

ЗМІСТ

ВСТУП.....	3
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ТА МЕТОДИЧНІ ЗАСАДИ СТРАТЕГІЧНОГО ПЛАНУВАННЯ В УПРАВЛІННІ БІЗНЕСОМ.....	6
1.1. Сутність та етапи стратегічного планування в управлінні бізнесом підприємства.....	6
1.2. Методичні підходи та міжнародні практики застосування стратегічного планування в управлінні бізнесом.....	10
РОЗДІЛ 2. ДОСЛІДЖЕННЯ ПРОЦЕСУ СТРАТЕГІЧНОГО ПЛАНУВАННЯ В УПРАВЛІННІ БІЗНЕСОМ ПП «БІЛЛА-УКРАЇНА».....	16
2.1. Аналіз основних результатів стратегічного планування в управлінні бізнесом на підприємстві ПП «БІЛЛА-УКРАЇНА».....	16
2.2. Визначення недоліків в організації та реалізації процесу стратегічного управління на підприємстві.....	27
РОЗДІЛ 3. УДОСКОНАЛЕННЯ ПРОЦЕСУ СТРАТЕГІЧНОГО ПЛАНУВАННЯ В УПРАВЛІННІ БІЗНЕСОМ ПП «БІЛЛА-УКРАЇНА».....	34
3.1. Розробка та обґрунтування управлінських заходів щодо удосконалення стратегічного планування в управлінні бізнесом на підприємстві.....	34
3.2. Прогнозна оцінка результатів удосконалення стратегічного планування в управлінні бізнесом на підприємстві ПП «БІЛЛА-УКРАЇНА».....	46
ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ.....	52
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	55
ДОДАТКИ	

ВСТУП

Актуальність теми визначається тим, що багато керівників підприємств не усвідомлюють переваг стратегічного планування. Відсутність стратегії - одна з основних загроз, яка може ускладнити розвиток бізнесу успішних фірм. Підприємство в процесі своєї діяльності за допомогою планування має можливість вчасно враховувати внутрішні та зовнішні фактори, які забезпечують сприятливі умови ефективного функціонування. Актуальною проблемою сучасності є забезпечення стабільного розвитку підприємств, що зумовлює зростання ролі стратегічного планування. Дослідження процесу побудови та етапів проведення стратегічного планування допоможе суб'єктам господарювання впровадити ефективну систему стратегічного планування. Засновником теорії стратегічного планування вважається економіст російського походження І.Ансофф. Ця теорія була розвинута і доповнена рядом інших науковців, таких як А.Акер, Р. Акофф, Р.Бранденбург, Дж.Гелбрейт, П.Друкер, Б.Карлоф, У.Кінг, Д.Кліланд, Дж.Б.Куїнн, Г.Мінцберг, Дж.Стейнер, Д.Хассі, Н.Федоров. Серед вітчизняних учених великий внесок у розвиток стратегічного планування зробили О.Машков, В.Горбулін, Н.Нижник, Ю.Шаров, В.Віханський, В.Тертичка, Я.Жаліло, О.Трухан та ін. У працях цих науковців наводиться чимало різних визначень стратегічного планування, які розкривають ті чи інші його важливі аспекти та особливості. Проте більшості визначень притаманна плутанина при використанні низки ключових термінів. У зв'язку з тим, що до сьогодні не досягнуто єдності щодо сутності стратегічного планування, метою нашого дослідження є його уточнення (Додаток А).

Мета випускної кваліфікаційної роботи полягає у дослідженні особливостей формування системи стратегічного планування в управлінні бізнесом підприємства.

Поставлена мета обумовила необхідність вирішення ряду взаємозалежних завдань:

- визначити сутність та етапи стратегічного планування в управлінні бізнесом підприємства;
- дослідити методичні підходи та міжнародні практики застосування стратегічного планування в управлінні бізнесом;
- провести аналіз основних результатів стратегічного планування в управлінні бізнесом на підприємстві ПП «Білла-Україна»;
- здійснити визначення недоліків в організації та реалізації процесу стратегічного управління на підприємстві;
- навести розробку та обґрунтування управлінських заходів щодо удосконалення стратегічного планування в управлінні бізнесом на підприємстві;
- провести прогностичну оцінку результатів удосконалення стратегічного планування в управлінні бізнесом на підприємстві ПП «Білла-Україна».

Об'єктом дослідження є процес формування стратегічного планування в управлінні бізнесом підприємства.

Предметом дослідження є теоретико-методичні та організаційні засади обґрунтування напрямків удосконалення стратегічного планування в управлінні бізнесом підприємства ПП «Білла-Україна».

Методи дослідження. В процесі дослідження було використано загальнонаукові та спеціальні методи дослідження. Загальнонаукові методи базуються на використанні підходів аналізу та синтезу. Їх було використано в процесі теоретичного аналізу наукових підходів до формування системи менеджменту підприємства. Практичні методи дослідження включають інструменти експертних оцінок, економіко-статистичні та графічні процедури аналізу.

Інформаційне забезпечення роботи. В процесі виконання роботи було використано нормативно-правові акти України, монографії, підручники, періодичні видання та джерела Інтернет. В процесі оцінки практичних аспектів діяльності підприємства використано дані фінансової та управлінської звітності, а також результати опитування топ-менеджменту підприємства ПП «Білла-Україна».

Практичне значення проведення дослідження. Полягає у тому, що його результати та розроблені пропозиції можуть бути використані в удосконаленні стратегічного планування в управлінні бізнесом підприємства ПП «Білла-Україна».

Елементи наукової новизни полягають у розробці рекомендацій по вдосконаленню системи управління підприємством.

Структура роботи. Робота складається зі вступу, трьох розділів, 6 підрозділів, висновків та списку використаної літератури та додатків. Загальний обсяг роботи становить 58 сторінок.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ ТА МЕТОДИЧНІ ЗАСАДИ СТРАТЕГІЧНОГО ПЛАНУВАННЯ В УПРАВЛІННІ БІЗНЕСОМ

1.1. Сутність та етапи стратегічного планування в управлінні бізнесом підприємства

Оснoву результативної роботи підприємства складає його стратегія, яка залежить від системи управління бізнес-процесами, стану активів і пасивів, доходності, ліквідності, схильності до ризиків та ефективності менеджменту. Для визначення теоретичних засад стратегічного планування підприємства доцільно розглянути основні наукові підходи до трактування даного поняття з точки зору різних науковців (Додаток Б).

Гордей О.Д. [4] та Парасій-Вергуненко І.М. [23] визначають стратегічне планування діяльності підприємства як процес оцінки та валідації робочих варіантів його стратегічних ініціатив, які можуть бути реалізовані ним у визначеному часовому інтервалі за певних умов зовнішнього та внутрішнього середовища. При цьому, вони акцентують увагу на тому, що стратегія підприємства виступає певною концепцією його діяльності, а стратегічний аналіз представляє собою синтез управлінських та аналітичних функцій. Він дозволяє топ-менеджменту кредитної установи максимально ефективно використати як внутрішній потенціал, так і скористатися сприятливими зовнішніми факторами чи мінімізувати втрати за умови негативних для підприємства подій на ринку.

Кармінська-Белоброва М.В. [14] під стратегічним плануванням діяльності підприємства розуміє комплекс заходів, процедур та інструментів оцінки стратегічної позиції підприємства на ринку, визначення напрямків його майбутнього розвитку. Вона слушно зазначає, що найчастіше про конкурентну позицію фірми, а також про ступінь їх стійкості, судять саме за розміром її ринкової частки.

Круглянко А.В. та Білоус А.Я. [17] стратегічне планування характеризують з точки зору процесу оцінки передумов розвитку підприємства у напрямку імплементації можливостей стратегічної адаптації системи його управління до зміни умов внутрішнього та зовнішнього середовища, враховуючи перспективи ринку. На думку вчених, результати стратегічного планування носять незворотний чи довгостроковий характер і відіграють кардинальну роль у його розвитку.

Лазоренко Л.В. [19] та Харченко В. А. [36] характеризують стратегічне планування як перспективну оцінку можливих варіантів розвитку окремих видів діяльності шляхом порівняння поточних фактичних значень із плановими, нормативними, аналогічними результатами – конкурентів. При цьому автори акцентують увагу на визначенні конкурентної позиції підприємства у процесі стратегічного планування.

Міняйленко І.В. [21] та Чандлер А. [36] під стратегічним плануванням мають на увазі визначення та оцінку розвитку підприємства у довгостроковому періоді, що є важливою складовою стратегічного планування, в процесі якого виробляється стратегія підприємства, що визначає діяльність підприємства на перспективу.

Можемо зробити висновки про те, що підприємство, як бізнес-структура, зацікавлене отримувати високі прибутки поточного періоду діяльності та створювати базис для їх зростання у майбутньому. На думку ряду науковців, стратегічне планування - це базова складова стратегічного планування, яка являє собою вибір цілей підприємства й шляхів їх досягнення, орієнтовані на потреби й запити споживачів, що забезпечує стратегічні зміни на підприємстві та в зовнішньому середовищі.

В умовах соціально-економічної кризи особливої актуальності для українських підприємств набуває питання підвищення їх конкурентного потенціалу на зовнішньому та внутрішньому ринку. Використання приймів стратегічного планування значно збільшує шанси підприємств обрати вірні напрямки стратегічного розвитку. Практична реалізація різних аспектів

стратегічного планування передбачає вирішення ряду стратегічних завдань, які дозволяють забезпечити відповідні цілі довгострокового розвитку підприємств на ринку (рис. 1.1). [16].



Рис. 1.1. Прикладні аспекти стратегічного планування діяльності підприємства

Джерело: узагальнено автором за [16]

В загальному вигляді процес здійснення стратегічного планування діяльності підприємств являє собою сукупність визначення місії, стратегічних цілей, завдань та засобів їх реалізації, так як показано на рис. 1.1. Усі наведені завдання стратегічного планування можуть реалізовуватися як засобами операційного, так і проектного менеджменту. Використання проектних важелів здійснення аналітичної роботи є особливо важливим, коли мова йде про інвестиції у бізнес з метою його модернізації (впровадження інноваційних технологій або продуктів), реорганізації (у ході впровадження заходів з посилення конкурентного потенціалу), тощо.

Для розробки стратегії необхідно зробити наступні кроки [17]:

- чітко сформулювати бачення (подання) власниками образу фірми в перспективі і головний напрямок її розвитку (головну стратегічну мету, місію); встановити цілі і контрольні параметри бізнесу (частку ринку певного асортименту продукції або послуг, що надаються, орієнтовні обсяги виробництва і продажів, показники ефективності); визначити тип підприємства і способи управління бізнесом і власністю; проаналізувати сильні і слабкі сторони фірми, виявити ключові фактори успіху і можливі загрози (причинно-наслідковий аналіз, метод SWOT); виробити вимоги і критерії оцінки основних видів діяльності; розкрити основні проблеми у фірмовій системі управління і в зовнішньому оточенні; сформулювати загальні вимоги до управлінських підсистем (інвестицій і розвитку, організаційного розвитку, управління якістю, планування і контролю над витратами, управлінського та бухгалтерського обліку, інформаційного забезпечення управління); встановити цілі і загальні вимоги до використання об'єктів, які перебувають у власності, і активів фірми [22].

Глибока опрацювання та деталізація базових елементів стратегії дозволяє провести діагностику системи стратегічного планування фірмою і виробити рекомендації щодо вдосконалення окремих підсистем. Розглянемо деякі складові стратегічного планування, яким приділяється мало уваги у вітчизняній спеціальній літературі [15].

Місія підприємства є рішенням власників про його призначення, сенс існування - сферах і напрямках діяльності, вироблені товари і послуги, ринки збуту. Чітко сформульована місія доводиться до всього персоналу [5]. Місія (основний задум) і підприємницька філософія необхідні для встановлення стратегічних цілей фірми. Загальна стратегічна мета бізнес-системи, або бачення - це бажаний (ідеальний) образ майбутнього фірми в поданні власників. Воно відображає найбільш сприятливу для фірми ситуацію в найбільш сприятливих умовах зовнішнього середовища. [16].

Отже, стратегічне планування варто розглядати як базову складову стратегічного планування, яка являє собою вибір цілей підприємства й шляхів їх досягнення, орієнтовані на потреби й запити споживачів, що забезпечує стратегічні зміни на підприємстві та в зовнішньому середовищі. Стратегічне планування є обов'язковим процесним атрибутом системи управління сучасними підприємствами, який дозволяє сформулювати бачення шляхів досягнення цілей довгострокового розвитку.

1.2. Методичні підходи та міжнародні практики застосування стратегічного планування в управлінні бізнесом

Для стратегічного планування в сучасній міжнародній практиці використовується підхід Міжнародного інституту бізнес-аналізу (ІБА). Він є незалежною професійною організацією, яка розробила комплексний підхід до стратегічного планування, який згруповано у останньому виданні ВАВОК 3.0 (2015 рік). Практики, викладені у ВАВОК [38], застосовують в сучасному стратегічному менеджменті більшістю великих міжнародних компаній приватного та державного сектору. На сьогодні ВАВОК вважається уніфікованим зводом знань як у сфері стратегічного аналізу та планування так і в інших сферах аналізу, який базується на кращих світових практиках.

Враховуючи підхід ВАВОК 3.0, було обґрунтовано інформаційно-організаційну модель основних етапів здійснення стратегічного планування діяльності підприємств, яку проілюстровано на рис. 1.2.

Розглянемо наведені етапи більш детально.

