

Київський національний торговельно-економічний університет

Кафедра менеджменту

ВИПУСКНА КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

на тему:

«Стратегічне планування на підприємстві»

(за матеріалами ТОВ «ЗАММЛЕР УКРАЇНА», м. Київ)

Студента 2 курсу 4м групи
спеціальності

073 «Менеджмент»

спеціалізації

«Управління бізнесом»

Болдирева Максима
Анатолійовича

Науковий керівник:

кандидат економічних наук,
доцент

Підкамінний Ігор
Миколайович

Гарант освітньої програми:

доктор економічних наук,
професор

Федулова Ірина
Валентинівна

Київ 2019

ЗМІСТ

ВСТУП.....	3
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ТА МЕТОДИЧНІ ЗАСАДИ ЗАСТОСУВАННЯ СТРАТЕГІЧНОГО ПЛАНУВАННЯ В СИСТЕМІ УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ	6
1.1. Сутність стратегічного планування і його місце в діяльності підприємства	6
1.2. Методи стратегічного планування	9
РОЗДІЛ 2. ДОСЛІДЖЕННЯ СИСТЕМИ СТРАТЕГІЧНОГО ПЛАНУВАННЯ В ТОВ «ЗАММЛЕР УКРАЇНА»	14
2.1. Аналітичний огляд ринку діяльності підприємства	14
2.2. Дослідження стану розвитку стратегічного планування підприємства	22
РОЗДІЛ 3. УДОСКОНАЛЕННЯ МЕХАНІЗМУ СТРАТЕГІЧНОГО ПЛАНУВАННЯ В ТОВ «ЗАММЛЕР УКРАЇНА»	31
3.1. Обґрунтування стратегічних цілей і організаційних відносин в механізмі стратегічного планування на підприємстві	31
3.2. Ефективність запропонованих заходів	37
ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ	42
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	45
ДОДАТКИ.....	51

ВСТУП

Актуальність теми дослідження. В умовах постійних змін і нестабільних економічних векторів країни, великі національні логістичні оператори, рітейлери, девелопери та інші суб'єкти ринку намагаються розробити гнучку стратегію, яка дасть змогу здійснювати маневри і керувати персоналом в довгостроковій перспективі.

На ринку склалася ситуація, що компанії розробляють стратегічний план лише задля зменшення впливу страху непередбачуваності на прийняття рішень. Тим самим знімаючи з себе відповідальність за можливі негативні результати, прописуючи всі можливі загрози в стратегії компанії.

Багато з вживаних методів планування є лише відображенням ретроспективи попередніх років з накладанням тенденцій на майбутнє.

Метою дослідження є розробка пропозицій щодо удосконалення механізму стратегічного планування на підприємстві.

Для досягнення поставленої мети були сформульовані наступні **завдання**:

- розкрити сутність стратегічного планування і його місце в діяльності підприємства;
- узагальнити методи стратегічного планування діяльності підприємства;
- проаналізувати ринок діяльності ТОВ «ЗАММЛЕР УКРАЇНА»;
- дослідити стан розвитку стратегічного планування в ТОВ «ЗАММЛЕР УКРАЇНА»;
- обґрунтувати стратегічні цілі і організаційні відносини в механізмі стратегічного планування ТОВ «ЗАММЛЕР УКРАЇНА».

Об'єктом дослідження є система стратегічного планування на підприємстві.

Предметом дослідження є теоретичні, методичні та практичні питання із застосування стратегічного планування на підприємстві.

Методи дослідження. В науковому дослідженні були використані такі методи:

- гносеологічний аналіз – при вивченні основних понять стратегічного планування;
- абстрактно-логічний – для розкриття теоретико-методологічних засад стратегічного планування діяльності підприємства;
- теоретичного узагальнення та системного аналізу – для обґрунтування сутнісних характеристик процесу стратегічного планування;
- факторного та логічного аналізу – для діагностування ринку логістичних послуг в Україні;
- економіко-статистичний – для оцінювання економічних показників діяльності підприємства;
- графічні – для наукового подання основних положень дослідження.

Інформаційна база дослідження. Були використані наукові праці вітчизняних і закордонних науковців зі сфери менеджменту, фінансова та оперативна звітність досліджуваного підприємства за останні 3 роки, а також ресурси мережі Інтернет.

Наукова новизна результатів дослідження полягає в структуризації стратегічних цілей і організаційних відносин в механізмі стратегічного планування підприємства сфери логістичних послуг.

Практичне значення результатів дослідження полягає в можливості застосування розроблених універсальних пропозицій до реформування механізму стратегічного планування на підприємствах, що надають логістичні послуги та використання розроблених автором положень для топ-менеджменту ТОВ «ЗАММЛЕР УКРАЇНА».

Апробація результатів дослідження відбулася на нараді з менеджерами ТОВ «ЗАММЛЕР УКРАЇНА», на якій презентовані основні результати дослідження та рекомендації, що отримали позитивну оцінку. Відповідно темі даного дослідження була опублікована стаття «Сучасні інструменти

стратегічного планування розвитку підприємства» в Збірнику наукових статей студентів КНТЕУ «Управління і адміністрування» (м. Київ, КНТЕУ, 2019 р.)

Структура роботи. Випускна кваліфікаційна робота складається зі вступу, трьох розділів, висновків і пропозицій, списку використаних джерел і додатків. Основний текст становить 44 сторінки, в тому числі 20 таблиць і 1 рисунок.

Список використаних джерел містить 51 найменування, викладених на п'яти сторінках. Робота містить 6 додатків, викладених на 14 сторінках.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ ТА МЕТОДИЧНІ ЗАСАДИ ЗАСТОСУВАННЯ СТРАТЕГІЧНОГО ПЛАНУВАННЯ В СИСТЕМІ УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ

1.1. Сутність стратегічного планування і його місце в діяльності підприємства

Процес стратегічного планування є динамічним і являє собою набір дій і рішень керівництва компанії, призначених для того, щоб допомогти організації досягти своїх цілей.

Головною метою стратегічного планування підприємства є вибір підприємством найбільш ефективних напрямків і режимів діяльності для одержання максимальних результатів при мінімальних сукупних витратах.

У сучасних умовах, керівники підприємства повинні передбачати можливі зміни, своєчасно враховувати їх з метою недопущення найгіршого розвитку ситуації, що вимагає використання обґрунтованої методології, сучасного інструментарію вирішення задач на новому, якісному рівні стратегічного планування.

Процес стратегічного планування діяльності підприємства починається з формулювання загальної мети організації [1]. Загальна мета повинна виходити з напрямків діяльності підприємства і враховувати:

- основний напрямок діяльності компанії;
- робочі принципи в зовнішнім середовищі (принципи торгівлі; відносини до споживача; ведення ділових зв'язків);
- культура організації, її традиції, робочий клімат.

Після постановки загальної мети здійснюється конкретизація цілей. Щоб мета могла бути досягнута, потрібно виходити з принципів:

- чітке і конкретне формулювання мети, виражене в конкретних вимірниках (грошових, натуральних, трудових);

- кожна мета повинна бути обмежена в часі, заданий термін її досягнення (наприклад, налагодити процес доставляння товару з нового складу до кінця 3-го кварталу). Цілі можуть бути довгостроковими (до 10 років), середньостроковими (до 5 років) і короткостроковими (до 1 року). Вони уточнюються з урахуванням змін середовища і результатів контролю;
- цілі повинні бути досяжними;
- цілі не повинні заперечувати одна одну.

Для реалізації цих принципів, на практиці, для підприємства виявляється дуже важливим організувати якісне інформаційне забезпечення, що функціонує на основі бази стратегічних даних, які можуть бути отримані з різних інформаційних каналів та знань спеціалістів на предмет її актуальності, правдивості та цінності [9].

Коли мова йде про визначення стратегії підприємства, то, враховуючи сучасні умови ускладнення виробничих процесів, підвищення наукомісткості продукції, що випускається, динамічні зміни у зовнішньому середовищі, основною умовою ефективності діяльності організації, стає рівень її стратегічного планування. Тому цілком логічно визначити стратегічне планування, як ключову ланку управління підприємством, не зменшуючи при цьому роль і значення інших елементів [12].

Стратегічне планування являє собою цілеспрямовану діяльність по визначенню пріоритетів перспективного розвитку організації і їхньому досягненню, у результаті якої буде вибраний найбільш ефективний шлях компанії. Реалізація стратегії відбувається за допомогою прогресивних обґрунтованих управлінських рішень, прийнятих з урахуванням специфіки роботи організації.

Стратегічне планування передбачає проходження декількох етапів [13]:

- оцінка й аналіз зовнішнього середовища;
- аналіз сильних і слабких сторін чинної системи стратегічного планування;

- аналіз стратегічних альтернатив;
- вибір стратегії;
- реалізація стратегії.

Для забезпечення результативності стратегії, процес її змістовного формулювання та ухвалення, як директивного управлінського документа підприємства характеризується такими рисами:

- зміст стратегії повинні формулювати всі ключові менеджери;
- обов'язково враховувати перспективи та цілі розвитку всієї організації, а не тільки окремих стейкхолдерів;
- формулювати основні правила, заходи та рішення потрібно тільки після проведення стратегічної діагностики середовища підприємства;
- ухвалювати стратегію потрібно тільки після розгляду та оцінки декількох стратегічних альтернатив.

Суб'єктами стратегічного планування на підприємстві є [1]: керівники різних рівнів управління, фахівці стратегічних і функціональних підрозділів.

Стейкхолдерами підприємства є фізичні та юридичні особи, які мають легітимний інтерес у діяльності підприємства, тобто певною мірою залежать від нього або можуть впливати на його діяльність.

Правильний вибір стратегії та детальне планування є запорукою успіху підприємницької діяльності. Фірма може виявитися в кризі, якщо не зуміє передбачати обставини, що змінюються, і відреагувати на них вчасно.

Можна сказати, що стратегічне планування підприємства являє собою таку систему знань, яка відображає інформацію про методи, засоби збору, опрацювання, передачі даних, зв'язаних з прийняттям стратегічних рішень, а також застосуванням різних підходів, поетапністю стратегічного планування, контролем за усім процесом планування.

1.2. Методи стратегічного планування

Методичні підходи до здійснення стратегічного планування – це сукупність методів розроблення, обґрунтування й аналізу прогнозів, стратегічних програм і планів усіх рівнів і часових горизонтів, системи розрахунків планових показників, їх взаємного ув'язування.

Під методом стратегічного планування розуміють конкретний спосіб, технічний підхід, за допомогою якого вирішується будь-яка проблема планування, розраховуються числові значення показників прогнозів, стратегічних програм і планів.

Проблеми стратегічного планування — теоретичні й практичні питання, що вимагають вирішення; відмінність між фактичним і бажаним станом об'єкта планування.

Основні методи стратегічного планування підприємства розглядалися низкою науковців. Серед авторів, які активно і плідно працюють у цьому напрямі варто виділити З.Є. Шершньову, Р.А. Фатхутдинова, Г. Я. Гольдштейна, В.Д. Маркова [46] та інших.

Розглянемо найпоширеніші підходи [10, 11] до організації процесу стратегічного планування, а саме методи та моделі стратегічного планування. Моделі, пов'язані з напрямками діяльності підприємства, є формальним представленням, визначеним властивостями об'єкта моделювання, умовами дослідження, наявними засобами дослідження.

Один з найпопулярніших методів стратегічного планування є *SWOT-аналіз*. Цей вид аналізу створений для визначення ефективності діяльності компанії на зовнішньому ринку. Це свого роду загальна характеристика великого аналітичного обсягу інформації, що дозволяє зрозуміти та зробити висновок про подальші кроки компанії. Куди йому рухатись, як розвиватись, як розподіляти ресурси. В результаті проведення цього аналізу створюється маркетингова стратегія або передбачувана модель поведінки підприємства.

Метод класичного SWOT-аналізу працює на зіставленні компанії з найвагомішими конкурентами. Виходячи з отриманих результатів виявляються плюси та мінуси діяльності компанії, ризики та можливі успіхи.

Наступний метод – «Дерево цілей». Даний метод передбачає поділ самої глобальної мети на більш дрібні завдання, які також діляться на ще дрібніші. Метод дуже важливий для вивчення різних систем з управління, тому що можна представити діяльність фірми у вигляді послідовного виконання поставлених цілей і завдань. Метод «дерева цілей» варто застосовувати хоча б тому, що він дозволяє створити кістяк, стійкий каркас, який буде незмінний при мінливих факторах і обставинах.

Матриця БКГ (Boston Consulting Group matrix) – застосовується для стратегічного аналізу компанії та виробленої продукції в економічно-торговельній сфері діяльності. Для аналізу беруться дані за обсягом ринкової частки даного підприємства і його зростання. Цей метод досить простий, але водночас володіє великою ефективністю. За допомогою матриці можна побачити найвдаліші та найбільш неліквідні продукти або відділи компанії. Маркетологу або менеджеру з її допомогою стане зрозуміло, на розвиток якого продукту або відділу компанії варто направити ресурси, а що варто скоротити або взагалі прибрати.

Матриця Мак-Кінсі (McKinsey matrix). Цей вид матриці як інструменту планування був розроблений спеціально створеним відділом Мак-Кінсі. Замовлення на розробку дала компанія «General Electric». Метод являє собою поліпшену матрицю БКГ. Однак в ньому допускається більш гнучке фінансування проведеної стратегії. Наприклад, якщо на основі аналізу з'ясовано, що підприємство слабке як конкурент на ринку, і не видно динаміки ринкового зростання, то все одно фінансування діяльності за цим напрямком можна продовжити. Через те, що є ймовірність зменшення ризику в даній сфері або виникнення ефекту синергії через більш ефективну роботу в інших сферах діяльності.

