства є Загальні збори Учасників, як правило, вирішують питання на своїх засіданнях Товариства, допускається прийняття рішення шляхом опитування. Збори учасників товариства скликаються не рідше як два рази на рік. У товаристві створюється виконавчий орган: колегіальний (дирекція) або одноособовий (директор). Дирекцію очолює генеральний директор. Директором даного товариства є Маріненко Геннадій Володимирович. Дирекція (директор) вирішує всі питання діяльності і товариства, за винятком тих, що входять до виключеної компетенції зборів учасників.

Основними нормативними документами являються:

- статут;
- установчий договір.

Предметом діяльності ТОВ „Горизонт” є:

- Ремонт і технічне обслуговування машин і устаткування;
- Механічне оброблення металевих виробів;
- Роздрібна торгівля деталями та приладдями для автотранспортних засобів;

- Ремонт і технічне обслуговування електричного устаткування

Високотехнологічне обладнання, новітні технології, сучасний та креативний підхід до виконання поставлених завдань – основні переваги даної компанії.

Основна мета діяльності підприємства – отримання прибутку, а також досягнення економічних і соціальних результатів, шляхом систематичного

здійснення торгової та виробничої діяльності для задоволення суспільних і особистих потреб.

Майно підприємства складають виробничі і невиробничі фонди, а також інші цінності, вартість яких відображається в самостійному балансі підприємства.

Джерела формування майна підприємства:

- грошові і матеріальні внески засновників підприємства;
- доходи, отриманих від реалізації продукції, послуг, а також від інших видів господарської діяльності;
- кредити банків і інших кредиторів;
- майно, придбане у інших суб'єктів господарювання, організацій і громадян;
- інші джерела.

За мірками ринку, на якому діє компанія в рамках основної своєї діяльності, компанія ще молода, зростаюча. Стратегія зростання компанії передбачає збільшення її розмірів.

Обрана компанією стратегія - стратегія диверсифікованого зростання і посилення позицій на ринку.

Основні положення даної стратегії:

- диверсифікація шляхом поглинання менш сильних конкурентів (Конгломерація);
- відкриття нових виробництв;
- міжфірмове співробітництво і кооперація з метою контролю за ринками збуту і ресурсів;
- зовнішньоекономічна діяльність як елемент географічної експансії.

Організаційний процес в ТОВ «Сервісгазавтоматіка» складається з наступних етапів:

- 1) поділ компанії на підрозділи відповідно стратегіям;

2) взаємини повноважень.

Делегування - це передача задач і повноважень особи, яка бере на себе відповідальність за їх виконання. Якщо керівник не делегував завдання, значить повинен виконати її сам.

Відповідальність - зобов'язання виконувати задачі і відповідати за їх задовільний дозвіл. Відповідальність не можна делегувати. Обсяг відповідальності - причина високих окладів у менеджерів компанії.

Повноваження - обмежене право використовувати ресурси компанії, і направляти зусилля її співробітників на виконання певних завдань. Повноваження делегуються посаді, а не особистості. Межі повноважень - це обмеження.[29]

Організаційна структура управління за формою – функціональна (Рис. 2.1)

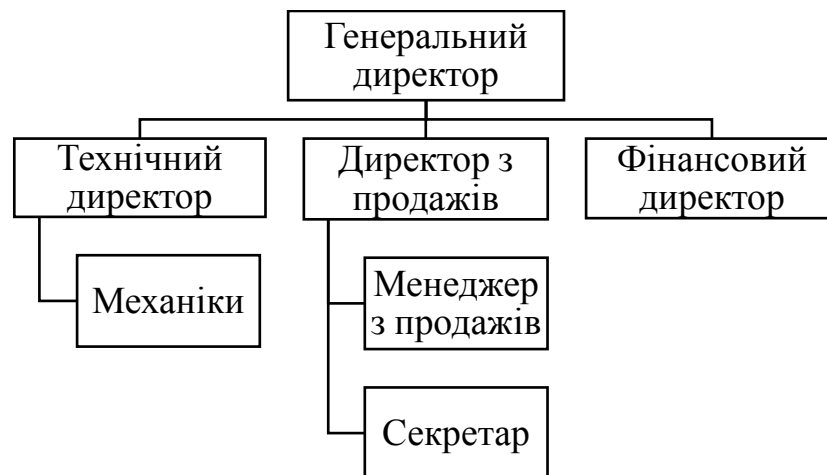


Рис. 2.1. Організаційна структура ТОВ «Горизонт»

При функціональній структурі відбувається поділ компанії на елементи, кожен з яких має певну функцію, завдання. Тут має місце вертикаль: керівник - функціональні керівники (виробництво, фінанси) - виконавці. Присутні вертикальні і міжрівневі зв'язки. Недолік - функції керівника розмиті.

Переваги: поглиблення спеціалізації, підвищення якості управлінських рішень; можливість управляти багатоцільовою і багатопрофільною діяльністю.

Недоліки: недостатня гнучкість; погана координація дій функціональних підрозділів; низька швидкість прийняття управлінських рішень; відсутність відповідальності функціональних керівників за кінцевий результат роботи компанії.

Основні економічні показники діяльності компанії представлені в таблиці 2.1.

Таблиця 2.1

Динаміка показників прибутку, тис. грн

Показники	2019	2020	+, -	%
Виручка з реалізації	6360	8071	1711	126,9
Собівартість продукції	5192	6106	915	117,6
Комерційні витрати	700	1161	461	165,8
Управлінські витрати	197	340	143	172,8
Прибуток з реалізації	271	464	192	170,9
Дохід від інших операцій	87	216	129	247,9
Витрати з інших операцій	91	440	350	485,9
Прибуток до оподаткування	268	240	-28	89,5
Податки	29	60	31	212,9
Чистий прибуток	249	200	-49	80,3

За даними таблиці 1 можна сказати, що в 2020 році в порівнянні з 2019 роком відбулося збільшення виручки від реалізації (на 1710 тис. грн., 26,90%), а також собівартості реалізації (на 914 тис. грн., 17,62%). Крім того, відбулося збільшення комерційних (на 460 тис. грн., 65,80%) і управлінських (на 143 тис. грн., 72,84%) витрат. У 2019 - 2020 роках витрати від інших операцій перевищували доходи.

Крім того, в 2020 році, в порівнянні з 2019 роком відбулося збільшення сум податкових платежів - на 21 тис. грн. (112,90%).

Все це призвело до зниження чистого прибутку - на 49 тис. грн. (19,73%).

Найбільший вплив на формування чистого прибутку в 2019 - 2020 роках надали такі чинники, як виручка від реалізації, собівартість реалізованої продукції, а також зростання комерційних і управлінських витрат.

В умовах ринкової економіки фінансова звітність господарюючих суб'єктів є основним засобом комунікації і найважливішим елементом інформаційного забезпечення фінансового аналізу. Вона використовується для встановлення вартості реальних активів підприємства, ступеня їх ліквідності, оцінки платоспроможності та життєздатності підприємства, розробки в необхідних випадках власних заходів фінансового оздоровлення (санації) підприємства. Попередження розвитку негативних кризових явищ на підприємстві є можливим тільки за систематичного забезпечення управлінського персоналу інформацією про поточний рівень фінансової стійкості та здатність підприємства до подальшого розвитку.

Джерелами інформації для аналізу фінансового стану підприємства та прогнозу його розвитку є основні форми фінансової звітності.

Важливу роль в аналізі господарського стану підприємства для його нормального функціонування відіграє аналіз фінансової стійкості такого підприємства (табл. 2.2). Провівши розрахунок показників фінансової стійкості ТОВ «Горизнт» в період з 01.01.2019 по 31.12.2019 роки, можна проаналізувати показники, зіставивши з нормативами та попередніми даними за періоди:

Таблиця 2.2

Показники, що характеризують фінансову стійкість ТОВ

«Горизонт»

Назва показника, норматив	На початок звітного року	На кінець звітного року
Коефіцієнт фінансової незалежності (автономії, концентрації власного капіталу), [$>0,5$]	0,89	0,88
Коефіцієнт концентрації позикового капіталу,	0,1	0,11

[<0,5]		
Коефіцієнт концентрації поточної заборгованості, [-]	0,1	0,11
Коефіцієнт фінансової стійкості (забезпечення загальної заборгованості власним капіталом), [>1]	8,4	7,7

Продовження табл. 2.2

Коефіцієнт забезпечення запасів власним капіталом, [>0,6–0,8]	0	0
Коефіцієнт маневреності власного капіталу	0,32	0,34

Коефіцієнт автономії зменшився на 0,01 за період, що є негативною зміною. Але значення цього коефіцієнту є більшим, ніж нормативне значення. Це свідчить про забезпеченість позикових коштів власними, тобто, реалізувавши майно, сформоване із власних джерел, підприємство зможе погасити свої зобов'язання

Коефіцієнт концентрації позикового капіталу збільшився на 0,01 за період. Зростання цього показника в динаміці означає збільшення частки позикових коштів у фінансуванні підприємства. Значення цього показника відповідає нормі.