Етап формулювання місії і цілей підприємства складається з трьох основних підпроцесів. Перший полягає у оцінці місії підприємства, яка в концентрованому вигляді виражає призначення, сенс його існування. Місія відображає не тільки призначення підприємства на ринку, а й висловлює громадську, соціальну необхідність його діяльності. Визначення місії є способом ідентифікації організації серед конкурентів і розпізнаванням її продукції. Дослідження діяльності організації в контексті оточуючих елементів

середовища передбачає комплексний аналіз ситуації і її найближчого оточення, яке оцінюється з точки зору його впливу на організацію.



Рис. 1.2. Схема основних етапів здійснення стратегічного планування підприємства

Джерело: узагальнено автором за [1, 7]

У місії сформульовані основні напрямки діяльності підприємства та мотивації його персоналу, які визначають його становище на ринку. Далі формуються довгострокові цілі. Мети зазвичай пов'язують з конкуренцією в довгостроковій перспективі і створенням відповідних конкурентних переваг. Завершальним етапом є аналіз короткострокових цілей підприємства, які повинні бути узгоджені з довгостроковими цілями [7].

Етап здійснення стратегічного аналізу контексту (середовища) є дуже важливим у ході проведення стратегічного планування, оскільки він дозволяє окреслити генеральні завдання розвитку підприємства у довгостроковому періоді. Особливість стратегічного аналізу середовища діяльності підприємства полягає в тому, що він є способом реалізації системного і ситуаційного підходу при вивченні різних факторів, що впливають на діяльність підприємства і визначають процес стратегічного планування. Завданням аналізу є отримання повної характеристики об'єкта, виявлення особливостей, закономірностей і тенденцій його розвитку.

Усі методи стратегічного аналізу умовно можна поділити на дві великі групи: методи, що використовуються для оцінки макросередовища; методи, які використовуються для аналізу факторів мікросередовища діяльності підприємства. У табл. 1.1 наведено основні характеристики наведених груп методів.

Таблиця 1.1

**Методичний інструментарій стратегічного аналізу факторів
зовнішнього та внутрішнього середовища**

Складові аналізу результативності стратегічного планування підприємства	Ключові питання стратегічного аналізу	Методи і прийоми аналізу результативності стратегічного планування
Макросередовище	<p>Які основні економічні показники характеризують галузь? Яким є рівень конкуренції і вплив кожної з конкурентних сил? Що викликає зміну в галузі? Які підприємства мають найбільш сильні (слабкі) позиції? Чи приваблива галузь щодо перспективи одержання прибутку, вищого від середнього?</p>	<ul style="list-style-type: none"> • дослідницько-аналітичні; • евристичні; • спостереження; • порівняння; • прогнозування; • моделювання; • детерміновані факторні; • SWOT-аналіз; • PEST-аналіз; • складання профілю середовища; • сегментації ринку; • екстраполяція трендів; • GAP-аналіз або аналіз розриву.
Мікросередовище	<p>Чи підходить чинна стратегія? Які сильні і слабкі сторони підприємства, можливості та загрози? Чи конкурентоспроможне підприємство за витратами? Наскільки сильна конкурентна позиція підприємства? Які стратегічні проблеми повинні бути вивчені?</p>	<ul style="list-style-type: none"> • порівняння; • прогнозування; • моделювання; • оцінки конкурентоспроможності підприємства; • складання профілю середовища; • портфельні; • SWOT-аналіз; • SPACE-аналіз; • аналіз LOTS; • PIMS-аналіз; тощо

Джерело: узагальнено автором за [4, 17, 21, 42]

Оцінка середовища є відправним моментом у стратегічному аналізі, оскільки вона формує вихідну базу для визначення місії і цілей підприємства, а також для вироблення стратегії його розвитку. На етапі здійснюється зовнішній аналіз – оцінка зовнішніх факторів. Під зовнішніми чинниками розуміють всі ті умови, які об'єктивно виникають у середовищі функціонування організації. Внутрішній аналіз, який проводиться на третьому етапі – це оцінка

факторів в межах підприємства, які є результатом діяльності або бездіяльності її керівництва, основним завданням якого є - виявлення сильних та слабких сторін організації.

Варто зупинитися на основних особливостях проведення стратегічного планування. Процес стратегічного планування складається з наступних етапів [4]: аналіз місії та цілей організації; аналіз зовнішнього середовища; аналіз внутрішнього середовища організації; комплексний аналіз середовища.

Оцінка чинників внутрішнього та зовнішнього середовища використовується в цілях оцінки навколишнього середовища, він робить оцінку можливостей і загроз таких ключових факторів, як [27]: основні економічні показники відрости функціонування; рівень конкуренції в галузі; передумови змін в складі конкурентів і зовнішньому середовищі; сильні і слабкі сторони конкурентів; можливі зміни в діяльності конкурентів; основні фактори успіху в конкурентній боротьбі; перспективи прибутковості і загальна привабливість галузі.

При оцінці внутрішнього середовища здійснюється дослідження потенціалу організації згідно її мети. Відповідно визначаються сильні і слабкі сторони організації [1]. Дослідження використовуваного і наявного потенціалу утворює результат аналізу - визначення стратегічної позиції організації [31].

Існують різні точки зору на основну мету стратегічного планування. Але вони носять суміжний характер і розрізняються між собою лише певним акцентуванням тих чи інших областей. Найбільш загально можна констатувати, що основною метою стратегічного планування є формування розуміння ключових факторів, що впливають на сьогодення і майбутнє благополуччя бізнесу і визначають в кінцевому підсумку вибір стратегії. Іншими словами, пошук факторів стратегічного успіху компанії. Ця установка і становить сутність стратегічного планування [24].

Джерела інформації, що використовуються в стратегічному аналізі, діляться на зовнішні і внутрішні. До зовнішніх джерел відносяться: огляди ринку, аналітичні статті, реклама, дані статистики, різні бази даних, оцінки

експертів; інформація про вже проведені дослідження і ін. До внутрішніх джерел відносять: дані бухгалтерського (фінансового) обліку та звітності; дані статистичного обліку та звітності; звіти про проведені раніше дослідження і інші [2].

Найбільш популярним і характерним з методів аналізу факторів макросередовища підприємства є STEP-аналіз. Він дає можливість більш широко поглянути на те, який вплив надає оточення на конкретну ситуацію. Згідно з методом STEP, умовно, зовнішнє середовище, в якій працює організація, ділиться на чотири сектори: 1. соціальне оточення; 2. технологічне оточення; 3. економічне оточення; 4. політичне оточення.

В процесі STEP-аналізу досліджуються зв'язки і відносини між різними факторами зовнішнього середовища і їх вплив на організацію. В ході аналізу виділяються наступні етапи [4]: 1) вивчення та моніторинг макросередовища з метою виявлення фактичних і потенційних змін в політичній, економічній, соціальній і технологічній сферах; 2) виявлення передумов розвитку підприємства; 3) характеристика чинників формування стратегії; 4) дослідження системи контролю стратегії.

На третьому етапі стратегічного планування відбувається визначення цілей діяльності організації. Сформульована місія організації визначає її особливий шлях в бізнесі, напрямок, у якому вона буде рухатися. Зовнішній та внутрішній аналіз показують, з чим організація може зустрітися у дорозі: що буде допомагати, а що перешкоджати її діяльності. Проте, необхідно ще знати, до якого конкретно "пункту" прямує організація і коли, у які терміни вона туди дістанеться. Відповіді на ці запитання визначаються цілями діяльності організації.

На четвертому етапі стратегічного планування здійснюється визначення альтернатив розвитку та вибір стратегії. Для досягнення однієї мети можна застосувати різні способи, тому керівництво організації опрацьовує декілька варіантів стратегії та вибирає з них найбільш прийнятний варіант. При цьому організація цілеспрямовано орієнтується на використання власних переваг.

Для узагальнення і систематизації стратегічних альтернатив може використовуватися метод, який отримав назву SWOT-аналізу. Привабливість і популярність даного методу пов'язана, з одного боку, з його простотою, універсальністю і доступністю, з іншого - з можливістю комплексного погляду на компанію і її ділове середовище. Використання цього методу відбувається в кілька етапів: виявлення і оцінка якості окремих чинників управління [21]; побудова стратегічної матриці можливостей і загроз, що дозволяє визначити здатність компанії використовувати ринкові можливості з урахуванням негативного впливу зовнішніх загроз.

На підставі матриці SWOT розробляють альтернативні варіанти стратегій розвитку організації. В основу стратегії кладуться виявлені сильні сторони організації, що дозволяють використовувати можливості, що надаються зовнішнім середовищем, для ліквідації слабких сторін організації та зменшення дії загроз. При цьому особливу увагу слід приділяти факторам, для яких характерне найбільшу кількість клітин, виділених в матриці SWOT. Так як кожна організація має індивідуальний набір можливостей, має властиві тільки їй сильні і слабкі сторони, стикається з різними загрозами, то її стратегія, розроблена в процесі SWOT-аналізу, буде унікальною [36].

Таким чином, стратегічне планування здійснюється у чотири основних етапи: визначення місії організації, оцінка середовища функціонування організації, визначення цілей та формування стратегічних альтернатив та вибір стратегії розвитку. Стратегічний аналіз в процесі планування застосовується з метою оцінки навколишнього середовища. На основі стратегічного аналізу здійснюють оцінку можливостей і загроз таких ключових факторів, як: основні економічні показники відрости функціонування; рівень конкуренції в галузі; передумови змін в складі конкурентів і зовнішньому середовищі; сильні і слабкі сторони конкурентів; можливі зміни в діяльності конкурентів; основні фактори успіху в конкурентній боротьбі; перспективи прибутковості і загальна привабливість галузі.

РОЗДІЛ 2

ДОСЛІДЖЕННЯ ПРОЦЕСУ СТРАТЕГІЧНОГО ПЛАНУВАННЯ В УПРАВЛІННІ БІЗНЕСОМ ПП «Білла-Україна»

2.1. Аналіз основних результатів стратегічного планування в управлінні бізнесом на підприємстві ПП «Білла-Україна»

Починаючи розкривати дане питання, зупинимося спочатку на короткій характеристиці діяльності підприємства. Сьогодні компанія невпинно продовжує працювати над своїм розширенням та розвитком. Також особливо важливим є збільшення товарообігу регіональних виробників харчової промисловості завдяки додатковій можливості збуту товарів через супермаркети BILLA.

Компанія BILLA має свою філософію продажу товару, яка стисло може бути зведена до таких критеріїв, як: висока якість, помірна ціна, повний асортимент, простота у придбанні товару та його доставка, простота паркування автомобіля біля супермаркету (безкоштовно для клієнтів), благоустрій та чистота навколо будівлі. Компанія має досвід у розповсюдженні своєї системи в центральній та східній Європі, а саме: Німеччині, Швейцарії, Франції, Австрії, Чехії, Угорщині, Словачії, Хорватії, Болгарії, Румунії, Україні.

Основною діяльністю підприємства є роздрібна торгівля в неспеціалізованих магазинах переважно продуктами харчування, напоями та тютюновими виробами, виробництво хліба та хлібобулочних виробів; виробництво борошняних кондитерських виробів, тортів і тістечок нетривалого зберігання; оптова торгівля напоями; оптова торгівля тютюновими виробами; роздрібна торгівля напоями в спеціалізованих магазинах; діяльність ресторанів, надання послуг мобільного харчування. В зв'язку з тим, що емітент займається роздрібною торгівлею товарами народного вжитку з великим асортиментом, за звітний період емітент не отримував дохід більше 10% від продажу одного виду товарів.

Уявлення про структуру бізнесу підприємства дає бізнес-модель, яка

виконана у формі стратегічної діаграми Business Model Canvas (рис. 2.1). Для побудови стратегічної канви було використано підхід до формування бізнес-моделі за О. Остервальдером та І. Пінье, який дозволяє формувати різноманітні артефакти для оцінки систем менеджменту компаній.

Ключові види діяльності	Ключові цінності	Взаємовідносини з клієнтами та постачальниками	Сегменти споживачів
Реалізація продовольчих товарів; Реалізація непродовольчих товарів	<ul style="list-style-type: none"> - Свіжість продукції; - Доступні ціни; - Розгалужений асортимент 	Програма лояльності; Організація івентів для партнерів та постачальників	переважно кінцеві споживачі – населення, яке купує товари
Ключові ресурси		Канали комунікацій	
Персонал – досвідчений топ-менеджмент; Торговельні приміщення; Засоби логістики		Адміністратор (в кожному супермаркеті є виділеним ресурсом для комунікацій); Сайт компанії; Соціальні мережі Facebook та Instagram; Вивіска компанії	
Ключові партнери			
Постачальники товарів; Організації, що надають комунальні послуги; Транспортні компанії та логістичні центри			
Структура ключових витрат (збутова частина)		Потоки доходів	
Витрати на з/п, оренду приміщення, оренду авто, послуги сторонніх організацій, на збут, утримання складів та торговельних площ		Від реалізації товарів – основний вид доходів	

Рис. 2.1. Діаграма Business Model Canvas досліджуваного підприємства ТОВ «Білла-Україна».

Джерело: узагальнено автором за даними підприємства

Супермаркети BILLA надають своїм клієнтам широкий асортимент продукції. Головний акцент робиться на свіжих продуктах – овочах та фруктах, гастрономії, м'ясних та молочних виробках. В асортименті налічується близько

12 000 найменувань. Співвідношення продовольчих та промислових товарів в обігу складає 80% та 20% відповідно. BILLA гарантує своїм клієнтам високу якість за низькими цінами, придбання товарів в приємній атмосфері та за допомогою кваліфікованого, привітного персоналу.

