

Державний торговельно-економічний університет

Кафедра менеджменту

ВИПУСКНА КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

на тему:

«Збалансування методів формування стратегічних цілей підприємства»

(за матеріалами ПрАТ «Ліктрави», м.Житомир)

Студентки 3 курсу 7с групи
спеціальності 073 «Менеджмент»
освітньої програми
«Управління бізнесом»
першого (бакалаврського)
рівня

Сазонюк Катерини
Андріївни

Науковий керівник:
кандидат економічних наук,
доцент

Федулова Ірина
Валентинівна

Гарант освітньої програми:
кандидат економічних наук,
доцент

Підкамінний Ігор
Миколайович

Київ 2023

ЗМІСТ

ВСТУП.....	3
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ФОРМУВАННЯ СТРАТЕГІЧНИХ ЦІЛЕЙ ПІДПРИЄМСТВА.	
1.1. Зміст і види стратегічних цілей підприємства	5
1.2. Методичні інструменти збалансування стратегічних цілей підприємства	8
РОЗДІЛ 2. ДОСЛІДЖЕННЯ СТРАТЕГІЧНИХ ЦІЛЕЙ РОЗВИТКУ ПРАТ «ЛІКТРАВИ».	
2.1. Профіль діяльності підприємства.....	15
2.2. Дослідження системи стратегічних цілей діяльності підприємства.....	22
РОЗДІЛ 3. ФОРМУВАННЯ СИСТЕМИ ЗБАЛАНСОВАНИХ СТРАТЕГІЧНИХ ЦІЛЕЙ ПРАТ «ЛІКТРАВИ»	27
ВИСНОВКИ	38
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	41
ДОДАТКИ.....	45

ВСТУП

Актуальність теми. Будь-яке стратегічне планування починається з цілепокладання – розробки обґрунтованого плану-прогнозу, в якому чітко прописуються бачення, місія, цінності і цілі бізнесу. Якщо цільовий вектор заданий невірно, то підприємство лише формально існуватиме в офіційних реєстрах та (можливо) в цифровому просторі, не розвиваючись.

Перш за все цілепокладання характеризує конкретні досягнення компанії, які будуть реалізовані в запланований проміжок часу. Природно, стратегічна ціль повинна містити критерій успіху – вимірюваний показник, що визначає результативність поставленої цілі. Частіше для підприємства це – максимізація прибутку. Проте, останнім часом більшість великих компаній світу відмовляються формально вважати прибуток основною стратегічною ціллю.

Цілепокладання починається з формулювання головної стратегічної мети з урахуванням можливих суперечностей – поведінкових практик, які слід було б усунути, скоротити, збільшити або створити.

В українських реаліях якраз формування стратегічних цілей підприємства і є однією із невирішених проблем стратегічного управління. Так, як більшість вітчизняних компаній ключовою ціллю свого господарювання бачать лише «прибуток», не даючи нічого нового концептуального для ринку, суспільства та ін. Зазначеним і зумовлена актуальність обраної теми роботи: «Збалансування методів формування стратегічних цілей підприємства».

Метою роботи є дослідження основних методів формування і збалансування стратегічних цілей підприємства.

Для досягнення мети, нами були поставлені наступні **завдання**:

1. Описати зміст і види стратегічних цілей підприємства.
2. Показати існуючі методичні інструменти збалансування стратегічних цілей підприємства.

3. Проаналізувати профіль діяльності підприємства ПрАТ «Ліктрави».
4. Дослідити систему стратегічних цілей діяльності ПрАТ «Ліктрави».
5. Показати методики формування система збалансованих стратегічних цілей ПрАТ «Ліктрави».

Об'єктом дослідження у роботі є стратегічні цілі ПрАТ «Ліктрави».

Предметом дослідження у роботі є теоретико-методичні і практичні засади збалансування методів формування стратегічних цілей підприємства.

Методи дослідження. У роботі використовувалися наступні методи дослідження: методи логічного і якісного аналізу, методи системного аналізу, синтезу, статистичний метод та інші загальнонаукові та специфічні методи.

Інформаційною базою є наукові публікації, монографічні видання, матеріали Інтернет.

Структура роботи. Робота складається з вступу, де обґрунтовано актуальність роботи, визначено мету та завдання дослідження; розділів основної частини з підрозділами, висновків та списку використаних джерел та додатків.

РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ФОРМУВАННЯ СТРАТЕГІЧНИХ ЦІЛЕЙ ПІДПРИЄМСТВА

1.1. Зміст і види стратегічних цілей підприємства

Сучасним інструментом управління розвитком підприємством в умовах постійних змін в зовнішньому середовищі є стратегічне управління – це процес управління розвитком підприємства для успішного досягнення її стратегічних цілей.

Стратегічне управління займає загальновизнану роль в системі менеджменту підприємств. Розробкою стратегічних цілей займається вищий рівень менеджменту. Часто до цього процесу залучаються спеціалізовані консалтингові компанії. Але навіть правильне визначення стратегічних цілей не гарантує їх досягнення [8, с. 65].

Стратегічні цілі – це пріоритети, на досягненні яких підприємство має намір працювати у довгостроковій перспективі (наприклад, протягом 5-10 років). Стратегічні цілі рекомендовано щороку переглядати, з метою їх уточнення та актуалізації, враховуючи зміни внутрішніх або зовнішніх чинників [15, с. 324].

Стратегічні цілі підприємства формуються під впливом можливостей і загроз зовнішнього середовища. Таким чином, виявлення та аналіз факторів впливу зовнішнього середовища відіграє важливе значення для формалізації стратегічних намірів підприємства. Аналіз зовнішнього середовища дозволяє виявити критичні фактори і встановити погрози й можливості. До числа зовнішніх факторів, що найбільше впливають на підприємство, відносяться економічні, соціальні й політичні. Аналізуючи їх як погрози й можливості для підприємства, визначаються можливі відповідні заходи.

До погроз варто віднести фактори, що негативно впливають на процеси функціонування підприємства, сприяють виснаженню й скороченню його стратегічного потенціалу: очікування високих темпів інфляції, спад

виробництва, складності в залученні фінансових ресурсів, високі податкові ставки, неплатежі й відсутність стабільності в суспільстві. До можливостей варто віднести фактори, що формують умови для нарощування стратегічного потенціалу: допустимість вільного вибору сфери й напрямків господарської діяльності підприємства, можливість виходу на зовнішній ринок, появу нових інвесторів і прояв їх зацікавленості у діяльності підприємства [19].

Стратегічні цілі є ключовим фактором системи стратегічного управління організацією, що виконують мотивуючу, стратегічну і контролюючу функцію. Стратегічні цілі скеровують ключові напрямки господарської діяльності підприємства та встановлюють особливості управлінської структури, розподіл повноважень менеджменту.

Стратегічні цілі підприємства оптимізують невизначеність господарської діяльності в кризових ситуаціях та служать основою для складання детальних покрокових планів та програм протягом усього процесу господарської діяльності. Отже, постановка стратегічних цілей є базовим завданням стратегічного управління підприємством.

При виробленні цілей часто підприємства допускають наступні помилки:

- ігнорування справжніх стратегічних цілей – менеджмент зосереджується в основному на виробленні тактичних та дрібних напрямів, не знайшовши стратегічних цілей, місії підприємства, так як їх постановка вимагає значних затрат;
- негативна ціль – правильно сформульована ціль повинна показувати рух до поставленого завдання, а не показувати напрями уникнення проблем;
- розмите формулювання цілі – нечітке та не сповна зрозуміле визначення, розмивання місії, напрямів розвитку – занадто узагальнено та схоластично подана стратегічна ціль підприємства (приклад: комуністичні лозунги, зокрема, щось підвищити, вдосконалити, покращити, обігнати і т.д.)

– невідповідність стратегічних цілей реальній обстановці – часто менеджмент, ставлячи стратегічні цілі, не враховує реальність буденного життя та умов господарської діяльності (як то: системи оподаткування, можливостей підприємства, ймовірності інвестицій, кредитування та ін.) [23, с. 75].

Етап постановки цілей перекладає теоретичні дослідження щодо стратегічного бачення та напряму розвитку підприємства в сферу практичного застосування даного матеріалу. Етап постановки цілей підприємства характеризується трансформацією місії та стратегії компанії у конкретні результати та підсумки, яких прагне досягти організація. Постановка цілей і контроль їх досягнення дозволяє відстежувати діяльність організації та рівень досягнення стратегічних цілей:

– кожне підприємство має встановити як стратегічні, так і фінансові цілі. Фінансові цілі – це фінансові результати діяльності, виражені у прибутку, вільному грошовому потоці тощо. Стратегічні цілі пов'язані з підвищенням конкурентоспроможності компанії та виражаються у збільшенні частки ринку, лояльності клієнтів, підвищенні ефективності бізнес-процесів збільшення частки на ринку;

- зменшення циклу від розробки до виходу нового товару на ринок;
- конкурентні переваги щодо витрат на виробництво;
- конкурентна перевага торгової марки (знаку для товарів та послуг) підприємства [12, с. 257].

Вироблення та опис стратегічних та середньострокових цілей компанії полегшить постановка завдань, досягнення яких дозволять описати бажаний стан компанії в середньому та довгостроковому періоді за різними показниками, які компанія вибере для себе.

Отже, розуміння вірного формулювання стратегічних цілей на підприємстві дозволяє отримати максимальний результат з мінімальними затратами ресурсів та часу.

1.2. Методичні інструменти збалансування стратегічних цілей підприємства

Формування стратегічних цілей підприємства є одним із етапів стратегічного управління і складається з постановки стратегічних цілей, аналізу зовнішнього та внутрішнього середовищ, розроблення стратегічних альтернатив, вибору стратегії.

Отже, на першому етапі стратегічного управління підприємством для постановки стратегічних цілей відбувається оцінка внутрішнього стану та зовнішнього середовища, рівня досягнення господарської діяльності підприємства.

Одним з основних методичних інструментів формування, що використовується для встановлення стратегічних цілей, є SMART-підхід [31].

На Рис. 1.1. схематично зображено основні методичні інструменти постановки стратегічних цілей підприємства.

