

Державний торговельно-економічний університет
Кафедра менеджменту

ВИПУСКНА КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

на тему:

«Формування системи стратегічного планування на підприємстві»
(за матеріалами ТОВ «ПЛАСТИКС-УКРАЇНА», м. Київ)

Студента 5 курсу 2 групи
спеціальності 073 «Менеджмент»
освітньої програми
«Управління бізнесом»

Ілюшина
Олексія Юрійовича

Науковий керівник:
кандидат економічних наук,
доцент

Підкамінний
Ігор Миколайович

Гарант освітньої програми:
кандидат економічних наук,
доцент

Підкамінний
Ігор Миколайович

Київ 2023

Державний торговельно-економічний університет

Факультет економіки, менеджменту та психології

Кафедра менеджменту

Освітній ступінь бакалавр

Спеціальність 073 «Менеджмент»

Освітня програма «Управління бізнесом»

Затверджую

Зав. кафедри менеджменту

« »

2023 р.



**Завдання
на випускню кваліфікаційну роботу студенту**

Ілюшину Олексію Юрійовичу

1. Тема випускної кваліфікаційної роботи

Формування системи стратегічного планування на підприємстві
(за матеріалами ТОВ «ПЛАСТИКС-УКРАЇНА», м.Київ)

Затверджена наказом ректора від «11» жовтня 2022 р. № 2655.

2. Строк здачі студентом закінченої роботи 27.01.2023 р.

3. Цільова установка та вихідні дані до роботи

Мета дослідження: удосконалення системи стратегічного планування підприємства ТОВ «ПЛАСТИКС-УКРАЇНА».

Об'єкт дослідження: система стратегічного планування ТОВ «ПЛАСТИКС-УКРАЇНА».

Предмет дослідження: теоретичні, методичні та практичні питання функціонування системи стратегічного планування на підприємстві.

4. Консультанти по роботі із зазначенням розділів, за якими здійснюється консультування:

Розділ	Консультант (прізвище, ініціали)	Підпис, дата	
		Завдання видано	Завдання виконано
1	Підкамінний І.М.	14.11.2022 р.	30.11.2022 р.
2	Підкамінний І.М.	14.11.2022 р.	15.12.2022 р.
3	Підкамінний І.М.	14.11.2022 р.	27.12.2022 р.

5. Зміст випускної кваліфікаційної роботи (перелік питань за кожним розділом)

ВСТУП

РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ТА МЕТОДИЧНІ ЗАСАДИ ФОРМУВАННЯ СИСТЕМИ СТРАТЕГІЧНОГО ПЛАНУВАННЯ НА ПІДПРИЄМСТВІ

- 1.1. Сутність і призначення стратегічного планування в господарській діяльності підприємства
- 1.2. Методичний підхід до вибору моделі стратегічного планування для підприємства

РОЗДІЛ 2. СТАН ФУНКЦІОНУВАННЯ СИСТЕМИ СТРАТЕГІЧНОГО ПЛАНУВАННЯ В ТОВ «ПЛАСТИКС-УКРАЇНА»

- 2.1. Організаційно-економічна характеристика підприємства
- 2.2. Стан зовнішнього середовища підприємства
- 2.3. Функціонування системи стратегічного планування на підприємстві

РОЗДІЛ 3. УДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ СТРАТЕГІЧНОГО ПЛАНУВАННЯ В ТОВ «ПЛАСТИКС-УКРАЇНА»

ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

ДОДАТКИ

6. Календарний план виконання випускної кваліфікаційної роботи

№ з/п.	Назва етапів випускної кваліфікаційної роботи	Строк виконання етапів роботи	
		за планом	фактично
1.	Забезпечення студентів Положенням про випускну кваліфікаційну роботу (проект) та Методичними рекомендаціями з виконання випускної кваліфікаційної роботи бакалавра	до 12.09.22 р.	до 12.09.22 р.
2.	Визначення напрямку дослідження та затвердження теми випускної кваліфікаційної роботи	до 01.11.22 р.	до 01.11.22 р.
3.	Складання плану та підготовка індивідуального завдання для виконання випускної кваліфікаційної роботи	до 14.11.22 р.	до 14.11.22 р.
4.	Рецензування планів випускної кваліфікаційної роботи	до 21.11.22 р.	до 21.11.22 р.
5.	Проходження студентами практичної підготовки на об'єктах, за якими виконуються випускні кваліфікаційні роботи	28.11.22 - 16.12.22 р.	28.11.22 - 16.12.22 р.
6.	Захист практичної підготовки	18.12.22 - 20.12.22 р.	18.12.22 - 20.12.22 р.
7.	Збір статистичних даних, підготовка аналітичного матеріалу випускної кваліфікаційної роботи	до 16.12.22 р.	до 16.12.22 р.
8.	Представлення на рецензування науковому керівнику рукопису другого (дослідницького) розділу випускної кваліфікаційної роботи	до 23.12.22	до 23.12.22
9.	Періодичне звітування студентів про виконання випускної кваліфікаційної роботи перед науковими керівниками та завідувачем кафедри	з 10 по 20 число щомісяця	з 10 по 20 число щомісяця
10.	Представлення закінченої випускної кваліфікаційної роботи бакалавра на кафедру (з листом-відгуком з підприємства – об'єкту дослідження), перевірка на плагіат та її реєстрація	до 27.01.23 р.	до 27.01.23 р.
11.	Підготовка відгуку на випускну кваліфікаційну роботу науковим керівником	до 06.02.23 р.	до 06.02.23 р.
12.	Проведення попереднього захисту випускної кваліфікаційної роботи та проходження внутрішнього рецензування	Згідно графіка	Згідно графіка
13.	Вирішення питання про допуск випускної кваліфікаційної роботи до захисту	Згідно графіка	Згідно графіка
14.	Направлення випускної кваліфікаційної роботи у ЕК для захисту	Згідно графіка	Згідно графіка

15.	Захист випускної кваліфікаційної роботи в екзаменаційній комісії	Згідно графіка навч. процесу	Згідно графіка навч. процесу
-----	--	------------------------------	------------------------------

7. Дата видачі завдання: 14 листопада 2022 р.

8. Науковий керівник випускної кваліфікаційної роботи

Підкамінний І.М.

(прізвище, ініціали, підпис)

9. Гарант освітньої програми

І.М.

Підкамінний

(прізвище, ініціали, підпис)

10. Завдання прийняв до виконання студент

Ілюшин О.Ю.

(прізвище, ініціали, підпис)

11. Відгук наукового керівника випускної кваліфікаційної роботи

Підготовлене наукове дослідження є актуальним для будь-якого підприємства України, що потребує впровадження стратегічного планування господарської діяльності.

Використані автором загальнонаукові та спеціальні методи дослідження є адекватними та доцільними. Автором продемонстровано певний рівень знань і розумінь предмета дослідження.

Проте, в роботі є недоліки, пов'язані з фрагментарністю дослідження підприємства та недостатньою аргументованістю отриманих результатів і висновків.

Тема наукового дослідження розкрита не повною мірою, внаслідок чого запропоновані рекомендації є поверховими та недостатніми для підвищення ефективності системи стратегічного планування господарської діяльності досліджуваного підприємства.

Дослідження виконано самостійно. А тому випускна кваліфікаційна робота О.Ю.Ілюшина рекомендується до захисту.

Науковий керівник випускної кваліфікаційної роботи

(підпис, дата)

Відмітка про попередній захист

Підкамінний І.М.

(ПІБ, підпис, дата)

12. Висновок про випускну кваліфікаційну роботу

Випускна кваліфікаційна робота студента

Ілюшина О.Ю.

(прізвище, ініціали)

може бути допущена до захисту екзаменаційної комісії.

Гарант освітньої програми _____

Підкамінний І. М.

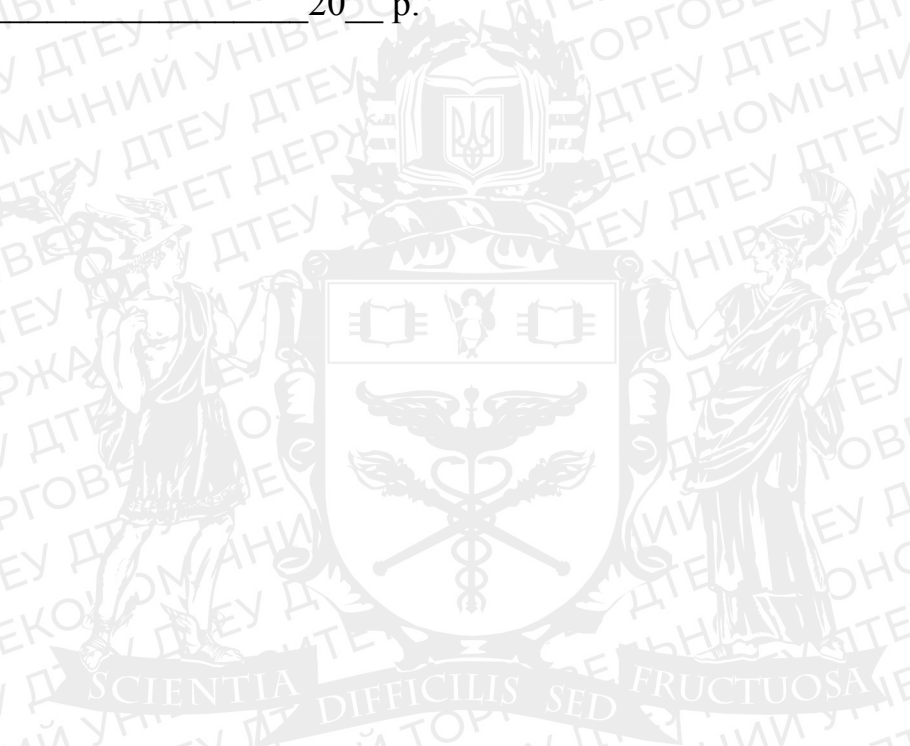
(прізвище, ініціали, підпис)

Завідувач кафедри _____

Бай С. І.

