

Київський національний торговельно-економічний університет

Кафедра міжнародних економічних відносин

ВИПУСКНА КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

на тему:

«Стратегічне планування на підприємстві – суб'єкти ЗЕД»

(на матеріалах ТОВ «Укрпромекс» м.Київ)

Студентки 2 курсу, 3м групи,

ФМТП, денної форми навчання

спеціальності 8.03060104

«Менеджмент зовнішньоекономічної
діяльності»

Носань

Єлизавета Павлівна

Науковий керівник

кандидат економічних наук,

доцент

Олейніков

Юрій Олександрович

Гарант освітньої програми

доктор економічних наук,

доцент

Студінська

Галина Яківна

Київ 2018

АНОТАЦІЯ

Носань Є. П.

«Стратегічне планування на підприємстві – суб'єкті ЗЕД»

Робота виконана на матеріалах ТОВ «Укрпромекс»

Розглянуто теоретичні аспекти стратегічного планування, проведено аналіз фінансово-господарської та зовнішньоекономічної діяльності підприємства, проведено аналіз ефективності стратегічного планування, розроблені і оцінені дії для підвищення стратегічного планування на підприємстві ТОВ "Укрпромекс".

Ключові слова: стратегічне планування, стратегія, управління.

«Стратегическое планирование на предприятии – субъекта ВЭД»

Работа выполнена на материалах ООО «Укрпромекс»

Рассмотрены теоритические аспекты стратегического планирования, проведен анализ финансово-хозяйственной и внешнеэкономической деятельности предприятия, проведен анализ эффективности стратегического планирования, разработаны и оценены действия для повышения стратегического планирования на предприятии ООО "Укрпромекс".

Ключевые слова: стратегическое планирование, стратегия, управление.

"Strategic planning at the enterprise - of foreign economic activity"

The work is performed on the materials of «Ukrpromex»

The theoretical aspects of strategic planning are considered, the analysis of the financial, economic and foreign economic activity of the enterprise is carried out, the analysis of the effectiveness of strategic planning is carried out, and actions are developed and evaluated to increase strategic planning for the enterprise «Ukrpromex».

Keywords: strategic planning, strategy, management.

РЕФЕРАТ

ВИПУСКНОЇ КВАЛІФІКАЦІЙНОЇ РОБОТИ

на тему:

«Стратегічне планування на підприємстві – суб'єкти ЗЕД»

(на матеріалах ТОВ «Укрпромекс» м.Київ)

Студентки 2 курсу, 3м групи,
спеціальності 073
«Менеджмент»
спеціалізації «Менеджмент ЗЕД»

Носань Єлизавета
Павлівна

Науковий керівник
канд. екон. наук,
доцент

Олейніков Юрій
Олександрович

Київ 2018

Випускна кваліфікаційна робота: 108 с., 3 рис., 20 табл.,
4 додатків, 58 джерел

Об'єкт дослідження – процес організації та проведення зовнішньоекономічної діяльності з імпорту товарної продукції на підприємстві.

Предмет дослідження теоретичні засади та методологічні підходи, щодо процесу стратегічного планування.

Підприємство, за матеріалами якого виконано випускну кваліфікаційну роботу – ТОВ «Укрпромекс», м. Київ.

Мета роботи – розробка комплексу заходів вдосконалення процесу стратегічного планування на підприємстві.

Методи дослідження. Для уточнення сутності планування, його функцій, визначення особливостей організації стратегічного планування використовувалися методи логічного підходу до пізнання економічних явищ, наукової абстракції, аналізу та синтезу, систематизації та узагальнення. У процесі оцінки стратегічного планування досліджуваного підприємства використовувались методи логічного узагальнення, системного підходу, економіко-математичного моделювання і статистичні методи.

У вступі обґрунтовано актуальність та практичну значущість обраної теми; сформувано мету, завдання, об'єкт, предмет дослідження; розкрито теоретичну та методичну основу дослідження; наведено методи дослідження, які були використанні в роботі.

У першому розділі «Теоретико-методичні основи здійснення стратегічного планування на підприємстві – суб'єкті ЗЕД» уточнено поняття стратегічного планування та визначено основні принципи; визначено особливості етапів стратегічного планування та наведено методичні підходи; охарактеризовано засад здійснення стратегічного планування на підприємствах в Україні. Дослідження наукових праць дозволило зробити висновок, що стратегічне планування – це комплекс довгострокових (три-п'ять років) і середньострокових (річних) планів, об'єднаних єдиною бізнес-ідеєю та управлінської волею власників і топ менеджменту. Основними компонентами стратегічного планування є: 1) системний аналіз внутрішнього і зовнішнього середовища; 2) встановлення стратегічних цілей та орієнтирів; 3) визначення стратегії їх досягнення; 4) розробка стратегічного плану їх досягнення. Процес стратегічного планування складається з наступних етапів: визначення місії і цілей організації; аналіз середовища, що включає в себе збір інформації, аналіз сильних та слабких сторін підприємства, а також її потенційних можливостей, на підставі наявної зовнішньої та внутрішньої інформації.

В теперішніх умовах, багато вітчизняних фірм намагаються все більше використовувати стратегічне планування в усіх сферах та підрозділах.

У другому розділі «Дослідження організаційно-економічного механізму стратегічного планування на підприємстві «Укрпромекс»» проаналізовано фінансово-господарську діяльність ТОВ «Укрпромекс»; досліджено зовнішньоекономічну діяльність ТОВ «Укрпромекс»; оцінено ефективність імпорту ТОВ «Укрпромекс».

Результати розрахунку ефективності імпорту підприємства засвідчили, що імпортна діяльність підприємства є ефективною.

Аналіз показав, що фінансово-господарський стан підприємства є непоганим, але хитким. Проводився аналіз SWOT; оцінено сильні та слабкі сторони підприємства, за яким можна сказати, що необхідно посилити сильні сторони за допомогою можливостей, і нейтралізації загроз.

У третьому розділі «Шляхи вдосконалення стратегічного планування на підприємстві «Укрпромекс»» визначено напрями удосконалення стратегічного планування ТОВ «Укрпромекс»; здійснено прогностичну оцінку ефективності діяльності ТОВ «Укрпромекс» за умови впровадження запропонованих заходів.

Для оптимізації ризиків та витрат досліджуваного підприємства було визначено напрями удосконалення стратегії посилення позицій на ринку та маркетингово-збутової стратегії ТОВ «Укрпромекс» та розроблено комплекс заходів щодо його удосконалення. Здійснені розрахунки вказують на те, що за умови впровадження запропонованих заходів у діяльність ТОВ «Укрпромекс», ефективність збуту імпортової продукції підприємства підвищиться.

Висновки та пропозиції містять теоретичні положення, узагальнюють результати аналізу об'єкта дослідження та конкретизують пропозиції щодо вдосконалення збутової стратегії ТОВ «Укрпромекс».

ЗМІСТ

Анотація.....	3
Вступ.....	4
Розділ 1. Теоретико-методичні основи здійснення стратегічного планування на підприємстві – суб’єкті ЗЕД	
1.1. Теоретичні підходи до стратегічного планування на підприємстві.....	7
1.2. Методичні підходи до стратегічного планування на підприємстві – суб’єкті ЗЕД	16
1.3. Характеристика засад здійснення стратегічного планування на підприємствах ЗЕД в Україні	24
Розділ 2. Дослідження організаційно-економічного механізму стратегічного планування на підприємстві «Укрпромакс»	
2.1. Аналіз фінансово-господарського стану підприємства «Укрпромакс»...	37
2.2. Особливості реалізації стратегічного планування при здійсненні ЗЕД підприємства «Укрпромакс».....	45
2.3. Характеристика організаційно-економічних передумов стратегічного планування на підприємстві «Укрпромакс».....	55
Розділ 3. Шляхи вдосконалення стратегічного планування на підприємстві «Укрпромакс»	
3.1. Визначення основних проблем стратегічного планування на підприємстві «Укрпромакс».....	65
3.2. Напрями покращення процесу стратегічного планування на підприємстві «Укрпромакс».....	73
3.3. Оцінка прогностичних показників ефективності запроваджених заходів ...	81
Висновки.....	88
Список використаних джерел.....	91
Додатки.....	97

ВСТУП

Одна з головних проблем будь-якої організації, що діє в умовах ринку, – це проблема її виживання і забезпеченості безперервності розвитку. В залежності від складних умов і обставин, ця проблема вирішується різними фірмами по-своєму, але в її основі лежить копітка і трудомістка робота зі створення і реалізації конкурентних переваг. В цьому плані розвитку підприємства, саме стратегічне планування дає відповідь на питання про те, як слід здійснювати управління організацією в умовах динамічною, мінливою і невизначеною середовища.

Актуальність стратегічного планування зовнішньоекономічної діяльності в даний час викликана швидкими змінами структури глобальних ринків, що робить необхідним для українських виробничих і торгових підприємств, що прагнуть вийти на міжнародний рівень, розробляти адекватні зовнішньоторговельної кон'юнктури стратегії і бізнес-плани, які гарантують запобігання або мінімізацію фінансових збитків в результаті неминучих в практичній роботі, особливо в початковий період, помилок, або спочатку недосконалих перспективах розвитку бізнесу на тому чи іншому закордонному ринку.

Стан економіки України в наш час, характеризується погіршенням господарської діяльності більшості підприємств. Це вимагає удосконалення процесів планування діяльності підприємств, формування нової стратегії їх розвитку. Темпи змін в економіці набули значних розмірів, що зробило стратегічне планування єдиним способом формального прогнозування майбутніх проблем і можливостей. Відкрита система підприємства, як його нова якість в ринкових умовах, та пряма залежність від взаємодії попиту та пропозиції обумовлюють необхідність створення системи планування і управління підприємством, здатної швидко і ефективно реагувати на ринкові потреби.

В Україні протягом останнього десятиліття, з погляду на кризові процеси економіки в цілому, більшість організацій, як і більшість виробничих підприємств, змушені були застосовувати захисну очікувальну стратегію управління, направлену на збереження ролі і впливу організації на ринках збуту продукції. Проте постійно можна спостерігати в діях організацій відсутність стратегічності, що і приводить їх до поразки в конкурентній боротьбі. Подолання спаду в українській економіці напряду залежить від того, як скоро будуть засвоєні передові методи управління.

В Україні теорія і практика стратегічного планування не знайшли широкого поширення. Керівники не вбачають потреби у виробленні довгострокових стратегій, вважаючи, що в сучасних динамічних умовах неможливо вирішувати перспективні питання розвитку. Хоча саме стратегічне планування є найважливішим засобом забезпечення успішного виживання підприємства в агресивному динамічному конкурентному середовищі, засобом його адаптації до змін в ньому. Відсутність місії і цільової спрямованості розвитку підприємства, можливості розпізнання впливу його зовнішнього оточення й адекватної реакції на нього, а також здатності адаптуватися чи навіть активно впливати на це середовище, на жаль, робить більшість українських підприємств безперспективними на майбутнє.

Метою даної дипломної роботи є визначення заходів вдосконалення процесу стратегічного планування на підприємстві ТОВ «Укрпромекс».

Завдання дипломної роботи полягає у визначенні сутності, принципів та методичних підходів стратегічного планування, охарактеризування засад здійснення стратегічного планування на підприємствах ЗЕД в Україні, фінансово-господарської діяльності підприємства, організаційно-економічних передумов стратегічного планування, визначення особливостей реалізації стратегічного планування при здійсненні ЗЕД, обґрунтування основних проблем розвитку стратегічного планування та напрями покращення процесу стратегічного планування на підприємстві.

Об'єктом дипломної роботи є процес організації та проведення зовнішньоекономічної діяльності з імпорту запчастин для спецтехніки на підприємстві ТОВ «Укрпромекс».

Предметом дипломної роботи є теоретичні засади та методологічні підходи, щодо процесу стратегічного планування.

Для опрацювання теми дипломної роботи було використано міжнародні та українські нормативно-правові акти, наукову, навчальну та методичну літературу, матеріали надані підприємством «Укрпромекс».

Під час проведення досліджень і при обґрунтуванні їхніх результатів використовувались методи логічного узагальнення, системного підходу, економіко-математичного моделювання і статистичні методи.

Структура та обсяг дипломної роботи складається з вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних джерел та додатків. Загальний обсяг становить сторінок: основний текст – 83, джерела – 6 (58 позицій), додатки –12.

РОЗДІЛ 1. Теоретико-методичні основи здійснення стратегічного планування на підприємстві – суб'єкті ЗЕД

1.1. Теоретичні підходи до стратегічного планування на підприємстві

Сучасний темп зміни зовнішнього середовища є настільки великим, що стратегічне планування представляється практично єдиним способом зниження невизначеності майбутнього, передбачення проблем і можливостей, що забезпечує створення плану дій на тривалий термін.

Досвід зарубіжних та українських організацій у ринковому просторі, говорить про те, що вони повинні мати певне уявлення про майбутнє. В умовах теперішньої економіки України виникає необхідність у застосуванні стратегічного планування на підприємствах.

Розглянемо визначення стратегічного планування, пропоновані різними зарубіжними вченими:

Дж. Штейнер, Дж. Майнер «визначення довгострокових цілей і завдань корпорації, прийняття курсу дій і розподіл ресурсів, необхідних для досягнення цих цілей»;

А.В. Сорокіна «одна з функцій управління, яка являє собою процес вибору цілей організації та шляхів їх досягнення»;

І.В. Гуськова «довгостроковий розвиток підприємства, на основі формування і реалізації стратегії, для досягнення намічених цілей, під впливом середовища, що змінюється в сформованому конкурентному оточенні» [10, с. 25-40].

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

Стратегічне планування – полягає у визначенні довгострокових основоположних цілей і встановлення шляхів їх досягнення. Базовою концепцією стратегічного планування є те, що навколишнє середовище

постійно змінюється, і майбутнє досить невизначено. Отже, точно прорахувати в цифрах діяльність компанії на багато років вперед нереально. Але цілком можливо визначити тенденції розвитку ринку і фактори, які будуть впливати на конкретний бізнес. Це одна задача стратегічного планування. Друга – намітити такий план дій, який буде створювати максимальні конкурентні переваги для бізнесу в майбутньому [9].

Іншими словами, мета стратегічного планування - окреслити, як буде змінюватися зовнішнє середовище і як в цих умовах має трансформуватися підприємство з урахуванням невизначеності і того, що можливі різні сценарії розвитку подій. У кожному з них необхідно вирішити, як організація буде, по-перше, виживати, а по-друге, процвітати.

Перед топ-менеджерами стоїть важливе завдання гнучко реагувати на швидко мінливі умови внутрішнього і зовнішнього середовища, приймати рішення з урахуванням фактора невизначеності і підприємницького ризику, здійснювати стратегічне планування розвитку організації на довгострокову перспективу.

Оволодіння основами теорії і методики стратегічного планування і стратегічного контролінгу становить важливий елемент підготовки фахівців в галузі управління організаціями.

Стратегічне планування розвитку організації є одним з основних умов успішності бізнесу в перспективі. Нові покоління фахівців повинні повноцінно володіти методичними основами стратегічного планування, з тим щоб у своїй майбутній практичній діяльності застосовувати існуючі методи ефективного управління організацією. Цим визначається актуальність матеріалів, представлених в даному навчальному посібнику.

Сучасний фахівець в області менеджменту повинен володіти широким спектром знань, що дозволяють вільно орієнтуватися не тільки у внутрішньофірмових процесах, а й оцінювати складну і швидко мінливу зовнішнє середовище. Фактори зовнішнього середовища в даний час набувають домінуючу роль в збереженні підприємством

конкурентоспроможності та можливості реалізації його стратегічних цілей. З урахуванням цього в пропонованому навчальному посібнику розглядаються не тільки питання прогнозування і планування розвитку підприємства, а й організація цих процесів на мезо- і макрорівнях.

Успішний менеджер в своїй повсякденній діяльності повинен орієнтуватися на інноваційний стиль роботи. Це означає, що він повинен володіти новітніми технологіями і застосовувати їх в сфері управління та менеджменту. До числа ефективних інструментів управління підприємством відноситься контролінг. Загальновизнаний в західних країнах, він активно освоюється провідними вітчизняними бізнес-структурами. Тому в даному навчальному посібнику інтегрована інформація про планування, як про найважливішу функцію управління підприємством, і про контролінгу, як ефективного інструмента інформаційно-аналітичного супроводу планування та інших функцій менеджменту на підприємстві [7, с. 45-55].

Має бути велика робота по визначенню способів вирішення організаційних, методичних та ресурсних завдань, що виникають при створенні системи стратегічного планування на федеральному і регіональному рівнях.

Відомі різні визначення стратегічного планування, узагальнюючи які можна зробити висновок, що стратегічне планування - це процес вибору цілей на перспективу і прийняття рішень для досягнення цих цілей.

Процес стратегічного планування включає :

- визначення або уточнення місії і цілей;
- збір і аналіз інформації, виявлення чинників, що визначають досяжність цілей;
- вибір загальної стратегії, формування ділового портфеля підприємства;
- розробку плану реалізації стратегій, вибір ділових і функціональних стратегій.

Стратегічне планування являє собою процес вирішення неточних завдань, проблем, що базуються на суб'єктивних оцінках. Наприклад, якщо

виробничий процес можна у відомому наближенні описати за допомогою математичних формул, вносячи в них час від часу певні корективи, то при плануванні розвитку підприємства математичні методи вже не дають необхідної точності [2, с. 50-55].

Стратегічне планування процес визначення головних цілей організації, цей процес має таку послідовність виконання окремих операцій (рис. 1.1).



Рис. 1.1. Структурна схема процесу стратегічного планування

Джерело: [15]

При дослідженні стратегічного планування на українських підприємствах (його необхідність в разі відсутності), стилю прийняття стратегічних рішень, характеристик, а також змісту стратегічного плану було визначено, що більшість українських підприємств використовують у своїй практиці елементи стратегічного планування, найчастіше складають бізнес-плани для вирішення конкретних проблем: проведення реконструкції, технічного переозброєння. Вітчизняні менеджери висувають на перший план кращий розподіл ресурсів, що пояснюється гостро відчувається обмеженістю в фінансах і активах в умовах кризи і, крім того, тим, що більшість керівників і фахівців, не маючи чіткого уявлення про стратегічне планування,

пам'ятають методику складання п'ятирічних планів, де головний акцент робився на розподілі ресурсів.

Українські менеджери так само, як і їхні закордонні колеги, єдині в думці про необхідність стратегічного планування. Однак по ряду принципових питань методики стратегічного планування є істотні розбіжності. Вітчизняні менеджери вважають найбільш важливою підставою для стратегічного планування кращий розподіл ресурсів, тоді як в інших країнах на перше місце ставиться формування довгострокових цілей.

Використання стратегічного планування на підприємстві дозволяє визначити напрямок його розвитку як єдиного цілого в довгостроковому періоді із зазначенням найбільш важливих показників, кількісно описують результати і ефективність діяльності. Найбільш важливі, ключові вимоги до стратегічного планування можуть бути представлені у вигляді принципів, які повинні враховуватися керівниками і спеціалістами підприємства при реалізації планової діяльності.

Принципи є основними положеннями, від змісту яких залежать сутність і особливості планування в цілому, його окремих елементів і процесів. Змістова основа принципів стратегічного планування визначається їх набором, використовуваним на конкретному підприємстві.

У вітчизняній економічній літературі епохи централізованого планового управління економікою були виділені наступні принципи, службовці основою системи довгострокового планування:

- 1) директивність – що означає обов'язковість розробки плану економічного суб'єкта відповідно до встановлених централізованими показниками;
- 2) безперервність – означає органічний зв'язок перспективного та поточного планування, постійну відновленість процесу планування;

Принцип безперервності в економічній практиці підмінявся принципом дискретності: плани розроблялися протягом певної частини року,

затверджувалися і потім процес планування припинявся до початку наступного періоду.