Коефіцієнт концентрації поточної заборгованості збільшився на 0,01 за період. Він показує, яку частину активів сформовано за рахунок позикових ресурсів короткострокового характеру

Коефіцієнт фінансової стійкості зменшився на 0,07 за період, що свідчить про погіршення фінансової стійкості підприємства. Це означає, що підприємство залежне від зовнішніх джерел фінансування.

Коефіцієнт маневреності оборотних активів збільшився на 0,02, тобто збільшилась гнучкість у використанні оборотних активів.

Таблиця 2.3

Аналіз ефективності використання основних виробничих фондів підприємства

Показники стану та руху основних виробничих фондів	За звітний період	За попередній період	Відхилення, %
1. Обсяг виготовленої продукції, тис. грн	148,4	69,1	114

Продовження табл. 2.3

2. Середньорічна вартість ОВФ, тис. грн.	51,3	52,1	-1,6
3. Фондовіддача, грн./грн	2,89	1,32	118,9
4. Коефіцієнт віддачі спожитих ОВФ, грн./грн	9,63	4,73	103,5
5. Рентабельність ОВФ, %	0,5	3,6	-86,2

При виборі стратегії підприємства необхідно враховувати фактори внутрішнього та зовнішнього середовища. Взаємодія цих факторів та їх вплив на створювану стратегію залежать від ситуації, тому навіть у рамках однієї галузі стратегії конкуруючих компаній досить різні. З оцінки всієї сукупності зовнішніх і внутрішніх факторів і починається розробка стратегії.

2.2. Специфіка ТОВ «Горизонт», як об'єкта стратегічного планування

В результаті вивчення факторів зовнішнього середовища, які впливають на ведення бізнесу в Україні, і в першу чергу на діяльність даної компанії, сформована таблиця факторів, що мають суттєвий позитивний або негативний вплив на підсумки роботи підприємства (Таблиця 2.4).

За підсумками SWOT аналізу і вивчення зовнішнього середовища підприємства можна зробити наступні висновки: головним завданням даного підприємства має стати поліпшення фінансового становища, збільшення зростання обсягу реалізації і скорочення витрат, тобто на цьому етапі формування стратегії - стратегія збільшення обсягу виробництва продукції, робіт і послуг є основною, а стратегія підвищення ефективності – додатковою, але не менш важливою.

Потенційні можливості підприємства по зростанню обсягу реалізації можуть бути обмежені впливом різних факторів, але головні з них - потужності підприємства, його виробничі особливості та стан подальшого розвитку ринку послуг що надає підприємство.

Таблиця. 2.4

SWOT-аналіз ТОВ «Горизонт»

Сильні сторони	Слабкі сторони
<ol style="list-style-type: none"> 1. Сприятливі кліматичні умови і постійний попит в області автоматизації технологічних процесів в газовій промисловості 2. Вигідне географічне положення 3. Розвинена транспортна інфраструктура. 4. Наявність повного спектру обладнання 5. Висока конкурентоспроможність послуг 6. Низькі політичні інвестиційні ризики, позитивний інвестиційний імідж 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Наявність «тіньової» економіки - відсутнє ринкове конкурентне середовище для розвитку середнього бізнесу. 2. Відсутність резервів енергетичних потужностей для реалізації програм розвитку галузей. 3. Низький рівень економічної ефективності частини наявних інвестиційних проектів. 4. Низький рівень корпоративного управління в компанії - відсутність програм економічного розвитку і не використання інструментів фондового ринку; 5. Високий ступінь зносу основних фондів
Можливості	Загрози
<ol style="list-style-type: none"> 1. Реалізація середньострокових і довгострокових заходів стратегій розвитку галузей економіки регіону. 2. Максимальне використання ресурсів. 3. Використання позитивного інвестиційного іміджу для залучення інвестицій 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Ризик скорочення попиту і темпів зростання виробництва. 2. Ризики зниження темпів зростання економіки, скорочення попиту підприємств і інвесторів. 3. Ризик втрати конкурентоспроможності і банкрутства. 4. Загроза вибуття існуючих основних фондів унаслідок їх повної зношеності. 5. Загроза відтоку і не заповнення чисельності підготовлених фахівців.

--	--

Для оцінки внутрішнього потенціалу використані два підходи: складено «дерево цілей» з виходом на конкретні заходи щодо підвищення ефективності роботи і проведено комплексну оцінку резервів на основі переліку найбільш значущих показників, визначено рівень їх оптимальних значень.

Істотними «точками зростання» маркетингового потенціалу компанії є зростання рентабельності виробництва і збільшення збуту. Природно, що орієнтація на ринок автоматизації технологічних процесів повинна відбитися в стратегії підприємства. Загальна оцінка використання цього потенціалу низька, всього 38,7%, тобто доведення рівня розглянутих показників до оптимальних значень дозволяє підвищити ефективність роботи підприємства в 2,5 рази (при відсутності обмежень по іншим факторам зростання).

Виробничий потенціал підприємства використовується в цілому на 63,4%, основними «точками зростання» є: збільшення показників використання виробничих потужностей (техніки) і розширення послуг, що надаються. Характерно, що підприємство широко використовує нову техніку і технології, співвідношення фактичного значення економії витрат на одну гривню продукції і оптимального - більше 80%.

Фінансове становище компанії непросте: низький коефіцієнт ліквідності, є кредиторська заборгованість, а також запаси сировини перевищують нормативне значення майже в 2 рази. Загальна оцінка використання потенціалу - 26%. Необхідно обрати стратегію, що забезпечить фінансове оздоровлення підприємства.

У компанії найбільш ефективно використовується науковий потенціал (71,8%). Впровадження нової техніки забезпечує перевищення економії над витратами в 1,5 рази. «Точкою росту» цього потенціалу є збільшення фінансування науково-дослідних і дослідно-конструкторських робіт.

Проведений порівняльний аналіз фактичних значень та оптимальних з урахуванням коефіцієнта важливості з точки зору наявної стратегічної мети (Додатки Ж - І). Визначено величину локальних потенціалів підприємства за напрямками діяльності та функціями.

Аналіз показав, що загальна величина використання потенціалу по ресурсам дорівнює 61,1%. На підприємстві непогано поставлено нормування матеріально-технічних ресурсів (МТР) (77,5% від номенклатури що підлягає нормуванню). Для підприємства характерні великі втрати МТР, темпи зниження яких значно відстають від запланованих. Низький коефіцієнт оборотності (2,0) обумовлений, головним чином, невиконанням планового завдання за обсягом робіт і послуг. В цілому, потенціал щодо використання кадрів і організаційної структури оцінюється досить високо - 68,3% (Додаток К). Однак у підприємства висока плинність кадрів, мало уваги приділяється навчанню кадрів, незабезпеченість кадрами маркетингової служби.

На основі проведених розрахунків визначено загальний потенціал підприємства (Таблиця 2.5).

Таблиця 2.5

Визначення загального потенціалу підприємства

Локальні потенціали	Коеф. значущості	Оцінка локального потенціалу (ОЛП), %	ОЛП з урахуванням коеф. значущості
Маркетинг	0,3	38,7	11,6
Виробництво	0,15	61,4	9,2
Фінанси	0,3	26,3	7,9
Дослідження і розробки	0,1	71,8	7,2
Матеріальні ресурси	0,05	61,1	3
Організаційні можливості	0,1	68,3	6,8
Загальна оцінка потенціалу підприємства	1		45,7

Аналіз показав, що в цілому можливості компанії використовуються на 45,7%, тобто наполовину. Особливо низько оцінюється використання фінансового потенціалу (26,2% при його високій значущості) і організація маркетингу (38,7%).

За результатами аналізу внутрішнього потенціалу на основі комплексної оцінки показників роботи підприємства можна зробити наступні висновки:

1. Слабка орієнтація підприємства на стан і розвиток ринку робіт і послуг. Неповна забезпеченість служби маркетингу підприємства персоналом.

2. Підприємство має значні можливості збільшення обсягу виробництва продукції, робіт і послуг (у 1,6 раза), які можуть бути реалізовані при сприятливих зовнішніх умовах.