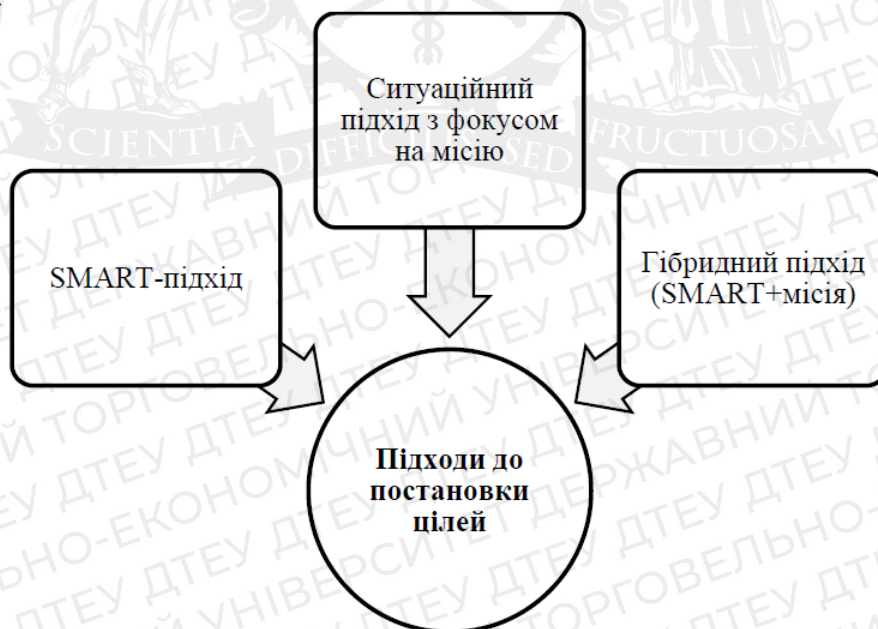


Рис. 1.1. Основні методичні інструменти постановки стратегічних цілей підприємства

Джерело: [13]

Такий підхід є популярним на сьогоднішній час: необхідно сформулювати список цілей і для кожної з них визначити критерії й терміни досягнення.

На Рис. 1.2. схематично описано SMART-технологію постановки стратегічних цілей:

S	• Specific - точний, конкретний
M	• Measurable - вимірюваний
A	• Achievable - досяжний
R	• Relevant - актуальний
T	• Time-bound - обмежений у часі

Рис. 1.2. SMART-технологія постановки стратегічних цілей

Джерело: [21]

Суть його полягає в тому, що ставляться конкретизовані цілі, що відповідають вимогам конкретності (Specific), вимірюваності (Measurable), досяжності (Attainable), доречності (Relevant), обмеженості в часі (Time-bound) [11, с. 36].

Другий підхід – ситуаційний із фокусом на місію. Такий підхід варто використовувати тоді, коли цілі ставляться або відбувається їх коригування, залежно від ситуації, що складається. Орієнтиром для постановки цілей є найвище призначення підприємства, місія.

Третій підхід – гібридний, в якому поєднується SMART і ситуаційний підхід із фокусом на місію. В цьому підході поєднано «плюси» перших двох підходів: на основі місії відбувається постановка або коригування цілей за принципом SMART. У сучасних реаліях, коли ситуація на підприємстві чи у

зовнішньому середовищі швидко змінюється, фахівці-практики вважають за необхідне використовувати саме гібридний підхід [11, с. 37].

Кожен з зазначених критеріїв SMART передбачає ряд запитань, на які потрібно дати відповідь перед тим, як встановлювати певну ціль. Так, для першого критерію – Specific – можливими є такі запитання, які ще називають 5-ма «W» запитаннями:

1. Що (What) потрібно досягнути?
2. Чому (Why) це важливо або чому певна ціль важлива?
3. Хто (Who) задіяний?
4. Де (Where) розташовано?
5. Які (Which) потрібно виділити ресурси? [1, с. 43]

Відповідно до ДСТУ ISO 9000:2015 [9] місія (mission) – сенс існування підприємства, бачення (vision) – це прагнення того, яким підприємство бажає стати. Місію і візію підприємства формулює найвище керівництво. Стратегія управління підприємством перш за все залежить від місії та візії підприємства, відповідно до яких формуються його цілі.

В рамках принципів ціле покладання S. M. A. R. T. структуру цілі можна розглядати як комбінацію параметрів, що задають результат, час, ресурси, ранг пріоритету та зв'язок з цілями і цінностями вищих рівнів.

Відсутність, або неточне визначення будь-яких з перелічених параметрів веде до посилення розсіювання цілей в організації. Розглянемо, які це можуть бути неточності.

Параметр результату описує бажаний стан певного набору показників. Саме результат багатьма керівниками трактується як кінцева мета, внаслідок чого цілепокладання в деяких випадках цим і обмежується. Оскільки даний параметр є обов'язковим для формування цілі, проблеми можуть виникати тільки з точністю його визначення. Наприклад, цільове значення може бути задано у нечітких термінах, або охоплювати занадто великий інтервал допустимих значень.

Наступний параметр задає час, відведений на досягнення мети. Найбільш частою проблемою є нечітке завдання цього параметра, а також його асоціація з параметром пріоритету мети. Випадки, коли цей параметр не задається зовсім, також можливі, але скоріше за все це свідчить про низький пріоритет мети. Параметр ресурсів задає фінансові, матеріальні і кадрові ресурси, які відведено на досягнення мети. Оскільки ресурс часу у розглянутій системі показників задається окремим параметром, він не врахований у даному переліку. Обмеження на ресурси не завжди задається вищестоящою системою в рамках цілепокладання тому особа, що приймає рішення має враховувати власну інформації про їх наявність.

Наступні параметри визначають місце та роль мети в загальній системі цілепокладання підприємства. Параметр рангу пріоритету визначає місце цілі в черзі на виконання. Його актуальність проявляється при нестачі ресурсів підрозділу на одночасне досягнення всіх цілей, що поставлені перед ним. У такій ситуації необхідно провести ранжирування цілей за ступенем пріоритетності. Основними помилками при визначенні даного параметру є відсутність рангу, або його завищення.

Параметр, що визначає зв'язок з цілями і цінностями вищих рівнів є вкрай важливим при організації цілепокладання в системі стратегічного управління підприємства. Разом з тим, в існуючих системах такий зв'язок задається нечасто, в результаті чого збільшується кількість помилок у виборі альтернативних варіантів виконання цілей і погіршується якість цілепокладання.

Вибір оптимального способу відновлення параметрів цілей багато в чому визначається додатковими факторами – переліком пропущених параметрів, досвідом та обізнаністю, організацією системи управління на підприємстві тощо. Тим не менш, можна запропонувати три основні підходи до розв'язання даної проблеми – нормативний, дедуктивний та індуктивний.

Нормативний підхід передбачає визначення відсутніх параметрів на підставі діючих на підприємстві нормативів, наказів, розпоряджень, тощо.

Дедуктивний передбачає визначення параметрів на підставі аналізу наявних фактів, його припущень про передумови отриманих цілей та їх вплив на реакцію керівництва [16].

Індуктивний підхід передбачає відновлення відсутніх параметрів на підставі аналізу даних передісторії, що дозволяє відповісти на питання – «яка реакція була найкращою в аналогічній ситуації в минулому?».

Розглянемо можливості вдосконалення цілепокладання в системі стратегічного управління через реалізацію перерахованих підходів. Слід зазначити, що метою формалізації даної задачі є надання можливих варіантів пропущених параметрів і оцінка їх вірогідності. Прийняття остаточного рішення та відповідальність за його наслідки, як і раніше залишається в межах компетенції керівництва. Таким чином, система відновлення пропущених параметрів мети по суті може бути віднесена до систем підтримки прийняття рішень.

Реалізація нормативного підходу може бути зведена до асоціативного пошуку нормативно-правової інформації (як внутрішньої, так і зовнішньої), що безпосередньо пов'язана з ціллю. Цей підхід є найбільш простим у реалізації та в певних умовах може використовуватися для відновлення будь-яких параметрів цілі, за винятком рангу.

Таким чином, реалізація дедуктивного підходу до відновлення параметрів цілі може бути зведена до навчання керівництва концепціям цілепокладання (включаючи типологічні моделі мотивації), впровадження системі цінностей підприємства і періодичного контролю за її дотриманням. Крім цього необхідно проведення атестації середнього та низового керівництва на предмет визначення їх спроможності до ефективного використання цих знань і умінь у практичній діяльності.

Реалізація дедуктивного підходу для зниження невизначеності цілепокладання у системі стратегічного управління передбачає забезпечення доступу до системи цінностей підприємства і можливість аналізу прийнятих рішень з позицій відповідності до системи цінностей. Також має бути

забезпечений доступ до інформації про раніше видані цілі, прийняті рішення та їх наслідки. Таким чином, як і при реалізації нормативного підходу, для забезпечення ефективності відновлення параметрів мети, активно використовується база даних системи внутрішнього електронного документообігу підприємства.

Важливим завданням при реалізації індуктивного підходу до відновлення пропущених параметрів цілі є формування масиву вхідних даних для побудови моделі класифікації і проведення подальшого аналізу. Для максимальної повноти спостережень про ціль та обставини її появи потрібно забезпечити дані, що відносяться до наступних груп:

Параметри цілі – набір елементів, які дозволяють однозначно її ідентифікувати.

Зовнішня характеристика цілі – параметри, які дозволяють встановити обставини її появи, її форму, а також зв'язок з іншими цілями і цінностями підприємства.

Характеристика джерела цілі – параметри, що характеризують керівника, який сформулював ціль. До таких параметрів може бути віднесено його місце в організаційній структурі підприємства, тип зв'язку з підрозділом ОПР, мотиваційна характеристика керівника (з етичних міркувань цей параметр не повинен бути доступний для перегляду) та інші подібні.

Характеристика ситуації на підприємстві – параметри, які описують фінансове, матеріальне, кадрове та фінансове становище підприємства. Для скорочення витрат на підготовку даних бажано забезпечити можливість їх безпосереднього отримання з наявних форм звітності [16].