Він означає систематичну коригування прогнозування і планування в міру проходження перспективних термінів і відповідно до надходження нової інформації про об'єкт прогнозування і планування. Принцип безперервності виражається також в тому, що планування є безперервним процесом: після завершення виконання одного плану вступає в дію наступний план, який, в свою чергу, буде заміщений новим планом. Іншим аспектом принципу безперервності є втілення змісту довгострокового плану в змісті декількох середньострокових і короткострокових, що охоплюють період довгострокового плану [12].

3) науковість – означає використання в плануванні об'єктивних економічних законів соціалізму, наукове обґрунтування прийнятого варіанта розвитку;

Реакцією підприємства на зміни, що відбуваються у зовнішньому середовищі, є використання комплексу адекватних інструментів, найбільш ефективним з яких вважається стратегічне планування. Формування і реалізація системи специфічних принципів стратегічного планування з урахуванням змісту етапів цього процесу дозволять підібрати дієву систему методів і методик.

4) стабільність – означає суворе дотримання умов, при яких внесення змін у встановлений план є неможливим;

5) комплексність – означає взаємозв'язок і взаємозалежність елементів системи планування;

6) цілеспрямованість – що означає складання планів для досягнення певних цілей;

7) соціальна спрямованість – означає напрямок планованого варіанту розвитку на досягнення соціально високих результатів.

Такий набір принципів мав би забезпечити при реалізації планової діяльності необхідний рівень її ефективності. Разом з тим слід зазначити, що

застосування принципів планування в реальному житті носило або частковий характер, або вони замінялися на зворотні. Так, проголошений принцип директивності планування виключав всяка зміна встановлюваних зверху показників, але динамізм навколишнього зовнішнього середовища і часовий лаг між розробкою планів і початком їх реалізації приводили до необхідності коригування початкових завдань [30].

Принцип комплексності в цілому не відображав планування всіх сторін суспільного відтворення, а охоплював тільки стадії виробництва і розподілу.

Поява такого виду планування, як стратегічне, що забезпечує адаптацію підприємства до змін зовнішнього середовища і реалізацію цілей розвитку, зажадало уточнень і доповнень теоретичних положень.

Принципи стратегічного планування є продовженням і доповненням системи загальних принципів ринкового планування на підприємстві.

Процес стратегічного планування складається з наступних етапів:

1. Визначення місії і цілей організації.

Процес стратегічного планування починається з формулювання місії і визначення цілей організації. Місія – основна загальна мета організації, чітко виражена причина і сенс її існування. Місія деталізує статус фірми, забезпечує напрямлення і орієнтири для визначення цілей і стратегії організації на різних рівнях організації.

Цілі організації формулюються і встановлюються на основі загальної місії. По термінах мети діляться на: короткострокові (до 1 року); середньострокові (1-3 роки); довгострокові (3 і більше років). Загальні цілі організації є основою для постановки цілей її підрозділів, таким чином, складається ієрархія цілей. Цілі мають бути не суперечливими і досяжними, щоб не породжувати різні конфлікти, що руйнують організацію.

2. Аналіз середовища, що включає в себе збір інформації, аналіз сильних і слабких сторін фірми, а також її потенційних можливостей на підставі наявної зовнішньої і внутрішньої інформації.

Робоча група зі стратегічного планування повинна дослідити середовище ззовні організації, щоби виявити сприятливі можливості та загрози, й усередині, щоб визначити її переваги та вади. Здебільшого, зовнішні чинники перебувають поза контролем організації, тоді як внутрішні залежать саме від неї. Можливості й загрози переважно стосуються майбутнього, тоді як переваги й вади — саме поточного моменту.

3. Вибір стратегії розвитку організації.

Стратегія — це комплекс цілей, положень, програм, дій, рішень та способів розподілу ресурсів, який визначає, чим є організація, що й чому вона робить. Стратегії бувають різні за рівнем, функціями та часовими межами.

Стратегії розробляють, щоб врегулювати проблеми, визначені у попередньому кроці. П'ятиетапний процес розроблення стратегії починається з визначення практичних варіантів дій та мрій або бачень, що ведуть до розв'язання стратегічних проблем. Коли робоча група визначить варіанти дій, мрії, бачення, а також перешкоди, які потрібно подолати, вона повинна розробити пропозиції стосовно втілення цих дій, мрій чи бачень у життя — цей процес може відбуватися або відразу, або лише після усунення перешкод.

Після подання основних пропозицій залишається два останні завдання, які необхідно виконати, щоб розробити ефективні стратегії: визначити, які дії треба здійснити впродовж наступних двох-трьох років, щоби втілити в життя основні пропозиції, і нарешті скласти докладний план на наступні шість місяців або рік, щоб уможливити ці дії [10].

4. Розробка заходів, що забезпечують реалізацію стратегії.

План дій має містити таку інформацію: ролі різних сторін у процесі впровадження плану й обов'язки наглядових органів, робочих груп та окремих осіб; конкретні завдання, очікувані результати та віхи на шляху реалізації; конкретні кроки і вся пов'язана з ними інформація; графіки; потреба у ресурсах та джерела ресурсів; процес комунікації; перегляд,

моніторинг та процедури коригування плану в поточному режимі; процедури звітності.

Щоб виконання плану дій було успішним, важливо передбачити у ньому достатню участь офіційних організаторів процесу стратегічного планування, його поборників та іншого персоналу, а також відповідну кількість часу, коштів, уваги, адміністративної роботи та інших ресурсів. Ви мусите ретельно скласти бюджет для свого плану, щоб забезпечити його успішне впровадження. Важливо діяти швидко, щоб не доводилося робити вибір між уже розробленими стратегіями і новими пріоритетами. Хоч би коли з'явилися сприятливі можливості для впровадження стратегій чи досягнення цілей, їх слід використовувати.

5. Оцінка і контроль виконання обраної стратегії.

Оцінка обраної стратегії здійснюється переважно у вигляді аналізу правильності та достатності обліку при виборі стратегії основних факторів, що визначають можливості здійснення стратегії. Процедура оцінки обраної стратегії, нарешті, підпорядкована одному: чи приведе вибрана стратегія до досягнення фірмою своїх цілей. І це є основним критерієм оцінки обраної стратегії. Якщо стратегія відповідає цілям фірми, то подальша її оцінка проводиться за наступними напрямками [8].

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

1.2. Методичні підходи до стратегічного планування на підприємстві – суб'єкті ЗЕД

Стратегічне управління виникло на основі розвитку методології стратегічного планування, яке складає його сутнісну основу. На відміну від звичайного довгострокового планування, заснованого на концепції екстраполяції сформованих тенденцій розвитку, стратегічне планування враховує не тільки ці тенденції, але і систему можливостей і небезпек розвитку підприємства, виникнення надзвичайних ситуацій, здатних змінити сформовані тенденції в майбутньому періоді.

Методологія стратегічного планування - це сукупність теоретичних положень, висновків, загальних закономірностей, наукових принципів розробки планів і їх обґрунтування відповідно до сучасних вимог на зовнішньому ринку.

Під методологією формування процесу стратегічного планування і прогнозування інфраструктурного забезпечення підприємницької діяльності треба розуміти основний фундаментальний базис, який представляє собою систематизовану процедуру застосування методів загальнонаукового пізнання, законів, закономірностей, понять, особливостей, принципів, факторів, функцій, стадій, методів і технологій, рівнів та етапів діяльності в галузі стратегічного планування та прогнозування інфраструктурного забезпечення підприємницької діяльності [40, с. 32-45].

Методологія дозволяє упорядкувати процеси стратегічного планування та прогнозування і представити їх у вигляді структурованої системи з чітко визначеними характеристиками, логічної тимчасової структурою. Побудова схеми методології формування стратегічного планування та прогнозування інфраструктурного забезпечення підприємницької діяльності засновано на діалектичному принципі будування складних систем шляхом об'єднання загального і одиничного, при цьому автор виділяє кілька рівнів абстракції, що відображають багато ієрархічність побудови процесів стратегічного

планування і прогнозування інфраструктурного забезпечення, як на рівні окремої підприємницької фірми, так і на федеральному і регіональному рівні.

Застосування методології стратегічного планування дозволяє створити рівновагу між короткостроковою і довгостроковою рентабельністю. Рівновага досягається шляхом такої координації всередині підприємства, при якій потужності, матеріальні та маркетингові ресурси підприємства можуть бути швидко і легко перерозподілені між виробництвами. Все це забезпечується на основі раціонального використання ресурсів, що залежить від технологічних характеристик, рівня трудових ресурсів, виробничих можливостей устаткування, споруд і рівня складських запасів. В цьому випадку по кожному виробництву можна визначити частку прибутку продажів припливу готівки, поточних витрат.

Перебудова системи економічних відносин в Україні відновила інтерес до питань планування бізнесу і організації управління. Стратегічне планування відноситься до числа найбільш інтенсивно досліджуваних проблем. Необхідність стратегічного планування діяльності підприємства в умовах ринку об'єктивно зростає в зв'язку з високою невизначеністю зовнішнього середовища, в якій знаходиться підприємство.

Успішна адаптація українських підприємств, особливо підприємств інноваційної сфери, до нових економічних умов вимагає перемикання їх потенціалу з домінуючою сьогодні виробничої реакції на інноваційну і стратегічну. Це в свою чергу вимагає теоретичну осмислення, що відбувається на макрорівні економічні перетворення, розуміти методологію стратегічного планування та управління з урахуванням специфіки та впровадження в вітчизняну практику управління [12].

Побудова системи стратегічного планування на підприємстві, який повинен відповідати нинішнім вимогам, досить складний і багатогранний процес, який ґрунтується на необхідності вирішення ряд складних методологічних і організаційно-технічних проблем, пов'язаних з

перебудовою системи стратегічного планування як на макро-, так і на мікрорівні управління.

Наявність кваліфіковано розробленого плану дозволяє активно розвивати підприємство, визначати шляхи і засоби досягнення мети, а також запобігти помилковій дії.

В кращому випадку теперішнє стратегічне планування має поєднувати позитивний досвід минулої системи господарювання і те нове, що диктується зміненими умовами і позитивним, результативним зарубіжним досвідом.

Навіть зараз, коли Україна підключена до світового інформаційного потоку обміну досвідом і знаннями, а кількість кваліфікованих робітників зросла, системи планування діяльності на українських підприємствах не позбавлені недоліків, які пов'язані з повільністю переходу від старої економічної системи до нової [7].

Використання підприємством методів стратегічного планування своєї діяльності значно підвищує можливість його надійного довгострокового існування, поліпшується управління підприємством і його реагування на будь-які зміни зовнішніх і внутрішніх умов існування.

Головним ініціатором планування виступає керівництво підприємства. При цьому професійний досвід осіб, відповідальних за планування діяльності підприємства, також впливає на ефективність використання методології планування. Інформаційне забезпечення планування включає в себе: дані про стан цільових ринків, результати аналізу конкуренції на цільових ринках, дослідження споживачів, звітні показники роботи підприємств. Також необхідно враховувати чинне законодавство і майбутні зміни в правовому полі.

Обмеження методології планування:

1. Внутрішні неможливість охоплення всіх існуючих даних по окремим аспектам плану;
2. Наявність даних тільки за минулі періоди;
3. Зовнішні зміни в політико-правовій сфері;

4. Динаміка економічного розвитку;
5. Технологічні зміни;
6. Зміни в соціальній сфері.

Зовнішні обмеження підприємство не може передбачати, тому можливий лише приблизний їх облік при складанні плану, тоді як внутрішні обмеження об'єктивно змінити неможливо.

Методологія будь-якої науки є єдність світоглядних і методологічних принципів і методів наукового пізнання, а також специфічних, приватних методів наукового дослідження і практичної реалізації результатів.

Структурні елементи методології стратегічного планування:

- теорія і методологія філософії, соціології та економіки;
- загальнонаукова методологія;
- методологія стратегічного планування.

Методологічний підхід у стратегічному плануванні виражається в цілеспрямованому використанні логіки пізнання, наукових принципів і методів причинно-наслідкового і ситуаційного аналізу, вибору і оцінки рішень в процесі розробки прогнозів, проектів програм і планів усіх напрямків, рівнів і тимчасових періодів [25].

Методологія планування зводиться до двох аспектів:

- розробка господарської стратегії в умовах конкурентного ринку;
- здійснення стратегічного і поточного планування.

Відповідно, можна дати таке визначення: методологія планування – це вміння передбачати цілі організації, результати її діяльності та ресурси, необхідні для досягнення певних цілей.

Методологія планування полягає в механізмі визначення цілей і показників, які свідчать про їх досягненні. У сучасних умовах будь-який керований процес може здійснюватися тільки в тому випадку, якщо для нього поставлені певні цілі, визначені проміжні завдання, які потрібно вирішити, щоб досягти поставлених цілей, а також набір показників для оцінки досягнення цілей.

Методологія стратегічного планування заснована на наступному:

- аналіз зовнішнього і внутрішнього середовища організації,
- визначення основних орієнтирів підприємства,
- визначення можливих варіантів стратегій,
- вибір варіанта стратегії,
- розробка стратегічного плану.

Методологія стратегічного планування також передбачає обов'язковий характер попереднього проведення аналізу ринку для оцінки його розміру, сегментації, диференціації, еластичності попиту, циклічності, сезонності цільового ринку. На основі цього визначається майбутня стратегія бізнесу. Крім того, необхідно проведення аналізу конкуренції на цільовому ринку. Оцінюються конкуренти, визначається рівень конкуренції, ступінь насиченості ринків, чутливість до товарів замінників, існуючі споживачі і постачальники [19].



Рис.1.2. Схема здійснення стратегічного планування

Джерело: [19]

Методологія планування включає в себе наукові, експериментальні, нормативні, балансові, системно аналітичні, програмно-цільові, економіко-математичні, інженерно-економічні, проектно-варіантні і т.п. методи.

Один з основних елементів методології формування стратегічного планування і прогнозування – обґрунтоване і узгоджене взаємодія інфраструктурних та підприємницьких елементів. Вданому блоці представлено безліч різних циклів на різних рівнях (регіональному рівні, рівні підприємницької фірми) і в різному ступені взаємодії основних компонентів інфраструктурного забезпечення. При цьому безперервно здійснюються процеси перетворення і розвитку підприємництва та його інфраструктурного забезпечення існують способи використання різних аспектів методології елементи, що характеризують зміст методології формування стратегічного планування і прогнозування інфраструктурного забезпечення підприємництва: методи наукового пізнання, форми наукових знань, класичні методи планування та прогнозування, закони, закономірності, понятійний апарат інфраструктурного забезпечення підприємництва, категорії стратегічного планування і прогнозування, концепція і підходи, парадигми, проблеми, пріоритети, орієнтири, критерії, альтернативи, процедури вибору, інструменти, принципи, технології, моделі, засоби і методи, а також обмеження. Останні можуть входити до переліку інструментів стратегічного планування та прогнозування, так само як і будь-який інший компонент методології може частково входити до складу інших: занадто жорсткі кордону в даному випадку непродуктивні.

Методологія процесу формування стратегічного планування і прогнозування інфраструктурного забезпечення підприємництва схильна до постійних змін.

Вона постійно збагачується, підкоряючись вимогам глибшого пізнання процесів стратегічного планування і прогнозування, які, в свою чергу, також знаходяться в постійному розвитку [23].

Принцип терміновості планування є ключовим принципом методології планування. Залежно від терміну планування в методології планування виділяють три типи планування:

- короткострокове або поточний - на термін до 1 року (аж до поділу планових заходів по тижнях);
- середньострокове або річне - на термін від 1 року до трьох років;
- довгострокове - на термін від 3 до 10 років;

Принцип цільової орієнтації планування означає поділ планування на оперативне, тактичне і стратегічне.

Принцип тимчасової орієнтації планування означає, що воно може бути чотирьох видів:

1. Реактивний – направлено тільки в минуле, використовуються дані минулих періодів, вирішуються вже виникли проблеми;
2. Інактивний – планування пристосовується до теперішнього часу, рішення характеризуються швидкістю прийняття і реалізації;
3. Проактивний – планування орієнтоване на майбутні зміни, запобігання можливих проблем;
4. Інтерактивний – планування по можливості інтегрує в себе всі попередні види.

Ще один компонент методології стратегічного планування – це концепція визначених дій та відповідних заходів, необхідних для виконання плану. План – реальний орієнтир до дій, фіксація системи, задач і засобів. Досягнення мети вимагає обміркованих, вольових і відповідних дій. Тому заходи виконання плану включають:

- ретельний опис необхідних дій;
- ресурсне забезпечення;
- перелік учасників, службовців і визначення їх диференційованих завдань;
- терміни виконання розрахункових показників.

Заходи досягнення цілей плану вимагають обґрунтування з організаційної, технологічної, маркетингової, кадрової та інших сторін. Типові дії щодо здійснення планового показника передбачаються для різних сфер діяльності – в сфері основного капіталу, в сфері персоналу, менеджменту, оборотного капіталу, у сфері раціоналізації витрат виробництва та обігу і т.д.

Розробка плану реалізації продукції являється важливим атрибутом стратегічного планування.

У плані продажів враховується кількість продукції кожного виду, яка має буде продана. При рівномірних поставках обсяг продажів на плановий термін визначають як добуток середньодобового продажу на тривалість періоду часу за формулою:

$$ПР = ПД_c \cdot T_{п.} \quad (1.1)$$

де ПР – плановий обсяг продажів продукції ;

ПД_c – середньодобовий продаж товарів;

T_{п.} – плановий період продажів (рік).

Особливу роль в плануванні обсягів продажів виконує кількісний сегментний аналіз прибутковості. Основним інструментом сегментного аналізу є обчислення прибутковості (продуктивності) конкретного (і-го) сегменту (R_i) за формулою:

$$RS_i = R_i / S_i ; \quad (1.2)$$

R_i – результати планового продажу;

S_i – витрати сегменту.

Розробка заходів реалізації плану включає в себе також спланований обсяг роботи виконавцям - робітникам підрозділів і служб, фахівцям. У таких завданнях вказуються основні підцілі, тобто завдання для виконавців. Заходи виконання плану повинні включати терміни виконання, а також кошторис витрат. Вона може розроблятися:

- а) для окремих структурних підрозділів;
- б) в цілому по фірмі на блок завдань плану;

в) для окремого виконавця плану;

г) на окреме завдання плану.

Таким чином, методологія стратегічного планування передбачає розробку системи планів підприємства:

- стратегічний план на 3-5 років;
- план розвитку підприємства, включаючи складові елементи, загальнофірмові плани, що визначають головні завдання розвитку підприємства за окремими напрямками;
- оперативні поточні плани на рік за функціональними напрямками і підрозділам підприємства;
- цільові програми і проекти, спрямовані на вирішення одного з аспектів плану (наприклад, випуск і просування на ринок нового виду продукції).

Норми і нормативи можуть виражатися в абсолютних та відносних показниках, мати загальні і приватні показники, а за своїм містити бути плановими і фактичними, перспективними і поточними, кількісними і якісними [15].

У методології стратегічного планування використовуються норми і нормативи розраховані на основі науково-обґрунтованому, розрахунково-аналітичному, звітно-статистичному підході.

1.3. Характеристика засад здійснення стратегічного планування на підприємствах ЗЕД в Україні

В кожній країні зовнішньоекономічна діяльність є необхідною умовою її економічного зростання. В теперішніх умовах це особливо актуально, коли набувають інтенсивного розвитку процеси міжнародної економічної інтеграції, міжнародного поділу праці транснаціоналізації, глобалізації світового господарства.

У свої перші роки незалежності зовнішня економічна діяльність України була нерациональною та незначною, з вузькою географією, мало розвиненою структурою і перевагою імпорту над експортом. Причиною таких ситуацій був достатньо високий рівень інтеграції і кооперування всіх без винятку галузей господарства України з господарствами колишніх республік Радянського Союзу.

Проте з часом структура і динаміка зовнішньоекономічних зв'язків поступово почала змінюватися як в кількісному, так і якісному аспектах. На сьогоднішній день Україна послідовно намагається розвивати свої зовнішні економічні зв'язки з країнами всіх континентів [18, с.19].