3. Компанія має невисокі фінансові показники. Хоча величина показника фінансового потенціалу багато в чому обумовлена низькими показниками інших функціональних підрозділів (маркетингу, виробничих, служби постачання та ін.), для даного підприємства є обов'язковою розробка заходів щодо фінансового оздоровлення.

4. Незважаючи на те, що нова техніка і передові технології використовуються підприємством досить успішно і можливості підприємства в цьому відношенні незначні, слід продовжити використання цих резервів, тому що витрати на впровадження заходів з нової техніки і технології окупуваються повністю і наявне скорочення витрат на виробництво.

5. Для підвищення кваліфікаційного рівня персоналу необхідне уточнення плану підвищення кваліфікації з розрахунку перепідготовки кожного співробітника 1 раз на 3-5 років.

6. Для зниження витрат і підвищення ефективності виробництва необхідно привести співвідношення чисельності основного і обслуговуючого (включаючи допоміжні) виробництва до планованого значення (1:1).

2.3. Фактори, що впливають на розробку стратегії ТОВ «Горизонт»

У компанії ТОВ «Горизонт» конкурентний технічний аналіз є одним з найбільш важливих інструментів, що використовується при формуванні стратегії. Для того щоб забезпечити загальне і прогностичне бачення конкурентного середовища, потрібне розуміння панівних технологічних трендів, очікуваних подій в довгостроковій перспективі. Процес формування стратегії підтримується конкурентним технічним аналізом, який звертається до таких тем, як потреби бізнесу, ринкова динаміка, ключові гравці, а також внутрішні компетенції.

Аналітична діяльність фахівців компанії надає базу, необхідну для визначення пріоритетів в стратегічних діях, а також для впевненості в їх своєчасності. ТОВ «Горизонт» регулярно аналізує своє бізнес-оточення, і є прихильником бізнес-планування, яке підкріплене ефективно проаналізованою інформацією.

Якість процесу планування не повинна залежати від ротації персоналу. Систематична аналітична діяльність знадобиться для того, щоб упевнитися в тому, що якість інформації, використовуваної при стратегічному плануванні, залишиться стабільною або з часом покращиться.

Підтримка і поліпшення процесу технологічного аналізу, використовуваного при стратегічному плануванні, не представляє собою щось надскладне, але все ж вимагає постійної роботи певного числа співробітників. Перш за все необхідно створити хороший портфель інформаційних джерел, що займає багато часу. Збір відкритої інформації є першим етапом, але численні спільноти експертів, як внутрішніх, так і зовнішніх також повинні бути сформовані. Зрештою, менеджмент компанії отримає можливість безпосередньо консультуватися у експертів, але, щоб домогтися цього, можуть знадобитися роки.[32]

Нижче представлений системний підхід до формування процесу аналізу, який використовується в компанії ТОВ «Горизонт». Спочатку була

розроблена база даних по конкурентах і клієнтам, після чого команда перейшла до таких питань як бізнес - моделі, партнерські взаємодії. Провівши підготовчі роботи, можна формувати сценарії розвитку конкурентного середовища.

В процесі був зроблений висновок, що всі три ключові чинники успіху, задіяних в даному процесі, повинні бути узгоджені з розумінням того, навіщо команда створює свої аналітичні ресурси:

- Взаємодія з ключовими особами, які приймають рішення, для того, щоб сформувавши аналітику, що має практичну цінність.
- Глибоке розуміння інформаційних потреб осіб, що приймають рішення.
- Готовність адаптувати аналітичний процес до змін в стратегічних рішеннях.
- Використання конкурентно-технічного аналізу при формуванні стратегічних альтернатив.
- Модель аналізу для формування технологічної стратегії.

Аналітичний відділ ТОВ «Горизонт» розробив модель технологічних карт, яка допомагає зрозуміти майбутні технології, а також стратегії ключових гравців. Технологічна карта складається з блоків.

1. Позначення напрямків роботи. З цього все починається. Якщо команда не сконцентрується на правильних питаннях, то буде не в змозі провести якісний аналіз і дати хороші рекомендації. Вкрай важливо вести діалог з топ-менеджментом для визначення питань, які будуть в центрі уваги команди.

2.Збір інформації з внутрішніх джерел. Насамперед, необхідно зібрати інформацію з внутрішніх джерел для формування первинної інформаційної бази по необхідних питаннях. Зазвичай в компанії є великі внутрішні інформаційні ресурси з будь-якого конкретного питання, проте доступ до даного джерела є досить серйозною проблемою.

3. Збір інформації з зовнішніх джерел. Розібравшись з внутрішніми дослідженнями, команда переходить до аналізу зовнішніх джерел, таких як публікації, інтернет-дослідження, результати інтелектуальної діяльності і зовнішні експертні інтерв'ю.

4. Фаза аналізу включає в себе моделювання, позиціонування, аналіз патентів, партнерів, бенчмаркінг, а також аналіз 5 ринкових сил. В результаті, до кінця дня виходить вичерпний аналіз існуючих і перспективних тенденцій, невизначеностей і проблем, а також впливових осіб в галузі. На основі аналізу можна визначити компетенції, необхідні нам для того, щоб ефективно реагувати на зміни в галузі.

5. Навчання. У компанії використовуються групові семінари для того, щоб перевірити і підтвердити результати аналізу, а також узагальнити невизначеності і можливості, які в результаті семінарів будуть проаналізовані і оновлені.

6. Результатом даного процесу є стратегічні альтернативи, які менеджмент компанії оцінює і використовує при прийнятті рішень.

Використовуючи системний підхід до розуміння технологічних бізнес факторів, компанія «Горизонт» змогла поліпшити якість стратегічного планування. На основі даного аналізу здійснюється стратегічне планування для визначення черговості і часу здійснення власних дій компанії.

Виділимо ключові фактори успіху, сформульовані співробітниками «Горизонт» в результаті аналітичної роботи:

1. Взаємодія з ключовими особами, які приймають рішення, для розуміння їх потреб, а також для отримання зворотного зв'язку по роботі команди аналітиків. Виділення часу на структурований діалог з менеджментом є одним з найбільш важливих факторів успіху.

2. Проведення чіткого зв'язку між бізнес-факторами і технологічними змінами.

3. Розробка довгострокового плану на основі стратегічного аналізу.

Результатом можуть бути довгострокові стратегії з досліджень і розробок, питань інтелектуальної власності, а також партнерству.

4. Бажання і можливість адаптуватися до змін зовнішнього середовища.

Хороші можливості можуть бути втрачені, якщо компанія буде чинити опір змінам.

Необхідно розуміти поточні стратегічні потреби організації, а також залучати осіб, які приймають рішення, до розробки будь-якого аналітичного процесу, який є основою стратегічного планування. Це можна здійснити через різні семінари, обговорення або за допомогою інших інструментів, найбільш ефективних для компанії.

Висновки до другого розділу. Виробничі потужності ТОВ «Горизонт» дозволяють надавати послуги в області автоматизації технологічних процесів в обсягах і асортименті, які значно перевищують проектні показники.

У ТОВ «Горизонт» прийняття фінальних рішень є практично виключною прерогативою «першої особи»; штабні функції покладені на функціональних керівників. Постановка проблем також замикається на директора, участь інших керівників невелика. Фактично це означає, що стратегічний маркетинг реально здійснюється також «першою особою». Роль інших працівників підприємства, а також власників, партнерів та експертів в процесі прийняття стратегічних рішень незначна.

РОЗДІЛ 3. РОЗРОБКА СТРАТЕГІЧНИХ ЦІЛЕЙ, СТРАТЕГІЙ І ЇХ ОЦІНКА, ФОРМУВАННЯ СТРАТЕГІЧНОГО ПЛАНУ НА ПРИКЛАДІ ТОВ «ГОРИЗОНТ»

3.1. Розробка стратегічних цілей на прикладі ТОВ «Горизонт»

Місія, бачення і стратегія компанії виражають, в цілому, призначення компанії, як компанія хоче на практиці реалізувати своє призначення, і напрямок руху компанії.

В першу чергу ці документи розглядають компанію з точки зору задоволення потреб клієнта. Якщо компанію турбують ці потреби, і вона ставить їх на перше місце, то і клієнт задовольнить потреби компанії - принесе їй прибуток. Якщо ж компанія ставить на перше місце свій прибуток, і, виходячи з цього, організовує свою роботу, то клієнт не буде задоволений.

По-друге, на що повинні бути спрямовані місія, бачення і стратегія компанії - це мотивація персоналу. Персонал повинен знати призначення компанії, її основні цінності, перспективи розвитку компанії, прогнозувати свої власні перспективи розвитку і зростання. В ідеалі колектив компанії повинен стати колективом однодумців, втілювати призначення компанії в життя, колективом, який пишається своєю компанією.