Матриця Ансоффа. Цей різновид матриці являє собою метод аналізу в стратегічному менеджменті, який був придуманий Ігорем Ансоффом. Дану матрицю можна представити у вигляді поля координат, де в горизонтальній осі буде розташовуватися продукція компанії, а у вертикальній осі – ринки, на яких присутня компанія. Перетин осей дає чотири точки.

Отримана матриця дає чотири варіанти маркетингових стратегій для примноження обсягу збуту або для підтримання наявного обсягу:

- охоплення нових ринків – вихід на нові ринки збуту з наявним продуктом. При цьому ринки передбачаються різних масштабів – міжнародного, регіонального, національного;
- розвиток на цьому ринку збуту – проведення різних заходів з маркетингової сфери з метою зміцнити позиції продукту на ринку;
- розвиток асортименту продукції – пропозиція нової продукції на наявному ринку з метою посилення позицій компанії;
- диверсифікація – розширення ринків збуту, залучення нових ринків, а також розширення асортименту продукції.

Сценарне планування. Інструмент для постановки стратегічного плану на підприємстві. З його допомогою розробляються альтернативні сценарії майбутнього компанії. За допомогою цього методу аналізують зовнішню діяльність організації та поєднують при формуванні сценарію як відому інформацію, так і прогнозовані моменти.

Розроблені альтернативи в обов'язковому порядку поєднують в собі визначені та поки невизначені варіанти розвитку принципів моментів діяльності.

Стратегія компанії для стратегічного планування, розроблена на основі сценарного методу, характеризується гнучкістю і дозволяє компанії успішно діяти в різних ситуаціях.

Метод SADT (Structured Analysis and Design Technique – технологія структурного аналізу і проєктування). Комплекс дій, за допомогою яких

будується модель певного об'єкта в певній галузі. Це метод аналізу і створення проєкцій. З його допомогою визначається функціональну будову об'єкта.

Матриця Артура Д. Літла (ADL – Arthur D. Little). Завдання матриці – встановити придатність конкретних стратегій в прив'язці до двох вимірів: відносно положення на ринку і стадії життєвого циклу. Базова концепція ADL полягає в тому, що бізнес-портфель корпорації, який визначається стадією життєвого циклу і конкурентним положенням, повинен бути збалансованим.

Збалансований портфель згідно з концепцією моделі ADL має такі особливості:

- види бізнесу знаходяться в різних стадіях свого життєвого циклу;
- потік готівки позитивний або сума готівки, що генерується зрілими видами бізнесу дорівнює сумі, яка витрачається на розвиток видів бізнесу, що зароджуються і ростуть;
- чим більше видів бізнесу, які займають провідне, сильне або сприятливе становище, тим кращий бізнес-портфель корпорації.

Матриця М. Портера [50]. Модель ринкового аналізу стратегічних можливостей компанії. Включає аналіз п'яти чинників:

- загроза появи на ринку нових конкурентів;
- ринкова влада покупців;
- ринкова влада постачальників;
- наявність товарів-замінників;
- суперництво чинних конкурентів.

Цей аналіз ринку можна застосувати не тільки до окремих компаній, але і до різних галузей ринку. Матриця Портера містить стратегії [28, 29]: вибір виробничої потужності та базові стратегії (диференційований маркетинг, концентрований, лідерство за витратами).

Перевага по витратах – підприємство орієнтується на широкий ринок і робить товари у великій кількості. За допомогою масового виробництва питомі витрати знижуються і підприємство пропонує низькі ціни. Це дозволяє мати

високу частку прибутку в порівнянні з конкурентами, залучати споживачів цінами.

Стратегія диференціації – підприємство націлюється на великий ринок, пропонуючи унікальний товар в силу його дизайну, характеристик, доступності, надійності. В результаті, ціна не грає ролі, споживачі купують лояльність до товарної марки.

Стратегія концентрації – підприємство виділяє специфічний сегмент ринку через низькі ціни або унікальну пропозицію. Воно може контролювати витрати за допомогою концентрації зусиль на декількох товарах, створенні особливої репутації при обслуговуванні ринку, який не задоволений конкурентами. Переваги стратегій: виявляються всі потрібні підприємству товари або види діяльності; можна відстежувати дії конкурентів і розподіл ресурсів.

Стратегічна модель Портера показує залежність прибутку від частки ринку і стратегії маркетингу.

У сфері стратегічного планування створено багато методів та моделей для розробки стратегій. Основними та найбільш популярними методами можна назвати: SWOT-аналіз; матриця БКГ; матриця Мак-Кінсі; матриця Ансоффа; матриця М. Портера.

Кожен метод має свої переваги та недоліки, використовується в різний час та для різних завдань.

РОЗДІЛ 2

ДОСЛІДЖЕННЯ СИСТЕМИ СТРАТЕГІЧНОГО ПЛАНУВАННЯ В ТОВ «ЗАММЛЕР УКРАЇНА»

2.1. Аналітичний огляд ринку діяльності підприємства

Аналізуючи рейтинг «Logistics Performance Index 2018» [51] Світового Банку, можна побачити певні тенденції до поліпшення загального стану ринку логістичних послуг. Україна опинилася на 66 сходинці зі 160 країн з логістичної ефективності, набравши 2,83 бала за п'ятибальною шкалою.

У порівнянні з попередньою версією рейтингу 2016 року Україна в загальному заліку піднялася на 14 позицій. Вона розташувалася між Сербією і Єгиптом, а на пострадянському просторі стала третьою після Естонії (3,31 бала, 36-те місце) і Литви (3,02 бала, 54-те місце) [43].

Всього рейтинг включає шість напрямків, за якими оцінювалися держави. За цими напрямками Україна набрала наступні бали:

- митні процедури – 2,49 бала;
- інфраструктура – 2,22 бала;
- міжнародне транспортування вантажів – 2,83 бала;
- логістична компетентність – 2,84 бала;
- відстеження вантажів – 3,11 бала;
- своєчасність доставки – 3,42 бала.

Лідерство в рейтингу отримала Німеччина з сумарним рейтингом 4,2 бала. За нею розташувалися Швеція, Бельгія, Австрія і Японія. Другу п'ятірку найкращих складають Нідерланди, Сінгапур, Данія, Великобританія та Фінляндія. США у 10-ку лідерів не потрапили та розташувалися на 14-му місці. Росія посіла 75-й щабель.

Прогнозуючи розвиток ринку логістики в Україні [19], фахівці констатують посилення конкуренції та прискорення процесу консолідації логістичного ринку.

Експерти вважають [22], що підвищення вимог до якості послуг, надійності підрядників, безпеки посилять тенденції до перерозподілу попиту на користь великих, середніх і вузькоспеціалізованих компаній, а також стануть причиною відходу з ринку неефективних гравців. Підвищиться попит на комплексні послуги, що призведе до об'єднання експедиторів та складських операторів. Свої позиції зміцнять логістичні оператори, які здатні забезпечити системний підхід до клієнтів і організувати обслуговування на всій території країни.

Ключовим фактором зростання галузі логістики залишається збільшення обороту роздрібної торгівлі, і конкретно – мережевої торгівлі.

Основою для формування стратегічних цілей транспортної логістики та її розвитку в Україні є певні історичні, політичні, географічні та економічні особливості нашої країни. Адже очевидно, що сучасний український ринок перевезень вантажів має певні відмінності в порівнянні з європейськими та азійськими аналогами. До причин, які впливають на стратегії в області логістики України слід віднести [24]:

- зростання витрат на всі види перевезень;
- зміна орієнтації на логістичному ринку: від ринку послуг до ринку споживача;
- застосування новітніх технологій в транспортно-логістичної діяльності.

Наприклад, можливість обробки великих масивів інформації, обмін даними в реальному часі з мінімальними витратами.

Згідно з результатами дослідження, сьогодні структура українського ринку логістики має такий вигляд (табл. 2.1).

Таблиця 2.1

Ринкова структура логістичних послуг

Вид логістичних послуг	Частка ринку
Транспортна логістика	89%
Складські послуги	8%
Експедирування	2%
Управління ланцюгами постачання	1%

Джерело: узагальнено автором на основі ринкового дослідження [40]

Експерти прогнозують стабілізацію ринку логістики з подальшими темпами зростання на 6–9% протягом наступних 3–5 років.

За рівнем надання логістичних послуг, виокремлюють 5 типів провайдерів: 1PL, 2PL, 3PL, 4PL, 5PL [12].

1PL-провайдер – автономна логістика або логістичний інсорсинг.

Всі операції виконує сам власник вантажу, діяльність компанії є локальною. Для цих провайдерів характерна наявність відділу доставки, склад, митний відділ тощо. Активами є транспортні засоби, складські приміщення та персонал. Їх діяльність спрямована на зберігання товарів, транспортування, документальний супровід операцій, митне оформлення тощо.

2PL-провайдер – традиційна логістика або приватний логістичний аутсорсинг. Провайдери надають традиційні послуги з транспортування та управління складськими приміщеннями.

Види підприємств 2PL:

- транспортне підприємство. Активи – транспортні засоби, автобази тощо. Вид діяльності – транспортування вантажів;
- підприємство, що надає послуги зі зберігання. Активи – складські приміщення. Вид діяльності – оренда складських приміщень;
- експедиторські підприємства, митні брокери, транспортні диспетчери. Активи – нематеріальні. Вид діяльності – інформаційні послуги, супровід вантажів, документальне оформлення тощо.

3PL-провайдер – комплексний логістичний аутсорсинг.

Провайдери мають розширення функціональності 2PL шляхом додаткових послуг, наприклад, до переліку послуг 3PL-оператора додатково входять складування, перевантаження, додаткові послуги з доданою вартістю, а також використання субпідрядників. Всі послуги надаються як окремо, так і в комплексі. 3PL-провайдери мають в складі транспортну службу, склади, експедиторську службу, митних брокерів. Комплексні послуги на сьогодні в Україні надають як міжнародні логістичні компанії, так і українські, серед яких

є такі оператори, як ТОВ «ЗАММЛЕР УКРАЇНА», «Kühne + Nagel», «FM Logistics», «DHL», «Raben i Fiege».

4PL-провайдер – інтегрований логістичний аутсорсинг.

4PL-провайдер вже вирішує завдання, пов'язані з плануванням, управлінням і контролем всіх логістичних процесів компанії-клієнта з урахуванням довгострокових стратегічних цілей. Відбувається інтеграція всіх компаній, залучених в ланцюг постачання вантажів.

5PL-провайдер – віртуальний логістичний аутсорсинг.

5PL-провайдери вирізняються вирішенням завдань, що пов'язані з управлінням інтегрованими ланцюжками постачання.

Вони створюють інтегровану сервісно-орієнтовану логістику, яка сфокусована на: експедируванні, інтегровану логістику з можливостями міжнародного експедирування, а також пакети логістичних програм.

Аналізуючи ринок логістики, важливою групою послуг є складська логістика. За даними компанії Cushman&Wakefield в Україні, у 2018 році нова пропозиція на ринку складської й логістичної нерухомості Києва і Київської області складалася з декількох невеликих комплексів площею від 3500 до 7000 м². Єдиним значущим новим об'єктом став склад на 6200 м², який відразу після введення в експлуатацію був зданий в оренду рітейл-оператору Novus.

В цілому річна пропозиція складала приблизно 28 200 м². При тому що сукупний обсяг ринку складської і логістичної нерухомості київського регіону – 1,87 мільйона. Як наслідок, в кінці року вакантність досягла рекордно низького за останні п'ять років показника на рівні менше ніж 3%, в той час як орендні ставки продовжували підвищуватися.

На противагу низькій девелоперській активності, інвестиційний попит на покупку якісних об'єктів складської та логістичної нерухомості в Києві та передмісті залишався досить високим. Обсяг вторинного інвестування в сегмент склав близько 31 мільйон доларів. Зокрема, протягом 2018 року компанія «Dragon Capital» уклала ряд договорів про покупку логістичних комплексів «Омега І» і «Омега ІІ», а також холодильних складів «UKR DC» і

«Арктика». У лютому 2019 року компанія «Dragon Capital» офіційно оголосила про завершення операції з придбання логістичного комплексу «Арктика». Об'єкт класу «А» загальною площею майже 21 500 м² знаходиться в с. Софіївська Борщагівка та надає послуги зберігання і сортування широкого асортименту товарів. Зростання попиту на складські приміщення, обумовлений зростанням підприємств онлайн і традиційної роздрібною торгівлі, робить цей сегмент комерційної нерухомості привабливим для інвестицій. Після придбання «Арктики» складські площі складають 48% портфеля комерційної нерухомості «Dragon Capital».

За оцінками фахівців ТОВ «ЗАММЛЕР УКРАЇНА», інвестиційній компанії «Dragon Capital» зараз належить 40-50% складів класу «А» в київському регіоні. Розподіл складських приміщень є важливою ознакою ринку. На сьогодні в Україні існує наступна класифікація складських приміщень (табл. 2.2).

