

Київський національний торговельно-економічний університет

Кафедра менеджменту

ВИПУСКНА КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

на тему:

«Розроблення стратегічної програми підвищення ефективності бізнесу»

(за матеріалами ТОВ «Перша будівельна гільдія», м. Київ)

Студентки 2 курсу 4м групи
спеціальності 073 «Менеджмент»
спеціалізації «Управління бізнесом»

Литвин Катерини
Владиславівни

Науковий керівник:
кандидат економічних наук,
доцент

Микитенко Неля
Володимирівна

Гарант освітньої програми:
доктор економічних наук,
професор

Федулова Ірина
Валентинівна

Київ 2019

ЗМІСТ

ВСТУП.....	3
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ АСПЕКТИ СТРАТЕГІЧНОГО ПЛАНУВАННЯ НА ПІДПРИЄМСТВІ.....	6
1.1. Сутність, завдання та функції стратегічного планування на підприємстві	6
1.2. Методичні підходи до стратегічного планування на підприємстві.....	9
РОЗДІЛ 2. ДОСЛІДЖЕННЯ СИСТЕМИ СТРАТЕГІЧНОГО ПЛАНУВАННЯ ТОВ «ПЕРША БУДІВЕЛЬНА ГІЛЬДІЯ».....	14
2.1. Характеристика системи стратегічного планування підприємства.....	14
2.2. Оцінка ефективності діяльності підприємства в системі його стратегічного планування.....	20
РОЗДІЛ 3. РОЗРОБЛЕННЯ СТРАТЕГІЧНОЇ ПРОГРАМИ ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ ДІЯЛЬНОСТІ ТОВ «ПЕРША БУДІВЕЛЬНА ГІЛЬДІЯ» ..	27
3.1. Стратегії розвитку підвищення ефективності ТОВ «Перша будівельна гільдія» на перспективу	27
3.2. Основні стратегічні заходи підвищення ефективності ТОВ «Перша будівельна гільдія» та оцінка їх ефективності.....	32
ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ.....	42
ДОДАТКИ	

ВСТУП

Актуальність дослідження. Кожен суб'єкт господарювання прагне здійснювати ефективну господарську діяльність, спрямовану на поступовий розвиток, забезпечуючи при цьому конкурентоспроможність. Відповідно до цілей господарювання та стану ресурсного забезпечення, підприємства розробляють та запроваджують різноманітні конкурентні стратегії розвитку, використовуючи стратегічне планування. Проте, у більшості випадків, ними не враховується стан ринку, а саме ринкові чинники, які суттєво впливають на стратегічне планування та ефективне функціонування суб'єктів господарювання. На будівельному ринку функціонує значна чисельність суб'єктів господарювання, вагоме місце при цьому займають великі іноземні підприємства, які також орієнтуються на відповідну стратегію, виходячи із рівня конкуренції, сегментів споживачів та їх платоспроможного попиту, ефективності використання ресурсного потенціалу тощо.

Враховуючи зростання конкуренції на ринку, коливання економічної кон'юнктури, негативний вплив чинників зовнішнього середовища, назріла нагальна необхідність удосконалення механізмів стратегічного планування вітчизняних підприємств.

З останніх досягнень в економічній літературі існують публікації, які присвячено дослідженню проблем стратегічного планування, обґрунтування стратегій розвитку підприємств, серед них чільне місце посідають роботи С. Алексеєва, М. Белецького, О. Бондаренко, Н. Казмерчук-Палащиної, Л. Мулярчук, О. Нікітіної, А. Савчук, І. Севрук, Н. Сичової, В. Фадєєва, Л. Фролової, Н. Яцевич та інших.

Більшість провідних науковців розглядають механізми формування стратегій розвитку з теоретичних та методичних підходів, ресурсного забезпечення та використання стратегічного управління й маркетингу. У наукових працях здійснюється ґрунтовний аналіз проблеми дослідження з використанням різних наукових підходів, іноземного досвіду вирішення поставлених завдань та висловлюється авторська думка щодо перспектив

удосконалення механізмів реалізації стратегічного планування. Незважаючи на велику кількість публікацій та досягнень, проблеми щодо підвищення бізнесу є актуальними та потребують подальших наукових досліджень.

Однак метою дослідження є визначення теоретико-методологічних аспектів стратегічного планування на підприємстві, дослідження чинної системи стратегічного планування в реальній організації та обґрунтування стратегічної програми підвищення ефективності ТОВ «Перша будівельна гільдія».

Для досягнення зазначеної мети було поставлено та вирішено наступні **завдання:**

- розкрити сутність, завдання та функції стратегічного планування на підприємстві;
- дослідити методичні підходи до стратегічного планування на підприємстві;
- охарактеризувати систему стратегічного планування підприємства;
- оцінити ефективність діяльності підприємства в системі його стратегічного планування;
- розробити стратегічну програму підвищення ефективності діяльності ТОВ «Перша будівельна гільдія».

Об'єктом дослідження є система стратегічного планування торговельного підприємства в ТОВ «Перша будівельна гільдія».

Предметом дослідження є теоретичні, методологічні засади стратегічного планування на підприємстві та практичні аспекти його здійснення.

Методи дослідження. В роботі використані спеціальні методи дослідження: абстрактно-логічний метод (для уточнення наукових визначень економічних категорій, обґрунтування основних положень, узагальнення й формулювання висновків з дослідження); системний аналіз (зведення інформації для відпрацювання моделей стратегічного розвитку підприємства); спостереження і узагальнення; аналіз і синтез; методи експертної оцінки, а

також прикладні методи: порівняння і групування, екстраполяції та статистичного аналізу.

Інформаційною базою для написання вищої кваліфікаційної роботи були Закони України, Укази Президента України, Постанови Уряду, наукові праці вітчизняних і закордонних спеціалістів у сфері стратегічного управління, менеджменту, ціноутворення, конкурентоспроможності та економічної ефективності, матеріали періодичної преси з менеджменту та економіки, що стосуються даної тематики, матеріали фінансової звітності підприємства та власні дослідження автора.

Наукова новизна випускної кваліфікаційної роботи полягає у комплексному теоретичному та практичному дослідженні засад стратегічного планування на сучасних будівельних підприємствах.

Практичне значення випускної кваліфікаційної роботи визначається тим, що комплекс пропозицій, розроблених в третьому розділі роботи, при їх впровадженні на підприємстві суттєво підвищить ефективність системи стратегічного планування, що, в свою чергу, підвищить рівень конкурентоспроможності підприємства на ринку України.

Апробація результатів випускної кваліфікаційної роботи. Відповідно темі даного дослідження в 2-й частині збірника наукових статей студентів «Управління і адміністрування» (Київ, 2019) була опублікована наукова стаття на тему «Сутність, завдання та функції стратегічного планування на підприємстві» (Додаток А).

Структура та обсяг роботи. Випускна кваліфікаційна робота складається із вступу, трьох розділів, висновків та пропозицій, списку використаних джерел. Загальний обсяг роботи складає 52 сторінки тексту без урахування додатків. Робота містить 18 таблиць, 4 рисунка та 5 додатків. Список використаних джерел включає 57 найменувань, викладений на 7 сторінках.

РОЗДІЛ 1.

ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ АСПЕКТИ СТРАТЕГІЧНОГО ПЛАНУВАННЯ НА ПІДПРИЄМСТВІ

1.1. Сутність, завдання та функції стратегічного планування на підприємстві

В умовах ринкової економіки, де діють механізми конкуренції, швидких кон'юнктурних змін, для забезпечення ефективного функціонування підприємства зростає роль стратегічного планування. Саме стратегічне планування дозволяє мінімізувати ризики, підвищувати інвестиційну привабливість підприємства за рахунок формування конкретних цілей та стратегій розвитку підприємства. Але більшість підприємств відмовляються від стратегічного планування, обмежуючись лише тактичним та оперативним, пояснюючи це неможливістю здійснювати довгостроковий прогноз в умовах швидких змін. Або найчастіше суб'єкти господарювання здійснюють стратегічне планування лише формально.

Планування має дозволити адаптувати підприємства до вимог ринку, відповідно до цілей і завдань підприємства, його внутрішніх можливостей і умов зовнішнього середовища. У зв'язку з цим планування все більше набуває стратегічного характеру. При цьому традиційне довгострокове планування не втрачає своєї актуальності, оскільки стратегічне планування не заперечує традиційне довгострокове планування, а включає його.

На сьогодні в Україні склалася мінлива ситуація через законодавчу, політичну та економічну нестабільність. Але незважаючи на це, стратегічне планування є дуже важливим для забезпечення стабільності підприємства, оскільки воно дозволяє спрогнозувати майбутні події та підготуватися до них, спонукає до досягнення консенсусу різних підрозділів та груп працівників підприємства при визначенні цілей, шляхів і заходів, необхідних для досягнення запланованого результату, допомагає визначити оптимальну модель використання ресурсів підприємства та пропонує політику підприємства.

Трактування сутності стратегічного планування різними науковцями наведено в табл. 1.1.

Таблиця 1.1

Трактування сутності стратегічного планування різними науковцями

Джерело	Визначення поняття «стратегічне планування»
І. Ансофф	«...набір правил для прийняття рішень, якими організація керується у своїй діяльності» [6]
А. Чандлер	«...визначенням основних довгострокових цілей підприємства при здійсненні ЗЕД та адаптацією курсів дій і розміщенням ресурсів, необхідних для досягнення цілей» [6]
Ж.-Ж. Ламбен	«...детальний всебічний комплексний план, що направлений на здійснення місії і досягнення цілей організації з максимальною ефективністю» [6]
Б. Карлоф	«...узагальнена модель дій, які необхідні для координації та розподілу ресурсів компанії» [7]
О.С. Виханський	«сукупність головних цілей організації і основних способів їх досягнення» [6]
Н.І. Алексєєва	«...процес визначення загальних напрямів діяльності підприємства» [2]
Б. М.Щукін	«...сукупність дій і рішень, зроблених керівниками, які призводять до розробки спеціальних стратегій, призначених для того, щоб допомогти організації досягти своїх цілей» [53]
О.І. Ковтун	«...форма вироблення і представлення економічної стратегії підприємства, тобто форму визначення економічних можливостей і проблем підприємства у досягненні певних довгострокових цілей на основі певної (обраної) стратегії поведінки і розвитку» [16]

Джерело: систематизовано автором

Аналіз існуючих тлумачень дефініції «стратегічне планування» дозволив узагальнити сутність такого поняття у наступний спосіб: стратегічне планування — це одна з основних функцій стратегічного управління, яка являє собою процес формування стратегії, визначення місії, мети і довгострокових цілей підприємства та ефективних шляхів і засобів їх досягнення на основі раціонального використання стратегічного потенціалу (ресурсів) підприємства та врахування динаміки розвитку в умовах турбулентного зовнішнього середовища за допомогою корекції системи досить формалізованих планів, перегляд змісту заходів щодо їхнього виконання.

Стратегічне планування в широкому сенсі — систематичний процес формалізованої підготовки і прийняття стратегічних рішень щодо

майбутнього підприємства. Стратегічне планування у вузькому сенсі — процес стратегічного аналізу зовнішнього оточення, внутрішнього середовища і підготовки варіантів можливого розвитку підприємства.

Об'єктом стратегічного планування є економічні системи. Найбільш часто в якості їх виступають економічні суб'єкти, організаційно відокремлені і самостійні: підприємства, установи, компанії, комерційні і некомерційні організації. Якщо розглядати галузь промисловості як економічну систему, що складається з господарюючих суб'єктів з однорідними вхідними та вихідними параметрами, а народне господарство, як сукупність усіх економічних систем, що ведуть діяльність на території даної держави, то галузі промисловості і народне господарство також є об'єктами стратегічного планування [39, с.238].

Предметна область стратегічного планування включає в себе функціональні процеси, на основі яких і за допомогою яких, організація спочатку, крок за кроком, планує, а потім будує своє майбутнє. Виробнича компанія будує своє майбутнє від можливостей виробництва і можливостей збуту, торгова компанія — від наявності ходового товару та способів організації торгівлі, науковий заклад — від попиту на наукомістку продукцію і рівня технологій і т.д. Тому, для різних організацій, предмет стратегічного планування може включати виробничо-технологічні процеси, організацію торгово-збутових операцій, науково-технічні платформи [39, с.37].

Таким чином, предмет стратегічного планування — сукупність явищ, які, з одного боку, всередині та ззовні істотно впливають на результати діяльності організації і, з іншого боку, виникають всередині неї при розробці і контролі виконання довгострокових заходів щодо її розвитку.

Мета стратегічного планування — встановити певний порядок дій для підготовки ефективного функціонування конкурентоспроможного підприємства у довгостроковій перспективі. Більшість організацій посідає найнижчі конкурентні позиції тільки тому, що в процесі стратегічного планування не дотримується принципів правильного планування.

Традиційно стратегічне планування виконує наступні чотири функції:

- функція мобілізації та внутрішньої координації менеджменту компанії;
- адаптаційна функція, що забезпечує пристосування компанії до мінливих умов господарювання;
- функція розподілу наявних і перспективних ресурсів бізнесу;
- функція розвитку системного менеджерського мислення [22, с.8].

Отже, коли зовнішнє середовище постійно змінюється, життєво необхідно бачити далі, аніж крок від себе, працювати на перспективу та поступово йти до визначеної мети.

1.2. Методичні підходи до стратегічного планування на підприємстві.

Грамотне та ефективне стратегічне планування є ключовим моментом у вирішенні проблеми підвищення конкурентоспроможності промислових підприємств, особливо в умовах нестабільного кризового економічного середовища [8].

Стратегічне планування можна розглядати як динамічну сукупність взаємопов'язаних управлінських процесів. Існує стійкий зворотній зв'язок і вплив кожного процесу один на одного. Схему типового стратегічного планування зображено на рис 1.1.

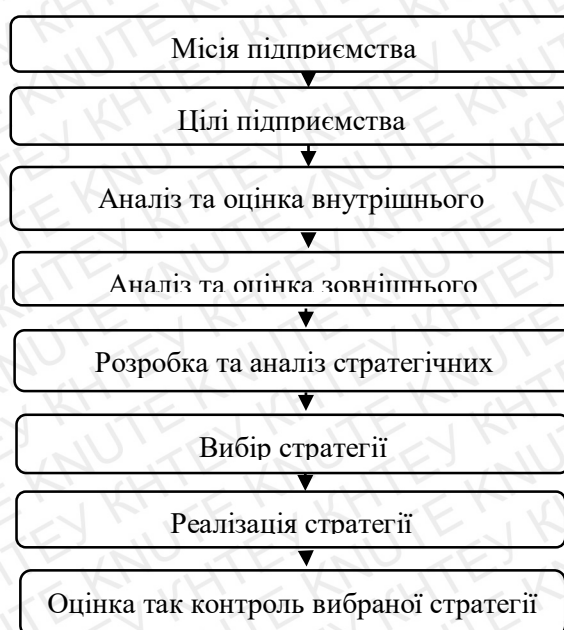


Рис. 1.1. Поетапний алгоритм стратегічного планування [19, с. 365]

При складанні стратегічного плану, кожне підприємство вибирає для себе найбільш доречну схему для виконання яких потрібні знання фахівців та елементи творчості та досвіду керівників.

Існує декілька рівнів стратегічного планування (табл. 1.2).

Таблиця 1.2

Рівні стратегічного планування

Рівень	Результат планування
Цілепокладання	Базовий зміст, основні цінності, першочергові цілі
Бачення майбутнього	Образ можливого й бажаного стану: – довгостроковий аналіз зовнішнього середовища й перспектив розвитку організації; – перелік ключових чинників, що впливатимуть на довгостроковий розвиток; – характеристики бажаного стану; – комплексні показник, що описують бажаний стан.
Стратегії	Моделі дій для досягнення бажаного стану: – прогноз змінення середовища й можливих траєкторій розвитку (середньострокові сценарії); – перелік ключових чинників і пріоритетів; – ключові показники ефективності; – перелік досягнення цих показників і послідовність їхньої реалізації.
Програми і плани	Система заходів із реалізації стратегій у визначених сферах: – удосконалення організаційних і функціональних інститутів; – перелік дій та послідовність їхнього виконання.

Джерело: [32, с. 189]

Найчастіше, період планування повинен ґрунтуватися на економічних проєкціях, що враховують спільні тенденції, а не циклічні коливання економіки. Організація повинна спиратися на таку перспективу, яка для неї корисна, але не варто прогнозувати на декілька десятків років уперед. Це аксіома: чим на довший період ви здійснюєте планування, тим менш надійним стає прогноз.

Загалом потрібно розуміти, що час планування залежить від:

- середнього часу від створення ідеї до її впровадження;
- тривалості впливу прийнятих рішень;
- ступеня передбачуваності майбутнього.

Розглянемо деякі основні базові методики стратегічного планування та визначимо їх ключові переваги і недоліки [5, с.224].

Модель Гарвардської школи бізнесу (SWOT-аналіз) передбачає використання сильних сторін підприємства з урахуванням реальних і потенційних можливостей для зниження ризику виникаючих загроз і усунення слабких сторін. Відповідно до цієї методики дається характеристика зовнішнього ділового середовища, оцінюється ресурсний потенціал підприємства, виявляються сильні і слабкі сторони, потенційні можливості та загрози, а також визначаються ключові фактори успіху і відмінні можливості підприємства до розвитку. В подальшому відбувається формування стратегії розвитку, її оцінка і заходи щодо її реалізації.

Одним з основних недоліків Гарвардської школи можна виділити характерний суб'єктивний підхід у визначенні сильних і слабких сторін підприємства, наявних можливостей і потенційних загроз. Разом з тим, зазначені чинники доцільно визначити і класифікувати за принципом ступеня їх впливу на основні фінансово-економічні показники діяльності підприємства.

Другою популярною моделлю стратегічного планування є модель І.Ансоффа [6]. Повна модель деталізована, складна для розуміння і, отже, є ймовірність зниження ефективності процесу стратегічного планування при її застосуванні. Якщо спробувати її спростити, то формування стратегічних планів включає в себе наступні етапи: оцінка зовнішнього середовища підприємства; визначення основних цілей під впливом зовнішніх сигналів економічного середовища; оцінка ресурсного потенціалу, необхідного для досягнення поставлених цілей; визначення стратегічного бюджету; взаємодія фінансової стратегії, стратегії диверсифікації, адміністративної стратегії і стратегії розширення ринку [6].