По-третє, партнери компанії, інвестори та постачальники, будуть бачити, що це за компанія, зможуть оцінити її перспективи, зможуть вирішити, чи можна мати з цією компанією справу.

Ці документи є основним законом, конституцією компанії, з якою звіряється і з якої випливає вся оперативна тактична діяльність компанії.

Особливо відзначимо стратегію. Якщо місія і бачення - це загальні поняття, то стратегія повинна бути абсолютно конкретною. Стратегія це укрупнений маршрут і графік руху компанії. Вона показує, який ланцюжок стратегічних цілей компанія ставить для досягнення своєї місії, і які терміни

досягнення кожної мети. Стратегічні цілі повинні визначати чіткий результат, бути конкретними, вимірними і досяжними в задані терміни.

Найголовніше, щоб місія, бачення і стратегія не були формальними документами. Якщо вони не будуть дійсним керівництвом до дії, і, в першу чергу для вищого керівництва, то вони не принесуть ніякої користі.

Бачення базується на поставленій меті і містить два основні компоненти: бачення результату і бачення самого підприємства. Причому підприємство має не тільки поточний «бій», - діяльність підприємства - це постійна низка боїв, не встигнувши вивести на ринок один продукт, воно повинно почати створення нового продукту, інакше воно просто програє в конкурентній боротьбі. Бачення і результату, і самого підприємства має формуватися як в близькій, так і в далекій перспективі.

Стратегічне бачення дозволяє охопити весь «театр воєнних дій» і поставити перед підприємством стратегічні цілі і по продукції, і по самому підприємству, і на ближню перспективу, і на далеку. Далі, на базі бачення, розробити стратегію реалізації цього бачення - стратегію підприємства - конкретну програму по досягненню поставленої перед підприємством цілі.

Формування бачення є найскладнішим і найвідповідальнішим етапом стратегічного менеджменту (розробки стратегії підприємства), адже від того, наскільки буде відповідати поставленій меті сформоване бачення, залежить наскільки підприємство буде здатне досягти поставленої мети. Формування бачення не піддається будь-яким формальним методикам. Це творчий процес, який під силу далеко не всім, для цього потрібно бути підприємцем, генератором ідей.

Місія ТОВ «Горизонт»:

«Наша місія та цінності: бути номером один для всіх клієнтів, зацікавлених в ремонті та технічному обслуговуванні машин і устаткування, а також мати репутацію виробника, який використовує тільки інноваційні продукцію та послуги і з повагою ставиться до всіх людей.

Щоб заслужити довіру і повагу наших клієнтів, ми пропонуємо їм високоякісну продукцію та послуги. Ми завжди намагаємося стати краще, щоб виправдати очікування наших співробітників, власників і постачальників».

В даному випадку можна відзначити «вузький» підхід до формулювання місії. Його беруть на озброєння компанії, якщо їх метою є прагнення найбільш ефективного використання стратегічної переваги і спеціалізації при виробництві певних видів продукції, наданні послуг і роботі на конкретних ринках.

Таке формулювання місії забезпечує компанії певну частку монополізму у зацікавлених груп на досить чітко зазначену продуктову категорію. Таким чином, і співробітники компанії, і її клієнти чітко уявляють собі місце компанії на ринку і поділяють стійкі асоціації з її діяльністю, незалежно від географічного регіону.

Це добре сформульована місія клієнтоорієнтовної компанії, яка проявляє турботу про клієнтів.

Бачення ТОВ «Горизонт»:

«ТОВ «Горизонт» націлена на створення сучасної комерційно успішної індустріальної компанії, що впевнено лідирує в своїй сфері.

Основним фактором, що визначає розвиток продуктового портфеля компанії, є рівень задоволеності клієнтів компанії як тактико-технічними характеристиками продукції, так і якістю управління відносинами із замовником.

Підвищення компетенцій в питаннях розробки передових систем автоматизації технологічних процесів є одним із пріоритетних завдань компанії.

Практичність у питаннях стратегічного планування та економічно обгрунтована політика в питаннях оптимізації та модернізації виробничої інфраструктури є для компанії інструментами створення платформи для структурних і якісних змін в бізнесі.

Якість знань, навичок і рівень професійної підготовки співробітників компанії розглядаються як найбільш важливий фактор успіху для подальшого розвитку ТОВ «Горизонт» як компанії, здатної вести бізнес на рівних з великими компаніями регіону.

Діяльність і процес розвитку компанії «Горизонт» здійснюються на основі фундаментальних цінностей, орієнтованих на відповідність сучасним вимогам ведення бізнесу:

- відповідальність за виконання прийнятих зобов'язань перед партнерами при будь-яких обставинах;
- гарантії якості продукції та послуг, що надаються;
- гнучкість в політиці продажів і вирішенні гострих виробничих питань;
- відкритість для компаній в питаннях взаємовигідного співробітництва і розвитку ринку».

Мета ТОВ «Горизонт»: для того щоб вийти з кризового і передкризового стану і стати конкурентоспроможними, підприємству необхідно здійснити модернізацію, як виробництва, так і управління. Саме це дозволить збільшити зростання виробництва і підвищити обсяги прибутку. Сформована економічна ситуація в країні така, що оптимізація виробництва стає об'єктивно необхідним процесом.

3.2. Рекомендації щодо формування стратегічного плану ТОВ «Горизонт»

Проведений SWOT-аналіз дозволив виділити ряд стратегій розвитку підприємства. Необхідно вибрати ті з них, які найбільше наблизять підприємство до виконання цілей, які перед ним стоять. Вибір стратегії проводиться за допомогою матриці вибору оптимальної стратегії (таблиця 3.1).

При заповненні матриці використовуємо дві шкали оцінок: перша характеризує ступінь досягнення цілей організації при використанні даної

стратегії (шкала від 1 до 10); друга характеризує ймовірність виконання стратегії в рамках наявної мети (шкала від 0 до 1, сума ймовірності повинна дорівнювати 1). Найбільш оптимальною вважається та стратегія, де сума добутоків двох оцінок найбільш максимальна.

Таблиця 3.1

Вибір оптимальних стратегій розвитку ТОВ «Горизонт»

Стратегія	Цілі			Оцінка
	Збільшення частки ринку	Підвищення ефективності праці персоналу	Зменшення витрат	
Стратегія розвитку ринку	8/0,15	5/0,11	6/0,12	2,47
Стратегія посилення позицій на ринку	8/0,12	7/0,13	8/0,12	2,83
Лідерство в ціні	8/0,10	6/0,15	3/0,13	2,09
Стратегія розвитку продукту	4/0,11	4/0,12	6/0,12	1,64
Диверсифікація	6/0,06	5/0,07	5/0,1	1,21
Стратегія центральної диверсифікації	3/0,09	3/0,09	7/0,1	1,24
Стратегія скорочення витрат	5/0,12	7/0,1	6/0,1	1,9
Стратегія прямої вертикальної інтеграції	7/0,13	6/0,12	3/0,12	1,99
Стратегія зворотної вертикальної інтеграції	6/0,12	5/0,11	7/0,09	1,9

Таким чином, оптимальною базовою стратегією ТОВ «Горизонт» є стратегія посилення позицій на ринку.

Уточнену стратегію розвитку ТОВ «Горизонт» можна назвати стратегією концентрованого зростання (таблиця 3.2)

Пріоритетним напрямком стратегії розвитку ТОВ «Горизонт» може стати збільшення обсягу реалізації продукції, робіт і послуг, при цьому резерви збільшення прибутку за рахунок оптимізації витрат на підприємстві ще є. Крім того, для досягнення цієї мети необхідно оптимізувати систему управління і виробництво.

Таблиця 3.2.

Стратегія розвитку підприємства

Стратегії	Локальні і функціональні стратегії	Заходи з реалізації	
Основні	1.1 Збереження наявного ринку	1.1.1 Уточнення конкурентних переваг, створення сприятливого іміджу, організація систематичної реклами	
		1.2 Розширення ринку робіт і послуг	1.2.1. Вихід на нові регіони для збуту
			1.2.2. Збільшення обсягу послуг
			1.2.3. Створення бази з надання послуг новим підприємствам
			1.2.4. Складання попередніх угод з потенційними замовниками робіт і послуг
Додаткові (систематичне підвищення ефективності виробництва, зниження затрат)	2.1 Реалізація протягом 2 років програми фінансового оздоровлення	2.1.1. Розробка заходів по зменшенню дебіторської та кредиторської заборгованості	
		2.1.2. Контроль за співвідношенням власних і позикових коштів	
		2.1.3. Уточнення цінової політики, розширення переліку типових договорів зі споживачами	
	2.2 Використання передової техніки і технологій	Приведення у відповідності до наявності техніки, обладнання з обсягами робіт	
	2.3. Розробка нормативу запасу матеріалів і готової	2.3.1. Розробка нормативів запасу матеріальних ресурсів на	

	продукції, контроль за витратою матеріалів	експлуатаційні потреби та будівництво
		2.3.2. Аналіз причин виникнення втрат і списань МТР
		2.3.3. Автоматизація системи планування ресурсів і поставок

Вибір підприємством кількох додаткових стратегій (систематичне підвищення ефективності виробництва, зниження витрат і пряма інтеграція).