Організаційна структура управління підприємством (керуючої компанії) «Білла-Україна» є лінійно-функціональною (Додаток В). Принцип розподілення повноважень і відповідальності за функціями та прийняття рішень по вертикалі значно підвищує ефективність прийняття рішень. Лінійно-функціональна структура дозволяє організувати управління за лінійною схемою, а функціональні підрозділи допомагають лінійним керівникам у вирішенні відповідних управлінських функцій. Також із схеми організаційної структури випливає, що функціональні керівники мають право безпосередньо впливати на виконавців.

Виходячи з цього розподілу функцій можна зробити висновок, що основні повноваження щодо затвердження стратегічних рішень належать Загальними зборам засновників підприємства «Білла-Україна». При цьому розробкою, організацією та реалізацією цих рішень займаються керівники вищого рівня.

Система стратегічного планування підприємства базується на його місії та цілях розвитку. Місія, якої керувалося ПП «Білла-Україна» до 2014 року, формулювалася як: «ПП «Білла-Україна» - компанія, що прагне наситити ринок якісною продукцією, домагаючись високої рентабельності підприємства».

У 2015 році, в силу зростання рівня конкуренції на ринку, керівництво ПП «Білла-Україна» переглянули місію підприємства:

«пропозиція споживачеві великого вибору високоякісних товарів за доступними цінами».

Дана місія має на меті фокусування вектору розвитку торговельної мережі саме на пропозиції свіжих товарів, зокрема компанія має досить широку лінійку свіжих овочів та фруктів.

Відповідно наведеної місії ПП «Білла-Україна», можна виділити три її складові:

- 1) реалізація якісних та свіжих продовольчих товарів;
- 2) ефективне формування системи викладки;
- 3) доступність цін.

Переваги та недоліки місії підприємства пропонуємо описати в табл. 2.1.

Таблиця 2.1

Переваги та недоліки місії підприємства ПП «Білла-Україна»

<i>Переваги місії</i>	<i>Недоліки місії</i>
Наявна мета функціонування підприємства, що є чітко визначеною та зрозумілою	Потребує конкретизації фінансова складова місії. Оскільки орієнтація на хорошу рентабельність не є запорукою отримання обсягу прибутку, що відповідає потребам власників підприємства
Визначена сфера діяльності підприємства	Сфера діяльності потребує певного уточнення
-	Відсутня філософія організації
Присутнє пояснення способу досягнення поставлених цілей - ефективне формування системи дистрибуції продукту	-
Присутнє пояснення взаємодії організації із суспільством (соціальна політика організації)	-

Надалі пропонуємо розглянути систему стратегічних цілей, які були сформульовані на досліджуваному підприємстві. Варто відмітити, що рівні (ієрархія) стратегічних цілей підприємства ПП «Білла-Україна» перебувають у такій ієрархічній підпорядкованості:

- Цілі вищого рівня (визначають на рівні загального управління підприємством. Призначені для стратегічного планування);
- Цілі середнього рівня (визначають на рівні підрозділів для менеджерів середньої ланки, мають переважно тактичне значення);
- Цілі нижнього рівня (встановлюють для нижнього рівня управління, робочих місць, мають оперативний характер).

При цьому цілі більш високого рівня завжди є масштабними за змістом, а досягнення їх розраховане на тривалий час. Реалізації їх досягнення сприяє досягнення цілей нижчого (середнього і нижнього) рівня.

Ієрархію стратегічних цілей наведено у табл. 2.1.

Таблиця 2.1

Ієрархія стратегічних цілей ПП «Білла-Україна»

№	Цілі вищого рівня	Цілі середнього рівня	Цілі нижнього рівня
1	Зростання ринкової частки підприємства	1.1 Удосконалення системи збуту продукції	1.1.1 Зростання обсягу товарообороту 1.1.2 Зростання обсягів прибутку
		1.2 Удосконалення просування товарів на ринку ритейлу	1.2.2 Удосконалення засобів реклами 1.2.3 Формування бренду підприємства 1.2.3 Вироблення ефективних комунікацій
2	Зростання ринкової вартості підприємства	2.1 Удосконалення системи фінансового управління	2.1.1 Оптимальне управління необоротними активами 2.1.2 Оптимальне управління оборотними активами 2.1.3 Забезпечення платоспроможності та фінансової стійкості

Джерело: узагальнено автором за даними підприємства

Розглянемо більш детально та конкретизуємо особливості кожної цілі та рівень її досягнення.

1. Ціль вищого рівня №1 - зростання ринкової частки підприємства

Дана ціль декомпонується на цілі середнього та нижчого рівня, які передбачають досягнення ряду показників в частині процесів формування доходів та фінансових результатів, а також просування товарів. Для оцінки ступеня досягнення цілі №1 розглянемо показники формування доходів, витрат та фінансових результатів, а також показники рентабельності діяльності компанії. Дані було визначено на основі фінансової звітності (Додаток Г).

Динаміку формування виконання плану по формуванню доходів (товарообороту) підприємства наведено на рис. 2.1.

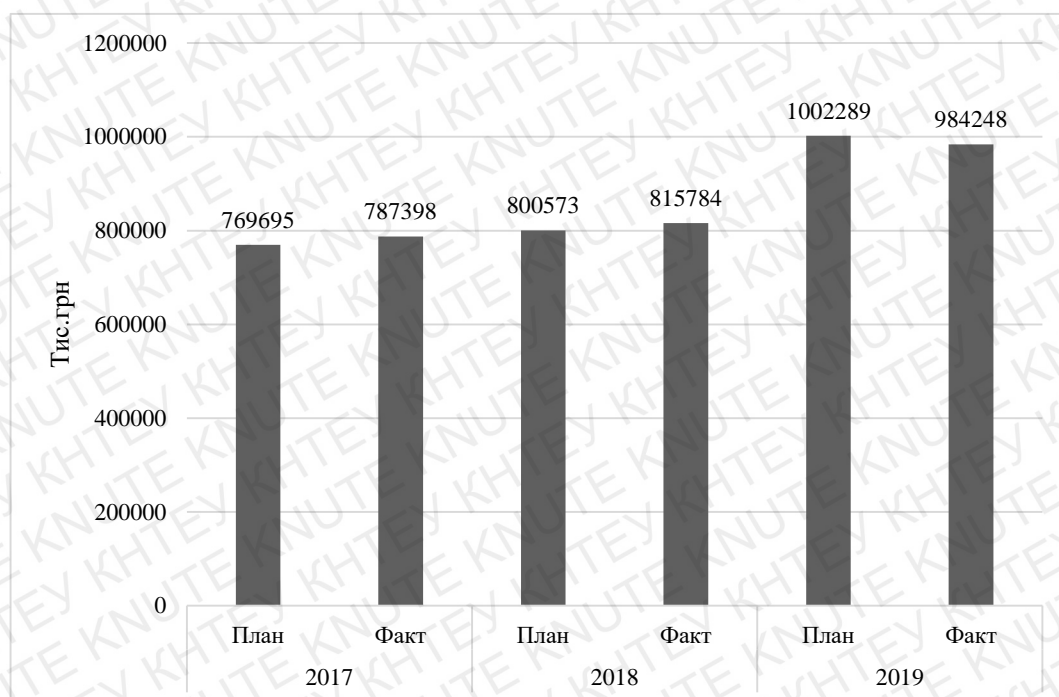


Рис. 2.1. Динаміка формування виконання плану по формуванню доходів (товарообороту) підприємства ПП «Білла-Україна» за 2017–2019 рр., тис.грн..
Джерело: узагальнено автором на основі фінансової звітності ПП «Білла-Україна»

З даних рис. 2.1 можемо бачити, що впродовж 2017 року спостерігалось виконання плану по доходам підприємства на 102,3%. Вони склали фактично 787398 тис.грн. проти запланованого обсягу у 769965 тис.грн..

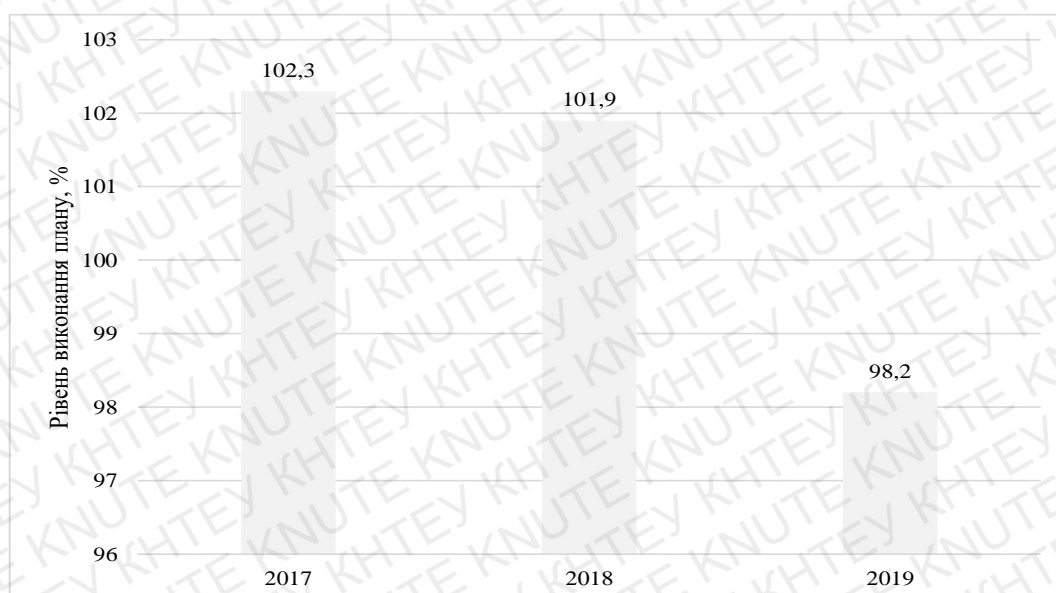


Рис. 2.1. Динаміка формування виконання плану по формуванню доходів (товарообороту) підприємства ПП «Білла-Україна» за 2017–2019 рр., тис.грн..
Джерело: узагальнено автором на основі фінансової звітності ПП «Білла-Україна»

Впродовж 2018 року спостерігалось виконання плану по доходам підприємства на 101,9%. Вони склали фактично 815784 тис.грн. проти

запланованого обсягу у 800573 тис.грн.. У 2019 році підприємство недовиконало план по доходам на 2%, що свідчить про невиконання стратегічної цілі з розширення частки ринку.

З даних Додатку Г (динаміка фінансових результатів) можемо бачити, що впродовж 2015–2016 рр. обсяги фінансового результату від операційної діяльності мав тенденцію до зростання. Це було зумовлено постійним зростанням обсягів доходів підприємства. Так, у 2015-2016 рр. доходи підприємства зросли на 46271 тис.грн. (+38,0%), обсяги валового прибутку зросли на 69604 тис.грн. (+55,4%). У 2017 році чистий дохід підприємства зріс на 134771 тис.грн. або на 20,7%. Однак, збільшення собівартості призвело до скорочення валового прибутку на 8250 тис.грн.. У 2019 році обсяг чистих доходів підприємства збільшився на 168464 тис.грн. або на 20,7%, що було зумовлено зростанням обсягів реалізації товарів.

Динаміку показників рентабельності наведено у табл. 2.2.

Таблиця 2.2

Показники рентабельності діяльності та використання ресурсів підприємства ПП «Білла-Україна» за 2014–2018 рр.

Показники	Значення за рік, %:					Відхилення абсолютне (%):			
	2014	2015	2016	2017	2018	2014-2015	2015-2016	2016-2017	2017-2018
Рентабельність реалізації, %	19,0	23,1	60,9	84,3	59,0	4	38	23	-25
Рентабельність активів, %	17,8	22,8	24,8	34,3	39,7	5	2	9	5
Рентабельність власного капіталу, %	60,0	76,6	83,9	114,7	135,4	17	7	31	21
Рентабельність основних засобів, %	126,4	161,7	176,2	241,9	281,6	35	15	66	40
Рентабельність витрат на оплату праці, %	138,5	163,0	139,2	256,4	258,1	24	-24	117	2

Джерело: узагальнено автором на основі фінансової звітності ПП «Білла-Україна»

Як можемо бачити з даних табл. 2.2, значення усіх показників рентабельності є додатними. Це пояснюється прибутковістю роботи

підприємства. В цілому тенденція у зміні показників рентабельності за 2017-2018 рр. свідчить про певне покращення та зростання обсягу чистого прибутку. Основним чинником такої ситуації було зростання обсягу доходу від реалізації товарів, робіт, послуг у 2017-2018 році та відповідне збільшення чистого фінансового результату на 61315 тис. грн. В цілому прибутковість діяльності підприємства зумовлена досить значними обсягами валового прибутку.

Для характеристики засобів стимулювання попиту підприємство на сьогодні використовує різні маркетингові інструменти. Тому розглянемо особливості управління маркетинговою діяльністю ПП «Білла-Україна». З цією метою проаналізуємо особливості програми маркетингового управління, а також основні складові комплексу маркетингу підприємства. ПП «Білла-Україна» є малим підприємством, тому основні функції маркетингового управління розподілені між радою директорів та адміністрацією окремих супермаркетів. Програму маркетингового управління можемо представити у вигляді матриці «Ролі-функції», яку наведено у табл. 2.3.