(підпис, прізвище, ініціали)

« _____ » _____ 20 _____ р.



Анотація

випускної кваліфікаційної роботи, виконаної на тему:

«Формування системи стратегічного планування на підприємстві»
(за матеріалами ТОВ «ПЛАСТИКС-УКРАЇНА», м. Київ)

Випускна кваліфікаційна робота бакалавра присвячена дослідженню системи стратегічного планування на підприємстві. У роботі досліджено систему стратегічного планування ТОВ «ПЛАСТИКС-УКРАЇНА» (м. Київ).

Досліджено динаміку основних показників стратегічного планування на підприємстві, ефективність впровадження організаційних змін на підприємстві.

Ключові слова: формування системи стратегічного планування, стратегічне планування, ефективність стратегічного планування.

Annotation

final qualifying paper performed on the theme:

“Formation of a strategic planning system at the enterprise”
(based on materials LLC «PLASTICS-UKRAINE», Kyiv)

The bachelor's thesis is devoted to the study of the process of strategic planning at the enterprise. The work examines the system of strategic planning of the enterprise.

The dynamics of the main indicators of strategic planning at the enterprise were studied, the effectiveness of the implementation of organizational changes at the enterprise was evaluated.

Key words: formation of a strategic planning system, strategic planning, effectiveness of strategic planning.

ЗМІСТ

ВСТУП	9
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ТА МЕТОДИЧНІ ЗАСАДИ ФОРМУВАННЯ СИСТЕМИ СТРАТЕГІЧНОГО ПЛАНУВАННЯ НА ПІДПРИЄМСТВІ	11
1.1. Сутність і призначення стратегічного планування в господарській діяльності підприємства	11
1.2. Методичний підхід до вибору моделі стратегічного планування для підприємства	20
РОЗДІЛ 2. СТАН ФУНКЦІОНУВАННЯ СИСТЕМИ СТРАТЕГІЧНОГО ПЛАНУВАННЯ В ТОВ «ПЛАСТИКС- УКРАЇНА»	24
2.1. Організаційно-економічна характеристика підприємства	32
2.2. Стан зовнішнього середовища підприємства	
2.3. Функціонування системи стратегічного планування на підприємстві	36
РОЗДІЛ 3. УДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ СТРАТЕГІЧНОГО ПЛАНУВАННЯ В ТОВ «ПЛАСТИКС-УКРАЇНА»	39
ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ	41
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	42
ДОДАТКИ	46

ВСТУП

Актуальність теми випускної кваліфікаційної роботи.

Стратегічне планування підприємства є необхідним і актуальним для досягнення поставлених цілей. Воно допомагає підприємству планувати та керувати своєю діяльністю на постійній основі та прискорювати досягнення цілей. Стратегія стає основою для створення рішень, які допомагають підприємству досягти більш високих результатів за рахунок використання потенціалу підприємства.

Метою дослідження є удосконалення системи стратегічного планування підприємства ТОВ «ПЛАСТИКС-УКРАЇНА».

Для досягнення поставленої мети було встановлено та вирішено такі **завдання:**

- розкрито сутність і призначення стратегічного планування в господарській діяльності підприємства;
- визначено методичний підхід до вибору моделі стратегічного планування для підприємства;
- здійснено організаційно-економічну характеристику ТОВ «ПЛАСТИКС-УКРАЇНА»;
- проаналізовано стан зовнішнього середовища ТОВ «ПЛАСТИКС-УКРАЇНА»;
- оцінено функціонування системи стратегічного планування в ТОВ «ПЛАСТИКС-УКРАЇНА»;
- розроблено пропозиції з удосконалення системи стратегічного планування ТОВ «ПЛАСТИКС-УКРАЇНА».

Об'єктом дослідження є процес функціонування системи стратегічного планування в ТОВ «ПЛАСТИКС-УКРАЇНА».

Предмет дослідження – теоретичні, методичні та практичні аспекти функціонування системи стратегічного планування на підприємстві.

Методи дослідження. Було застосовано загальнонаукові методи: аналіз, синтез, аналогія, спостереження, системний і ситуаційний підходи; методи стратегічного аналізу: SWOT, PESTLE, моделі п'яти конкурентних сил.

Інформаційна база дослідження – наукові публікації вітчизняних і зарубіжних вчених щодо розвитку та впровадження стратегічного управління на підприємствах, Інтернет-ресурси, звітність ТОВ «ПЛАСТИКС Україна» та спостереження автора.

Практична значущість дослідження. Висновки та рекомендації роботи враховані керівництвом ТОВ «ПЛАСТИКС УКРАЇНА» для удосконалення стратегічного планування в майбутньому періоді.

Структура та обсяг роботи. Випускна кваліфікаційна робота складається зі вступу, трьох розділів, висновків і пропозицій, списку використаних джерел. Основний текст роботи викладений на 11-41 сторінках тексту в т.ч. 6 таблиць. Список використаних джерел складає 19 найменувань на 42-43 сторінках. Робота містить 5 додатків, викладених на 46-48 сторінках.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ ТА МЕТОДИЧНІ ЗАСАДИ ФОРМУВАННЯ СИСТЕМИ СТРАТЕГІЧНОГО ПЛАНУВАННЯ НА ПІДПРИЄМСТВІ

1.1. Сутність і призначення стратегічного планування в господарській діяльності підприємства

Стратегічне планування - це процес, який допомагає підприємствам розробляти довгострокову відповідь на зміни в середовищі й використовувати ресурси, щоб досягти їх цілей. [1] Його завдання складається з визначення цілей та завдань підприємства, а також прийняття політик і стратегій для досягнення цих цілей. Це поєднує планування продуктів, процесів, поставок, реклами та інших ключових функцій у його загальну стратегію підприємства. Ця стратегія забезпечує зростання продажів, підвищення рентабельності, усвідомлення бренду і забезпечення конкурентоспроможності. [додаток Б]

Стратегічне управління має за мету забезпечити взаємозв'язок між місією організації та її основними цілями в умовах змінного економічного середовища, а також місце для забезпечення використання ресурсів і засобів, що допоможуть досягти поставлених цілей.

Призначено для створення довгострокової стратегії для організації, щоб допомогти їй досягти її цілей та у довгостроковій перспективі. Цей процес включає визначення цілей та планів для їх досягнення, а також розробку плану змін та інновацій, що необхідні для реалізації досягнутих цілей.

При плануванні стратегії компанія проводить внутрішній та зовнішній аудит, щоб визначити свої сильні та слабкі сторони (аналіз

SWOT), обґрунтовано вирішує, до яких ринків потрібно зосередитися, а яких не варто, як розподілити доступні ресурси і чи має місце злиття або ж створення спільного підприємства. [2]

Керівники вищого керівництва мають відповідальність за розподіл ресурсів, необхідних для реалізації бізнес-стратегій, які мають довгостроковий вплив на успіх організації.

Після того, як стратегія сформульована і розподілені ресурси для його виконання, компанія приймає рішення про цілі або цілі, пов'язані з цією стратегією. Успіх на цьому етапі залежить від того, наскільки чітко керівництво передає обрану стратегію всьому персоналу і заохочує їх втілити її в життя.

Для ефективної реалізації стратегії необхідно створити міцну структуру або основу, щоб впровадити стратегію, максимально використати доступні ресурси та призначити маркетингові зусилля для досягнення встановлених цілей та завдань стратегії. Досвід людей, що володіють комерційною діяльністю, показують, що успіх одного дня не може бути гарантованим для другого. Тому, для того щоб досягти максимальної ефективності, менеджери повинні виміряти результат використання конкретної стратегії після того, як вона була застосована. [3]

Оцінка стратегії включає аналіз умов, які мають вплив на виконання стратегії, дослідження ефективності її імплементації і застосування необхідних коригуючих заходів, щоб покращити результати.

Наприклад, після реалізації стратегії покращення обслуговування клієнтів компанія може виявити, що їй потрібно прийняти нову програму управління взаємовідносинами з клієнтами (CRM), щоб досягти бажаних покращень у відносинах з клієнтами. Усі три етапи стратегічного планування відбуваються в межах трьох ієрархічних рівнів: вищого менеджменту, середнього менеджменту та операційного рівня. Таким

чином, вкрай важливо сприяти спілкуванню та взаємодії між співробітниками та менеджерами на всіх рівнях, щоб допомогти фірмі працювати як більш функціональна та ефективна команда.