Таблиця 2.2

Міжнародна класифікація складських приміщень

Клас складу	Характеристика
Категорія «А+»	Найдорожчий вид складських приміщень. Такі споруди займають великі площі, а наявність додаткових споруд обов'язкова. Розташування таких складів має бути максимально вигідним з точки зору логістики.
Категорія «А»	Не має суттєвих відмінностей від попередньої категорії та відповідає майже тими ж критеріями. Правда, в цьому випадку показники висоти та площі споруди будуть трохи нижче.
Категорія «В+»	Містить споруди з восьмиметровими стелями. Краще, якщо споруда буде розташовуватися недалеко від великої магістралі, мати зручний під'їзний шлях і можливості для проходження великого вантажного транспорту. Склади такого виду обладнані всім необхідним для зберігання вантажу і мають прийнятну вартість.
Категорія «В»	Можуть бути одноповерховими або двоповерховими. Потрібна відповідність всім сучасним вимогам, а при наявності другого поверху необхідно забезпечення ліфтами та підйомачами.
Категорія «С»	Відносять склади з висотою стель в чотири й більше метрів (наприклад, ангари з опаленням, капітальні споруди).
Категорія «D»	Найпростіші та з мінімальними вимогами. Вони представлені різними технічними майданчиками, що відповідають основним нормам.

Джерело: складено автором на основі [40]

Більшість складів ТОВ «ЗАММЛЕР УКРАЇНА» належить до класу «А» (69 000 м²) (табл. 2.3).

Таблиця 2.3

Класифікація складів ТОВ «ЗАММЛЕР УКРАЇНА»

КЛАС «А»	КЛАС «В+»	КЛАС «В»
Мартусівка (Україна) – 35 000 м ²	Одеса (Україна) – 4 500 м ²	Львів (Україна) – 2 000 м ²
Красилівка (Україна) – 12 500 м ²	Склад із залізничною гілкою, можливість перевалки для мультимодальних перевезень, загальний фронт подачі вагонів – 7 одиниць	Дніпро (Україна) – 1 000 м ²
Перемога (Україна) – 19 500 м ²		
Прушків (Польща) – 2 000 м ²		

Джерело: складено автором на основі [37]

Розглядаючи дослідження «CBRE Ukraine» [34] можна проаналізувати, що на ринку складської нерухомості підтвердилась тенденція до зростання. Основними рушійними силами стали: загальне відновлення попиту з боку ринків роздрібної торгівлі та логістики; централізація, переміщення гравців з регіонів до столиці; покращення умов оренди у вигляді якісних приміщень.

У структурі загального обсягу площ існують власні площі логістичних операторів, які перейшли на ринок оренди та були передані в оренду кінцевим користувачам. Так, в табл. 2.4 видно, що ТОВ «ЗАММЛЕР УКРАЇНА» є лідером з обсягів площ, які компанія орендує та на яких проводяться логістичні операції.

Таблиця 2.4

**Найбільші логістичні оператори за обсягом власної та орендованої площі,
на якій здійснюються логістичні операції**

Назва	Площа, кв.м.	Тип компанії
ЗАММЛЕР	75 000	Локальна
Kuehne+Nagel	67 000	Міжнародна
Raben	53 000	Міжнародна
Ekol	58 000	Міжнародна
FM Logistic	55 000	Міжнародна
УБК	50 000	Локальна
Logistic Plus	27 000	Локальна
НП Логістик	27 000	Локальна

Джерело: складено автором на основі [37]

Якщо розглянути структуру обсягу площ, яка формується із площ, що перебувають у власності та в оренді логістичних операторів, та площ, на яких проводиться обслуговування клієнта на його ж складі, то в табл. 2.5 можна побачити, що даний показник є більшим за фактичні площі, які логістичний оператор орендує, або має у власності.

Таблиця 2.5

Найбільші логістичні оператори за обсягом загальної площі

Назва	Площа, кв.м.	Тип
Kuehne+Nagel	123 000	Міжнародна
ZAMMLER	75 000	Локальна
Raben	73 000	Міжнародна
Ekol	58 000	Міжнародна
FM Logistic	55 000	Міжнародна

Джерело: складено автором на основі [34]

Традиційно логістичні компанії в Україні присутні в основному в Києві та займають великі площі, проте в регіонах даний тренд представлений набагато нижчими показниками як площ, так і різноманітністю самих компаній. Це пов'язано в першу чергу зі слабшим розвитком регіональних ринків.

Варто зазначити, що українські логістичні компанії почали розвиватись в останні роки активніше. Поступово, локальні оператори складають більш серйозну конкуренцію міжнародним логістичним компаніям.

Найбільших орендарів на ринку Києва можна побачити в табл. 2.6.

Таблиця 2.6

Найбільші орендарі на ринку Києва та України серед представників сектора роздрібної торгівлі

Назва	Площа, кв.м.	Тип
Fozzy	142 000	Локальна
АТБ	150 000	Локальна
Auchan	42 000	Міжнародна
Велика Кишеня	23 000	Локальна
ЕКО маркет	13 000	Локальна

Джерело: складено автором на основі [34]

Для прикладу, українські компанії вже зараз розглядають нові напрямки для розвитку, що демонструє готовність інвестувати в нові проєкти та формати. Адже, однією із переваг локальної логістичної компанії є можливість швидкого прийняття рішень на місці. Також, можна сказати, що сектор роздрібної торгівлі все ще залишається первинним стимулом для попиту на складські приміщення на ринку.

Варто звернути увагу, що з часом, головним чинником розвитку логістичного ринку України стає поширення інтернету по всій території країни та одночасного розвитку e-commerce сектору.

За підрахунками експертів групи EVO [48], в цьому році український сегмент електронної комерції досяг 65 млрд грн, збільшившись за рік на 30%. Локомотивом розвитку виявилися маркетплейси.

Обсяг продажів фізичних товарів і послуг, придбаних онлайн у 2018 році, досягнув 65 млрд грн. Дохід від реклами в соціальних мережах, на маркетплейсах і онлайн-ресурсах – 9,5 млрд грн. На доставці товарів, придбаних онлайн, оператори заробили 2,6 млрд грн, за допомогою онлайн-оплат – 0,8 млрд грн.

Фахівці очікують, що до кінця 2019 року e-commerce збільшиться мінімум на чверть. Ще одна примітна тенденція: потужні гравці більше не діляться на офлайн- і онлайн-продавців, а створюють екосистеми навколо покупців. Клієнт не хоче вибирати між шопінгом в інтернеті і фізичними магазинами. Йому одночасно важливі переваги, які є в офлайн- і онлайн-магазинах. Логістичні компанії вносять свою лепту в розвиток ринку електронної комерції України. У 2018 році через «Нову пошту» українці відправили 174 мільйони посилок, продемонструвавши зростання у 20%. Майже половина (80,7 мільйона) всіх посилок пройшла через сучасний «Київський інноваційний термінал». Сьогодні цей термінал обробляє понад 200 000 відправлень на добу, а в грудні 2018 року встановив рекорд – понад 400 000 оброблених посилок. Найбільше зростання у 2018 році показали інтернет-магазини, які відправили своїм покупцям 36 мільйонів посилок. За рік «Нова пошта» доставила 2,7 мільйона посилок з-за

кордону, збільшивши зростання доставок з США у 2 рази, а з Європи – в 3,5 рази.

Присутність інтернету в ланцюжку покупки сьогодні становить 80%. У 8 з 10 випадках споживачі шукають інформацію і ціни в інтернеті [33].

Сьогодні на ринку логістичних послуг помітна позитивна тенденція до росту ринку, покращення інфраструктури та підвищення рівня якості сервісу компаній.

2.2. Дослідження стану розвитку стратегічного планування підприємства

Всі стратегії ТОВ «ЗАММЛЕР УКРАЇНА» формуються за принципом ієрархічної підлеглості та узгоджується між собою, місією, перспективним станом зовнішнього середовища та конкурентним положенням підприємства.

Місія компанії «ЗАММЛЕР» – розвиток логістичної галузі України та міжнародних торговельних відносин [17]. Мета – забезпечувати максимально зручний сервіс на рівні європейських логістичних стандартів.

Ефективність стратегічного планування на всіх його стадіях залежить від ступеня максимальної залученості в цей процес функціональних керівників.

Підприємство ТОВ «ЗАММЛЕР УКРАЇНА» поділене на функціональні підрозділи та підрозділи різних напрямків і послуг:

- генеральний директор;
- департамент продажу;
- відділ по роботі з ключовими клієнтами;
- департамент міжнародних автомобільних перевезень;
- департамент регіональних перевезень;
- відділ митного оформлення вантажів;
- департамент з авіаційних перевезень;
- відділ залізничних перевезень;

- департамент морських перевезень;
- фінансово-бухгалтерський відділ;
- юридичний відділ;
- відділ по роботі з персоналом;
- адміністративний відділ;
- служба безпеки;

Суб'єктами стратегічного планування на підприємстві є: керівники різних рівнів управління, фахівці стратегічних і функціональних підрозділів.

В таблиці 2.7 продемонстровані етапи стратегічного планування на підприємстві ТОВ «ЗАММЛЕР УКРАЇНА».

Таблиця 2.7

**Послідовність розроблення стратегічного плану
на ТОВ «ЗАММЛЕР УКРАЇНА»**

Термін надання інформації	Зміст інформації, яка надається	Виконавець, що надає інформацію
I квартал	Прогнози та сценарії розвитку зовнішніх і внутрішніх умов (на основі SWOT-аналізу)	Відділ маркетингу та розвитку (департамент продажу)
II квартал	Показники зовнішніх і внутрішніх економічних умов функціонування підприємства	Відділ збуту (департамент продажу)
	Прогноз продажу послуг компанії	Відділ збуту (департамент продажу)
	Кошториси витрат на модернізацію (технічне переоснащення, реконструкцію складських приміщень або купівлю нового транспорту)	фінансово-бухгалтерський відділ
III квартал	Аналіз джерел фінансування та прогноз інвестицій. Розроблення прогнозного бюджету	фінансово-бухгалтерський відділ
IV квартал	Зведені розрахунки стратегічного плану із зауваженнями всіх учасників. Розроблення поточних планів на наступний рік	Департамент продажу, фінансово-бухгалтерський відділ
	Затвердження стратегічних і поточних планів. Розроблення організаційних планів (планів-графіків)	Генеральний директор та керівники відділень

Джерело: складено автором на основі [17]

Сьогодні на підприємстві розробляють різні за напрямком і функціоналом стратегії:

- корпоративна стратегія;
- кадрова стратегія;
- маркетингова стратегія.

Корпоративна стратегія формується на вищому рівні управління підприємства, а саме генеральним директором — Шевченком Віктором. Він визначає конкретний склад і структуру стратегічних господарських підрозділів, стратегічних зон господарювання, а також розробляє порядок розподілення ресурсів. При розробці корпоративної стратегії на підприємстві використовують матрицю Ансоффа.

Корпоративна стратегія ТОВ «ЗАММЛЕР УКРАЇНА» містить компоненти наведені в табл. 2.8.

Таблиця 2.8

Компоненти корпоративної стратегії ТОВ «ЗАММЛЕР УКРАЇНА»

Розділ	Основні заходи
Географічний вектор зростання	Відкриття представництва в США та Грузії
Конкурентні переваги	Значний досвід (12 років на ринку України); експертність фахівців; відомий бренд
Синергізм	Розширення сітки партнерів, які вразі потреби допоможуть з розв'язанням проблеми за кордоном і навпаки
Стратегічна гнучкість портфеля продуктів компанії	В компанії фулмілмент з часом перейняв понад 12% доходів компанії замістивши долю звичайних перевезень. Потрібно розвивати ще одну популярну послугу — експрес-доставка, яка диверсифікуватиме майбутні ризики

Джерело: складено автором на основі [17]

Головним чинником успішного розвитку даного підприємства є розвиток, стимулювання та підтримка власних фахівців.

Для підтримки корпоративного стилю компанії були розроблені:

- бренд-бук;
- електронна пошта – затверджений підпис для всіх співробітників;
- візитки, щоденники, папки, ручки – єдиний корпоративний. стиль.

Таблиця 2.9

Компоненти кадрової стратегії ТОВ «ЗАММЛЕР УКРАЇНА»

Компоненти	Опис
Ревізія вимог до персоналу	Кожен структурний керівник звітує про виконання чи не виконання ключових показників успішності
Встановлення цілей для окремих працівників і команд	Після трьох місяців роботи, новий працівник разом з HR-менеджером розробляє індивідуальний план розвитку
Встановлення індивідуальних і колективних винагород працівникам	Почесна грамота; Цінний подарунок; Лист-подяка; Усна подяка; Почесний кубок; Надання безвідсоткових позик.
Створення та планування кадрового резерву	Компанія працює на випередження: співпрацює з КНТЕУ, щоб отримувати талановитих студентів на практику та можливе стажування, а також оплачує основну частину коштів за курси перекваліфікації та розвитку персоналу

Джерело: складено автором на основі [17]

Розробкою маркетингової стратегії в ТОВ «ЗАММЛЕР УКРАЇНА» займається відділ маркетингу та розвитку, який входить до відділу збуту.

Погоджується стратегія на стратегічній сесії, куди запрошується представники компаній з якими працюють на аутсорсі, комерційний та генеральний директор. Відділ маркетингу займається:

- розвитком компаній;
- залученням нових замовників;
- моніторингом ринку логістичних компаній.

У відділі маркетингу та розвитку працюють наступні спеціалісти:

- PR-менеджер – Юлія Курсенко;
- менеджер з розвитку – Мельничук Лариса;
- менеджер з маркетингу – Стельмах Ірина.

Довгострокова ціль ТОВ «ЗАММЛЕР УКРАЇНА» – підтримувати та створювати імідж експертів та надійного партнера на ринку логістичних послуг. Компанія не фокусується на прямому продажі своїх послуг. Підприємство допомагає вирішувати складні завдання, ділиться досвідом,

детальніше розповідаємо про ситуацію на ринку. Компанія обходить стороною політичні, релігійні, гендерні та інші конфліктні теми. При формуванні довгострокових стратегічних цілей використовується SWOT-аналіз та матриця Портера.