Характеристика зовнішнього середовища – параметри, що описують стан зовнішніх, відносно підприємства, сутностей – економічної, політичної, соціальної та інших. Дана група параметрів може бути отримана експертним шляхом. Інерційність їх зміни є достатньо високою, корегування таких параметрів може відбуватися не частіше за один – два рази на рік.

Характеристика виконання цілі – відомості про процес реалізації цілі – керівники і співробітники які цим займалися, розроблені підцілі, фактично витрачений час та інші ресурси, отримані результати. Даний блок параметрів дозволяє оцінити фактичну ефективність виконання цілей, а також скласти об'єктивну характеристику роботи виконавців.

Отже, етап постановки цілей перекладає теоретичні дослідження щодо стратегічного бачення та напряму розвитку підприємства в сферу практичного застосування даного матеріалу. Етап постановки цілей підприємства характеризується трансформацією місії та стратегії компанії у конкретні результати та підсумки, яких прагне досягти організація. Постановка цілей і контроль їх досягнення дозволяє відстежувати діяльність організації та рівень досягнення стратегічних цілей.



РОЗДІЛ 2. ДОСЛІДЖЕННЯ СТРАТЕГІЧНИХ ЦІЛЕЙ РОЗВИТКУ ПРАТ «ЛІКТРАВИ»

2.1. Профіль діяльності підприємства

ПрАТ «Ліктрави» зареєстроване 29.12.1994. Директором компанії є Сологуб Олександра Борисівна. Розмір статутного капіталу компанії складає 1 008 372,00 грн. Проте, справжня історія компанії бере свій початок з 1925 р., саме тоді в Житомирському районі закладено плантацію лікарських рослин. У 1928 році на базі вказаної плантації лікарських рослин побудовано калориферну сушку. Саме з цього часу існуюча плантація змогла надавати вирощеним на ній лікарським рослинам готову для реалізації форму і почала поставляти продукцію в аптечну мережу. Під час Другої світової війни підприємство було зупинене. Після звільнення Житомирської області від окупантів підприємство відновило роботу, набрано штат нових працівників [32].

У січні 1944 року на підприємстві було випущено першу продукцію. На заводі були встановлюються: верстат «Ленкузня», «трясунок», дисковий подрібнювач, обладнання для переробки далматської ромашки.

На протязі другої половини 70-х – початку 80-х років було вирішене питання заміни технологічного обладнання на більш сучасне. З розпадом СРСР обірвалися господарські відносини з постачальниками сировини, припинилися поставки зі спеціалізованих радгоспів. Повністю перестало існувати планове постачання продукції в аптечну мережу. З стабілізацією економічної ситуації в Україні, підприємство підлаштовується під нові умови господарювання. Так, в 1997 р. повна номенклатура продукції заводу була зареєстрована в Україні. З 2011 р. кінцевим бенефіціарним власником ПрАТ «Ліктрави» стала німецька фірма «Martin Bauer Holding» – світовий лідер в сфері переробки лікарської сировини, приєднання до якого дозволило компанії вийти на світовий рівень і впровадити у виробництво новітні

сучасні технології. Насьогодні компанія «Ліктрави» є безперечним лідером українського ринку фітопрепаратів [32].

Отже, на сьогоднішній день, ПрАТ «Ліктрави» заготовляє лікарську рослинну сировину в екологічно чистих регіонах України і зарубіжних країн.

На підприємстві «Ліктрави» діє система багатоступінчастого контролю якості продукції, яка включає перевірку вхідної рослинної сировини, контроль на проміжних етапах і контроль готової продукції.

Важливим маркером діяльності ПрАТ «Ліктрави» є його фінансово-економічний стан. Оскільки на нього впливають усі елементи діяльності компанії: рівень менеджменту, виробнича діяльність, маркетингові заходи, публічні комунікації, господарська діяльність та комерційна активність.

Аналіз фінансово-економічного становища ПрАТ «Ліктрави» передбачає оцінку фінансових результатів, ступеня стійкості, забезпеченості активами, рентабельність та ефективність діяльності підприємства. Він базується на даних фінансової звітності та бухгалтерського обліку, на розрахунку й зіставленні значної кількості показників і коефіцієнтів.

Аналіз стійкості фінансового стану на ту чи іншу дату дозволяє зрозуміти: наскільки правильно підприємство керувало фінансовими ресурсами протягом звітного періоду. Важливо, щоб стан фінансових ресурсів відповідав вимогам ринку і потребам розвитку підприємства, оскільки недостатня фінансова стійкість може призвести до неплатоспроможності підприємства і відсутності у нього коштів для розвитку виробництва, що може призвести до банкрутства чи поглинання більш успішною компанією, а надлишкова – перешкоджати інтенсивному розвитку, ускладнюючи витрати підприємства надлишковими запасами і резервами, не реалізуючи наявні резерви у сфері залучення позичкового капіталу, що залишить підприємство без конкурентних переваг [32].

Розглянемо основні коефіцієнти оцінки фінансового стану компанії:

1) Коефіцієнт абсолютної ліквідності (платоспроможності) (рис.2.1) – це показник, який характеризує можливості підприємства по негайному погашенню своїх короткострокових зобов'язань. Референтні значення 0,2-0,35.

Розраховується як відношення підприємства до поточних зобов'язань [32].

Показник за 2019 рік: 0,8

Показник за 2020 рік: 0,9

Показник за 2021 рік: 1,57.

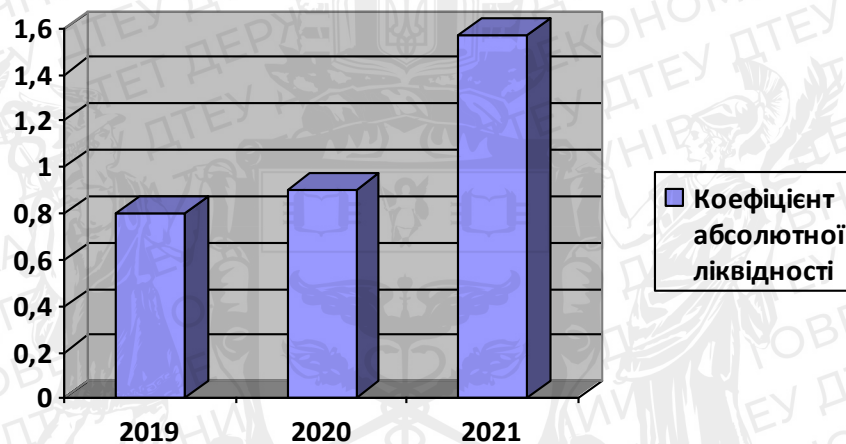


Рис.

2.1. Коефіцієнт абсолютної ліквідності ПрАТ «Ліктрави»

Джерело: пораховано автором

Дані показники не входять в оптимальні значення, що може означати неефективний рівень ліквідності, оскільки абсолютно ліквідні активи не беруть участь у виробничо-збутовому процесі, а отже існує недоотриманий прибуток з одного боку. З іншого боку підприємство має схильність до ризику ліквідності. Також, провівши аналіз з більшою ретроспективою, можна побачити, що компанія нарощує ліквідність починаючи з 2017 року (К а.л. за 2017 рік = 0.02, за 2018 – 0.32), що може бути пов'язане з необхідністю погашення значних зобов'язань по облігаціям у 2027 – 2028 роках. Але безперечно керівництву треба звернути увагу на цей момент, позбутися

причин такого дисбалансу, та самого наслідку, реінвестувавши кошти у продуктивну діяльність задля поліпшення ефективності підприємства.

2) Коефіцієнт заборгованості (рис.2.2) – це показник структури капіталу, який відображає боргове навантаження на капітал підприємства.

Показник за 2019 рік: 0,28

Показник за 2020 рік: 0,49

Показник за 2021 рік: 0,4 [32].

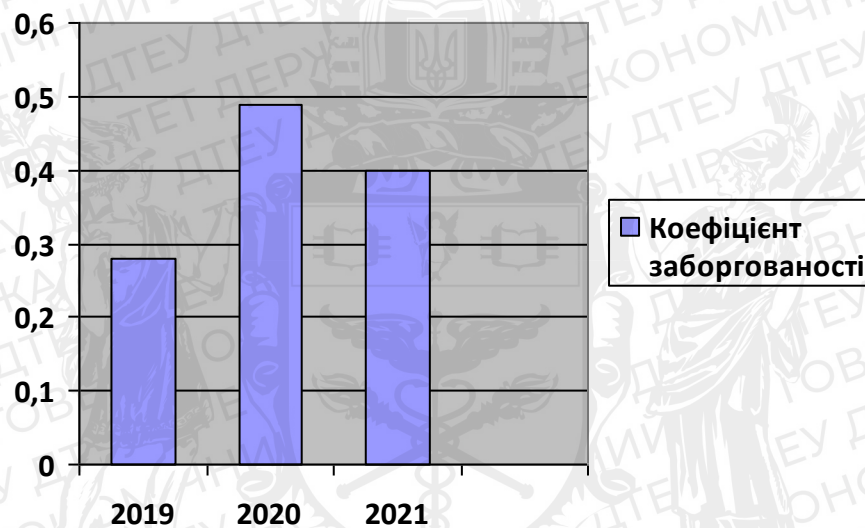


Рис. 2.2. Коефіцієнт заборгованості ПрАТ «Ліктрави»

Джерело: складено автором

Референтими значенням для цього показника менші за 0.5, а отже підприємство має нормальний показник, хоч він і на межі. Це значить, що підприємство залучає значні кошти відносно власного капіталу. З одного боку, це не дуже добре впливає на фінансову незалежність компанії, але з іншого, означає, що кредитори довіряють підприємству, і враховуючи хороші показники рентабельності підприємства, можна зробити висновок, що даний показник у нормі для ПрАТ «Ліктрави». В останній рік компанія покращила цей показник та створила деякий резерв для залучення нових позик.

3) Коефіцієнт забезпечення власними оборотними коштами (рис. 2.3.) – це показник фінансової стійкості компанії, який індикує

наскільки підприємство здатне самостійно забезпечувати себе оборотним капіталом. Значення показує частку власних коштів в оборотному капіталі.