Нестабільність бізнес-середовища змушує багато компаній приймати стратегії реагування, а не проактивні. Однак реактивні стратегії, як правило, життєздатні лише в короткостроковій перспективі, навіть якщо вони можуть вимагати витрати значної кількості ресурсів і часу для виконання. Стратегічне планування допомагає компаніям заздалегідь підготуватися та вирішувати проблеми з більш довгостроковим поглядом. Вони дозволяють компанії ініціювати вплив, а не просто реагувати на ситуації. [4]

Комунікація має вирішальне значення для успіху процесу стратегічного планування. Він ініціюється шляхом участі та діалогу між менеджерами та працівниками, що демонструє їхню відданість досягненню цілей організації. Стратегічне планування також допомагає керівникам і співробітникам демонструвати відданість цілям організації. Це тому, що вони знають, чим займається компанія, і причини, які стоять за цим. Стратегічне планування робить організаційні цілі та завдання реальними, і працівники можуть легше зрозуміти взаємозв'язок між своєю продуктивністю, успіхом компанії та винагородою. Як наслідок, і співробітники, і керівники прагнуть стати більш інноваційними та креативними, що сприяє подальшому зростанню компанії [5].

Розширений діалог і комунікація на всіх етапах процесу можуть посилити відчуття ефективності та важливості співробітників для загального успіху компанії. З цієї причини компаніям важливо децентралізувати процес стратегічного планування шляхом залучення керівників нижчого рівня та співробітників усієї організації.

Все більше компаній використовують стратегічне планування для розробки та впровадження ефективних рішень. Хоча планування вимагає

багато часу, зусиль і грошей, добре продуманий стратегічний план може ефективно сприяти зростанню компанії, досягненню її цілей і задоволенню її співробітників.

Далі вам потрібен стратегічний план, який описує, як ви плануєте реалізувати цю бізнес-стратегію.

Стратегічний бізнес-план — це план реалізації, який перетворює бізнес-стратегію на дії, які можна виконати з часом. Стратегічні бізнес-плани зазвичай виконуються протягом 3-5 років.

Розподіл ресурсів включає виділення коштів, управлінського персоналу та технічної експертизи.

Важливим аспектом є адаптація. Адаптація до зовнішнього середовища включає всі стратегічні дії для поліпшення відносин між організацією та середовищем. Необхідно адаптуватися як до сприятливих зовнішніх умов, так і до небезпечних зовнішніх умов, щоб визначити відповідні варіанти для забезпечення ефективної адаптації стратегій до зовнішніх умов.

Внутрішня координація включає координацію стратегічної діяльності з урахуванням сильних і слабких сторін організації для досягнення ефективної інтеграції внутрішніх операцій.

Щоб розробити стратегічний план треба поставити наступні запитання:

1. Де зараз бізнес? Зберіть якомога більше інформації про свій бізнес, включаючи його внутрішні операції та фактори, які визначають його прибутковість. Порівняйте бізнес з його конкурентами та детально опишіть подібності та відмінності. Це не повсякденне операційне дослідження, а ширший погляд на бізнес у контексті самого себе та його середовища. Але не збожеволійте, будьте реалістами щодо своїх бізнес-цілей. Будьте відстороненими та критичними у своєму аналізі.

2. Куди ти хочеш піти? Настав час вирішити, які ваші найвищі цілі на майбутнє. Почніть із формулювання свого бачення, цілей, цінностей, підходу та цілей. Загляньте уперед на п'ять або більше років, щоб передбачити, де ви хочете вести бізнес на той час. Це означає з'ясувати, на чому зосередитися для майбутнього бізнесу. Чи буде цей фокус іншим, ніж зараз, які конкурентні переваги ви маєте на ринку? Тут ви будете свій фундамент і починаєте зміни.

3. Як туди дістатися? Коли ви знаєте, де ви знаходитесь і куди хочете піти, ви можете почати планувати. Які зміни необхідно внести компаніям щодо структури та фінансування для досягнення своїх цілей? Визначте найкращий спосіб впровадження цих змін, часові рамки з кінцевими термінами та спосіб їх фінансування. Пам'ятайте, що мова йде про бізнес у цілому, тому розгляньте такі важливі заходи, як диверсифікація, безперервне зростання, придбання та інші функціональні питання. Тут дуже допоможе аналіз прогалин.

Після того, як ви відповіли на запитання вище та з'ясували, як досягти довгострокових цілей, викладених у вашому стратегічному плані, наступним кроком буде переконатися, що у вас є відповідні люди для керування всіма рухомими частинами. Вони мають бути аналітичними, творчо мислити та вміти вловлювати оперативні деталі.

Це не означає, що стратегічний план очолює одна людина. Краще не робити цього поодиночі; шукайте інші думки. Люди у вашій організації, починаючи знизу вгору, є чудовим ресурсом для надання перспективи з їх точки зору. Не забувайте враховувати пропозиції зацікавлених сторін, включаючи клієнтів, замовників, консультантів і консультантів.

Щоб розробити потужний стратегічний план, ви повинні спочатку мати чітке розуміння бізнесу, який плануєте розвивати. Як працює бізнес? Яким є бізнес у порівнянні з конкурентами на ринку? Стратегічний план будується на таких основних елементах:

Заява про місію: заява про місію описує, чим займається ваша компанія.

Заява про бачення: Заява про бачення пояснює, куди ваша компанія прямує в майбутньому.

Основні цінності: керівні принципи, які формують організаційну культуру компанії.

Бізнес-цілі: подумайте про використання техніки цілепокладання SMART. Це просто означає встановлення конкретних, вимірних, досяжних, відповідних і обмежених у часі цілей, яких ваша компанія хоче досягти.

План дій: план, що описує кроки, які необхідно зробити для досягнення бізнес-цілей організації.

Фінансовий: Розділ, у якому показано очікувані фінансові показники та ресурси, необхідні для виконання плану дій.

Показники ефективності: показники ефективності, які використовуватимуться для вимірювання ефективності плану дій. Приклад стратегічного плану: [Додаток В]

Місія: Будувати житлові будинки, які забезпечують добробут наших клієнтів.

Бачення: надавати нашим клієнтам найкращий досвід будівництва та розширювати наш бренд у всьому світі.

Основні цінності: стійкі інновації та повага до навколишнього середовища.

Бізнес-ціль 1: Збільшити операційну маржу з 15% до 20% у наступному році.

Бізнес-ціль 2: скоротити операційні витрати на 5% у наступному кварталі

Бізнес-ціль 3: наступного року збільшити кількість нових контрактів на 10%.

План Заходів:

Бізнес-ціль 1: Для підвищення операційної рентабельності буде найнятий новий персонал із досвідом сантехніки, електрики та кладки, щоб зменшити витрати на субпідряд. Це необхідно зробити до кінця першого кварталу. Бізнес-ціль 2: Щоб зменшити операційні витрати, компанія продає основні засоби. Завдяки цьому компанія більше не орендуватиме обладнання у сторонніх організацій, що значно скоротить операційні витрати в середньо- та довгостроковій перспективі. Бізнес-ціль 3: Щоб збільшити кількість підписаних нових контрактів, керівництво буде більше інвестувати у PR, маркетинг і рекламний відділ. Компанія також інвестуватиме у створення ключових позицій у процесі торгів, таких як оцінювачі контрактів.

Фінансовий: у цьому розділі буде детально описано витрати, пов'язані з робочими пунктами Плану дій, а також очікувані фінансові вигоди для компанії.

SWOT аналіз: [2] [Додаток Г]

Сильні сторони: доступне фінансування, впізнаваність бренду та досвід.

Слабкі сторони: відсутність засобів індивідуального захисту, людського капіталу та досвіду в таких сферах будівництва, як сантехніка, електрика та кладка, які вимагають субпідряду.

Можливість: Відсутність на ринку екологічно чистих будівельних компаній.

Загроза: великі будівельні компанії змагаються за контракти в цьому районі.

Стратегічний план базується на:

Аналіз перспектив розвитку організації, завданням якого є визначення факторів, що впливають на її розвиток;

Аналіз конкурентних позицій для визначення конкурентоспроможності продукту та заходів для підвищення ефективності роботи;

Обрати стратегію на основі аналізу перспектив розвитку різних видів діяльності організації з урахуванням наявності ресурсів;

Аналізуйте напрямки диверсифікації видів діяльності, шукайте нові та ефективніші види та визначайте очікувані результати.

Вибір стратегії повинен відповідати потенціалу організації. Якість стратегічного планування залежить від глибини і широти застосування наукових методів і принципів планування.

При неправильному підході до планування результати можуть бути нестійкими. Основними причинами неробочих програм є:

1. Корпоративне бачення, місія та цілі є нечіткими та неузгодженими;
2. Нерозуміння працівниками цілей компанії;
3. Неправильна оцінка необхідних ресурсів;
4. Недостатній проміжок часу між періодом оцінки та періодом найближчого плану впровадження;
5. Неналежне інформаційне забезпечення;
6. Відсутність системних методів планування;
7. План складається тільки проектувальником, без участі виконавця та замовника;
8. Кошториси складені без урахування стандартів, методів кількісного та якісного аналізу, досвіду компанії у формуванні та реалізації програм.

Основною метою стратегічного планування має бути узгодження бачення, місії та цілей бізнесу та ознайомлення з ними працівників. Інакше програма не могла б виконувати свою основну функцію — координацію діяльності підрозділів і особового складу.