У зв'язку з прагненням України стати повноправним членом міжнародного співробітництва та товарообміну, налагодити економічне співробітництво з іноземними партнерами обсяги здійснення зовнішньоекономічних операцій досить сильно зросли за останні роки. Багато національних підприємств розширили масштаби своєї діяльності, вийшли на нові рівні, в тому числі захопили частки іноземних ринків. Все це позитивно позначилося на економіці країни, так як сприяло зростанню національного доходу, підвищило імідж України на міжнародному ринку.

Як незалежна держава, зберігши висококваліфіковані кадри які здатні до наукомісткої праці, володіючи значними земельними та сировинними ресурсами, маючи сприятливий клімат, вигідне географічне положення у

Центральній Європі, кордони з багатьма державами, вихід до моря, Україна має достатньо потужний потенціал для ефективної інтеграції до світової економіки, а отже, і успішного розвитку.

Процес повноцінного входження України до системи світогосподарських зв'язків залежить багато в чому від якості прийняття управлінських рішень у сфері зовнішньоекономічної діяльності підприємств. Зовнішньоекономічна діяльність є невід'ємною та вкрай важливою частиною господарської діяльності, оскільки успішне функціонування на ринках зарубіжних країн є чинником забезпечення розвитку підприємства, формування його позитивного іміджу та зростання ринкової вартості.

Для кожної країни важливим завданням розвитку зовнішньоекономічного комплексу є об'єднання виробничих і зовнішньоекономічних видів діяльності в єдину органічну, успішно функціонуючу систему. Умовами успішного розвитку зовнішньоекономічного комплексу у наш час, для України є зміцнення і збільшення експортного потенціалу; розширення самостійності суб'єктів господарювання у провадженні зовнішньоекономічної діяльності; підвищення конкурентоспроможності виробничо-господарського комплексу країни взагалі та суб'єктів її господарювання зокрема [22].

На більшості вітчизняних підприємств управління зовнішньоекономічною діяльністю здійснюється як управління експортно-імпортними операціям. Діяльність управлінської команди полягає в оперативному плануванні зовнішньоекономічної діяльності, безпосередньому здійсненні експортно-імпортних операцій та контролі за виконанням оперативних цілей зовнішньоекономічної діяльності.

На сьогоднішній день, в сучасних умовах сфера управління являється найскладнішою, оскільки менеджери будь-якого рівня працюють довго та завзято, але це не гарантує ні успіху, ні результативних досягнень в своїй роботі. Це потребує необхідності нових підходів до управління.

Проведені дослідження вітчизняними та зарубіжними науковцями показують, що менеджери не можуть розрізняти такі поняття як «робота» та «результат». Існує певна плутанина між цими категоріями, яка призводить до того, що поточна, звичайна робота перешкоджає досягненню високих досягнень та результатів. Крім того, цю поточну діяльність керівників, на яку вони витрачають багато часу, може виконати будь-хто з підлеглих так само якісно, але дешевше. Такий підхід скорочує можливості зробити певний внесок у майбутній успіх бізнесу. Треба знайти цільові орієнтири, що є вирішальними для успіху підприємства, ідентифікувати їх, виробити критерії та вжити заходів щодо їхнього досягнення саме в цьому й полягає стратегічне управління [25, с.56-78].

Сучасний стан економіки України характеризується погіршенням господарської діяльності більшості підприємств. Це вимагає удосконалення процесів планування діяльності підприємств, формування нової стратегії їх розвитку. Темпи змін в економіці набули значних розмірів, що зробило стратегічне планування єдиним способом формального прогнозування майбутніх проблем і можливостей. Відкрита система підприємства, як його нова якість в ринкових умовах, та пряма залежність від взаємодії попиту та пропозиції обумовлюють необхідність створення системи планування і управління підприємством, здатної швидко і ефективно реагувати на ринкові потреби.

Для успішного функціонування підприємства на ринку на сьогоднішній день необхідним є здійснення стратегічного планування, оскільки воно дає змогу управляти ризиками та стабільно розвиватися.

Планування зовнішньоекономічної діяльності являється об'єктивно важливим для будь-якого підприємства яке займається зовнішньоекономічної діяльністю. Насамперед це визначається прагненням підприємств, функціонуючих в умовах глобалізації ринку, отримати додатковий прибуток за рахунок більш повного використання переваг міжнародної праці, міжнародної економічної інтеграції; передбачити невігідні дії зовнішніх

факторів, різноманітні непередбачені та несприятливі обставини, котрі можуть відбутися на світовому ринку, але головне все ж таки це – необхідність прогнозування свого майбутнього. Для цього необхідно визначити яким буде ринок в майбутньому, в якому підприємство буде розвиватися, чого чекають споживачі від підприємства, які його перспективи у збільшенні експортного потенціалу, кількість конкурентів, об'єму продажу та багато інших важливих факторів.

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

Функція планування дає змогу вирішити такі питання, якими повинні бути цілі підприємства і що повинні робити члени організації, щоб досягти цих цілей. Керівники організації повинні оцінювати сильні і слабкі сторони на підприємстві в таких необхідних областях як фінанси, маркетинг, трудові ресурси.

Теорія і практика стратегічної діяльності та управління нею ще не зайняли належного місця в умовах України. Думки більшості керівників організації щодо потреби вивчення та застосування стратегічного управління в умовах діяльності вітчизняних підприємств коливаються від ствердження про неможливість використання досвіду зарубіжних корпорацій на українських підприємствах, до дуже обережного погодження з тим, що окремі елементи стратегічного управління, певно, будуть корисними в недалекому майбутньому.

Ідеї використання стратегічного управління послідовно поширюються через літературу, конференції та семінари та його елементи опановуються деякими підприємствами. Але знання щодо стратегічного управління ще не набули практичного застосування в повному обсязі. І головне питання — відсутність здібностей думати та керувати стратегічно. Натомість безліч часу витрачається на пошуки нових шляхів від скрутного становища підприємства.

До основних передумов застосування стратегічного планування належать наступні фактори: стрімку зміну у зовнішньому середовищі організації, які викликані сучасним етапом науково-технічного розвитку; необхідність реагувати на зміни умов функціонування підприємства; інтернаціоналізація ділового життя; потреба в об'єднанні різних напрямків діяльності організації в умовах розвитку децентралізації та диверсифікації; наявність виражених конкурентних переваг і необхідність їх підтримки; посилення конкуренції; зміни ролі людини і зростання її творчих можливостей; інтернаціоналізація бізнесу; наявність висококваліфікованих менеджерів; розвиток теорії та практики стратегічного планування, які допомагають перейти від методу «проб і помилок» до наукових методів передбачення та підготовки сьогодення і до майбутнього; наявність глобальних інформаційних мереж для вивчення сильних і слабких сторін підприємства, зовнішнього середовища та умов конкуренції; посилення інноваційних процесів, швидке освоєння нових ідей; впровадження високої культури управління підприємством [22, с.55-67].

Важливим теоретичним питанням є визначення основних складових процесу стратегічного планування. Він охоплює такі складові: аналітичні дії, цілеутворення, розробка стратегій, контроль реалізації стратегічного плану та оцінка. Під процесом стратегічного планування слід розуміти послідовність окремих стадій, кожна з яких характеризується певними управлінськими діями та використанням специфічного методичного інструментарію. У даному процесі залежно від прийнятого підходу виокремлюється від

чотирьох до дев'яти етапів, кількість яких визначено за компонентами комплексу стратегічного планування або за їх елементами.

Користь стратегічного планування – ухвалення обґрунтованих і систематизованих планових рішень, таким чином керівництво може знижувати ризик ухвалення неправильного рішення через помилкову або неправдиву інформацію про можливості підприємства або про зовнішню ситуацію.

Перед фірмою у процесі функціонування постають різні проблеми, що в підсумку позначається на зміні систем управління. До основної об'єктивної проблеми змін треба віднести постійно зростаючу нестабільність та непередбачуваність зовнішнього середовища, що вимагає розробки складних деталізованих систем управління.

В сучасному світі стратегічне управління є одним із найважливіших та необхідніших факторів успішного виживання та розвитку підприємств у ринкових умовах, які постійно змінюються.

В системі стратегічного управління центральне місце посідає процес стратегічного планування. Більшість західних і східних підприємств використовують стратегічне планування для того, щоб змінити свій стан та вийти з безнадійних ситуацій, які сформувались зовні та всередині підприємства.

Стратегічне планування є однією з основних функцій управління й у жодному разі не може бути поза увагою ні практиків, ні науковців. З різних поглядів планування більшість фахівців максимум уваги зараз віддають перспективному, заснованому на моделях стратегії розвитку підприємства в мінливих умовах зовнішнього середовища.

Актуальність дослідження питань стратегічного управління і планування для вітчизняного реального сектора обумовлена, насамперед, такими основними причинами: перша з них пов'язана з проблемами забезпечення ефективності діяльності багатьох підприємств та досягнення динамічної рівноваги із зовнішнім середовищем; друга – з проблемами

пошуку шляхів виживання в умовах ринку та нових факторів успіху підприємства у конкурентному середовищі. Тому серед багатьох проблем, що вирішуються нині на вітчизняних підприємствах, особливу увагу необхідно приділити проблемі впровадження принципів і елементів стратегічного управління і планування [25].

Основні передумови переходу та застосування стратегічного планування на підприємствах зовнішньоекономічної діяльності в Україні: необхідність реакції на зміни умов функціонування підприємства; потреба в об'єднанні різних напрямків діяльності підприємства в умовах розвитку процесів децентралізації та диверсифікації; наявність яскраво виражених конкурентних переваг і необхідність їх підтримки або створення їх; посилення конкуренції; інтернаціоналізація бізнесу, розвиток зв'язків з підприємствами, які використовують систему стратегічного планування; наявність висококваліфікованих менеджерів, здатних розв'язувати складні питання, застосовуючи систему стратегічного управління; наявність доступної інформації для вивчення зовнішнього середовища та умов конкуренції; посилення інноваційних процесів, генерація та швидке освоєння підприємствами нових ідей; необхідність впровадження високої культури управління, зорієнтованої на запобігання опору змінам та стимулювання розвитку підприємства.

На сучасному етапі розвитку стратегічне планування є інструментом боротьби з хаосом і сприймається як засіб подолання зростаючої нестабільності зовнішнього середовища. Зарубіжні дослідження показали що, об'єктом яких був вплив стратегічного планування на фінансові показники діяльності підприємства, виявили, що систематичне використання стратегічного планування спроможне значно покращити результати діяльності.

Переваги використання стратегічного планування, які були виявлені зарубіжними дослідженнями такі: дає можливість обрати новий шлях для майбутнього розвитку; використовується як ефективний спосіб підвищення

здатності організації долати трудні ситуації; поліпшує координацію діяльності підприємства та мінімізує нерациональні дії щодо подолання несподіваних змін; забезпечує більш ефективний розподіл ресурсів; сприяє цілісному, комплексному підходу до підприємства і його оточення; надає співробітникам бачення перспективи підприємства.

В умовах постійних зовнішніх змін, стратегічне планування діяльності підприємств досить швидко стало популярним методом керування підприємством.

Значну увагу до аналізу стратегічного планування на підприємстві приділяють тому, що планування його діяльності в умовах нестабільності та непередбачуваності спирається на стратегічне мислення, завдяки якому підприємство намагається за довгий строк завоювати конкурентні переваги перед іншими, а прибутків чекає у майбутньому. У минулому багато підприємств могли успішно функціонувати, звертали увагу в основному на щоденну роботу, на внутрішні проблеми, пов'язані з підвищенням ефективності використання трудових ресурсів у поточній дійсності. Зараз же, винятково важливим стає здійснення такого керування, яке забезпечує адаптацію ведення бізнесу підприємства до умов, що швидко змінюються. Таке керування, найефективніше може здійснюватись за рахунок стратегічного планування діяльності підприємства [12].

Стратегічне планування з моменту своєї появи та до наших днів постійно змінювалося та набувало різного змісту. У сучасній нестабільності в світі, постійних змін на зовнішніх ринках дуже важко планувати діяльність підприємства з зовнішньоекономічної діяльності на великі терміни, тому розроблені «стратегічні плани» потребують постійного корегування.

Необхідність адаптації до змін та залучення до складання стратегічних планів не тільки менеджерів вищих ланок, але й безпосередніх виконавців раніше не враховувалась у визначення цього поняття, тому уточнення визначення «стратегічного планування діяльності підприємства» є актуальним.

Сучасний темп змін в економіці є настільки значним, що стратегічне планування виявляється єдиним способом формального прогнозування майбутніх проблем і можливостей.

Діючи в умовах нестабільності зовнішнього середовища, досягти успіху можна тільки тоді, коли зміни вдається передбачити і вжити необхідних запобіжних заходів. Отже, практика застосування стратегічного планування вітчизняними підприємствами пов'язана з переходом до ринкової економіки, з потребою самостійно приймати рішення. Враховуючи це, вітчизняні підприємства намагаються сформувати новий підхід до системи управління взагалі та стратегічного управління зокрема [2].

На сьогодні певний досвід розробки стратегічного плану мають більше 40% українських підприємств. Проте, на жаль, воно не має чіткого алгоритму розробки і реалізації, конкретно визначеного інструментарію, вимагає значних витрат часу та ресурсів і не завжди забезпечує отримання очікуваного результату, і саме тому заслуговує на детальне дослідження.

Головна відмінність стратегічного планування від усіх інших видів планування – це його принципова спрямованість не всередину організації, а зовні. Концепція стратегічного планування вважає, що майбутнє не обов'язково повинно бути краще ніж минуле. В еволюції корпоративного управління етап переходу від моделі “закритої організації” до моделі “відкритої організації” пов'язують саме зі стратегічним плануванням. Характерна риса відкритої організації – це професійний стратегічний аналіз змін свого зовнішнього середовища і вироблення адекватних адаптивних реакцій.

Існує багато передумов та причин застосування стратегічного планування на підприємствах зовнішньоекономічної діяльності в Україні. Адже, керівники організацій розуміють наскільки стратегічне планування може змінити внутрішнє то зовнішнє середовище підприємства. Зараз же спостерігається прогрес. Зріс і рівень розуміння важливості стратегічного планування, і корпоративна культура, і кваліфікація менеджменту. Але

навичок для розробки якісних стратегій поки ще недостатньо, оскільки в даній сфері у вітчизняних компаній ще мало досвіду. Варто відзначити і те, що занадто складні стратегії на наших підприємствах поки не приживаються. Працюють прості, зрозумілі і надійні, що відповідають рівню розвитку української економіки.

В теперішніх умовах, з кожним днем, багато вітчизняних фірм намагаються все більше використовувати стратегічне планування в усіх сферах та підрозділах. Це надає змогу конкурувати з зарубіжними організаціями, передбачати проблеми та вирішувати питання в майбутньому.

ВИСНОВКИ ДО РОЗДІЛУ I.

Отже, стратегічне планування – це комплекс довгострокових (три-п'ять років) і середньострокових (річних) планів, об'єднаних єдиною бізнес-ідеєю та управлінської волею власників і топ менеджменту.

Також можна визначити стратегічне планування як формалізований процес постановки стратегічних цілей і розробки багатоваріантного стратегічного плану їх досягнення на основі обраної стратегії. Основними компонентами стратегічного планування є: 1) системний аналіз внутрішнього і зовнішнього середовища; 2) встановлення стратегічних цілей та орієнтирів; 3) визначення стратегії їх досягнення; 4) розробка стратегічного плану їх досягнення.

Стратегічне планування не в змозі врахувати весь спектр можливих подій і ризиків, проте щорічна актуалізація довгострокових і середньострокових планів компанії дозволяє не тільки гнучко реагувати на виникаючі ризики, але і оперативно налаштовувати діяльність для використання виникають можливостей без втрати фокусу на ключових цілях бізнесу.

Особливістю розвитку стратегічного планування як базової складової стратегічного управління малими підприємницькими структурами в ринкових умовах є планування й розробка заходів, орієнтованих на потреби й запити споживачів, а також урахування стратегічних змін на підприємстві, які знаходяться у відповідності зі змінами зовнішнього середовища функціонування певної підприємницької структури.

Стратегічне планування малих підприємницьких структур є одним із напрямків обґрунтування господарських рішень в умовах невизначеності і ризику, що притаманні діяльності малих підприємницьких структур, й спрямовано на вирішення таких питань: як потрібно управляти діяльністю підприємства протягом декількох наступних років, які ресурси необхідні для

того, щоб діяльність підприємства була успішною, що потрібно робити, для того, щоб досягти поставлених цілей і які ризики очікують підприємство на цьому шляху.

Стратегічне планування створює міст у майбутнє і використовується для переходу організації від того, якою вона є зараз, до того, якою вона хоче бути.

РОЗДІЛ 2. Дослідження організаційно-економічного механізму стратегічного планування на підприємстві «Укрпромекс»

2.1. Аналіз фінансово-господарського стану підприємства «Укрпромекс»

«Укрпромекс» – підприємство запчастин до спецтехніки. Спецтехніка – клас транспортних засобів, що застосовуються у будівельній сфері. Спецтехніка використовується у дорожньому та житловому будівництві, а також для підтримки чистоти на вулицях міста.

Юридична адреса: Україна, м.Київ, вул. Гоголівська 22/24.

Офіційний сайт :<https://ukr-promeks.ua/prom.net/>

Проведемо аналіз фінансової діяльності підприємства «Укрпромекс» за 2013, 2014, 2015, 2016 та 2017 роки за даними Балансу, Звіту про рух грошових коштів та Звіту про фінансові результати.

Проаналізуємо рентабельність підприємства, що дозволить визначити ефективність вкладення коштів у підприємство та раціональність їхнього використання. Аналіз рентабельності підприємства здійснюється шляхом розрахунку таких показників (коефіцієнтів): коефіцієнт рентабельності активів; коефіцієнт рентабельності власного капіталу; коефіцієнт рентабельності діяльності; коефіцієнт рентабельності продукції.

Розглянемо більш детально показники рентабельності підприємства «Укрпромекс» (табл. 2.1).

Таблиця 2.1

Показники рентабельності ТОВ «Укрпромекс» за 2013-2017 р.

Назва показника	Роки							
	2013	2014		2015	2016		2017	
	факт.	факт.	Темп росту, %	факт.	факт.	Темп росту, %	факт.	Темп росту, %
1	2	3	4	5	6	7	8	9

1	2	3	4	5	6	7	8	9
Коефіцієнт рентабельності активів	0,543	0,271	49,9	0,410	0,490	119,5	0,574	117,1
Коефіцієнт рентабельності власного капіталу	0,545	0,273	50,0	0,418	0,515	123,2	0,379	73,5
Коефіцієнт рентабельності діяльності	0,153	0,09	58,8	0,146	0,144	98,6	0,173	120,1
Коефіцієнт рентабельності продукції	0,122	0,103	84,4	0,122	0,127	104,0	0,162	127,5

Джерело: розроблено автором

Коефіцієнт рентабельності активів в період з 2015-2017 року мав тенденцію до збільшення що свідчить про збільшення ефективності використання активів підприємства.

Коефіцієнт рентабельності власного капіталу в період 2015-2016 років мав тенденцію до збільшення, що свідчить про ефективне вкладання коштів до даного підприємства, чого не можна сказати за 2014 рік.

Коефіцієнт рентабельності діяльності має тенденцію до збільшення, що свідчить про ефективність господарської діяльності підприємства.

Коефіцієнт рентабельності продукції в період 2013-2017 років має позитивний коефіцієнт, що свідчить про стабільну прибутковість господарської діяльності «Укрпромекс» від основної діяльності.

Проаналізуємо ліквідність балансу підприємства, це допоможе нам визначити можливість покриття зобов'язань підприємства його активами, строк перетворення яких у грошові кошти відповідає строку погашення зобов'язань. Аналіз ліквідності підприємства здійснюється шляхом наступних розрахунків (табл. 2.2).