Для управління реалізацією стратегії компанії передбачені такі заходи:

- для забезпечення підтримки стратегії колективом вирішено постійно інформувати персонал про зміни в стратегії, метою, місії, темпах реалізації;
- організувати навчання персоналу із залученням вчених і провідних фахівців з інших організацій;
- залучити найбільш кваліфікованих фахівців до роботи по реалізації основної стратегії, забезпечити чіткий розподіл відповідальності за реалізацію заходів, що вживаються;
- здійснювати планування впровадження заходів (із зазначенням відповідального) при внесенні змін до стратегії (в першу чергу, за термінами і обсягами фінансування);
- забезпечити першочергове (цільове) фінансування заходів із стратегічного управління;
- розробити систему автоматизації системи планування ресурсів і поставок підприємства;
- внести необхідні зміни в оргструктуру – ввести спеціалізований відділ - відділ розробки стратегії. Створений відділ повинен звернути особливу увагу на моніторинг зовнішнього середовища і формування сприятливого іміджу, що дозволить зберегти наявні обсяги робіт і знайти нові ринки збуту.

У підсумку, система управління не задовольняє конкретні потреби внутрішнього і зовнішнього середовища в умовах кризи, тому що не здатна ефективно використовувати наявні можливості. Тому досягнення конкурентоспроможності підприємства можливо при її реструктуризації, збільшення внутрішнього і зовнішнього попиту на продукцію, збільшення інвестиційних ресурсів, підвищення якості продукції, пошуку нових сегментів збуту продукції, розробки систем виявлення, розрахунку та хеджування ризикових ситуацій.

Скорочення витрат виробництва, оптимізація компанії, диверсифікація виробництва і освоєння нових видів конкурентоспроможної продукції (нових розробок), а також формування системи компенсації ризиків має суттєво підвищити конкурентний потенціал підприємства в умовах фінансової кризи.

Багато керівників розглядають реструктуризацію як деяку зміну управлінської схеми, створення безлічі нових юридичних осіб і розподіл між ними різних функцій. Але такий підхід не дозволяє забезпечити концепції виживання підприємства. Оптимізацію необхідно проводити одночасно з перебудовою всієї системи управління. Сенс оптимізації - в проведенні комплексу заходів фінансового, господарського та юридичного характеру, що дозволяють компанії вижити, надійно поліпшити ефективність показників, стати конкурентоспроможною.

Для ТОВ «Горизонт» найбільш ефективним буде знаходження оптимальної комбінації цих варіантів, розвиток на їх базі синтетичного підходу проведення оптимізації виробництва і управління (Таблиця 3.3)

Таблиця 3.3

Основні етапи оптимізації

Етап	Ціль	Задачі
1 Етап	Моніторинг економічного стану підприємства	Осмислення і визначення цілей розвитку підприємства. Виділення критеріїв ефективності. Аналіз сильних і слабких сторін діяльності

		<p>підприємства.</p> <p>Загальна діагностика стану і тенденцій розвитку.</p> <p>Аналіз фінансового стану.</p> <p>Аналіз і виділення ключових проблем.</p> <p>Визначення першочергових організаційних кроків.</p>
--	--	--

Продовження табл. 3.3

2 Етап	Орієнтація на споживача	<p>Вивчення потреб у кожному виді реалізованої продукції.</p> <p>Сегментація ринку.</p> <p>Виявлення конкурентів і їх конкурентних переваг.</p> <p>Стратегія по кожному виду послуг.</p> <p>Економічна доцільність на короткостроковому і довгостроковому періоді, оцінка ефекту масштабу.</p>
3 Етап	Первинне реформування організаційних структур	<p>Оцінка ефективності внутрішньовиробничих зв'язків.</p> <p>Розробка варіантів організаційних перетворень по кожному підрозділу.</p> <p>Скорочення непродуктивних ланок.</p>
4 Етап	Якісні перетворення організаційної структури	<p>Уточнення завдань і функцій підрозділів, делегування відповідальності і необхідних повноважень.</p> <p>Оптимізація управлінських ланок.</p>
5 Етап	Перетворення основного виробництва	<p>Розрахунки собівартості по конкретних видах продукції,</p> <p>повний облік по підприємству.</p>
6 Етап	Перехід до автоматизації системи планування ресурсів і поставок підприємства	

На першому етапі відбувається осмислення і визначення цілей розвитку підприємства і критеріїв їх досягнення, аналіз сильних, і слабких сторін, загальна діагностика стану і тенденцій, аналіз фінансового стану, аналіз і

виділення ключових проблем, визначення першочергових організаційних кроків. Мета першочергових заходів - швидко зупинити процес погіршення ситуації і почати створювати умови для виходу підприємства з кризового стану.

На другому етапі необхідно орієнтуватися, як правило, робити те, що в подальшому буде користуватися попитом, а рішення приймати, виходячи з того, що вигідно виробляти підприємству. Звідси виникає нове бачення ситуації виходячи з оцінок, що користується попитом у контрагентів і, що вигідно виробляти підприємству.

На третьому етапі проводиться первинна оптимізація, скорочуються непродуктивні ланки.

На четвертому етапі, коли екстенсивні фактори розвитку вичерпані, переходимо до якісних перетворень, приступаємо до створення об'єднаної системи управління, що знаходиться в залежності від підприємства. Це призводить до уточнення завдань і функцій підрозділів, делегування відповідальності і необхідних повноважень. Бюджетування використовується в повному обсязі (фінанси), розраховується собівартість по продуктам, відділам, ведеться повний облік по всьому підприємству, відбувається автоматизація окремих підрозділів.

На п'ятому етапі переходимо до перетворення основного виробництва, тобто до формування дивізіональної структури з мінімальним числом управлінських ланок, чітким розподілом функцій, оперативністю і гнучкістю в роботі і відповідальністю за прийняті рішення.

Останній етап - це перехід до реінжинірингу, тобто оптимізація для скорочення витрат і зростання обсягів виробництва підприємства. В рамках підприємства необхідно стимулювати розробку до впровадження нових організаційних структур, виробничих систем, моделей поведінки.

В результаті оцінки ресурсів і їх розподілу (бюджетний метод) побудована система бюджетів, що визначається такими основними характеристиками:

- динаміка реалізації продукції негативна;
- наявні виробничі потужності забезпечують існуючу потребу ринку;
- доходи підприємства покривають існуючі витрати;
- можливі статті зниження витрат: скорочення вартості доставки сировини до споживачів, відсотків по кредиту, електроенергії і витрат на обслуговування офісу та ін.

Рішення щодо ефективного використання ресурсів:

1. Зниження обсягу запасів на складах.
2. Скорочення обсягу дебіторської заборгованості за рахунок стимулюючих заходів.
3. Зниження плати за користування кредитними ресурсами
4. Зниження фонду заробітної плати за рахунок оптимізації організаційної структури.
5. Скорочення обсягу дебіторської заборгованості за рахунок стимулюючих заходів.
6. Коригування виробничої програми для задоволення попиту.
7. Заходи щодо скорочення збитків: перехід на сезонних робітників; скорочення витрат на рекламу;

Пропозиції щодо ефективного реформування підприємства:

1. Коригування організаційної структури і системи управління, оптимізація фінансової діяльності, вдосконалення виробничої структури.
2. Основну увагу слід приділити коригуванню виробничої програми (в період зростання попиту - робота в 2 зміни із залученням сезонних робітників), переведення виробництва на позмінну роботу, зміни схеми зарплати виробничих робітників на погодинну, скорочення кількості постійних робочих в штаті.
3. Коректування системи планування та прогнозування, вдосконалення фінансової та закупівельно-збутової діяльності.

Проаналізувавши дані, отримані в ході виконання роботи, можна запропонувати оптимізувати витрати ТОВ «Горизонт» за рахунок автоматизації системи планування ресурсів і поставок підприємства.