Неправильне бачення, місія та цілі, наприклад, через неналежні маркетингові дослідження та невірні прогнози напрямок компанії не відповідає вимогам ринку, що вимагає коригування або навіть зупинки процесу реалізації плану.

Неправильна оцінка потреб у матеріальних, фінансових, інформаційних та аналітичних ресурсах може призвести до нереалізації планів.

Він складається лише з проектувальників, без участі виконавців та представників замовників, що також може призвести до нереалізації планів.

Типовим наслідком неякісної програми може бути переривання роботи, що супроводжується погіршенням морального клімату та стосунків, зниженням продуктивності та зниженням ентузіазму.

Стратегічне планування визначає майбутній вигляд підприємства. Але єдиним його реальним результатом є планування. Наступним кроком є розробка та використання конкретних заходів для реалізації цих планів.

Також стратегічне планування заохочує проактивність [16] у бізнесі. Стратегічне планування дозволяє підприємствам прогнозувати та планувати майбутнє. Підприємства можуть передбачити деякі несприятливі ситуації та вжити відповідних заходів для їх запобігання за допомогою стратегічного планування. Маючи надійний стратегічний план, компанії можуть застосовувати проактивний підхід, а не реагувати на події по мірі їх виникнення. Проактивність дозволяє компаніям не відставати від мінливих ринкових тенденцій і випереджати своїх конкурентів. Діє як орієнтир для керівництва компанії, координуючи функціональні операції організації для досягнення визначених цілей. Він керує керівництвом обговореннями та рішеннями щодо бюджетних оцінок і потреб у ресурсах, необхідних для досягнення конкретних цілей, тим самим підвищуючи ефективність і продуктивність. Незалежно від результату планування,

формальність корпоративного стратегічного планування має вирішальне значення для підвищення ефективності [16].

Розробка стратегічного плану є ключовим компонентом планування зростання. Розробивши конкретний стратегічний план, організація може отримати важливу інформацію про ринкові тенденції, категорії споживачів, а також пропозиції продуктів і послуг, які можуть вплинути на її успіх. Цілеспрямована та добре спланована стратегія, яка максимізує ефективність усіх продажів і маркетингових ініціатив, може допомогти збільшити прибутковість і частку ринку.

Активне зростання організації передбачає прийняття ризиків, пов'язаних з розвитком. Визначення точного напрямку, у якому ви хочете рухатися вашій організації, і того, як ви хочете досягти цього, може допомогти вам пом'якшити ці ризики та керувати ними. У міру того, як ваша компанія зростає в розмірах і складності, стратегічне бізнес-планування може ставати складнішим для підтримки зростання та розширення вашого бізнесу в довгостроковій перспективі [16].

1.2 Методичний підхід до вибору моделі стратегічного планування для підприємства

Існують такі підходи до стратегічного планування:

1. *Проста модель стратегічного планування.* Підхід до стратегічного планування також відомий як проста модель стратегічного планування. Компанії, які використовують цю структуру, включають стартапи або підприємства, які мало знають про стратегічне планування. Крім того, ця модель ідеальна для невеликих компаній, яким бракує ресурсів для виконання складних методів стратегічного планування. Він також зосереджений на розвитку місії, бачення та

основних цінностей бізнесу. Лідери підприємств можуть використовувати модель, щоб окреслити кроки, які необхідно зробити для досягнення бізнес-цілей. Базовий підхід до стратегічного планування може надалі дозволити бізнес-лідерам контролювати прогрес свого бізнесу. Основна перевага використання цієї моделі стратегічного планування полягає в тому, що вона допомагає вам створити тверду заяву про місію, яка ідеально описує причину існування вашого бізнесу. Крім того, ви можете використовувати його як ресурс для вибору середньострокових цілей вашої компанії щодо того, що вам потрібно досягти в першу чергу. Базовий підхід до стратегічного планування допоможе вам створити дієвий план із детальним описом кроків, які ваш бізнес має виконати для реалізації певних стратегій. Використовуючи цю модель, ви можете ефективно контролювати свій прогрес [8].

2. *Методологія цільового стратегічного планування.* Підприємства, які починають із базового підходу до стратегічного планування, зрештою переходять до цільового підходу до стратегічного планування. Ця модель підходить для зрілих організацій або компаній, які шукають більш витончений підхід до стратегічного планування. Це найбільш часто використовувана модель стратегічного планування. Він починається з аналізу слабких місць, загроз і можливостей бізнесу. Цільовий підхід до стратегічного планування також фокусується на внутрішніх і зовнішніх факторах, загрозах і конкуренції фірми. Далі ви можете використовувати модель стратегічного планування, щоб визначити проблеми та цілі, які можна використовувати для визначення пріоритетів бізнес-цілей [3].

3. *Узгоджувальний підхід стратегічного планування.*

Такий підхід допоможе вам створити міцний зв'язок між місією вашого бізнесу та ресурсами. Моделі можуть бути ідеальним інструментом для вашого бізнесу, особливо коли ви хочете точно налаштувати свої цілі та визначити, чому вони не були досягнуті. Ця модель допоможе вам окреслити ресурси вашого бізнесу. Крім того, це може допомогти власникам бізнесу визначити конкретні аспекти свого бізнесу, які працюють добре, і які сфери потребують певних налаштувань. Нарешті, ви можете включити ці коригування у свій бізнес-план. Цей крок є найважливішим у створенні ефективного бізнес-плану.

4. *Методологія сценарного стратегічного планування.* Це ще один поширений підхід до стратегічного планування, який варто розглянути. Це більше техніка стратегічного планування, ніж метод стратегічного планування. Цей метод дуже ефективний при виявленні проблем, цілей і зовнішнього середовища. Це корисно для підприємств, щоб підготуватися до різних сценаріїв, що впливають із зовнішніх сил, які змінюють бізнес-середовище. Модель стратегічного планування починається з визначення слабких місць, які можуть вплинути на бізнес. Визначивши потенційні вразливості, можна розглянути стратегії, які можна використати для усунення поширених вразливостей.

5. *Збалансована система показників.* Підхід до стратегічного планування передбачає врахування цілей, планів і діяльності бізнесу. Цю модель можна розробити за допомогою таких програм, як Google Sheets, PowerPoint і Excel. Підхід до стратегічного планування надає вам детальну інформацію про бізнес-плани та заходи.

6. *Стратегічне відображення.* Методологія стратегічного планування — це інструмент, який використовується для донесення

стратегічного плану. Цей інструмент підходить для досягнення бізнес-цілей високого рівня. Це допомагає повідомити про найдрібніші деталі вашого бізнесу за допомогою простих для розуміння макетів.

7. *SWOT* [2]. Підхід до стратегічного планування допомагає проаналізувати слабкі сторони, загрози, сильні сторони та можливості вашого бізнесу. Проведення SWOT-аналізу має важливе значення, щоб допомогти вам визначити, куди рухається ваш бізнес і конкретні сфери, які потребують покращення. Зрештою, менеджери з персоналу та співробітники повинні бути повністю знайомі зі своїм стратегічним планом, щоб він був ефективним, включаючи стратегію SWOT. Ось розбивка того, як провести SWOT-аналіз:

- 1) Визначити об'єктивність SWOT-аналізу.
- 2) Дослідіть свою ринкову позицію та галузь.
- 3) Перелічіть сильні сторони вашої компанії.
- 4) Перелічіть слабкі сторони вашого бізнесу.
- 5) Перелічіть потенційні зовнішні ефекти та дублюючі процеси.
- 6) Перелічіть потенційні загрози та основні проблеми.
- 7) Встановіть пріоритети на основі SWOT-аналізу.

РОЗДІЛ 2

СТАН ФУНКЦІОНУВАННЯ СИСТЕМИ СТРАТЕГІЧНОГО ПЛАНУВАННЯ В ТОВ «ПЛАСТИКС-УКРАЇНА»

2.1. Організаційно-економічна характеристика підприємства

«Пластик-Україна»[6] — великий дистриб'ютор полімерних матеріалів для рекламної індустрії, фасадного та інтер'єрного дизайну, промисловості, будівництва та упаковки.

Як офіційний дистриб'ютор, безпосередньо постачає на ринок України полімерні матеріали з понад 20 країн світу.

Компанія є частиною найбільшого пластикового конгломерату в Центральній та Східній Європі з офісами в Польщі, Україні, Молдові та Грузії.

З метою відповідності переконанням компаній щодо ведення прозорого бізнесу та керуючись Законом України «Про запобігання корупції», Законом України «Про основи національної антикорупційної політики України (антикорупційна стратегія)) 2014-2017» та Управління антикорупційної програми України ТОВ «Пластик-Україна» Додаткове антикорупційне законодавство.

За 20 років компанія своїм прикладом показує, що бути прозорою компанією не тільки можливо, але й вигідно.