Короткострокова ціль – лояльні відносини з клієнтами.

В табл. 2.10 наведені основні напрями та цілі маркетингової стратегії.

Таблиця 2.10

Маркетингова стратегія ТОВ «ЗАММЛЕР УКРАЇНА»

Напрямок	Ціль	Рішення
Digital	SEO-просування. Бути в ТОП-3 по високочастотним запитам в пошуковій системі Google	Аналіз 100 найпопулярніших слів в категорії, на вихід в топ3 по них, розширення на 500 слів.
	Постійна активність контекстної реклами (Google Adwords)	Вибір реклами та оголошень згідно з сезонами послуг і пропозиції компанії
	Підтримка іміджу компанії в соціальних мережах	Використовувати LinkedIn та Facebook — платформи для інформування про розвиток компанії
PR	Підтримка іміджу компанії-експерта на ринку	Тісна співпраця зі спеціалізованими медіа
	Просування внутрішнього PR	Розвиток брендованої продукції та атрибутики компанії
	Робота зі спілками та об'єднаннями	Розвиток комунікацій та взаємодії з промисловою палатою
Зовнішня реклама	Збільшення кількості білбордів	Орендувати значну частину білбордів в промислових районах Києва
Соціальна відповідальність [18]	Використовувати 5% з прибутку на соціальну відповідальність	Продовження партнерства та співпраці з проектами: придбання та транспортування обладнання для лікарень; цільова допомога на лікування важкохворим дітям; допомога українським військовим в зоні АТО; допомога дітям та сім'ям, постраждалим під час проведення АТО

Джерело: складено автором на основі [17]

Щомісяця компанія складає бюджет для співпраці з аутсорс-компаніями.

Маркетингові та PR-цїлі ТОВ ЗАММЛЕР УКРАЇНА:

- підвищення лояльності клієнтів і залучення нових клієнтів шляхом формування іміджу компанії як авторитетного, впізнаваного, клієнтоорієнтованого, професійного і надійного партнера;
- підвищення рівня впізнаваності бренду мінімум на 50% до кінця року (за результатами опитування 54% респондентів з ЦА (цільова аудиторія) не знають про ZAMMLER);
- збільшення «потенційної» клієнтської бази компанії (показник – кількість вхідних заявок) шляхом маркетингових активностей;
- формування образу топ-менеджерів компанії як експертів у сфері логістики (довгострокова мета, мінімум 2 роки). Показник виміру – кількість посилянь, згадок, запитів від ЗМІ;
- формування бренду відповідального роботодавця;
- маркетинговий супровід нових напрямків роботи компанії (вихід на ринок США Грузії, країни ЄС, переїзд на власний склад в Україні, збільшення автопарку в Польщі та Україні, збільшення складських площ у Польщі);
- робота з адаптації та впровадження міжнародних стандартів на ринку логістики України, продовження проходження процедури сертифікації у Польщі.

Заходи маркетингової стратегії ТОВ «ЗАММЛЕР УКРАЇНА»:

- промоакція ZAMMLER як транспортної компанії із власним автопарком в Польщі;
- промоакція ZAMMLER як № 1 зі складської логістики;
- промоакція послуги фулфілмент від ZAMMLER;
- промоакція HR-бренду (посилюється проектом колективної соціальної відповідальності – ZAMMLER піклується не тільки про сьогоднішніх своїх працівників, а й про майбутні покоління логістів);
- промоакція експертності (персональний брендинг топ-менеджменту);

- маркетингові активності й BTL акції (Below-the-line) – комплекс маркетингових комунікацій; інструменти BTL дозволяють контактувати з учасниками промо-акцій особисто;
- робота з наявними клієнтами;
- підтвердження якості надання логістичних послуг на вітчизняному та європейському ринках, промоакція щодо пройденної процедури сертифікації по системах стандартизації ISO, OHSAS;
- розвиток проекту колективної соціальної відповідальності.

Таблиця 2.11

Цільова аудиторія ТОВ «ЗАММЛЕР УКРАЇНА»

Потенційні клієнти	Послання
Малий і середній бізнес, власники та співробітники інтернет-магазинів, співробітники - логісти компаній України, що приймають або впливають на прийняття рішення про роботу з ZAMMLER; міжнародні компанії, що працюють в Україні та Польщі, великі українські та польські компанії, які розвиваються на міжнародних ринках	ZAMMLER – це комплекс доступних та вигідних логістичних послуг як для великого, так і для середнього та малого бізнесу
Представники бізнес-середовища (топ-менеджмент, управлінці, керівники підприємств)	ZAMMLER – успішна українська компанія, якій вдалося вийти на міжнародний рівень і працювати з клієнтами за міжнародними стандартами з урахуванням особливостей українського бізнес-середовища
Студенти, молоді фахівці – націлені на роботу в логістичній галузі	ZAMMLER – компанія, яка дбає про своїх співробітників, тут є все для успішного старту і розвитку кар'єри. Бути логістом – престижно.
Наукові кола, державні органи	ZAMMLER – експерти-практики з колосальним успішним досвідом роботи. Готові до співпраці та зацікавлені в розвитку і стандартизації галузі
Співробітники групи компаній ZAMMLER	ZAMMLER піклується про своїх працівників: соціальні гарантії, гідна заробітна плата, сприяння в постійному розвитку.

Джерело: складено автором на основі [17]

Образ ТОВ «ЗАММЛЕР УКРАЇНА» – перший і єдиний український 3PL-оператор, який відкрив міжнародні представництва. Це дає можливість

будувати тривалі, надійні партнерські відносини з клієнтами ґрунтуючись на міжнародних стандартах і українському гнучкому підході до клієнта.

Таблиця 2.12

Інструменти реалізації маркетингової стратегії

Напрямок	Завдання
Зовнішні прояви	1. Публікації (експертні публікації, новини компанії, релізи, пости в соц. мережах про роботу компанії та логістичної галузі, експертні коментарі), експертні інтерв'ю на ТБ, участь в сюжетах, знімання власних роликів і фільмів про послуги компанії 2. Іміджеві заходи: участь у профільних і непрофільних круглих столах, дискусійних панелях, конференціях, форумах. Організація власних заходів, участь в міжнародних бізнес-місіях, виставках, участь в профільних комітетах, в робочих групах, членство в асоціаціях і торгових палатах. 3. Реклама: соціальні мережі, веб-видання, контекстна, профільні друковані видання. 4. Розміщення інформації про компанію на міжнародних порталах, створених в рамках міжнародних проєктів, націлених на розвиток торговельних (експортно-імпортних) ділових зв'язків між Україною та іншими країнами. 5. Соціальна активність (підтримка освітніх соціальних проєктів і власні проєкти (наставництво, благодійність, спонсорство). 6. Робота з лідерами думок, вченими, державними структурами. 7. Робота з профільними ВНЗ (Україна, Польща): організація тренінгів для студентів, екскурсій, лекцій з практичними бізнес-кейсами, інтерактивних заходів, конкурсів, стажування. 8. Зовнішня реклама: білборди (траси, складські комплекси). 9. Digital: SMM, SEO, контекст, сайт, відео-контент, вебінари, e-mail маркетинг. 10. Виготовлення сувенірної продукції. 11. Програми лояльності, робота з наявними клієнтами.
Внутрішні прояви	1. Дослідницькі активності, аналітика для маркетингової діяльності. 2. Формування і відстеження бази даних клієнтів. 3. Програми лояльності для співробітників.

Джерело: складено автором на основі [17]

Згідно маркетингової стратегії, перевагами підприємства є надійність, виконання зобов'язань та гнучкість. Готові повністю брати на себе логістичну функцію компанії-клієнта.

Плюси ТОВ «ЗАММЛЕР УКРАЇНА» згідно маркетингової стратегії: професійна команда, вміння підлаштовуватися під клієнта, надійність, робота згідно зі стандартами якості.

Мінуси ТОВ «ЗАММЛЕР УКРАЇНА» згідно маркетингової стратегії: недостатня оперативність операційних відділів, низька впізнаваність бренду, відсутність комунікації між відділами та розподілу зон відповідальності за результат.

З основних елементів стратегічного планування підприємства в ТОВ «ЗАММЛЕР УКРАЇНА» здійснюють:

- розробка місії;
- розробка головної дострокової мети та стратегічних цілей у сфері фінансів, маркетингу, операційної діяльності та управління персоналом;
- здійснюється аналіз зовнішнього і внутрішнього середовища підприємства;
- розробляється корпоративна та функціональні стратегії;
- розробляється стратегічний бюджет розвитку підприємства;
- здійснюється матеріальне та нематеріальне винагородження за досягнення стратегічних результатів.

Практично всі елементи стратегічного планування в ТОВ «ЗАММЛЕР УКРАЇНА» застосовуються.

РОЗДІЛ 3

УДОСКОНАЛЕННЯ МЕХАНІЗМУ СТРАТЕГІЧНОГО ПЛАНУВАННЯ В ТОВ «ЗАММЛЕР УКРАЇНА»

3.1. Обґрунтування стратегічних цілей і організаційних відносин в механізмі стратегічного планування на підприємстві

Практично будь-яка усвідомлена діяльність організовується на підґрунті уявлень про цілі діяльності та способах їхнього досягнення.

Стратегічні цілі ТОВ «ЗАММЛЕР УКРАЇНА» можна розділити на такі типи: фінансові, маркетингові, операційні та кадрові (табл. 3.1).

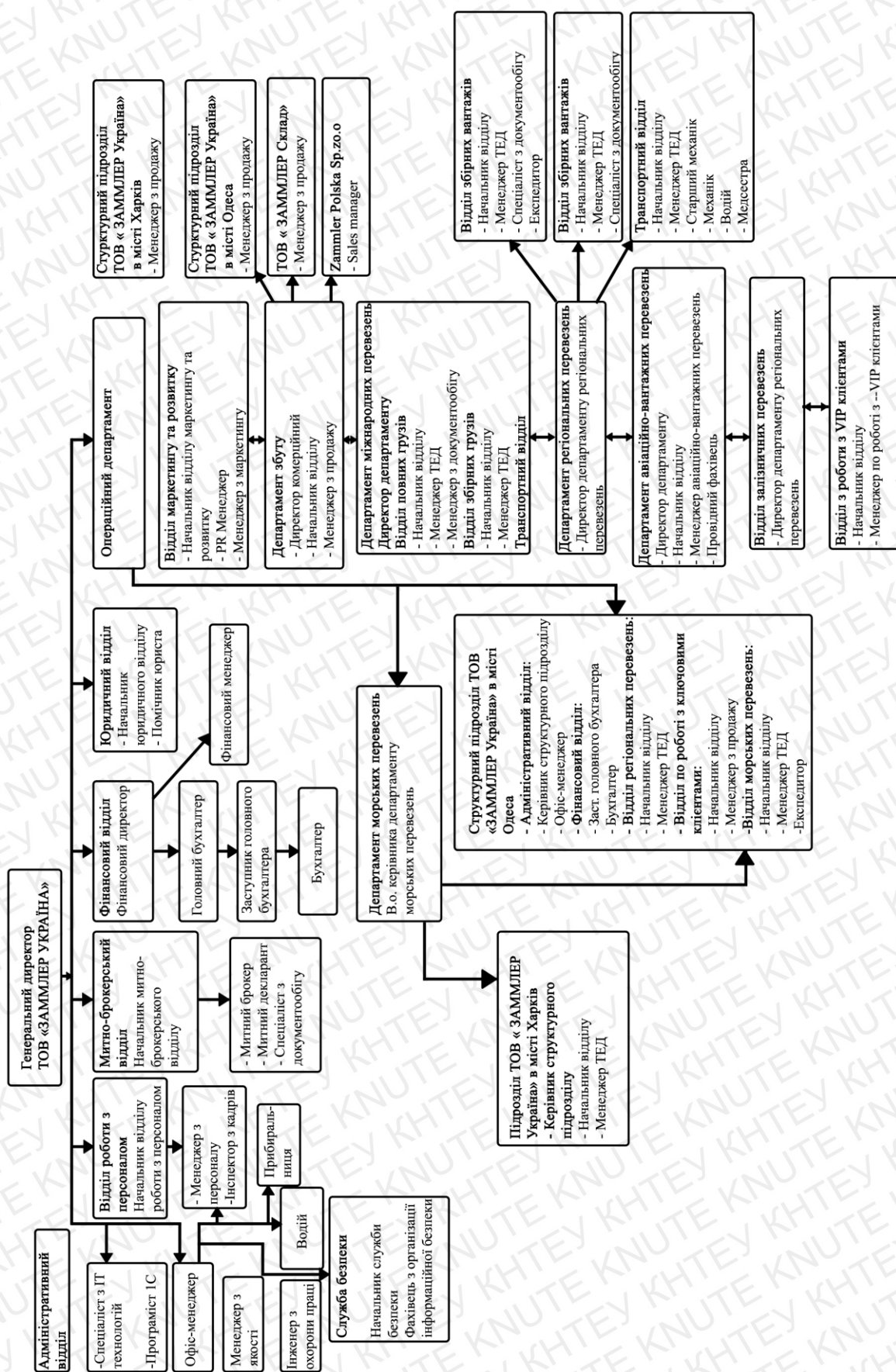
Для виконання цих цілей доцільно виконати такі завдання:

- сформувати часові межі для ухвалення та виконання рішень;
- створити зрозумілий механізм розподілу загальної мети на проміжних цілей;
- ввести систему розподілення повноважень і відповідальності працівників, а також оцінки результатів діяльності підрозділів;
- скласти план робіт виконавців;
- мотивувати працівників на зростання ефективності та продуктивності праці.