Таблиця 2.2

Показники ліквідності ТОВ «Укрпромекс» за 2013-2017 роки

Назва показника	Роки							
	2013	2014		2015	2016		2017	
	факт.	факт.	Темп росту, %	факт.	факт.	Темп росту, %	факт.	Темп росту, %
Коефіцієнт покриття	0,365	0,365	100	0,365	0,383	104,9	0,498	130
Коефіцієнт швидкої ліквідності	0,09	0,09	100	0,089	0,144	161,7	0,498	345
Коефіцієнт абсолютної ліквідності	0,019	0,019	100	0,031	0,06	193,5	0,067	111,6
Чистий оборотний капітал тис.грн	-30538,8	-50881	166,6	-63602	-65893	103,6	-56227,5	85,3

Джерело: розроблено автором

Коефіцієнт покриття не перевищує 1 по всім розглянутим рокам, що дає змогу зробити висновок про те, що підприємство не володіє значним обсягом вільних ресурсів, які сформувалися завдяки власним джерелам. З позиції кредиторів підприємства такий варіант формування оборотних коштів є досить не прийнятним.

Коефіцієнт швидкої ліквідності за (2013-2017) не перевищує значення 0,6, що показує на достатність платіжних можливостей підприємства щодо погашення поточних зобов'язань за умови своєчасного здійснення розрахунків з дебіторами.

Коефіцієнт абсолютної ліквідності не перевищує значення «0» за 2013-2017 роки та спостерігається тенденція до збільшення, що дає змогу зробити висновок про не здатність підприємства негайно погасити свої борги.

Негативне значення чистого оборотного капіталу за всіма роками дає змогу побачити, що ТОВ «Укрпромекс» немає резервів для фінансової стійкості.

Проаналізуємо платоспроможність (фінансову стійкість) підприємства, яка характеризує структуру джерел фінансування ресурсів підприємства, міру фінансової стійкості і незалежності підприємства від зовнішніх джерел фінансування діяльності (табл. 2.3).

Таблиця 2.3

Показники платоспроможності (фінансової стійкості) ТОВ
«Укрпромекс» за 2013-2017 роки

Назва показника	Роки							
	2013	2014		2015	2016		2017	
	факт.	факт.	Темп росту, %	факт.	факт.	Темп росту, %	факт.	Темп росту, %
Коефіцієнт автономії	0,99	0,99	100	0,99	0,96	96,9	0,94	97,9
Коефіцієнт фінансування	0,99	0,99	100	0,99	0,96	96,9	0,94	97,9
Коефіцієнт забезпечення власними оборотними засобами	0,98	0,98	100	0,98	0,91	92,8	0,87	95,6
Коефіцієнт маневреності власного капіталу	0,56	0,56	100	0,56	0,56	100	0,87	155,3

Джерело: розроблено автором

Коефіцієнт платоспроможності за 2013-2017 роки перевищує значення 0,5, що свідчить про наявність питомої ваги власного капіталу в загальній сумі засобів, авансованих у діяльність ТОВ «Укрпромекс».

Коефіцієнт фінансування не перевищує нормативне значення за 2013-2017 досліджуваних роки. Це свідчить про те, що дане підприємство не залежить від залучених засобів, а також прослідковується тенденція до зменшення показника.

Коефіцієнт забезпеченості власними оборотними активами перевищує значення 0,1 за всіма досліджуваними періодами, що дає змогу зробити висновок про достатню забезпеченість підприємства власними оборотними засобами.

Перевищення коефіцієнту маневреності власного капіталу значення «0» за 2014-2016 роки дає змогу побачити, що є достатня частина власного капіталу, яка використовується для фінансування поточної діяльності.

Наступний крок слід проаналізувати ділову активність підприємства, яка вказує на ефективність використання активів підприємства, послідовність політики управління виробничими запасами та запасами готової продукції. Розрахувати ділову активність підприємства, ми зможемо за допомогою таких показників (табл. 2.4).

Таблиця 2.4

Показники ділової активності ТОВ «Укрпромекс» за 2013-2017 роки

Назва показника	Роки							
	2013	2014		2015	2016		2017	
	факт	факт	Темп росту, %	факт	факт	Темп росту, %	факт	Темп росту, %
1	2	3	4	5	6	7	8	9
Коефіцієнт оборотності активів	4,42	2,63	59,5	3,34	3,83	114,6	3,53	92,1

Продовження таблиці 2.4

1	2	3	4	5	6	7	8	9
Коефіцієнт оборотності дебіторської заборгованості	56,98	15,6	27,3	38,9	45,61	117,2	33,9	74,3
Коефіцієнт оборотності кредиторської заборгованості	7,45	4,44	59,5	5,65	5,66	100	4,74	83,7
Строк погашення дебіторської заборгованості, днів	6	23	383,3	9	8	88,8	11	137,5
Строк погашення кредиторської заборгованості, днів	56	92	164,2	74	73	98,6	88	120,5
Коефіцієнт оборотності матеріальних запасів	16,4	9,69	59	13,03	13,26	101,7	9,25	69,7
Коефіцієнт оборотності основних засобів	5,37	3,72	69,2	4,61	5,44	118	5,68	104,4
Коефіцієнт оборотності власного капіталу	858,2	512,23	59,6	167,8	81,11	48,3	81,21	100,1

Джерело: розроблено автором

Коефіцієнт оборотності активів з 2015 – 2016 мав тенденцію до збільшення – це свідчить про те, що ТОВ «Укрпромекс» ефективно використовує усі наявні ресурси, незалежно від джерел їхнього залучення.

Коефіцієнт оборотності дебіторської заборгованості протягом 2014-2016 років мав тенденцію до підвищення, що дає змогу зробити висновок, що в

цей період достатньо швидко оберталась дебіторська заборгованість підприємства, знижувався комерційний кредит.

В період 2015-2017 років строк погашення дебіторської заборгованості має тенденцію до збільшення, подібну ситуацію ми бачимо в строках погашення кредиторської заборгованості.

Коефіцієнт оборотності матеріальних запасів за всі роки має позитивне значення, що характеризує підвищення з кожним роком швидкості реалізації товарно-матеріальних запасів підприємства.

Коефіцієнт оборотності основних засобів, має тенденцію до збільшення за весь досліджуваний період – це свідчить про те, що ТОВ «Укрпромекс» ефективно використовує основні засоби підприємства.

Коефіцієнт оборотності власного капіталу в період 2013-2017 років має тенденцію до зменшення, що є ознакою не ефективного використання власного капіталу підприємства.

Проаналізуємо основні показники фінансово-господарської діяльності «Укрпромекс» протягом 2013-2017 років.

Таблиця 2.5

Аналіз фінансово-господарської діяльності ТОВ «Укрпромекс» за 2013-2017 роки, тис. грн..

Показники	Роки							
	2013	2014		2015	2016		2017	
	факт.	факт.	Темп росту, %	факт.	факт.	Темп росту, %	факт.	Темп росту, %
1	2	3	4	5	6	7	8	9
Виручка від реалізації	23761,3	18569,0	78,1	42198,7	40739,1	96,5	43885,2	107,7
Собівар. реалізован. продукції	247590,2	212069,7	85,6	309487,8	403541,2	130,3	467150	115,7

Продовження таблиці 2.5

1	2	3	4	5	6	7	8	9
Прибуток від продажів	7464,3	3006,0	40,2	19665,3	16738,1	85,1	17794,4	106,3
Рентабел. активів	14045	-10378,9	-73,8	19157,1	15089,31	78,7	27330,35	181,1
Валовий прибуток	39598,7	29458,6	74,3	49498,4	63405,8	128	75338,9	118,8

Джерело: розроблено автором

Проаналізувавши основні показники фінансово-господарської діяльності підприємства «Укрпромекс» за 2013-2017 роки, можна сказати, що результати покращились, кожен показник збільшився. Прибуток від продажів збільшився на 10330,1 грн. порівняно з 2013 роком. Валовий прибуток 2017 року збільшився на 35740,2 грн. порівняно з 2013 роком.

Отже, можна зробити висновок, що ТОВ «Укрпромекс» має досить хитку фінансово-господарську діяльність, але дане підприємство все одно намагається покращувати та збільшувати свої основні показники кожного року.

У процесі діяльності ТОВ «Укрпромекс» стикається з зовнішніми та внутрішніми ризиками та для попередження та мінімізації ризиків підприємство застосовує стратегічне планування.

2.2. Особливості реалізації стратегічного планування при здійсненні ЗЕД підприємства «Укрпромекс»

Зовнішньоекономічна діяльність підприємства базується на можливості отримання економічних вигод, виходячи з переваг міжнародного поділу праці, міжнародних ділових відносин. З метою оцінки власних потенційних можливостей в конкурентній боротьбі на зовнішньому ринку і розробки заходів підвищення конкурентоспроможності та забезпечення максимального прибутку, підприємству необхідно проводити комплексний економічний аналіз виробничо-господарської діяльності в цілому і зовнішньоекономічної діяльності зокрема [27, с.35-40].

Таким чином, підвищення ефективності зовнішньоекономічної діяльності є актуальним питанням для керівників підприємств в умовах ринкової економіки. Для вирішення цього питання необхідно сформулювати організаційно-економічний механізм, який спроможний забезпечити ефективність управління підприємством і підвищити ефективність його зовнішньоекономічної діяльності.

В наш час значна увага приділяється зовнішньоекономічній діяльності суб'єктів господарювання, з'являється потреба в аналізі операцій, пов'язаних з торгівлею на міжнародному ринку та вивченні чинників, що впливають на підсумковий результат для кожної зі сторін. Здійснення такого аналізу дозволить дослідити тенденції господарського розвитку підприємства, науково обґрунтувати плани, оцінити досягнуті результати та визначити ефективність виробництва.

Аналіз ефективності зовнішньоекономічної діяльності має важливе значення для оцінки поточного економічного стану підприємства, перспектив його розвитку і попередження фінансових втрат.

Зовнішньоекономічна діяльність реалізується підприємством «Укрпромекс» у формі імпорту матеріалів і устаткування для спецтехніки та його продажу на внутрішньому ринку.

Підприємство «Укрпромекс» закупають такі товари з Чехії та Словаччини: рем. комплект двигуна Zetor, UNC, UN, Liaz, Tatra, Karosa; турбонагнетатель Tatra, Liaz, Zetor; гільзи-комплекти для спецтехніки Tatra. UDS, UNC, UN, Zetor, Liaz,; стартера і генератор, якір і Бендикс Avia, Tatra, Liaz, Zetor, TZ4K; кільця поршневі D102, 110, 120, 130, Zetor, Avia, Tatra, Liaz; рем. комплект Меркел до навантажувача UNC060, UN053, UDS114; хрестовина карданого вала Tatra, Zetor, UN, LKT; вінець маховика Zetor, UNC, UN, Liaz, Tatra; фільтр Авія, Татра, Лиаз, Зетор, ТЗ4К; стартера і генератори, а також їх комплектуючі.

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

Аналіз зовнішньоекономічної діяльності на підприємстві проводиться з метою оцінки власних можливостей на ринку, розробки заходів для підвищення конкурентоспроможності та забезпечення максимального прибутку.

Розглянемо вартість закупки товару за 2013-2017 роки (табл. 2.6).

Таблиця 2.6

Вартість закупки товару ТОВ «Укрпромекс» за 2013-2017 роки, тис. грн..

Назва товару	2013	2014	2015	2016	2017
1	2	3	4	5	6

Рем. комплект двигуна Zetor	695,0	770,0	9445,0	11120,0	11260,0
--------------------------------	-------	-------	--------	---------	---------

Продовження таблиці 2.6

1	2	3	4	5	6
Турбонагнетатель Tatra	5190,0	10544,0	5403,2	13661,6	14212,0
Гільзи-комплекти для спецтехніки Tatra	240,0	3100,0	2000,0	2640,0	3400,0
Кільця поршневі	140,8	148,0	107,2	147,2	185,0
Рем. комплект Меркел	149,2	232,0	842,0	249,2	252,8
Вінець маховика Zetor	472,0	664,0	1956,0	748,0	840,0
Стартера і генератори, а також їх комплектуючі	1320,0	1365,0	1480,0	2060,0	2786,0
Усього	16297,0	15563,0	22533,4	23956,0	26090,8

Джерело: розроблено автором

Обсяги продажу на внутрішньому ринку за 2013-2017 роки, наведені в таблиці 2.7.

Таблиця 2.7

Обсяги продажу на внутрішньому ринку ТОВ «Укрпромекс» за 2013-2017 роки, шт..

Назва товару	2013	2014	2015	2016	2017
1	2	3	4	5	6
Рем. комплект двигуна Zetor	810	809	755	1210	1309

Продовження таблиці 2.7

1	2	3	4	5	6
Турбонагнетатель Tatra	725	770	717	1150	1270
Гільзи-комплекти для спецтехніки Tatra	800	890	1069	1278	1490
Кільця поршневі	865	789	1150	1360	1589
Рем. комплект Меркел	780	560	1090	1170	1360
Вінець маховика Zetor	790	887	1175	1190	1487
Стартера і генератори, а також їх комплектуючі	803	995	1165	1105	1395
Усього	5573	5700	7121	8463	9900

Джерело: розроблено автором

Обсяги продажу товару з кожним роком збільшується, що не можна сказати за 2014 рік., в якому був спад на декілька сотень штук товару.

Проаналізуємо товарну структуру вартості продажу на внутрішньому ринку підприємства (табл.2.8).

Таблиця 2.8

Вартість продажу на внутрішньому ринку ТОВ «Укрпромекс» за 2013-
2017 роки, тис.грн..

Назва товару	2013	2014	2015	2016	2017
1	2	3	4	5	6
Рем. комплект двигуна Zetor	10465,2	889,9	9754,6	15633,2	16886,1

Продовження таблиці 2.8

1	2	3	4	5	6
Турбонагнетатель Tatra	9367,0	9948,4	9263,6	14835,0	16408,4
Гільзи-комплекти для спецтехніки Tatra	320,0	3560,0	4276,0	5112,0	5960,0
Кільця поршневі	242,2	220,9	322,0	380,8	444,9
Рем. комплект Меркел	280,8	212,8	3924,0	421,2	448,8
Вінець маховика Zetor	758,4	851,5	11280,0	1142,4	851,5
Стартера і генератори, а також їх комплектуючі	2328,7	2885,5	3378,5	3204,5	2885,5
Усього	23761,3	18569,0	42198,7	40739,1	43885,2

Джерело: розроблено автором

Обсяги продажу товару на внутрішньому ринку збільшилися з 2013 до 2017 року майже на 20 млн. грн..

Проаналізувавши товарну структуру обсягів продажу, можна зробити висновок, що найбільш складовою імпорту є рем. комплект Меркел, вінець маховика Zetor, стартери і генератори, а також їх комплектуючі.

Розрахуємо частку продажу товару за 2013-2017 роки (табл. 2.9).

Таблиця 2.9

Частка продажу товару ТОВ «Укрпромекс» за 2013- 2017 роки, %.

Назва товару	2013	2014	2015	2016	2017	Зміна питомої ваги, %
Рем. комплект двигуна Zetor	44	4,8	23,1	38,3	38,4	-5,6
Турбонагнетатель Tatra	39,4	53,6	21,9	36,4	37,3	-2,1
Гільзи-комплекти для спецтехніки Tatra	1,3	19,1	10,1	12,5	13,5	12,2
Кільця поршневі	1,1	1,2	0,8	0,9	1	-0,1
Рем. комплект Меркел	1,2	1,1	9,3	1	1	-1,2
Вінець маховика Zetor	3,2	4,6	26,7	2,8	1,9	-1,3

Стартера і генератори, а також їх комплектуючі	9,8	15,5	8	7,8	6,5	-3,3
--	-----	------	---	-----	-----	------

Джерело: розроблено автором

Таким чином, ми бачимо, що за 5 років, з 2013 по 2017 року є певні зміни в продажі товару. Рем. комплект двигуна Zetor зменшилися за 5 років на 5,6%. Турбонагнетатель Tatra зменшився на 2,1%. Гільзи-комплекти для спецтехніки Tatra збільшився на цілих 12,2% з 2013-2017 році. Кільця поршневі зменшилися на 0,1%. Рем. комплект Меркел зменшилися на 1,2%. Вінець маховика Zetor зменшився на 1,3%. Стартера і генератори, а також їх комплектуючі за 5 років зменшилися на 1,2%.

Розрахуємо економічну ефективність імпорту за 2013-2017 роки (табл. 2.10). Економічна ефективність імпорту з метою продажу імпортованого товару на внутрішньому ринку може бути розрахована наступним чином. Економічний сенс показника ефекту від імпорту товарів в тому, що він показує, який прибуток матиме імпортер від закупівлі і реалізації на внутрішньому ринку імпортованих товарів.

$$EE_{\text{імп}} = V_{\text{р.імп.}} / V_{\text{п.імп.}} ; \quad (2.1)$$

де $EE_{\text{імп}}$ – показник економічної ефективності імпорту;

$V_{\text{р.імп.}}$ – вартість закупки продукції;

$V_{\text{п.імп.}}$ – вартість імпорту у внутрішніх цінах.

Таблиця 2.10

Динаміка економічної ефективності імпорту ТОВ «Укрпромекс» за 2013-2017 роки, %

Назва товару	2013	2014	2015	2016	2017
1	2	3	4	5	6
Рем. комплект двигуна Zetor	0,60	0,86	0,96	0,81	0,97

Турбонагнетатель Tatra	0,55	1,05	0,68	0,73	0,89
Гільзи-комплекти для спецтехніки Tatra	0,75	0,87	0,75	0,88	0,77
Кільця поршневі	0,58	0,67	0,87	0,78	0,88
Рем. комплект Меркел	0,53	1,09	0,66	0,89	0,79
Вінець маховика Zetor	0,62	0,78	0,71	0,97	0,85

Продовження таблиці 2.10

1	2	3	4	5	6
Стартера і генератори, а також їх комплектуючі	0,56	0,47	0,77	0,88	0,91

Джерело: розроблено автором

Проаналізувавши економічну ефективність імпорту, можна сказати, що економічна ефективність є зростаючою, але все одно вона не є більш ефективною, адже ефективність не дорівнює 1.

Розрахуємо ефективність імпорту (табл. 2.11), вона розраховується за формулою:

$$E_{\text{еф.і}} = VI_{\text{в.р.}} / B_i; \quad (2.2)$$

де $VI_{\text{в.р.}}$ – вартість імпортої продукції на внутрішньому ринку,

B_i – витрати на придбання імпортої продукції.

Таблиця 2.11

Динаміка ефективності імпорту ТОВ «Укрпромекс» за 2013-2017 роки,
%

Назва товару	2013	2014	2015	2016	2017
1	2	3	4	5	6
Рем. комплект двигуна Zetor	15	1,15	1,03	1,4	1,5
Турбонагнетатель Tatra	1,8	0,9	1,7	1,08	1,15

Продовження таблиці 2.11

1	2	3	4	5	6
Гільзи-комплекти для спецтехніки Tatra	1,3	1,14	2,1	1,9	1,75
Кільця поршневі	1,7	1,4	3	2,5	2,4
Рем. комплект Меркел	1,8	0,9	4,6	1,6	1,7
Вінець маховика Zetor	1,6	1,28	5,7	1,5	1,01
Стартера і генератори, а також їх комплектуючі	1,7	2,11	2,28	1,5	1,03

Джерело: розроблено автором

Проаналізувавши динаміку ефективності ЗЕД, можна сказати, що діяльність є ефективною, адже в більшості показників, вона більше одиниці. Проаналізуємо ефективність планування продажу ТОВ «Укрпромекс».

Таблиця 2.12

Динаміка ефективності планування продажу на ТОВ «Укрпромекс» за 2013-2017 роки, тис.грн..