3.3. Економічна оцінка запропонованих рекомендацій щодо формування стратегічного плану ТОВ «Горизонт»

Розрахуємо, як вплине проведення заходів на економічні показники підприємства. Ці заходи передбачують витрати, але приведуть до збільшення прибутку підприємства і підвищення його рентабельності.

Після впровадження заходів отримуємо:

1) сумарний приріст виручки за рахунок зростання обсягу реалізації продукції і зниження витрат за рахунок модернізації виробництва складе 15%.

2) сума витрат на випуск продукції в результаті зростання обсягу виробництва збільшиться на 8% (таблиця *)

Таблиця 3.4

Економічні результати

Показник	Сума, тис. грн		
	До початку реалізації стратегії	В результаті реалізації стратегії	Приріст, %
Виручка від реалізації	8070,6	9281,2	115
Собівартість продукції	6106,4	6595	108
Балансовий прибуток	463,8	686,4	148
Чистий прибуток	200,2	312,4	156
Рентабельність активів	17,61	18,14	103
Рентабельність продукції	21,37	25,01	117

Як видно з таблиці, реалізація стратегії призведе до збільшення рентабельності діяльності, продукції та активів. Розмір чистого прибутку збільшиться майже в 1,5 рази. Таким чином, реалізація запропонованої стратегії призведе до суттєвого підвищення її прибутковості і рентабельності,

дозволить захопити велику частку зростаючого ринку. Зміцнення конкурентних позицій і зміцнення фінансового становища підприємства в результаті реалізації запропонованої стратегії характеризує його як ефективний інструмент в управлінні підприємства.

Використання стратегії оптимізації витрат дозволить фірмі вести більш раціональну та економічно ефективну діяльність, в результаті якої ТОВ «Горизонт» отримає додатковий прибуток.

Після впровадження системи стратегічного планування підприємство отримає в частині виробництва: довгострокове і короткострокове планування, контроль за випуском продукції, повну картину завантаження виробничих потужностей, облік фактичної собівартості виробничих замовлень. У частині маркетингу і збуту - систему ведення роботи з покупцями (договори, комерційні пропозиції), систему багаторівневих цін і знижок і т.д. У частині матеріально-технічного постачання - ведення договорів і заявок на закупівлю, якісне планування рівня запасів і закупівель, автоматизацію внутрішньо-складських рухів товарів, зниження рівня неліквідних запасів. В частині бухгалтерії та фінансової служби - повний облік і моніторинг руху товарно-матеріальних цінностей підприємства і т.д.

Впровадження системи стратегічного планування дозволить оперативно управляти виробництвом, підвищити не тільки кількісні, але і якісні показники діяльності.

Вартість впровадження такого проекту досить складно розрахувати, однак аналогічні проекти реалізовувалися на вітчизняних промислових підприємствах. За усередненими ринковими даними вартість впровадження і інтеграції стратегічного планування в бізнес процеси ТОВ «Горизонт» складе від 1,6 млн. грн. Однак, проект окупиться через 2,5 роки.

Така система дозволить підприємству відповідати сучасним вимогам ринку.

Економічна ефективність полягає в збільшенні обсягу реалізації продукції (+ 21,0%), збільшення прибутку (+ 28,02%), значним зниженням

витрат на 1 грн. продукції, що випускається з 0,86 до 0,73 грн., зростанням продуктивності праці (+ 17,79%), як наслідок, відбудеться зміцнення позицій на ринку, а також отримання додаткових коштів для здійснення майбутніх цілей даного підприємства.

Висновки до третього розділу. Враховуючи вище викладене, можна зробити висновок, що правильним варіантом поведінки компанії для досягнення ефективного довгострокового функціонування та успішного розвитку є приділення підвищеної уваги до стратегічного розвитку фірми, проведення аналізу зовнішнього і внутрішнього середовища, використання в практиці підприємства стратегічного контролінгу.

ВИСНОВКИ

Процес стратегічного планування на підприємстві полягає в досягненні стратегічної мети через вибір і реалізацію стратегії, на основі реалізації обґрунтованих методів і моделей стратегічного аналізу, формування програм стратегічного плану, а також встановлення основних показників його фінансово-господарської діяльності.

Стратегічне планування підприємств здійснюється шляхом:

- внутрішньо фірмового планування;
- планування їх діяльності на споживчому ринку.

Стратегічне планування підприємства - необхідна і обов'язкова умова його довготривалого успішного розвитку. Використовуючи, в залежності від умов, ту чи іншу стратегію, організація забезпечить собі стійке фінансове становище, конкурентоспроможність і перспективний розвиток на тривалий період в умовах ринкової економіки.

ТОВ „Горизонт” це вітчизняне товариство яке було створене 21 квітня 1994 року. Воно знаходиться за адресою м. Ніжин, вул. Носівський Шлях, 28. Метою створення даного підприємства було задоволення потреб внутрішнього ринку у різноманітних товарах та послугах, насичення внутрішнього ринку високоякісною продукцією, розширення номенклатури конкурентоспроможних товарів та послуг, отримання прибутку.

Предметом діяльності ТОВ „Горизонт” є:

- Ремонт і технічне обслуговування машин і устаткування;
- Механічне оброблення металевих виробів;
- Роздрібна торгівля деталями та приладдями для автотранспортних засобів;
- Ремонт і технічне обслуговування електричного устаткування

У 2020 році в порівнянні з 2019 роком відбулося збільшення виручки від реалізації (на 1710 тис. грн., 26,90%), а також собівартості реалізації (на 914

тис. грн., 17,62%). Крім того, відбулося збільшення комерційних (на 460 тис. грн., 65,80%) і управлінських (на 143 тис. грн., 72,84%) витрат.

У 2019 - 2020 роках витрати від інших операцій перевищували доходи. Крім того, в 2020 році, в порівнянні з 2019 роком відбулося збільшення сум податкових платежів - на 21 тис. грн. (112,90%).

Все це призвело до зниження чистого прибутку - на 49 тис. Руб. (19,73%).

Найбільший вплив на формування чистого прибутку в 2019 - 2020 роках надали такі чинники, як виручка від реалізації, собівартість реалізованої продукції, а також зростання комерційних і управлінських витрат.

Вже за підсумками SWOT аналізу і вивчення зовнішнього середовища підприємства зроблені наступні висновки: головним завданням даного підприємства має стати поліпшення фінансового становища, збільшення зростання обсягу реалізації і скорочення витрат, тобто на цьому етапі формування стратегії - стратегія збільшення обсягу виробництва продукції, робіт і послуг є основною, а стратегія підвищення ефективності – додатковою (але також важливою).

За результатами аналізу внутрішнього потенціалу на основі комплексної оцінки показників роботи підприємства можна зробити наступні висновки:

1. Слабка орієнтація підприємства на стан і розвиток ринку робіт і послуг. Неповна забезпеченість служби маркетингу підприємства персоналом.

2. Підприємство має значні можливості збільшення обсягу виробництва продукції, робіт і послуг (у 1,6 раза), які можуть бути реалізовані при сприятливих зовнішніх умовах.

3. Компанія має невисокі фінансові показники. Хоча величина показника фінансового потенціалу багато в чому обумовлена низькими показниками інших функціональних підрозділів (маркетингу, виробничих,

служби постачання та ін.), для даного підприємства є обов'язковою розробка заходів щодо фінансового оздоровлення.

4. Незважаючи на те, що нова техніка і передові технології використовуються підприємством досить успішно і можливості підприємства в цьому відношенні незначні, слід продовжити використання цих резервів, тому що витрати на впровадження заходів з нової техніки і технології окуповуються повністю і відбувається скорочення витрат на виробництво.

5. Для підвищення кваліфікаційного рівня персоналу необхідне уточнення плану підвищення кваліфікації з розрахунку перепідготовки кожного співробітника 1 раз в 3-5 років.

6. Для зниження витрат і підвищення ефективності виробництва необхідно привести співвідношення чисельності основного і обслуговуючого (включаючи допоміжні) виробництв до планованого значення (1:1).

Виробничі потужності ТОВ «Горизонт» дозволяють надавати послуги в області ремонту і технічного обслуговування машин і устаткування в обсягах і асортименті, які значно перевищують проектні показники.

У ТОВ «Горизонт» прийняття фінальних рішень є практично виключною прерогативою «першої особи»; штабні функції покладені на функціональних керівників. Постановка проблем також замикається на директорі, участь інших керівників невелика. Фактично це означає, що стратегічний маркетинг реально здійснюється також «першою особою». Роль інших працівників підприємства, партнерів та експертів в процесі прийняття стратегічних рішень незначна.