Керують процесом створення системи цілей на підприємстві тільки вищі менеджери структурних підрозділів та генеральний директор Віктор Шевченко.

Зрозуміло, що управління персоналом — це ключовий фактор стратегічного успіху. Працівники підприємства «ЗАММЛЕР» впливають на стратегію через свою компетенцію та поведінку.

Структурним підрозділом, що займається веденням ефективної кадрової політики, забезпечує формування висококваліфікованих спеціалістів, розвиває та мотивує персонал до раціональної та ефективної праці є відділ по роботі з персоналом, який є один із головних, судячи з розробленої схеми структури компанії (рис.3.1).



Таблиця 3.1

Класифікація стратегічних цілей ТОВ «ЗАММЛЕР УКРАЇНА»
(розроблено автором)

Тип	Цілі
Маркетингові:	1. Увійти в ТОП-3 компаній-лідерів ринку логістичних послуг України
	2. Стати №1 в Україні по послугах складської логістики
	3. Розширити впізнаваність бренду у європейських країнах
	4. Розвиток пакету послуг, заснованого на міжнародних стандартах якості та експрес-доставки
	5. Зберегти лідерство за послугою фулфілмент за результатами незалежних експертних оцінок (поточна оцінка позиції компанії на ринку за версією журналу Бізнес, DTZ, CBRE Ukraine, дослідження E-commerce expert)
	6. Посилити репутацію соціально відповідального бізнесу, що важливо для позиціонування на європейському ринку
Кадрові	1. Створити бренд кращого роботодавця в логістичній галузі на ринку України
	2. Підвищення співпраці з кращими університетами Києва
Операційні	1. Будівництво власного складу
	2. Зниження транспортних затрат
Фінансові	1. Диверсифікація бази отримання прибутку
	2. Стабільний дохід у період економічних спадів
	3. Економія затрат і підвищення маржинальності фулфілмента

Джерело: розроблено автором на основі [17]

Даний відділ безпосередньо підпорядкований генеральному директору.

Доцільність встановлення довгострокових цілей полягає у встановленні конкретних орієнтирів діяльності, досягнення яких покаже прогрес підприємства.

Склад відділу по роботі з персоналом наведений в табл. 3.2.

Таблиця 3.2

Склад відділу по роботі з персоналом

Назва посади	Прізвище та ім'я
Начальник відділу по роботі з персоналом	Сизоненко Людмила
Менеджер з персоналу	Мамчур Марина
Менеджер з кадрів	Хоменко Віта

Джерело: розроблено автором на основі [17]

Департамент продажу поділяється на два окремі відділи в підпорядкуванні комерційного директора Цимбала Антона.

В ТОВ «ЗАММЛЕР УКРАЇНА» можна виділити три основні стилі

розподілу відповідальності за стратегічні рішення: стратегічне планування, фінансовий контроль, стратегічний контроль.

В ТОВ «ЗАММЛЕР УКРАЇНА» варто розподілити корпоративну стратегію на п'ять складових: транспорт, складська логістика, фулфілмент, міжнародна діяльність, соціальна відповідальність (табл. 3.3).

Таблиця 3.3

**Корпоративна стратегія ТОВ «ЗАММЛЕР УКРАЇНА»
на 2020–2022 роки**

Напрямок	Цілі
Транспорт:	створення власного автопарку в Україні (30 вантажівок);
	розширення автопарку у Польщі (100+ вантажівок);
	розвиток залізничних перевезень через Одесу (використовуючи переваги складу із залізничною гілкою).
Складська логістика:	збільшення складських площ до 50 000 м ² в Україні шляхом будівництва власного складу;
	автоматизація та роботизація.
Фулфілмент:	утримання лідерських позицій серед операторів послуги в Україні;
	розвиток послуги в Польщі;
	підвищення якості та гнучкості послуг, активна маркетингова кампанія;
	впровадження для клієнтів послуги доставки «останньої милі».
Міжнародна діяльність:	розширення географії присутності: вивчення ринку Грузії та США з метою відкриття представництв;
	розвиток польського представництва;
	розширення географії присутності в Європі (Німеччина)
Соціальна відповідальність:	щорічно компанія направляє на благодійність близько 5% від чистого прибутку (допомога дітям-сиротам, позбавленим батьківського піклування та дітям з сімей, що опинились в складних життєвих обставинах);
	придбання та транспортування обладнання для лікарень;
	цільова допомога на лікування важкохворим дітям;
	допомога українським військовим в зоні АТО;
	допомога дітям та сім'ям, постраждалим під час проведення АТО;
	впровадження проєкту з корпоративної соціальної відповідальності.

–Джерело: розроблено автором на основі [17]

Для ефективної реалізації стратегії на підприємстві, необхідно застосувати такі методи контролю:

- встановити прозорі стандарти та критерії оцінювання функціонування, які потрібно розробляти одночасно зі стратегією;

- створити чітку систему вимірювання, яка покаже стан досягнення чи виконання завдань;
- порівняти реальне функціонування із запланованим, внести корективи.

Контроль і перевірка циклічні. Потрібно постійно порівнювати результати з планами та роботи поправку на сьогоднішню ситуацію.

Для ефективної реалізації запропонованої корпоративної стратегії необхідним є змінити організаційні відносини на підприємстві (табл. 3.4).

Таблиця 3.4

Нові організаційні відносини в ТОВ «ЗАММЛЕР УКРАЇНА»

Назва підрозділу підприємства	Організаційні відносини на підприємстві	
	у сфері стратегічного планування	у сфері контролю реалізації стратегії
департамент продажу	визначення стратегії залучення нових клієнтів	контроль виконання плану залучених клієнтів
відділ по роботі з ключовими клієнтами;	план пошуку потенційних агентів та клієнтів в інших країнах	контроль виконання плану залучених нових агентів
департаменти перевезень	розробка економічно ефективних варіантів зниження транспортних витрат	Контроль виконання місячного плану доходу департаменту.
відділ митного оформлення вантажів	Шляхи покращення співпраці з державними органами різних країн	Контроль за впровадженням спрощеного документообігу між компанією та митницями
фінансово-бухгалтерський відділ	Розробка стратегії щодо залучення кредитних коштів	Контроль кредиторської та дебіторської заборгованості
юридичний відділ	Розробка стратегії використання шаблонних документів компанії	Контроль правильності зіставлення всіх офіційних документів
відділ по роботі з персоналом	Розробка способів спрощення комунікації між відділами	Контроль за дотриманням і впровадженням корпоративної культури, правильної взаємодії між підрозділами
адміністративний відділ	Покращення способів електронної комунікації в компанії	Контроль якості внутрішніх сервісів компанії

Джерело: розроблено автором на основі [17]

Для ефективного впровадження корпоративної стратегії, необхідно дотримуватись організаційних відносин, що наведені табл. 3.5.

Таблиця 3.5

Організаційні відносини при розробці корпоративної стратегії

Розділ	Основні заходи	Відповідальні особи
Географічний вектор зростання	Відкриття представництва в США та Грузії	Шевченко Віктор (генеральний директор)
Конкурентні переваги	посилення бренду компанії та експертності фахівців	Стельмах Ірина — менеджер з маркетингу (відділ маркетингу та розвитку)
Синергізм	Розширення сітки партнерів, які вразі потреби допоможуть з розв'язанням проблеми за кордоном і навпаки	Цимбал Антон — комерційний директор (департамент продажу)
Стратегічна гнучкість портфеля продуктів компанії	Розвиток нової послуги — експрес-доставка, яка диверсифікуватиме майбутні ризики	Шевченко Віктор (генеральний директор)

Джерело: розроблено автором на основі [17]

Один із головних елементів виконання стратегічного плану, який дозволить швидше масштабувати позитивні результати та провести міжнародну експансію — встановлення самоконтролю (табл. 3.6).

Таблиця 3.6

Умови забезпечення результативного самоконтролю працівників**ТОВ «ЗАММЛЕР УКРАЇНА»**

Умови	Рішення
Створення каналів комунікації	Потрібно привчити працівників до використання єдиної системи комунікації та планування завдань. Потрібно використовувати лише корпоративний месенджер, в якому чітко буде видний зв'язок та відповідальна особа
Регулювання соціальних процесів	Вдалим кроком може бути впровадження прозорої системи мотивації та оплати праці. Лише справедлива система зможе мотивувати персонал самостійно розвиватися
Ресурсна (інформаційна) підтримка	В компанії потрібно впровадити наскрізну систему аналітики та стандартизації процесів всіх працівників та їх взаємодії

Джерело: розроблено автором на основі [17]

Самоконтроль забезпечує реалізацію стратегічного плану і координування діяльності завдяки прямій взаємодії окремих працівників без нагляду за ними.

3.2. Ефективність запропонованих заходів

Розвиток підприємства безпосередньо пов'язаний зі стратегічними змінами, які здійснюються за допомогою системи стратегічного планування [38]. В табл. 3.8 була обчислена орієнтована вартість заходів на реалізацію корпоративної стратегії.

Таблиця 3.7

Оцінка заходів корпоративної стратегії ТОВ «ЗАММЛЕР УКРАЇНА» на 2020-2022 роки

Напрямок	Цілі	Орієнтовна вартість	Джерела фінансування
Транспорт:	створення власного автопарку в Україні (30 вантажівок);	27 000 000 грн	лізинг
	розширення автопарку у Польщі (20 вантажівок);	12 000 000 грн	лізинг
	розвиток залізничних перевезень через Одесу (використовуючи переваги складу із залізничною гілкою).	7600 грн (вартість програмного забезпечення /рік)	з прибутку компанії
Складська логістика:	збільшення складських площ до 50 000 м ² в Україні шляхом будівництва власного складу;	625 млн грн	кредит
Соціальна відповідальність:	щорічно компанія направляє на благодійність близько 5% від чистого прибутку: - (допомога дітям-сиротам, позбавленим батьківського піклування та дітям з сімей, що опинились в складних життєвих обставинах); - придбання та транспортування обладнання для лікарень; - цільова допомога на лікування важкохворим дітям; - допомога українським військовим в зоні АТО; - допомога дітям та сім'ям, постраждалим під час проведення АТО; - впровадження проекту з корпоративної соціальної відповідальності.	500 000 грн (за три роки)	5% річного прибутку (146 210 грн в 2018)
Разом:			664,6 млн грн

Джерело: розроблено автором

Складська логістика. Якщо розглядати варіант покупки готового об'єкта складської нерухомості з метою отримання орендного доходу, то наприкінці 2018 року ставки дохідності найякісніших об'єктів складської й логістичної нерухомості в Київському регіоні були на рівні 12,75%, а наприкінці 2017 р. — 13,25%.

Зараз середня орендна ставка на склади класу «А» складає 125 грн за 1 м². Ринок впритул наблизився до прийняттого рівня інвестиційної привабливості. І якщо бізнес-клімат країни не зміниться на негативний, то девелопери почнуть активно інвестувати в нове будівництво. Але якщо ТОВ «ЗАММЛЕР УКРАЇНА» розглядатиме можливість розширення складських площ самостійно, коштом власного чи залученого капіталу, то потрібно звернути увагу на інші фактори.

Вартість інвестицій у будівництво об'єкта складської нерухомості оцінюється на рівні 12 500–13 750 грн за 1 м². Це середній показник, який включає вартість будівництва, підведення комунікацій та вартість землі.

В цілому, будівництво складу площею 50 тис м² коштуватиме орієнтовно 650 млрд грн.

На готовому майданчику з підведеними комунікаціями, будівництво складу триватиме 9–15 місяців, не враховуючи час на оформлення документів.

Проект будівництва власного складського комплексу дозволить консолідувати весь бізнес на одному складському об'єкті, що суттєво зменшить адміністративні витрати та підвищить ефективність бізнесу. Приблизний термін окупності — 7 років.

Транспорт. Можна відзначити такі головні переваги покупки власних вантажівок:

- вільний вибір вигідних маршрутів;
- виключення нав'язливих нерентабельних перевезень;
- відсутність додаткових невиробничих витрат (на адміністрацію, диспетчера, бухгалтерію);
- використання попутних перевезень;

- вільне планування режиму роботи.

При ефективній організації вантажоперевезень, компанія «ЗАММЛЕР УКРАЇНА» зможе підвищити маржинальність кожного перевезення користуючись власним транспортом.

Підрахувавши собівартість вантажоперевезення на власних вантажівках, компанії варто задуматися про способи підвищення рентабельності, серед яких: отримання вигідних замовлень і зниження витрат.

В отриманні замовлень, скорочення холостих пробігів, пошуку попутних вантажів для повного завантаження автомобіля важлива допомога транспортно-інформаційних сервісів, які практично беруть на себе функції диспетчера вантажних перевезень [36].

Також, потрібно розробити і ввести перелік правил для водіїв:

- постійно поліпшувати стиль їзди;
- підтримувати гарний технічний стан вантажівки, регулювати паливну систему;
- зменшувати холості пробіги;
- вибирати маршрути з оптимальними режимами руху.

Але потрібно враховувати стан українських доріг, перед тим, як обирати найкоротший маршрут.

Соціальна відповідальність. В стратегії ТОВ «ЗАММЛЕР УКРАЇНА» на 2020–2022 роки пропонується кілька кроків до підвищення соціальної відповідальності компанії:

- щорічно компанія має направляти на благодійність близько 5% від чистого прибутку (допомога дітям-сиротам, позбавленим батьківського піклування та дітям з сімей, що опинились в складних життєвих обставинах);
- придбання та транспортування обладнання для лікарень;
- цільова допомога на лікування важкохворим дітям;
- допомога українським військовим в зоні АТО;
- допомога дітям та сім'ям, постраждалим під час проведення АТО;

- впровадження проєкту з корпоративної соціальної відповідальності.