Назва показника	Роки									
	2013		2014		2015		2016		2017	
	план	факт	план	факт	план	факт	план	факт	план	факт
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11
Рем. комплект двигуна Z	8540,5	10465	950,5	889,9	9500,5	9754,6	9870,8	15633,2	10430,0	16886,1
Відхилення	1924,5		-61,0		254,1		5762,4		6456,1	

Продовження таблиці 2.12

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11
Турбонагн. Tatra	7200	9367	10500,0	9948,4	9000,0	9263,6	8980,9	14835	10580	16408,4
Відхилення +/-	2167		-551,6		263,6		5854,1		5828,4	
Гільзи-комплекти для спецтехніки Tatra	220,5	320,0	3050,0	3560,0	4100,0	4276,0	4680,9	5112,0	5190,0	5960,0
Відхилення +/-	99,5		-510		176		431,1		770,0	
Кільця поршневі	215,5	242,2	230,0	220,9	310,0	322,0	250,8	380,8	350,0	444,9
Відхилення +/-	26,7		-9,1		12,0		30,0		94,9	
Рем. комплект Меркел	250,0	280,8	230,0	212,8	3560,0	3924,0	450,2	421,2	400,0	448,8
Відхилення +/-	30,8		-17,2		360,0		-29,0		48,8	

Вінець маховика Zetor	550,9	758,4	800,0	851,5	9360,0	11280	8700,8	1142,4	900	851,5
Відхилення +/-	207,5		-51,5		1920,0		-7558,4		-48,5	
Стартера і генератори	1500	2328, 7	2900,0	2885,5	3100,6	3378,5	2590	3204,5	2100,0	2885,5
Відхилення +/-	828,7		-14,5		278,5		614,5		785,5	

Джерело: розроблено автором

Проаналізувавши динаміку ефективності планування на ТОВ «Укрпромекс», можна сказати, що розробка планування у 2014 році була невдалою, через політичні та економічні явища.

2.3. Характеристика організаційно-економічних передумов стратегічного планування на підприємстві «Укрпромекс»

Розвиток підприємства безпосередньо пов'язано зі стратегічними змінами, які здійснюються за допомогою системи стратегічного планування. Ефективною є така система стратегічного планування на підприємстві, яка сприяє досягненню його цілей і забезпечує конкурентні переваги за допомогою реалізації існуючих можливостей і нейтралізації загроз зовнішнього середовища, використовує сильні і усуває слабкі сторони внутрішнього середовища.

Проте впровадження стратегічного планування на вітчизняних підприємствах часто ускладнюється або й унеможлиблюється через низку проблем. Найвагомішими та найпоширенішими з них можна вважати: невідповідність цілей підприємства його можливостям; неврахування впливу всіх ризиків; неправильне використання моделей та інструментів стратегічного планування та багато інших.

Для виявлення основних чинників середовища і можливих тенденцій їхньої зміни в майбутньому застосовують стратегічний аналіз. Стратегічний аналіз – це процес дослідження та оцінки діяльності та ринку підприємства, в результаті якого організація отримує необхідну інформацію для розробки довгострокової конкурентоспроможної стратегії [15].

У сучасній теорії стратегічного планування розроблено цілий набір критеріїв, яким повинна відповідати найбільш оптимальна стратегія.

Для того, щоб успішно виживати в довгостроковій перспективі, підприємство повинно вміти передбачати які труднощі можуть виникнути на його шляху в майбутньому і які нові можливості можуть відкритися для нього. Тому стратегічне управління при вивченні зовнішнього середовища концентрує увагу на з'ясуванні того, які загрози і які можливості таїть в собі зовнішнє середовище.

Аналіз зовнішнього середовища являє собою процес, за допомогою якого розробники стратегічного плану контролюють зовнішні по відношенню до організації фактори, щоб визначити можливості і загрози для підприємства. Для визначення оточення і полегшення урахування її впливу на підприємство зовнішні фактори поділяють на дві основні групи: середовище прямого (безпосереднього) впливу і середовище непрямого впливу.

Внутрішнє середовище організації включає ряд факторів, які знаходяться під безпосереднім контролем керівництва і персоналу підприємства. Аналіз внутрішнього середовища дозволяє виявити ті можливості, той потенціал, на який може розраховувати підприємство в конкурентній боротьбі в процесі досягнення своїх цілей.

SWOT-аналіз є необхідним елементом досліджень, обов'язковим попереднім етапом при складанні будь-якого рівня стратегічних і маркетингових планів.

SWOT-аналіз – проста і всеохоплююча стратегія, яка допомагає виявити не тільки слабкі сторони і загрози, а й сильні сторони і можливості. Якщо поєднувати його з іншими моделями аналізу, то мислення в цих рамках дасть вам правильний напрямок для прийняття рішень. . додатково варто проаналізувати такі сфери, як політичні, соціальні, технологічні, місії вашої компанії, її стратегії і тактики.

У зв'язку з тим, що на фінансово - економічну діяльність підприємств впливає велика кількість чинників, це вказує на актуальність проблеми дослідження теоретико-методичних положень, практичного досвіду, сучасних підходів до застосування SWOT - аналізу під час виявлення конкурентних можливостей підприємства в бізнес-середовищі та обґрунтування відповідних управлінських рішень.

На першому етапі SWOT – аналізу визначаються сильні і слабкі сторони підприємства, зовнішні можливості і загрози та проводиться їх оцінювання. Оцінки отримані спеціально за розробленою шкалою.

Таблиця 2.13

Оцінка внутрішніх сильних та слабих сторін підприємства
«Укрпромекс».

Оцінка	Показники	
	Сильна сторона	Слаба сторона
5	Збільшення обсягів продажу; згуртований колектив	Відсутність чіткої маркетингової стратегії розвитку; відсутність стратегії
4	Високий рівень обслуговування клієнта	Маловідомість підприємства; нерозвиненість використання сучасних ринкових систем управління
3	Якість продукції; швидка обробка заказів	Малий асортимент продукції; низька кваліфікація працівників
2	Висока лояльність	Поганий вигляд сайту підприємства
1	Вдале розміщення	Низька мотивація працівників на розвиток підприємства

Джерело: розроблено автором

Таблиця 2.14

Оцінка значущості зовнішніх можливостей і загроз підприємства
«Укрпромекс».

Оцінка	Показники	
	Можливості	Загрози
1	2	3
5	Поява нових партнерів, важливих контрактів	Несприятливі зрушення в національній та світовій економіці; низька купівельна спроможність населення

Продовження таблиці 2.14

1	2	3
4	Утворення нових ринків; збільшення реклами	Політичні та законодавчі дії
3	Помилки основних конкурентів	Ефективні дії конкурентів
2	Співпраця з іншими компаніями	Падіння ринкового попиту; відсутність державної підтримки
1	Розвиток географії імпорту; державна підтримка	Нові конкуренти на ринку

Джерело: розроблено автором

При оцінюванні зовнішніх можливостей і загроз враховувалася ймовірність їх виникнення у той період часу, для якого проводився аналіз. Така ймовірність оцінювалася за спеціальною шкалою (таблиця).

Оскільки аналіз проводився для порівняння та виявлення переваг і недоліків факторів, які впливають на діяльність підприємств виноробної промисловості з огляду на їх значущість для вирішення проблем, які виникають на протязі життєвого циклу підприємства, то розглядалися спільні для них характеристики. Ці характеристики були визначальними для ефективної діяльності зазначених об'єктів дослідження. Враховувалося, що вони могли бути сильними сторонами для одного з цих об'єктів і слабкими для іншого.

Таблиця 2.15

Оцінка ймовірності виникнення зовнішніх можливостей і загроз

Оцінка	Ймовірність виникнення можливості або загрози
1	2

Продовження таблиці 2.15

1	2
0,05	Падіння ринкового попиту; відсутність державної підтримки; розвиток географії імпорту; державна підтримка
0,25	Помилки основних конкурентів; збільшення реклами
0,50	Утворення нових ринків;
0,75	Поява нових партнерів, важливих контрактів; політичні та законодавчі дії; ефективні дії конкурентів; нові конкуренти на ринку
0,95	Співпраця з іншими компаніями; несприятливі зрушення в національній та світовій економіці; низька купівельна спроможність населення

Джерело: розроблено автором

Подальший аналіз проводився за інтегральними оцінками, що розраховувалися за формулою:

$$A_{ij} = a_i \cdot k_j; \quad (2.1)$$

a_i – ймовірність виникнення відповідної можливості або загрози;

k_j – оцінка значущості впливу відповідного явища у зовнішньому оточенні об'єкта дослідження.

Суми інтегральних оцінок у стовпцях отриманої таблиці дозволять виокремити найбільш значущі фактори зовнішнього середовища. При цьому можливості відповідатиме максимальна оцінка, а загрози – мінімальна. Аналогічно, суми інтегральних оцінок у рядках отриманої матриці дозволить виокремити найбільш значущі характеристики об'єктів дослідження. Найбільш сильній стороні відповідатиме максимальна оцінка, найбільш слабкій – мінімальна.

Таблиця 2.16

Сума інтегральних оцінок зовнішніх можливостей і загроз підприємства

Сума інтегральних оцінок	Можливості	Сума інтегральних оцінок	Загрози
3,75	Поява нових партнерів, важливих контрактів	4,75	Несприятливі зрушення в національній та світовій економіці; низька купівельна спроможність населення
2	Утворення нових ринків	3	Політичні та законодавчі дії
1,9	Співпраця з іншими компаніями	2,25	Ефективні дії конкурентів
1	Збільшення реклами	0,75	Нові конкуренти на ринку
0,75	Помилки основних конкурентів	0,1	Падіння ринкового попиту; відсутність державної підтримки
0,05	Розвиток географії імпорту; державна підтримка		

Джерело: розроблено автором

Отже, результати за проведеним SWOT - аналізом на підприємстві представлені у таблиці 2.16 .

Таблиця 2.17

SWOT - аналіз підприємства ТОВ «Укрпромекс»

Сильні сторони (S)	Слабкі сторони (W)
1. Збільшення обсягів продажу; згуртований колектив. 2. Високий рівень обслуговування клієнта. 3. Швидка обробка заказів. 4. Якість продукції. 5. Висока лояльність.	1. Відсутність чіткої маркетингової стратегії розвитку. 2. Маловідомість підприємства. 3. Низька кваліфікація працівників. 4. Поганий вигляд сайту підприємства.
Можливості (O)	Загрози (T)
1. Поява нових партнерів, важливих контрактів. 2. Утворення нових ринків. 3. Співпраця з іншими компаніями. 4. Збільшення реклами.	1. Падіння ринкового попиту. 2. Нові конкуренти на ринку. 3. Ефективні дії конкурентів. 4. Політичні та законодавчі дії. 5. Несприятливі зрушення в національній та світовій економіці.

Джерело: розроблено автором

Дана таблиця є зведеною за результатами проведеного аналізу по підприємству «Укрпромекс». У цю таблицю увійшли сильні та слабкі сторони, можливості та загрози, які характерні для досліджуваного підприємства.

Відповідно до результатів попередніх етапів визначаються такі заходи, що дозволять найбільш раціонально використати можливості і сильні

сторони, захиститися від загроз і дещо посилити слабкі сторони. При цьому доцільно звернути увагу на максимальні за модулем інтегральні оцінки, оскільки вони позначають або найбільш вдале сполучення сильної сторони та можливостей і загроз, або найбільш негативне сполучення слабкої сторони і зовнішніх факторів.

Таким чином, оцінивши сильні та слабкі сторони, можливості та загрози досліджуваного підприємства, можна сказати, що в сьогоденні складних умовах розвитку підприємства для захисту від фінансових криз та нейтралізації їх наслідків необхідно посилити сильні сторони за допомогою можливостей підприємства та нейтралізації загроз.

Сильними сторонами підприємства «Укрпромекс» є: збільшення обсягів продажу, згуртований колектив, високий рівень обслуговування клієнта, швидка обробка заказів, висока лояльність, вдале розміщення. Посилення їх можливе за рахунок наступних можливостей: участь у міжнародних семінарах, партнерство з іншими компаніями, засвоєння нових ринків збуту та за допомогою державних програм.

Щодо слабких сторін підприємства необхідно: покращити зовнішній вигляд сайту, для цього необхідно запросити спеціалістів-програмістів. Запровадити нові маркетингові стратегії, щоб збільшити популярність компанії. Намагатися залучувати працівників підприємства на розвиток не тільки своїх знань, але і на розвиток компанії.

ВИСНОВКИ ДО РОЗДІЛУ II.

Підприємство «Укрпромекс» займається запчастинами для спецтехніки.

Зовнішньоекономічна діяльність реалізується підприємством «Укрпромекс» у формі імпорту матеріалів і устаткування для спецтехніки та його продажу на внутрішньому ринку.

У конкурентній боротьбі дуже важко вижити без глибоких розрахунків, обґрунтування і визначення перспектив, передбачення різного роду змін. Планування економічного розвитку передбачає розробку цілей і завдань, визначення факторів внутрішнього та зовнішнього середовища, які впливають на ефективність планування, найкращих методів і способів реалізації планів для досягнення поставлених цілей.

Модель стратегічного планування, що ґрунтується на врахуванні ринкових переваг, тісно пов'язана з використанням результатів SWOT-аналізу.

В ході аналізу сильні і слабкі сторони дають можливість визначити ті параметри, які є виграшними, їх потрібно розвивати і підтримувати на необхідному рівні, і параметри, поліпшення яких може оптимізувати процеси вдосконалення управління готелем і звести до мінімуму можливість аспекти погіршення іміджу.

SWOT-аналіз підприємства виконаний, перед менеджментом представлена повна картина справ в підприємстві: визначені параметри і характеристики, які можуть привести до комерційних ризиків, визначено позитивні та негативні характеристики організації. Даний аналіз використовується не тільки для оцінки конкурентоспроможності підприємства, він дуже важливий для вибору стратегії розвитку: виходячи з проаналізованих параметрів, менеджер може легко вибрати пріоритети розвитку організації.

Оцінивши сильні та слабкі сторони, можливості та загрози підприємства, можна сказати, що в теперішніх складних умовах розвитку організації для захисту від фінансових криз та нейтралізації їх наслідків необхідно посилити сильні сторони за допомогою можливостей підприємства та нейтралізації загроз.

Розділ 3. Шляхи вдосконалення стратегічного планування на підприємстві «Укрпромекс»

3.1. Визначення основних проблем стратегічного планування на підприємстві «Укрпромекс»

Слабкість поширення стратегічного планування на багатьох підприємствах, незважаючи на його суттєві переваги, пояснюється об'єктивними і суб'єктивними причинами. До перших відносяться такі: висока нестабільність зовнішнього середовища, низький рівень загальної фінансової культури фірм, висока залежність від державного бюджету та ін., А до других - такі причини, як дефіцит часу, пріоритети поточних справ, недостатня кваліфікація керівників держави і співробітників, думка про відсутність впливу планування на результати діяльності, негативне ставлення до планування та ін.

В системі стратегічного планування відсутнє припущення про те, що майбутнє неодмінно має бути краще минулого, і не вважається, що майбутнє можна вивчити методом екстраполяції. Тому в якості першого кроку робиться аналіз перспектив фірми, завдання якого з'ясування тих тенденцій, небезпек, шансів, а також окремих надзвичайних ситуацій, які здатні змінити сформовані тенденції [10].

Пріоритет стратегічного аналізу в сучасних умовах пояснюється тією обставиною, що це єдиний з усіх механізмів контролю, який орієнтований, перш за все, на внутрішні і зовнішні умови господарювання. Стратегічне планування не підганяється під бажаний результат, а саме є інструментом вироблення цілей. Кінцевою метою інтеграції всіх управлінських підсистем в систему стратегічного планування є орієнтація на власні інтереси і надання діяльності всім структур організації стратегічного характеру.

В теперішній час стратегічне управління на підприємстві повинне мати на увазі регулярне виконання відповідних процедур. Однією з істотних

процедур є стратегічний аналіз, що дозволяє спрогнозувати розвиток ситуації на основі аналізу зовнішніх і внутрішніх факторів.

Нестабільність економічної кон'юнктури, підвищення вимог споживачів до виробленому продукту, скорочення життєвого циклу товару, все це в значній мірі ускладнює управлінський процес, а перспективи розвитку стають менш передбачуваними [13].

Аналізуючи процес невдалої практики стратегічних аспектів планування багатьох вітчизняних підприємств, слід взяти до уваги необхідність використання стратегічного планування виходячи з реальних потреб кожного окремо взятого підприємства і з урахуванням стану зовнішнього і внутрішнього середовища. Як свідчить практика сучасного бізнесу, не може існувати єдиної методики щодо реалізації стратегічного планування в рамках всієї економічної системи або галузі промисловості. Можуть бути розроблені загальні підходи до формулювання і реалізації стратегії розвитку підприємств, які згодом повинні бути адаптовані до умов функціонування конкретного підприємства.

Також даний вид планування може підняти нові проблеми організації: найчастіше потрібна зміни типу мислення, велика ймовірність створення неефективного плану, необхідні значні витрати часу і висококваліфікованих трудових ресурсів, застосування плану буде не можливо при відсутності схвалення з боку вищого менеджменту.

У число ж потенційних переваг, які дає розробка стратегічного плану входить: поліпшення якості організаційної роботи; наявність чіткого уявлення про напрямок руху до майбутнього; досягнення більш високого економічного показника «витрати - ефективність»; прийняття активної позиції по відношенню до існуючих проблем; своєчасне рішення головних організаційних проблем; створення робочого колективу і накопичення експертних знань; виконання вимог фінансують організацій та ін..

На підприємствах України стратегічне планування майже не здійснюється і тому спеціалісти і керівники вітчизняних підприємств,

зокрема і торгівельних, не мають досвіду, знань та не знають переваг стратегічного планування. Одна з причин полягає в тому, що методи стратегічного планування, які використовуються у зарубіжній практиці, не адаптовані до вітчизняного ринку, і, як наслідок, результати їхнього використання виявляються не завжди задовільними.

Незважаючи на те, що до теперішнього часу стратегічне планування визнано в якості інструменту управління, у багатьох організаціях даний інструмент не використовується оскільки вимагає значних фінансових і трудових витрат.

Існує ряд причин, що перешкоджають успішному функціонуванню системи стратегічного планування на підприємстві «Укрпромекс». Зокрема, неготовність найвищого керівництва підприємства серйозно, з розумінням ставитися до стратегічного планування. Дана проблема полягає в тому, що на підприємстві «Укрпромекс» існують обставини, що перешкоджають нормальному функціонуванню системи стратегічного планування. Такими обставинами є небажання керівників займатися стратегічним плануванням, що викликано наступними причинами:

- 1) відсутністю з боку власників мотивації вищого керівництва підприємства на формування та досягнення довгострокових завдань;
- 2) недоліком або повною відсутністю володарського контролю;
- 3) відсутністю розуміння як у власників, так і у вищого керівництва підприємства необхідності систематично займатися розробкою і реалізацією стратегії;
- 4) хорошими результатами від поточної діяльності підприємства протягом останніх років і пов'язаним з ними надіями на постійний успіх у майбутньому.

Ще однією обставиною є недостатній рівень підготовки управлінського персоналу, що викликано наступними причинами:

- недоліком теоретичних знань у вищого керівництва в області стратегічного планування (стратегічний аналіз, управління проектами, ринкова вартість бізнесу і т.п.);
- недоліками в системі підбору, найму та мотивації управлінського персоналу;
- високою плинністю серед управлінського персоналу в силу істотних вад в корпоративній культурі, а також недоліків організаційної структури.

В результаті на підприємстві «Укрпромекс» поступово сформувалися і може зміцнюватися стійкі фактори, які перешкоджають нормальному функціонуванню системи стратегічного планування:

- відсутність системи достовірної управлінської звітності, необхідної для прийняття стратегічних рішень;
- відсутність навичок і умінь управлінського персоналу визначати проблеми розвитку, формулювати цілі і завдання, формувати перспективні плани, розробляти інвестиційні проекти, а також взаємодіяти між собою в процесі вирішення цих завдань;
- залежність від зовнішніх консультантів в питаннях визначення цілей і завдань розвитку, контролю їх виконання.

Таким чином, подолання перерахованих вище розривів дозволить організації створити систему стратегічного планування як ефективний інструмент стратегічного планування.

Стратегічне планування є активним і динамічним процесом. У міру того як організація реалізує процес свого розвитку, змінюється і її поведінка на ринку. Швидкий темп змін в економіці має на увазі, що стратегічне планування представляється єдиним способом прогнозування проблем і визначення можливостей підприємства.

Воно забезпечує керівництву організації кошти для створення плану на

тривалий термін, дає підстави для прийняття рішень, сприяє зниження ризиків при прийнятті рішень, забезпечує інтеграцію цілей задач всіх відділів організації.