Здійснює свою роботу на таких засадах:

- усі сторони є рівноправними, тобто партнерство між посередником та виробником і споживачем продукту, що, у свою чергу, надає альтернативу діловим партнерам, які однаково відповідають за порушення умов договору;
- підприємливість, що означає діловитість, зацікавленість у реалізації резервів, оригінальність у вирішенні конкретних завдань;

- оперативність, що означає плинність, динамічність і своєчасність постачальницько-збутової діяльності;
- надання послуг контрагентам, тобто діяльність, яка передбачає надання їм комплексу послуг;
- економічні інтереси в організації посередницьких каналів збуту;
- принцип комерційної діяльності, тобто комерційної діяльності, спрямованої на отримання достатнього прибутку через посередника;
- договірні принципи взаємовідносин з контрагентами.

Основний акцент у виробництві роблять на якість кінцевого виробу, тому вони можуть запропонувати контрактне виробництво пластикових виробів до повністю готового продукту з тестуванням, упаковкою, доставкою, сертифікацією і митним оформленням на ваш склад у будь-якій точці світу.

У роботі підприємство керується ключовими принципами: охорона навколишнього середовища та виробництво якісної продукції; дотримання законодавства та сплата податків; створення гідних робочих місць і турбота про колектив компанії; ініціювання та підтримка підвищення кваліфікації наших співробітників.

Офіси знаходяться в усіх великих містах України, а також у Польщі, Азербайджані, Грузії та Молдові. Компанія постійно розширює асортимент продукції і послуг, що дає можливість розширювати географію їхньої роботи.

Місія підприємства: Збільшення обсягів виготовлення пластикової продукції, освоєння нових видів товарів та розширення географії збуту, зміцнення своїх позицій через випуск високоякісної продукції.

Управління персоналом можна розкрити як спрямовану діяльність домогтися більш ефективного використання особистого потенціалу співробітників Організаційні цілі та завдання. Ефективність іноді

розуміють вузько Значення - як отримати максимальний прибуток. Проте все більше Ефективність можна відстежувати не тільки з точки зору економіки - якості, Економіка, інновації, продуктивність, прибуток тощо.

Широкий контекст і зв'язки з психологічними та особистісними концепціями Ступінь завершення програми, як задоволеність співробітників своєю участю, мотивація співробітників до участі Працювати ефективно, в штаті організації, на високому рівні командна самооцінка.

ТОВ «ПЛАСТИКС-УКРАЇНА» у звітному році мав 6 основних структурних підрозділів: приймально-апаратний цех, цех фасування, цех виробництва охоронних систем, цех виробництва систем відеоспостереження, систем пожежної безпеки, розробка та виробництво пластикових виробів.

Компанія структурована лінійно та функціонально (комбінований) тип організаційної структури.

Основними партнерами є такі торгівельні марки як “Covestro”, “Orafol”, “Hi-bond” та інші.

Підприємство надає послуги:

1. Продажу матеріалів для реклами, будівництва, матеріали для пакування, промислові матеріали.
2. Транспортно-експедиційні послуги: доставка товарів споживачам; організація доставки матеріалів, виробів, продуктів спеціалізованими транспортними засобами; прийняття вантажів з пунктів відправки або призначення за дорученням покупців;
3. Логістичні послуги: оптимізація термінів та способів зберігання та доставка вантажів; формування комплектів замовлення, якісне зберігання товарів.

Підприємство має лінійну функціональну структуру управління з вертикальним розподілом повноважень і відповідальності за функції

управління та прийняття рішень. Структура має 3 рівні управління. Така структура дозволяє організувати управління (директор-заступник директора-департамент або начальник відділу-працівник відділу), а функціональні відділи корпоративної організації управління лише допомагають лінійним керівникам вирішувати управлінські завдання.

У лінійній функціональній структурі управління лінійний керівник не підпорядковується функціональному керівнику органу управління. Безпосереднє управління здійснюється директорами, інтерактивними процесами керують функціональні відділи, а внутрішні процеси підпорядковані лінійним керівникам. Виробничі підрозділи ТОВ “Пластікс Україна” відповідають сфері діяльності. Основні відділи включають відділ торгівлі, відділ транспорту, відділ логістики, відділ інформації про клієнтів (прийом), відділ постачання та відділ продажів.

Організаційна структура підприємства складається з:

Таблиця 2.1

Організаційна структура ТОВ “Пластікс Україна”

Адміністративний відділ	Юридичний відділ Бухгалтерія Начальник служби безпеки Другий заступник-начальник відділу транспорту та логістики
Відділ реалізації товарів	Відділ постачання Відділ збуту Плановий відділ Інформаційно-аналітичний відділ Служба безпеки Відділ кадрів Транспортний відділ Відділ логістики Склади

Основними функціями управління є:

1. Управління процесами всередині організації;
2. Управління процесом взаємодії організації та зовнішнього середовища;
3. Безпосереднє керівництво організацією.

Аналіз фінансово-економічного стану ґрунтується на даних фінансової звітності та бухгалтерського обліку, розрахунку та зіставленні великої кількості показників і коефіцієнтів.

Фінансово-економічний аналіз може виконувати наступні завдання: оцінювати результати та ефективність господарської діяльності, поточну фінансову ситуацію, прогнозувати розвиток фінансово-економічних показників на найближчу перспективу, оцінювати динаміку фінансових показників за певний період часу та фактори, що спричиняють відповідні зміни, оцінити здійснення організаційної трансформації Існуючі фінансові обмеження.

Проведемо аналіз показників виробничого потенціалу ТОВ «Пластик-Україна»

Таблиця 2.2

Аналіз показників виробничого потенціалу ТОВ "Пластик-Україна"

№	Показник	2019	2020	2021	Відхилення +/- / %	
1	Статутний капітал, тис. грн.	700	700	700	0	0%
2	Власний капітал, тис. грн.	29211	39164	39697	10468	35.8%
3	Позиковий капітал, тис. грн.	55035	53159	52000	-3035	-5.5%
4	Майно разом, тис. грн.	84246	92323	91697	7451	8.8%

5	Виробничі запаси, тис. грн.	628	496	1151	523	83.3%
6	Середньооблікова кількість штатних працівників.	841	865	1089	248	29,5%

За допомогою даних, наведених у таблиці, можна зробити висновок, що статутний капітал ТОВ «Пластикс Україна» у 2021 році порівняно з 2019 роком залишився незмінним. У 2021 році розмір власного капіталу компанії збільшився порівняно з попередніми роками на 10,486 млн. грн., збільшившись на 35,8%.

Що стосується позикового капіталу, то з даних таблиці видно, що його розмір у 2021 році порівняно з 2019 роком зменшився на 3,035 млн грн, зменшившись на 5,5%. Аналізуючи стан основних фондів підприємства, бачимо, що їх кількість також зростає.

Так, у 2021 році порівняно з 2019 роком залишкова вартість основних засобів ТОВ «ТК «Полісся-Продукт» зросла на 27,1%, первісна вартість — на 37,9%, знос — на 59,7%. Виробничі запаси у 2021 році порівняно з 2019 роком зросли на 523 тис. грн., збільшившись на 83,28%, що призвело до зростання ділової активності. З чого можемо зробити висновок що компанія ефективно використовує виробничі запаси.

У 2020 році середньооблікова чисельність працівників становила 865 осіб, що на 24 особи більше порівняно з 2019 роком, тобто чисельність облікових працівників у 2019 році становила 841 особу. У 2021 році середньооблікова чисельність зареєстрованих працівників склала 1089 осіб, тобто порівняно з 2020 роком кількість зареєстрованих працівників на підприємстві зросла на 224 особи, а порівняно з даними 2019 року ця кількість зросла на 29,5%, збільшившись на 248 осіб.

Тепер розберемо показники фінансово-економічні результати діяльності ТОВ “Пластикс-Україна” (тис.грн).

Таблиця 2.3

Фінансово-економічні результати діяльності ТОВ “Пластикс-Україна”

№	Показник	2019 р.	2020 р.	2021 р.	Відхилення +/- / %	
1	Чистий дохід від реалізації продукції	370657	388892	434623	63966	17.2%
2	Собівартість продукції	314016	320195	354749	40733	12.9%
3	Валовий прибуток	56641	68697	79874	23233	41%
4	Фінансові результати від звичайної діяльності до оподаткування	10057	13726	16036	5979	59.4%
5	Податок на прибуток	2712	2773	2887	175	6.4
6	Фінансові результати	7345	10953	13149	5804	79%
7	Чистий прибуток	7345	10953	13149	5804	79%
8	Витрати на операційну діяльність	41688	51886	61021	19333	46.3%
9	Оплата праці	13980	18851	22070	8090	57.8
10	Матеріальні затрати	5438	5926	7774	2336	42.8

За допомогою даних таблиці можна проаналізувати основні економічні показники господарської діяльності підприємств. З 2019 по 2021 рік виручка від реалізації продукції зросла на 63 966 тис. грн., що свідчить про ефективність реалізації продукції підприємством. У 2021 році чистий дохід від реалізації продукції також зріс на 17,2% порівняно з 2019 роком, що в свою чергу означає, що компанія є прибутковою, і чистий дохід демонструє тенденцію до зростання з кожним роком.

Собівартість продукції, реалізованої ТОВ «Пластикс Україна», також зросла на 40 млн 733 тис. грн. Порівняно з 2019 роком відбулося зростання на 12,9%, за рахунок зростання корпоративної діяльності та витрат, що вплинуло на формування даного показника.