Показник за 2019 рік: 0,44

Показник за 2020 рік: 0,78

Показник за 2021 рік: 0,14. [32]

Графічно коефіцієнт забезпечення власними оборотними коштами ПрАТ «Ліктрави» зображено на рис. 2.3.

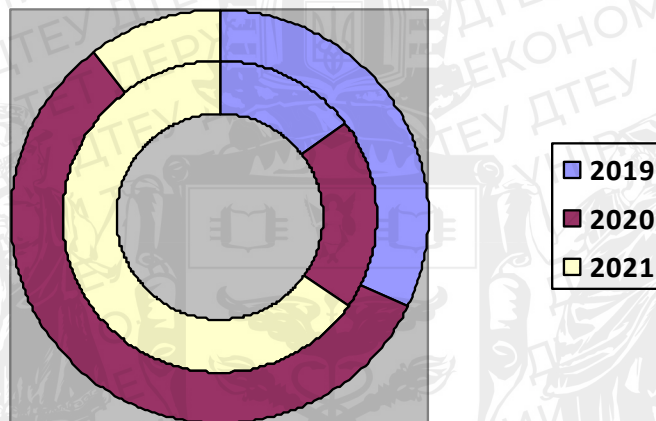


Рис. 2.3.

Коефіцієнт забезпечення власними оборотними коштами ПрАТ «Ліктрави»

Джерело: складено автором

В референтні значення потрапляють значення більше 0,1, а отже підприємство має хороші значення, що значить їх незалежність від рівня доступності позичкового капіталу при здійсненні операційної діяльності.

4) Коефіцієнт покриття запасів – це показник, який вказує на достатність джерел фінансування для створення необхідних та достатніх запасів для безперебійної діяльності: Показник за 2019 рік: 0,95. Показник за 2020 рік: 5,03. Показник за 2021 рік: 5,58 [32].

Далі покажемо значення коефіцієнту покриття запасів ПрАТ «Ліктрави» на Рис. 2.4.

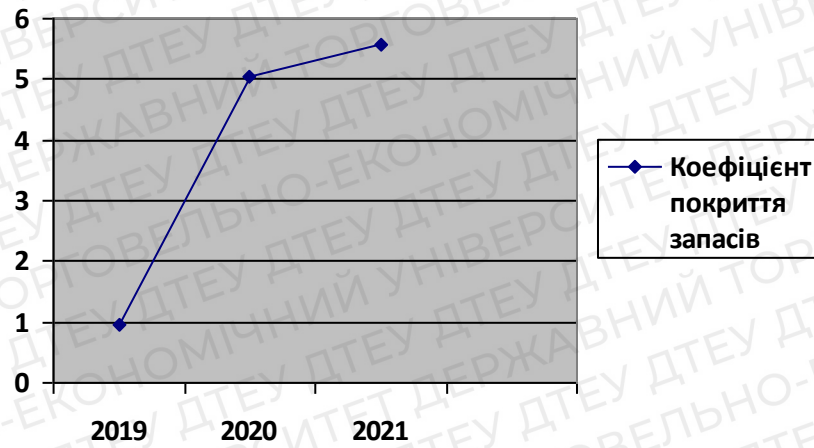


Рис. 2.4. Коефіцієнт покриття запасів ПрАТ «Ліктрави»

Джерело: складено автором

Оптимальні значення мають бути вище одиниці. Падіння менше одиниці свідчить про нестачу власного капіталу, що було викликано у 2019 році значними інвестиціями підприємства. Дана ситуація чітко ілюструє елемент інвестицій – ризик. Але компанія швидко поправила своє становище, продовжує їх покращувати і наразі має чудові значення.

5) Чистий оборотний капітал – це різниця між оборотними активами підприємства та його короткостроковими зобов'язаннями.

Показник за 2019 рік: 1958054 грн. Показник за 2020 рік: 2317542 грн. Показник за 2021 рік: 2891824 грн. Графічно показники чистого оборотного капіталу ПрАТ «Ліктрави» зображено на рис. 2.5.

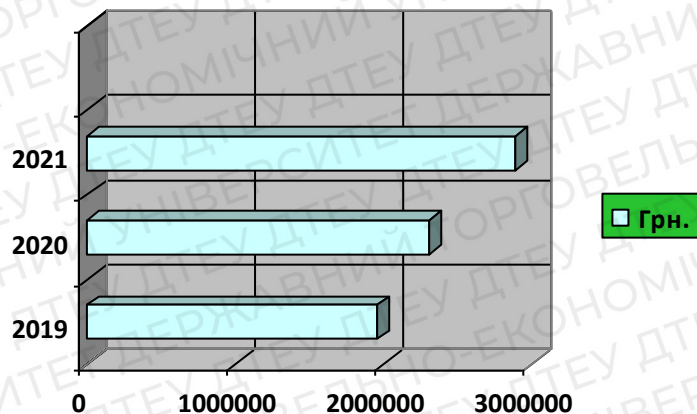


Рис. 2.5. Чистий оборотний капітал ПрАТ «Ліктрави».

Джерело: складено автором

Отже розглянемо дані показники разом у динаміці – таблиця, що демонструє динаміку показників діяльності ПрАТ «Ліктрави» подана в Додатку Б.

Слід зазначити, що окрім визначення фінансової стійкості та показників ліквідності, необхідно проаналізувати показники господарської діяльності задля ширшого та повнішого розуміння становища компанії та ефективності її діяльності. Такими показниками є середній термін запасів, середній термін погашення дебіторської заборгованості, фондовіддача та коефіцієнт зносу основних засобів (табл. 2.1). В цих показниках вкрай важливою є їх динаміка. Оскільки поліпшення цих показників вказує на підвищення ефективності діяльності підприємства.

Таблиця 2.1.

Коефіцієнт зносу основних засобів

Показники	2018	2019	2020
Середній термін запасів	147 днів	133 днів	176 днів
Середній термін погашення дебіторської заборгованості	138 днів	121 днів	144 днів
Фондовіддача	4,73 грн	5,57 грн	4,87 грн
Коефіцієнт зносу основних засобів	55,8%	56,1 %	56,7 %

Джерело: складено автором.

У ПрАТ «Ліктрави» дещо збільшується знос основних фондів останні три роки. Дана цифра незначна і може бути пов'язана з запланованою модернізацією окремих ліній, яку постійно проводить підприємство. Але слід звертати увагу на цей показник в майбутньому, оскільки він може сигналізувати про системні проблеми на підприємстві.

Виходячи з наведеного, можна зробити висновок, що одним з важливих компонентів фінансової стійкості та ефективної господарської діяльності є

наявність необхідної кількості фінансових ресурсів, які можна сформувати лише за умови ефективної роботи підприємства та отримання прибутку, що неможливо без застосування релевантних управлінських рішень.

2.2. Дослідження системи стратегічних цілей діяльності підприємства

Своєю місією ПрАТ «Ліктрави» вбачає розробку і виробництво сучасних лікарських засобів на основі екологічно чистих лікувальних трав вирощених на Житомирщині, що задовольняють всі вимоги охорони здоров'я і відповідають очікуванням пацієнтів, реалізація чого ставить наступні цілі [32]:

1. Лідерство на ринку переробки лікувальних трав України шляхом розробки якісних і сучасних препаратів.
2. Продовження реалізації проектів із зарубіжними партнерами.
3. Підвищення частки прибуткових препаратів із лікарських трав в загальному товарному портфелі компанії.
4. Постійна модернізація та розширення виробничих потужностей з переробки лікарських трав.

В рамках досліджених в теоретичному розділі принципів цілепокладання S. M. A. R. T. структуру цілей ПрАТ «Ліктрави» слід розглядати як комбінацію параметрів, що обумовлюють результат, час, ресурси, пріоритет, та зв'язок із цінностями вищого рівня.

Далі розглянемо, які неточності у формуванні стратегічних цілей ПрАТ «Ліктрави» можуть бути. Так, параметр результату повинен описувати бажаний для ПрАТ «Ліктрави» стан набору показників. Саме результат керівництвом ПрАТ «Ліктрави» трактується як кінцева мета, внаслідок чого цілепокладання в певних випадках може і обмежуватись. Так як вказаний параметр є обов'язковим для формування цілі ПрАТ «Ліктрави», проблеми виникають тільки з точністю його визначення.

Так, ціль: «Лідерство на ринку переробки лікувальних трав України шляхом розробки якісних і сучасних препаратів» вказана у нечітких термінах, та охоплює занадто значний інтервал допустимих значень.

Адже з аналізу попереднього підрозділу, нам стає зрозумілим, що ПрАТ «Ліктрави» на сьогоднішній день уже є лідером на ринку переробки лікарських трав в Україні, для чого ж тоді знову ставити стратегічну ціль для досягнення котрої знадобиться просто нічого не робити? Очевидно, що тоді в даному випадку необхідно було б ставити альтернативні цілі:

- утримання лідерства в Україні з переробки лікарських трав;
- досягнення лідерства у Європі за обсягами переробки лікарських трав у лікарську сировину та готові препарати.

Наступний параметр стратегічних цілей ПрАТ «Ліктрави» задає час, відведений на досягнення цілі. Так, дійсно, проблемою є нечітке завдання даного параметра, або його змішування з параметром пріоритету цілі.

Параметр ресурсів стратегічних цілей ПрАТ «Ліктрави» задає фінансові, матеріальні та кадрові ресурси, що відведено на досягнення стратегічної цілі. Оскільки ресурс часу у вказаній системі показників задається окремим параметром, він не врахований у даному переліку.

Інші параметри вказують на місце та роль стратегічної цілі ПрАТ «Ліктрави» в загальній системі цілепокладання компанії. Параметр рангу пріоритету стратегічної цілі ПрАТ «Ліктрави» визначає місце даної цілі в черзі на застосування. Його важливість часто проявляється при нестачі сировини (лікувальних трав) на одночасне досягнення всіх стратегічних цілей, що поставлені перед ПрАТ «Ліктрави». У такій ситуації варто ранжувати стратегічні цілі ПрАТ «Ліктрави» за ступенем пріоритетності.