Таким чином, вироблення стратегії розвитку організації повинна бути безперервним процесом, а не разовою подією. В даний час стратегічне планування повинно бути направлено на їх довгострокове розвиток. Досягнення більш високих темпів економічного зростання на основі застосування нових підходів до розробки стратегічного планування забезпечує високу якість роботи персоналу і рівень життя своїх працівників.

Варто підкреслити, що в умовах ринку змінилися завдання, принципи, підхід до планування, однак незмінною залишилася впевненість у тому, що незалежно від умов господарювання, функція планування є необхідною і актуальною. Проте горизонт планування зазнав змін. Як показали результати дослідження, плани діяльності підприємств розробляються на досить нетривалий період. Таким чином, управління на більшості обстежених підприємств здійснюється за мінімального періоду планування. При цьому необхідно підкреслити, що умови нестабільності зовнішнього оточення, очевидно, зменшують горизонт планування діяльності підприємств.

На вітчизняних підприємствах важливою є проблема малої якої формальної зацікавленості вищого керівництва, вище керівництво підприємства не зацікавлене в наявності стратегічного плану як документа. Цьому є ряд причин:

- 1) вищі керівники, крім генерального директора, не бачать необхідності діяти відповідно до затвердженої стратегії. Ця обставина часто зустрічається на російських підприємствах, особливо в тих випадках, коли є кілька великих власників з приблизно рівними частками в статутному капіталі;
- 2) неправильна організація процесу стратегічного планування може привести до того, що деякі вищі керівники не братимуть належної участі в процесі аналіз проблем і можливостей, формулювання цілей і завдань;

3) неувага до процесу розробки стратегії часто спостерігається на великих підприємствах, що мають високу прибутковість і великий управлінський апарат. У таких випадках відзначається, що вищі керівники використовують стратегію не як засіб розвитку підприємства, а як засіб збільшення свого впливу.

Неправильна організація процесу стратегічного планування. Подібна проблема в організації процесу стратегічного планування призведе до нестачі системності, цілісності, актуальності та ефективності стратегічного плану. Окремі положення плану можуть суперечити один одному, план може містити безліч помилок, прогноз ключових показників може не відповідати можливостям компанії. У стратегіях найбільш поширені такі помилки:

- відсутність аналізу передумов і факторів, що визначають ключові положення стратегії;
- відсутність місії, бачення майбутнього, генеральної мети, стратегічних цілей;
- неправильно сформульовані місія, бачення майбутнього, генеральна мета і стратегічні цілі;
- невірно підібрані ключові показники;
- відсутність формально визначених стратегічних ініціатив або, навпаки, надмірна оптимістичність намірів керівництва;
- відсутність або невірний підхід до аналізу стратегічних альтернатив і ризиків ведення бізнесу;
- відсутність портфеля проектів;
- відсутність або невірний підхід до плану реалізації стратегії.

Найбільш поширені помилки в організації стратегічного планування:

- 1) неправильне розуміння функцій і завдань відділу стратегічного планування. Керівники часто не знають, які завдання необхідно доручати відділу стратегічного планування, як організувати взаємодію з плановиками, як визначити форму і ступінь їх повноважень і

відповідальності. А фахівці, в свою чергу, не завжди розуміють в достатній мірі весь перелік завдань, які необхідно вирішувати в рамках процесу розробки і реалізації стратегії;

- 2) неправильний підбір керівників і фахівців у відділ стратегічного планування. Посада керівника відділу стратегічного планування дуже важлива, він повинен володіти вміннями і навичками з управління проектами, володіти хорошими діловими якостями, мати виняткової ерудицією, а також прекрасно володіти методологічним апаратом стратегічного планування. У відділі стратегічного планування повинні працювати фахівці, які здатні вивчати складні нестандартні ситуації, правильно вибирати і застосувати метод їх вирішення.

Суттєвою проблемою є низька ефективність процесів оперативного планування і контролю. Система планово-контрольних завдань, наявність управлінської звітності, система ключових показників, розвинена система планово-звітної документації, наявність регулярних процедур прийняття рішень на основі планів і звітів, формальні процедури контролю, загальна планова культура і виконавська дисципліна формуються в процесі оперативного планування. Оперативне планування та бюджетування є регулярними управлінськими бізнес-процесами. Тому дієвість процедур оперативного планування визначає ефективність процесу стратегічного планування.

Організація без чітко вибудованої стратегії розвитку - це не бізнес, а набір активів, обтяжених зобов'язаннями. Для того щоб не тільки вижити, але і посилити свої конкурентні позиції на ринку, необхідно займатися стратегічним плануванням на професійному рівні. Практика показує, що, використовуючи переваги стратегічного планування, організація отримує ефективний спосіб оцінки мети організації. Головна функція стратегічного планування – це забезпечення основи для управління організацією [22, с.40].

Неможливість використання стратегічного планування на підприємствах в умовах нестабільності зумовлено не тільки змінами у

законодавчій базі економічних чинників, а й неадекватністю філософії підприємств ринковим умовам. Таким чином, можна зробити висновки, що для стратегії розвитку вітчизняних підприємств потрібен свій модифікований підхід до стратегічного планування, який би врахував вітчизняний та зарубіжний досвіди планування. Адже саме стратегічне планування може стати інструментом ефективного сучасного управління, завдяки якому підприємства зможуть стабілізувати свою діяльність і одержати необхідний імпульс для подальшого економічного розвитку.

3.2. Напрями покращення процесу стратегічного планування на підприємстві «Укрпромекс»

Ефективність стратегічного планування вимірюється розміром вкладу, який воно вносить у досягнення цілей і здійснення поставлених завдань за вирахуванням витрат і небажаних наслідків, що виникають при формуванні стратегічного плану і його виконання. Таким чином, стратегічний план може сприяти досягненню цілей підприємства, але бути при цьому високо витратним, а, отже, малоефективним.

Для того щоб ТОВ «Укрпромекс» не тільки продовжувала існувати на ринку, а й розвивалася в усіх напрямках, необхідно зробити деякі зміни, щоб покращити процес стратегічного планування.

Місія, бачення і стратегія компанії висловлюють, в цілому, призначення компанії, як компанія хоче на практиці реалізувати своє призначення, і напрямки руху компанії. В першу чергу ці аспекти розглядають компанію з точки зору задоволення потреб клієнта. Якщо компанію турбують ці потреби, і вона ставить їх на перше місце, то і клієнт задовольнить потреби компанії, принесе їй прибуток. Якщо ж компанія ставить на перше місце свою прибуток, і, виходячи з цього, організовує свою роботу, то клієнт не піде в таку компанію.

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

Третє – партнери компанії, інвестори, постачальники, будуть бачити, що це за компанія, зможуть оцінити її перспективи, і зможуть вирішити, чи можна мати з цією компанією справу. Ці аспекти є як би основним законом,

конституцією компанії, з якою зв'язується і з якої випливає вся оперативна тактична діяльність компанії.

Необхідність стратегічного планування на підприємстві «Укрпромекс» зумовлена такими умовами:

- заохочує керівництво підприємства мислити перспективно, що сприяє підвищенню ефективності стратегічного управління розвитку підприємства;
- забезпечує більш чітку координацію дій організації, що покращує організаційно-економічний механізм діяльності підприємства;
- веде до встановлення показників для подальшого контролю, що значно покращує основні показники фінансово-господарської діяльності підприємства;
- змушує підприємства чіткіше визначати свої завдання та основні установки діяльності;
- більш наочно демонструє взаємозв'язки керування й обов'язки всіх посадових осіб, налагоджуючи при цьому ефективного систему управління трудовим потенціалом підприємства;
- робить організацію більш підготовленою до ринкових змін, що значний зменшує ризики діяльності та дає змогу сформулювати стратегії розвитку підприємства з врахування як и внутрішніх, так и зовнішніх чинників впливу.

Оскільки стратегія фірми була визначена на основі аналізу можливостей компанії, її слабких і сильних сторін, а також аналізу загроз зовнішнього середовища, то я рекомендую внести зміни, які дозволили б позбутися від слабких сторін в організації, які перешкоджають подальшому розвитку компанії.

Для цього слід звернутися до основних проблем, які існують у внутрішньому середовищі організації: слабка програма просування продукту, необхідність підвищення якості послуг, необхідність підвищення професійного рівня співробітників фірми.

Отже, на сьогоднішній день компанії просто необхідно переглянути політику просування товару, тому що вона зовсім непомітна, але ж компанії «Укрпромекс» потрібно залучати якомога більше клієнтів.

Рекомендується рекламувати послуги, що надаються компанією серед населення за допомогою засобів масової інформації (радіо- і телереклама, створення офіційного сайту в мережі Інтернет). Хорошим кроком на цьому шляху буде також розміщення рекламних щитів на вулицях. Також очевидна необхідність проведення маркетингових досліджень.

Інша проблема полягає в тому що, більша частина працівників компанії – це перекваліфіковані фахівці інших областей. Підвищення професіоналізму співробітників можливо за рахунок проведення різних лекцій, семінарів, курсів підвищення кваліфікації. Компанії варто придивлятися до студентів, які навчаються за спеціальністю «Менеджмент ЗЕД», запрошувати їх на практику, а в подальшому кращих з них працевлаштовувати. Підвищення професіоналізму працівників дозволить ще більше поліпшити рівень обслуговування клієнтів і прискорить розробку нових програм.

Проведений SWOT-аналіз дозволив виділити ряд стратегій розвитку підприємства, які найбільш всього наблизять підприємство до виконання цілей, які перед ним стоять. Оптимальної базової стратегією ТОВ «Укрпромекс» є стратегія посилення позицій на ринку. Уточнену стратегію розвитку ТОВ «Укрпромекс» можна назвати стратегією концентрованого зростання.

Таблиця 3.1

Стратегія розвитку підприємства

Стратегії	Локальні та функціональні стратегії	Конкретні дії для їх реалізації
1	2	3

Продовження таблиці 3.1

1	2	3
1.Основна зростання обсягу реалізації продукції, послуг	1.1.Збереження наявного ринку	1.1.1.Уточнення конкурентних переваг, створення сприятливого іміджу, організація систематичної реклами
	1.2.Розширення ринку робіт і послуг	1.2.1.Вихід в нові регіони збуту
		1.2.2.Створення бази по надання послуг новим підприємствам
2.Додаткові систематичне підвищення ефективності виробництва, зниження затрат	2.1.Розробкам реалізація протягом 2 років програми фінансового оздоровлення	2.2.1.Розробка заходів по зменшенню дебіторської та кредиторської заборгованості
	2.2.Розробка нормативу запасу матеріалів і готової продукції, контроль за витрачанням матеріалів	2.2.2.Аналіз причин виникнення втрат і списань
		2.2.3.Автоматизація системи планування ресурсів і поставок підприємства

Джерело: розроблено автором

Пріоритетним напрямком стратегії розвитку ТОВ «Укрпромекс» може стати збільшення обсягу реалізації продукції, робіт і послуг, при цьому

резерви збільшення прибутку за рахунок оптимізації витрат на підприємстві ще є. Крім того, для досягнення даної мети необхідно оптимізувати систему управління.

Для забезпечення ефективної реалізації вироблених товарів підприємства здійснюють комплекс заходів, який забезпечує фізичне переміщення та розподіл товарної маси у ринковому просторі, доведення товарів до споживачів і організацію їх ефективного споживання або використання. Все це присутнє у розробці маркетингової збутової стратегії.

Основним призначенням збутової політики є організація оптимальної збутової діяльності для ефективного продажу продукції шляхом створення мережі точок збуту, складів проміжного зберігання, пунктів технічного обслуговування і виставкових залів, визначення маршрутів руху товарів, забезпечення транспортування, організації навантажувально розвантажувальних робіт, забезпечення ефективного товаропросування тощо.

Розробка плану продажів (реалізації продукції) є етапом складання внутрішньофірмових планів господарської діяльності, і в той же час служить основою для складання загальногосподарських кошторисів витрат на реалізацію товарів.

Розрахуємо плановий обсяг продажів продукції на 2019 рік (табл. 3.2).

Таблиця 3.2

Плановий обсяг продажів продукції на ТОВ «Укрпромекс», грн..

Назва товару	Середньодобовий продаж товарів	Плановий період продажів (рік)	Плановий обсяг продукції
1	2	3	4
Рем. комплект двигуна Zetor	64600	365	23579000
Турбонагнетатель Tatra	51680	365	18863200

Продовження таблиці 3.2

1	2	3	4
Гільзи-комплекти для спецтехніки Tatra	20000	365	7300000
Кільця поршневі	1400	365	51100
Рем. комплект Меркел	1440	365	525600
Вінець маховика Zetor	4800	365	1752000
Стартера і генератори, а також їх комплектуючі	11600	365	16936000

Джерело: розроблено автором

Під час аналізу вивчається вплив на обсяг продажу зміни кількості реалізованої продукції та її ціни відносно планових показників та даних за попередній період. Розрахувавши плановий обсяг продажу продукції на 2019 рік, можна зробити висновки що плановий обсяг продукції збільшиться на 23 млн. 544 тис. грн.. порівняно з 2017 роком, що добре покращиться на майбутньому підприємства.

Мета ТОВ «Укрпромекс»: для того щоб покращити свої показники та ще більш стати конкурентоспроможними, підприємству необхідно здійснити модернізацію в управлінні, саме це дозволить збільшити зростання продажу і підвищити обсяги видобутку.

У зв'язку з постійно зростаючою конкуренцією на не зовсім розвиненому ринку, компанії необхідно постійне підвищення рівня якості та надійності послуг, що надаються.

Основоположним моментом при формуванні ефективно функціонуючої системи стратегічного планування як елемента організаційної структури підприємства, спрямованої на практичну реалізацію процесу стратегічного планування. Основною метою цієї служби має бути формування, управління функціонування і вдосконалення системи стратегічного планування на підприємстві.

Функціями служби повинно бути:

- визначення методології стратегічного планування;
- коригування місії і стратегічної мети підприємства;
- аналіз зовнішнього середовища в розрізі загроз і можливостей;
- аналіз внутрішнього стану в розрізі сильних і слабких сторін;
- визначення закономірностей функціонування і розвитку підприємства;
- розробка можливих альтернативних варіантів стратегічного розвитку;
- оцінка і ранжування можливих варіантів стратегій;
- конкретизація прийнятого варіанта стратегії до рівня планів дій по підрозділах і забезпечення процедури взаємодії підрозділів в ході розробки і реалізації стратегій;
- визначення можливостей фінансового забезпечення обраних стратегій.

В даний час важлива роль в діяльності підприємств відводиться маркетингу. Однак на більшості промислових підприємств до недавнього часу маркетингу відводилася роль допоміжної ланки стратегічного управління. Для керівництва очевидними були лише два напрямки маркетингової діяльності на підприємстві: дослідження і реклама. Ці помилки були допущені через відсутність бази знань в області маркетингу і

стереотипного уявлення про його ролі. Маркетинг, на відміну від виробництва і збуту, не мав репутації очевидно корисного. До нього ставилися як до новомодному явищу в ринковій економіці. В результаті головним завданням маркетингової діяльності сита збут, а теоретичні обґрунтування в корисності маркетингу як інструменту стратегічного управління повністю ігнорувалося.

Зв'язок маркетингу з процесом стратегічного управління повинна проявлятися через взаємодію з інноваційної та інвестиційної діяльності. Управління маркетингової та інноваційно-інвестиційною діяльністю має бути однією з найважливіших функцій стратегічного управління, так як саме ці види діяльності є центром стратегічних ініціатив. Що стосується маркетингової діяльності, то через неї підприємство реагує на потреби ринку і активність конкурентів, оцінюючи весь ланцюжок продажів від постачальників сировини до споживачів продукції. Інноваційна ж діяльність сприяє задоволенню цих потреб, розробляючи нові технології і товари, а інвестиції дозволяють реалізовувати ці процеси [10].

У процесі стратегічного управління на даному підприємстві повинні бути вирішені наступні завдання:

- Проведено стратегічний аналіз ситуації на ринку та визначено нормативи майбутньої конкурентоспроможності з урахуванням змін, які можуть відбутися в зовнішньому середовищі;
- Визначено ступінь відповідності можливостей компанії (які також змінюються при зміні зовнішніх умов) сформульованим нормативам конкурентоспроможності;
- Сформовані відповідні заявленої стратегії організаційна структура і система мотивації персоналу, тобто, сформульований стратегічний план дій організації;
- Забезпечено здійснення постійного контролю над процесом реалізації обраної стратегії і відповідно до його результатами корекції стратегічного плану.

3.3. Оцінка прогностичних показників ефективності запроваджених заходів

Для ефективного стратегічного планування діяльності необхідно, перш за все, дотримуватися головних принципів, серед яких чільне місце посідає принцип контролю. Даний принцип в певній мірі дає змогу оцінити процес здійснення стратегічного планування в контексті управління діяльністю підприємства, проте недостатньо.

Стратегічне управління являє собою 85амо організовану, відкриту систему ще і внаслідок того, що середовища мають потенційну здатність до самоорганізації за рахунок набору якісного змісту елементів, що складають систему стратегічного управління. В системі стратегічного управління основним елементом, який визначає напрями її діяльності та потенційного розвитку виступає стратегія, яка декларує систему цінностей керівництва підприємства і повинна будуватись таким чином, щоб сприяти не тільки розвитку підприємства, але і саморозвитку системи стратегічного управління [28, с.64-56].

Концепція стратегічного управління характеризується такими особливостями. По-перше, вона базується на поєднанні теорій менеджменту підприємства. Лише при використанні досягнень системного аналізу, цільового підходу, інноваційного менеджменту тощо виникає можливість досягнути стратегічних результатів. По-друге, концепція орієнтує на вивчення умов, в яких функціонує підприємство, що надає можливість створити адекватну систему управління підприємством. Концепція також пропонує сконцентрувати увагу на необхідності застосування баз стратегічної інформації, що дозволяє приймати оптимальні стратегічні рішення.

Крім дотримання усіх необхідних принципів другою передумовою успішного стратегічного планування діяльності є використання різноманітних новітніх моделей стратегічного планування діяльності, які є інструментом, з допомогою якого здійснюється процес стратегічного

планування, по-третє, визначення та ліквідація бар'єрів стратегічного планування і т. д. Тобто, для ефективного стратегічного планування дотримання якогось окремого фактора не є достатньою передумовою, врахування сукупності факторів – ось передумова та запорука успіху.

Пропозиції щодо ефективного реформування підприємства:

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

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

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

Сукупний обсяг продажів в плановому році фірма визначає за всіма видами і термінами поставок продукції, а також всіма умовам її оплати й відвантаження, узгодженими зі споживачами. Окрім цього, при плануванні продажів передбачається укладення господарських договорів за вигідними для фірми умовами оплати товарів: за фактом відвантаження (на дату поставок), в кредит (на встановлений термін), авансом (попередня оплата) з урахуванням знижок з цін і рівня інфляції. Особливу роль в плануванні обсягів продажів виконує кількісний сегментний аналіз прибутковості.

Розрахуємо продуктивність планового продажу товару на підприємстві «Укрпромекс» на 2019 рік (табл.3.3).

Таблиця 3.3

Продуктивність планового продажу товару на ТОВ «Укрпромекс»

Назва товару	Результати планового продажу	Продуктивність планового продажу
1	2	3
Рем. комплект двигуна Zetor	23579000	20,9
Турбонагнетатель Tatra	18863200	1,3
Гільзи-комплекти для спецтехніки Tatra	7300000	2,15
Кільця поршневі	51100	0,3
Рем. комплект Меркел	525600	0,2
Вінець маховика Zetor	1752000	2

Закінчення таблиці 3.3

1	2	3
Стартера і генератори, а також їх комплектуючі	16936000	6

Джерело: розроблено автором

Дослідивши результати, ми бачимо, що найменша продуктивність планового продажу являється на товарах таких як: кільця поршневі, рем. комплект Меркел. Для того щоб цієї проблеми не було, необхідно збільшити ціну на товар, або замінити його іншим товаром, який буде більш популярний.