У 2021 році валовий прибуток підприємства зріс порівняно з 2019 роком на 23,233 млн. грн., збільшившись на 41,0%. Значний вплив на збільшення чистого прибутку мало збільшення валового прибутку. Крім того, у 2021 році порівняно з 2019 роком сума податку на доходи від звичайної діяльності зросла на 175 тис. грн., або на 6,4%.

Чистий прибуток у 2021 році збільшився порівняно з 2012 роком на 5,804 млн. грн., збільшившись на 79,0%, і склав 13,139 млн. грн. Це досить непоганий показник ефективності бізнесу.

Компанія у 2021 році порівняно з 2019 роком зросла на 19333 тис. грн., або на 46,3%, на що вплинула активізація діяльності підприємства, про що свідчать дані, представлені в таблиці 2.2.

Якщо придивитися, то вартість матеріалів у 2021 році порівняно з 2019 роком зросла на 49,2%. Це пов'язано зі збільшенням обсягів господарської діяльності, а також подорожчанням різних складових цих витрат: палива, електроенергії, зносу малоцінних та швидкозношуваних товарів. Витрати на оплату праці також зросли протягом аналізованого періоду і склали у 2014 році 22 070 тис. грн., що на 57,8% більше, ніж у 2019 році. На збільшення витрат на оплату праці в основному вплинуло збільшення чисельності персоналу в 2021 році.

2.2. Стан зовнішнього середовища підприємства

Проаналізуємо умови функціонування «Пластикс-Україна» за допомогою SWOT аналізу.

Також розглянемо модель п'яти конкурентних сил [7].

Ядром моделі є конкуренція між виробниками різних версій одного продукту чи послуги. У будь-який час основними факторами конкуренції тут можуть бути: ціна, нові або вдосконалені продукти, розширення асортименту, технологічні інновації, застосування нових методів виробництва, сервіс, стиль, гарантія, зручність тощо.

2. Конкурентоспроможність, викликана загрозою заміників. Чим сильніша інтенсивність конкуренції заміників, чим нижча ціна, вища якість і кращий зовнішній вигляд заміників, тим менші витрати для споживачів на «перехід» на заміники. Альтернативні виробники найбільш часто згадуваним показником інтенсивності конкурентного тиску на виробника є темпи зростання його продажів, планів розширення потужностей і прибутку. Конкурентні сили, що виникають через загрозу нових конкурентів. Серйозність загрози, яку створює можливий новий конкурент на ринку, залежить від двох груп факторів:

- наявність бар'єрів для входу на ринок (необхідний масштаб виробництва, стадія життєвого циклу товару, споживчі переваги та лояльність, необхідний капітал, використання каналів збуту, розмір витрат виробництва, державне втручання);
- очікувана реакція фірм на вхід у галузь.

Модель п'яти конкурентних сил для української пластикової галузі включає: постачальників, покупців, альтернативні продукти, бар'єри входу та потенційних нових учасників ринку на таблиці 2.4.

“Пластик-Україна” є компанією найбільш представлена в Україні у даній галузі. Кількість конкурентів налічує до 10 компаній, які по розмірам та капіталізації не наздоганяють, такі як АПК-Пластик, Укрпласт, Пластик-центр та інші. Пластик Україна гарантує найбільший асортимент виробів із пластику, та представлена у всіх регіонах Країни (крім окупованих частин).

Таблиця 2.4

Модель 5 конкурентних сил

Параметр	Значення	Опис	Направлення робіт
Загроза альтернативних продуктів	Висока	Компанія має не унікальний товар на ринку, існує велика кількість аналогів	Доопрацьовувати унікальність та якість товару
Загроза конкуренції	Висока	Товар не є унікальним, на ринку є велика конкуренція. Є загроза підвищення цін.	Проводити постійний моніторинг цін та пропозицій на товари, Розвивати унікальність товару, зниження цін.
Загроза втрати клієнтів	Середня	Загроза втрати клієнтів. Невдоволення характеристиками товарів	Розробка пропозицій для віп клієнтів, а також економний варіант для чутливих до цін клієнтів.
Загроза нестабільності постачальників	Низька	Стабільність зі сторони постачальників	Проведення перемовин для зниження цін
Загроза бар'єру входу	Середня	Високий рівень інвестицій необхідний для входу у сферу діяльності.	Моніторинг нових компаній. Введення нових товарів щоб максимально забезпечити попит покупців

Питання ціни у всіх гравців ринку схоже, але якщо замовник потребує великих об'ємів то «Пластик Україна» обходить конкурентів по ціні, швидкості виробництва, а також доставки.

SWOT аналіз підприємства

<p>Складові SWOT аналізу</p>	<p>Можливості</p> <ul style="list-style-type: none"> - розширення асортименту продукції для задоволення потреб покупців; - спроможність зайняти нові сегменти ринку, вийти на нові ринки, задовольнити додаткові групи клієнтів; - виникнення нових технологій; - можливість швидкого розвитку внаслідок різкого збільшення попиту на ринку. 	<p>Загрози</p> <ul style="list-style-type: none"> - збільшення продажу товарів-замінників; - вихід на ринок зовнішніх конкурентів із нижчими витратами; - суттєва залежність від етапу життєвого циклу розвитку бізнесу та зниження попиту; - несприятлива зміна курсів торговельної політики іноземних урядів чи іноземних валют.
<p>Сильні сторони</p> <ul style="list-style-type: none"> - адекватні фінансові ресурси; - повна компетентність в ключових питаннях; - добре пророблена функціональна стратегія; - хороший імідж; - низькі витрати; - ефективний менеджмент; - досвід в наданні сервісних послуг. 	<ul style="list-style-type: none"> - участь в тендерах; - привернення уваги можливих клієнтів; - постійний моніторинг попиту на пластикові товари; - розширення асортименту 	<ul style="list-style-type: none"> - телефонне консультування клієнтів; - постійне зростання рівня знань підлеглих; - заключення договорів з новими замовниками; - відкриття відділів продажів.
<p>Слабкі сторони</p> <ul style="list-style-type: none"> - високі витрати на транспортування; - відсутність чіткого стратегічного напрямку розвитку; - високий рівень конкуренції; - низька прибутковість; - нестача ресурсів на фінансування потрібних змін у стратегії; 	<ul style="list-style-type: none"> - зменшення транспортних витрат маршрутизацією перевезень з використанням спеціального комп'ютерного забезпечення, зокрема цифрового і електронного атласу доріг; - зростання обсягів продажів, проведенням сезонних акцій та шляхом введення системи знижок. 	<ul style="list-style-type: none"> - надання постійним клієнтам знижки; - зосередження на конкретному ринку; - розширення асортименту за рахунок включення до нього товарів-замінників; - активна рекламна компанія.

2.3. Функціонування системи стратегічного планування на підприємстві

Розберемо систему стратегічного планування на ТОВ “Пластикс-Україна”.

Оскільки стратегії розвитку в рамках компанії мають глобальний характер і для їх реалізації необхідні зусилля всіх підрозділів компанії, необхідно транслювати їх на стратегії окремих підрозділів, щоб керівники та персонал кожного підрозділу чітко знали свої цілі та завдання щодо виконання загальної стратегії компанії.

Крім того, розподіл стратегії компанії на стратегії підрозділів гарантує, що будуть встановлені коректні цільові показники виконання стратегії. Погодьтеся, якщо в компанії один на всіх цільовий показник, який складається в результаті роботи кількох підрозділів, за підсумком неможливо зрозуміти, яке з них не виконало свою частину роботи і хто винен у тому, що не досягають загальний цільовий показник.

Таблиця 2.6

Стратегія ТОВ “Пластикс Україна”

Місія	Стратегія компанії	Стратегія підрозділів
Працюємо для того щоб бути найкращими на ринку пластикових виробів. Задовольнити всі потреби покупців, через високу якість продукції	Забезпечити конкурентну перевагу на ринку пластикових виробів.	- Збільшити частку компанії на ринку - Оптимізувати операційні витрати - Підвищення рентабельності бізнесу
	Забезпечити покупцям великий асортимент товарів.	- Збільшення асортименту продукції - Впровадження моніторингу покупців - Збільшення якості менеджменту
	Забезпечити високу якість продукції	- Покращення швидкості доставки

		продукції
	Організувати якісний сервіс з обслуговування клієнтів	- Розширити сервісні послуги компанії - Збільшення чисельності контакт-центрів

За даною таблицею 6 ми бачимо що ТОВ “Пластикс Україна” постійно вдосконалюється, розширює асортимент послуг, збільшує якість сервісу, та самих виробів. Шляхом оптимізації операційних витрат, компанія прагне заощадженні ресурси використовувати на збільшення своєї частки на ринку пластикових виробів.