Дана модель формування стратегії бізнесу принципово відрізняється від моделі Гарвардської групи, яка при створенні стратегії розвитку враховує в основному тільки цінності і бажання топ-менеджменту. І. Ансофф вважав за краще загострити увагу на формалізації заданих цілей. Крім того, сам процес формування стратегії розвитку являє собою схему з 57 блоків, де на кожному

етапі створення стратегічного плану є докладний опис списку факторів, від яких залежать прийняті рішення розробниками [6].

Провівши аналіз спрощеної моделі І. Ансоффа, можна зробити висновок про те, що визначення цілей розвитку підприємства відбувається в залежності від стану зовнішнього економічного середовища. Відповідно до початку генерування цілей стратегічного розвитку здійснюється оцінка ресурсного потенціалу підприємства і зовнішнього середовища. Головним завданням даного аналізу є формування можливостей прийняття ефективних управлінських рішень з урахуванням освоєних ринків та диверсифікації самого бізнесу.

Головним негативним моментом моделі І. Ансоффа є громіздкість і складність застосування його моделі в реальному житті. Ще одним недоліком можна відзначити той факт, що більше увага приділяється фінансовому та адміністративному аспектам стратегії, не беручи до уваги інноваційні складові розвитку підприємства і способи забезпечення конкурентоспроможності на кадровому ринку.

Ще однією з базових шкіл стратегічного планування є модель Г. Стейнера. Розробка стратегічного плану відповідно до методики Г. Стейнера відбувається наступним чином [35, с.212]:

- на першому етапі при визначенні основних «передумов» формування стратегії розвитку відбувається оцінка фундаментальних організаційних соціально-політичних цілей, цінностей вищого керівництва, зовнішніх і внутрішніх можливостей і проблем, сильних і слабких сторін підприємства;
- на етапі планування визначаються основна місія компанії, довгострокові цілі, «субцілі», «субполітики», «субстратегії», середньострокове програмування і програми;
- при реалізації стратегії задаються планові цілі, тактичні плани і програми;
- в завершенні відбувається організація і розвиток виконання плану, перегляд планів, перевірка можливості реалізації стратегії.

Головними недоліками моделі Стейнера є: відсутність конкретних критеріальних рамок розподілу сформованих стратегічних планів на довгострокові, середньострокові і короткострокові; ігнорування процесу контролю і вимірювання потреб вищого керівництва; невизначеність алгоритму обліку цінностей основних учасників формування стратегії; визначення основними тільки організаційні і соціально-політичні цілі.

Отже, стратегічне планування дозволяє встановити реалістичні очікувані результати в майбутньому, визначити ресурси (які знадобляться для досягнення цих результатів), а також кроки, необхідні для досягнення поставлених цілей і завдань. Головна мета стратегічного планування — створення і реформування бізнесу і товарів підприємства, спрямованого на розвиток. Основне завдання стратегічного планування — вибір напрямків і організації роботи підприємства таким чином, щоб досягти поставлених цілей, в тому числі при виникненні непередбачуваних факторів, що негативно впливають на бізнес.

Проведений оглядовий аналіз дозволяє створити механізм формування стратегії, що враховує всі переваги і недоліки описаних наукових підходів з питань стратегічного планування, або застосувати і впровадити в діяльність підприємства один з описаних методів в залежності від певної індивідуальної ситуації на промисловому підприємстві та згенерованих цілей розвитку, з огляду на специфіку кожної з описаних шкіл стратегічного планування.

РОЗДІЛ 2.

ДОСЛІДЖЕННЯ СИСТЕМИ СТРАТЕГІЧНОГО ПЛАНУВАННЯ В ТОВ «ПЕРША БУДІВЕЛЬНА ГІЛЬДІЯ»

2.1. Характеристика системи стратегічного планування підприємства

Товариство з обмеженою відповідальністю «Перша будівельна гільдія» (ТОВ «Перша будівельна гільдія») — сучасне будівельне підприємство з багаторічним стажем роботи й успішним досвідом, що знаходиться за адресою: 03170, Україна, м. Київ, вул. Перемоги, будинок 9, Офіс 2. Вид економічної діяльності за КВЕД: 46.73 Оптова торгівля деревиною, будівельними матеріалами та санітарно-технічним обладнанням.

ТОВ «Перша будівельна гільдія» прагне задовольнити кожного покупця, гарантуючи наявність якісного товару для будівництва, ремонту, декору та облаштування свого будинку. Основний принцип формування асортименту ТОВ «Перша будівельна гільдія»: «Висока якість, сучасний дизайн, низька ціна».

ТОВ «Перша будівельна гільдія» піклується про свого покупця і допомагає здійснювати покупки раціонально. Саме тому для постійних покупців діє унікальна система накопичення бонусів, а для юридичних осіб — дисконтна програма. Завдяки цим програмам, здійснювати покупки в ТОВ «Перша будівельна гільдія» стає вигідніше.

ТОВ «Перша будівельна гільдія» є юридичною особою і діє на підставі Статуту і законодавства України. Підприємство має самостійний баланс, розрахунковий і валютний рахунки, фірмову назву, круглу печатку. Підприємство набуло права юридичної особи з моменту державної реєстрації. Товариство для досягнення мети своєї діяльності має право від свого імені укладати угоди, придбавати майно і нести зобов'язання, бути позивачем і відповідачем у суді.

На ТОВ «Перша будівельна гільдія» застосовується лінійно-функціональна організаційна структура управління.

ТОВ «Перша будівельна гільдія» самостійно визначає перспективи розвитку, планує і здійснює свою діяльність, виходячи з попиту на продукцію, що ним виробляється, роботи, послуги, а також з необхідності забезпечити виробничий та соціальний розвиток підприємства, підвищення доходів.

В ТОВ «Перша будівельна гільдія» стратегічне планування здійснюється за наступними етапами, які зображені на рис. 2.2.

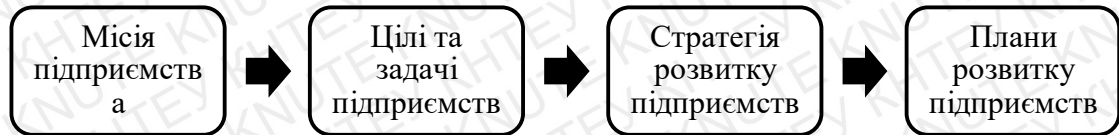


Рис. 2.2. Етапи стратегічного планування ТОВ «Перша будівельна гільдія»

Місія ТОВ «Перша будівельна гільдія» — задоволення потреб споживачів в якісній будівельній продукції, формування надійної репутації серед партнерів, співробітників і клієнтів.

ТОВ «Перша будівельна гільдія» використовує такі стратегії забезпечення конкурентоспроможності та розвитку, що наведені в табл.2.1.

Таблиця 2.1

Стратегії конкурентоспроможності та розвитку ТОВ «Перша будівельна гільдія»

1. Корпоративна стратегія - стратегія інтегрованого зростання
- Збільшення прибутку шляхом інтенсифікації роботи на існуючих ринках
- Підвищення інвестиційної привабливості
2. Конкурентна стратегія - стратегії претендента на лідерство
- Постійно створювати продукти з кращими показниками. Товари та послуги, що розширюють існуючі кордони.
- Найкращі характеристики продукту (швидкість, розмір, дизайн тощо)
- Першість на ринку (за часом появи)
- Виділення нових цільових груп клієнтів
3. Функціональні стратегії – стратегія постачання, виробнича стратегія, маркетингова стратегія

Продовження табл.2.1

- Розробка та реалізація безкомпромісних заходів щодо поліпшення оперативного управління службою збуту
- Моніторинг цін постачальників, моніторинг нових постачальників
- Впровадження системи партнерства з постачальниками
- Орієнтація на власні маркетингові дослідження і розподілений маркетинг
- Проведення маркетингу продажів на основі співпраці з рекламними агентствами, а також на основі організації власних маркетингових акцій

Джерело: складено автором

Проведемо аналіз факторів впливу на процес формування та реалізації системи стратегічного планування на підприємстві ТОВ «Перша будівельна гільдія».

Для більш детального дослідження факторів зовнішнього середовища слід побудувати матрицю PEST-аналізу (табл. 2.2), за допомогою якої визначимо методом експертних оцінок, який з факторів зовнішнього середовища найбільше впливає на процес формування та реалізації системи стратегічного планування на підприємстві ТОВ «Перша будівельна гільдія». Ступінь впливу факторів було оцінено експертами за 5-ти бальною шкалою.

Таблиця 2.2

**PEST-аналіз факторів зовнішнього середовища
ТОВ «Перша будівельна гільдія»**

Група факторів	Можливість	Ступінь впливу	Загроза	Ступінь впливу
1	2	3	4	5
Політичні і правові	1. Державне регулювання будівельної галузі	4	1. Нестабільна політична ситуація в країні. Масштабні проведення АТО на території України	5
	2. Зростання купівельної спроможності населення	3	3. Митні режими між країнами	
	3. Істотне уповільнення темпів інфляції	2	2. Підвищення цін на комунальні послуги	5

Продовження табл.2.2

	4. Продовження економічного зростання	3	3. Недосконалість оподаткування	3
			4. Несприятливий діловий клімат	3
			5. Зростання курсу валют	5
			6. Динаміка темпів інфляції	4
Соціальні	1. Зростання реальних грошових доходів населення	4	1. Зростання сумарної заборгованості з заробітної плати	4
	2. Зростання схильності населення до організованих заощаджень	4	2. Соціальна незахищеність населення	2
	3. Зростання кількості кваліфікованих фахівців внаслідок підвищеної уваги молоді до освіти	2	3. Відсутність сприятливих економічних умов, які дозволяють громадянам забезпечувати високий рівень соціального споживання	4
	4. Вивчення і застосування закордонного досвіду, використання ефективних методів управління	2	4. Високий рівень смертності	2
Технічні	1. Впровадження програм інформатизації та розвитку економічної діяльності на основі інтернет-технологій та інших сучасних інформаційних технологій, системи електронної комерції	4	1. Можливість використання конкурентами сучасних технологій, які дозволяють зайняти більш вигідне становище за асортиментом будівельної продукції та рівнем витрат	3

Джерело: складено автором

Таким чином, провівши PEST – аналіз, можна зробити висновки, що є ряд факторів, які гостро впливають на процес формування та реалізації системи стратегічного планування ТОВ «Перша будівельна гільдія». До них в основному належать нестабільна політична та економічна ситуація в країні.

Основними ризиками діяльності ТОВ «Перша будівельна гільдія» є економічні (інфляція, зокрема, зростання курсу долара), політичні (зростання невпевненості в умовах ведення бізнесу).

Для оцінки впливу факторів внутрішнього середовища на процес формування та реалізації системи стратегічного планування ТОВ «Перша будівельна гільдія» за низкою позицій використовуємо SNW-аналіз. Кожна позиція отримує одну з трьох оцінок: сильна (Strength); нейтральна (Neutral); слабка (Weakness). SNW-аналіз впливу внутрішніх факторів на діяльність ТОВ «Перша будівельна гільдія» приведений у табл. 2.3.

Таблиця 2.3

**SNW-аналіз впливу внутрішніх факторів
на діяльність ТОВ «Перша будівельна гільдія»**

Сфера	Стратегічна позиція (фактори)	Питання до аналізу	Якісна оцінка позиції (факторів)		
			S сильна	N нейтральна	W слабка
1	2	3	4	5	6
Кадри	<ul style="list-style-type: none"> - управлінський персонал; - мораль і кваліфікація співробітників; - кадрова політика; - використання стимулювання для мотивації роботи; - можливість контролювати цикли наймання робочої сили; - плинність кадрів і прогули; - особлива кваліфікація співробітників; - досвід. 	Використовується діловий стиль управління	+		
		Домінантні цінності вищого керівництва – ефективність діяльності та мотивація співробітників	+		
		Висока кваліфікація працівників	+		
		В цілому кваліфікація персоналу відповідає для організації поточних і майбутніх завдань		+	
		Кадровий склад стабільний	+		
		Використовуються такі стимули як підвищення з/пл., премії та подяки		+	

Продовження табл.2.3

		Ефективна система контролю	+		
		Ефективна взаємодія різних структурних підрозділів у процесі досягнення цілей підприємства	+		
		Досить розвинута система стратегічного планування		+	
Фінансовий облік	- ставлення до податків	Покращення фінансових показників	+		
	- можливість використання альтернативних фінансових стратегій	Менеджмент не забезпечує зважену податкову політику		+	
	- ефективність контролю витратами, можливість їх зниження	Ефективний контроль за витратами	+		
	- система обліку, складання бюджету і планування прибутку	Ефективна система обліку і складання бюджету	+		

Джерело: складено автором

З проведеного дослідження видно, що найбільш важливими сторонами ТОВ «Перша будівельна гільдія», що впливають на формування та реалізації системи стратегічного планування є діловий стиль керування, ефективність діяльності та висока мотивація співробітників, розвинута система стратегічного планування, ефективне дослідження ринку; висока кваліфікація працівників; ефективна система контролю; ефективна взаємодія різних структурних підрозділів у процесі досягнення цілей підприємства. Суттєвою перевагою є те, що підприємство займає велику частку на ринку і утримується у своїй ніші, при цьому відбувається ріст фінансових показників.

Отже, проведений аналіз внутрішнього середовища показав, що ТОВ «Перша будівельна гільдія» є перспективним будівельним підприємством, яке розвивається, має високий рівень управління, організаційну структуру, яка адекватно відповідає потребам в управлінні, професійний персонал з низьким

рівнем плинності та високим рівнем вмотивованості, середньою маркетинговою активністю, позитивною динамікою росту фінансових результатів та зростанням активів.

2.2. Оцінка ефективності діяльності підприємства в системі його стратегічного планування

Формування ринкових відносин вимагає від кожного учасника підприємницької діяльності правильно аналізувати економічну інформацію і приймати виважені рішення щодо інвестування своїх ресурсів в суб'єкти господарювання з метою одержання доходу. Фінансовий аналіз та економічна характеристика підприємства дозволяють виявити його сильні та слабкі сторони.

Аналіз і оцінку внутрішніх сильних та слабких сторін ТОВ «Перша будівельна гільдія» можна вести виходячи з результату аналізу фінансово-господарської діяльності фірми. Для цього необхідно провести комплексний огляд основних показників господарської діяльності ТОВ «Перша будівельна гільдія».

Проведемо аналіз динаміки показників фінансово-господарської діяльності ТОВ «Перша будівельна гільдія» за 2016-2018 рр. (табл. 2.5) Інформаційною базою аналізу слугувала фінансова звітність підприємства за 2016-2018 рр. (Додаток А).

Протягом аналізованого періоду чистий дохід від реалізації послуг ТОВ «Перша будівельна гільдія» збільшився на 4747,9 тис. грн. (15,1 %).

Якщо проаналізувати операційні витрати, то з наведених даних табл. 2.5 видно, що всі витрати протягом 2016-2018 рр. значно збільшилися, так собівартість реалізованої продукції збільшилась на 1032,9 тис. грн., адміністративні витрати збільшилися майже в 1,5 рази, а витрати на збут збільшилися майже в два рази. Лише інші операційні витрати трошки зменшилися.

Таблиця 2.5

**Динаміка фінансових результатів діяльності
ТОВ «Перша будівельна гільдія» за 2016-2018 рр., тис. грн.**

Види пасивів	Рік			Відхилення			
				2017/2016		2018/2017	
	2016	2017	2018	абсолют., тис.грн	темп приросту, %	абсолют.	темп приросту, %
Чистий дохід (виручка) від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	26557	31437,2	36185,1	4880,2	18,38	4747,9	15,10
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	16464,8	18323,8	19356,7	1859	11,29	1032,9	5,64
Адміністративні витрати	1857,5	2065	2758,6	207,5	11,17	693,6	33,59
Витрати на збут	1187,6	1536,2	1901,2	348,6	29,35	365	23,76
Інші операційні витрати	2087,5	2025,1	1941,1	-62,4	-2,99	-84	-4,15
Фінансові та інвестиційні доходи	11,4	833,6	800	822,2	7212,28	-33,6	-4,03
Фінансові та інвестиційні витрати	243,4	0	0	-243,4	-100,00	0	0
Прибуток (збиток) від звичайної діяльності до оподаткування	6818,4	9153	11406	2334,6	34,24	2253	24,61
Податок на прибуток від звичайної діяльності	1704,6	2546,5	3289	841,9	49,39	742,5	29,16
Прибуток (збиток) від звичайної діяльності	5113,8	6606,5	8117	1492,7	29,19	1510,5	22,86
Чистий фінансовий результат	5113,8	6606,5	8117	1492,7	29,19	1510,5	22,86

Джерело: складено та розраховано автором

Валовий прибуток ТОВ «Перша будівельна гільдія» у 2018 році збільшився на 28,33% у порівнянні з 2017 роком. При аналізі прибутку від операційної діяльності видно, що у 2018 році в порівнянні з 2017 роком збільшився на 2293,9 тис. грн., або на 27,6%. Фінансових та інвестиційних витрат протягом 2016-2018 рр. не було.

Прибуток від звичайної діяльності в 2018 році склав 8117 тис. грн., тобто збільшився в 2018 році в порівнянні з 2017 роком на 22,86%. Так як надзвичайних доходів і надзвичайних витрат і податку з надзвичайного прибутку не було то чистий фінансовий результат дорівнює прибутку від звичайної діяльності і складає в 2018 році 8117 тис. грн.

Фінансова стабільність підприємства є однією з найважливіших характеристик фінансового стану підприємства. Вона залежить від структури зобов'язань підприємства і характеризується співвідношенням власного і залученого капіталу. Для більш детальної оцінки фінансової стійкості підприємства ТОВ «Перша будівельна гільдія» розрахуємо наступні коефіцієнти (табл. 2.6).