Параметр, що визначає зв'язок з стратегічними цілями та цінностями ПрАТ «Ліктрави» вищого рівня є вкрай важливим при організації цілепокладання в системі стратегічного управління компанії.

На прикладі цілепокладання ПрАТ «Ліктрави» такий зв'язок фактично не був заданий, в результаті чого підвищилась кількість помилок

стратегічного планування та вибору альтернативних варіантів досягнення цілей ПрАТ «Ліктрави». Вибір оптимального способу відновлення параметрів стратегічних цілей для ПрАТ «Ліктрави» повинен визначатись додатковими факторами – списком упущених параметрів, організацією системи управління досягненням стратегічних цілей компанії. Розглянемо нормативний підхід коригування стратегічних цілей ПрАТ «Ліктрави» а рис. 2.6.

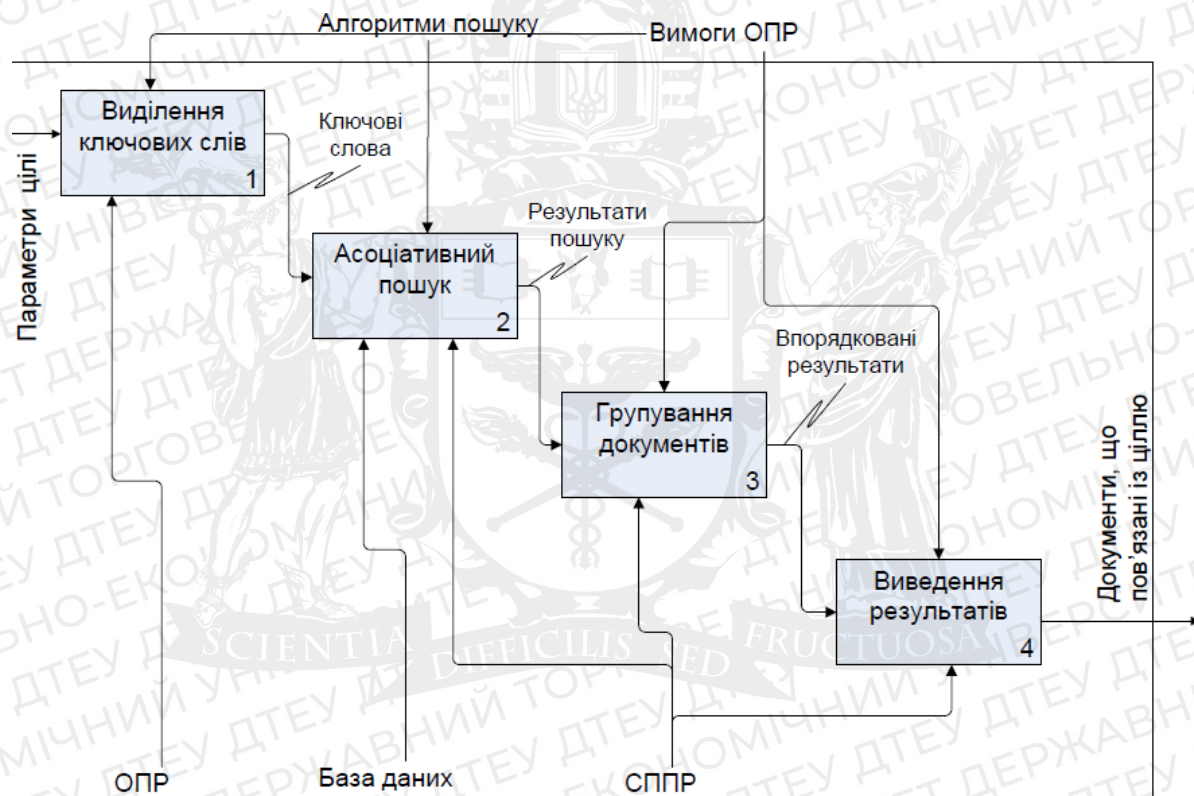


Рис. 2.6. Нормативний підхід коригування стратегічних цілей ПрАТ «Ліктрави»

Джерело: [16]

Нормативний підхід означає визначення відсутніх параметрів на підставі функціонуючих в компанії нормативів, наказів, розпоряджень (внутрішньої документації підприємства).

Індуктивний підхід передбачає відновлення відсутніх параметрів на підставі аналізу даних передісторії, що дозволяє відповісти на питання – «яка реакція була найкращою в аналогічній ситуації в минулому?».

Слід зазначити, що метою формалізації даної задачі є надання ОПР можливих варіантів пропущених параметрів і оцінка їх вірогідності. Прийняття остаточного рішення та відповідальність за його наслідки, як і раніше залишається в межах компетенції коригування стратегічних цілей коригування стратегічних цілей ПрАТ «Ліктрави». Таким чином, система відновлення пропущених параметрів мети по суті може бути віднесена до систем підтримки прийняття рішень.

Застосування нормативного методу може бути зведена до асоціативного пошуку нормативно-правової інформації (як внутрішньої, так і зовнішньої), що безпосередньо пов'язана з ціллю. Цей підхід є найбільш простим у реалізації та в певних умовах може використовуватися для відновлення будь-яких параметрів цілі, за винятком рангу.

На рис.2.6. видно, що коригування стратегічних цілей ПрАТ «Ліктрави» задає такі важливі параметри, як ключові слова для пошуку асоціацій, а також правила групування результатів та їх виводу. Останні задаються на стадії розробки та налаштування системи у вигляді декількох наборів, які ОПР може вибирати в подальшому, в залежності від конкретної задачі [16].

Ключеві процеси на рис.2.6. показані блоками 1 і 2, де відбувається виділення ключових параметрів пошуку і власне пошук. Виділення ключових слів належить до функцій системи коригування стратегічних цілей коригування стратегічних цілей ПрАТ «Ліктрави», реалізуючи його інтуїцію і досвід прийняття рішень. Одночасно така реалізація дозволяє спростити введення інформації в систему, що особливо актуально в тих випадках, коли цілепокладання проводиться в усній формі.

Блок 2 відповідає за вибірку внутрішніх і зовнішніх документів (нормативної інформації, наказів, положень, розпоряджень) з бази даних підприємства у відповідності з заданими критеріями. Практична реалізація даного процесу може спиратися як на існуючу інформаційну систему підприємства, так і на використання програмного забезпечення для

локального пошуку. Крім того можливо використання комбінованих систем пошуку, коли відповідний модуль вбудовується у існуючу інформаційну систему. Останній варіант уявляється найбільш доцільним, оскільки дозволяє використовувати сучасні пошукові алгоритми, багато з яких (наприклад – неточний пошук) є складними в реалізації, або захищені патентним законодавством.

У цілому можна відзначити, що основою використання нормативного методу коригування стратегічних цілей на коригування стратегічних цілей ПрАТ «Ліктрави» є наявність на підприємстві системи внутрішнього електронного документообігу, яка використовується як джерело даних в пропонуваній моделі.



РОЗДІЛ 3. ФОРМУВАННЯ СИСТЕМИ ЗБАЛАНСОВАНИХ СТРАТЕГІЧНИХ ЦІЛЕЙ ПРАТ «ЛІКТРАВИ»

Цілепокладання як загальна складова функцій управління ПрАТ «Ліктрави» в проектній діяльності безпосередньо зв'язує всі наявні елементи системи управління ПрАТ «Ліктрави», а саме: об'єкти, процеси і суб'єкти. Цілепокладання через наявні стратегії, планування, формування бізнес-процесів, організаційні структури, а також ресурси, що є у ПрАТ «Ліктрави», функціонально пов'язано з досягненням стратегічних цілей. Будь-який проект реалізується в координатах системи цілей, а також зовнішніх і внутрішніх обмежень. На безпосереднє досягнення мети і завдань, що стоять перед ПрАТ «Ліктрави» і представляють його бажаний в майбутньому стан, направлений процес управління. Стратегічні цілі відображають собою суб'єктивну реальність, що характеризує дане підприємство.

В процесі управління стратегічні цілі ПрАТ «Ліктрави» реалізують найважливіші функції. Цілі відображають філософію компанії, специфіку її роботи і становлення, визначають кінець кінцем відмітні якості і особливості фірми.

Методи цілепокладання (метод СЗП – система збалансованих показників, метод управління ключовими компетенціями підприємства, дерево цілей, метод ділової переваги), що є на сьогоднішній день, піддають розгляду, в основному, технологію реалізації цілей, проте, не приділяючи належної уваги головним питанням: у яких умовах збережеться важливість поставленої цілі, наскільки коректно вона повинна бути визначена, як визначити узгодженість ресурсів, що є в наявності і пропонуваній цілі [23, с. 124].

Методика цілепокладання ґрунтується на тому, що цілі організації відрізняються від бажань і мрій тим, що в них закладений образ передбачуваного майбутнього з урахуванням спрямованості діяльності для

його досягнення. Цілі завжди передбачають індивідуальний внесок, різні ризики, можливості, проте, ще і розрахунок ресурсів для їх досягнення.

Головним прорахунком в реалізації поставлених цілей є погрішності оцінки наявних можливостей. У основі технології побудови системи цілепокладання на підприємстві існують чотири складові, такі як: цільове управління, узгодження цілей, оперативний контролінг і KPI.

Цільове управління ПрАТ «Ліктрави» має складнішу організацію. Це пов'язано з тим, що компанія є спільністю людей, кожний з яких має власні цілі, не співпадаючі з цілями компанії. Внаслідок цього, існує необхідність врегулювання бажань багатьох зацікавлених сторін організації, основою для вирішення даного питання є стратегія і стратегічні цілі. Завдяки довгостроковій співпраці люди відчують безпеку і у них з'являється прагнення до досягнення цілей.

Система цілепокладання ПрАТ «Ліктрави» складається з трьох компонентів: стратегічні цілі і показники, оперативні цілі і показники, а також цілі і показники діяльності співробітників. Оперативний рівень цілепокладання, як правило, створюється в процесі щорічного планування. Він включає цілий ряд проєкцій: фінансово-економічні показники, показники бізнес-процесів, показники діяльності компанії на ринку та інші. Чим більше проєкцій об'єкту управління представляє менеджмент, тим більше його здатність уловлювати «випереджаючі» сигнали і реагувати на зміни.