Таблиця 2.3

Програма маркетингового управління підприємством ПП «Білла-Україна»

<i>Функції маркетингового управління</i>	<i>Виконавці</i>	<i>Засоби та інструменти виконання функцій</i>	<i>Часовий регламент виконання</i>
Формування маркетингової стратегії	Рада директорів	Методи стратегічного аналізу	Раз на рік, до грудня поточного року
Розробка товарної політики	Адміністрація супермаркетів	Аналіз формування товарного асортименту, аналіз асортименту конкурентів	Асортимент переглядається щоквартально
Розробка цінової політики	Адміністрація супермаркетів	Оцінка середньоринкових цін, дослідження попиту покупців	Ціни переглядаються щомісячно (можливо і частіше)
Формування комплексу просування	Рада директорів	Оцінка результативності комунікацій, організація просування магазину	Раз на рік, до грудня поточного року

Закінчення таблиці 2.3

Функції маркетингового управління	Виконавці	Засоби та інструменти виконання функцій	Часовий регламент виконання
Організація інтер'єру приміщень магазину, матеріально-технічного забезпечення (placement)	Рада директорів	Вивчення ринку торговельного обладнання, конкурентний аналіз	Раз на рік, до грудня поточного року

Рада директорів підприємства відповідає за розробку у впровадження маркетингової стратегії. На даному етапі підприємство використовує наступні маркетингові стратегії:

- за ознакою конкурентних переваг (за Портером): стратегія диференціації;

- залежно від конкурентного становища фірми та її маркетингових спрямувань: стратегія ринкової ніші.

Формування товарного портфелю на підприємстві ПП «Білла-Україна» здійснюється за допомогою методу створення параметричного ряду (product line, горизонтальна стратегія). Особливістю формування товарного портфелю є те, що супермаркети реалізують широкий асортимент продовольчих товарів. В основі рішень щодо управління товарним портфелем лежать процеси елімінування та нововведень. За формування товарного асортименту на підприємстві відповідає адміністратор магазину.

На ПП «Білла-Україна» елімінування, тобто зняття певної товарної позиції та її заміна іншою, є процесом менш дослідженим і менш використовуваним у маркетинговій практиці, ніж лінійне планування продукції. Це пояснюється кількома причинами. Так, у плануванні товарного асортименту ініціативу виявляє сам супермаркет, елімінування ж часто нав'язується ринком і є результатом його розвитку.

2. Ціль вищого рівня №2 - зростання ринкової вартості підприємства

Реалізація даної цілі може бути описана з використанням системи фінансових показників та результатів відповідного фінансового аналізу. Показники ліквідності, платоспроможності та фінансової стійкості підприємства ПП «Білла-Україна» за 2015–2019 рр. наведено у табл. 2.4.

Таблиця 2.4

Показники ліквідності, платоспроможності та фінансової стійкості підприємства ПП «Білла-Україна» за 2015–2019 рр.

Показники	Станом на кінець року, пунктів:					Відхилення абсолютне (пунктів):			
	2015	2016	2017	2018	2019	2015-2016	2016-2017	2017-2018	2018-2019
Коефіцієнт загальної платоспроможності	37,6	34,1	37,4	34,1	37,5	-3,6	3,6	-3,6	3,6
Коефіцієнт проміжної платоспроможності	36,5	33,1	36,5	33,1	36,5	-3,3	3,3	-3,3	3,3
Коефіцієнт миттєвої ліквідності	0,1	0,01	0,1	0,01	0,1	-0,1	0,1	-0,1	0,1
Коефіцієнт участі запасів у покритті поточних зобов'язань	1,1	0,9	1,1	0,9	1,1	-0,2	0,2	-0,2	0,2
Коефіцієнт фінансової автономії	0,3	0,4	0,3	0,3	0,3	0,1	-0,1	0,1	-0,1
Коефіцієнт фінансового леверіджу	2,9	1,8	2,9	1,9	3,0	-1,1	1,1	-1,0	1,1
Коефіцієнт маневренності власного капіталу	3,2	2,3	3,3	2,4	3,3	-0,9	0,9	-0,9	0,9

Джерело: узагальнено автором на основі фінансової звітності (Додаток Г)

Значення показника загальної платоспроможності у 2015 році було максимальним за весь досліджуваний період. Аналогічний висновок можна зробити по відношенню і до інших показників ліквідності. У 2017-2018 рр. значення коефіцієнтів платоспроможності суттєво зменшилися в основному за

рахунок скорочення обсягу оборотних активів в складі балансу підприємства. У 2018-2019 роках можна було спостерігати зростання показників ліквідності і платоспроможності. Рівень фінансової автономії досліджуваного підприємства коливався в межах 0,3-0,4. Це означає, що у складі фінансових ресурсів для забезпечення формування активів підприємство має 30% власного капіталу, а решта припадає на позиковий капітал. Значні обсяги залучення довгострокових кредитів банку зумовили досить високі показники фінансового левериджу.

Розглянемо динаміку показників ділової активності у разгах та днях обороту, що наведено у табл. 2.5.

Таблиця 2.5

Показники ділової активності підприємства ПП «Білла-Україна» за 2015–2019 рр.

Показники	Роки:					Відхилення абсолютне:			
	2015	2016	2017	2018	2019	2015-2016	2016-2017	2017-2018	2018-2019
<i>Коефіцієнти оборотності, в разгах:</i>									
Коефіцієнт оборотності оборотних активів	0,3	0,4	0,3	0,9	1,9	1,6	578,4	1,0	102,4
Коефіцієнт оборотності запасів	14,7	23,4	13,3	28,1	34,7	20,0	136,3	6,6	23,3
Коефіцієнт дебіторської заборгованості	0,5	0,7	0,5	4,2	6,6	6,2	1316,9	2,4	57,7
Коефіцієнт оборотності кредиторської заборгованості	2,8	3,6	2,3	81,0	79,3	76,5	2716,5	-1,7	-2,1
<i>Періоди обороту в днях:</i>									
Період обороту товарно-матеріальних запасів, дн	25	15	27	13	10	-14,1	-57,7	-2,4	-18,9
Період обороту дебіторської заборгованості, дн	770	552	752	86	54	-715,4	-92,9	-31,3	-36,6
Тривалість операційного циклу, дн	794	568	779	98	65	-729,5	-91,9	-33,8	-34,3
Період обороту кредиторської заборгованості, дн	128	101	156	4	5	-123,4	-96,4	0,1	2,1
Тривалість фінансового циклу, дн	665	467	624	94	60	-606,2	-91,0	-33,9	-36,0

Джерело: узагальнено автором на основі фінансової звітності (Додаток Г)

З даних табл. 2.5 можна зробити висновки про те, що значення рівня ділової активності підприємства у 2015-2019 рр. поступово зростало. Проте,

враховуючи динаміку активів, пасивів та доходів підприємства, можна сказати, що така ситуація зумовлена зниженням рівня ресурсного потенціалу (скороченням активів) по відношенню до обсягів діяльності. З одного боку, така фінансова політика керівництва компанії спрямована на оптимізацію структури активів з метою зростання фінансової стійкості. З іншого боку, скорочення запасів та дебіторської заборгованості може негативно відбитися на результатах операційної діяльності.

Отже, було охарактеризовано місію підприємства. Її можна визначити як «пропозиція споживачеві великого вибору високоякісних товарів за доступними цінами». Також в системі стратегічного планування було розглянуто основні стратегічні цілі та умови їх досягнення. Підприємство має дві глобальні стратегічні цілі: 1) зростання ринкової частки; 2) зростання ринкової вартості. Впродовж 2018 року спостерігалось виконання плану по доходам підприємства на 101,9%. Вони склали фактично 815784 тис.грн. проти запланованого обсягу у 800573 тис.грн.. У 2019 році підприємство недовиконало план по доходам на 2%, що свідчить про невиконання стратегічної цілі з розширення частки ринку. Для забезпечення другої цілі підприємство має відповідну сформовану систему фінансового управління, яка працює досить ефективно, про що свідчать високі показники ліквідності, платоспроможності та фінансової стійкості і ділової активності.

2.2. Визначення недоліків в організації та реалізації процесу стратегічного планування на підприємстві

Стратегічне планування на підприємстві ПП «Білла-Україна» виражає його економічні можливості до самоорганізації, які можуть бути використані для досягнення стратегічних цілей. Його здебільшого розглядають як систему взаємопов'язаних елементів, які виконують різні функції для забезпечення реалізації сформованої стратегії.

Процес стратегічного планування підприємством ПП «Білла-Україна» наведено на рис. 2.3.

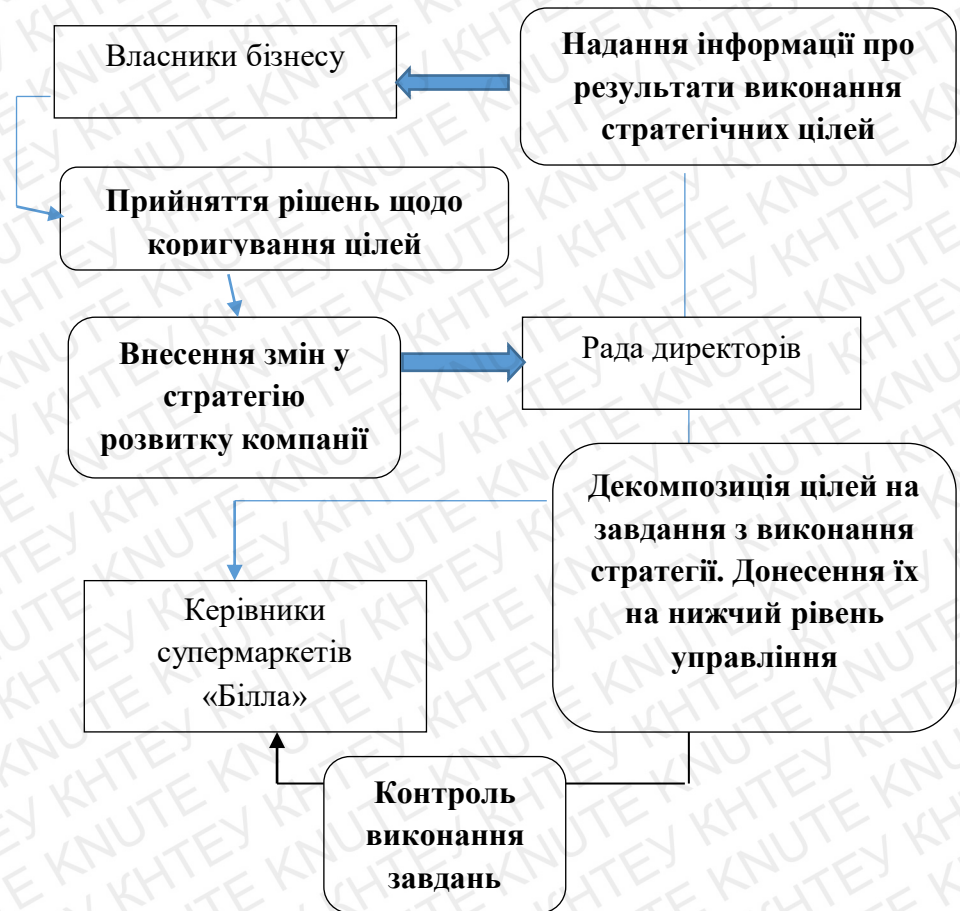


Рис. 2.3. Схема процесу стратегічного планування ПП «Білла-Україна»

Джерело: узагальнено автором за даними підприємства

Стратегічне планування підприємства ПП «Білла-Україна» передбачає використання окремих його елементів з метою досягнення цілей розвитку, які було обгрунтовано у питанні 2.1.

Охарактеризуємо наведену на рис. 2.3 схему. Стратегічне планування на досліджуваному підприємстві здійснюється шляхом прийняття ряду рішень стосовно стратегічного розвитку, які приймаються саме власниками (акціонерами) підприємства. Прийняття стратегічних рішень базується на інформації, яка отримується акціонерами від ради директорів, які працюють в центральному офісі ПП «Білла-Україна». Усі інформаційні потоки знаходяться у зоні впливу виключно ради директорів.

Недоліком наявного процесу стратегічного планування розвитку мережі супермаркетів на сьогодні є те, що окремі директори департаментів не мають можливості самостійно відслідковувати певні зміни у мережі. Вони лише отримують інформацію за потребою, яка надається у щоквартальних звітах про результати роботи кожного супермаркету. Рада директорів, формуючи пропозиції для власників, керується інформацією, яка може виявитися неоперативною - відставання від строку складає 3-3,5 міс (час для щоквартального звітування супермаркетів).

Наведена схема має певні ризики, оскільки рішення власників підприємства ПП «Білла-Україна» базуються виключно на достовірності інформації, яка отримується з певним часовим відставанням. Тому, аби виправити даний недолік, у розділі 3 варто запропонувати впровадження інформаційної системи, яка дозволить раді директорів отримувати всю необхідну інформацію в агрегованому вигляді (форми Dashboards) в режимі онлайн та не орієнтуватися на щоквартальну звітність.

Система стратегічного планування на досліджуваному підприємстві наділена всіма рисами, які притаманні будь-якій системі: цілісність, цілеспрямованість, складність, взаємозамінність, альтернативність його елементів та взаємозв'язок між ними, само відтворюваність, гнучкість тощо. Оцінка стратегічного планування визначається в процесі його використання й оцінюється з позицій його конкурентного розвитку. Тому розглянемо особливості стратегічного планування конкурентним статусом підприємства.