Таблиця 2.6

**Динаміка показників фінансової стійкості
ТОВ «Перша будівельна гільдія» в 2016-2018 рр.**

Назва показника	Станом на 31 грудня			Темп приросту, %	
	2016	2017	2018	2017/ 2016	2018/ 2017
Коефіцієнт автономії	0,9718	0,9702	0,9703	-0,16	0,01
Коефіцієнт фінансової залежності	1,0290	1,0306	1,0307	0,16	0,01
Маневреність робочого капіталу	0,8131	0,7308	0,7118	-10,12	-2,60
Коефіцієнт маневреності робочого капіталу	0,8129	0,7308	0,7116	-10,10	-2,63
Коефіцієнт фінансової стійкості	34,46	33,07	32,54	-4,03	-1,60
Коефіцієнт співвідношення залученого і власного капіталу (фінансування)	0,0290	0,0302	0,0307	4,14	1,66
Коефіцієнт концентрації залученого капіталу	0,0282	0,0293	0,0298	3,90	1,71
Коефіцієнт забезпечення власними оборотними засобами	0,9655	0,9603	0,9586	-0,54	-0,18
Коефіцієнт поточних зобов'язань	0,0282	0,0293	0,0298	3,90	1,71
Коефіцієнт страхування бізнесу	0,0182	0,0153	0,0125	-15,93	-18,30
Коефіцієнт забезпечення запасів робочим капіталом	2,7987	2,8554	3,1970	2,03	11,96

Джерело: складено та розраховано автором

Дані проведених розрахунків показують зниження фінансової автономії підприємства (залежності від власних фінансових ресурсів). Так, якщо у 2016 році показник склав 0,9718, то уже в 2018 році він знизився до рівня 0,9703 пунктів. Відхилення склало - -0,0015 пункти. Оберненим показником до фінансової автономії є показник фінансової залежності, який на протязі 2017-2018 року залишається майже незмінним.

Маневреність робочого капіталу характеризує частку запасів у його загальній сумі. Виходячи із розрахунків ми бачимо що частка запасів в загальній сумі робочого капіталу зменшилася. Це обумовлено зменшенням суми робочого капіталу підприємства, що знайшло своє відображення в розрахунку показника робочого капіталу. Слід відмітити, що зниження товарних запасів характерно для підприємства, що швидко реалізує продукцію, не затримуючи значні обсяги запасів на складах.

Зменшення коефіцієнту фінансової стійкості із 34,46 в 2016 році до рівня 32,54 в 2018 році показує, що співвідношення власних і залучених засобів, вкладених в діяльність підприємства ТОВ «Перша будівельна гільдія» змінилося у сторону зростання залучених коштів. Відповідно здатність підприємства залучати зовнішні джерела фінансування збільшується. Це свідчить про орієнтацію підприємства на залучений капітал.

Коефіцієнт забезпечення власними оборотними засобами показує, те що забезпеченість підприємства ТОВ «Перша будівельна гільдія» власними оборотними засобами зменшується. Даний показник складає 0,9603 у 2017 році і знижується до значення 0,9586 у 2018 році.

Слід відзначити, що обсяг поточних зобов'язань збільшується, відповідно збільшується і показник – коефіцієнт поточних зобов'язань з 0,0282 в 2013 році до рівня 0,0298 в 2018 році, це свідчить про те що підприємство ТОВ «Перша будівельна гільдія» збільшує частку поточних заборгованостей в звітному періоді, що є характерним при зниженні рівня платоспроможності підприємства.

Слід відзначити, збільшення обсягу власного робочого капіталу, що призвело до збільшення коефіцієнту забезпечення запасів робочим капіталом. Даний показник збільшується із 2,7254 в 2013 році до рівня 3,1970 в 2018 році, що свідчить про збільшення забезпеченості запасів робочим капіталом ТОВ «Перша будівельна гільдія».

Проведемо аналіз динаміки показників ліквідності підприємства ТОВ «Перша будівельна гільдія» за 2016-2018 рр. (табл. 2.8).

Таблиця 2.7

**Динаміка показників ліквідності
ТОВ «Перша будівельна гільдія» за 2016-2018 рр.**

Назва показника	Станом на 31.12			Темп приросту, %	
	2016	2017	2018	2017/ 2016	2018/ 2017
Коефіцієнт покриття	29,01	25,17	24,16	-13,24	-4,01
Коефіцієнт швидкої ліквідності	19	16,61	16,76	-12,58	0,90
Коефіцієнт абсолютної ліквідності	5,94	5,5	5,99	-7,41	8,91

Джерело: складено та розраховано автором

Значення коефіцієнта абсолютної ліквідності як в 2017 р. (5,5), так і в 2018 р. (5,99) є більшим за нормативне. Тобто підприємство ТОВ «Перша будівельна гільдія» в 2018 р. спроможне погасити 599% поточної заборгованості за рахунок наявних грошових коштів. Робочий капітал підприємства ТОВ «Перша будівельна гільдія» на кінець періоду збільшився з 18 745,6 тис. грн. до 24 922,4 тис. грн. Це також свідчить про підвищення рівня ліквідності аналізованого підприємства в 2018 р.

Отже, зважаючи на зниження показників загальної ліквідності з 29,01 у 2016 році до 24,16 у 2018 році, можна говорити про негативну тенденцію до зниження рівня ліквідності підприємства ТОВ «Перша будівельна гільдія» та погіршення його платоспроможності за умови дотримання тієї ж політики і нарощування суми наявних грошових коштів.

Проведемо дослідження показників рентабельності підприємства ТОВ «Перша будівельна гільдія» за період 2016-2018 рр. (табл. 2.9).

Таблиця 2.9

**Показники рентабельності (прибутковості)
ТОВ «Перша будівельна гільдія» в 2016-2018 рр., %**

Назва показника	Рік			Темп приросту, %	
	2016	2017	2018	2017/ 2016	2018/ 2017
Рентабельність продукції	41,59	45,36	54,79	9,0	20,8
Рентабельність продаж	21,02	22,43	25,82	6,71	15,1
Рентабельність власного капіталу	27,49	28,44	32,03	3,5	12,6
Рентабельність загальна (активів)	24,54	24,41	24,78	-0,5	1,5

Джерело: складено та розраховано автором

Протягом аналізованого періоду відбувається підвищення показників прибутковості підприємства ТОВ «Перша будівельна гільдія», показники рентабельності знаходяться на досить високому рівні, що свідчить про підвищення ефективності діяльності підприємства.

Показник рентабельності продукції збільшується на 20,8%, відповідно із 41,59% до рівня 54,79%. Це збільшення обумовлено зростанням доходної бази підприємства.

Отже, підсумовуючи проведений вище фінансовий аналіз, можна з сказати, що фінансовий стан підприємства є стабільним. Підприємство не залежить від зовнішніх джерел фінансування і є платоспроможним. Рівень рентабельності виробництва продукції товариства досить високий. Згідно розрахунків коефіцієнтів ліквідності (платоспроможності) ТОВ «Перша будівельна гільдія» підприємство є платоспроможним. Діяльність підприємства, що досліджується має як позитивні, так і негативні показники, його суттєвим недоліком ТОВ «Перша будівельна гільдія» є низька активність у пошуку нових ринкових можливостей.

Отже, ТОВ «Перша будівельна гільдія» – сучасне будівельне підприємство з багаторічним стажем роботи й успішним досвідом. Місія ТОВ «Перша будівельна гільдія» – задоволення потреб споживачів в якісній будівельній продукції, формування надійної репутації серед партнерів,

співробітників і клієнтів. Головна мета компанії – збільшення своєї частки на будівельному ринку України на 50%. Сформульована фінансова ціль до 2021 р. - збільшення чистого прибутку у порівнянні з 2018 р. на 30%, тобто отримання чистого прибутку за 2021 р. не менше показника 2018 тис. грн. Ринкова ціль – вийти на регіональні ринки (Хмельницька, Івано-Франківська, Тернопільська, Рівненська, Волинська та Львівська області). Кадрова ціль – збільшити кількість персоналу на 40%. Стратегії конкурентоспроможності та розвитку ТОВ «Перша будівельна гільдія»: корпоративна стратегія – стратегія інтегрованого зростання; конкурентна стратегія – стратегії претендента на лідерство; функціональні стратегії – стратегія постачання, виробнича стратегія, маркетингова стратегія.

Фінансовий стан підприємства є стабільним. ТОВ «Перша будівельна гільдія» не залежить від зовнішніх джерел фінансування і є платоспроможним. Рівень рентабельності виробництва продукції товариства досить високий. Згідно розрахунків коефіцієнтів ліквідності (платоспроможності) ТОВ «Перша будівельна гільдія» підприємство є платоспроможним. Діяльність підприємства, що досліджується, має як позитивні, так і негативні показники, його суттєвим недоліком є низька активність у пошуку нових ринкових можливостей.

РОЗДІЛ 3. РОЗРОБЛЕННЯ СТРАТЕГІЧНОЇ ПРОГРАМИ ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ ДІЯЛЬНОСТІ ТОВ «ПЕРША БУДІВЕЛЬНА ГІЛЬДІЯ»

3.1. Стратегії розвитку ТОВ «Перша будівельна гільдія» на перспективу

Місія ТОВ «Перша будівельна гільдія» — задоволення потреб споживачів в якісній будівельній продукції, формування надійної репутації серед партнерів, співробітників і клієнтів.

В результаті проведеного аналізу, діяльність ТОВ «Перша будівельна гільдія» на даний момент можна охарактеризувати як достатньо ефективну – підприємство здійснює рентабельну діяльність. Але підприємство ще має резерви підвищення своєї рентабельності та прибутковості на основі вмілого оперативного управління та удосконалення діяльності.

Об'єктивний процес формування ринкового середовища висуває на перший план проблему забезпечення ефективного функціонування підприємства і його швидкої адаптації до нових умов. Проблема конкурентоспроможності вітчизняних підприємств на ринку стоїть досить гостро, оскільки молокопереробні підприємства під вітчизняними брендами не є конкурентоспроможними за багатьма показниками.

В умовах глобалізації економічних процесів, на тлі збільшеного динамізму ринкового середовища, основою успішного функціонування підприємства стає вибір стратегії розвитку.

Перед організацією стоять такі основні стратегічні альтернативи, як зростання (розвитку), стабілізація (обмеженого зростання), скорочення (виживання). В межах трьох стратегічних альтернатив пропонуємо ряд показників, які дадуть змогу зорієнтувати діяльність ТОВ «Перша будівельна гільдія» на перспективу (табл.3.1).

Для вибору необхідної стратегії розвитку ТОВ «Перша будівельна гільдія» скористаємося такими методами, як:

- вибір стратегії за методом побудови матриці БКГ;
- вибір стратегії за методом побудови матриці Мак Кінсі.

Таблиця 3.1

Можливі альтернативи стратегії розвитку

ТОВ «Перша будівельна гільдія»

Стратегії розвитку	Показники вибору альтернатив	Можливі стратегічні альтернативи
Стратегія зростання (розвитку)	- фінансове становище підприємства - тенденції розвитку ринку	- інтенсифікація; - диверсифікація; - інтеграція; - інноваційний розвиток.
Стратегія стабілізації (обмеженого зростання)	(конкуренція, потреби покупців тощо) - позиція підприємства на ринку - швидкість оновлення продукції - спеціалізація діяльності	- економія витрат; - постійна адаптація до зовнішнього середовища; - збереження науково-технічного і кадрового потенціалу
Стратегія скорочення (виживання)	- прихильність споживачів до підприємства	- організаційна санація; - економічна і фінансова санація; - маркетингова санація.

Проаналізуємо бізнес-портфель ТОВ «Перша будівельна гільдія» за допомогою матриці БКГ (рис. 3.1).

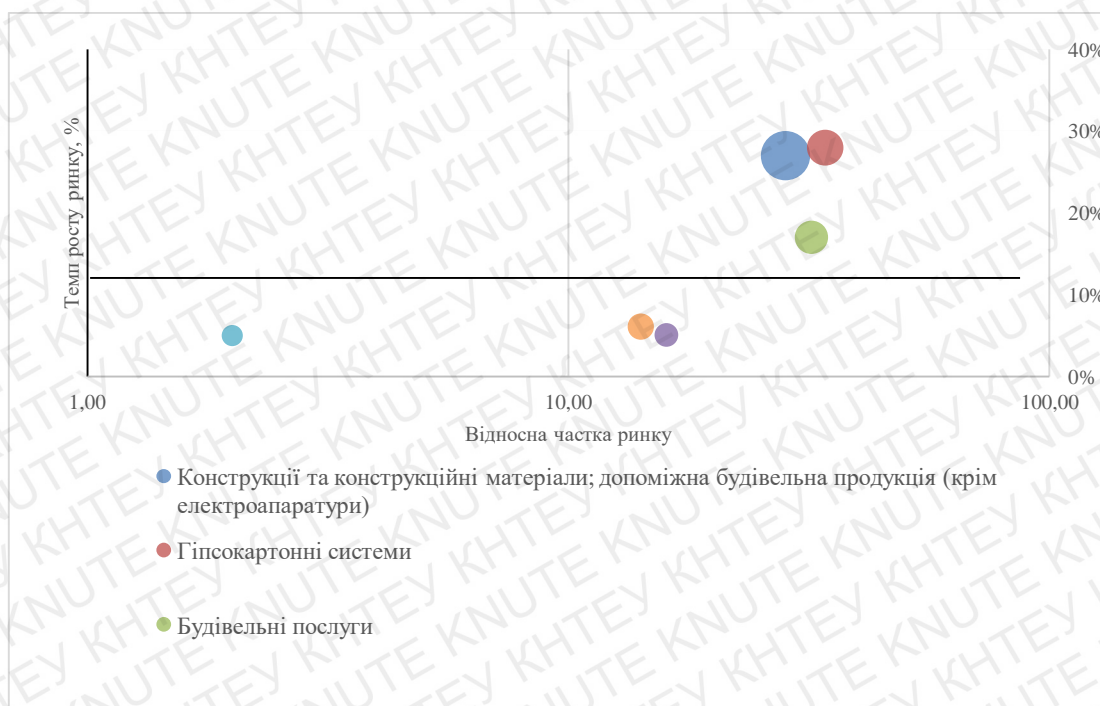


Рис. 3.1. Матриця БКГ для ТОВ «Перша будівельна гільдія»

Джерело: складено автором

Становище підприємства має достатньо високі позиції. Воно має дві

СГП в полі «Дійні корови» та три СГП з найбільшою часткою у загальному обсязі продажу в полі «Зірки».

До поля «Зірки» потрапили Конструкції та конструкційні матеріали; допоміжна будівельна продукція (крім електроапаратури), гіпсокартонні системи та будівельні послуги. Темпи зростання ринку є високими і відносна ринкова частка ТОВ «Перша будівельна гільдія» в даній сфері також є високою. Проте, якщо в наступних роках темпи росту ринку уповільняться, то є висока ймовірність того, що незабаром дане СГП перейде з розряду «Зірки» до розряду «Дійних корів». Тому стратегія діяльності підприємства щодо даного СГП має бути спрямована на підтримання конкурентних переваг (наприклад, вкладання коштів у маркетинг з метою збереження ринкової частки СГП).

До розряду «Дійних корів» потрапили СГП «Екстракти дубильних речовин, екстракти барвників, дубильні та фарбувальні речовини» та «Клеї/герметики». Це продукція, що досягла зрілості і приносить великі прибутки за незначних потреб у фінансуванні.

До розряду «Мертвий вантаж» потрапило СГП «Скловолокно». Характерна особливість — відносно низька частка ринку в повільно зростаючому сегменті. Дані напрямки не має сенсу розвивати.

Скористаємося для стратегічного аналізу ще однією моделлю: матрицею «McKinsey-General Electric» або матрицею привабливості ринку, яка ґрунтується на двох факторах, кожен з яких характеризується певним набором показників. Позиція кожного СГП визначається за оцінкою привабливості ринку й конкурентоздатності стратегічного господарюючого підрозділу.

Побудову матриці було здійснено за допомогою Microsoft Excel. Матриця «привабливість-конкурентоспроможність» («McKinsey-General Electric») для ТОВ «Перша будівельна гільдія» подана на рис. 3.2.

За результатами побудови слід відзначити, що найбільший розмір ринку (діаметр кола на матриці) мають конструкції та конструкційні матеріали; допоміжна будівельна продукція (крім електроапаратури) (81%) та

гіпсокартоні конструкції (73%).

Для кожного СПГ, зображеного на матриці, формується маркетингова стратегія, відповідно до квадранту, до якого він потрапив:

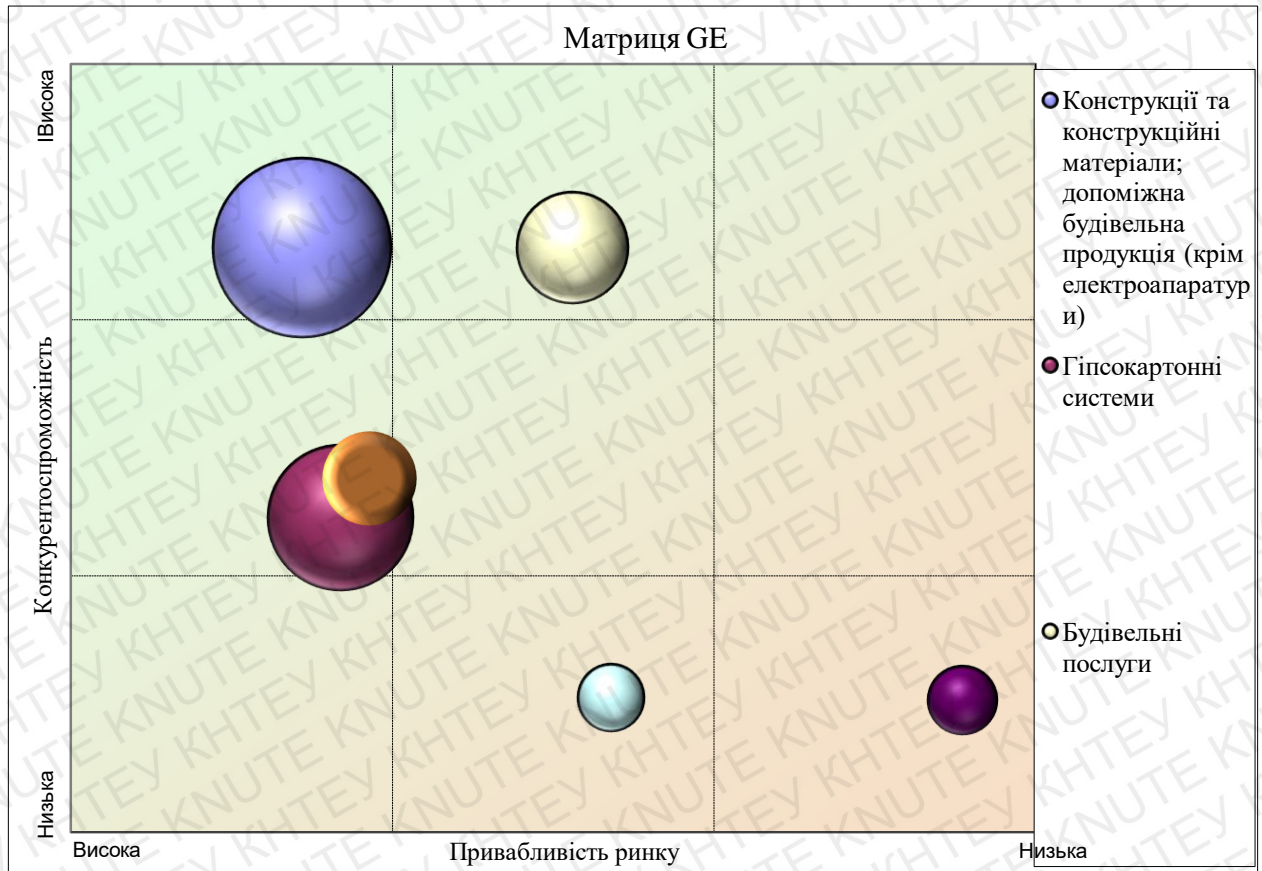


Рис. 3.2. Матриця привабливість-конкурентоспроможність (McKinsey-General Electric) для ТОВ «Перша будівельна гільдія»

Джерело: складено автором

Конструкції та конструкційні матеріали; допоміжна будівельна продукція (крім електроапаратури) потрапили до квадранту: збереження та зміцнення позиції на ринку (Grow / Penetrate): цей продукт мають сильною конкурентною позицією і відноситься до ринків з високою привабливістю. Цей продукт повинен бути головним об'єктом інвестицій, і він обов'язково повинен приносити високий інвестиційний дохід. Стратегія: збереження лідерства на цьому ринку; інвестування для забезпечення зростання з максимальною можливою швидкістю.