За результатами аналізу менеджер отримає необхідну інформацію для вирішення питання щодо перспективності конкретних продуктів і товарного асортименту в цілому (при цьому додатково з'ясується, які товари слід видалити з ринку, які підтримати тощо). Скоректований з урахуванням запланованих змін внутрішніх і зовнішніх умов діяльності фірми звіт про прибуток називають попереднім бюджетом з прибутку.

Розробка скоректованого розрахунку прибутку може бути віднесена до пасивної стадії планування. Активна стадія планування вимагає аналізу умов, за яких запропоновані в скоректованих розрахунках показники відображатимуть найбільшу прибутковість.

Очевидно, що план продажів є основним як стратегічним, так і оперативним документом підприємства. Незважаючи на зовнішню простоту, цей план має виняткове значення в поточній діяльності підприємства. За допомогою плану продажів фірма здійснює перехід від загального планування до політики формування адресних планів-угод, що передбачають доставку продукції в плановому році певним покупцям. Складання плану продажів надає фірмам-виробникам можливість "перейти" від показника

приросту валового доходу до показника приросту чистого доходу. В умовах ринку план збуту складається на основі портфеля замовлень споживачів, при цьому для деяких асортиментних груп товарів фірмі доцільно дотримуватися певного алгоритму формування плану продажів.

Впровадження системи стратегічного планування дозволить оперативно управляти виробництвом, підвищити не тільки кількісні, але і якісні показники діяльності (таблиця 3.4).

Таблиця 3.4

Плановані якісні зміни у системі ТОВ «Укрпромекс»

Показник	Плановані якісні зміни
1.Підвищення керованості продажу товару	-формування та контроль виконання плану продажу товару
2.Управління запасами	-зниження обсягів неліквідних запасів
3.Контроль	-оперативна система управління якістю; - контроль фінансового стану підприємства; - оперативний контроль витрат підприємства.
4.Бухгалтерський облік	-дослідна експлуатація показала, що стратегічне планування дозволяє видати цю звітність 1-2 числа наступного місяця; - стратегічне планування дозволяє виконувати вивірку бухгалтерських операцій не по закінченні місяця, а щотижня.

Джерело: розроблено автором

В моделі стратегічного управління ТОВ «Укрпромекс» структурна перебудова повинна відбуватися за такими принципами, як:

- принцип системності, який передбачає взаємоузгодженість між структурними підрозділами і в свою чергу сприяє формуванню підприємства як цілісного механізму;
- функціональності, що передбачає чіткий функціональний поділ праці та коопераційні зв'язки;
- принцип інформованості передбачає забезпеченість відділів та цехів повним обсягом необхідної інформації, раціонально побудованою і своєчасно отриманою;
- принцип інституціональності передбачає побудову довірчих відносин між персоналом та керівництвом стосовно корпоративних цінностей та методів їх втілення на практиці; - цілеспрямованість визначає в якості базового імпульсу стратегічну ціль підприємства і підпорядкованість визначеній цілі всього спектру тактичних та стратегічних дій;
- економічність вимагає таким чином організувати функціонування організаційної системи, який забезпечує найкраще співвідношення між цілями стратегічного управління та реальними результатами реалізації стратегії бізнесу. Модель стратегічного управління передбачає активізацію таких функцій контролінгу, як спостереження за реалізацією планів; вимірювання ступеню відхилення фактичних результатів від передбачених; діагностування причин кризових станів; розробку та обґрунтування оперативних і стратегічних управлінських рішень; коригування при необхідності, окремих цілей і індикаторів їх реалізації; накопичення інформації і формування комунікаційної мережі для оперативного і стратегічного аналізу.

ВИСНОВКИ ДО РОЗДІЛУ III

До основних проблем побудови ефективної системи стратегічного планування на підприємстві «Укрпромекс» належать:

- орієнтація на короткострокові результати діяльності, нерозвиненість стратегічного управління, відсутність системного контролю за відповідністю результатів поточної діяльності підприємства його стратегічним цілям;
- фрагментарність і відсутність комплексності поточних планів, зниження рівня координації у системі;
- практично повна відсутність роботи на ринку, нерозробленість методично-аналітичної бази для аналізу ринку;
- нерозвиненість корпоративного управління, розбіжності в інтересах власників, управлінського персоналу та колективу.

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

Можна зробити висновок, що правильним варіантом поведінки компанії для досягнення ефективного довгострокового функціонування та успішного розвитку є приділення підвищеної уваги стратегічного розвитку фірми, здійснення проведення аналізу зовнішнього і внутрішнього оточення, використання в практиці підприємства стратегічного контролінгу.

ВИСНОВКИ

У ринковому середовищі, де діють механізми конкуренції, вирішальну роль відіграє стратегічне планування в забезпеченні ефективного функціонування підприємства. При здійсненні планування визначаються цілі діяльності підприємства на певний період і розробляється стратегія досягнення поставленої мети. В результаті чого, об'єднуються структурні підрозділи підприємства, їх діяльність стає односпрямованим, а отже, управлінські рішення стають більш ефективними.

Досягнення успіху підприємством неможливо без здійснення стратегічного планування, оскільки підприємство втрачає орієнтир розвитку своєї діяльності. Стратегічне планування забезпечує основу для всіх управлінських рішень, функції організації, мотивації і контролю, орієнтовані на розробку стратегічних планів.

На підприємствах малого і середнього бізнесу стратегічне планування майже не здійснюється. Керівництво процес планування обмежує складанням тактичних і оперативних планів, через що підприємство втрачає свою конкурентоспроможність на вітчизняному та міжнародному ринках, а також інвестиційну привабливість.

На великих підприємствах стратегічного планування приділяється досить висока увага, оскільки здійснюються довгострокові інвестиції. Основне джерело фінансування інвестицій - позикові кошти, збільшує вартість і ризикованість інвестування, який підприємство зменшує за рахунок стратегічного планування.

Основною причиною відмови керівників підприємств від стратегічного планування відсутність кваліфікованого персоналу, що мають досвід в плануванні. Також відсутня методологія планування.

Методи, які використовуються в зарубіжній практиці, не адаптовані до вітчизняного ринку, і, як наслідок, результати їх використання виявляються не завжди задовільними. Керівництво обмежує процес планування лише

складанням стратегічного плану. Проблематичним є також визначення основних цілей і завдань підприємства, в результаті чого з'являється проблема визначення потреб підприємства в ресурсах.

Зовнішнє середовище є досить мінливих: існує законодавча і економічна і політична нестабільність, підвищує ризикованість діяльності, вимагає коригування планів, збільшує витрати.

Для забезпечення ефективного використання стратегічного планування необхідно постійно підвищувати кваліфікаційний рівень працівників, залучати до роботи нові кадри, взаємодіяти з вищими навчальними закладами, що здійснюють постійний аналіз нових методологій планування, а також розробляють власні. Використовувати методи контролінгу в процесі визначення стратегічних цілей і дослідженні їх виконання

Необхідно формувати оперативні плани на основі тактичних планів, а тактичне планування має ґрунтуватися на стратегічному плануванні, що забезпечить своєчасне реагування на виникнення ризиків.

Стратегічне планування відіграє важливу роль в досягненні компанією успіху, воно має кілька етапів, які необхідні для успішного здійснення процесу планування. Але процес здійснення стратегічного планування має певні проблеми: законодавча, політична і економічна нестабільність, відсутність достатньо кваліфікованих фахівців, відсутність методології прогнозування адаптованої до вітчизняного ринку.

Вже за підсумками SWOT аналізу і вивчення зовнішнього середовища підприємства «Укрпромекс» зроблені наступні висновки: головним завданням даного підприємства повинно стати поліпшення фінансового становища, збільшення зростання обсягу реалізації і скорочення витрат, тобто на цьому етапі формування стратегії – стратегія збільшення обсягу продажу продукції, робіт і послуг представляється нам основний, а стратегія підвищення ефективності – додаткової (але також важливою).

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

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

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

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

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

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

Список використаних джерел

1. Александрова О.В. Стратегічний менеджмент: Підручник / Н.А.Казакова, А.В. Александрова, С.А. Курашова, М.М. Кондрашева. - М.: НДЦИНФРА-М, 2013. - 320 с.
2. Алімов О.М. Стратегічний менеджмент: навчально-методичне посібник. Білгород: Белгородський державний національний дослідницький університет, 2014. - 273 с.
3. Андрейчик А.В. Стратегічний менеджмент в інноваційних організаціях. Системний аналіз та прийняття рішень: Підручник / А.В.Андрейчик, О.Н. Андрейчикова. - М.: Вузівський підручник, НДЦ інфра, 2013. - 396 с.
4. Бабич О.В. Стратегічний менеджмент сучасного підприємства: навчальний посібник. Брянськ: Брянський державний технічний університет, 2014. - 96 с.
5. Бабець Є.К. Управління зовнішньоекономічною діяльністю з позицій функцій менеджменту / Є.К. Бабець, В.І. Шалацький // Наукові праці КНТУ. Економічні науки. – 2010. – Вип. 26.
6. Базілінська О. Я. Фінансовий аналіз: теорія та практика : навч. посіб. [для студ. вищ. навч. закл.] / Базілінська О. Я. – К. : Центр учбової літератури, 2009. – 328 с.
7. Барінов В.А., Харченко В.Л. Стратегічний менеджмент: навчальний посібник. М.: ИНФРА-М, 2014. - 285 с.
8. Басовский Л.Є. Сучасний стратегічний аналіз: Підручник. М.: ИНФРА-М, 2014. - 256 с.
9. Басовский Л.Є. Стратегічний менеджмент: Підручник / Л.Є.Басовский. - М.: НДЦ ИНФРА-М, 2013. - 365 с.

10. Бородін В.А., Любицька В.А. Стратегічний менеджмент: навчальний посібник. Барнаул: Алтайський державний технічний університет ім. І. І. Ползунова, 2014. - 126 с.
11. Важинський Ф.А. Антикризове фінансове управління як економічна система / Ф.А. Важинський, А.В. Колодійчук // Науковий вісник НЛТУ України. – 2010. – Вип. 20.3. – С. 127-132.
12. Веснін В. Р., Кафідов В. В. Стратегічне управління: навчальний посібник за спеціальністю «Менеджмент організації». СПб.: Пітер, 2009. -256 с.
13. Веснін В. Р. Стратегічне управління: підручник. М.: Проспект, 2014. - 328 с.
14. Волченко Н.В. Управління зовнішньоторговельною діяльністю: теоретичний аспект / Н.В. Волченко // Вісник СНАУ. Серія «Економіка та менеджмент». – 2010. – Вип. 5/2. – С. 49-54.
15. Галазюк Н.М. Стратегічне планування зовнішньоекономічної діяльності як основа управління підприємством на сучасному етапі розвитку / Н.М. Галазюк // Економічні науки. Сер.: Облік і фінанси. – 2013. – № 10. – С. 56-62.
16. Глумаков В.Н. Стратегічний менеджмент: Практикум / В.Н.Глумаков, М.М. Максимцов, Н.І. Малишев. - М.: Вузівський підручник, 2010. -186 с.
17. Грушенко В.І. Стратегії управління компаніями. Від теорії до практичній розробці та реалізації: навчальний посібник. М.: ИНФРА-М, 2014. - 336 с.
18. Гуськов Ю. В. Стратегічний менеджмент: навчальний посібник. М.: Альфа-М; ИНФРА-М, 2014. - 190
19. Жулега И. А. Методология анализа финансового состояния предприятия : монография / Жулега И. А. – СПб.: ГУАП., 2006. – 235 с.
20. Зайцев Л.Г. Стратегічний менеджмент: Підручник / Л.Г. Зайцев, М.І. Соколова. - М.: Магістр, 2013. - 528 с.

21. Зуб А.Т. Стратегічний менеджмент: Підручник для бакалаврів /А.Т. Зуб. - М .: Юрайт, 2013. - 375 с.
22. Казакова Н. А., Александрова А. В., Кондрашева Н. Н., Курашова С. А. Стратегічний менеджмент: підручник. М .: ИНФРА-М, 2014. - 320 с.
23. Каплан Р.С. Збалансування систем показників. Від стратегії к діям / Р.С. Каплан, Д.П. Нортон. – М. : Олимп-Бизнес, 2010. – 320 с.
24. Карпенко М.О. Удосконалення організації зовнішньоекономічної діяльності на підприємстві / М.О. Карпенко, О.В. Захарченко // Проблеми підвищення ефективності інфраструктури. – 2010. – №26. – С. 92-100.
25. Керцнер Г. Стратегічне управління в компанії. Модель зрілого управління проектами. Переклад з англійської. М .: ДМК Пресс, 2014. - 320 с.
26. Клавсуц І.Л., Русин Г. Л., Цомаева І. В. Стратегічний менеджмент: підручник. Новосибірськ: Новосибірський державний технічний університет, 2014. - 187 с.
27. Ковтун Е.О. Планування зовнішньоекономічної діяльності підприємства / Е.О. Ковтун, В.М. Швець. [Електронний ресурс]. – Доступний з http://www.rusnauka.com/15_APSN_2010/Economics/67915.doc.htm.
28. Косінова М.М., Сазонов С.П., Федотова Г. В., Попова М. Ю., Солянкина Л. Є. Стратегічний менеджмент. Теорія і практика: Підручник. Волгоград: Волгоградське наукове видавництво, 2013. - 339 с.
29. Косенко С.В. Теоретичні положення стратегії зовнішньоекономічної діяльності підприємств: визначення та класифікація – 2011 – с. 117-128.
30. Котовська І. В. Послідовність реалізації стратегічного планування в контексті управління діяльністю машинобудівних підприємств / І. В. Котовська// Розвиток національних економік в умовах глобальної нестабільності : матеріали II Міжнародної науково-практичної конференції (м. Одеса, 10–11 травня 2013 р.). – Одеса : Видавничий дім “Гельветика”, 2013. – С. 47–49.

31. Кузнєцов Б. Т. Стратегічний менеджмент: навчальний посібник. М. : ЮНІТИ-ДАНА, 2013. - 623 с.
32. Курликова А. В. Стратегічний менеджмент: навчальний посібник. М. : РІОР; ИНФРА-М, 2013. - 176 с.
33. Литвак Б. Г. Стратегічний менеджмент: підручник для бакалаврів. М. : Юрайт, 2013. - 507 с.
34. Ляско А. К. Стратегічний менеджмент: сучасний підручник. М. : Видавничий дім «Дело» Російської Академії народного господарства і державної служби, 2013. - 488 с.
35. Мавріна І. М. Стратегічний менеджмент: навчальний посібник. Єкатеринбург: Уральський федеральний університет, 2014. - 129 с.
36. Маркова В. Д., Кузнєцова С. А. Стратегічний менеджмент: навчальний посібник. М. : ИНФРА-М, 2014. - 288 с.
37. Олексюк О.І., Дзюбенко Н.І. Прибутковість в управлінні результативністю діяльності сучасних компаній// Фінанси України. – 2006, № 12. – С. 101-112.
38. Пленкина В. В., Ленкова О. В., Чистякова Г. А. Стратегічний менеджмент: навчальний посібник. Тюмень: ТюмГНГУ, 2013. - 116 с.
39. Приварникова І.Ю. Шляхи підвищення ефективності зовнішньоекономічних операцій підприємств / І.Ю. Приварникова, М.В. Терехова // Економічний простір. – 2008. – №13. – С. 260-268.
40. Романов Е. В. Стратегічний менеджмент: Навчальний посібник. 2-е видання, перероблене і доповнене. М. : ИНФРА-М, 2014. - 160 с.
41. Рульов В.А. Менеджмент / В.А. Рульов, С.О. Гуткевич. – К. : Центр учбової літератури, 2011. – 312 с.
42. Румельт Р. Гарна стратегія, погана стратегія. У чому відмінність і чому це важливо. М. : Манн, Іванов і Фербер, 2014. - 448 с.
43. Рязанцева М. В., Якушова Е. С. Стратегічний менеджмент: навчальний посібник. М. : Новий час, 2014. - 118 с.

44. Савченко Л. Аналіз причин і способів викривлення фінансового результату// Вісник КНТЕУ. – 2006, № 2. – С. 90-99.
45. Саєнко М.Г. Стратегія підприємства / М.Г. Саєнко. – Тернопіль : «Економічна думка», 2006. – 390 с.
46. Сироткін С. А., Кельчевская Н. Р. Стратегічний менеджмент на підприємстві: навчальний посібник. М .: ИНФРА-М; Єкатеринбург: Видавництво Уральського університету, 2014. - 246 с.
47. Сорокіна А. В., Лавров І. М. Стратегічний менеджмент: методичні вказівки для виконання курсової роботи. М .: МИИТ, 2013. - 81 с.
48. Сорокіна А. В. Стратегічне планування: методичні вказівки для виконання індивідуальних робіт. М .: МИИТ, 2013. - 80 с.
49. Стаднік М.О. Аналіз підходів до оцінки та визначення ефективності ЗЕД підприємств / М.О. Стаднік // Вісник Хмельницького національного університету. – 2011. – №2. – Т. 1. – С. 7-9.
50. Тарасенко Н. В. Фінансовий аналіз : навчальний посібник / Н. В. Тарасенко, І. М. Вагнер. – Львів: Новийсвіт-2000, 2009. – 442 с.
51. Топсон-мл. А.А., Стрікланд III А.Дж. стратегічний менеджмент: Концепції і ситуації для аналізу. 12-е видання. М .:Видавничий будинок Вільямс, 2013. - 928 с.
52. Порохня В.М. Стратегічне планування / В.М. Порохня, Безземельна Т.М., Кравченко Т.А. / Видавництво «Центр учбової літератури» - 2012 – С.222.
53. Проскура К. Соціально економічна ефективність торговельного підприємства: резерви і шляхи підвищення// Вісник ДВ. – 2007. – 14 вересня.
54. Савченко Л. Аналіз причин і способ і викривлення фінансового результату// Вісник КНТЕУ. – 2006, № 2. – С. 90-99.
55. Фомічов А. М. Стратегічний менеджмент: підручник для вузів.М .: Дашков і К °, 2014. - 468 с.

56. Шилков В. І. Стратегічний менеджмент: навчальний посібник. М.: Форум, 2013. – 304 с.
57. Шершньова З.Є. Стратегічне управління: підручник / З.Є. Шершньова. – 2-ге вид., перероб. і доп. – К.: КНЕУ, 2004. – 699 с.
58. Ямпольський А. Гроші люблять розрахунок або бюджетування, як воно є / А. Ямпольський // Контакт. – 2012. – № 12. – С. 7-8.

Додаток А

ФІНАНСОВИЙ ЗВІТ

суб'єкта малого підприємництва

КОДИ

Дата (рік, місяць, число)

2014	01	01
21557942		
8039100000		
240		
45.31		

Підприємство Укрпромекс

за ЄДРПОУ

Територія м.Київ, Шевченківський район

за КОАТУУ

Організаційно-правова
форма господарювання Товариство з обмеженою
відповідальністю

за КОПФГ

Вид економічної діяльності Оптова торгівля деталями для
автотранспортних засобів

за КВЕД

Середня кількість працівників, осіб 31

Одиниця виміру: тис. грн з одним десятковим знаком

Адреса, телефон **01601 УКРАЇНА, м. Київ, Гоголівська,
22/24**

1. Баланс

Форма № 1-м

Код за ДКУД

1801006

на 31.12. 20 13 р.