Для формулювання стратегічних цілей на підприємстві його керівництвом використовується підхід «дерево цілей». Розробка ієрархії стратегічних цілей здійснюється методом декомпонування. «Дерево цілей» дає змогу описати їх ієрархію цілей. Для цього рада директорів (ввірені їм підрозділи) здійснюють послідовне декомпонування головної мети на підцілі за такими правилами:

- загальна мета повинна містити опис кінцевого результату, пов'язаного з місією і стратегічним баченням;

- при розгортанні загальної мети в ієрархічну структуру цілей необхідно враховувати, що реалізація підцілей кожного наступного рівня є необхідною умовою досягнення цілі попереднього рівня;

- при формулюванні цілей необхідно описувати бажані результати, а не способи їх досягнення;

- підцілі кожного рівня повинні бути незалежні одна від одної і не виводитися одна з одної;

- основа «дерева цілей» повинна містити завдання, тобто опис робіт, які можуть бути виконані у певний спосіб й у встановлений термін.

Процес формулювання стратегічних цілей з використанням методу декомпонування можна зобразити у вигляді табл. 2.6.

Таблиця 2.6

Процес формулювання стратегічних цілей з використанням методу декомпонування на підприємстві ПП «Білла-Україна»

№	Етап процесу формулювання стратегічних цілей	Відповідальний за етап	Очікувані результати
1	Розробка стратегічних цілей вищого рівня	Керівник підприємства	Визначено конкретні стратегічні цілі вищого рівня
2	Декомпонування цілей вищого рівня та визначення цілей середнього рівня	Заступник керівника підприємства	Визначено конкретні стратегічні цілі середнього рівня
3	Декомпонування цілей середнього рівня та визначення цілей нижнього рівня	Керівники підрозділів підприємства	Визначено конкретні стратегічні цілі нижнього рівня

Джерело: узагальнено автором за даними підприємства

Для оцінки процесу стратегічного планування було проведено оцінку ряду критеріїв даного процесу. Орієнтовний перелік критеріїв, розроблених за основними елементами системи стратегічного планування (стратегія, організаційна структура управління і організаційна культура), подано в табл. 2.7.

Таблиця 2.7

Оцінка процесу стратегічного планування ПП «Білла-Україна» за елементами системи стратегічного менеджменту

Критерії оцінки	Вагомість критерію	Рівень стратегічної зорієнтованості аналізованої організації	Загальна оцінка
<i>Стратегія</i>			
Цілі організації чітко визначені відповідно до встановлених тенденцій розвитку внутрішніх і зовнішніх можливостей	3	5	15
При формуванні стратегії відбувається поглиблена діагностика чинників прямої і непрямой дії з використанням спеціальних методів	3	3	9
Стратегія організації достатньо гнучка і швидко адаптується до змін зовнішнього середовища	2	3	6
Відбувається постійний контроль рівня досягнення цілей у процесі реалізації стратегії	2	5	15
<i>Організаційна структура управління</i>			
Формування та впровадження загальної стратегії організації здійснює вище керівництво	2	4	8
Стратегічне планування забезпечує відділ стратегічного планування (стратегічного розвитку)	1	4	4
Відповідальність за досягнення конкретних результатів покладена на тих осіб, які спроможні впливати на цей процес	2	4	8
В організації добре розвинені вертикальні і горизонтальні комунікаційні зв'язки	2	3	6
Забезпечена відповідність між обраною стратегією й організацією управління (формування співвідношень між повноваженнями, функціями, правами й обов'язками, між управлінськими ланками)	3	5	15
<i>Організаційна культура</i>			

Закінчення таблиці 2.7

Критерії оцінки	Вагомість критерію	Рівень стратегічної зорієнтованості аналізованої організації	Загальна оцінка
Заохочується розумний ризик, агресивне ставлення до оточення і солідарність всередині організації	2	4	8
Заохочується розвиток персоналу, сповідується принцип «безперервного навчання»	2	3	6
Відсутня дискримінація за статтю і віком	1	2	2
Організаційна культура сприяє ефективній реалізації сформованої стратегії	2	4	8
Середня оцінка стратегічного рівня організації	-	-	4,07 із 5 МОЖЛИВИХ

Джерело: узагальнено автором за даними підприємства

Оцінювання проводилось особисто. Вагомість цих критеріїв і додатково запропонованих автором роботи (експертом), відповідно до особливостей аналізованої організації, пропонуємо оцінювати за трибальною шкалою (дуже важливий - 3, важливий - 2, менш важливий - 1), а рівень стратегічного зорієнтованості аналізованої організації - за п'ятибальною шкалою (дуже високий - 5, високий - 4, середній - 3, низький - 2, незадовільний - 1). Загальна оцінка за кожним з критеріїв визначається як добуток двох розрахованих значень і вказує, на скільки він відхиляється від максимального рівня (15 балів).

Результати оцінки процесу стратегічного планування дають підстави зробити висновки про високий рівень його організованості (4,07 бали із 5 можливих).

Отже, стратегічне планування на досліджуваному підприємстві здійснюється шляхом прийняття ряду рішень стосовно стратегічного розвитку, які приймаються саме власниками (акціонерами) підприємства. Прийняття стратегічних рішень базується на інформації, яка отримується акціонерами від

ради директорів, які працюють в центральному офісі ПП «Білла-Україна». Усі інформаційні потоки знаходяться у зоні впливу виключно ради директорів. Для формулювання стратегічних цілей на підприємстві його керівництвом використовується підхід «дерево цілей». Розробка ієрархії стратегічних цілей здійснюється методом декомпонування. На наш погляд, процеси формулювання стратегічних цілей керівництвом підприємства ПП «Білла-Україна» повністю відповідає методикам, які описані у наукових джерелах. Однак, керівництво недостатньо враховує вплив зовнішнього середовища при формулюванні стратегічних цілей. Тому у наступному 3-му розділі, з метою удосконалення формулювання місії та стратегічних цілей, варто розробити рекомендації, які будуть покращувати процес декомпозиції стратегічних цілей з більшим урахуванням впливу факторів зовнішнього середовища. Наведена схема має певні ризики, оскільки рішення власників підприємства ПП «Білла-Україна» базуються виключно на достовірності інформації, яка отримується з певним часовим відставанням. Тому, аби виправити даний недолік, у розділі 3 варто запропонувати впровадження інформаційної системи, яка дозволить раді директорів отримувати всю необхідну інформацію в агрегованому вигляді (форми Dashboards) в режимі онлайн та не орієнтуватися на щоквартальну звітність.

РОЗДІЛ 3

УДОСКОНАЛЕННЯ ПРОЦЕСУ СТРАТЕГІЧНОГО ПЛАНУВАННЯ В УПРАВЛІННІ БІЗНЕСОМ ПП «Білла-Україна»

3.1. Розробка та обґрунтування управлінських заходів щодо удосконалення стратегічного планування в управлінні бізнесом на підприємстві

Виходячи з проведеного у другому розділі аналізу було визначено низку проблем та недоліків процесу стратегічного планування, які потребують свого вирішення. До них відносяться такі:

- 1) Слабоструктуровані зв'язку бізнес-процесів - проблеми зі слабким взаємозв'язком показників передумов для досягнення стратегічних цілей і очікуваного результату. Ця проблема пов'язана з тим, що на фінансово-економічна модель стратегії не враховує ряду прихованих чинників і існує значний ризику до зростання впливу цих чинників, особливо в умовах невизначеності (пандемія COVID-19). Наприклад, проблема збільшення обсягу продажів вимагає комплексного вивчення причин: географії точок збуту, підготовки персоналу, цінової політики та безлічі інших різнорідних обставин, які враховані у фінансово-економічному обґрунтуванні стратегії розвитку ПП «Білла-Україна», однак не врахованим є вплив чинників, що характеризує зростання рівня карантинних обмежень.
- 2) Стратегічні плани на підприємстві мають певну систему стратегічного контролю, однак, процес аналізу виконання стратегічних планів є дуже інерційним. ТОП-менеджмент і власники мережі отримують інформацію із запізненням. Це призводить до викривлення в часі реальної ситуації.
- 3) Стратегічні плани є слабо-адаптивними під зміну зовнішніх умов. Відсутність прямого зв'язку між поставленими стратегічними цілями

та операційними параметрами роботи супермаркетів мережі. Наприклад, стратегічна ціль зростання обсягів діяльності хоч і є чіткою, проте в умовах, коли супермаркети не матимуть достатніх ресурсів для зростання товарообороту, ця ціль матиме декларативний характер. Необхідність зростання ключових показників ефективності бізнесу потребує врахування зміни операційних параметрів, але операційні параметри далеко не завжди враховуються в стратегічних планах ПП «Білла-Україна».

Виходячи з викладеного вище, необхідно запропонувати комплекс управлінських рішень, які дозволять подолати описані вище проблеми стратегічного планування. Основними напрямками удосконалення процесу удосконалення стратегічного планування є наступні (табл. 3.1):

Таблиця 3.1

Напрямки удосконалення процесу стратегічного планування на підприємстві ПП «Білла-Україна»

<i>№</i>	<i>Проблема стратегічного планування</i>	<i>Пропоновані управлінські рішення для вирішення проблеми</i>	<i>Необхідні ресурси, заходи</i>	<i>Можливі результати</i>
1	2	3	4	5
1	Низька гнучкість стратегічного планування. Слабке врахування зміни контексту, можливих операційних параметрів при формування стратегічних планів	Удосконалення методики стратегічного планування за рахунок використання методу OKR (Objectives and Key)	проведення аналітичної роботи на визначення вузьких місць у методиках планування, зміна методик	Стратегія буде максимально наближеною до реального стану забезпеченості ресурсами, буде враховувати можливості адаптивного управління
2	Процес аналізу виконання стратегічних планів є дуже інертним, що призводить до зниження актуалізації отриманих даних	Впровадження спеціалізованого аналітичного програмного комплексу для можливостей сценарного стратегічного аналізу і планування	Пошук програмного забезпечення, ІТ-команди для впровадження	Стратегічне планування буде синхронізоване з операційним плануванням, контроль виконання стратегічних планів можна здійснити в онлайн-режимі

Закінчення таблиці 3.1

1	2	3	4	5
3	Стратегічне планування не може врахувати впливу ряду чинників зовнішнього середовища, що може призвести до некоректної побудови самих планів та їх фінансово-економічного обґрунтування.	Здійснити удосконалення процесу формулювання місії та визначення стратегічних цілей	Часовий ресурс топ-менеджменту та добра воля керівництва	Зросте рівень відповідності стратегічних цілей та місії до стратегічного контексту розвитку організації (сукупності чинників внутрішнього і зовнішнього середовища)

Джерело: узагальнено автором

Розглянемо більш детально наведені напрямки та обґрунтуємо кожен із них.

1. Удосконалення методики стратегічного планування за рахунок використання методу OKR

OKR (Objectives and Key) - це метод визначення мети, в основі якого лежить виділення цілей і ключових результатів. Необхідність даного методу обґрунтована тим, що підхід з виділення ключових показників ефективності (KPI) в ситуації з невизначеністю (пандемія коронавірусу) на підприємстві ПП «Білла-Україна» перестає працювати. Якщо ви хочете не просто виконання обов'язків, а мотивованих і залучених співробітників - вам допоможе Процес цілевизначення згідно OKR дозволяє збільшити рівень мотивованості виконавців стратегії у відповідності до результатів. При цьому цілі стратегії зможуть мати динамічний характер.

OKR дозволить топ-менеджменту ліквідувати каскадні цілі з їх великою кількістю рівнів (нині у компанії 3 рівні стратегічних цілей), що вимагає зборів декомпонування. Натомість система цілей зможе бути формалізована у конкретні пріоритети та ініціативи, які необхідно виконати. OKR дає підлеглим можливість самостійно обирати метод досягнення мети, не чекаючи команди або схвалення менеджера.

З метою впровадження наведеної пропозиції було розроблено програму завдань з удосконалення методик стратегічного планування на підприємстві, у т.ч. з урахуванням впровадження методу OKR. Відповідно, цю програму з зазначенням відповідальних та графіку наведено у табл. 3.2.

Таблиця 3.2

Програма удосконалення методик стратегічного планування на підприємстві, у т.ч. з урахуванням впровадження методу OKR у процесі стратегічного планування ПП «Білла-Україна» у 2021 році

№	Етапи виконання завдань	Відповідальні	Графік виконання, днів			Час виконання людино-дні	Кількість годин, од
			Січ. 2021	Лют. 2021	Бер. 2021		
1	Проведення аналізу бізнес-процесів стратегічного планування	Бізнес-аналітик консалтингової компанії «АТ Консалт»	7	-	-	7	56
2	Розробка перспектив та ризиків для удосконалення методики стратегічного планування з впровадженням OKR	Бізнес-аналітик консалтингової компанії «АТ Консалт»	3	2	-	5	40
3	Узгодження пропозицій бізнес-аналізу з керівництвом компанії	ТОП-менеджмент	-	1	-	1	8
4	Розробка документів та інструкцій зі змінами в підходах до стратегічного планування	Бізнес-аналітик консалтингової компанії «АТ Консалт»	-	-	20	20	160
5	Ознайомлення топ-менеджменту та проведення його навчання використанню методів стратегічного планування, у т.ч OKR	Коучер консалтингової компанії «АТ Консалт»	-	-	5	5	40
РАЗОМ		-	10	3	25	38	304

Джерело: узагальнено автором

Таким чином, для реалізації програми удосконалення методик стратегічного планування на підприємстві, у т.ч. з урахуванням впровадження методу OKR у процесі стратегічного планування ПП «Білла-Україна» у 2021 році необхідно буде 38 робочих людино-днів, або 304 години. Тривалість

виконання є необхідно для визначення бюджету витрат на реалізацію цього заходу у питанні 3.2.