Гіпсокартонні системи та екстракти дубильних речовин, екстракти барвників, дубильні та фарбувальні речовини потрапили до квадранту:

інвестування в зростання (Invest for Growth): цей продукт має середню конкурентну позицію і відноситься до ринків з високою привабливістю. Він повинен бути об'єктом інвестування для посилення його позицій на ринку. Стратегія: концентрація зусиль по підтримці і посиленню сильних сторін і конкурентних переваг; виявлення і усунення слабких сторін.

Будівельні послуги потрапили до квадранту: вибіркового збору урожаю» або інвестування (Selective Harvest or Investment); ці послуги мають сильну конкурентною позицією і відносяться до ринків із середньою привабливістю. Стратегія: пошук зростаючих сегментів; інвестування в зростання на цих сегментах, щоб рости швидше за ринок; посилення лідерства на ринку.

Клеї/герметики потрапили до квадранту: контрольований догляд або згорання інвестицій (Controlled Exit or Disinvestment): ці продукти мають слабку конкурентною позицією і відносяться до ринків із середньою привабливістю. Спроба збільшити їх конкурентоспроможність і частку ринку може бути занадто дорогою і не окупитися на такому ринку. Інвестиції в ці продукти повинні бути вкрай обережними. Стратегія: спеціалізація; пошук вузьких ніш; плановий догляд з цього ринку.

Скловолокно потрапило до квадранту: швидкий відхід з ринку або атака конкурентів (Rapid Exit or Attack): цей продукт має слабку конкурентною позицією і відносяться до ринків з низькою привабливістю. Цей продуктивний напрямок є першими кандидатами на закриття. Єдина і набагато більш важко реалізована альтернатива згорання цих напрямків — використання їх для атаки на дійних корів» конкурентів, щоб знизити їх прибутковість. Стратегія: своєчасний розпродаж товару за вигідною ціною; пошук можливості атаки на конкурентів; мінімізація постійних витрат, уникнути інвестування.

На основі проведеного аналізу, нами пропонується для оброти таку стратегію ТОВ «Перша будівельна гільдія», як стратегію концентрації зусиль щодо підтримки і посилення сильних сторін і конкурентних переваг підприємства.

3.2. Основні стратегічні заходи підвищення ефективності ТОВ «Перша будівельна гільдія» та оцінка їх ефективності

Для підвищення ефективності підприємства ТОВ «Перша будівельна гільдія» пропонується впровадження на підприємстві наступні заходи:

- створення на підприємстві відділу стратегічного розвитку;
- відкриття контрольно-аналітичної служби на підприємстві;
- впровадження системи управління якістю (СУЯ) в процес обслуговування споживачів підприємства «за стандартом ISO 9001:2015»;
- вдосконалення навчання та підвищення кваліфікації персоналу підприємства.

Створення на ТОВ «Перша будівельна гільдія» відділу стратегічного розвитку дуже актуально, оскільки відділ стратегічного розвитку бере безпосередню участь у розробці стратегічного плану підприємства, його розвитку, здійснює контроль за реалізацією бізнес-планів, угод та контрактів, забезпечує прийняття оптимальних управлінських рішень з метою стабільного функціонування підприємства як на короткострокову, так і довгострокову перспективу.

Відділ стратегічного розвитку ТОВ «Перша будівельна гільдія» повинен забезпечити взаємодію операційних, комерційних, маркетингових, технічних та фінансових служб підприємства.

Для підвищення ефективності реалізації стратегій розвитку на ТОВ «Перша будівельна гільдія» вкрай актуальними є питання ефективності функціонування системи управління і контролінгу на даному підприємстві. У Додатку Б представлена оцінка системи управління і контролінгу на ТОВ «Перша будівельна гільдія».

Таким чином, за результатами поданої оцінки можна говорити про необхідність ефективної реалізації стратегій розвитку ТОВ «Перша будівельна гільдія» шляхом введення контролінгу для вирішення наступних питань: забезпечення «трансляції» стратегії з рівня всього підприємства на рівень певного структурного підрозділу; дивергування цілей в рамках структурного

підрозділу за рахунок модифікування організаційної структури; підвищення рівня залученості службовців середньої та нижчої управлінської ланки в стратегічний процес, посилення мотивації співробітників на результат стратегічних цілей.

Ці рекомендації передбачають реалізацію наступних заходів зі створення системи реалізації стратегій розвитку ТОВ «Перша будівельна гільдія» за допомогою введення контролінгу:

1) Зміна організаційної структури ТОВ «Перша будівельна гільдія». З урахуванням сформованих умови на підприємстві (корпоративна культура, розвинена система оперативного обліку і контролю) більш підходящою моделлю інституалізації контролінгу вважається коопераційна модель. Для забезпечення автономії та рівновіддаленості служби контролінгу від центральних підрозділів, хорошим рішенням вважається активне виділення контролінгу в окрему контрольню-аналітичну службу з безпосереднім прямим підпорядкуванням генеральному директору ТОВ «Перша будівельна гільдія».

2) Введення інструментів контролінгу на ТОВ «Перша будівельна гільдія». Для вирішення питань контролінгу на ТОВ «Перша будівельна гільдія» доцільним вважається введення наступних інструментів контролінгу:

- організації раннього виявлення в рамках підсистеми зовнішнього аналізу, сконцентрованої на раннє встановлення «слабких» сигналів в зовнішньому оточенні, придатних формуванню компанії як в районі, так і за його межами. У фактичному значенні введення цього інструменту передбачає виконання систематичних фокус-груп для службовців компанії з усіх основних підрозділів, де в якості модератора і інтерпретатора даних виступає аналітик по зовнішньому дослідженню.

- збалансованої системи показників (ЗСП) для оцінки роботи ТОВ «Перша будівельна гільдія» (Додаток В) (в основі моделі Balanced Scorecard Нортон і Каплана з чотирма стратегічними можливостями). Введення ЗСП надасть можливість виконати взаємопов'язування регульованих показників з єдиною стратегією компанії, анулювати відсутність причинно-наслідкових

взаємовідносин між показниками, що полегшить аналіз факторів відхилень фактичних підсумків роботи від проектних.

Система контролінгу формує імідж виробника на ринку і гарантує йому стійке положення, за рахунок утримання або подальшого розширення частки ринку.

Однією з найважливіших стратегічних цілей діяльності, що стоять перед підприємством ТОВ «Перша будівельна гільдія», є створення і впровадження високопродуктивної, надійної і економічної продукції, здатної агрегуватися з широким комплексом обладнання, конкурентоспроможної на національному та зовнішньому ринках.

Сьогодні, коли споживач може вибрати з величезного числа пропонованих товарів і послуг, однією з найважливіших детермінант існування і розвитку підприємства на ринку є якість пропонованих їм виробів або послуг. Якщо ж підприємство прагне до завоювання міжнародного ринку, тоді його продукція повинна відповідати міжнародним стандартам якості і повинна мати сертифікат відповідності системи якості міжнародному стандарту ISO 9001.

Відповідність системи управління якістю на підприємстві міжнародному стандарту ISO 9001 припускає зміну організаційної структури підприємства, перебудування всіх етапів виробничого циклу: від проектування продукції до її збуту. Підприємство повинно сертифікувати все виробництво в цілому та справити «сертифікацію системи якості».

Мною пропонується, для підвищення ефективності ТОВ «Перша будівельна гільдія» впровадити таке нововведення як систему управління якістю (СУЯ) в процес обслуговування споживачів підприємства «за стандартом ISO 9001:2015». Причини для впровадження системи управління якістю в процес обслуговування споживачів ТОВ «Перша будівельна гільдія» «за стандартом ISO 9001:2015» наступні: одержання переваги перед конкурентами за рахунок підвищення якості роботи персоналу та обслуговування споживачів; спрощення й здешевлення процесу одержання

ліцензій та/або дозволів; підвищення іміджу ТОВ «Перша будівельна гільдія» в очах іноземних і українських партнерів, інвесторів.

Також, для підвищення ефективності ТОВ «Перша будівельна гільдія» пропонується вдосконалення навчання та підвищення кваліфікації персоналу підприємства шляхом відкриття корпоративного університету. Корпоративний університет — це інструмент, який забезпечить ТОВ «Перша будівельна гільдія» кваліфікованими кадрами в довгостроковій перспективі, а також слугуватиме засобом формування й реалізації кадрової стратегії компанії. Корпоративний університет являє собою систему навчання персоналу, об'єднану єдиною концепцією й розроблену для всіх рівнів керівників і фахівців.

Корпоративний університет ТОВ «Перша будівельна гільдія» покликаний виконувати такі функції: 1) навчальна, 2) консалтингова, 3) адаптаційна, 4) контролююча, 5) комерційна (Додаток Г).

Хоча корпоративний університет цілком може надавати платні послуги, проте керівництво підприємство повинно розуміти, що цей підрозділ не може бути комерційним і, навіть, самоокупним. Витрати на утримання навчального центру слід розглядати як інвестиції у персонал підприємства.

Зміст основних напрямів корпоративної освіти на ТОВ «Перша будівельна гільдія» та їх вплив на діяльність підприємства наведено в Додатку Д.

Проведемо оцінку економічного ефективности запропонованих заходів, щодо підвищення ефективності ТОВ «Перша будівельна гільдія».

Визначимо інвестиційні витрати на відкриття відділу стратегічного розвитку ТОВ «Перша будівельна гільдія» (табл. 3.2).

Таблиця 3.2

Розрахунок інвестиційних витрат на відкриття відділу стратегічного розвитку ТОВ «Перша будівельна гільдія»

Стаття витрат	Кількість	Вартість, тис. грн.
Початкові витрати		
Всього, в тому числі:		96,8

Комп'ютер Prime PC Business J18HD	3	45
Принтер Samsung JM3408 (1 од.)	1	3,8
Меблі	стілці – 3 од., письмові столи – 3 од., стіл – 1 од., шафи – 3 од.	48
Поточні витрати		
Всього, в тому числі:		319,49
Витрати на заробітну плату персоналу (3 особи)	1 міс. = $1*10000 + 2*5800 = 21600$ За рік = $21600*12=259200$	259,2
Нарахування на заробітну плату ЄСВ (22%)	1 міс. = $21600*0,22=4752$ За рік = $4752*12=57024$	57,02
Витрати на послуги телефонного зв'язку		3,27
ВСЬОГО		416,29

Джерело: складено автором

Всього сума початкових витрат (96,8 грн.) та експлуатаційних витрат (319,49 грн.) на відкриття відділу стратегічного розвитку ТОВ «Перша будівельна гільдія» складає 416,29 тис. грн. за весь поточний рік.

Здійснимо прогноз витрат ТОВ «Перша будівельна гільдія» на реалізацію запропонованого проекту впровадження контрольно-аналітичної служби (табл. 3.3).

Таблиця 3.3

**Розрахунок інвестиційних витрат ТОВ «Перша будівельна гільдія»
на реалізацію запропонованого проекту
впровадження контрольно-аналітичної служби**

Статті витрат	К-ть	Сума, тис.грн.
Придбання обладнання:		
Комп'ютер Prime PC Business J18HD	5	65
Принтер Samsung JM3408	1	3,8
Меблі	(стілці – 5 од., письмові столи – 5 од., стіл – 1 од., шафи – 3 од.)	60
Виробничі витрати:		
Ремонт та підготовка приміщення	1	40,0
Транспортні витрати на доставку нового обладнання	1	4,0
Підготовка та навчання персоналу (переведеного з інших відділів)	3	12,0
Виконання проектних робіт	1	10,0
Поточні витрати:		
Витрати на заробітну плату персоналу (5 чол.)	1 міс. = $1*10000 + 4*5800 = 33200$ За рік = $33200*12=398400$	398,4

Нарахування на заробітну плату ЄСВ (22%)	1 міс. = 33200*0,22=7304,0 За рік = 4444,0*12=87648,0	87,65
РАЗОМ		680,85

Джерело: складено автором

З таблиці 3.3 видно, що необхідна сума інвестицій на реалізацію запропонованого проекту впровадження контрольної-аналітичної служби на ТОВ «Перша будівельна гільдія» складає 680,85 тис.грн.

Визначимо вартість інвестиційних витрат на проект провадження системи управління якістю (СУЯ) «за стандартом ISO 9001:2015» в процес обслуговування споживачів ТОВ «Перша будівельна гільдія». Вартість початкових витрат на розробку та впровадження системи управління якістю (СУЯ) «за стандартом ISO 9001:2015» в процес обслуговування споживачів ТОВ «Перша будівельна гільдія» наведена в табл. 3.4.

Таблиця 3.4

Вартість початкових витрат на розробку та впровадження системи управління якістю в процес обслуговування споживачів ТОВ «Перша будівельна гільдія»

Стаття витрат	Сума витрат, тис. грн.
Початкові витрати	
Всього, в тому числі	60,2
Витрати на планування системи управління якістю послуг	15,0
Дослідження відповідності якості послуг вимогам споживачів	1,5
Дослідження задоволеності вимог зацікавлених сторін підприємства	1,5
Витрати на розробку та формування пакету документів, внутрішніх стандартів відповідно до вимог міжнародного стандарту ISO серії 9001 щодо системи управління якістю послуг	2,6
Витрати на покращення технології надання послуг	4,2
Навчання персоналу підприємства	7,1
Оцінка якості матеріалів постачальників	1,7
Візуалізація напрацьованої системи управління якістю	2,6
Залучення зовнішніх консультантів для створення системи управління якістю на підприємстві	16,0
Сертифікація системи управління якістю послугами на відповідність міжнародним стандартам	8,0
Поточні витрати	
Всього, в тому числі:	27,8
Витрати на навчання методам забезпечення якості	7,0
Витрати на коригувальні дії	1,8
Витрати на виправлення недоліків з вини робітників, і недосконалості обладнання	5,0
Інші непередбачені витрати	14,0

ВСЬОГО	88,0
---------------	-------------

* вартість послуг на розробку та впровадження системи управління якістю узятю з офіційного сайту ТОВ "Віконсалт", що надає послуги з підготовки і впровадження систем управління якістю [63]

Отже, загальна вартість витрат на розробку та впровадження системи управління якістю в процес обслуговування споживачів ТОВ «Перша будівельна гільдія» становитиме 88,0 тис. грн.

Проведемо аналіз економічної доцільності впровадження запропонованих заходів, щодо підвищення ефективності ТОВ «Перша будівельна гільдія». Прогноз для спрощення представлено обмеженою кількістю сценаріїв до двох: реалістичним, песимістичний (табл. 3.5).

Таблиця 3.5

**Розрахунок річного ефекту від запропонованих заходів
щодо підвищення ефективності
ТОВ «Перша будівельна гільдія»
(згідно прогнозу фінансово-економічного відділу)**

Показник	Проект запропонованих заходів, щодо підвищення ефективності ТОВ «Перша будівельна гільдія»	
	Реалістичний прогноз	Песимістичний прогноз
% від абсолютного значення чистого доходу (виручки) від реалізації	8	4
Всього, тис. грн.	2894,81	1447,40

Джерело: складено автором

Як видно з таблиці 3.5, загальногосподарським ефектом від реалізації запропонованих заходів, щодо підвищення ефективності ТОВ «Перша будівельна гільдія» за песимістичним прогнозом планово-економічного відділу підприємства є збільшення прогнозного чистого доходу (виручки) від реалізації продукції на 4%, або 1447,40 тис.грн., за реалістичним сценарієм – на 8%, чи 2894,81 тис. грн.

Фінансові результати запропонованих заходів, щодо підвищення ефективності ТОВ «Перша будівельна гільдія» за різних сценаріїв реалізації наведено в табл. 3.6.

Таблиця 3.6

**Фінансові результати запропонованих заходів
щодо підвищення ефективності ТОВ «Перша будівельна гільдія»
за різних сценаріїв реалізації, тис. грн.**

Показник	Проект запропонованих заходів, щодо підвищення ефективності ТОВ «Перша будівельна гільдія»	
	Реалістичний прогноз	Песимістичний прогноз
1	2	3
Чистий дохід від реалізації послуг	2894,81	1447,40
Собівартість наданих послуг	351,8	351,8
Валовий прибуток	2543,01	1095,60
Операційні витрати	833,34	833,34
Прибуток від реалізації наданих послуг	1709,67	262,26
Податок на прибуток підприємства (18 %)	307,74	47,21
Чистий прибуток	1401,93	215,06
Рентабельність реалізації, %	48,4	14,9

Джерело: складено автором

Схема грошових потоків від впровадження системи запропонованих заходів, щодо підвищення ефективності ТОВ «Перша будівельна гільдія» за різних сценаріїв реалізації наведено в табл. 3.7-3.8.