Для управління реалізацією стратегії компанії передбачені такі заходи:

- для забезпечення підтримки стратегії колективом вирішено постійно інформувати персонал про зміни в стратегії, меті, місії, темпах реалізації;
- організувати навчання персоналу із залученням вчених і провідних фахівців з інших організацій;

- залучити найбільш кваліфікованих фахівців до роботи по реалізації основної стратегії, забезпечити чіткий розподіл відповідальності за реалізацію заходів, що вживаються;
- здійснювати планування впровадження заходів (із зазначенням відповідального) при внесенні змін до стратегії (в першу чергу, за термінами і обсягами фінансування);
- забезпечити першочергове (цільове) фінансування заходів зі стратегічного управління;
- розробити систему автоматизації системи планування ресурсів і поставок підприємства;
- внести необхідні зміни в оргструктуру – ввести спеціалізований відділ - відділ розробки стратегії. Створений відділ повинен звернути особливу увагу на моніторинг зовнішнього середовища і формування сприятливого іміджу, що дозволить зберегти наявні обсяги робіт і знайти нові ринки збуту

Реалізація стратегії призведе до збільшення рентабельності діяльності, продукції та активів. Розмір чистого прибутку збільшиться майже в 1,5 рази. Таким чином, реалізація запропонованої стратегії призведе до суттєвого підвищення її прибутковості і рентабельності дозволить захопити велику частку зростаючого ринку. Зміцнення конкурентних позицій і зміцнення фінансового становища підприємства в результаті реалізації запропонованої стратегії, характеризує його як ефективний інструмент в управлінні підприємством.

Використання стратегії оптимізації витрат дозволить фірмі вести більш раціональну та економічно ефективну діяльність, в результаті якої ТОВ «Горизонт» отримає додатковий прибуток.

Після впровадження системи стратегічного планування підприємство отримає в частині виробництва - довгострокове і короткострокове планування, контроль за випуском продукції, повну картину завантаження

виробничих потужностей, облік фактичної собівартості виробничих замовлень. У частині маркетингу і збуту - систему ведення роботи з покупцями (договори, комерційні пропозиції), систему багаторівневих цін і знижок і т.д. У частині матеріально-технічного постачання - ведення договорів і заявок на закупівлю, якісне планування рівня запасів і закупівель, автоматизацію внутрішньоскладських рухів товарів, зниження рівня неліквідних запасів. У частині бухгалтерії і фінансової служби - повний облік і моніторинг руху товарно-матеріальних цінностей підприємства і т.д.

Впровадження системи стратегічного планування дозволить оперативно управляти виробництвом, підвищити не тільки кількісні, але і якісні показники діяльності.

РЕЗЮМЕ

«СТРАТЕГІЧНЕ ПЛАНУВАННЯ У СУЧАСНІЙ ОРГАНІЗАЦІЇ» (на прикладі ТОВ «ГОРИЗОНТ»)

В умовах ринкової економіки велике значення для розвитку діяльності підприємства має стратегічне планування. Воно надає фірмі такі якості, як визначеність і індивідуальність, забезпечує специфіку, створює умови для виникнення і розвитку ряду важливих і суттєвих факторів, що позитивно впливають на її діяльність.

Актуальність теми роботи полягає в тому, що глобалізація світової економіки, відкритість українських ринків для зовнішніх товаровиробників з одного боку, різко загострили конкуренцію серед виробників, з іншого - прискорили зміни споживчих переваг.

Метою дипломної роботи є вивчення теоретичних підходів і розробка практичних рекомендацій щодо формування системи стратегічного планування і управління на підприємстві.

Предметом дослідження є теоретичні, методологічні та практичні проблеми, пов'язані з формуванням системи стратегічного планування на підприємстві.

У даній роботі:

- розглянуто сутність і економічний зміст стратегічного планування;
- охарактеризований порядок розробки та реалізації стратегії розвитку підприємства;
- розкритий інструментарій стратегічного аналізу;
- проведений аналіз системи стратегічного планування ТОВ «Горизонт»;
- розроблені заходи щодо підвищення ефективності стратегічного планування та провести їх економічне обґрунтування.

За результатами аналізу внутрішнього потенціалу на основі комплексної оцінки показників роботи підприємства можна зробити наступні висновки:

- підприємство має значні можливості збільшення обсягу виробництва продукції, робіт і послуг (у 1,6 рази), які можуть бути реалізовані при сприятливих зовнішніх умовах.
- виробничі потужності ТОВ «Горизонт» дозволяють надавати послуги в області автоматизації технологічних процесів в газовій промисловості в обсягах і асортименті, які значно перевищують проектні показники.
- впровадження системи стратегічного планування дозволить оперативно управляти виробництвом, підвищити не тільки кількісні, але і якісні показники діяльності.

Реалізація стратегії призведе до збільшення рентабельності діяльності, продукції та активів. Розмір чистого прибутку збільшиться майже в 1,5 рази. Таким чином, реалізація запропонованої стратегії призведе до суттєвого підвищення її прибутковості і рентабельності дозволить захопити велику частку зростаючого ринку. Зміцнення конкурентних позицій і зміцнення фінансового становища підприємства в результаті реалізації запропонованої стратегії, характеризує його як ефективний інструмент в управлінні підприємством.

Практична значимість роботи полягає в можливості використання її результатів при формуванні системи стратегічного планування в ТОВ «Горизонт».

RESUME

« STRATEGIC PLANNING IN A MODERN ORGANIZATION »

(on the example of Horizont LLC)

In a market economy, strategic planning is of great importance for the development of the enterprise. It gives the company such qualities as certainty and individuality, provides specificity, creates conditions for the emergence and development of a number of important and significant factors that positively affect its activities.

The urgency of the topic is that the globalization of the world economy, the openness of Ukrainian markets to foreign producers on the one hand, sharply intensified competition among producers, on the other - accelerated changes in consumer preferences.

The purpose of the thesis is to study theoretical approaches and develop practical recommendations for the formation of a system of strategic planning and management in the enterprise.

The subject of research is theoretical, methodological and practical problems associated with the formation of a system of strategic planning in the enterprise.

In this paper:

- the essence and economic content of strategic planning are considered;
- the order of development and realization of strategy of development of the enterprise is characterized;
- disclosed tools of strategic analysis;
- the analysis of the system of strategic planning of Horizont LLC is carried out;
- measures have been developed to increase the effectiveness of strategic planning and conduct their economic justification.

Based on the results of the analysis of internal potential on the basis of a comprehensive assessment of the performance of the enterprise, the following conclusions can be made:

- the company has significant opportunities to increase production, works and services (1.6 times), which can be sold under favorable external conditions.
- production capacity of Horizont LLC allows to provide services in the field of automation of technological processes in the gas industry in volumes and range which considerably exceed design indicators.
- introduction of the system of strategic planning will allow to operatively manage production, to increase not only quantitative, but also qualitative indicators of activity.

The implementation of the strategy will increase the profitability of activities, products and assets. The amount of net profit will increase almost 1.5 times. Thus, the implementation of the proposed strategy will significantly increase its profitability and profitability will capture a large share of the growing market. Strengthening competitive positions and strengthening the financial position of the enterprise as a result of the proposed strategy, characterizes it as an effective tool in enterprise management.

The practical significance of the work lies in the possibility of using its results in the formation of a system of strategic planning in Horizont LLC.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. А. В. Кузнєцова // Управління розвитком. – 2014. – №1. – С. 124-126
2. Ахматова М. Теоретичні моделі конкурентноздатності / М.Ахматова, Е.Попов // Маркетинг. - 2003. - N 4. - С.39-48.
3. Балабанова Л. В., Холод В. В., Балабанова І. В. Стратегічний маркетинг : підруч. Київ: Центр учбової літератури, 2012. 630 с.
4. Бандурка О.М., Коробов М.Я., Орлов П.І., Петров К.Я. Фінансова діяльність підприємства. Підручник для ВНЗ (затв. МОН України).- 2-е вид. К. Либідь 2002 384 ст.
5. Безгінова Л. І. Моделі стратегічного управління підприємством / Л. І. Безгінова, Л. Д. Забродська, С. А. Швед, О. Г. Яроцька // Економічна стратегія і перспективи розвитку сфери торгівлі та послуг. – 2014. – Вип. 2. – С. 300-308.
6. Близнюк С.В. Стратегічний маркетинг торгівельної фірми: Методичні і організаційні аспекти управління. Київ: Українська академія зовнішньої торгівлі, 2009. 150 с.
7. Вісник Одеського національного університету. Сер. : Економіка. – 2016. – Т. 21, Вип. 7(1). – С. 99-104
8. Володькина М.В. Стратегический менеджмент: Учеб. Пособие. - К.: Знание, 2002.-159 с.
9. Гавловська Н. І. Стратегічне управління підприємством: сучасний аспект / Н. І. Гавловська, Є. М. Рудніченко // Наука й економіка. – 2015. – Вип. 1. – С. 110-114.
10. Гапоненко А.Л., Панкрухин А.П. Стратегическое управление: Учебник. - М.: Омега-Л, 2004. - 472 с.
11. Гарафонова О. І. Стратегічне управління: принципи та підходи до класифікації стратегій розвитку / О. І. Гарафонова // Чернігівський