Проте, в даний час оперативна діяльність ПрАТ «Ліктрави» ніяк не пов'язана із стратегічним рівнем, а плани компанії не корелюють з представленою стратегією.

Ключові показники ефективності співробітників, так звані KPI, відносяться до тієї частини системи цілепокладання ПрАТ «Ліктрави», яка орієнтує кожного співробітника до цілей, безпосередньо пов'язаними з цілями компанії. Особисті показники співробітника оцінюють результативність окремого співробітника і допомагають зв'язати винагороду із заслугами працівника.

Організація цілепокладання на ПрАТ «Ліктрави» є трудомістким процесом, для котрого необхідні поступові і узгоджені дії, що приводять до реалізації головної мети або місії, яку обрала компанія. Для чіткішого відтворення даної системи необхідний управляючий орган, що відповідатиме за координацію і своєчасне внесення коректувань в діяльність компанії. Кожен керівник в організації від найвищого до самого нижчого рівня повинен мати чіткі цілі, які забезпечують підтримку цілей більш за високих менеджерів. Тобто ціль повинна відповідати критеріям конкретності, вимірності, здійснимій і в той же час досяжної не несвідомо і орієнтована в часі. Цілі кожного підлеглого повинні сприяти досягненню цілі його керівника.

Розглянемо проблеми формування цілей на ПрАТ «Ліктрави».

1. Основною проблемою формування цілей на інституційному (вищому) рівні управління ПрАТ «Ліктрави» є специфічні вимоги до якостей співробітників, необхідних для досягнення необхідного ефекту. Спроби апелювати до неіснуючих цінностей не тільки не дадуть очікуваного результату, але і навпаки можуть привести до погіршення ефективності управління на ПрАТ «Ліктрави». Так, впровадження практики співу корпоративних гімнів багатьма співробітниками сприймається як прояв недоумства з боку начальства, що у свою чергу приводить до погіршення виконавської культури і ефективності на таких підприємствах. Так само можна виділяти ряд таких проблем, як:

- нездатності передбачати розвиток ринкової ситуації і робити вірні попереджуючі дії;
- відсутність лояльності фірмі і професіоналізму;
- низький рівень соціальної відповідальності компанії.

Щоб вирішити дану проблему треба ґрунтуватися на тому, що вищим рівнем цілепокладання є ціннісне. Цілепокладання від цінностей дає можливість підприємству зробити якісний стрибок в розвитку, вийшовши з площини існуючого оточення на якісно нові ринки.

Суб'єкт цілепокладання повинен не тільки усвідомлювати і приймати цінності ПрАТ «Ліктрави», але і уміти діяти виходячи з них. Найближче ціннісне цілепокладання відноситься до японської моделі внутрішньофірмового менеджменту.

2. На управлінському рівні ПрАТ «Ліктрави» можна виділити такі проблеми, як:

- не чітке розділення повноважень;
- відсутність прагнення до кар'єрного зростання;
- погана самореалізація співробітників.

Для вирішення проблем на даному рівні управління на ПрАТ «Ліктрави» потрібно використовувати конкурентне цілепокладання. Воно характерне для більшості компаній, успішно що працюють на динамічних ринках в умовах конкурентної боротьби.

Постійне порівняння своїх позицій з конкурентами, аналіз результатів і ухвалення відповідних рішень є основною умовою успішної діяльності ПрАТ «Ліктрави».

3. Найпоширеніша проблема на технічному рівні управління є недовірливість і слабка виконавська дисципліна, яке робить згубний вплив на продуктивність праці в компанії, а також сприяє руйнуванню корпоративного духу співробітників. Крім цієї проблеми варто ще виділити таку, як нездатність до локалізації проблем і знаходження оптимальних шляхів їх вирішення [16].

Щоб вирішення проблем було ефективним, на ПрАТ «Ліктрави» потрібно використовувати пасивне цілепокладання. Дане формування цілей характерне для старих підприємств, що займають стабільну частку ринку, а також для підприємств, що знаходяться на межі виживання.

В даний час ціле покладання на ПрАТ «Ліктрави» не приділяють належної уваги, проте, при правильній побудові системи цілепокладання, зіставленні цілей і наявних ресурсів і розробці цілей на мікро і макро рівнях досягнення бажаного результату стає реальнішим.

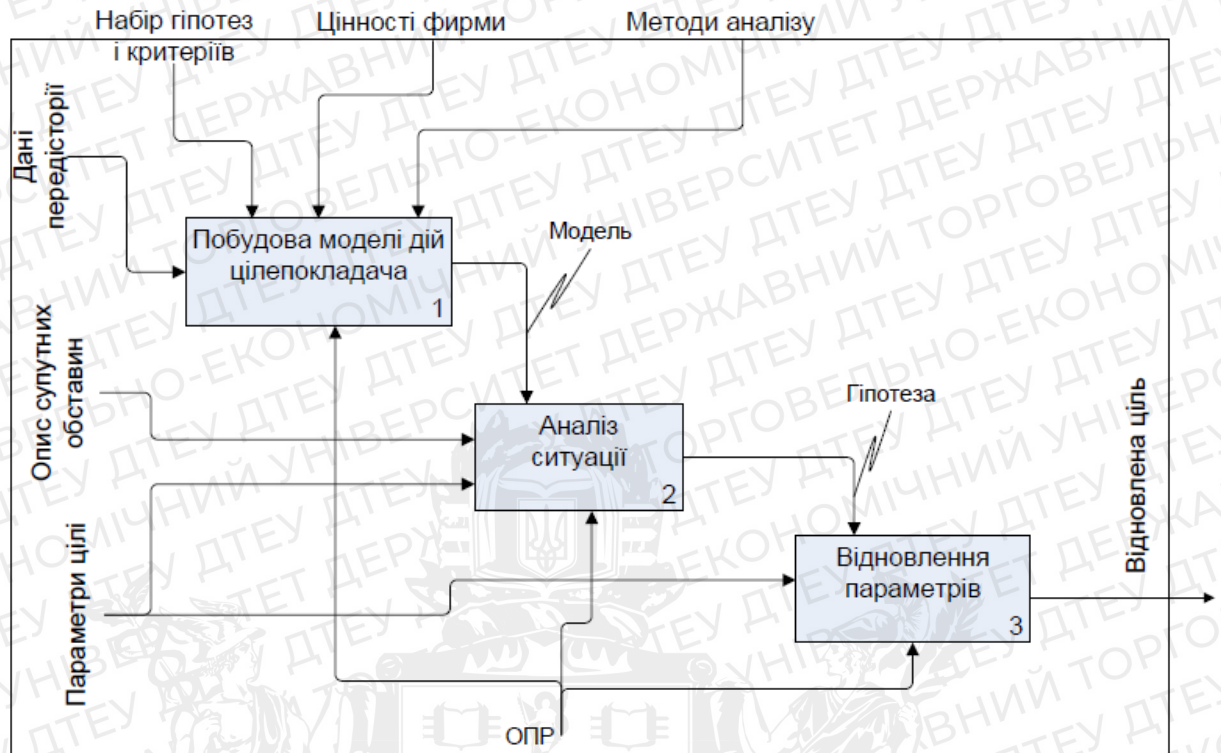


Рис. 3.1. Схема дедуктивного підходу корелювання цілей підприємства
Джерело: [16]

Найбільш складним завданням при реалізації дедуктивного підходу є побудова моделі дій цілепокладача, тобто керівника більш високого рівня (блок 1 на рис. 3.1). Дана задача не має точного рішення і не може бути формалізована через складність дій об'єкта моделювання. Однак деякі мотиви можуть бути виявлені спеціалізованими методами аналізу на підставі аналізу даних передісторії, тобто раніше отриманих цілей, прийнятих рішень і їх наслідків. При цьому ефективність рішень ОПР повинна визначатися з позиції системи цінностей підприємства, а також набору уточнюючих критеріїв.

ОПР, на підставі одержаної моделі, здійснює аналіз отриманої цілевказівки (блок 2). Оскільки на ефективність прийнятих рішень значний вплив мають супутні фактори і обставини, вони також повинні бути розглянуті.

Результатом аналізу є гіпотеза про область визначення відновлюваних параметрів та критеріїв оптимальності при їх пошуку. Відповідно до отриманої гіпотезою проводиться остаточне відновлення пропущених параметрів цілевказівки, їх ув'язка з іншими цілями, виконуваними ОПР і оптимізація (блок 3). Слід зазначити, що дедуктивний підхід в неявному вигляді використовується будь-яким керівником і виконавцем при отриманні недостатньо повних вказівок до дій. В цьому випадку відсутні параметри відновлюються виходячи з міркувань: «що від нас можуть хотіти», «кому це вигідно», «в чому полягає інтерес фірми» і тому подібних. Визначальн роль при цьому відіграє те, що в термінах рефлексивного управління називається «тиском зовнішнього середовища». Проте ефективність таких, здебільшого інтуїтивних, дій недостатньо висока, зважаючи на те, що критерії і гіпотези, що визначають дії ОПР, носять суб'єктивний характер і важко піддаються коригуванню.

Істотно підвищити ефективність відновлення пропущених параметрів мети в рамках дедуктивного підходу можна, якщо перейти до системного управління гіпотезами та критеріями, що використовує ОПР, так як це показано на рис. 3.2. Основними важелями управління можуть служити система цінностей підприємства, а також система критеріїв і гіпотез, що деталізують процес прийняття рішень з окремих питань.

Таким чином, реалізація дедуктивного підходу до відновлення параметрів мети може бути зведена до навчання ОПР концепціям цілепокладання (включаючи типологічні моделі мотивації), впровадження системі цінностей підприємства і періодичного контролю за її дотриманням. Крім цього необхідно проведення атестації середнього та низового керівництва на предмет визначення їх спроможності до ефективного використання цих знань і умінь у практичній діяльності.