Удосконалення методики стратегічного планування за рахунок використання методу OKR (Objectives and Key) передбачатиме проведення аналітичної роботи на визначення вузьких місць у методиках планування, зміна методик. У результаті проведення зазначених заходів процес стратегічного планування буде максимально враховувати реальний стану забезпеченості ресурсами та можливості адаптивного управління.

2. Впровадження спеціалізованого аналітичного програмного комплексу для можливостей сценарного стратегічного аналізу і планування

З метою реалізації даного напрямку пропонуємо впровадження інформаційної системи, яка дозволить раді директорів отримувати всю необхідну інформацію в агрегованому вигляді (форми Dashboards) в режимі онлайн та не орієнтуватися на щоквартальну звітність. У якості такого програмного забезпечення можна рекомендувати всесвітньо відому платформу Microsoft Dynamics. Це багатомодульна система, яка дозволяє налаштовувати сценарно-стратегічний аналіз та формувати адаптивні прогнози розвитку на декілька років з урахуванням багатьох факторів прямого та непрямого впливу.

З метою впровадження наведеної інформаційної системи запропоновано відповідну програму завдань, яку наведено наведено у табл. 3.3.

Таблиця 3.3

Програма впровадження інформаційно-аналітичної системи Microsoft Dynamics у процесі стратегічного планування ПП «Білла-Україна» у 2021

р.

№	Етапи виконання завдань	Ресурси	Графік виконання, днів			Тривалість робіт, днів	Кількість годин, од
			Січ. 2021	Лют. 2021	Бер. 2021		
1	2	3	4	5	6	7	8
1	Передпроектне дослідження особливостей роботи компанії	Аналітик компанії-інтегратора ТОВ "Юбісофт"	14	-	-	14	112

Закінчення таблиці 3.3

1	2	3	4	5	6	7	8
2	Формування технічного завдання на проект	Аналітик компанії-інтегратора ТОВ "Юбісофт"	2	-	-	2	16
3	Узгодження технічного завдання з керівництвом компанії	ТОП-менеджмент	7	-	-	7	56
4	Підготовка необхідної ІТ-інфраструктури на стороні підприємства	ІТ директор ПП «Білла-Україна»	-	5	-	5	40
5	Розгортання та налаштування модулів системи	Інженери компанії-інтегратора ТОВ "Юбісофт"	-	14	-	14	112
6	Тестування системи	Інженери компанії-інтегратора ТОВ "Юбісофт", керівники підрозділів ПП «Білла-Україна»	-	20	-	20	160
7	Навчання персоналу та запуск системи в роботу	ІТ директор ПП «Білла-Україна», менеджер з впровадження ТОВ "Юбісофт"	-	-	14	14	112
РАЗОМ			7	39	14	60	480

Джерело: узагальнено автором

Таким чином, для реалізації програми впровадження інформаційно-аналітичної системи Microsoft Dynamics у процеси стратегічного планування необхідно буде 60 робочих людино-днів, або 480 годин.

Для впровадження спеціалізованого аналітичного програмного комплексу Microsoft Dynamics для можливостей сценарного стратегічного аналізу і планування варто здійснити пошук ІТ-команди, що буде його впроваджувати. В Україні є багато партнерів корпорації Microsoft, що можуть виконувати таку роботу. Як альтернатива, запропоновано ІТ-компанію ТОВ «Юбісофт» - інтегратора з багаторічним досвідом. Стратегічне планування буде синхронізоване з операційним плануванням, контроль виконання стратегічних планів можна здійснити в онлайн-режимі.

3. Удосконалення процесу формулювання місії та визначення стратегічних цілей

Місією організаційного розвитку досліджуваного підприємства є впровадження новітніх технології організації торгово-технологічних процесів та торговельного обслуговування покупців.

Для удосконалення процесу формулювання місії та визначення стратегічних цілей ПП «Білла-Україна» запропоновано провести аусне опитування керівництва підприємства стосовно формування та вибору стратегічних цілей. Результати опитування можуть бути покладені у виробленні конкретних рекомендацій для удосконалення формулювання місії та визначення стратегічних цілей.

Для опитування топ- та мідл-менеджменту підприємства використовували певний набір критеріїв та відповідну шкалу їх оцінювання кожним опитаним працівником (табл. 3.4).

Таблиця 3.4

Перелік критеріїв та шкала оцінки відповідей для аналізу напрямків удосконалення процесу формулювання місії та визначення стратегічних цілей ПП «Білла-Україна»

Критерії, що оцінювалися	Максимальна кількість балів	Кластери		
		Кластер 1-якість низька	Кластер 2-якість середня	Кластер 3 -якість висока
Якість аналізу зовнішнього середовища	18	0-6 балів	7-12 балів	13-18 балів
Якість формування стратегічних цілей	12	0-4 бали	5-8 балів	9-12 балів
Якість вибору стратегічних цілей	12	0-4 бали	5-8 балів	9-12 балів
Використання елементів стратегічного потенціалу в цілеутворенні	12	0-4 бали	5-8 балів	9-12 балів

Джерело: узагальнено автором

Керівництву підприємства та керівникам відділів були запропоновані варіанти відповідей на запитання, які оцінювалися в балах, після чого розраховувалася кількість отриманих балів за кожною групою питань і загальна кількість балів. Результати анкетування топ- та мідл-менеджерів стосовно якості обґрунтування, формування та вибору стратегічних цілей наведено у табл. 3.2.

Таблиця 3.5

Результати анкетування топ- та мідл-менеджерів стосовно якості обґрунтування, формування та вибору стратегічних цілей ПП «Білла-Україна»

Категорії працівників, які брали участь в опитуванні	Оцінка критеріїв			
	Якість аналізу зовнішнього середовища, балів	Якість формування стратегічних цілей, балів	Якість вибору стратегічних цілей, балів	Якість використання елементів стратегічного потенціалу для цілеутворення, балів
Директор	4	9	6	12
Заступник директора	4	8	5	9
Комерційний директор	3	7	5	10
Директор з маркетингу	5	8	6	13
Директор складу	2	5	3	7

Джерело: узагальнено автором

Результати табл. 3.5 показують що якість процесів обґрунтування, формування та вибору стратегічних цілей на підприємстві потребують удосконалення. Якість аналізу зовнішнього середовища є низькою.

Керівництво підприємства аналізує лише покупців та конкурентів, у деяких випадках - постачальників, при цьому аналіз здійснюється переважно за попередні періоди з використанням суб'єктивних методів, не враховуються чинники макрооточення, результати аналізу представляються в більшості у

вигляді стратегічних передбачень. По-друге, керівництво підприємства формує на майбутні п'ять років лише корпоративну ціль та на майбутній рік - лише фінансові цілі, при цьому вони формуються лише у вигляді кількісних параметрів фінансових показників. По-третє, набір альтернатив стратегічним цілям, як правило, не формується, відсутні критерії вибору стратегічних цілей окрім досяжності й узгодженості, рішення стосовно встановлення стратегічних цілей часто приймаються індивідуально на підставі лише інтуїції та досвіду; по-четверте, підприємства не розраховують кількісні значення потенціалів елементів зовнішнього стратегічного потенціалу, їх бажані й реально досяжні значення, а також не враховують взагалі зовнішній потенціал при встановленні стратегічних цілей ПП «Білла-Україна».

Описана ситуація призводить до того, що підприємство ПП «Білла-Україна» втрачає багато можливостей розвитку й ризикує втратою конкурентних позицій внаслідок помилок при встановленні стратегічних цілей, але цю ситуацію можна пояснити відсутністю дієвого й ефективного механізму формування та вибору стратегічних цілей підприємства, заснованого на врахуванні - при встановленні цілей - зовнішнього стратегічного потенціалу підприємства, що обумовлює необхідність розробки такого механізму.

Метою механізму є забезпечення прийняття стратегічних рішень щодо формування та вибору стратегічних цілей підприємства ПП «Білла-Україна» на підставі аналізу зовнішнього стратегічного потенціалу. Виходячи з цієї мети, основними завданнями механізму є визначення необхідних вимог до стратегічних цілей, визначення принципів і функцій формування стратегічних цілей, визначення етапів формування стратегічних цілей на підставі результатів аналізу зовнішнього стратегічного потенціалу, визначення критеріїв відбору стратегічних цілей, визначення ієрархії стратегічних цілей.

Пропонуємо наступні етапи формування та вибору стратегічних цілей, виходячи з методології стратегічного планування і враховуючи запропоноване формування стратегічних цілей на підставі аналізу зовнішнього стратегічного потенціалу підприємства ПП «Білла-Україна»:

- 1.Формування стратегічних цілей на підставі результатів аналізу зовнішнього стратегічного потенціалу підприємства.
2. Розробка критеріїв вибору стратегічних цілей.
3. Вибір стратегічних цілей за розробленими критеріями.
4. Побудова ієрархії цілей.

Також можемо запропонувати наступний удосконалений порядок етапів формулювання місії підприємства:

Етап 1. Формування ідеї з розробки (коректування) місії організації та ухвалення рішення щодо її реалізації передбачає визнання керівником або керівною групою ролі місії у діяльності підприємства, усвідомлення негативних наслідків за її відсутності або потреби у її зміні. На даному етапі проводяться наради, на яких наводяться аргументовані докази, які б підтверджували важливість розробки місії для організації або її коректування.

Етап 2. Формування проектної команди з розробки місії організації включає призначення відповідальної особи або створення команди з розроблення корпоративної місії. Доречно виокремити даний вид роботи в окремий проект і призначити керівника, відповідального за його реалізацію.

Етап 3. Проведення досліджень. На даному етапі проводиться збір інформації, оцінювання та аналізування чинників зовнішнього та внутрішнього середовища функціонування організації, дослідження інтересів цільових груп, аналізування їх очікування, цілей тощо.

Етап 4. Розробка та затвердження структури місії організації передбачає визначення основних її складових на базі проведеного аналізу. Обрана структура місії затверджується на інституційному рівні.

Етап 5. Формулювання місії (первинний варіант). Даний етап включає написання тексту місії з врахуванням інтересів різних цільових груп, в тому числі і організації як єдиного цілого, з використанням матриці з розробки місії за затвердженою структурою.

Етап 6. Представлення проектного варіанту тексту місії нижчим підрозділам для коректування з метою внесення ними свого бачення її основного тексту.

Етап 7. виправлення помилок та затвердження кінцевого варіанту проводиться під час проведення наради, на якій обговорюється представлений текст загальної місії організації, виправляються недоліки в її змісті. Остаточний варіант задекларується в «Положенні про місію організації» та затверджується керівником.

Етап 8. Доведення місії організації до цільових груп. На цьому етапі використовується низка різних видів рекламних заходів та інших методів доведення інформації до її потенційних користувачів: проведення спільних нарад, роз'яснювальних робіт, ділових зустрічей тощо.

При формуванні місії ПП «Білла-Україна» слід дотримуватися низки принципів, а саме: принципу системності; партисипативності; врахування користі; реалістичності та відвертості; унікальності; лаконічності; інтеграції; цілісності; об'єднаності інтересів; конкретності; декомпозиції; доступності; легкості відтворення; гнучкості; ясності розуміння.

На основі запропонованих принципів розроблення місії ПП «Білла-Україна», якість її формулювання можна визначати за рівнем відповідності таким критеріям:

- наскільки місія сприяє створенню сприятливого морально-психологічного клімату в колективі;
- наскільки вдало відображені основні напрямки діяльності організації;
- чи чітко виокремленні у тексті місії такі категорії як клієнти (споживачі) та інші цільові групи;
- чи вказані потреби окремих цільових груп, які організація зобов'язується задовольнити;
- чи вказаними є конкурентні переваги, які дозволяють виокремити організацію серед інших організацій – конкурентів;

- чи мотивує місія працівників до виконання поставлених завдань та досягнення визначених цілей, а також інших цільових груп до співпраці з нею;
- чи визначає місія основний орієнтир розвитку організації, її бізнес-напрямок;
- наскільки місія об'єднує роботу усіх структурних підрозділів організації та забезпечує їх цільове управління;
- чи якісно є визначеною загальна корисність організації для суспільства тощо.

Усі вищенаведені критерії доцільно враховувати не лише при розробленні місії ПП «Білла-Україна», але й на етапі оцінювання процесу її формування та реалізації на результативність та адекватність.

Таким чином, було обґрунтовано основні управлінські рішення для удосконалення процесу стратегічного планування на досліджуваному підприємстві. Удосконалення методики стратегічного планування за рахунок використання методу OKR (Objectives and Key) передбачає проведення аналітичної роботи на визначення вузьких місць у методиках планування, зміна методик. У результаті впровадження даного рішення процес стратегічного планування буде максимально враховувати реальний стану забезпеченості ресурсами та можливості адаптивного управління. Стратегія буде максимально наближеною до реального стану забезпеченості ресурсами, буде враховувати можливості адаптивного управління. Впровадження спеціалізованого аналітичного програмного комплексу для можливостей сценарного стратегічного аналізу і планування з використанням MS Dynamics дозволить досягти умов, за яких стратегічне планування буде синхронізоване з операційним плануванням, контроль виконання стратегічних планів можна здійснити в онлайн-режимі. Внаслідок удосконалення процесу формування місії та визначення стратегічних цілей зросте рівень відповідності стратегічних цілей та місії до стратегічного контексту розвитку організації (сукупності чинників внутрішнього і зовнішнього середовища). Запропоновано наступні етапи формування та вибору стратегічних цілей, виходячи з методології стратегічного планування і враховуючи запропоноване формування стратегічних цілей на підставі аналізу зовнішнього стратегічного потенціалу

підприємства ПП «Білла-Україна»: 1) формування стратегічних цілей на підставі результатів аналізу зовнішнього стратегічного потенціалу підприємства; 2) розробка критеріїв вибору стратегічних цілей; 3) вибір стратегічних цілей за розробленими критеріями; 4) побудова ієрархії цілей.