Також розберемо поточний план розвитку компанії за таблицею 7

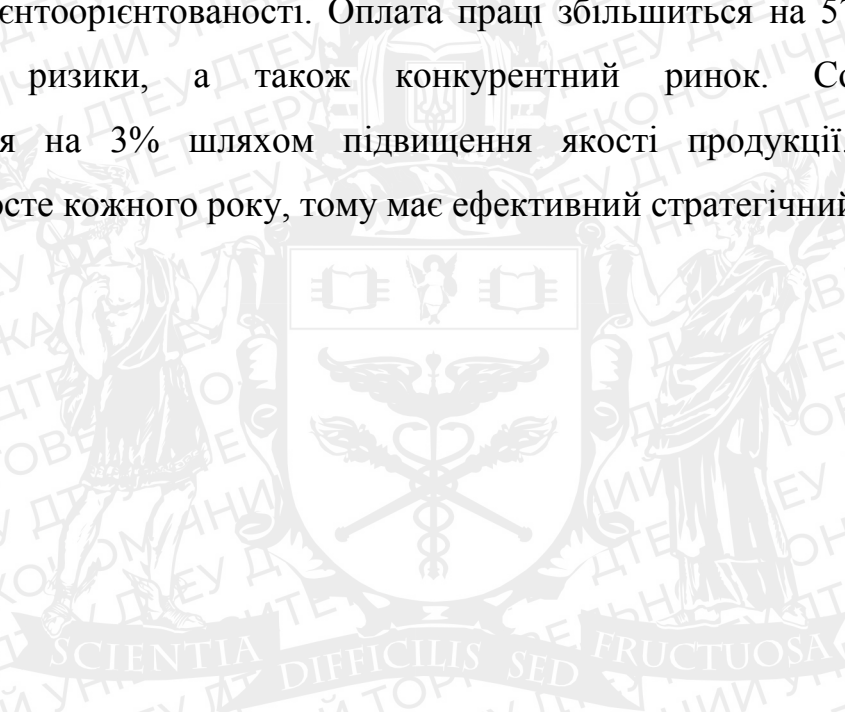
Таблиця 2.7

План розвитку компанії (тис. грн)

№	Показник	2021 р.	2023 р.	2024 р.	Відхилення +/- %	
1	Чистий дохід від реалізації продукції	434623	440000	500000	65377	18.2%
2	Собівартість продукції	354749	357400	396000	40733	3%
3	Валовий прибуток	79874	88300	98400	23233	41%
4	Фінансові результати від звичайної діяльності до оподаткування	16036	18034	22015	5979	59.4%
5	Податок на прибуток	2887	3021	3064	177	6.5%
6	Фінансові результати	13149	15333	18953	5804	79%
7	Чистий прибуток	13149	15333	18953	5804	79%
8	Витрати на операційну діяльність	61021	71323	80321	19333	46%

9	Оплата праці	22070	26868	30160	8090	57.8%
10	Матеріальні затрати	7774	8560	10210	2336	43%

Отже, за даним стратегічним планом, компанія у планах на найближчі 2 роки має збільшення доходу від реалізації продукції на 18.2% шляхом підвищення якості продукції, покращення умов доставки, а також більшої клієнтоорієнтованості. Оплата праці збільшиться на 57.8% через інфляційні ризики, а також конкурентний ринок. Собівартість підвищиться на 3% шляхом підвищення якості продукції. Загалом, компанія росте кожного року, тому має ефективний стратегічний план.



РОЗДІЛ 3

УДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ СТРАТЕГІЧНОГО ПЛАНУВАННЯ В ТОВ «ПЛАСТИКС-УКРАЇНА»

Провівши дослідження на основі даних по підприємству ТОВ «ПЛАСТИКС УКРАЇНА» я пропоную стратегію зростання, яка спрямована на збільшення обсягу продажів внутрішньому ринку, розширення ринкової діяльності, збільшення прибутку, підвищення інвестиційної привабливості та додаткове залучення працівників. Стратегія зростання спрямована на розширення асортименту продукції та виробничих потужностей. Основні стратегічні висновки, зроблені в результаті аналізу організаційної ситуації, також повинні включати основний напрямок подальшого розвитку компанії. Усі стратегії, незалежно від того, що обере компанія, мають базуватися на чотирьох стратегічних варіантах:

1. Збільшення продажів.
2. Зростання.
3. Збільшення прибутку.
4. Збільшення зусиль щодо технологічного розвитку.

Оскільки стратегія фірми була визначена на основі аналізу можливостей компанії, її слабких і сильних сторін, а також аналізу загроз зовнішнього середовища, то автор рекомендує внести зміни, які б позбулися слабких сторін в організації, що перешкоджають подальшому розвитку компанії. І тому слід звернутися до основних проблем, що у внутрішньому середовищі компанії: слабка програма просування послуг, необхідність підвищення якості послуг, необхідність підвищення професійного рівня службовців компанії.

Проаналізувавши стратегію компанії, хочемо додати важливу складову до їх стратегії, а саме - рекламу. Дивлячись на сучасні тенденції, щодо необхідності вдосконалити рекламні компанії у

найближчі 2 роки для залучення більшої кількості клієнтів, підвищення впізнаємості та зацікавленості продукцією компанії. Це може підняти додаткові продажі від 10-20% за рахунок малого бізнесу.

Також зважаючи на те що швидкість виготовлення напряму залежить від кваліфікації працівників, пропонуємо відправити працівників на навчання в головний офіс у Польщі, для покращення продуктивності персоналу що призведе до кращих економічних показників на 3-5%. Не зайвим буде і робота доставки продукції. Необхідно розробити плани для VIP клієнтів, а також економні варіанти для більш економних, що покращить лояльність клієнтів, та втримає їх разом з компанією.

Отже, компанії просто потрібно переглянути політику просування товару, так як вона абсолютно непомітна, адже ТОВ “Пластикс Україна” потрібно залучати якнайбільше клієнтів. Рекомендується рекламувати послуги, які надає компанія серед населення за допомогою засобів масової інформації (радіо- і телереклама, контекстна реклама в інтернеті). Хорошим кроком на цьому шляху буде розміщення рекламних щитів на вулицях. Також очевидно є необхідність проведення маркетингових досліджень. Також покращення процесу виготовлення та доставки є не менш важливим атрибутом, радимо провести навчання для персоналу з виготовлення продукції, а також оновлення автопарку для кращої доставки до клієнтів.

ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ

У даній роботі у теоретичній частині було розкрито сутність стратегічного планування на підприємстві, підняли основні поняття, способи впровадження та методи аналізу підприємства за системами SWOT, PESTLE, а також 5 конкурентних сил. Загалом у світі стратегічне планування посідає важливу частину у житті компанії, бо життєво-необхідно мати адекватні плани на майбутнє, що буде забезпечувати ріст та прибуток компанії.

У другому розділі, за результатами SWOT аналізу у моделі PESTLE та моделі п'яти конкурентних сил ми проаналізували сильні та слабкі сторони, з чого можна зауважити що треба розширювати асортимент товарів, а також постійно аналізувати ситуацію на ринку, для конкуренції з іншими компаніями, компанія є одним з лідерів виробів з пластику в Україні. Компанія є досить впізнаваною, та має великий досвід в Україні, велику клієнтську базу, та кожного року зростає прибуток.

Проаналізували стратегічний план компанії, з якого можемо зрозуміти що поставила за мету збільшення прибутку шляхом вдосконалення роботи з клієнтами, створення ВІП пакетів, а також економічних варіантів для різних типів клієнтів. Вдосконалення якості та швидкості доставки, а також підвищення якості продукції, а також зменшення собівартості шляхом постійних перемовин з наявними та новими постачальниками.

У третьому розділі проаналізувавши стратегічний план ТОВ “Пластик Україна” він є прибутковим, проте висунули пропозиції з додавання у стратегічний план рекламної продукції шляхом реклами у інтернеті, радіо, та банерна реклама у містах для більшої пізнаванності компанії. Також важливим буде підвищення швидкості та якості

виготовлення продукції, запропонували провести навчання для персоналу у Польщі, та закупку нового транспорту для швидшої та якісної доставки продукції до клієнтів.



СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Ефективна економіка “Стратегічне планування функціонування та розвиток підприємств” URL: http://www.economy.nayka.com.ua/pdf/5_2021/76.pdf (дата звернення: 10.01.2023)
2. НАНП України “Стратегічне планування URL : https://lib.iitta.gov.ua/718325/1/%D0%9C%D0%BE%D1%80%D0%BE%D0%B7%D0%BE%D0%B2%D0%B0_%D1%81%D1%82%D0%B0%D1%82%D1%82%D1%8F_.pdf (дата звернення: 10.01.2023)
3. СДУ “Стратегічне планування” URL: <https://core.ac.uk/download/pdf/19746555.pdf> (дата звернення: 10.01.2023)
4. Toward a More Strategic View of Strategic Planning Research / John M. Bryson, Lauren Hamilton Edwards, David M. Van Slyke / -К; 2023
5. NMFS Strategic Plan for Fisheries Research / United States. National Marine Fisheries Service / -К; 2010
6. Strategic University Management: Future Proofing Your Institution / Loren Falkenberg, M. Elizabeth Cannon / -К; 2019
7. Гавриш О. М. Стратегічне планування інноваційної діяльності підприємства : автореф. дис. ... канд. екон. наук : 08.06.01 - економіка, організація і управління підприємствами / Ольга Миколаївна Гавриш; Укр. держ. акад. залізн. трансп. - Харків, 2005. - 23 с.
8. Осовська Г.В., Копитова І.В. Основи менеджменту: Навч. посібник. – К.: Кондор, 2005. – 581 с.
9. Швайка Л.А. Планування діяльності підприємства: Навч. посібник. – Львів: «Магнолія 2006»–2007. – 268с