Схема реалізації індуктивного підходу до відновлення параметрів цілей показана на діаграмі (рис. 3.2.).

Як видно з представленої на рис. 3.2. діаграми, на першому етапі в рамках розглянутого підходу здійснюється побудова моделі класифікації. Модель будується на підставі даних передісторії з використанням спеціальних алгоритмів, які дозволяють провести їх обробку та кластеризацію на групи. При цьому в кожную групу об'єднуються дані, найбільш схожі між собою за сукупністю ознак.

Кластеризація даних передісторії відбувається без участі ОПР, в автоматизованому режимі. Для цього у контексті розглянутої задачі можуть бути використані наступні методи й алгоритми: Алгоритми k-means та g-means. В основі роботи алгоритму k-means лежить принцип оптимального, в певному сенсі, розбиття множини даних на k кластерів. Алгоритм намагається згрупувати дані в кластери таким чином, щоб цільова функція алгоритму розбиття досягала екстремуму.

Самоорганізаційні нейронні мережі використовуються для групування багатовимірних даних. У порівнянні з алгоритмами k-means та g-means самоорганізаційні нейронні мережі мають перевагу в частині візуалізації отриманих результатів.

Дерева рішень. Якщо у вхідних даних можна виділити заздалегідь відомі класи, то для розбиття на них вхідної множини можуть бути застосовані дерева рішень. У розглянутій задачі цей метод може бути використаний обмежено, оскільки не всі елементи вектора, що описує ціль, відповідають вимогам алгоритму. Однак у ряді випадків його використання буде виправдано, оскільки на відміну від методів, описаних вище, алгоритми побудови дерев рішень на виході видають зручний для аналізу набір семантичних правил. До таких випадків належать, наприклад, відновлення рангу пріоритету мети, який може бути описаний семантично кортежем «дуже терміново», «терміново», «помірно терміново», «не терміново».

Кожен з розглянутих методів класифікації має як переваги, так і недоліки. Тому при вдосконаленні цілепокладання у системи стратегічного управління на промисловому підприємстві доцільно використовувати весь набір розглянутих методів і алгоритмів, варіюючи їх використання в залежності від кожного конкретного випадку, що розглядається.

Наступними етапами, після побудови моделі класифікації є класифікація ситуації та її статистичний аналіз. Класифікація здійснюється моделлю, яку побудована в блоці 1, на підставі інформації про вхідні параметри цілі і супутні фактори. При використанні алгоритмів кластеризації результатом є посилення на кластер, до якого модель віднесла об'єкт, що описує поточну ситуацію. Далі статистичними методами проводиться аналіз інших об'єктів, що належать до цього ж кластеру, з погляду ознак, які цікавлять ОПР.

При використанні дерев рішень, або інших способів безпосередньої класифікації, блоки 2 та 4 діаграми, представленої на Рис. 3.2, фактично виконуються спільно. При цьому результатом є відновлене значення шуканого параметра. Розглянемо приклад відновлення вже згаданого вище параметра «ранг пріоритету цілі» із застосуванням алгоритмів кластеризації. Нехай модель віднесла поточну ситуацію до певного кластеру k . Та ж модель дозволила встановити, що в цей кластер потрапляє ще n об'єктів, які складають множину « k ». На етапі статистичного аналізу необхідно визначити, яке значення в цих об'єктів має ознаку «ранг пріоритету цілі» і яка статистична значущість спостережень. Наприклад, якщо n досить велике і понад 90% об'єктів з множини « k » мають ранг пріоритету «терміново», то можна зробити висновок, що аналізована ціль має такий самий ранг пріоритету. Якщо ж n – невелике (до 10-20 спостережень), або жоден з рангів пріоритету не зустрічається значно частіше за інших, то однозначний висновок не може бути зроблений, оскільки його статистична значущість недостатня.

Таким чином, на етапі відновлення параметрів відбувається не тільки визначення їх значень, але й обчислення статистичної значущості результатів. Очевидно, що впродовж функціонування системи зменшення невизначеності цілепокладання, кількість спостережень буде збільшуватися, відповідно буде зростати і точність відновлення параметрів.

Важливим завданням при реалізації індуктивного підходу до відновлення пропущених параметрів цілі є формування масиву вхідних даних для побудови моделі класифікації і проведення подальшого аналізу. Для максимальної повноти спостережень про ціль та обставини її появи потрібно забезпечити дані, що відносяться до наступних груп:

1. Параметри цілі – набір елементів, які дозволяють однозначно її ідентифікувати.
2. Зовнішня характеристика цілі – параметри, які дозволяють встановити обставини її появи, її форму, а також зв'язок з іншими цілями і цінностями підприємства.
3. Характеристика джерела цілі – параметри, що характеризують керівника, який сформулював ціль. До таких параметрів може бути віднесено його місце в організаційній структурі підприємства, тип зв'язку з підрозділом ОПР, мотиваційна характеристика керівника (з етичних міркувань цей параметр не повинен бути доступний для перегляду) та інші подібні.
4. Характеристика ситуації на підприємстві – параметри, які описують фінансове, матеріальне, кадрове та фінансове становище підприємства. Для скорочення витрат на підготовку даних бажано забезпечити можливість їх безпосереднього отримання з наявних форм звітності.
5. Характеристика зовнішнього середовища – параметри, що описують стан зовнішніх, відносно підприємства, сутностей – економічної, політичної, соціальної та інших [16].

Дана група параметрів може бути отримана експертним шляхом. Інерційність їх зміни є достатньо високою, корегування таких параметрів може відбуватися не частіше за один – два рази на рік.

6. Характеристика виконання цілі – відомості про процес реалізації цілі – керівники і співробітники які цим займалися, розроблені підцілі, фактично витрачений час та інші ресурси, отримані результати. Даний блок параметрів дозволяє оцінити фактичну ефективність виконання цілей, а також скласти об'єктивну характеристику роботи виконавців.

Накопичення масиву інформації, достатньої для роботи розглянутих вище алгоритмів вимагає тривалого часу. Тому на початкових етапах впровадження методів зниження невизначеності цілепокладання можуть використовуватися тільки нормативний та дедуктивний підходи. Індуктивні методи зменшення невизначеності доцільно впроваджувати за умов зростання обсягів накопиченої інформації.

Таким чином, запропоновані методи зменшення невизначеності цілепокладання в системі стратегічного управління на ПрАТ «Ліктрави» дозволяють знизити негативний ефект розсіювання цілей і за рахунок цього поліпшити ефективність управління. Запропоновані підходи охоплюють різні фази зрілості системи цілепокладання, що дозволяє обрати такі з них, які найбільш повно відповідають умовам функціонування підприємства.

ВИСНОВКИ

Опрацювавши матеріали роботи, можна зробити наступні висновки:

1. Стратегічні цілі – це пріоритети, на досягненні яких підприємство має намір працювати у довгостроковій перспективі (наприклад, протягом 5-10 років). Стратегічні цілі рекомендовано щороку переглядати, з метою їх уточнення та актуалізації, враховуючи зміни внутрішніх або зовнішніх чинників. Стратегічні цілі підприємства формуються під впливом можливостей і загроз зовнішнього середовища. Таким чином, виявлення та аналіз факторів впливу зовнішнього середовища відіграє важливе значення для формалізації стратегічних намірів підприємства.

2. Формування стратегічних цілей підприємства є одним із етапів стратегічного управління і складається з постановки стратегічних цілей, аналізу зовнішнього та внутрішнього середовищ, розроблення стратегічних альтернатив, вибору стратегії. Одним з основних методичних інструментів формування, що використовується для встановлення стратегічних цілей, є SMART-підхід. Суть його полягає в тому, що ставляться конкретизовані цілі, що відповідають вимогам конкретності (Specific), вимірюваності (Measurable), досяжності (Attainable), доречності (Relevant), обмеженості в часі (Time-bound). Другий підхід – ситуаційний із фокусом на місію. Такий підхід варто використовувати тоді, коли цілі ставляться або відбувається їх коригування, залежно від ситуації, що складається. Орієнтиром для постановки цілей є найвище призначення підприємства, місія. Третій підхід – гібридний, в якому поєднується SMART і ситуаційний підхід із фокусом на місію. В цьому підході поєднано «плюси» перших двох підходів: на основі місії відбувається постановка або коригування цілей за принципом SMART.

3. ПрАТ «Ліктрави» зареєстроване 29.12.1994. На сьогоднішній день, ПрАТ «Ліктрави» заготовляє лікарську рослинну сировину в екологічно чистих регіонах України і зарубіжних країн.

На підприємстві «Ліктрави» діє система багатоступінчастого контролю якості продукції, яка включає перевірку вхідної рослинної сировини, контроль на проміжних етапах і контроль готової продукції. Аналіз фінансово-економічного становища ПрАТ «Ліктрави» передбачає оцінку фінансових результатів, ступеня стійкості, забезпеченості активами, рентабельність та ефективність діяльності підприємства. Він базується на даних фінансової звітності та бухгалтерського обліку, на розрахунку й зіставленні значної кількості показників і коефіцієнтів. У ПрАТ «Ліктрави» дещо збільшується знос основних фондів останні три роки. Дана цифра не значна і може бути пов'язана з запланованою модернізацією окремих ліній, яку постійно проводить підприємство. Але слід звертати увагу на цей показник в майбутньому, оскільки він може сигналізувати про системні проблеми на підприємстві.

Виходячи з наведеного, можна зробити висновок, що одним з важливих компонентів фінансової стійкості та ефективної господарської діяльності є наявність необхідної кількості фінансових ресурсів, які можна сформулювати лише за умови ефективної роботи підприємства та отримання прибутку, що неможливо без застосування релевантних управлінських рішень.

4. Своєю місією ПрАТ «Ліктрави» вбачає розробку і виробництво сучасних лікарських засобів на основі екологічно чистих лікувальних трав вирощених на Житомирщині, що задовольняють всі вимоги охорони здоров'я і відповідають очікуванням пацієнтів, реалізація чого ставить наступні стратегічні цілі:

- лідерство на ринку переробки лікувальних трав України шляхом розробки якісних і сучасних препаратів.
- продовження реалізації проектів із зарубіжними партнерами.
- підвищення частки прибуткових препаратів із лікарських трав в загальному товарному портфелі компанії.
- постійна модернізація та розширення виробничих потужностей з переробки лікарських трав.