Таблиця 3.7

**Грошові потоки від впровадження запропонованих заходів
щодо підвищення ефективності ТОВ «Перша будівельна гільдія»
за реалістичних сценарієм**

Параметр	Значення параметру по роках					
	2019	2020	2021	2022	2023	Разом
Чистий прибуток, тис.грн	1401,93	1825,64	1971,69	2129,42	2299,78	9628,45
Амортизація, тис.грн	70,36	70,36	70,36	70,36	70,36	351,80
Грошовий потік по проекту, тис.грн	1472,29	1896,00	2042,05	2199,78	2370,14	9980,25
Обсяг інвестицій, тис.грн	1185,14					1185,14
Коефіцієнт дисконтування при ставці дисконту $d = 25\%$	0,80	0,64	0,51	0,41	0,33	-
Дисконтовані грошові потоки, тис.грн	1177,83	1213,44	1045,53	901,03	776,65	5114,47
Дисконтовані інвестиції, тис.грн	1185,14					
Чиста теперішня вартість проекту (NPVt), тис.грн	3929,33					
Індекс прибутковості (PI)	4,32					
Термін окупності інвестицій (PBP), років	1,16					
Внутрішня норма рентабельності (IRR), %	92,11					

Джерело: складено автором

Таблиця 3.8

**Грошові потоки від впровадження запропонованих заходів
щодо підвищення ефективності ТОВ «Перша будівельна гільдія»
за песимістичним сценарієм**

Параметр	Значення параметру по роках					
	2019	2020	2021	2022	2023	Разом
Чистий прибуток, тис.грн	215,06	523,67	544,62	566,41	589,06	2438,82
Амортизація, тис.грн	70,36	70,36	70,36	70,36	70,36	351,80
Грошовий потік по проекту, тис.грн	285,42	594,03	614,98	636,77	659,42	2790,62
Обсяг інвестицій, тис.грн	1185,14					1185,14
Коефіцієнт дисконтування при ставці дисконту $d = 25\%$	0,80	0,64	0,51	0,41	0,33	-
Дисконтовані грошові потоки, тис.грн	228,33	380,18	314,87	260,82	216,08	1400,28
Дисконтовані інвестиції, тис.грн	1185,14					
Чиста теперішня вартість проекту (NPVt), тис.грн	215,14					
Індекс прибутковості (PI)	1,18					
Термін окупності інвестицій (PBP), років	4,23					
Внутрішня норма рентабельності (IRR), %	6,03					

Джерело: складено автором

У табл. 3.9 подано порівняння показників ефективності запропонованих заходів для ТОВ «Перша будівельна гільдія».

Таблиця 3.9

**Показники ефективності запропонованих заходів
щодо підвищення ефективності ТОВ «Перша будівельна гільдія»**

Сценарій	Показники			
	NPV, тис. грн	PI	PP, років	IRR, %
Реалістичний сценарій	3929,33	4,32	1,16	92,11
Песимістичний сценарій	215,14	1,18	4,23	6,03

Джерело: складено автором

Як видно індекс прибутковості становить:

за песимістичним сценарієм – 1,18% - проект є ефективним;

за реалістичним сценарієм – 4,32% - проект є ефективним.

Період окупності проекту становить:

4,23 роки за песимістичним прогнозом;

1,16 роки за реалістичним прогнозом.

Внутрішня норма рентабельності проекту становить:

6,03 % за песимістичним прогнозом;

92,11 % за реалістичним прогнозом.

На підставі аналізу показників ефективності заходів, щодо підвищення ефективності ТОВ «Перша будівельна гільдія» можна зробити висновок, що вони є ефективними та економічно доцільними до реалізації.

Отже, для вибору необхідної стратегії розвитку ТОВ «Перша будівельна гільдія» використано наступні методи: вибір стратегії за методом побудови матриці БКГ; вибір стратегії за методом побудови матриці «Мак Кінсі – Дженерал». На основі проведеного аналізу, для ТОВ «Перша будівельна гільдія» запропоновано обрати таку стратегію, як стратегію концентрації зусиль по підтримці і посиленню сильних сторін і конкурентних переваг.

Для підвищення ефективності підприємства ТОВ «Перша будівельна гільдія» запропоновано впровадження на підприємстві наступні заходи:

- створення на підприємстві відділу стратегічного розвитку;
- відкриття контрольно-аналітичної служби на підприємстві;
- впровадження системи управління якістю (СУЯ) в процес обслуговування споживачів підприємства «за стандартом ISO 9001:2015»;
- вдосконалення навчання та підвищення кваліфікації персоналу підприємства.

На підставі аналізу показників ефективності заходів, щодо підвищення ефективності ТОВ «Перша будівельна гільдія» зроблено висновок, що вони є ефективними та економічно доцільними до реалізації.

ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ

У сучасному світі ринкова економіка схильна до впливу різноманітних факторів, вона швидко змінюється, все знаходиться в постійному русі. Успіх підприємства забезпечують прогнозування ситуацій та швидке реагування на будь-які зміни. Стратегічне планування є найважливішою складовою управління підприємством, орієнтиром, який допомагає визначити основні довгострокові цілі, напрям для досягнення визначених цілей.

У результаті проведеного нами дослідження ми прийшли до таких висновків:

1. Стратегічне планування – це одна з основних функцій стратегічного управління, яка являє собою процес формування стратегії, визначення місії, мети і довгострокових цілей підприємства та ефективних шляхів і засобів їх досягнення на основі раціонального використання стратегічного потенціалу (ресурсів) підприємства та врахування динаміки розвитку в умовах турбулентного зовнішнього середовища за допомогою корекції системи досить формалізованих планів, перегляду змісту заходів щодо їхнього виконання. Об'єктом стратегічного планування є економічні системи. Предметна область стратегічного планування охоплює, перш за все, явища і події, які відбуваються всередині і зовні організації. А саме ті явища і події, які зумовлюють майбутнє організації. В якійсь мірі всі явища в економічному житті суспільства впливають на діяльність організації (так зване зовнішнє оточення), але мало які з них визначають її майбутнє.
2. Встановлено, що при складанні стратегічного плану, кожне підприємство обирає для себе найбільш доречну схему для виконання яких потрібні знання фахівців та елементи творчості та досвіду керівників. Проведений оглядовий аналіз дозволяє створити механізм формування стратегії, що враховує всі переваги і недоліки описаних наукових підходів з питань стратегічного планування, або

застосувати і впровадити в діяльність підприємства один з описаних методів в залежності від певної індивідуальної ситуації на промисловому підприємстві та згенерованих цілей розвитку, з огляду на специфіку кожної з описаних шкіл стратегічного планування.

3. Визначено, що ТОВ «Перша будівельна гільдія» – сучасне будівельне підприємство з багаторічним стажем роботи й успішним досвідом. Місія ТОВ «Перша будівельна гільдія» – задоволення потреб споживачів в якісній будівельній продукції, формування надійної репутації серед партнерів, співробітників і клієнтів. Головна ціль компанії - збільшення своєї частки на будівельному ринку України на 50%. Фінансовою є ціль – до 2021 р. збільшити чистий прибуток у порівнянні з 2018 р. на 30%, тобто отримати чистий прибуток за 2021 р. не менше показника 2018 тис. грн. Ринкова ціль – вийти на регіональні ринки (Хмельницька, Івано-Франківська, Тернопільська, Рівненська, Волинська та Львівська області). Кадрова ціль – збільшити кількість персоналу на 40%. Стратегії конкурентоспроможності та розвитку ТОВ «Перша будівельна гільдія»: корпоративна стратегія - стратегія інтегрованого зростання; Конкурентна стратегія – стратегії претендента на лідерство; функціональні стратегії – стратегія постачання, виробнича стратегія, маркетингова стратегія.
4. Зроблено висновок, що фінансовий стан підприємства є дуже стабільним. Підприємство не залежить від зовнішніх джерел фінансування і є платоспроможним. Рівень рентабельності виробництва продукції товариства досить високий. Згідно розрахунків коефіцієнтів ліквідності (платоспроможності) ТОВ «Перша будівельна гільдія» підприємство є платоспроможним. Діяльність підприємства, що досліджується, має як позитивні, так і негативні показники, його суттєвим недоліком є низька активність у пошуку нових ринкових можливостей.

5. Для вибору необхідної стратегії розвитку ТОВ «Перша будівельна гільдія» використано наступні методи: вибір стратегії за методом побудови матриці БКГ; вибір стратегії за методом побудови матриці «Мак Кінсі – Дженерал». На основі проведеного аналізу, запропоновано для ТОВ «Перша будівельна гільдія» обрати таку стратегію, як стратегія концентрації зусиль щодо підтримки і посилення сильних сторін і конкурентних переваг.
6. Для підвищення ефективності підприємства ТОВ «Перша будівельна гільдія» запропоновано впровадження на підприємстві наступні заходи: створення на підприємстві відділу стратегічного розвитку; відкриття контрольно-аналітичної служби на підприємстві; впровадження системи управління якістю (СУЯ) в процес обслуговування споживачів підприємства «за стандартом ISO 9001:2015»; вдосконалення навчання та підвищення кваліфікації персоналу підприємства. Загальногосподарським ефектом від реалізації запропонованих заходів, щодо підвищення ефективності ТОВ «Перша будівельна гільдія» за песимістичним прогнозом планово-економічного відділу підприємства є збільшення прогнозного чистого доходу (виручки) від реалізації продукції на 4%, або 1447,40 тис.грн., за реалістичним сценарієм – на 8%, чи 2894,81 тис. грн. На підставі аналізу показників ефективності заходів, щодо підвищення ефективності ТОВ «Перша будівельна гільдія» зроблено висновок, що вони є ефективними та економічно доцільними до реалізації.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Аванесова Н. Е. Сутність та концепції стратегічного управління // Стратегічне управління підприємством та сучасним містом: теоретико-методичні засади : монографія / Н. Е. Аванесова, О. В. Марченко ; М-во освіти і науки України, Харків. нац. ун-т буд-ва та архітектури. - Харків, 2015. – С. 7–47.
2. Алексеева Н. І. Класифікація базових стратегій зростання підприємства / Н. І. Алексеева // Вісник Східноєвропейського університету економіки і менеджменту. Серія: Економіка і менеджмент / Східноєвроп. ун-т економіки і менеджменту. – Черкаси, 2012. - № 3. - С. 71- 80.
3. Бакаєва І. Г. Стратегічне планування діяльності підприємства / І. Г. Бакаєва, К. В. Нестеренко // Збірник наукових праць Державного економіко-технологічного університету транспорту. Сер. : Економіка і управління. - 2013. - Вип. 26. - С. 189-195.
4. Баюра Д. О. Теоретичні аспекти розвитку стратегічного планування на підприємствах в умовах ринкової нестабільності / Д. О. Баюра, В. В. Петрук // Наукові праці НДФІ. - 2014. - Вип. 2. - С. 153-158.
5. Бойчук В. А. Методи прийняття стратегічних управлінських рішень / В. А. Бойчук, О. В. Проскурович // Інноваційна економіка. - 2013. - № 8. - С. 224-228.
6. Гавловська Н. І. Стратегічне управління підприємством: сучасний аспект / Н. І. Гавловська, Є. М. Рудніченко // Наука й економіка. - 2015. - Вип. 1. - С. 110-114.
7. Галазюк Н. М. Стратегічне планування зовнішньоекономічної діяльності як основа управління підприємством на сучасному етапі розвитку /

- Н. М. Галазюк // Економічні науки. Сер. : Облік і фінанси. - 2013. - Вип. 10(2). - С. 56-62.
8. Дикань В. Л. Стратегічне управління [текст]: навч. посіб. / В. Л. Дикань, С 83 В. О. Зубенко, О. В. Маковоз, 1. В. Токмакова, О. В. Шраменко-К. : «Центр учбової літератури», 2013. – С. 7–33.
9. Довбня С. Б. Еволюція стратегічного управління підприємством в контексті розвитку маркетингових концепцій / С. Б. Довбня, О. О. Письменна // Проблеми економіки та політичної економії. - 2017. - № 1. - С. 115-128.
10. Довгань Л. Є. Стратегії організації // Стратегічне управління : навч. посіб. для студентів ВНЗ / Л. Є. Довгань, Ю. В. Каракай, Л. П. Артеменко ; М-во освіти і науки України, Нац. техн. ун-т України "Київський політехнічний інститут". - Київ, 2009. – С. 245–278.
11. Довгань Л. Є. Стратегічне управління в діяльності організації // Стратегічне управління : навч. посіб. для студентів ВНЗ / Л. Є. Довгань, Ю. В. Каракай, Л. П. Артеменко ; М-во освіти і науки України, Нац. техн. ун-т України "Київський політехнічний інститут". - Київ, 2009. – С. 8–34.
12. Дуднева Ю. Е. Система стратегічного управління компанією в умовах нестабільності середовища / Ю. Е. Дуднева, І. С. Кір'ян // Вісник Харківського національного технічного університету сільського господарства імені Петра Василенка. - 2015. - Вип. 161. - С. 145-152.
13. Зуб Д. С. Стратегічне планування: вітчизняна практика та напрями вдосконалення / Д. С. Зуб // Формування ринкових відносин в Україні. - 2012. - Вип. 1. - С. 36-40.
14. Карпіщенко О. І. Стратегічне планування : навч. посіб. / О. І. Карпіщенко, К. В. Ілляшенко, О. О. Карпіщенко; Сум. держ. ун-т. - Суми : Сум. держ. ун-т, 2013. - 445 с. - Бібліогр.: с. 425-435
15. Ковальов Є. В. Стратегічне управління: навч. посіб. / Є. В. Ковальов, О. О. Леонова ; МВС України ; Харків. нац. ун-т внутр. справ України. – Харків : Бровін О. В., 2014. – 80 с.

16. Ковтун, О. І. Стратегія підприємства : навчальний посібник / О.І. Ковтун. - 2-ге вид., стереотип. - Львів: 2007. - 388 с.
17. Кокоць Л. Ю. Стратегічне управління як фактор сталого розвитку підприємства / Л. Ю. Кокоць // Актуальні проблеми та перспективи розвитку економіки України : матеріали Міжнар. наук.-практ. конф. молодих науковців, аспірантів, здобувачів і студентів (19 листоп. 2014 р.) / М-во освіти і науки України [та ін.]. - Луцьк, 2014. - С. 365-367.
18. Колишкіна Н. І. Обґрунтування стратегічного планування на підприємстві в сучасних умовах / Н. І. Колишкіна // Збірник наукових праць Таврійського державного агротехнологічного університету (економічні науки). - 2013. - № 2(5). - С. 170-176.
19. Котовська І.В. Стратегічне планування в контексті управління діяльністю машинобудівних підприємств [Текст] : автореф. дис. ... канд. екон. наук : 08.00.04 / Котовська Ірина Василівна ; Терноп. нац. техн. ун-т ім. Івана Пулюя. - Т., 2013. - 21 с.
20. Крокус К. В. Теоретичні засади визначення сутності понять "стратегія" та "стратегічне планування" / К. В. Крокус // Управління розвитком. - 2014. - № 1. - С. 29-32.
21. Кузнецова А. В. Застосування стратегічного планування на підприємстві: переваги та недоліки / А. В. Кузнецова // Управління розвитком. - 2014. - № 1. - С. 124-126.
22. Кузьменко О. В. Організаційно-економічний механізм стратегічного управління ресурсним потенціалом підприємства / О. В. Кузьменко // Академічний огляд. - 2014. - № 1. - С. 110-115.
23. Кузьмук А. М. Стратегічне планування і роль стратегії в діяльності підприємства / А. М. Кузьмук // Наукові праці Національного університету харчових технологій. - 2014. - Т. 20, № 3. - С. 107-114.
24. Ломовських Л. О. Підвищення економічної ефективності діяльності підприємства на основі стратегічного планування / Л. О. Ломовських, С. С.

- Яропук // Вісник Харківського національного аграрного університету ім. В. В. Докучаєва. Сер. : Економічні науки. - 2014. - № 6. - С. 210-215.
25. Луцяк В.В. Забезпечення конкурентоспроможності малих виробничих підприємств засобами стратегічного управління [Текст] : монографія / В. В. Луцяк ; Київ. нац. ун-т харч. технологій. - Київ : НУХТ, 2014. - 284 с.
26. Мала Н. Т. Стратегічне планування економічного розвитку підприємства / Н. Т. Мала, О. В. Грабельська // Вісник Національного університету "Львівська політехніка". Менеджмент та підприємництво в Україні: етапи становлення і проблеми розвитку. - 2013. - № 767. - С. 45-51.
27. Мараховська К. А. Особливості використання зарубіжного досвіду стратегічного планування на українських підприємствах / К. А. Мараховська, Т. О. Мараховська // Вісник соціально-економічних досліджень. - 2013. - Вип. 4. - С. 93-97.
28. Мізюк Б. М. Роль та місце стратегічного управління. Еволюція завдань та види стратегічного управління // Стратегічне управління : підручник / Б. М. Мізюк. - 2-е вид., перероб. і допов. – Львів, 2007-2009. – С. 6–54.
29. Мірошник М. В. Стратегічне планування: генезис, сучасність, перспективи / М. В. Мірошник, О. М. Кітченко, І. С. Олійник // Вісник Національного технічного університету "ХПІ". Сер. : Технічний прогрес та ефективність виробництва. - 2014. - № 34. - С. 3-10.
30. Міщенко А. П. Стратегічне управління фірмою: визначення, сутність, моделі // Стратегічне управління : навч. посіб. для студентів ВНЗ / А. П. Міщенко ; Дніпропетр. ун-т економіки та права. - Київ, 2004. – С. 6–54.
31. Міщирікова А. К. Стратегічне планування на підприємстві / А. К. Міщирікова // Управління розвитком. - 2014. - № 13. - С. 60-62.
32. Науменко М. О. Розробка методичного забезпечення стратегічного управління підприємством / М. О. Науменко, К. Д. Луханіна // Вісник економіки транспорту і промисловості. - 2014. - Вип. 45. - С. 188-191.
33. Науменко М. О. Удосконалення стратегічного управління організацією / М. О. Науменко, Л. В. Морозова // Бізнес Інформ. - 2015. - № 1. - С. 377-381.