Компанія повинна розуміти, що вона не зможе якісно і довго існувати поза суспільством, не залучаючись до розв’язання його проблем.

Перевагами корпоративної соціальної відповідальності для ТОВ «ЗАММЛЕР УКРАЇНА» буде:

- збільшення залученості співробітників і їх лояльності до компанії;
- зменшення плинності кадрів;
- підвищення мотивації;
- поліпшення результатів діяльності;
- зниження репутаційних ризиків і критичності сприйняття діяльності компанії;
- простіше подолання кризових часів;
- впровадження інноваційних технологій;
- економія коштів завдяки впровадженню концепції «зеленого офісу»;
- залучення інвестицій та вихід на нові ринки;
- сталий розвиток бізнесу в довгостроковій перспективі.

Соціальна активність має ситуативний характер і складно визначити реальний бюджет.

Міжнародна діяльність. Для ТОВ «ЗАММЛЕР УКРАЇНА» важливо враховувати той факт, що держави мають далеко не рівноцінний потенціал до прибутку. Необхідно зробити ретельний аналіз (табл. 3.7) можливих потенційних країн, на яких є ймовірність здійснити закордонну експансію, і зрештою преференція повинна бути віддана тій країні, де існує реальна перспектива довгострокового отримання прибутку.

Основні цілі міжнародної діяльності:

- розширення географії присутності;
- розвиток польського представництва;
- підвищення якості та гнучкості послуг, активна маркетингова кампанія;
- розширення географії присутності в Європі (Німеччина).

Таблиця 3.8

Порівняльна характеристика умов ринку в перспективних країнах

Країна	Характеристика
Польща	логістичні послуги Польщі оцінюються на рівні 5 мільярдів євро за рік. Близькість кордонів. В країні вже є представництво «ЗАММЛЕР»
Німеччина	логістичний ринок оцінюється в понад 250 млрд євро. 4,5 млн німці працюють в логістичній індустрії. Передбачається, що в найближчі роки число робочих місць в цій сфері збільшиться ще на 20%
США	Країна являється другим за величиною ринком у світі — 1,64 трлн. А також країною з найбільш ефективною логістикою: частка логістичних витрат у ВВП — 8%.

Джерело: розроблено автором

Для ТОВ «ЗАММЛЕР УКРАЇНА» розроблено стратегічні цілі чотирьох типів: фінансові, маркетингові, операційні та кадрові.

Суть яких полягає в утриманні і покращенні власних позицій на ринку логістичних послуг, створенні бренду кращого роботодавця, зниженні операційних витрат, підвищенні дохідності бізнесу.

Загальна оцінка орієнтованих витрат на реалізацію корпоративної стратегії на 2020–2022 роки становить 664,6 млн грн.

Джерелами фінансування є: довгострокові кредити, лізинг та власні кошти. А корпоративну стратегію варто розподілити на п'ять складових: транспорт, складська логістика, фулфілмент, міжнародна діяльність, соціальна відповідальність.

ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ

За результатами проведеного дослідження зроблено наступні висновки та узагальнення.

1. Сутність стратегічного планування полягає в тому, щоб планувати діяльність компанії виходячи з її сильних та слабких сторін, перспектив та всіх можливих варіантів розвитку.

На підприємстві повинна бути сформульована місія компанії та його цілі. На сьогодні в ТОВ «ЗАММЛЕР УКРАЇНА» сформульована наступна місія — розвиток логістичної галузі України та міжнародних торговельних відносин.

Однак, з урахуванням рекомендацій експертів, місія компанії повинна розповідати про інше: про цінності компанії та її працівників, відношення компанії до організації надання власних послуг.

Місія заснована на таких характеристиках компанії, які є її сильними сторонами й можуть зробити її успішною на ринку. Місія підприємства є платформою для постановки стратегічних цілей, задає загальний вектор розвитку бізнесу і дозволяє правильно розставити пріоритети.

В ТОВ «ЗАММЛЕР УКРАЇНА» розробкою стратегій займаються генеральний директор — Віктор Шевченко та керівники різних структурних підрозділів: департамент продажу, відділ по роботі з ключовими клієнтами, департаменти перевезень, фінансово-бухгалтерський відділ, юридичний відділ та відділ по роботі з персоналом.

2. Найбільш популярними методами, які використовуються в компанії є: SWOT-аналіз, матриця Ансоффа, матриця М. Портера. Хоча доцільно використовувати й інші методи:

- «дерево цілей». Даний метод передбачає поділ глобальної мети на більш дрібні завдання, які також діляться на ще дрібніші;
- матриця БКГ (Boston Consulting Group matrix) — застосовується для стратегічного аналізу компанії та виробленої продукції в економічно-

торговельній сфері діяльності. Для аналізу беруться дані за обсягом ринкової частки даного підприємства і його зростання;

- матриця Мак-Кінсі (McKinsey matrix). Метод являє собою поліпшену матрицю БКГ. Однак в ньому допускається більш гнучке фінансування проведеної стратегії;
- сценарне планування. Інструмент для постановки стратегічного плану на підприємстві. З його допомогою розробляються альтернативні сценарії майбутнього компанії. За допомогою цього методу аналізують зовнішню діяльність організації та поєднують при формуванні сценарію як відому інформацію, так і прогнозовані моменти;
- метод SADT (Structured Analysis and Design Technique — технологія структурного аналізу і проєктування). Комплекс дій, за допомогою яких будується модель певного об'єкта в певній галузі. Це метод аналізу і створення проєкцій. З його допомогою визначається функціональну будову об'єкта;
- матриця Артура Д. Літла (ADL — Arthur D. Little). Завдання матриці — встановити придатність конкретних стратегій в прив'язці до двох вимірів: відносне положення на ринку і стадії життєвого циклу. Базова концепція ADL полягає в тому, що бізнес-портфель корпорації, який визначається стадією життєвого циклу і конкурентним положенням, повинен бути збалансованим.

3. На ринку логістичних послуг можна побачити певні позитивні тенденції до поліпшення загального стану ринку та інфраструктури. Україна опинилася на 66 сходинці зі 160 країн з логістичної ефективності. У порівнянні з попередньою версією рейтингу Україна в загальному заліку піднялася на 14 позицій. Загалом ринок провайдерів логістичних послуг поділяється на: 1PL, 2PL, 3PL (ТОВ «ЗАММЛЕР УКРАЇНА»), 4PL та 5PL провайдерів. Є явне пожвавлення на ринку складської нерухомості, як зі сторони орендаторів, так зі сторони інвесторів та девелоперів.

Складську нерухомість компанії «ЗАММЛЕР» можна класифікувати, як нерухомість «А», «В+» та «В» класу.

ТОВ «ЗАММЛЕР УКРАЇНА» — найбільший власник та орендатор складської площі, на якій здійснюються логістичні операції (75 000 м²).

Головним чинником розвитку логістичного ринку України стає поширення інтернету по всій території країни та одночасного розвитку е-commerce сектору. У 2019 році український сегмент електронної комерції досяг 65 млрд грн, збільшившись за рік на 30%. Фахівці очікують, що до кінця 2019 року е-commerce збільшиться мінімум на чверть.

4. В дослідженні було проаналізовано маркетингову та кадрову стратегію ТОВ «ЗАММЛЕР УКРАЇНА».

Компонентами кадрової стратегії підприємства є: ревізія вимог до персоналу, встановлення цілей для окремих працівників і команд, встановлення індивідуальних і колективних винагород працівникам, створення та планування кадрового резерву

Розробкою маркетингової стратегії в ТОВ «ЗАММЛЕР УКРАЇНА» займається відділ маркетингу та розвитку, який входить до відділу збуту.

Довгострокова маркетингова ціль компанії — підтримувати та створювати імідж експертів та надійного партнера на ринку логістичних послуг. Компанія не фокусується на прямому продажі своїх послуг. Підприємство допомагає вирішувати складні завдання, ділиться досвідом, детальніше розповідаємо про ситуацію на ринку. Компанія обходить стороною політичні, релігійні, гендерні та інші конфліктні теми.

Короткострокова ціль — лояльні відносини з клієнтами.

Хоча компанія є одним із лідерів на ринку логістичних послуг, але є напрями, які можна проаналізувати і помістити до наступної маркетингової стратегії: підвищення бренду власника та створення додаткових медійних проєктів за його участі; вивчення та вступ до спілок підприємців, створення власної спілки.

В аналітичному розділі була запропонована корпоративна стратегія на

2020-2022 роки. Вартість виконання основних заходів компанії становить 664,5 млн грн. Ці кошти спрямовані на підвищення організаційної ефективності компанії та підвищення рентабельності бізнесу в перспективі.

5. В ТОВ «ЗАММЛЕР УКРАЇНА» доцільно розділити стратегічні цілі на чотири типи: фінансові, маркетингові, операційні та кадрові.

При розробці корпоративної стратегії відповідальними за впровадження основних заходів були керівники різних структурних підрозділів: генеральний директор, менеджер з маркетингу та комерційний директор.

Головним елементом виконання стратегічного плану, який дозволить швидше масштабувати позитивні результати та вийти на нові ринки — встановлення самоконтролю.

Умовами забезпечення результативного самоконтролю працівників є: створення ефективних каналів комунікації, регулювання соціальних процесів, ресурсна та інформаційна підтримка.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Алекс Скотт, Стратегическое планирование: Edinburgh Business School, Heriot-Watt University.
2. Бланк И.С. Стратегия и тактика управления финансами. - К.: АДЕФ-Украина, 2006.-549с.
3. Боумен, К. Основы стратегического менеджмента / К. Боумен. М.: ЮНИТИ, 1997. – 425 с.
4. Виноградський М.Д., Виноградська А.М., Шкапова О.М. Менеджментв організацій: Навч. посіб. - К.: Кондор, 2006.-654с.
5. Гаєвський Б.А. Основа науки управління: Навч. посіб. - К.: МАУП, 2007, 528с.
6. Герасимчук В.Г. Стратегічне управління підприємством. Графічне моделювання: Навч. посіб. - К.: КНЕУ, 2006.-360с.
7. Горелов Д. О. Стратегія підприємства : навч.-метод. посіб. / Д. О. Горелов, С. Ф. Большенко. – Х. : ХНАДУ, 2011. – 133 с
8. Господарський кодекс України // Відомості Верховної Ради України. – 2003. – № 18. – С. 144.
9. Гринчуцький В.І. Економіка підприємства: навч. посіб. / В.І. Гринчуцький, Е.Т. Карапетян, Б.В. Погрішук. – К.: Центр учбової літератури, 2010. – 304 с
10. Дикань, В.Л. Процеси формування стратегії діяльності корпоративних інтегрованих структур / В.Л. Дикань // Науковий вісник Херсонського державного університету. Серія «Економічні науки». – Вип. 9. – Частина 3. – 2014. – С. 88-91. 4.
11. Дикань, В.Л. Стратегічні пріоритети розвитку економіки України в умовах зміни центрів економічної та політичної влади / В.Л. Дикань // Вісник економіки транспорту і промисловості: збірник науково-практичних статей. – 2013. – №41. – С. 11-16.

12. Економіка логістичних систем: монографія / М. Васелевський, І. Білик, О. Дейнека та ін.; за заг. ред. Є. Крикавського та І. Кубіва. – Львів: Національний Університет «Львівська політехніка», 2008. – 596 с.
13. Жаліло Я. Економічна стратегія як категорія сучасної економічної науки// Економіка України, № 1. - 2005. - С. 19-27.
14. Куденко Н.В. Стратегічний маркетинг: Навч. посібник. - К.: КНЕУ, 1998. - 152 с
15. Мартиненко М.М., Ігнатієва І.А. Стратегічний менеджмент: Підручник. - К.: Каравела, 2006.-320с.
16. Мізюк Б.М. Стратегічне управління підприємством. - Львів: ЛКА, 2006.-388с.
17. Місія компанії ZAMMLER [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://www.zammler.com.ua/ru/>
18. Навіщо потрібна корпоративна соціальна відповідальність [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://nv.ua/biz/experts/zachem-nuzhna-korporativnaya-socialnaya-otvetstvennost-2481226.html>
19. Наливайко А.П. Теорія стратегії підприємства. Сучасний стан та напрямки розвитку: Монографія. - К.: КНЕУ, 2005.-227с.
20. Оберемчук В.Ф. Стратегія підприємства. - К.: МАУП, 2005.-421с.
21. Олійник С.У. Стратегія і тактика діяльності промислового підприємства в умовах ринку: Навч. посіб. - К.: КДУ, 2006.-246с.
22. Омельченко, В.Я. Стратегия развития логистических систем в условиях глобализации мировой экономики: монография / В.Я. Омельченко. – Донецк, ДонНУ, 2008. – 370 с
23. Осовська Г., Іщук А., Жалінська І. Стратегічний менеджмент: Навч. посіб. - К.: Кондор, 2005.-196с.
24. Панчишин, Я.М. Забезпечення конкурентоспроможності залізничного транспорту в інноваційній логістичній системі: дис. ... канд. екон. наук.: 08.00.03 / Я.М. Панчишин; Укр. держ. акад. залізничного трансп. – Х., 2009. – 293 с.