- науковий часопис Чернігівського державного інституту економіки і управління. Сер. 1: Економіка і управління. – 2013. – №1. – С. 49-58.
- 12.Гросул В.А. Маркетингове стратегічне планування на підприємстві. / В.А. Гросул, Г.С. Мамаєва // Економічна стратегія і перспективи розвитку сфери торгівлі та послуг. - 2012. - Вип. 1(1). - С. 201-205.
- 13.Дончак Л. Г. Сутність та удосконалення стратегічного управління підприємством / Л. Г. Дончак, О. М. Ціхановська // Економіка. Управління. Інновації. Серія : Економічні науки. – 2016. – № 2
- 14.Економіка підприємства / За ред. С. Покропивного. – К., 2001. – 528 с
- 15.Ілляшенко С.М. Управління інноваційним розвитком промислових підприємств: Монографія / С.М. Ілляшенко, О.А. Біловодська. – Суми: ВТД «Університетська книга», 2010. – 435 с.
- 16.Кіндрацька Г. І. Стратегічний менеджмент: навч. посіб. / Г. І. Кіндрацька. – [2-ге вид., перероб. і доповн.] – К. : Знання, 2010. – 406 с.
- 17.Кононова О. Є. Стан і тенденції розвитку стратегічного управління в Україні / О. Є. Кононова //
- 18.Коробейников О.П. Роль інновацій в процесі формування стратегій підприємства / О. П. Коробейников, А. А. Трифилова, А. И. Коршунов // Менеджмент в России и за рубежом. – 2000. – №3. – С. 29-43.
- 19.Костецька Н. І., Лотиш О. Я. Економічна сутність стратегії підприємства. Економіка: проблеми теорії та практики. 2009. Випуск 251. Т. 4. С. 1045-1052.
- 20.Котлер Ф. Основы маркетинга / Ф. Котлер. – Москва : Изд-во "Бизнес-книга", 2006. – С. 221.
- 21.Котлер Ф., Триас де Без Ф. Новые маркетинговые технологии. Методика создания гениальных идей: монография. /пер. с англ. Санкт-Петербург: Нева, 2004. 192 с.
- 22.Крикавський Є. В., Третьякова Л. І., Косар Н. С. Стратегічний маркетинг: навч.посібник. Львів: Вид-во Львів. політехніки, 2012. 256 с

23. Кузнецова А. В. Застосування стратегічного планування на підприємстві: переваги та недоліки /
24. Малиновський Ю.В. Стратегічне планування маркетингової діяльності на підприємстві [Електронний ресурс] / Ю.В. Малиновський, І.П. Малиновський, Д.Р. Цьвок // Науковий вісник НЛТУ України. - 2012. - Вип. 22.11. - С. 271-277.
25. Мараховська К. А., Мараховська Т. О. Особливості використання зарубіжного досвіду стратегічного планування на українських підприємствах. Вісник соціально-економічних досліджень. 2013. Випуск 4(51). С. 93-97.
26. Минцберг Г., Альстрэнд Б., Лэмпел Дж. Школы стратегии. Стратегическое сафари: экскурсия по дебрям стратегий менеджмента / пер. с англ. Санкт-Петербург : Питер, 2001. 336 с.
27. Міщирікова А. К. Стратегічне планування на підприємстві [Електронний ресурс] / А. К. Міщирікова // Управління розвитком. - 2014. - № 13. - С. 60-62. - Режим доступу: http://nbuv.gov.ua/j-pdf/Uproz_2014_13_27.pdf
28. Морозова М.Е., Стратегічне планування. Поняття і етапи стратегічного планування : Scientific Journal Virilus, 2019. – 267 с.
29. Наливайко А. П. Теорія стратегії підприємства. Сучасний стан та напрямки розвитку: Монографія. – К.: КНЕУ, 2001. – 227 с.
30. Поповенко Н.В. Оценка инновационного потенциала хозяйственной системы / Поповенко Н.В., Забарная Э.А. // Бизнес-информ. – 2008. – №3. – с. 51-60.
31. Портер М., Друкер П., Карлоф Б. Деловая стратегия /пер. с англ./ науч. ред. и авт. предисл. В.А. Приписнов. Москва: Экономика, 2003. 124с.
32. Райко Д. В. Стратегічне управління розвитком маркетингової діяльності: методологія та організація: монографія. Харків: Інжек, 2008. 632 с

33. Розроблення та впровадження стратегічного плану розвитку регіону / Б.Боврон, А. Вігода, А. Девідсон, І. Санжаровський. – Київ: К.І.С., 2008. – 214 с.
34. Росоха В. В., Газуда Л. М. Особливості планування в системі маркетингового менеджменту. Науковий вісник Ужгородського університету: Серія Економіка. 2013. Випуск 2(39) Частина 1. С. 223-233
35. Сомов Д. О. Стратегічне управління системою стійких конкурентних переваг підприємства / Д. О. Сомов // Бізнес Інформ. – 2015. – №4. – С. 273-278.
36. Стратегический менеджмент: учебное пособие / Ю.Т. Шестопад, В.Д. Дорофеев, В.А. Дресвянников, Н.Ю. Щетинина, А.Н. Шмелева. — М.: КНОРУС, 2016. — 310 с.
37. Томпсон А. А., Стрикленд А. Дж. Стратегический менеджмент. Искусство разработки и реализации стратегии : учеб. для вузов / пер. с англ. Москва : Банки и биржи, ЮНИТИ, 1998. 576 с.
38. Тридід О.М. Стратегія розвитку підприємства в умовах кризи: автореф. дис. на здобуття наук. ступеня д-ра екон. наук / О.М. Тридід; Донецький національний університет. – Донецьк, 2003. – 31 с.
39. Чучмарьова С. Ю. Стратегічне планування інноваційного процесу на підприємстві [Електронний ресурс] / С. Ю. Чучмарьова // Вісник Національного університету "Львівська політехніка". Менеджмент та підприємництво в Україні: етапи становлення і проблеми розвитку . - 2013. - № 767. - С. 243-248. - Режим доступу: http://nbuv.gov.ua/j-pdf/VNULPM_2013_767_36.pdf
40. Шершньова З. Є. Стратегічне управління: Підручник. — 2-ге вид., перероб. і доп. — К. : КНЕУ, 2014. — 699 с
41. Chandler A. D. Strategy and Structure Cambridge (MASS), 1992
42. Chandler A. D. Strategy and Structure. MIT Press, Cambridge, Mass., 1962.

ДОДАТКИ

Порівняння етапів реалізації процесу стратегічного планування, що приводяться в публікаціях вітчизняних авторів

Б.Боврон, А.Вігода, А.Девідсон, І.Санжаровський	Шершньова З. Є	О . Градова, О. Віханський, П. Забеліна	Балабанова Д., Петрова А.
1. Опис бажаного стану фірми 2. Аналіз поточного стану фірми 3. Розробка стратегії	1. Аналіз перспектив підприємства 2. Аналіз позицій підприємства 3. Вибір стратегії 4. Аналіз шляхів диверсифікації 5. Рішення групи завдань: - короткострокових; - тактичних; - стратегічних	1. Стратегічне аналіз 2. Виділення стратегічних галузей діяльності - стратегічних зон господарювання (СЗГ) 3. Оцінка можливостей стратегічних позицій з точки зору конкурентоспроможності 4. Вибір бізнес-портфеля на основі оцінки СГЗ 5. Техніко-економічне планування (ТЕП), тобто планування виконуваних функцій 6. Розробка фінансового плану підприємства (баланс доходів і витрат) 7. Документування раніше проведених розрахунків (стратегічний план оформляється у вигляді єдиного документа) 8. Контроль та / або коригування плану	1. Стратегічний аналіз 2. Аналіз поточного стану досліджуваного підприємства 3. Оцінка можливостей стратегічних позицій з точки зору конкурентоспроможності 4. Вибір і розробка стратегії 5. Розробка фінансового плану підприємства в комплексі з іншими планами господарської діяльності 6. Створення стратегічного плану 7. Контроль і коригування плану