34. Парій І. В. Стратегічне управління організацією в умовах швидких змін середовища / І. В. Парій // Вісник Національного університету "Львівська політехніка" / відп. ред. Й. М. Петрович. - Львів, 2011. - № 698. - С. 244-250.
35. Петришин Н. Я. Основні концептуальні засади технології стратегічного планування в процесно-структурованому менеджменті / Н. Я. Петришин, Ю. Л. Чиркова, К. О. Дорошкевич // Економічний простір. - 2013. - № 72. - С. 211-219
36. Романенко О. О. Еволюція підходів до стратегічного управління розвитком підприємства [Електронний ресурс] / О. О. Романенко // Управління розвитком : зб. наук. пр. / Харків. нац. екон. ун-т ім. Семена Кузнеця. – Харків, 2016. - № 4. - С. 117–123.
37. Саєнко М.Г. Стратегія підприємства: Підручник. – Тернопіль: «Економічна думка». – 2006. – 390 с.
38. Сапельнікова Н. Л. Сутність стратегічного управління [Електронний ресурс] / Н. Л. Сапельнікова, Я. С. Вознюк // Менеджер : наук. журн. / Донец. держ. ун-т упр. – Маріуполь, 2016. - № 3. - С. 52-59.
39. Свистович М. Б. Сутність та основні поняття стратегічного планування / М. Б. Свистович // Державне управління: теорія та практика. - 2013. - № 2. - С. 37-43.
40. Смолін І. В. Система стратегічного планування розвитку підприємства: Автореф. дис. ...докт. екон. наук /Київський національний торговельно економічний університет. - К, 2005. - 33 с.
41. Соколенко В. А. Сутність та види стратегії розвитку / В. А. Соколенко, О. М. Бондаренко // Вісник Нац. техн. ун-ту "ХП" : зб. наук. пр. Темат. вип. : Актуальні проблеми управління та фінансово-господарської діяльності підприємства. – Харків : НТУ "ХП". – 2015. – № 53 (1162). – С. 70-74.
42. Стойловська О. М. Проблеми розвитку системи стратегічного планування на сучасних підприємствах / О. М. Стойловська // Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки. - 2013. - № 3(2). - С. 262-264.

43. Сторчова Т. В. Сутність та зміст стратегічного управління підприємством [Електронний ресурс] / Т. В. Сторчова, А. О. Заїнчковський // Формування ринкових відносин в Україні. - 2016. - № 6. - С. 47-50.
44. Стратегічне управління [Текст] : навч. посіб. для студентів ВНЗ / [Тищенко О. М. та ін.] ; Нац. фармацевт. ун-т, Харків. нац. автомоб.-дорож. ун-т. - Харків : ХНАДУ, 2016. - 251 с.
45. Сумець О. М. Концептульні засади теорії стратегічного управління. Види стратегічного управління // Стратегічний менеджмент : навч. посіб. : для студентів ВНЗ / О. М. Сумець, М. І. Бондаренко ; М-во освіти і науки України. - Київ, 2010. – С. 9–37 ; 171–184.
46. Харченко В. Концептуальні засади формування системи стратегічного управління розвитком підприємства [Електронний ресурс] / В. Харченко // Схід : аналіт.-інформ. журн. / Ін-т економіки пром-сті НАН України, Ін-т філософії ім. Г. С. Сковороди НАН України, Укр. культурол. центр, Запоріз. нац. ун-т. – Донецьк, 2014. - № 5. - С. 52-56.
47. Холява І. П. Стратегічне планування в управлінні діяльністю підприємства / І. П. Холява, А. М. Олійник, Д. Р. Цьвок // Вісник Національного технічного університету "ХПІ". Серія : Стратегічне управління, управління портфелями, програмами та проектами. - 2015. - № 2. - С. 107-112.
48. Хоменко О. І. Види стратегій та інструментарій формування стратегії розвитку підприємства / О. І. Хоменко // Управління розвитком : зб. наук. пр. / Харків. нац. екон. ун-т ім. Семена Кузнеця. – Харків, 2015. - № 3. - С. 131-137.
49. Череп А. В. Особливості стратегічного управління. Концепції стратегічного управління // Стратегічне планування і управління : навч. посіб. : [для студ. ВНЗ] / А. В. Череп, А. В. Сучков ; М-во освіти і науки України. - Київ, 2011. – С. 24–28 ; 89–149.

50. Шатілова О. В. Концептуальні положення управління стратегічною гнучкістю підприємства [Електронний ресурс] / О. В. Шатілова // Актуальні проблеми економіки. - 2014. - № 4. - С. 82-87.
51. Швед В. В. Методологічне забезпечення стратегічного управління діяльності підприємства / В. В. Швед, О. В. Даних // Молодий вчений. - 2014. - № 2(05). - С. 60-62.
52. Шмиголь Н. М. Застосування стратегічного планування для стабілізації підприємства при загрозі банкрутства / Н. М. Шмиголь, А. А. Антонюк, М. О. Кошелева // Держава та регіони. Серія : Економіка та підприємництво. - 2015. - № 3. - С. 57-61.
53. Щукін Б. М. Становлення системи стратегічного планування в Україні: проблеми та напрями вдосконалення / Б. М. Щукін, А. В. Циганюк // Формування ринкових відносин в Україні. - 2013. - № 11. - С. 27-32.
54. Ястремська О. М. Методичний підхід до стратегічного планування якості функціонування підприємства / О. М. Ястремська, Г. В. Строкович // Актуальні проблеми економіки. - 2015. - № 4. - С. 470-483.
55. Gubman, E. 2009. Drucker: Celebrating the Man and His Mission. People and Strategy, 32(4), 3.
56. Kipping, M. & Cailluet, L. 2010. Mintzberg's Emergent and Deliberate Strategies: Tracking Alcan's Activities in Europe, 1928-2007. Business History Review, 84(1), 79-104.
57. Tranfield, D., Denyer, D. & Smart, P. 2013. Towards a methodology for developing evidenceinformed management knowledge by means of systemic review. British Journal of Management, 14, 207 – 222.

ДОДАТКИ

Розповсюдження і тиражування без офіційного дозволу КНТЕУ заборонеУДК 658
У 66У 66 **Управління і адміністрування : зб. наук. ст. студ.– Київ :**
Київ. нац. торг.-екон. ун-т, 2019. – Ч. 2. – 386 с.

Об'єктивні зміни на світовому ринку обумовлюють орієнтацію багатьох організацій та підприємств на нову модель розвитку, для якої характерні принципово нові риси та пріоритети. Саме тому у збірнику низка статей присвячена проблемам інноваційно-інвестиційного розвитку організацій, підвищення їх ефективності і конкурентоспроможності, сучасним технологіям менеджменту та соціальній відповідальності бізнесу.

Матеріали подано в авторській редакції. Відповідальними за зміст матеріалів є автори.

УДК 658

Редакційна колегія: С. І. Бай, д-р екон. наук, проф.; І. П. Миколайчук, канд. екон. наук, доц.; Н. В. Сичова, канд. екон. наук, доц.; М. М. Засць, студ. 2м курсу, 3-ї групи.

Відповідальний за випуск С.І. Бай, д-р екон. наук, проф.

*Видається за рекомендацією Вченої ради факультету
економіки менеджменту та психології КНТЕУ
(протокол № 1 від 25.03.2019)*

ЛИТВИН К. Сутність, завдання та функції стратегічного планування на підприємстві	279
ЛЮДВИЧЕНКО О. Сутність та різновиди корпоративних стратегій підприємства	285
НАКОНЕЧНА В. Розвиток системи управління якістю на підприємстві	293
НЕДВЕЦЬКИЙ С. Методичні підходи до оцінювання стратегічного потенціалу підприємства	300
ПАНЬКОВА О. Управління ризиками на підприємстві	308
ПОЛИЩУК В. Управління конкурентоспроможністю підприємства в сучасних умовах господарювання	318
ПРЕДЕІН А. Розвиток системи управління підприємством «ТОВ Інтол»	323
ПРИДИБАЙЛО А. Управління стратегічними змінами на підприємстві	328
РУСАЛІНА Є. Збалансована система показників як інструмент реалізації стратегічного управління на підприємстві	337
ТИМЧЕНКО Д. Формування програми забезпечення конкурентоспроможності підприємства	343
ТКАЧЕНКО Г. Сутність та класифікація інноваційних проєктів підприємств	349
ТОМУЦ Н. Особливості формування системи ризик-менеджменту на підприємстві	352
ФЕДОРЧУК В. Розробка програми стратегічних змін на підприємстві	358
ШЕМЕЛЯК А. Конкурентні стратегії та розвиток підприємства в умовах конкуренції	362
ЧЕЧУЛІНА О. Методичні підходи до стратегічного аналізу на підприємстві	371
ДРОБАХА М. Формування системи менеджменту підприємства	376
ЧЖАН ПАНЬШУАЙ Управління людськими ресурсами підприємства	382

Отже, наша основна задача полягає в тому, щоб дослідити якомога якісніше конкурентне середовище підприємства ТОВ «Корал Тревел». Знайти найбільш оптимальні методи дослідження, які будуть допомагати відслідковувати конкурентні позиції. А також запропонувати дієві та ефективні шляхи покращення роботи підприємства. Висновки. На даний момент в Україні відсутній загальноприйнятий конкретний метод або інструмент для аналізу і оцінки конкурентоспроможності підприємств сфери туризму. Досвід розвинених країн в цій сфері діяльності дуже бідно висвітлюється в літературі. На практиці кожне більш просунуте підприємство аналізує та оцінює свою конкурентну позицію за власною методикою, використовуючи різний комплекс інструментів. Суть методики, отримані результати і її ефективність і застосування, як правило, не афішуються. До всього цього, необхідно додати, що застосування невідповідних і неактивних методів деколи приводить до помилкової і ненадійної інформації, а отже і до помилкових управлінських рішень і великих фінансових витрат. Основне завдання це проаналізувати конкретне підприємство та запропонувати ефективні шляхи покращення його конкурентних позицій.

Список використаних джерел

1. Портер Майкл Э. Конкуренция.: Пер. с англ. – М.:Издательский дом. «Вильямс», 2005. – 608 с.
2. Солов'яничук А.В. Стратегічне управління конкурентоспроможністю підприємства ринку / А.В. Солов'яничук // Збірник наукових праць «Управління розвитком». 2015. №4 (182). С. 48-54
3. Балабанова Л.В. Управление конкурентоспособностью предприятия на основе маркетинга / Л.В. Балабанова, А.В. Кривенко. – Донецк : ДонГУЭТ им. М. Туган-Барановского, 2004. – 147 с.
4. Швед Т.В., Біла І.С. Оцінка конкурентоспроможності підприємства / Т.В. Швед, І.С. Біла // Електронне фахове видання «Економіка та суспільство». 2017. №8. С. 405-410
5. Рейтинг tourist-friendly туроператоров. Лето 2018/ Українська Асоціація Туристичних Агентств// [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <https://uata.com.ua/2018/11/tf-rating-summer2018/>
6. Рейтинг agent-friendly туроператоров массового туризма. Лето-2018/ Українська Асоціація Туристичних Агентств// [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <https://uata.com.ua/2018/11/agent-friendly-rating-s2018/>

Робота виконана під науковим керівництвом канд. екон. наук, доцента
БІЛЯВСЬКОЇ Ю.В.

СУТНІСТЬ, ЗАВДАННЯ ТА ФУНКЦІЇ СТРАТЕГІЧНОГО ПЛАНУВАННЯ НА ПІДПРИЄМСТВІ

ЛИТВИН К., 1м курс ФЕМП КНТЕУ,
спеціальність «Менеджмент»,
спеціалізація « Управління бізнесом»

В статті проаналізовано сутність, завдання та функції стратегічного планування на підприємстві. Досліджено головні цілі формування та призначення стратегічного планування. Обґрунтовано доцільність застосування стратегічного планування в системі стратегічного управління підприємством.

The current tasks and functions of strategic planning at the enterprise are analyzed in the article. The main goals of the formation and appointment of strategic planning are investigated. The expediency of applying strategic planning in the system of strategic enterprise management is substantiated.

Актуальність обраної теми. У сучасному світі ринкова економіка схильна до впливу різноманітних факторів, вона швидко змінюється, все знаходиться в постійному русі. Успіх підприємства забезпечують прогнозування ситуацій та швидке реагування на будь-які зміни. Стратегічне планування є найважливішою складовою управління підприємством, організмом, який допомагає визначити основні довгострокові цілі, напрям для досягнення визначених цілей.

Метою статті є обґрунтування особливостей стратегічного планування та його місця в системі стратегічного управління підприємством.

Об'єктом дослідження є процес формування та здійснення стратегічного планування на підприємстві.

Предметом дослідження є теоретико-методологічні аспекти стратегічного планування на підприємстві.

Різноманітні проблеми стосовно стратегічного планування було висвітлено у роботах Б. Беррі, Дж. Брайсона, Р. Еверед, А. Томсона, Д. Стрікленда, О. Карпіщенко, М. Мескона та інших. Дослідження робіт дозволяє ґрунтовно підійти до визначення сучасних тенденцій стратегічного планування на підприємствах різних типів.

Виклад основного матеріалу. Дослідження літературних джерел свідчить про те, що багато закордонних і вітчизняних авторів присвятило чимало часу дослідженню концепцій стратегічного планування. Існує чимало думок з цього приводу, наприклад, А. Томсон і Д. Стрікленд розглядали п'ять завдань, що визначають фундамент створення й реалізації стратегії будь-якого підприємства:

- визначення сфери діяльності;
- постановка структури цілей;
- формулювання стратегії для досягнення поставлених цілей;
- реалізація стратегічного плану;
- оцінка результатів діяльності [3, с. 63].

Дж. Брайсон визначав стратегічне планування, як цілеспрямоване, дисципліноване зусилля з розробки та прийняття фундаментальних рішень та дій, які формують й спрямовують те, чим є організація, що вона робить і чому [6].

Стратегічне планування може застосовуватися як:

- для цілого підприємства загалом, так і для його частини;
- внутрішньоорганізаційна функція;
- для цільових міжорганізаційних мереж або кооперацій, призначених для виконання конкретних функцій, таких як планування в сфері транспорту, охорони здоров'я;
- як для місцевих національних так і транснаціональних компаній.

Р. Еверед припустив, що різні варіанти використання терміна «стратегічне планування» варіюються від широких (які включають в себе цілі визначення мети, завдань і цілей) до дуже вузьких (а саме тих, які мають справу із засобами для досягнення поставлених цілей) значень. Однак це визначення, як і раніше не допомагає менеджерам в державному секторі, оскільки зараз їм необхідно не тільки вирішити, чи хочуть вони розробляти стратегічні плани, але також і чи варто їм підходити до таких планів з глобальної або більш локальної точки зору.

За словами Б. Беррі, стратегічне планування – це інструмент для визначення кращого майбутнього для вашої організації та найкращого шляху для досягнення цієї мети. Досить часто команда, що здійснює стратегічне планування організації, вже знає чимало з того, що ввійде в стратегічний план. Розробка стратегічного плану в значній мірі допомагає

призначити плани організації та забезпечити, щоб всі ключові лідери працювали за одним сценарієм, проте набагато важливіше, ніж стратегічний план, є виконання всіх умов, приписаних у цьому плані. Процес стратегічного планування починається з оцінки поточної економічної ситуації. В першу чергу слід вивчити фактори за межами організації, які можуть вплинути на її продуктивність.

У більшості випадків має сенс зосередитися на національних, місцевих або регіональних і галузевих економічних прогнозах. Ця частина аналізу повинна починатися рано, приблизно за квартал до початку процесу формування стратегічного плану.

Армстронг М. пояснює стратегічне планування через його особливості, для яких характерні [5, с. 24]:

- різноманітність видів планової діяльності фірми – довгострокові, середньострокові, короткострокові, поточні;
 - різноманітність різних функцій – маркетингових, виробничих, кадрових й ін.
- Стратегічне планування є багатоетапним, послідовним і паралельним процесом, що охоплює безліч рішень, насамперед, таких як:
- організаційне довгострокове передбачення,
 - адаптація до зовнішнього середовища за допомогою внутрішньої координації,
 - розподіл і перерозподіл ресурсів.

Стратегічне планування складається з набору базових процесів, які призначені для створення або маніпулювання ситуацією, аби створити більш сприятливий результат для компанії. Це сильно відрізняється від традиційного тактичного планування, яке засноване на обороні та залежить від руху конкуренції, щоб стимулювати рух компанії. У бізнесі стратегічне планування забезпечує загальне керівництво для конкретних підрозділів, таких як фінансові центри, проекти, відділ кадрів і маркетинг. Стратегічне планування може сприяти підвищенню продуктивності, коли існує консенсус, щодо місії і коли більшість робочих процедур залежать від технічних чи технологічних міркувань.

Метою стратегічного планування є визначення найбільш перспективних напрямків діяльності організації, які забезпечують її зростання та процвітання. Також цей термін був введений для розмежування даного поняття від довгострокового планування і відокремлення планування, яке здійснюється на рівні управління організацією в цілому. Стратегічне управління включає в себе таку складову частину як стратегічне планування. В управлінні зазвичай виділяють його чотири функції: планування, організацію, мотивацію і контроль. У кожній з них, в більшій чи меншій мірі представлена стратегічна орієнтація, коли розглядається стратегічне управління. Але найбільшою мірою це стосується саме планування, в якому і виділяють його особливий вид – стратегічне планування.

Можна зробити висновки, що стратегічне планування вирішує питання про те, які з існуючих напрямків слід ліквідувати, а які – розвивати. У той час як довгостроковий і річний плани організації передбачають планування обраних напрямків розвитку організації, стратегічне планування характеризується спрямованістю до адаптації діяльності підприємства, до постійно мінливих умов зовнішнього середовища.