25. Пасічник В. Г. Планування діяльності підприємства: Навч. посіб. / В. Г. Пасічник, О. В. Акіліна. – К.: Центр навчальної літератури, 2005 – 255 с
26. Пастухова В. В. Стратегічне управління підприємством: філософія, політика, ефективність: Монографія / В. В. Пастухова. – К.: Київ. Національний торгово-економічний ун-т., 2002. – 302 с.
27. Пономаренко В. С. Стратегічне управління підприємством. -- Х.: Основа, 1999. -- 620 с
28. Портер, М. Конкуренция: учеб. пособие / М. Портер. – М.: Издательский дом «Вильямс», 2006.
29. Портер, М. Международная конкуренция / М. Портер. – М.: Международные отношения, 1993.
30. Про організацію оборонного планування: Закон України [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2198-15>
31. Про підприємства в Україні: Закон України від 27.03.1991, № 887-ХІІ
32. Редченко К. І. Стратегічний аналіз у бізнесі: Навч. посіб. - 2ге вид., доповн. - Л.: Новий світ -- 2000, 2003. - 272 с
33. Рекордний рік для Нової Пошти [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://gagadget.com/business/43476-rekordnyij-god-dlya-novoj-pochtyi-174-milliona-posylok-v-2018-godu-i-zaplatila-33-milliarda-griven-nalogov/>
34. Ринок складської нерухомості зберігатиме дисбаланс попиту та пропозиції [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://business.ua/business/4976-naibilshi-lohistychni-operatory>
35. Руденко, Г.Р. Інноваційність взаємозв'язків видів забезпечення логістичної діяльності та управління підприємством / Г.Р. Руденко // Проблеми науки. – 2007. – №8. – С. 8-13.
36. Сайт Transportica, Розрахунок відстаней і вартості перевезення [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://ua.transportica.com/route/>
37. Сайт You Control, ТОВ «ЗАММЛЕР УКРАЇНА» [Електронний ресурс]. – https://youcontrol.com.ua/ru/catalog/company_details/35007717/

38. Саленко О.В. Шляхи визначення ступеню ефективності діяльності підприємства / О.В. Саленко // Економіка та управління підприємствами машинобудівної галузі. – 2013. – № 4. – С. 62–71.
39. Сладкевич В. П. Стратегічний менеджмент організацій : Підруч. для студ. вищ. навч. закл. -- К. : ДП «Видавничий дім «Персонал», 2008. - 496 с.
40. Склади Києва: акцент на вторинний ринок [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://commercialproperty.ua/analitics/sklady-kieva-aktsent-na-vtorichnyy-rynok/>
41. Тарасюк Г.М., Шваб Л.І. Планування діяльності підприємства: Навч. посіб. - К.: Каравела, 2006.-432с.
42. Томпсон, А.А. Стратегический менеджмент. Искусство разработки и реализации стратегии / А.А. Томпсон, А.Дж. Стрикленд // Банки и биржи, ЮНИТИ, 1998. – 576 с. 19.
43. Україна увійшла в трійку лідерів з логістики на пострадянському просторі [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://mind.ua/news/20187222-svitovij-bank-ukrayina-uvijshla-v-trijku-lideriv-z-logistiki-na-postradyanskomu-prostori>
44. Уотшем, Т. Количественные методы в финансах / Т. Уотшем, К. Паррамоу // . – М.: Финансы, ЮНИТИ, 1999. – 539 с.
45. Хвищун, Н.В. Сутність поняття «логістика»: ретроспективний аналіз [Електронний ресурс] / Н.В. Хвищун // Ефективна економіка: електронне наукове фахове видання. – 2012. – №11. – Режим доступу: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=1567>
46. Шершньова З.Є., Оборська С.В. Стратегічне управління: монографія /: Київ. нац. екон. ун-т, 1999. – 251 с.
47. Шимко О.В., Рижиков В.С., грибкова С.М. Шимко О.І., Щолокова А.Л. Планування діяльності підприємства. – К.: Центр навчальної літератури, 2006. – 296 с

48. E-commerce України: підсумки 2018 і прогнози на 2019 рік (інфографіка) [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://rau.ua/ru/news/e-commerce-ukraine-2018/>
49. Henry George Liddell, Robert Scott, A Greek-English Lexicon, on Perseus, - <http://www.perseus.tufts.edu/hopper/searchresults?q=strategos>
50. Michael E. Porter. «The Five Competitive Forces that Shape Strategy», Harvard Business Review, January, 2008. – p. 86.
51. The World Bank, Global Rankings 2018 [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://lpi.worldbank.org/international/global/2018>

ДОДАТКИ

Додаток А

КУЦЬКО К.	
Критерії результативності корпоративного іміджу.....	181
МАКЛАКОВА М.	
Методичні підходи до проведення організаційно-управлінської діагностики підприємства	186
ПЕХЕНЬКО А.	
Формування організаційної культури на підприємстві	192
ПРОЖОГІН Д.	
Теоретико-методичні основи формування корпоративної культури в системі стратегічного розвитку підприємства.....	197
РЕЗНІКОВА А.	
Методичні основи репутаційного менеджменту на підприємстві.....	204
ЧАЛА Т.	
Діагностика організаційно-управлінського потенціалу підприємства.....	210
ШЛАПАЦЬКА А.	
Управління HR-репутацією підприємства	214
ФЕСЮК І.	
Управління розвитком персоналу на підприємстві.....	222
ХРОМЕЦЬ В.	
Зміст та форми взаємодії АМКУ з громадськістю	230
РОЗВИТОК ОРГАНІЗАЦІЇ: ОРГАНІЗАЦІЙНІ ПЕРЕТВОРЕННЯ, ЕФЕКТИВНІСТЬ, КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЬ	
БІЛЕНКО С.	
Оптимізація бізнес-процесів на підприємстві	236
БОЛДИРЕВ М.	
Сучасні інструменти стратегічного планування розвитку підприємства	242
ГАВРИЛЬЧИК Д.	
Управління стратегічним розвитком підприємства	249
ГАЙДАЙ О.	
Проектний підхід як основа управління підприємством в рекламному бізнесі.....	254
ДУГЕЛЬНА Д.	
Корпоративна стратегія підприємства: сутність та характеристика	261
КОВАЛЬ С.	
Управління ефективністю діяльності підприємства	267
КОМПАНІЄЦЬ А.	
Управління конкурентоспроможністю підприємства.....	272

показників ефективності на базі системи збалансованих показників як прямого типу оптимізації процесів підприємства. На основі аналізу ефективності бізнес-процесів актуальним є механізм управління співвідношення витрат і досягнутих результатів. При цьому збільшення ефективності діяльності підприємства необхідно також досягати через різного роду техніки і технологій, за допомогою яких відбувається управління бізнес-процесами і персоналом. Огляд даної статті доводить необхідність оптимізації управління бізнес-процесами підприємств.

Список використаних джерел

1. Ойхман Е.Г., Попов Э.М. Реінжиніринг бізнесу: реінжиніринг організації та інформаційні технології. – М.: Фінанси та статистика, 2015. – 345 с.
2. Репін В.В. Бізнес-процеси компанії: побудова, аналіз, регламентація – М.:PIA «Стандарти та якість», 2017. – 240с.
3. Робсон М., Уллах Ф. Практичний посібник з реінжинірингу бізнес-процесів: Пер. з англ. – М.:ІОНІТІ, 2017. – 62 с.
4. Хаммер М. Реінжиніринг корпорації: Маніфест революції в бізнесі/Майкл Хаммер, Джеймс Чампі; пер. з англ. Ю.Е.Корнилович. – М.,: Манн, Іванов та Фербер, 2016. – 287с.
5. Чейз Річард Б., Еквілайн Ніколас, Дж. Якобс Роберт. Виробничий і операційний менеджмент, 8-ме видання.: Пер. з англ.: М.: Видавничий дім «Вільямс», 2014. – 704 с.
6. Денисенко Л.О. Концептуальні засади класифікації бізнес-процесів, як основи формування бізнес-системи організації [Електронний ресурс] / Л.О. Денисенко, С.Є – economy.nauka.com.ua/?op=1&z=1558
7. Елифєров В.Г. Бизнес-процессы: регламентация и управление / В.Г. Елифєров, В.В. Репин; Институт экономики и финансов «Синергия». – М. : Инфра-М, 2016. – 318 с.
8. Харрингтон Дж. Оптимизация бизнес-процессов: документирование, анализ, управление, оптимизация / Дж. Харрингтон, К.С. Эсселинг. – СПб. : Азбука, БМикро, 2018. – 317 с.

Робота виконана під керівництвом д-ра екон. наук, професора ДЄСВОЇ Н.Е.

СУЧАСНІ ІНСТРУМЕНТИ СТРАТЕГІЧНОГО ПЛАНУВАННЯ РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМСТВА

**БОЛДИРЕВ М., 1м курс ФЕМП КНТЕУ,
спеціальність «Менеджмент»,
спеціалізація «Управління бізнесом»**

Стаття присвячена дослідженню сучасних інструментів стратегічного планування розвитку підприємства. Досліджено сутність стратегічного планування розвитку. Розглянуто сучасні інструменти стратегічного планування розвитку підприємства. Досліджено світовий досвід стратегічного планування розвитку та його можливості застосування в Україні.

The article is devoted to research of modern tools of strategic planning of enterprise development. The essence of strategic planning of development is explored. The modern tools of strategic planning of enterprise development are considered. The world experience of strategic planning of development and its applicability in Ukraine is investigated.

Актуальність. На сьогодні стратегічне планування розвитку підприємства є однією з головних рис менеджменту. Стратегічне планування – основна функція управління, яка є процесом визначення цілей організації і шляхів їх досягнення. Стратегічне планування розвитку підприємства можна вважати важливою частиною управління організацією, бо без нього організувати ефективну роботу організації проблематично. У нинішній нестабільній економічній ситуації неможливо домогтися позитивних результатів, не плануючи своїх дій і не передбачаючи наслідків, тому планування становить основу управління організацією.

Дослідженню окремих аспектів стратегічного планування розвитку підприємства присвячені праці вчених, таких як: В.Г. Кабанов [10], М.В. Масловська [13], В.Г. Пасічник [15], Т.П. Прохорова [17], Л.О. Чорна [22], О.В. Шевцов [24], О.В. Яценко [26]. Однак, незважаючи на достатню кількість досліджень з цієї проблеми до останнього часу недостатньо дослідженою залишаються сучасні інструменти стратегічного планування розвитку підприємств.

Мета. Мета роботи – дослідити проблематику та підходи до сучасних практик стратегічного планування на підприємстві у динамічних умовах господарювання.

Завдання. Відповідно до мети дослідження визначено такі завдання:

- дослідити сутність стратегічного планування розвитку;
- розглянути сучасні інструменти стратегічного планування розвитку підприємства;
- дослідити світовий досвід стратегічного планування розвитку та його можливості застосування в Україні.

Об'єкт. Об'єктом є процеси планування діяльності на підприємстві. Предметом – стратегічне планування розвитку на підприємстві.

Результати досліджень. Будучи функцією управління, стратегічне планування виступає основною структурою системи управління [3]. Крім того серед менеджерів цей термін означає вищий прояв управлінської діяльності [18, с.49]. Розглянемо визначення стратегічного планування, запропоновані різними українськими й закордонними вченими (табл. 1).

Таблиця 1

Визначення «стратегічного планування»

Автор	Визначення
Кабанов В. Г. [10]	визначення стратегічної мети розвитку підприємства на основі прогнозу його можливостей і змін зовнішнього середовища, а також вироблення програми дій по досягненню цієї мети
Пасічник В.Г. [15]	логічний аналітичний процес визначення майбутнього положення фірми залежно від зовнішніх умов діяльності
Прохорова Т. П. [17]	вибір основних напрямків виробничої діяльності, способів і методів, що забезпечують досягнення довгострокових цілей підприємства (фірми) в постійно мінливих умовах зовнішнього середовища
Чорна Л. О. [22]	управлінський процес створення і підтримки стратегічної відповідності між цілями фірми, її потенційними можливостями і кроками в сфері маркетингу
Шевцов О. В. [24]	визначення довгострокових цілей і завдань корпорації, прийняття курсу дій і розподіл ресурсів, необхідних для досягнення цих цілей
Яценко О. В. [26]	довгостроковий розвиток підприємства, на основі формування і реалізації стратегії, для досягнення намічених цілей, під впливом середовища, що змінюється в сформованому конкурентному оточенні

На нашу думку, стратегічне планування можна назвати інструментом, за допомогою якого формуються цілі функціонування підприємства, і мобілізується потенціал всього колективу для досягнення цілей

Основу стратегічного планування становить вибір стратегії. У стратегічному плануванні, в порівнянні з довгостроковим, простір функціонування організації стає об'ємнішим, він містить в собі як ключові категорії внутрішнього середовища, так і зовнішні складові: політичні та соціальні умови, переваги споживачів, стратегії конкурентів і т.д. Крім того, довгострокові цілі організації в стратегічному плануванні вже не просте відображення умов поточної роботи, а результат дослідження тенденцій зовнішнього і внутрішнього середовища. Економічна вигода від використання стратегічного планування проявляється в найбільш ефективному використанні ресурсів організації, підвищенні рівня її конкурентоспроможності на ринку і створення перспектив розвитку організації [2].

Методичне забезпечення як функція методичної підсистеми стратегічного планування, його механізму пов'язана з поділом праці всередині процесу планування – це будь-яка дія, що здійснюється в процесі формування плану і спрямована на зміну стану підприємства. Методичне забезпечення стратегічного планування розвитку на підприємстві можна представити і як сукупність організаційно-управлінських документів, що встановлюють правила, вимоги до застосування методів, моделей, методик, використовуваних при розробці стратегічних планів і алгоритмів, що регламентують його як процес і затверджуються на підприємствах керівництвом в установленому порядку. Методичне забезпечення сприяє формалізації й регламентації процесу стратегічного планування на підприємстві.