3.2. Прогнозна оцінка результатів удосконалення стратегічного планування в управлінні бізнесом на підприємстві ПП «Білла-Україна»

З метою обґрунтування прогнозової оцінки результатів удосконалення стратегічного планування в управлінні бізнесом на підприємстві ПП «Білла-Україна» необхідно виконати такі кроки:

- здійснити формування бюджету заходів;
- оцінити можливий приріст чистого прибутку з урахуванням наведених заходів.

Для складання бюджету було враховано вартість 1-ї години працівників, які будуть задіяні у процесі впровадження заходів. Вартість (комерційна) 1-ї години роботи ІТ-персоналу в середньому становить 1150 грн. Вартість роботи персоналу компанії складає 450 грн. Вартість 1-години робочого часу топ-менеджменту – 500 грн. Виходячи з цих даних було наведено бюджет заходів (табл. 3.6).

Таблиця 3.6

Бюджет витрат на впровадження заходів удосконалення стратегічного планування на ПП «Білла-Україна»

№	Етапи виконання завдань	Вартість 1 год. Роботи	Графік витрат, тис.грн			Бюджет, тис.грн
			Січ. 2021	Лют. 2021	Бер. 2021	
1	2	3	4	5	6	7
1	Проведення аналізу бізнес-процесів стратегічного планування	450	25,2	-	-	25,2

Закінчення таблиці 3.6

1	2	3	4	5	6	7
2	Розробка перспектив та ризиків для удосконалення методики стратегічного планування з впровадженням OKR	450	10,8	7,2	-	18
3	Узгодження пропозицій бізнес-аналізу з керівництвом компанії	500	-	4	-	4
4	Розробка документацій та інструкцій зі змінами в підходах до стратегічного планування	450	-	-	72	72
5	Ознайомлення топ-менеджменту та проведення його навчання використанню методів стратегічного планування, у т.ч OKR	450	-	-	18	18
РАЗОМ на заходи удосконалення методики стратегічного планування			36	11,2	90	137,2
1	Передпроектне дослідження особливостей роботи компанії	1150	128,8	-	-	128,8
2	Формування технічного завдання на проект	1150	18,4	-	-	18,4
3	Узгодження технічного завдання з керівництвом компанії	500	28	-	-	28
4	Підготовка необхідної IT-інфраструктури на стороні підприємства	500	-	20	-	20
5	Розгортання та налаштування модулів системи	1150	-	128,8	-	128,8
6	Тестування системи	1150	-	184	-	184
7	Навчання персоналу та запуск системи в роботу	1150	-	-	128,8	128,8
8	Вартість ліцензій на MS Dynamics	780	390	-	390	780
РАЗОМ на заходи впровадження MS Dynamics			565,2	332,8	518,8	1416,8
Загальна вартість			601,2	344	608,8	1554

Джерело: узагальнено автором

Таким чином, бюджет заходів становить 1554 тис.грн. у 2021 році.

Виходячи з даних фінансової звітності, варто оцінити, як вплинуть запропоновані заходи на результати діяльності за умови їх впровадження. Виходячи з того, економічний ефект запропонованих заходів має вимірюватися

кількісною величиною, то доцільно визначити ступінь впливу кожного заходу на обсяги доходів підприємства та обсяги понесених витрат.

Спочатку спрогнозуємо обсяги фінансових результатів досліджуваного підприємства на основі визначення планових обсягів чистого доходу. Для прогнозування показників результативності роботи підприємства було використано економіко-статистичний метод. Відповідно до цього методу ключовим показником прогнозування є обсяг чистого доходу, планові значення якого визначаються на основі екстраполяції середньорічного темпу росту доходів у 2017-2019 рр. Показники прогнозних витрат розраховано виходячи з рівня відповідної статті витрат у доходах.

Прогнозні показники результатів діяльності підприємства ПП «Білла-Україна» у 2020 – 2021 рр. без урахування пропозицій (лише ретроспективні тенденції) наведено у табл. 3.7.

Таблиця 3.7

**Прогнозні показники результатів діяльності підприємства ПП
«Білла-Україна» у 2020 – 2022 рр., тис.грн**

Показники	Факт	Пояснення	Прогноз		
	2019		2020	2021	2022
1	2	3	4	5	6
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг), ЧД	984248	Прогнозний обсяг доходу з попередніх розрахунків	1176786	1406988	1682221
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг), СВ	625430	Визначено на основі середнього рівня витрат у доходах	816658	976412	1167417
Валовий прибуток, ВП	358818	ВП = ЧД - СВ	360128	430575	514804
Інші операційні доходи, ІД	125435	знайдено на основі середнього темпу росту	140041	156348	174554
Адміністративні витрати, АВ	38424	Визначено на основі середнього рівня витрат у доходах	50276	60111	71870
Витрати на збут, ВЗ	728		851	1018	1217

Закінчення таблиці 3.7

1	2	3	4	5	6
Інші операційні витрати, IOB	92124	знайдено на основі середнього темпу росту	114372	127690	142558
Фінансовий результат від операційної діяльності прибуток, ФР	352977	$\text{ФР} = \text{ВП} + \text{ІД} - \text{AB} - \text{B3} - \text{IOB}$	334670	398106	473714
Інші фінансові доходи, Ід	7115	Зміни не прогноуються	8428	9982	11824
Інші доходи, Ід	4213	Зміни не прогноуються	9197	20077	43828
Фінансові витрати, ФВ	9185	Зміни не прогноуються	9400	9620	9846
Інші витрати, ІВ	802	Зміни не прогноуються	1297	2098	3392
Фінансовий результат до оподаткування, ФРоп	354318	$\text{ФРоп} = \text{ФР} + \text{Ід} - \text{ФВ} - \text{ІВ}$	341597	416447	516127
Витрати (дохід) з податку на прибуток, Пп	63777	Визначено на рівні 18% від оподаткованої бази	61488	74960	92903
Чистий фінансовий результат: прибуток, ЧП	290541	$\text{ЧП} = \text{ФРоп} - \text{Пп}$	280110	341486	423224

Джерело: узагальнено автором

Таким чином, прогнозні обсяги чистого прибутку складуть у 2020 році 280110 тис.грн., у 2022 році - 341486 тис.грн., у 2023 році - 423224 тис.грн..

Для визначення перспективного прогнозу чистого прибутку необхідно врахувати витрати на впровадження заходів у сумі 1554 тис.грн., а також гіпотезу про те, що впровадження пропозицій дасть змогу збільшити обсяги діяльності мінімум на 3% додатково.

Прогнозні показники результатів діяльності підприємства ПП «Білла-Україна» у 2020 – 2022 рр. з урахуванням наведених пропозицій проілюстровано у табл. 3.8.

Таблиця 3.8

**Прогнозні показники результатів діяльності підприємства ПП
«Білла-Україна» у 2020 – 2022 рр., тис.грн.**

Показники	Факт	Пояснення	Прогноз		
	2019		2020	2021	2022
1	2	3	4	5	6
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг), ЧД	984248	Прогнозний обсяг доходу з попередніх розрахунків	1176786	1449197	1732688
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг), СВ	625430	Визначено на основі середнього рівня витрат у доходах	816658	1005705	1202440
Валовий прибуток, ВП	358818	$ВП = ЧД - СВ$	360128	443493	530248
Інші операційні доходи, ІД	125435	знайдено на основі середнього темпу росту	140041	156348	174554
Адміністративні витрати, АВ	38424	Визначено на основі середнього рівня витрат у доходах	50276	60111	71870
Витрати на збут, ВЗ	728		851	1018	1217
Інші операційні витрати, ІОВ	92124	знайдено на основі середнього темпу росту	114372	127690	142558
Витрати на впровадження заходів, тис.грн	-	Вз		1554	0
Фінансовий результат від операційної діяльності прибуток, ФР	352977	$ФР = ВП + ІД - АВ - ВЗ - ІОВ - ВЗ$	334670	409469	489158
Інші фінансові доходи, Ід	7115	Зміни не прогноуються	8428	9982	11824
Інші доходи, Ід	4213	Зміни не прогноуються	9197	20077	43828
Фінансові витрати, ФВ	9185	Зміни не прогноуються	9400	9620	9846
Інші витрати, ІВ	802	Зміни не прогноуються	1297	2098	3392
Фінансовий результат до оподаткування, ФРоп	354318	$ФРоп = ФР + Ід - ФВ - ІВ$	341597	427810	531571
Витрати (дохід) з податку на прибуток, Пп	63777	Визначено на рівні 18% від оподатковуваної бази	61488	77006	95683
Чистий фінансовий результат: прибуток, ЧП	290541	$ЧП = ФРоп - Пп$	280110	350804	435889

Джерело: узагальнено автором

Таким чином, прогнольні обсяги чистого прибутку з урахуванням наведених пропозицій у 2020 році залишаться незмінними (заходи не будуть впроваджені у цьому періоді), у 2021 році - 350804 тис.грн., у 2022 році - 435889 тис.грн.. Приріст чистого прибутку визначає можливий ефект від пропозицій (рис. 3.1).

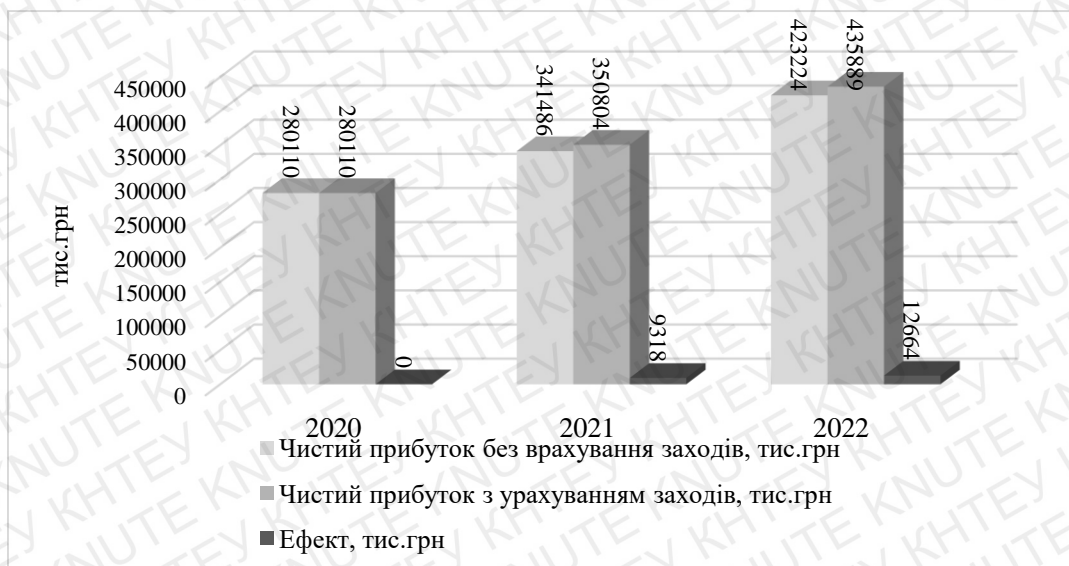


Рис. 3.1. Оцінка економічного ефекту від удосконалення стратегічного планування ПП «Білла-Україна» у 2021 – 2022 рр., тис.грн.

Джерело: узагальнено автором

Можемо бачити, що впровадження заходів з удосконалення стратегічного планування дасть можливість підприємству ПП «Білла-Україна» отримати додатковий чистий прибуток в сумі 9318 тис.грн. у 2021 році та 12664 у 2022 році.

Отже, бюджет заходів впровадження заходів з удосконалення стратегічного планування становить 1554 тис.грн. у 2021 році. прогнольні обсяги чистого прибутку з урахуванням наведених пропозицій у 2020 році залишаться незмінними (заходи не будуть впроваджені у цьому періоді), у 2021 році - 350804 тис.грн., у 2022 році - 435889 тис.грн.. Впровадження заходів з удосконалення стратегічного планування дасть можливість підприємству ПП «Білла-Україна» отримати додатковий чистий прибуток в сумі 9318 тис.грн. у 2021 році та 12664 у 2022 році.

ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ

Отже, проведене дослідження дозволяє сформулювати такі висновки і пропозиції:

Стратегічне планування варто розглядати як базову складову стратегічного планування, яка являє собою вибір цілей підприємства й шляхів їх досягнення, орієнтовані на потреби й запити споживачів, що забезпечує стратегічні зміни на підприємстві та в зовнішньому середовищі. Стратегічне планування є обов'язковим процесним атрибутом системи управління сучасними підприємствами, який дозволяє сформулювати бачення шляхів досягнення цілей довгострокового розвитку.

Стратегічне планування здійснюється у чотири основних етапи: визначення місії організації, оцінка середовища функціонування організації, визначення цілей та формування стратегічних альтернатив та вибір стратегії розвитку. Стратегічний аналіз в процесі планування застосовується з метою оцінки навколишнього середовища. На основі стратегічного аналізу здійснюють оцінку можливостей і загроз таких ключових факторів, як: основні економічні показники відрости функціонування; рівень конкуренції в галузі; передумови змін в складі конкурентів і зовнішньому середовищі; сильні і слабкі сторони конкурентів; можливі зміни в діяльності конкурентів; основні фактори успіху в конкурентній боротьбі; перспективи прибутковості і загальна привабливість галузі.