На жаль, завдяки стратегічному плануванню неможливо точно передбачити майбутнє. Проте саме планування допомагає отримати приблизний опис майбутнього сценарію, який носить ймовірний характер. Недосконалий опис майбутнього набагато кращий, ніж його повна відсутність. Загалом стратегічне планування – це сукупність інтуїції та мистецтва вищого керівництва підприємства по постановці і досягненню стратегічних цілей, які спираються на розробки стратегічних планів і володіння конкретними методами планового аналізу.

Часто розробка стратегічного плану є основним завданням при здійсненні стратегічного планування. Найважливішою його складовою є також реалізація стратегічного плану, що передбачає спершу створення корпоративної культури. Вона дозволяє реалізувати

закріплення певної гнучкості в організації, обрані стратегії, формування систем мотивації та організації праці, тобто використання всіх інструментів стратегічного управління.

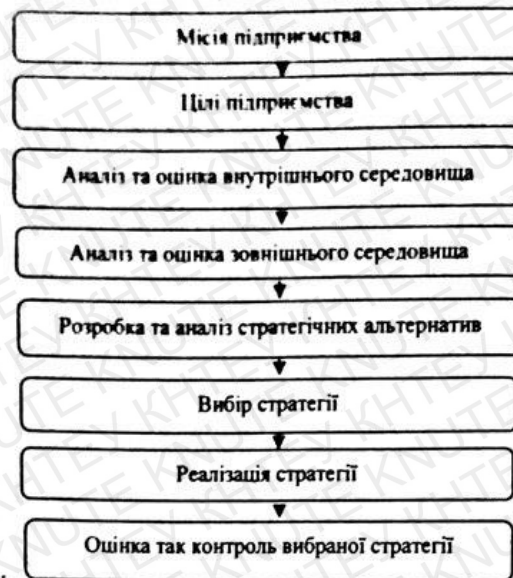


Рис. 1. Поетапний алгоритм стратегічного планування [1, с. 21]

При складанні стратегічного плану, кожне підприємство обирає для себе найбільш доречну схему для виконання яких потрібні знання фахівців та елементи творчості та досвіду керівників.

Існує декілька рівнів стратегічного планування (Табл. 1).

Таблиця 1

Рівні стратегічного планування [3, с. 10]

Рівень	Результат планування
Цілепокладання	Базовий зміст, основні цінності, першочергові цілі
Бачення майбутнього	Образ можливого й бажаного стану: <ul style="list-style-type: none"> – довгостроковий аналіз зовнішнього середовища й перспектив розвитку організації; – перелік ключових чинників, що впливатимуть на довгостроковий розвиток; – характеристики бажаного стану; – комплексні показники, що описують бажаний стан.
Стратегії	Моделі дій для досягнення бажаного стану: <ul style="list-style-type: none"> – прогноз змінення середовища й можливих траєкторій розвитку (середньострокові сценарії); – перелік ключових чинників і пріоритетів; – ключові показники ефективності; – перелік досягнення цих показників і послідовність їхньої реалізації.
Програми і плани	Система заходів із реалізації стратегій у визначених сферах: <ul style="list-style-type: none"> – удосконалення організаційних і функціональних інститутів; – перелік дій та послідовність їхнього виконання.

Впровадження стратегічного планування дозволяє поєднувати вирішення поточних завдань підприємства з перспективними цілями, більш повно використовувати наявні ресурси. Дозволяє зміцнювати ринкові позиції в конкурентному середовищі, розробляти нові якості товарів, що будуть конкурентними в умовах ринку.

Як підкреслюють відомі фахівці в галузі стратегічного планування Д. Клиланд і В. Клейн, тривалість інтервалу стратегічного планування має велике методологічне значення. Найкраще, період планування повинен ґрунтуватися на економічних проєкціях, що відображають спільні тенденції, а не циклічні коливання економіки. Організація повинна спиратися на таку перспективу, яка для неї корисна, але не варто прогнозувати на декілька років вперед. Це аксіома: чим на довший період ви здійснюєте планування, тим менш надійним стає прогноз.

Загалом потрібно розуміти, що час планування залежить від:

- середнього часу від створення ідеї до її впровадження;
- тривалості впливу прийнятих рішень;
- ступеня передбачуваності майбутнього.

Підприємство в умовах ринкової економіки постійно взаємодіє з багатьма елементами зовнішнього і внутрішнього середовища, які суттєво впливають на його конкурентоспроможність, цілі та напрямки розвитку, фінансові результати. У цих умовах підприємство повинно вміти управляти даними елементами, передбачати зміни й використовувати їх.

Для складання більш доцільного бізнес-плану слід враховувати низку факторів. Одним з найголовніших з них є фактори внутрішнього середовища, що включає: структуру управління, виробництво, маркетинг, фінанси, управління персоналом.

Структура управління є основним елементом внутрішнього середовища підприємства, яка визначає відповідальність кожного окремого підрозділу підприємства або співробітника і їх взаємини з іншими членами команди. Якщо всі організаційні структури взаємопов'язані та працюють правильно, то вони здатні вирішувати стратегічні цілі та оперативні завдання швидко та якісно.

Теорія та практика сучасного бізнесу переконують в тому, що кращою організаційною структурою буде та, яка відповідає розмірам, динамізму, складності та кадровому складу підприємства. Структура повинна сприяти реалізації стратегії відповідно до цілей, які ставить перед собою компанія.

Досягти поставлених цілей в рамках організаційної структури можна за рахунок багатьох факторів, однак поділ праці передбачає виділення цільових завдань. Під завданням слід розуміти комплекс видів робіт, який повинен бути виконаний у встановлений регламентом термін і розробленими способами, тобто окремому працівнику або всьому підрозділу можуть ставитися завдання, спрямовані на досягнення певної мети.

Завдання структурного підрозділу або підприємства в цілому можна розділити на три групи. Це завдання з управління кадровим складом, засобами виробництва та інформацією.

Наявність поставлених завдань дозволяє менеджеру або групі менеджерів розробляти рекомендації, спрямовані на вдосконалення організаційної структури і підвищення продуктивності організації за рахунок:

- скорочення витрат на управління;
- зменшення дублювання робіт;
- регулювання завантаженості менеджерів, що дозволяє уникнути надмірної інтенсивності праці або її необґрунтованого зниження;
- перерозподілу зусиль з метою їх орієнтації на головні стратегічні цілі і завдання організації;
- розробки оптимального плану структури зайнятості персоналу та розподілу функцій між працівниками відповідно до змін структури та масштабів діяльності організації.

В цьому організаційна структура є ключовим елементом внутрішнього середовища підприємства, за рахунок того, що вона об'єднує, в кінцевому рахунку, всі інші елементи, які без чіткої та ефективної структури управління просто не можуть функціонувати.

Принципи планування визначають характер та зміст процесу планування на підприємствах. Постійне дотримання принципів планування створює передумови для ефективної роботи підприємства та зменшує можливість отримання негативних результатів.

Завдяки аналізу літературних джерел ми можемо виокремити п'ять базових принципів стратегічного планування.

1. Принцип єдності, який передбачає, що планування в економічній організації повинно мати системний характер та виражатися в координації й інтеграції діяльності підрозділів, відділів і служб. Тут важлива злагоджена командна робота. Усі учасники прагнуть досягти намічених у стратегічному плані цілей.

Координація підрозділів виражається в тому, що планування діяльності підприємства в цілому не буде ефективним, якщо воно не спирається на плани, що розроблені за єдиною системою. Будь-які зміни в планах одного з підрозділів повинні бути відображені в планах інших підрозділів.

Цей принцип ефективно використовують у своїй діяльності японські компанії. Більшість компаній роблять все аби досягти цілей не лише самої компанії, а і держави в цілому.

2. Принцип участі тісно пов'язаний з принципом єдності. Він означає, що кожен співробітник підприємства стає учасником планової діяльності, незалежно від посади, тобто процес планування повинен охоплювати всіх співробітників. Найчастіше процес планування відбувається саме від низу до верху, що сприяє децентралізації управління та збільшує мотивацію працівників при виконанні поставлених цілей.

3. Принцип безперервності передбачає, що процес планування на підприємствах має здійснюватися постійно, в межах встановленого циклу. Розроблені плани повинні безперервно приходити на зміну один одному.

4. Принцип гнучкості планування взаємопов'язаний з принципом безперервності та полягає в наданні планам і процесу планування здатності пристосовуватися до мінливих обставин, впливу зовнішніх факторів, умов діяльності підприємства, тобто включати ситуаційну складову, яка залишає місце для коригування планів. Таким чином, для здійснення принципу гнучкості плани повинні складатися так, щоб в них можна було вносити корективи та далі дотримуватися вибраного стратегічного курсу.

5. Принцип реальності планів полягає в їх всебічній обґрунтованості, відповідно до реальних умов діяльності та можливостей підприємства. Реальність будь-якого плану визначається наявністю об'єктивних передумов для його виконання:

- наявністю сформованої клієнтської бази, фактичного попиту на товари чи послуги підприємства;
- наявністю виробничих можливостей, технічних, технологічних, фінансових та інших умов досягнення поставлених в плані цілей;
- максимальною конкретизацією і деталізацією планів.

Список доречно буде доповнити ще одним пунктом: принципом завершеності. Лише після встановлення конкретних завдань виконавцям на визначений термін процес планування може бути завершеним. Адже стратегічне планування передбачає дотримання й впровадження прописаного плану.

Більшість організацій посідає найнижчі конкурентні позиції тільки тому, що в процесі стратегічного планування не дотримується принципів правильного планування. Також це може бути викликано вибором застарілих принципів стратегічного планування.

Висновки. Коли зовнішнє середовище постійно змінюється, життєво необхідно бачити далі, аніж крок від себе, працювати на перспективу та поступово йти до визначеної мети. Стратегічне планування є складовою управління підприємством, орієнтиром, який

допомагає визначити основні довгострокові цілі, напрям для досягнення визначених цілей. Вони може змінюватися під впливом певних обставин і є основою для всіх організаційних починань.

Процес стратегічного планування є циклічним, неперервним, вимагає налагодженої системи забезпечення й передбачає злагоджену роботу членів усієї команди організації. Проте стратегічне планування не є панацеєю від усіх негараздів, це – орієнтир, який допомагає чітко визначитися з цілями та впевнено йти назустріч успіху.

Список використаних джерел

1. Карпіщенко О. І. Стратегічне планування: Навч. посібн. [для студ. вищ. навч. закл.] / О. І. Карпіщенко, К.В. Ілляшенко. – Суми: Сумський державний університет, 2013. – 446 с.
2. Кіндрацька Г. І. Основи стратегічного менеджменту: Навч. посібник.– Вид. 2-ге, стер. – Львів: КІНПАТРИ ЛТД, 2013. – 264с.
3. Мескон М., Альберт М., Хедоурі Ф. Основи менеджменту. – Вид. 3. – М.: Справка, 2012.
4. Рябцев Г. Л. Основи стратегічного планування: Навч. посібник. [Електронний ресурс] / Режим доступу : <https://www.academia.edu/38457237>
5. Armstrong, J.S. Principles of Forecasting: A Handbook for Researchers and Practitioners. Netherlands: Kluwer Academic. Ascher, W. 1999. Access mode: <https://www.gwern.net/docs/predictions/2001-armstrong-principlesforecasting.pdf>
6. Bryson, J.M. Strategic Planning for Public and Nonprofit Organization A Guide to Strengthening and Sustaining Organizational Achievement 3rd Edn. – New Yrok: Jossey-Bass Publishers, 2014. Access mode – <https://onlinelibrary.wiley.com/doi/book/10.1002/9781118769690>

Робота виконана під науковим керівництвом канд. екон. наук, доцента
МИКИТЕНКО Н.В.

СУТНІСТЬ ТА РІЗНОВИДИ КОРПОРАТИВНИХ СТРАТЕГІЙ ПІДПРИЄМСТВА

ЛЮДВІЧЕНКО О., Ім курс ФЕМП КНТЕУ,
спеціальність «Менеджмент»,
спеціалізація «Управління бізнесом»

Стаття присвячена дослідженню корпоративних стратегій підприємства. У ній представлено визначення понять «стратегія» та «корпоративна стратегія». Розглянуто еволюцію розвитку корпоративних стратегій. Ідентифіковано ознаки, які притаманні корпоративній стратегії підприємства. Охарактеризовано різновиди корпоративних стратегій. Визначено принципи та особливості формування корпоративної стратегії підприємства в сучасних умовах господарської діяльності.

Додаток Б

Фінансова звітність підприємства за 2016-2018 рр.

Баланс (Звіт про фінансовий стан) на 31 грудня 2016 р.

Актив	Код рядка	На початок звітного періоду	На кінець звітного періоду
I. Необоротні активи			
Нематеріальні активи	1000	12,4	10,6
первісна вартість	1001	14,3	14,8
накопичена амортизація	1002	1,9	4,2
Незавершені капітальні інвестиції	1005	50,1	197,5
Основні засоби	1010	3609,8	3 575,8
первісна вартість	1011	6294,4	6 459,3
знос	1012	2684,6	2 883,5
Інвестиційна нерухомість	1015		
Довгострокові біологічні активи	1020		
Довгострокові фінансові інвестиції: які обліковуються за методом участі в капіталі інших підприємств	1030		
інші фінансові інвестиції	1035		
Довгострокова дебіторська заборгованість	1040	822,5	580,9
Відстрочені податкові активи	1045		
Інші необоротні активи	1090		
Усього за розділом I	1095	4621,5	4 491,5
II. Оборотні активи	1100	7885,1	7 061,7
Запаси			
Поточні біологічні активи	1110		
Дебіторська заборгованість за продукцію, товари, роботи, послуги	1125	4339,9	5 459,5
Дебіторська заборгованість за розрахунками: за виданими авансами	1130	445,3	347,6
з бюджетом	1135	76	9,6
у тому числі з податку на прибуток	1136		
Інша поточна дебіторська заборгованість	1155	396,2	416,1
Поточні фінансові інвестиції	1160		
Гроші та їх еквіваленти	1165	1721,7	4 140
Витрати майбутніх періодів	1170		
Інші оборотні активи	1190		
Усього за розділом II	1195	16788,6	20 227,3
III. Необоротні активи, утримувані для продажу, та групи вибуття	1200		
Баланс	1300	21430,9	24 723,4
Пасив	Код рядка	На початок звітного періоду	На кінець звітного періоду
I. Власний капітал			
Зареєстрований (пайовий) капітал	1400	1291,9	1 291,9
Капітал у дооцінках	1405		
Додатковий капітал	1410	1961,3	1 961,3

Резервний капітал	1415	450,5	450,5
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	1420	16901,5	20 474,1
Неоплачений капітал	1425		
Вилучений капітал	1430	82,4	151,6
Усього за розділом I	1495	20522,8	24 026,2
II. Довгострокові зобов'язання і забезпечення			
Відстрочені податкові зобов'язання	1500		
Довгострокові кредити банків	1510		
Інші довгострокові зобов'язання	1515		
Довгострокові забезпечення	1520		
Цільове фінансування	1525		
Усього за розділом II	1595		0
III. Поточні зобов'язання і забезпечення			
Короткострокові кредити банків	1600		
Поточна кредиторська заборгованість за:	1610	423,3	301,6
довгостроковими зобов'язаннями			
товари, роботи, послуги	1615		
розрахунками з бюджетом	1620	298,2	222,5
у тому числі з податку на прибуток	1621		
розрахунками зі страхування	1625	23	30,2
розрахунками з оплати праці	1630	73,9	103,4
за розрахунками з учасниками	1640	15,6	4,6
із внутрішніх розрахунків	1645		
Поточні забезпечення	1660		
Доходи майбутніх періодів	1665		
Інші поточні зобов'язання	1690	74,1	34,9
Усього за розділом III	1695	908,1	697,2
IV. Зобов'язання, пов'язані з необоротними активами, утримуваними для продажу, та групами вибуття	1700		
Баланс	1900	21430,9	24 723,4

Керівник

Головний бухгалтер

Звіт про фінансові результати (Звіт про сукупний дохід) за 2016 рік

I. ФІНАНСОВІ РЕЗУЛЬТАТИ			
Стаття	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	2000	26 557	23 186,7
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	2050	(16 464,8)	(14 168,9)
Валовий:	2090	10 092,2	9 017,8
прибуток			
збиток	2095		
Інші операційні доходи	2120	1 889,6	1 752
Адміністративні витрати	2130	(1 857,5)	(1 509,8)
Витрати на збут	2150	(1 187,6)	(1 272,9)
Інші операційні витрати	2180	(2 087,5)	(1 732,1)
Фінансовий результат від операційної діяльності:	2190	6 849,2	6 255
прибуток			
збиток	2195		
Дохід від участі в капіталі	2200		
Інші фінансові доходи	2220	11,4	

Інші доходи	2240	201,2	26,7
Фінансові витрати	2250		
Втрати від участі в капіталі	2255		
Інші витрати	2270	(243,4)	(39,6)
Фінансовий результат до оподаткування: прибуток	2290	6 818,4	6 242,1
збиток	2295		
Витрати (дохід) з податку на прибуток	2300	1 704,6	1 872,6
Прибуток (збиток) від припиненої діяльності після оподаткування	2305		
Чистий фінансовий результат: прибуток	2350	5 113,8	4 369,5
збиток	2355		
III. ЕЛЕМЕНТИ ОПЕРАЦІЙНИХ ВИТРАТ			
Назва статті	Код рядк а	За звітний період	За аналогічний період попере днього року
Матеріальні затрати	2500	15 777,3	13 251,5
Витрати на оплату праці	2505	2 059	1 841,8
Відрахування на соціальні заходи	2510	777,3	680
Амортизація	2515	401,9	336,6
Інші операційні витрати	2520	919,5	928,1
Разом	2550	19 935	17 038
IV. РОЗРАХУНОК ПОКАЗНИКІВ ПРИБУТКОВОСТІ АКЦІЙ			
Назва статті	Код рядк а	За звітний період	За аналогічний період попере днього року
Середньорічна кількість простих акцій	2600		
Скоригована середньорічна кількість простих акцій	2605		
Чистий прибуток (збиток) на одну просту акцію	2610		
Скоригований чистий прибуток (збиток) на одну просту акцію	2615		
Дивіденди на одну просту акцію	2650		

Керівник
Головний бухгалтер

Баланс (Звіт про фінансовий стан) на 31 грудня 2017 р.