Актив	Код рядка	На початок звітного року	На кінець звітного періоду
1	2	3	4
I. Необоротні активи			
Незавершені капітальні інвестиції	1005		
Основні засоби:	1010		
первісна вартість	1011	34372.500	57287.600

знос	1012	(3740.00)	(6233.400)
Довгострокові біологічні активи	1020		
Довгострокові фінансові інвестиції	1030	146.200	243.800
Інші необоротні активи	1090		
Усього за розділом I	1095	30778.7	51298
II. Оборотні активи			
Запаси:	1100		
у тому числі готова продукція	1103	13013.300	21688.800
Поточні біологічні активи	1110		
Дебіторська заборгованість за товари, роботи, послуги	1125	1625.600	2709.300
Дебіторська заборгованість за розрахунками з бюджетом	1135	969.800	1616.300
у тому числі з податку на прибуток	1136		
Інша поточна дебіторська заборгованість	1155	1167.400	1945.600
Поточні фінансові інвестиції	1160		
Гроші та їх еквіваленти	1165	942.300	1570.500
Витрати майбутніх періодів	1170		
Інші оборотні активи	1190		
Усього за розділом II	1195	17718.400	29530.500
III. Необоротні активи, утримувані для продажу, та групи вибуття	1200		
Баланс	1300	48497.100	80828.500

Пасив	Код рядка	На початок звітної року	На кінець звітної періоду
1	2	3	4
I. Власний капітал			
Зареєстрований (пайовий) капітал	1400		
Додатковий капітал	1410		
Резервний капітал	1415	9.00	14.900

Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	1420	(258.800)	431.300
Неоплачений капітал	1425	()	()
Усього за розділом I	1495	249.800	416.400
II. Довгострокові зобов'язання, цільове фінансування та забезпечення	1595		
III. Поточні зобов'язання			
Короткострокові кредити банків	1600	13670.500	22784.200
Поточна кредиторська заборгованість за: довгостроковими зобов'язаннями	1610	1279.500	2132.500
товари, роботи, послуги	1615	26919.200	44865.400
розрахунками з бюджетом	1620	199.400	332.300
у тому числі з податку на прибуток	1621		
розрахунками зі страхування	1625	118.500	197.500
розрахунками з оплати праці	1630	250.500	417.500
Доходи майбутніх періодів	1665		
Інші поточні зобов'язання	1690	5809.600	9682.600
Усього за розділом III	1695	48247.200	80412.00
IV. Зобов'язання, пов'язані з необоротними активами, утримуваними для продажу, та групами вибуття	1700		
Баланс	1900	48497.100	80828.400

2. Звіт про фінансові результати

за 2013 р.

Форма № 2-м

Код за ДКУД

1801007

Стаття	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	3	4

Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	2000	285873.800	171524.300
Інші операційні доходи	2120	4533.600	2720.200
Інші доходи	2240	2.700	1.700
Разом доходи (2000 + 2120 + 2240)	2280	290410.100	174246.200
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	2050	(246275.100)	(147765.00)
Інші операційні витрати	2180	(223.200)	(134.00)
Інші витрати	2270	(1091.900)	(655.00)
Разом витрати (2050 + 2180 + 2270)	2285	(247590.200)	(148554.00)
Фінансовий результат до оподаткування (2280 – 2285)	2290	42820.00	25692.00
Податок на прибуток	2300	(7707.600)	(4624.600)
Чистий прибуток (збиток) (2290 – 2300)	2350	35112.400	21067.400

Керівник

(підпис)

(ініціали, прізвище)

Головний бухгалтер

Додаток Б

ФІНАНСОВИЙ ЗВІТ

суб'єкта малого підприємництва

КОДИ

Дата (рік, місяць, число)

2015	01	01
21557942		
8039100000		
240		
45.31		

Підприємство Укрпромекс

за ЄДРПОУ

Територія м.Київ, Шевченківський район

за КОАТУУ

Організаційно-правова форма господарювання Товариство з обмеженою відповідальністю

за КОПФГ

Вид економічної діяльності Оптова торгівля деталями

за КВЕД

Середня кількість працівників, осіб 30

Одиниця виміру: тис. грн з одним десятковим знаком

Адреса, телефон **01601 УКРАЇНА, м. Київ, Гоголівська, 22/24**

1. Баланс

Форма № 1-м

Код за ДКУД

1801006

на 31.12.20 14 р.

Актив	Код рядка	На початок звітного року	На кінець звітного періоду
1	2	3	4
I. Необоротні активи			
Незавершені капітальні інвестиції	1005		
Основні засоби:	1010		
первісна вартість	1011	57287.600	71609.500
знос	1012	(6233.400)	(7791.800)

Довгострокові біологічні активи	1020		
Довгострокові фінансові інвестиції	1030	243.800	304.800
Інші необоротні активи	1090		
Усього за розділом I	1095	51298	64122.500
II. Оборотні активи			
Запаси:	1100		
у тому числі готова продукція	1103	21688.800	27823.500
Поточні біологічні активи	1110		
Дебіторська заборгованість за товари, роботи, послуги	1125	2709.300	4637.100
Дебіторська заборгованість за розрахунками з бюджетом	1135	1616.300	2020.400
у тому числі з податку на прибуток	1136		
Інша поточна дебіторська заборгованість	1155	1945.600	2432.100
Поточні фінансові інвестиції	1160		
Гроші та їх еквіваленти	1165	1570.500	3218.200
Витрати майбутніх періодів	1170		
Інші оборотні активи	1190		
Усього за розділом II	1195	29530.500	36913.100
III. Необоротні активи, утримувані для продажу, та групи вибуття	1200		
Баланс	1300	80828.500	101035.600

Пасив	Код рядка	На початок звітної року	На кінець звітної періоду
1	2	3	4
I. Власний капітал			
Зареєстрований (пайовий) капітал	1400		
Додатковий капітал	1410		
Резервний капітал	1415	14.900	18.700
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	1420	(431.300)	539.200

Неоплачений капітал	1425	()	()
Усього за розділом I	1495	416.400	520.500
II. Довгострокові зобов'язання, цільове фінансування та забезпечення	1595		
III. Поточні зобов'язання			
Короткострокові кредити банків	1600	22784.300	28480.300
Поточна кредиторська заборгованість за: довгостроковими зобов'язаннями	1610	2132.500	2665.700
товари, роботи, послуги	1615	44865.400	56081.800
розрахунками з бюджетом	1620	332.300	415.400
у тому числі з податку на прибуток	1621		
розрахунками зі страхування	1625	197.500	246.700
розрахунками з оплати праці	1630	417.500	521.900
Доходи майбутніх періодів	1665		
Інші поточні зобов'язання	1690	9682.600	12103.300
Усього за розділом III	1695	80412.100	100515.100
IV. Зобов'язання, пов'язані з необоротними активами, утримуваними для продажу, та групами вибуття	1700		
Баланс	1900	80828.500	101035.600

2. Звіт про фінансові результати

за 2014 р.

Форма № 2-м

Код за ДКУД

1801007

Стаття	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	3	4
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	2000	239956.300	285873.800

Інші операційні доходи	2120	1996.900	4533.600
Інші доходи	2240	279.200	2.700
Разом доходи (2000 + 2120 + 2240)	2280	242232.400	290410.1
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	2050	(210497.700)	(246275.100)
Інші операційні витрати	2180	(382.400)	(223.200)
Інші витрати	2270	(1189.600)	(1091.900)
Разом витрати (2050 + 2180 + 2270)	2285	(212069.700)	(247590.200)
Фінансовий результат до оподаткування (2280 – 2285)	2290	30162.7	42820.00
Податок на прибуток	2300	(5429.286)	(7707.600)
Чистий прибуток (збиток) (2290 – 2300)	2350	24733.414	35112.400

Керівник

(підпис)

(ініціали, прізвище)

Головний бухгалтер

(підпис)

(ініціали, прізвище)

Додаток В

ФІНАНСОВИЙ ЗВІТ
суб'єкта малого підприємництва

			КОДИ		
			Дата (рік, місяць, число)		
			2016	01	01
Підприємство	Укрпромекс	за ЄДРПОУ	21557942		
Територія	м.Київ, Шевченківський район	за КОАТУУ	8039100000		
Організаційно-правова форма господарювання	Товариство з обмеженою відповідальністю	за КОПФГ	240		
Вид економічної діяльності	Оптова торгівля деталями	за КВЕД	45.31		
Середня кількість працівників, осіб	33				
Одиниця виміру: тис. грн з одним десятковим знаком					
Адреса, телефон телефон 01601 УКРАЇНА, м. Київ, Гоголівська, 22/24					

1. Баланс
на 31.12. 20 15 р.

Форма № 1-м

Код за ДКУД

1801006

Актив	Код рядка	На початок звітного року	На кінець звітного періоду
1	2	3	4
I. Необоротні активи			
Незавершені капітальні інвестиції	1005		
Основні засоби:	1010		
первісна вартість	1011	71609.500	83740.40
знос	1012	(7791.800)	(14414.200)

Довгострокові біологічні активи	1020		
Довгострокові фінансові інвестиції	1030	304.800	304.800
Інші необоротні активи	1090		
Усього за розділом I	1095	64122.500	69631.0
II. Оборотні активи			
Запаси:	1100		
у тому числі готова продукція	1103	27823.500	27015
Поточні біологічні активи	1110		
Дебіторська заборгованість за товари, роботи, послуги	1125	4637.100	4352.200
Дебіторська заборгованість за розрахунками з бюджетом	1135	2020.400	2.800
у тому числі з податку на прибуток	1136		
Інша поточна дебіторська заборгованість	1155	2432.100	4883.700
Поточні фінансові інвестиції	1160		
Гроші та їх еквіваленти	1165	3218.200	6827.900
Витрати майбутніх періодів	1170		
Інші оборотні активи	1190		219.900
Усього за розділом II	1195	36913.100	43301.500
III. Необоротні активи, утримувані для продажу, та групи вибуття	1200		
Баланс	1300	101035.600	112932.500

Пасив	Код рядка	На початок звітного року	На кінець звітного періоду
1	2	3	4
I. Власний капітал			
Зареєстрований (пайовий) капітал	1400		
Додатковий капітал	1410		
Резервний капітал	1415	18.700	204.700
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	1420	(539.200)	3533.200

Неоплачений капітал	1425	()	()
Усього за розділом I	1495	520.500	3737.900
II. Довгострокові зобов'язання, цільове фінансування та забезпечення	1595		
III. Поточні зобов'язання			
Короткострокові кредити банків	1600	28480.300	31300.0
Поточна кредиторська заборгованість за: довгостроковими зобов'язаннями	1610	2665.700	
товари, роботи, послуги	1615	56081.800	65200,700
розрахунками з бюджетом	1620	415.400	338.300
у тому числі з податку на прибуток	1621		
розрахунками зі страхування	1625	246.700	283.300
розрахунками з оплати праці	1630	521.900	711.500
Доходи майбутніх періодів	1665		
Інші поточні зобов'язання	1690	12103.300	11360.800
Усього за розділом III	1695	100515.100	109194.600
IV. Зобов'язання, пов'язані з необоротними активами, утримуваними для продажу, та групами вибуття	1700		
Баланс	1900	101035.600	112932.500

2. Звіт про фінансові результати

за 2015 р.

Форма № 2-м

Код за ДКУД

1801007

Стаття	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	3	4
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	2000	357342.300	239956.300

Інші операційні доходи	2120	5667.100	1996.900
Інші доходи	2240	3.400	279.200
Разом доходи (2000 + 2120 + 2240)	2280	363012.8	242232.4
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	2050	(307843.900)	(210497.700)
Інші операційні витрати	2180	(279.0)	(382.400)
Інші витрати	2270	(1364.900)	(1189.600)
Разом витрати (2050 + 2180 + 2270)	2285	(309487. 800)	(212069.7)
Фінансовий результат до оподаткування (2280 – 2285)	2290	53525.00	30162.7
Податок на прибуток	2300	(9634.5)	(5429.286)
Чистий прибуток (збиток) (2290 – 2300)	2350	43890.5	24733.414

Керівник

(підпис)

(ініціали, прізвище)

Головний бухгалтер

(підпис)

(ініціали, прізвище)

Додаток Г

ФІНАНСОВИЙ ЗВІТ

суб'єкта малого підприємництва

КОДИ

Дата (рік, місяць, число)

2017	01	01
21557942		
8039100000		
240		
45.31		

Підприємство Укрпромекс

за ЄДРПОУ

Територія м.Київ, Шевченківський район

за КОАТУУ

Організаційно-правова форма господарювання Товариство з обмеженою відповідальністю

за КОПФГ

Вид економічної діяльності Оптова торгівля деталями

за КВЕД

Середня кількість працівників, осіб 35

Одиниця виміру: тис. грн з одним десятковим знаком

Адреса, телефон телефон **01601 УКРАЇНА, м. Київ, Гоголівська, 22/24**

1. Баланс

Форма № 1-м

Код за ДКУД

1801006

на 31.12.20 16 р.

Актив	Код рядка	На початок звітного року	На кінець звітного періоду
1	2	3	4
I. Необоротні активи			
Незавершені капітальні інвестиції	1005		
Основні засоби:	1010		
первісна вартість	1011	83740.400	85419.800
знос	1012	(14414 .200)	(21567.700)
Довгострокові біологічні активи	1020		

Довгострокові фінансові інвестиції	1030		
Інші необоротні активи	1090	304.800	
Усього за розділом I	1095	69631.0	63852.100
II. Оборотні активи			
Запаси:	1100		
у тому числі готова продукція	1103	27015	42445.2
Поточні біологічні активи	1110		
Дебіторська заборгованість за товари, роботи, послуги	1125	4352.200	4446.100
Дебіторська заборгованість за розрахунками з бюджетом	1135	2.800	6409.300
у тому числі з податку на прибуток	1136		
Інша поточна дебіторська заборгованість	1155	4883.700	112.300
Поточні фінансові інвестиції	1160		
Гроші та їх еквіваленти	1165	6827.900	8566.200
Витрати майбутніх періодів	1170		
Інші оборотні активи	1190	219.900	1549.0
Усього за розділом II	1195	43301.500	63528.100
III. Необоротні активи, утримувані для продажу, та групи вибуття	1200		
Баланс	1300	112932.500	127380.200

Пасив	Код рядка	На початок звітнього року	На кінець звітнього періоду
1	2	3	4
I. Власний капітал			
Зареєстрований (пайовий) капітал	1400		
Додатковий капітал	1410		
Резервний капітал	1415	204.700	250.0
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	1420	3533.200	7374.600
Неоплачений капітал	1425	()	()
Усього за розділом I	1495	3737.900	7624.600

II. Довгострокові зобов'язання, цільове фінансування та забезпечення	1595		
III. Поточні зобов'язання			
Короткострокові кредити банків	1600	31300.0	15959.400
Поточна кредиторська заборгованість за: довгостроковими зобов'язаннями	1610		12534.200
товари, роботи, послуги	1615	65200.700	81538.200
розрахунками з бюджетом	1620	338.300	606.700
у тому числі з податку на прибуток	1621		
розрахунками зі страхування	1625	283.300	452.100
розрахунками з оплати праці	1630	711.500	1154.700
Доходи майбутніх періодів	1665		
Інші поточні зобов'язання	1690	11360.800	7510.300
Усього за розділом III	1695	109194.600	119755.600
IV. Зобов'язання, пов'язані з необоротними активами, утримуваними для продажу, та групами вибуття	1700		
Баланс	1900	112932.500	127380.200

2. Звіт про фінансові результати

за 2016 р.

Форма № 2-м

Код за ДКУД

1801007

Стаття	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	3	4
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	2000	460853.0	357342.300
Інші операційні доходи	2120	14499.100	5667.100
Інші доходи	2240	115.700	3.400

Разом доходи (2000 + 2120 + 2240)	2280	475467.8	363012.8
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	2050	(397447.200)	(307843.900)
Інші операційні витрати	2180	(801.100)	(279.0)
Інші витрати	2270	(5292.900)	(1364.900)
Разом витрати (2050 + 2180 + 2270)	2285	(403541.2)	(309487.8)
Фінансовий результат до оподаткування (2280 – 2285)	2290	71926.600	53525.000
Податок на прибуток	2300	(12946.788)	(9634.5)
Чистий прибуток (збиток) (2290 – 2300)	2350	58979.812	43890.5

Керівник

(підпис)

(ініціали, прізвище)

Головний бухгалтер

(підпис)

(ініціали, прізвище)

Додаток Д

ФІНАНСОВИЙ ЗВІТ

суб'єкта малого підприємництва

КОДИ

Дата (рік, місяць, число)

2018	01	01
21557942		
8039100000		
240		
45.31		

Підприємство Укрпромекс

за ЄДРПОУ

Територія м.Київ, Шевченківський район

за КОАТУУ

Організаційно-правова
форма господарювання Товариство з обмеженою
відповідальністю

за КОПФГ

Вид економічної діяльності Оптова торгівля деталями

за КВЕД

Середня кількість працівників, осіб 37

Одиниця виміру: тис. грн з одним десятковим знаком

Адреса, телефон **01601 УКРАЇНА, м. Київ, Гоголівська,
22/24**

1. Баланс

Форма № 1-м

Код за ДКУД

1801006

на 31.12. 2017 р.

Актив	Код рядка	На початок звітного року	На кінець звітного періоду
1	2	3	4
I. Необоротні активи			
Незавершені капітальні інвестиції	1005		0.0
Основні засоби:	1010		
первісна вартість	1011	85419.800	101612.400
знос	1012	(21567.700)	(35981.900)
Довгострокові біологічні активи	1020		
Довгострокові фінансові інвестиції	1030	0.0	0.0

Інші необоротні активи	1090	0.0	0.0
Усього за розділом I	1095	63852.100	65630.50
II. Оборотні активи			
Запаси:	1100	42445.2	72550.4
у тому числі готова продукція	1103		
Поточні біологічні активи	1110	0	0
Дебіторська заборгованість за товари, роботи, послуги	1125	4446.100	11181.400
Дебіторська заборгованість за розрахунками з бюджетом	1135	6409.300	8316.700
у тому числі з податку на прибуток	1136		
Інша поточна дебіторська заборгованість	1155	112.300	865.0
Поточні фінансові інвестиції	1160	0.0	0.0
Гроші та їх еквіваленти	1165	8566.200	12808.400
Витрати майбутніх періодів	1170		
Інші оборотні активи	1190	1549.0	1941.800
Усього за розділом II	1195	63528.100	107663.700
III. Необоротні активи, утримувані для продажу, та групи вибуття	1200		
Баланс	1300	127380.200	173294.200

Пасив	Код рядка	На початок звітнього року	На кінець звітнього періоду
1	2	3	4
I. Власний капітал			
Зареєстрований (пайовий) капітал	1400		
Додатковий капітал	1410		
Резервний капітал	1415	250.0	250.0
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	1420	7374.600	5229.200
Неоплачений капітал	1425	()	()
Усього за розділом I	1495	7624.600	5479.200
II. Довгострокові зобов'язання, цільове фінансування та	1595		

забезпечення			
III. Поточні зобов'язання			
Короткострокові кредити банків	1600	15959.400	18458.600
Поточна кредиторська заборгованість за: довгостроковими зобов'язаннями	1610	12534.200	59838.500
товари, роботи, послуги	1615	81538.200	65101.700
розрахунками з бюджетом	1620	606.700	468.600
у тому числі з податку на прибуток	1621		
розрахунками зі страхування	1625	452.100	694.800
розрахунками з оплати праці	1630	1154.700	1776.0
Доходи майбутніх періодів	1665	0.0	0.0
Інші поточні зобов'язання	1690	7510.300	21476.800
Усього за розділом III	1695	119755.600	167815.00
IV. Зобов'язання, пов'язані з необоротними активами, утримуваними для продажу, та групами вибуття	1700		
Баланс	1900	127380.200	173294.200

2. Звіт про фінансові результати

за 2017 р.

Форма № 2-м

Код за ДКУД

1801007

Стаття	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	3	4
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	2000	532099.500	460853.0
Інші операційні доходи	2120	29115.900	14499.100
Інші доходи	2240	11191.700	115.700

Разом доходи (2000 + 2120 + 2240)	2280	572407.1	475467.8
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	2050	(456760.600)	(397447.200)
Інші операційні витрати	2180	(1614.800)	(801.100)
Інші витрати	2270	(877 5.400)	(5292.900)
Разом витрати (2050 + 2180 + 2270)	2285	(467150.8)	(403541.2)
Фінансовий результат до оподаткування (2280 – 2285)	2290	105256.3	71926.600
Податок на прибуток	2300	(18946.134)	(12946.788)
Чистий прибуток (збиток) (2290 – 2300)	2350	86310.166	58979.812

Керівник

(підпис)

(ініціали, прізвище)

Головний бухгалтер

(підпис)

(ініціали, прізвище)