5. Цілепокладання як загальна складова функцій управління ПрАТ «Ліктрави» в проектній діяльності безпосередньо зв'язує всі наявні елементи системи управління ПрАТ «Ліктрави», а саме: об'єкти, процеси і суб'єкти. Цілепокладання через наявні стратегії, планування, формування бізнес-процесів, організаційні структури, а також ресурси, що є у ПрАТ «Ліктрави», функціонально пов'язано з досягненням стратегічних цілей. Будь-який проект реалізується в координатах системи цілей, а також зовнішніх і внутрішніх обмежень. На безпосереднє досягнення мети і завдань, що стоять перед ПрАТ «Ліктрави» і представляють його бажаний в майбутньому стан, направлений процес управління.

Запропоновані у роботі методи зменшення невизначеності цілепокладання в системі стратегічного управління на ПрАТ «Ліктрави» дозволяють знизити негативний ефект розсіювання цілей і за рахунок цього поліпшити ефективність управління. Запропоновані підходи охоплюють різні фази зрілості системи цілепокладання, що дозволяє обрати такі з них, які найбільш повно відповідають умовам функціонування підприємства.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Башинська І.О. SMART-підхід до визначення цілей смартизації промислового підприємства. Вчені записки Таврійського національного університету імені В. І. Вернадського. Серія: Економіка і управління. 2019. №5, Том 30 (69), Частина 1. С. 41-46.
2. Беляєва Н. С., Габер В. В. Зміст стратегічного управління людськими ресурсами. Приазовський економічний вісник. 2020. Вип. 3 (20). С. 82-88.
3. Герасимчук В.О. Стратегічне управління підприємством. К.: КНЕУ, 2019. 360 с.
4. Грибов В. Д. Основи управлінської діяльності: підручник. Цілі та стратегії розвитку організації, 2016. URL: https://stud.com.ua/42602/menedzhment/tsili_strategiyi_rozvitku_organizatsiyi
5. Гринько Т. В., Андросова І. О. Підходи до впровадження стратегічного планування на торговельних підприємствах. Проблеми економіки. 2020. № 4. С. 146–154.
6. Гулик Т. В., Кобзев А. В. Стратегічне управління розвитком персоналу як джерело підвищення конкурентоспроможності підприємства. Економіка і суспільство. 2018. Вип. 18. С. 353-358.
7. Довбня С.Б., Найдовська А.О. Стратегія підприємства. Частина 2: Навч. посібник. Дніпро. НМетАУ. 2021. 92 с.
8. Довгань Л. Є., Каракай Ю. В., Артеменко Л. П. Стратегічне управління. навч. посіб. 2-ге вид. К. Центр учбової літератури, 2019. 440с.
9. ДСТУ ІSO 9000:2015. Системи управління якістю. Основні положення та словник термінів. [Чинний від 2016-07-01]. Київ: ДП «УкрНДНЦ», 2016. 45 с.
10. Жовковська Т.Т. Цілепокладання у рефлексивному управлінні розвитком підприємства. Східна Європа: економіка, бізнес та управління..

Вип. 3 (14). 2018. URL: http://www.easterneurope-ebm.in.ua/journal/14_2018/31.pdf

11. Іванов С. М. Аналіз переваг використання SMART- технологій в економіці. Економіка та держава. 2018. № 7, С. 35-38.
12. Коваленко М. В., Вовк І. М. Формування організаційно-економічного механізму управління стратегічним розвитком підприємства. Економіка та суспільство. 2016. № 20. С. 255–262
13. Леськова С.В. Стратегічне планування у практиці управління персоналом сучасного підприємства. Вісник Львівського торговельно-економічного університету. Економічні науки. № 68, 2022. С. 91-96
14. Лікарчук Н.В. Сутність стратегії як функції управління. Вісник Київського національного університету імені Тараса Шевченка. Державне управління. 2017. Вип. 1. С. 37-40.
15. Марченко О.В. Стратегічні засади планування діяльності підприємства. Тези 74-ї наукової конференції професорів, викладачів, наукових працівників, аспірантів та студентів Національного університету «Полтавська політехніка імені Юрія Кондратюка» (Полтава, 25 квітня–21 травня 2022 р.). Полтава. Національний університет імені Юрія Кондратюка, 2022. Т. 1. С. 423–425.
16. Михайлик Д. Методи зменшення невизначеності цілепокладання в системі стратегічного управління. Економіка та суспільство. 2020. (22). URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/128>
17. Мікловда В.П., Ступко А.В., Брітченко І.Г., Кубіній Н.Ю. Малий бізнес як фактор розвитку конкурентоспроможності регіону. Полтава: ІЦІС «Техсервіс», 2012. 200 с.
18. Остапенко Т. А., Копняк К. В. Особливості формування стратегії управління людськими ресурсами як складника загальної стратегії організації. Східна Європа: економіка, бізнес та управління. 2019. Вип. 5 (22). С. 104-108.

19. Панфілов Д. Цілепокладання як екзистенціальна потреба людини. 2014. URL: http://er.ucu.edu.ua/bitstream/handle/1/183/Panfilov_Goal%20Formulation.pdf?sequence=1&isAllowed=y
20. Плинокос Д. Д. Використання технології постановки цілей «SMART» в управлінні ВНЗ. Ефективні моделі управління в сучасних умовах: теорія і практика: збірник тез доповідей Міжнародної науково-практичної конференції, 10-11 червня 2016 року. Кіровоград: Ексклюзив-Систем, 2016. С. 128-129.
21. Ратушняк О. Г. Використання SMART технологій при постановці цілей в управлінні підприємством. Матеріали науково-технічної конференції підрозділів ВНТУ, Вінниця, 10-12 березня 2021 р. URL: <https://conferences.vntu.edu.ua/index.php/allvntu/index/pages/view/zbirn2021>
22. Саєнко М. Г. Стратегія підприємства. підруч. К. Економічна думка. 2016. 390 с.
23. Стратегічне управління конкурентоспроможністю: системний метод та екзистенціальна експозиція: Монографія [Мошак С.М., Мікловда В.П., Шандор Ф.Ф., Кубіній Н.Ю., Кубіній В.В.]. Мукачево: Карпатська вежа, 2017. 240 с.
24. Стратегічний ІЯ-менеджмент в умовах розвитку сучасного підприємства. Збірник наукових праць ЧДТУ. 2020. Вип. 59. С. 52-64.
25. Стратегічний менеджмент: навч. посіб. за заг. ред. Бутка М. П. Київ. Центр учбової літератури, 2016. С. 376.
26. Харченко Ю.А. Шляхи поліпшення системи управління ресурсами підприємства. Ефективна економіка. 2022. № 7. URL: <https://www.nayka.com.ua/index.php/ee/article/view/150/150>
27. Хмелевський О.В. Процес цілепокладання в управлінні експортно-орієнтованими підприємствами. Вісник Хмельницького національного університету: Серія Економіка. 2016. № 6. С.202-209.
28. Швиданенко Г. О. Розвиток підприємства: стратегічні наміри, ризики та ефективність: колективна монографія. К. КНЕУ. 2015 231 с.

29. Шершньова З. Є. Стратегічне управління: Підручник. 2-е вид., перероб. і доп. К.: КНЕУ, 2018. 699 с.
30. Яковенко С.Л., Власенко Т.Ю. Ефективне управління економічною стійкістю підприємства – запорука успішного бізнесу. Регіональна економіка та управління. 2018. Вип. 2 (20). С. 102–105.
31. «SMART» парадигма як основа визначення: розумна організація, розумна компанія, розумна фабрика. URL: <https://aei.org.ua/smart-paradigma-yakosnova-viznachennya-ro>
32. <https://liktravy.ua/>



Основні стратегії підприємства

Стратегії	Продукти	Ринки	Розвиток
Стратегія концентрованого зростання			
Посилення позицій	Освоєний	Освоєний	Ресегментування й репозиціонування
Розвиток ринку	Освоєний	Новий	Маркетинг нових ринків
Розвиток продукту	Новий	Освоєний	Інноваційні розробки
Стратегія інтегрованого зростання			
Зворотна вертикальна інтеграція	Освоєний	Освоєний	Інтеграція з постачальниками
Пряма вертикальна інтеграція	Освоєний	Освоєний	Інтеграція з торгівельними посередниками
Стратегія диверсифікованого зростання			
Центрована диверсифікованість	Новий	Освоєний	Розширення старого виробництва для випуску нового продукту
Горизонтальна диверсифікованість	Новий	Освоєний	Освоєння нової технології на старому виробництві для нового продукту
Конгломератна диверсифікованість	Новий	Новий	Нові технології на новому виробництві для нового продукту й нового ринку
Стратегія скорочення			
Ліквідація компанії	Припинення випуску	Припинення продажу	Продаж компанії
«Збір урожаю»	Освоєний	Освоєний	Скорочення запасів, розпродаж продукції, залишкового устаткування
Скорочення частини компанії	Освоєний	Освоєний	Продаж окремих СОБ, закриття відділів
Скорочення витрат	Освоєний	Освоєний	Реалізація стратегії лідерства за витратами

Динаміка показників діяльності ПрАТ «Ліктрави»

Показник	2019	2020	2021 рік
Коефіцієнт абсолютної ліквідності	0,8	0,9	1,57
Коефіцієнт заборгованості	0,28	0,49	0,4
Коефіцієнт забезпечення власними оборотними коштами	0,44	0,78	0,14
Коефіцієнт покриття запасів	0,95	5,03	5,58
Чистий оборотний капітал	1958054	2317542	2891824
Коефіцієнт Бівера	0,5	0,43	0,54
Показник фінансової стабільності	2,56	1,04	1,49
Коефіцієнт фінансового ризику	0,22	0,43	0,76
Коефіцієнт поточної ліквідності	8,73	7,9	8,24
Рентабельність діяльності	15,1%	12,3%	14,2%