Актив	Код рядка	На початок звітного періоду	На кінець звітного періоду
I. Необоротні активи			
Нематеріальні активи	1000	10,6	8,3
первісна вартість	1001	14,8	14,8
накопичена амортизація	1002	4,2	6,5
Незавершені капітальні інвестиції	1005	197,5	123,1
Основні засоби	1010	3 575,8	5 419,8
первісна вартість	1011	6 459,3	8 638,4
знос	1012	2 883,5	3 218,6
Інвестиційна нерухомість	1015		
Довгострокові біологічні активи	1020		
Довгострокові фінансові інвестиції: які обліковуються за методом участі в капіталі інших підприємств	1030		
інші фінансові інвестиції	1035		
Довгострокова дебіторська заборгованість	1040	580,9	2 006,3
Відстрочені податкові активи	1045		
Інші необоротні активи	1090		
Усього за розділом I	1095	4 491,5	7 684,2
II. Оборотні активи	1100	7 061,7	7 388,1
Запаси			
Поточні біологічні активи	1110		
Дебіторська заборгованість за продукцію, товари, роботи, послуги	1125	5 459,5	5 342
Дебіторська заборгованість за розрахунками: за виданими авансами	1130	347,6	786,1
з бюджетом	1135	9,6	18,3
у тому числі з податку на прибуток	1136		
Інша поточна дебіторська заборгованість	1155	416,1	265,6
Поточні фінансові інвестиції	1160		
Гроші та їх еквіваленти	1165	4 140	4 744,9
Витрати майбутніх періодів	1170		
Інші оборотні активи	1190		
Усього за розділом II	1195	20 227,3	21 723
III. Необоротні активи, утримувані для продажу, та групи вибуття	1200		
Баланс	1300	24 723,4	29 412,4
Пасив	Код рядка	На початок звітного періоду	На кінець звітного періоду
I. Власний капітал			
Зареєстрований (пайовий) капітал	1400	1 291,9	1 008,4
Капітал у дооцінках	1405		
Додатковий капітал	1410	1 961,3	1 961,3
Резервний капітал	1415	450,5	450,5
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	1420	20 474,1	25 150,5
Неоплачений капітал	1425		
Вилучений капітал	1430	151,6	21,4
Усього за розділом I	1495	24 026,2	28 549,3
II. Довгострокові зобов'язання і забезпечення			
Відстрочені податкові зобов'язання	1500		

Довгострокові кредити банків	1510		
Інші довгострокові зобов'язання	1515		
Довгострокові забезпечення	1520		
Цільове фінансування	1525		
Усього за розділом II	1595	0	0
III. Поточні зобов'язання і забезпечення			
Короткострокові кредити банків	1600		
Поточна кредиторська заборгованість за: довгостроковими зобов'язаннями	1610	301,6	298,5
товари, роботи, послуги	1615		
розрахунками з бюджетом	1620	222,5	279,4
у тому числі з податку на прибуток	1621		
розрахунками зі страхування	1625	30,2	53,1
розрахунками з оплати праці	1630	103,4	146,2
за розрахунками з учасниками	1640	4,6	11,3
із внутрішніх розрахунків	1645		
Поточні забезпечення	1660		
Доходи майбутніх періодів	1665		
Інші поточні зобов'язання	1690	34,9	74,6
Усього за розділом III	1695	697,2	863,1
IV. Зобов'язання, пов'язані з необоротними активами, утримуваними для продажу, та групами вибуття	1700		
Баланс	1900	24 723,4	29 412,4

Керівник

Головний бухгалтер

Звіт про фінансові результати (Звіт про сукупний дохід) за 2017 рік

I. ФІНАНСОВІ РЕЗУЛЬТАТИ			
Стаття	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	2000	31 437,2	26 557
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	2050	(18 323,8)	(16 464,8)
Валовий: прибуток	2090	13 113,4	10 092,2
збиток	2095		
Інші операційні доходи	2120	825	1 889,6
Адміністративні витрати	2130	(2 065)	(1 857,5)
Витрати на збут	2150	(1 536,2)	(1 187,6)
Інші операційні витрати	2180	(2 025,1)	(2 087,5)
Фінансовий результат від операційної діяльності: прибуток	2190	8 312,1	6 849,2
збиток	2195		
Дохід від участі в капіталі	2200		
Інші фінансові доходи	2220	833,6	11,4
Інші доходи	2240	7,3	201,2
Фінансові витрати	2250		
Втрати від участі в капіталі	2255		
Інші витрати	2270	(0)	(243,4)
Фінансовий результат до оподаткування: прибуток	2290	9 153	6 818,4
збиток	2295		
Витрати (дохід) з податку на прибуток	2300	2 546,5	1 704,6

Прибуток (збиток) від припиненої діяльності після оподаткування	2305		
Чистий фінансовий результат: прибуток	2350	6 606,5	5 113,8
збиток	2355		
III. ЕЛЕМЕНТИ ОПЕРАЦІЙНИХ ВИТРАТ			
Назва статті	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
Матеріальні затрати	2500	17 523,3	15 777,3
Витрати на оплату праці	2505	2 267,1	2 059
Відрахування на соціальні заходи	2510	892	777,3
Амортизація	2515	386,1	401,9
Інші операційні витрати	2520	835,7	919,5
Разом	2550	21 904,2	19 935
IV. РОЗРАХУНОК ПОКАЗНИКІВ ПРИБУТКОВОСТІ АКЦІЙ			
Назва статті	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
Середньорічна кількість простих акцій	2600		
Скоригована середньорічна кількість простих акцій	2605		
Чистий прибуток (збиток) на одну просту акцію	2610		
Скоригований чистий прибуток (збиток) на одну просту акцію	2615		
Дивіденди на одну просту акцію	2650		

Керівник
Головний бухгалтер

Баланс (Звіт про фінансовий стан) на 31 грудня 2018 р.

Актив	Код рядка	На початок звітного періоду	На кінець звітного періоду
I. Необоротні активи			
Нематеріальні активи	1000	8,3	5,8
первісна вартість	1001	14,8	14,8
накопичена амортизація	1002	6,5	9
Незавершені капітальні інвестиції	1005	123,1	338,7
Основні засоби	1010	5 419,8	7 528,9
первісна вартість	1011	8 638,4	11 262
знос	1012	3 218,6	3 733,1
Інвестиційна нерухомість	1015		
Довгострокові біологічні активи	1020		
Довгострокові фінансові інвестиції: які обліковуються за методом участі в капіталі інших підприємств	1030		
інші фінансові інвестиції	1035	126,7	126,7
Довгострокова дебіторська заборгованість	1040	2 006,3	2 091,4
Відстрочені податкові активи	1045		
Інші необоротні активи	1090		
Усього за розділом I	1095	7 684,2	10 091,5
II. Оборотні активи			
Запаси	1100	7 388,1	7 960,6
Поточні біологічні активи	1110		
Дебіторська заборгованість за продукцію, товари, роботи, послуги	1125	5 342	6 997,2
Дебіторська заборгованість за розрахунками: за виданими авансами	1130	786,1	596
з бюджетом	1135	18,3	7,3
у тому числі з податку на прибуток	1136		
Інша поточна дебіторська заборгованість	1155	265,6	372,5
Поточні фінансові інвестиції	1160		
Гроші та їх еквіваленти	1165	4 744,9	6 443,4
Витрати майбутніх періодів	1170		
Інші оборотні активи	1190		
Усього за розділом II	1195	21 723	25 998,7
III. Необоротні активи, утримувані для продажу, та групи вибуття	1200		
Баланс	1300	29 412,4	36 097,7
Пасив			
I. Власний капітал			
Зареєстрований (пайовий) капітал	1400	1 008,4	1 008,4
Капітал у дооцінках	1405		
Додатковий капітал	1410	1 961,3	1 961,3
Резервний капітал	1415	450,5	450,5
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	1420	25 150,5	31 622,6
Неоплачений капітал	1425		
Вилучений капітал	1430	21,4	21,4
Усього за розділом I	1495	28 549,3	35 021,4
II. Довгострокові зобов'язання і забезпечення			
Відстрочені податкові зобов'язання	1500		
Довгострокові кредити банків	1510		

Інші довгострокові зобов'язання	1515		
Довгострокові забезпечення	1520		
Цільове фінансування	1525		
Усього за розділом II	1595	0	0
III. Поточні зобов'язання і забезпечення			
Короткострокові кредити банків	1600		
Поточна кредиторська заборгованість за: довгостроковими зобов'язаннями	1610	298,5	219,9
товари, роботи, послуги	1615		
розрахунками з бюджетом	1620	279,4	385,2
у тому числі з податку на прибуток	1621		
розрахунками зі страхування	1625	53,1	52,9
розрахунками з оплати праці	1630	146,2	175
за розрахунками з учасниками	1640	11,3	48,3
із внутрішніх розрахунків	1645		
Поточні забезпечення	1660		
Доходи майбутніх періодів	1665		
Інші поточні зобов'язання	1690	74,6	195
Усього за розділом III	1695	863,1	1 076,3
IV. Зобов'язання, пов'язані з необоротними активами, утримуваними для продажу, та групами вибуття	1700		
Баланс	1900	29 412,4	36 097,7

Керівник
Головний бухгалтер

Звіт про фінансові результати (Звіт про сукупний дохід) за 2018 рік

I. ФІНАНСОВІ РЕЗУЛЬТАТИ			
Стаття	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	2000	36 185,1	31 437,2
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	2050	(19 356,7)	(18 323,8)
Валовий: прибуток	2090	16 828,4	13 113,4
збиток	2095		
Інші операційні доходи	2120	378,5	825
Адміністративні витрати	2130	(2 758,6)	(2 065)
Витрати на збут	2150	(1 901,2)	(1 536,2)
Інші операційні витрати	2180	(1 941,1)	(2 025,1)
Фінансовий результат від операційної діяльності: прибуток	2190	10 606	8 312,1
збиток	2195		
Дохід від участі в капіталі	2200		
Інші фінансові доходи	2220	800	833,6
Інші доходи	2240		7,3
Фінансові витрати	2250		
Втрати від участі в капіталі	2255		
Інші витрати	2270		(0)
Фінансовий результат до оподаткування: прибуток	2290	11 406	9 153
збиток	2295		
Витрати (дохід) з податку на прибуток	2300	3 289	2 546,5
Прибуток (збиток) від припиненої діяльності після оподаткування	2305		

Чистий фінансовий результат: прибуток	2350	8 117	6 606,5
збиток	2355		
III. ЕЛЕМЕНТИ ОПЕРАЦІЙНИХ ВИТРАТ			
Назва статті	Код рядк а	За звітний період	За аналогічний період попере днього року
Матеріальні затрати	2500	19 179	17 523,3
Витрати на оплату праці	2505	2 925,8	2 267,1
Відрахування на соціальні заходи	2510	1 084,2	892
Амортизація	2515	547,6	386,1
Інші операційні витрати	2520	1 202,1	835,7
Разом	2550	24 938,7	21 904,2
IV. РОЗРАХУНОК ПОКАЗНИКІВ ПРИБУТКОВОСТІ АКЦІЙ			
Назва статті	Код рядк а	За звітний період	За аналогічний період попере днього року
Середньорічна кількість простих акцій	2600		
Скоригована середньорічна кількість простих акцій	2605		
Чистий прибуток (збиток) на одну просту акцію	2610		
Скоригований чистий прибуток (збиток) на одну просту акцію	2615		
Дивіденди на одну просту акцію	2650		

Керівник

Головний бухгалтер

Додаток Б

Оцінка системи управління і контролінгу на ТОВ «Перша будівельна гільдія»

Елемент управління	Позитивні аспекти	Негативні аспекти
Система стратегічного управління	Точна політика розвитку: прийняття синергетичного ефекту за рахунок уніфікації і стандартизації ключових бізнес-процесів, єдиної стратегії просування продукції на ринку, впровадження єдиних стандартів якості.	На рівні структурних підрозділів точна стратегія становлення в районі, пов'язана з єдиною стратегією компанії, відсутня. Велика частина співробітників не обізнані про основні стратегічні установки становлення компанії
Система обліку і контролю	У компанії енергійно використовується оперативний управлінський облік, застосовується система показників продуктивності роботи підрозділів (КВІ), що містить не тільки фінансові показники, але і не фінансові показники.	Застосовувані показники оцінки продуктивності праці не пов'язані між собою причинно-наслідковими взаємозв'язками, що унеможливило оцінку вкладу того чи іншого показника в сукупний результат. Подвійне підпорядкування службовців основних служб (керівнику структурного підрозділу, відповідним службам центрального управління) призводить до дивергування цілей
Оцінка зовнішнього середовища	Оцінка зовнішнього середовища (дослідження ринку і діяльності конкурентів) проводиться на постійній основі службою маркетингу	Оцінка зовнішнього середовища носить переважно сфокусований характер, а також знаходиться у веденні однієї служби, що суттєво звужує можливість раннього виявлення «слабких» сигналів, крім того, збільшує небезпеку надання недостовірних даних
Навчання та зростання	В рамках компанії функціонує програма по навчання службовців керівної ланки «Корпоративний університет», випускається корпоративна газета	Навчання службовців середньої та нижчої керуючих ланок не враховано, що породжує високу плинність співробітників. Слабке формування інформаційного обміну між звичайними співробітниками / керівництвом структурного підрозділу та основними службами компанії обумовлює незнання більшістю співробітників головних причин стратегії компанії
Мотивація співробітників	Компенсуючий пакет управління вищої ланки містить преміальну частину, яка розраховується в залежності від успіхів певних цілей компанії	Службовці середньої і нижчої ланок управління отримують певний оклад, нерідко навіть не знаючи ключові цілі та завдання своєї служби і її ролі в рамках всього підприємства

Джерело: складено автором

Додаток В

Етапи впровадження ЗСП на ТОВ «Перша будівельна гільдія»

Етап	Зміст	Тривалість	Дата виконання	Виконавець
1	Ознайомлення з підприємством	від тижня до декількох місяців	3 06.02.2019	Контролер
2	Вступний семінар зі стратегічного управління, інноваційного розвитку і ЗСП	2-3 дні	3 13.02.2019 по 15.02.2019	Контролер
3	Анкетування власників і топ-менеджменту	1 тиждень	3 20.02.2019 по 27.02.2019	Контролер
4	Інтерв'ювання власників і керівників	1 тиждень	3 27.02.2019 по 6.03.2019	Контролер
5	Розробка політики стратегічного розвитку	Від 2-3 тижнів до декількох місяців	3 28.02.2019 по 21.03.2019	Контролер, керівник підприємства, керівники підрозділів
6	Складання і вибір показників для ЗСП	1 тиждень	3 22.03.2019 по 29.03.2019	Контролер, керівник підприємства, керівники підрозділів
7	Складання ЗСП для підрозділів підприємства	2-3 тижні	3 03.04.2019 по 24.04.2019	Контролер, керівник підприємства, керівники підрозділів
8	Інтеграція з системою бюджетування	Кілька тижнів	3 24.04.2019 по 08.05.2019	Контролер, керівник підприємства, керівники підрозділів
9	Інтеграція з системою мотивації персоналу	Кілька тижнів	3 08.05.2019 по 22.05.2019	Контролер, керівник підприємства, керівники підрозділів
10	Впровадження інформаційної системи для ЗСП	Кілька місяців	3 22.05.2019 по 21.07.2019	Контролер, керівники підрозділів
11	Організація введення інформації	2-3 тижні	3 24.07.2019 по 07.08.2019	Контролер
12	Проведення робіт по ознайомленню працівників з розробленою політикою стратегічного розвитку і ЗСП	1-2 тижня	3 07.08.2019 по 18.08.2019	Контролер, керівники підрозділів
13	Перегляд ЗСП	щоквартально		Контролер, керівник підприємства, керівники підрозділів

Джерело: складено автором

Додаток Г

Функції корпоративного університету ТОВ «Перша будівельна гільдія»

№ з/п	Функція	Зміст функції
1	Навчальна	- навчання персоналу певних знань і навичок - підбір викладачів - визначення тематики навчання і підбір навчальних програм - навчання клієнтів компанії
2	Консалтингова	- проведення практичних досліджень з питань менеджменту - надання кваліфікованих консультацій керівникам підприємства - проведення семінарів з актуальних питань роботи підприємства для окремих підрозділів і груп персоналу - підготовка персоналу до роботи у командах, формування і консультативний супровід роботи команд
3	Адаптаційна	- проведення ознайомчих тренінгів для нових співробітників - управління інститутом наставництва - сприяння ефективній адаптації та соціалізації нового персоналу
4	Контролююча	- контроль якості проведення навчальних занять - контроль якості засвоєння знань - контроль якісних показників впливу навчання на організаційну ефективність
5	Комерційна	- навчання інших зацікавлених осіб на комерційній основі - надання консалтингових послуг на комерційній основі

Додаток Д

Зміст основних напрямів корпоративної освіти на ТОВ «Перша будівельна гільдія» та їх вплив на діяльність підприємства

№ з/п	Напрямок корпоративної освіти	Зміст напрямку	Вплив на діяльність підприємства
1	Програми адаптації персоналу	Базова частина: семінар-презентація про історію підприємства, організаційну культуру підприємства, очікування підприємства щодо працівників. Професійна частина (залежить від посади): семінар-тренінг для формування важливих професійних навичок, стажування під керівництвом досвідченого наставника.	Базова частина програми адаптації формує у нового співробітника базові уявлення про підприємство, його традиції, правила, цінності, прийнятні способи розв'язання проблем. Професійна частина дає можливість набутти і вдосконалити важливі навички, показати можливість їх застосування в рамках існуючої інноваційної політики
2	Підвищення кваліфікації	Програма підвищення кваліфікації розробляється індивідуально із врахуванням побажань працівника, включає семінари та тренінги для одержання спеціальних знань, закріплення навичок, розвитку особистісних якостей, підготовки до зарахування в кадровий резерв	Програми підвищення кваліфікації поглиблюють знання працівника щодо інноваційної політики, закріплюють важливі навички, формують уявлення, що відповідність трудової поведінки основним засадам інноваційної політики є необхідною умовою для одержання матеріальних і нематеріальних стимулів, кар'єрного зростання
3	Заходи для обміну досвідом	Семінари та конференції дають можливість обмінятися досвідом працівникам із різних структурних підрозділів, в т. ч. тим, які працюють в різних регіонах	Семінари і конференції з обміну досвідом дають можливість виховувати почуття лояльності, згуртованості