Було охарактеризовано місію підприємства. Її можна визначити як «пропозиція споживачеві великого вибору високоякісних товарів за доступними цінами». Також в системі стратегічного планування було розглянуто основні стратегічні цілі та умови їх досягнення. Підприємство має дві глобальні стратегічні цілі: 1) зростання ринкової частки; 2) зростання ринкової вартості. Впродовж 2018 року спостерігалось виконання плану по доходам підприємства на 101,9%. Вони склали фактично 815784 тис.грн. проти запланованого обсягу у 800573 тис.грн.. У 2019 році підприємство недовиконало план по доходам на 2%, що свідчить про невиконання

стратегічної цілі з розширення частки ринку. Для забезпечення другої цілі підприємство має відповідну сформовану систему фінансового управління, яка працює досить ефективно, про що свідчать високі показники ліквідності, платоспроможності та фінансової стійкості і ділової активності.

Стратегічне планування на досліджуваному підприємстві здійснюється шляхом прийняття ряду рішень стосовно стратегічного розвитку, які приймаються саме власниками (акціонерами) підприємства. Прийняття стратегічних рішень базується на інформації, яка отримується акціонерами від ради директорів, які працюють в центральному офісі ПП «Білла-Україна». Усі інформаційні потоки знаходяться у зоні впливу виключно ради директорів. Для формулювання стратегічних цілей на підприємстві його керівництвом використовується підхід «дерево цілей». Розробка ієрархії стратегічних цілей здійснюється методом декомпонування. На наш погляд, процеси формулювання стратегічних цілей керівництвом підприємства ПП «Білла-Україна» повністю відповідає методикам, які описані у наукових джерелах. Однак, керівництво недостатньо враховує вплив зовнішнього середовища при формулюванні стратегічних цілей. Тому у наступному 3-му розділі, з метою удосконалення формулювання місії та стратегічних цілей, варто розробити рекомендації, які будуть покращувати процес декомпозиції стратегічних цілей з більшим урахуванням впливу факторів зовнішнього середовища. Наведена схема має певні ризики, оскільки рішення власників підприємства ПП «Білла-Україна» базуються виключно на достовірності інформації, яка отримується з певним часовим відставанням. Тому, аби виправити даний недолік, у розділі 3 варто запропонувати впровадження інформаційної системи, яка дозволить раді директорів отримувати всю необхідну інформацію в агрегованому вигляді (форми Dashboards) в режимі онлайн та не орієнтуватися на щоквартальну звітність.

Обґрунтовано основні управлінські рішення для удосконалення процесу стратегічного планування на досліджуваному підприємстві. Удосконалення методики стратегічного планування за рахунок використання методу OKR

(Objectives and Key) передбачає проведення аналітичної роботи на визначення вузьких місць у методиках планування, зміна методик У результаті впровадження даного рішення процес стратегічного планування буде максимально враховувати реальний стану забезпеченості ресурсами та можливості адаптивного управління. Стратегія буде максимально наближеною до реального стану забезпеченості ресурсами, буде враховувати можливості адаптивного управління. Впровадження спеціалізованого аналітичного програмного комплексу для можливостей сценарного стратегічного аналізу і планування з використанням MS Dynamics дозволить досягти умов, за яких стратегічне планування буде синхронізоване з операційним плануванням, контроль виконання стратегічних планів можна здійснити в онлайн-режимі. Внаслідок удосконалення процесу формулювання місії та визначення стратегічних цілей зросте рівень відповідності стратегічних цілей та місії до стратегічного контексту розвитку організації (сукупності чинників внутрішнього і зовнішнього середовища). Запропоновано наступні етапи формування та вибору стратегічних цілей, виходячи з методології стратегічного планування і враховуючи запропоноване формування стратегічних цілей на підставі аналізу зовнішнього стратегічного потенціалу підприємства ПП «Білла-Україна»: 1) формування стратегічних цілей на підставі результатів аналізу зовнішнього стратегічного потенціалу підприємства; 2) розробка критеріїв вибору стратегічних цілей; 3) вибір стратегічних цілей за розробленими критеріями; 4) побудова ієрархії цілей.

Бюджет заходів впровадження заходів з удосконалення стратегічного планування становить 1554 тис.грн. у 2021 році. прогнозні обсяги чистого прибутку з урахуванням наведених пропозицій у 2020 році залишаться незмінними (заходи не будуть впроваджені у цьому періоді), у 2021 році - 350804 тис.грн., у 2022 році - 435889 тис.грн.. Впровадження заходів з удосконалення стратегічного планування дасть можливість підприємству ПП «Білла-Україна» отримати додатковий чистий прибуток в сумі 9318 тис.грн. у 2021 році та 12664 тис. грн. у 2022 році.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Вінтоняк С. М. Розроблення інформаційної системи для управління бізнесом / С. М. Вінтоняк, Я. П. Кісь, Л. Б. Чирун // Вісник Національного університету "Львівська політехніка". Інформаційні системи та мережі. - 2015. - № 814. - С. 395-409
2. Голік В. В. Концептуальні підходи до розуміння сутності поняття "стратегія" / В. В. Голік // Науковий вісник Херсонського державного університету. Сер. : Економічні науки. - 2014. - Вип. 8(1). - С. 72-76
3. Гончаров Ю.В., та ін. Удосконалення стратегії розвитку підприємства / Ю.В. Гончаров // Лапчик Вісник Київського національного університету технологій та дизайну, 2014. - № 1. - С. 193-199.
4. Гордей О.Д. Бюджетування як основа стратегічного планування на підприємствах малого і середнього бізнесу в Україні / О.Д. Гордей // Вісник ЖДТУ: Економіка, управління та адміністрування. – 2019. - №1. – С. 190-196
5. Господарський кодекс України: Кодекс України; Закон, Кодекс від 16.01.2003 № 436-IV [Електронний ресурс] – режим доступу: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/436-15>
6. Гросул В. А. Тенденції сучасного розвитку підприємств харчової промисловості / В. А. Гросул, Т. П. Іванова // Науковий вісник Ужгородського університету. Серія «Економіка». - 2017. - Вип. 1(49). Т. 1. - С. 143-149.
7. Гудзь І. Стратегія розвитку підприємства: сутність та класифікація / І. Гудзь // Економіка і суспільство, 2018. - №18. – С. 346-349
8. Дойль П. Менеджмент: стратегія та тактика (переклад з англ) / П. Дойль. - К.: Заня, 2013. - 521 с.
9. Загородна М. Діагностування проблемних зон стратегічно-збутової діяльності за ключовими індикаторами її оцінки / М. Загородна, І.В. Спільник. Проблеми та перспективи розвитку теорії і практики обліку, контролю, економічного аналізу і статистики: матеріали Міжнар. наук.-практ. конф. – Тернопіль, 5 грудня 2014 року. – Тернопіль: ТНЕУ, 2014 - С. 48-50.
10. Захарчин Р.М. Сучасні виклики щодо формування економічної

стратегії розвитку підприємства / Р.М. Захарчин // Науковий вісник НЛТУ України/ - 2014. - № 24. - С. 245-250.

11. Золотаревський А.В. Створення стратегії економічного розвитку підприємства / А.В. Золотаревський // Формування ринкових відносин в Україні, 2014. - № 11(162). - С. 107-113.

12. Клименко С.М. Формування стратегії розвитку підприємства з урахуванням ризиків / С.М. Клименко // Бізнес Інформ, 2013. - № 8. - С. 343-347.

13. Корецький М. Х. Стратегічне управління: навчальний посібник / М. Х. Корецький, А. о Дегтяр, о І. Дацій – К.: Центр учбової літератури, 2011. – 240 с.

14. Кармінська-Белоброва М.В. Метод стратегічного планування соціально-економічного розвитку //Економіка та суспільство. - 2017. - №8.- [Електроний ресурс] - Режим доступу: <http://www.economyandsociety.in.ua>.

15. Крахмальова Н. А. Маркетингові стратегії підприємства як основа забезпечення його конкурентоспроможності / Н.А. Крахмальова // Вісник КНТУД, 2017. - №1. – С. 147-152

16. Кривов'язюк І. В. Сутність та класифікаційні підходи до видової характеристики стратегічних можливостей підприємства / І. В. Кривов'язюк, Р. М. Стрільчук // Економічний форум. - 2016. - № 4. - С. 150-157. - Режим доступу: <http://nbuv.gov.ua/UJRN/ecfor2016423>.

17. Круглянко А.В., Білоус А.Я. Стратегічне планування як основа стратегічного планування малими підприємствами / А.В.Круглянко, А.Я.Білоус // Економіка підприємств. – 2013. - №4. – С. 131-136

18. Кузьмак І. Інноваційна стратегія як засіб стабілізації розвитку промислового підприємства / І. Кузьмак // Інноваційна економіка, 2016. - № 1-2. - С. 114-118.

19. Лазоренко Л.В. Матричні методи стратегічного планування діяльності підприємств зв'язку / Л.В. Лазоренко // Економіка і суспільство. – 2017. - №8. – С. 282-289
20. Левицька І. В. Стратегічне управління розвитком підприємств / І. В. Левицька, В. В. Постова // Молодий вчений. - 2017. - № 2. - С. 271-275
21. Міняйленко І.В. Теоретичні аспекти стратегічного планування розвитку підприємств / І.В. Міняйленко / Глобальні та національні проблеми економіки. – 2015. - №5. – С. 512-515
22. Офіційний сайт Державної служби статистики України. URL: <http://www.ukrstat.gov.ua/>.
23. Парасій-Вергуненко І.М. Стратегічний аналіз: теорія, методологія, практика: моногр. / І.М. Парасій-Вергуненко - К.: КНЕУ, 2011. - 360 с.
24. Пітерс Т., Уотерман Р. Модель McKinsey 7S: ключевые элементы микросреды организации / Менеджмент, 2014 URL: <http://www.management.com.ua/strategy/str314.html>
25. Погорелов Ю.С. Способи розвитку підприємства: умови та результативність використання / Ю.С. Погорелов // Економічний журнал Одеського політехнічного університету, 2017. - № 1. - С. 76-84.
26. Податковий кодекс України: Кодекс України; Закон, Кодекс від 02.12.2010 № 2755-VI [Електронний ресурс] – режим доступу: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2755-17>
27. Подольчак Н.Ю. Стратегічний менеджмент: навч. посіб. / Н.Ю. Подольчак. – Львів: Видавництво Львівської політехніки, 2012. – 400 с.
28. Поплавська Ж.В. Зміна парадигми стратегічного управління на підприємстві в умовах сучасного розвитку./ Ж.В. Поплавська, А.С. Полянська [Електронний ресурс]. – режим доступу: <http://ena.lp.edu.ua:8080/bitstream/ntb/26244/1/16-109-116.pdf>
29. Портер Майкл Е. Стратегія конкуренції: Пер. з англ / Майкл Е. Портер. - К.: Основи, 2007. - 390 с.

30. Рачинська Г. В. Формування стратегічного потенціалу підприємств / Г. В. Рачинська // Вісник Національного університету "Львівська політехніка". Проблеми економіки та управління. - 2016. - № 4. - С. 192-196.
31. Саух І. Оцінка наукових підходів до трактування сутності стратегії підприємства та її змістовні характеристики / І. Саух // Соціально-економічні проблеми і держава. - 2016. № 1 (14). - С. 145-151
32. Стрільчук Р. М. Трансформація теорії управління стратегічними можливостями підприємства / Р. М. Стрільчук // Актуальні проблеми економіки. - 2014. - № 7. - С. 42-48. - Режим доступу: <http://nbuv.gov.ua/UJRN/ape201477>.
33. Ступчук С.М. Формування системи цільових показників як складова стратегії розвитку підприємства / С.М. Ступчук // Вісник Хмельницького національного університету, 2014. - № 3. - С. 168-172.
34. Тур В. Формування поняття стратегія розвитку підприємства / В. Тур // Інтелект XXI, 2015. - № 4. - С. 38-45.
35. Устенко А. Система управління підприємством / А. Устенко // Вісник Прикарпатського університету. Серія : Економіка. - 2014. - Вип. 10. - С. 96-103.
36. Харченко В. А. Системний підхід до стратегічного планування підприємством / В. А. Харченко // Економічний вісник Донбасу. - 2013. - № 1. - С. 157-160.
37. Chandler A. Strategy and Structure / A.Chandler. – Cambridge ; Mass. : Addison-Wesley, 1973.
38. BABOK V.3. A GUIDE TO THE BUSINESS ANALYSIS BODY OF KNOWLEDGE. International Institute of Business Analysis, Toronto, Ontario, Canada –
39. Аакер Д. Стратегічне ринкове управління: [Пер. з англ.] / Д. Аакер. - 7-е вид. - СПб.: Питер, 2007. - 496 с.
40. Подольчак Н.Ю. Стратегічний менеджмент: навч. посіб. / Н.Ю. Подольчак. – Львів: Видавництво Львівської політехніки, 2012. – 400 с.

41. Ефремов В. С. Стратегия бизнеса. Концепции и методы планирования : учеб. пособ. / В. С. Ефремов. — М. : Финпресс, 2008. — 192 с.
42. Міщенко А.П. Стратегічне управління: навч. посіб. / А.П. Міщенко. — 2-ге вид. — Дн-к: Вид-во ДУЕП, 2007. — 332 с.
43. Подольчак Н.Ю. Стратегічний менеджмент: навч. посіб. / Н.Ю. Подольчак. — Львів: Видавництво Львівської політехніки, 2012. — 400 с.