10. Пастухова В. Стратегічне планування діяльності підприємства в умовах нестабільності зовнішнього середовища// Торгівля і ринок України.: Темат. зб. наук. праць – Вип. 9. Том 2. – Донецьк. – 1999. – С. 154-160
11. Немцов В.Д., Довгань Л.Є. Стратегічний менеджмент: Навч. посібник. – К.: ТОВ „УВПК „ЕксОб”, 2001. – 560 с.
12. Мартиненко М.М., Ігнатієва І.А. Стратегічний менеджмент: Підручник. – К.: Каравела, 2006. – 320 с
13. Володькіна М.В. Стратегический менеджмент: Учебное пособие. – К.: «Знання-Прес», 2002. – 149 с.
14. Гордієнко П.Л., Дідковська Л.Г., Яшкіна Н.В. Стратегічний аналіз: Навч. посібник. – 2-ге вид., перероб. і доп. – К.: Алерта, 2008. – 478 с.
15. Семенов А.Г. Розвиток стратегічного управління в акціонерних товариствах: Монографія. – Запоріжжя: ГУ „ЗІДМУ”, 2007. – 520 с.
16. Ковтун О.І. Стратегія підприємства: Навч. посібник. – 3-тє вид., оновлене і доп. – Львів: Новий світ–2000, 2007. – 324 с
17. Шершньова З.Є., Оборська С.В. Стратегічне управління: Навч. посібник. – К.: КНЕУ, 1999. – 384 с
18. Міщенко А.П. Стратегічне управління: Навч. посібник. – К.: Центр навчальної літератури, 2004. – 336 с.
19. Василенко В.А., Ткаченко Т.І. Стратегічне управління: Навч. посібник. – К.: ЦУЛ, 2003. – 396с.
20. Осовська Г.В., Копитова І.В. Основи менеджменту: Навч. посібник. – К.: Кондор, 2005. – 581 с.

Інтернет-ресурси

1. Project Manager “Strategic Planning in Business” URL: <https://www.projectmanager.com/blog/strategic-planning-in-business>
(дата звернення: 10.01.2023)
2. Weblium.com “Ефективний SWOT аналіз” URL: <https://ua.weblium.com/blog/efektivnij-swot-analiz-zaporuka-uspihu-vashogo-biznesu-najkrashi-prikladi-dlya-riznih-nish-biznesu>(дата звернення: 10.01.2023)
3. Breakthroughos. “Strategic planing model” URL: <https://breakthroughos.com/the-top-5-strategic-planning-methodologies>
(дата звернення: 10.01.2023)
4. CFI. “Strategic planing” URL: <https://corporatefinanceinstitute.com/resources/management/strategic-planning/> (дата звернення: 10.01.2023)
5. Osvita.ua “Сутність стратегічного планування підприємства” URL: <https://osvita.ua/vnz/reports/management/13374/> (дата звернення: 10.01.2023)
6. Plastics.ua “Про компанію “Пластикс-Україна” URL: <https://plastics.ua/en/company/about-plastics.html> (дата звернення: 10.01.2023)
7. Pidru4niki.com Модель 5 сил конкуренції URL: https://pidru4niki.com/89738/menedzhment/model_konkurenciyi (дата звернення: 10.01.2023)
8. Mflow “Strategic planning in business” URL: <https://monetary-flow.com/yak-sklasti-strategtchniy-plan-pdprimstva/> (дата звернення: 10.01.2023)
9. Pro consulting “Прогрес ринку пластику в Україні” URL: <https://pro-consulting.ua/ua/pressroom/rynok-izdelij-iz-plastika-v-ukraine-progress-ne-ostanovit> (дата звернення: 10.01.2023)

10. Detector media “Ринок медійної інтернет-реклами (2018 р.)” URL: <https://detector.media/rinok/article/144871/2019-02-14-rinok-mediinoi-internet-reklami-u-2018-rotsi-zris-na-40-inau/> (дата звернення: 10.01.2023)
11. Detector media “Ринок медійної інтернет-реклами (2017 р.)” URL: <https://detector.media/rinok/article/134263/2018-02-01-rinok-mediinoi-internet-reklami-u-2017-rotsi-sklav-251-mlrn-grn-inau/> (дата звернення: 10.01.2023)
12. Detector media “Обсяг ринку медійної інтернет-реклами у першому півріччі 2019 року” URL: <https://detector.media/rinok/article/170159/2019-08-26-obsyag-rinku-mediinoi-internet-reklami-u-pershomu-pivrichchi-2019-roku-sklav-198-mlrd-grn/> (дата звернення: 10.01.2023)
13. WMEP “Best practice in strategic planing” URL: <https://wmepr.org/4-best-practices-for-better-strategic-planning/> (дата звернення: 10.01.2023)
14. TAB “Strategic planing” URL: <https://www.thealternativeboard.com/strategic-business-plan> (дата звернення: 10.01.2023)
15. Bgateway “Base strategic planing” URL: <https://www.bgateway.com/resources/strategic-planning-the-basics> (дата звернення: 10.01.2023)
16. Indeed - “Benefits of strategic planing” URL: <https://www.indeed.com/career-advice/career-development/strategic-business-planning> (дата звернення: 10.01.2023)
17. You control “Business 2023” URL: <https://youcontrol.com.ua/articles/pidsumky-2022-prohnozy-2023-vid-youcontrol/> (дата звернення: 10.01.2023)

18. Pablo Gerardo “Strategic plan 2023” URL :

<https://www.linkedin.com/pulse/strategic-plan-2023-7-steps-turn-wishes-goals-pablo-gerardo-zayas/> (дата звернення: 10.01.2023)

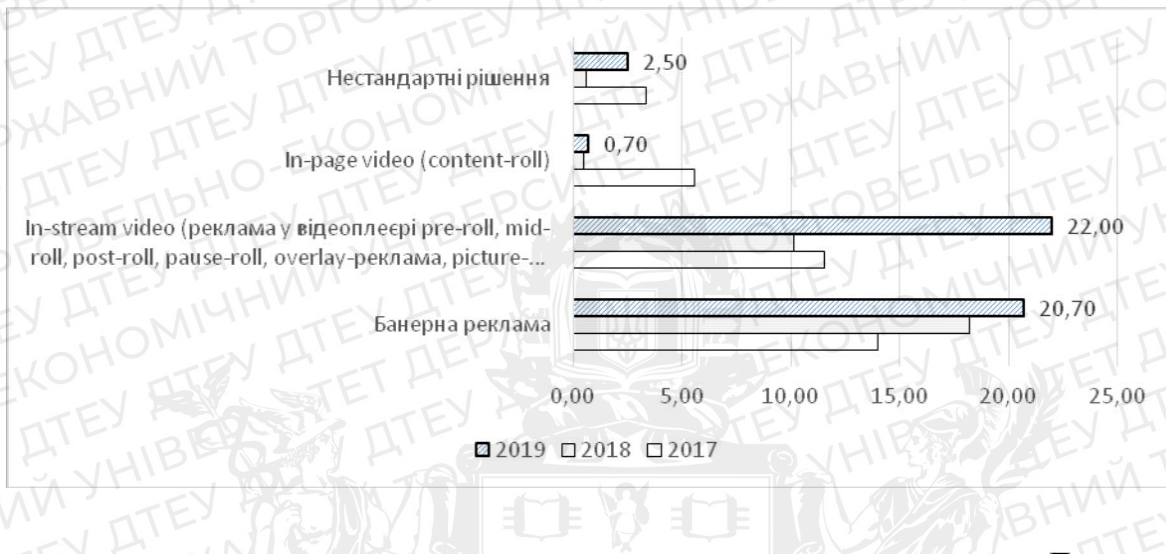
19. Meridith Elliott Powell “strategic planing on 2023”

URL: <https://www.meridithelliottpowell.com/effective-strategic-plan-for-2023/> (дата звернення: 10.01.2023)



ДОДАТКИ

Додаток А



Додаток Б





Сильні сторони	Слабкі сторони
<ul style="list-style-type: none"> • Великі земельні ресурси • Новітня матеріально-технічна база • Ефективні технології виробництва • Ефективна збутова діяльність • Сприятливі для виробництва природні умови 	<ul style="list-style-type: none"> • Відсутність планово-економічного відділу • Немає інформації про підприємство в інтернеті, тож про нього мало хто знає • Зниження поголів'я худоби • Відсутність маркетингового відділу
Можливості	Загрози
<ul style="list-style-type: none"> • Залучення інвесторів • Підвищення продуктивності тварин • Покращення породного складу тварин • Збільшення збуту за кордон 	<ul style="list-style-type: none"> • Різкі зміни в законодавстві з приходом нових політичних сил • Зниження попиту на продукцію • Погіршення кліматичних умов • Зниження цін на вироблену сільськогосподарську продукцію

P E S T L E

POLITICAL ECONOMIC SOCIOLOGICAL TECHNOLOGICAL LEGAL ENVIRONMENTAL

Stability of government

Potential changes to legislation

Global influences

Economic growth

Employment rates

Inflation rates

Monetary policy

Consumer confidence

Income distribution

Demographic influences

Lifestyle factors

International influences

Changes in information technology

Take-up rates

Tax policies

Employment laws

Industry regulations

Health and safety regulations

Regulations and restrictions

Customer attitudes



Made in Lucidchart