Призначення методичного забезпечення стратегічного планування: створення умов для ефективного процесу підготовки, прийняття та реалізації стратегічних планових рішень з питань розвитку підприємств.

Таким чином, методичне забезпечення – це функція методичної підсистеми стратегічного планування на підприємстві, його механізму, що дозволяє формувати комплекс методичних інструментів, що володіє властивостями інтегрованості, комплексності, впорядкованості в послідовності реалізації етапів стратегічного планування з урахуванням специфіки діяльності підприємства.

Під механізмом планування на підприємстві слід розуміти комплекс, що складається з інституційної (принципи, нормативно-правова база стратегічного планування), інформаційної (бази і банки даних про стан зовнішнього і внутрішнього середовища, системи підтримки прийняття стратегічних рішень), методичної (методи, моделі, методики), процесної (функції стратегічного планування та планові процедури), організаційної (організація і оргкультура стратегічного планування) підсистем, що забезпечують розробку стратегій і їх обґрунтування в стратегічних планах підприємства. Звичайно, кожне підприємство, виходячи зі своєї специфіки (розміру, роду діяльності, місця на ринку і т.д.), може конкретизувати процес стратегічного планування, внаслідок зменшення або збільшення його етапів[7].

У сучасних умовах під час процесу планування на підприємстві використовують ряд основних загальнонаукових способів[21]: аналіз, синтез, індукція, дедукція, абстрагування, узагальнення, аналогія, моделювання. На нашу думку, слід показати загальні методи стратегічного аналізу на підприємстві, що тісно пов'язані з вищерозглянутими способами, у вигляді рис. 1.

Історичний метод Передбачає відтворення об'єкта, що визначається, з урахуванням всіх деталей	Логічний метод Логічне відтворення історії об'єкту, що визначається, при цьому ця історія звільнюється від всього випадкового та неістотного
Економіко-математичні методи: методи математичного програмування; способи множинної кореляції; теорія ігор Т.Л. Сааті; теорія масового обслуговування, інші	

Рис. 1. Загальна класифікація методів стратегічного аналізу[25]

Існують також спеціальні методи стратегічного аналізу, які можна об'єднати у 7 груп (табл. 2).

Таблиця 2

Загальна класифікація методів стратегічного аналізу на підприємстві [24]

Група методів	Складові
1) Аналіз макрооточення	передбачає аналіз інформаційних оглядів, звітів; кабінетні дослідження, сегментації, збирання даних, аналізу і статистичної оцінки; економіко-математичне моделювання.
2) Аналіз безпосереднього оточення	передбачає аналіз життєвого циклу галузі; аналіз бар'єрів галузі; якісні методи прогнозування; кластерний аналіз; бенчмаркінг; імітаційне моделювання; методи експертних оцінок.
3) Аналіз підприємства	передбачає аналіз основних компетенцій і основних можливостей; аналіз вектора зростання; SPACE-аналіз; SWOT-аналіз; PIMS-аналіз; аналіз життєвого циклу організації; причинно-наслідковий та порівняльний аналіз; аналіз часових рядів, екстраполяція тенденцій
4) Аналіз продукту підприємства	передбачає аналіз життєвого циклу продукту і стратегії маркетингу; з життєвого циклу продукту та фінансової ситуації; життєвого циклу продукту та конкуренції; життєвого циклу продукту та факторів продуктивності; аналіз впливу зацікавлених сторін.
5) Фінансовий аналіз	підготовка проєктованих фінансових звітів; прогнозування за методом проценту від продажу; стратегічна оцінка фінансових результатів і потреб; розрахунок фінансових коефіцієнтів; діагностика (прогнозування) банкрутства.
6) Інвестиційний аналіз	методи формування господарського портфеля та методи варіантного аналізу та аналіз ризиків.
7) Аналіз стратегії та прийняття стратегічних рішень	передбачає аналіз ключових факторів успіху; методи імітаційного моделювання; теорія ігор; теорія масового обслуговування; методи експертних оцінок; підготовка стратегічного плану.

Таким чином, ефективна дія механізму стратегічного планування забезпечується необхідністю інтегрованої з механізмом інфраструктури, що складається з інституційної, персональної, мотиваційної, консалтингової, контрольної підтримки і підкріпленого розробкою комплексного методичного забезпечення.

Зарубіжний досвід стратегічного планування розвитку підприємств свідчить про те, що воно розглядається як систематичний процес, котрий використовується підприємством для планування свого майбутнього.

Значного розвитку на всіх рівнях здійснення стратегічне планування розвитку підприємств набуло у США. Процес стратегічного планування розвитку підприємств регулюється Стратегією національної безпеки, котра за своїм змістом включає певні блоки проблем: безпека, благоустрій, цінності та міжнародну діяльність щодо всіх сфер функціонування суспільних відносин. Загалом система стратегічного планування є децентралізованою. Позитивним аспектом є забезпечення прозорості та відкритості стратегічного планування розвитку підприємств.

У суб'єктів господарювання Німеччини процес стратегічного фінансового планування орієнтований більшою мірою на внутрішніх користувачів інформації, осіб, що ухвалюють управлінські рішення. Бюджетний процес суворо регламентований, корегуванню з урахуванням змін умов під час господарського циклу підлягають лише довгострокові бюджети. Середньо- і довгострокові бюджети змінюються тільки в наступному циклі, тобто

процес фінансового планування не можна визнати гнучким [19]. Великі німецькі корпорації володіють значним досвідом корпоративного планування в умовах сильних соціальних обмежень, з одного боку, і жорсткої міжнародної конкуренції – з іншого. Німецький підхід до стратегічного фінансового планування характеризується ґрунтовністю і детальністю всіх планово–контрольних процедур. Тут велику увагу приділяють питанням безпечного в плані ліквідності розвитку суб'єктів господарювання і стратегічному підходу. Як критерії існування суб'єктів господарювання в короткостроковому періоді виступають показники результату і ліквідності, а як довгострокова мета – збільшення вартості капіталу суб'єктів господарювання; короткостроковий же прибуток розглядається тільки як джерело фінансування стратегічного розвитку. В німецьких суб'єктах господарювання персонал безпосередньо включений в управління діяльністю корпорацій через участь в наглядових (у великих акціонерних товариствах) і виробничих радах [18, с. 141].

Розподіл отриманого прибутку, або фінансового результату суб'єктів господарювання вивчається з погляду внесків в нього праці і капіталу. Акціонери практично зрівняні в правах із персоналом, що робить суб'єктів господарювання стійкішими. Важливе значення мають у німецьких суб'єктах господарювання регламентація процесів управління і залучення до цих процесів персоналу. Зокрема, це відбувається через управління за цілями і систему стимулювання персоналу, прив'язану до рівня досягнення цільових показників [18, с. 142].

Вважаємо, що для розробки рекомендацій щодо покращення ефективності стратегічного фінансового планування суб'єктів господарювання України варто також розглянути досвід суб'єктів господарювання Великобританії. Більшість суб'єктів господарювання Великобританії мають бізнес–стратегію. Її цілі спрямовані на визначення: факторів зовнішнього середовища, що впливають на конкурентоспроможність; очікуваного стану суб'єктів господарювання, якого вони прагнуть досягти в довгостроковій перспективі; ринків, на яких суб'єкти господарювання збираються конкурувати з іншими та діяльності, яку вони повинні провадити; ресурсів, необхідних для забезпечення конкурентоспроможності; засобів, за допомогою яких суб'єкти господарювання можуть працювати краще, ніж конкуренти на ринку

На нашу думку, з британської практики стратегічного фінансового планування вітчизняним суб'єктам господарювання варто запозичити наявність стратегії та зважений підхід до її обґрунтування, оскільки дуже часто вона відсутня або недосконало розроблена. Також зауважимо, що британські фахівці приділяють значну увагу оцінці успішності стратегії та рівню досягнення поставлених цілей, що, на нашу думку, корисно імплементувати у вітчизняну практику стратегічного фінансового планування.

Розглянемо досвід стратегічного фінансового планування суб'єктів господарювання Японії. Основою японського бізнесу є планомірність, тобто всі дії будь–якого суб'єктів господарювання обов'язково відбуваються за встановленим планом. Велика увага приділяється всім видам планів, особливо стратегічним, орієнтованим на досягнення великих цілей, і розвиток на довгостроковій основі [15, с.43]. Система запровадження стратегічного планування в менеджменті виникла на підприємствах Японії набагато раніше, ніж в американських і західноєвропейських компаніях, і застосовується значно ширше.

В Японії всі великі суб'єкти господарювання мають планові відділи; підготовка плану централізована, планування здійснюється «зверху–вниз». Часовий горизонт планування зазвичай рівний п'яти рокам, горизонт прогнозування – п'ятнадцяти рокам. Процес стратегічного фінансового планування в більшості випадків включає чотири стадії: формулювання передумов, уточнення проблем, довгострокова стратегія, середньострокові і короткострокові плани. Особливо важливо підкреслити, що в Японії існує система загальнонаціонального прогнозування, іноді її називають індикативним плануванням [15, с.45].

Однак зауважимо, що в умовах мінливої економіки України, яка характеризується, зокрема, коливаннями валютних курсів, постійними змінами нормативних і законодавчих актів, нестабільною податковою й митною політикою тощо, дуже важко забезпечити плановірність стратегічного фінансового планування, тобто підпорядкування всіх дій будь-якого вітчизняного суб'єкта господарювання встановленим планам. Відповідно, ефективно виявити проблеми на основі лише оцінки результатів минулої діяльності і поточних підсумків у вітчизняних умовах складно, оскільки потрібно постійно враховувати зміни зовнішнього середовища діяльності суб'єктів господарювання.

Загальний висновок. Дослідження світового досвіду стратегічного фінансового планування дало змогу виявити подібні та відмінні риси цього процесу в суб'єктах господарювання провідних країн світу. Аналогічність зумовлена спільністю умов функціонування суб'єктів господарювання цих держав: всі вони діють у високорозвинених ринкових економіках, зумовлюючи розробку і вдосконалення засобів конкурентної боротьби. Варто відзначити унікальність підходів до фінансового планування господарської діяльності суб'єктів господарювання, пов'язану, передусім, з унікальністю інформаційних систем, пристосованих для внутрішньонаціональних потреб.

В ринкових умовах господарювання в Україні необхідно використовувати систему стратегічного фінансового планування на основі синтезу вітчизняної практики і досягнень світового досвіду. Особливу увагу доцільно приділити організаційному та методологічному аспектам стратегічного планування розвитку підприємства.

З метою підвищення ефективності роботи підприємств України необхідним є здійснення комплексного аналізу їх внутрішнього потенціалу і зовнішнього середовища, на основі котрих визначаються стратегічні пріоритети їх розвитку.

Список використаних джерел

1. Аптекар С. С. Проблеми і перспективи сучасних методик бізнес-аналізу в оцінці кредитоспроможності позичальників / С. С. Аптекар, К. А. Скомаровська // Проблеми економіки. – 2013. – № 3. – С. 261–266
2. Арапова О. М. Використання бізнес-плану для підвищення ефективності зовнішньоекономічної діяльності підприємства / О. М. Арапова, // Економіка: реалії часу. – 2013. – № 1. – С. 71–75
3. Артюх І. С. Роль бізнес-планування у розвитку підприємництва / І. С. Артюх // Управління розвитком. – 2013. – № 14. – С. 117–118
4. Бізнес-план: технологія розробки та обґрунтування : навч. посібник / Покропивний С. Ф., Соболев С. М., Швиденко Г. О., Дерев'янка О. Г. – [Вид. 2-ге, доп.]. – К.: КНЕУ, 2010. – 379 с.
5. Богів Я. С. Інформаційне забезпечення бізнес-планування інноваційних проєктів підприємств: складові елементи та особливості їхньої взаємодії / Я. С. Богів, Н. Ю. Мирощенко, О. Є. Паук // Маркетинг і менеджмент інновацій. – 2012. – № 4. – С. 193–202.
6. Бражник О. С. Застосування бізнес-планування інноваційних проєктів на вітчизняних підприємствах / О. С. Бражник // Управління розвитком. – 2014. – № 15. – С. 14–17.
7. Гнип Н. О. Дослідження результатів діяльності в системі планування фінансового потенціалу підприємств / Н. О. Гнип // Бізнес Інформ. – 2013. – № 7. – С. 242–246.
8. Гончаренко О.М. Фінансова стратегія: теоретичні питання розробки та реалізації // Вісник соціально-економічних досліджень. – 2015. – №1(56). – С. 35–40.
9. Зубкова О.Ю. Бізнес-планування у діяльності організації / О.Ю. Зубкова // Збірник тез доповідей секції «Інноваційні технології в менеджменті та публічному управлінні» загальноуніверситетської студентської наукової конференції «Науково-дослідна робота студентів: формування особистості майбутнього вченого, фахівця високої кваліфікації» (Тернопіль, квітень 2016 року). – С. 117–120.

10. Кабанов В. Г. Обґрунтування загальної стратегії та розробки бізнес-плану комунального підприємства / В. Г. Кабанов, М. В. Ніколайчук // Економіка і менеджмент культури . – 2013. – № 2. – С. 45–50.
11. Калиниченко А. В. Необхідність розробки бізнес-плану в сучасних умовах ринку / А.В. Калиниченко // Управління розвитком. – 2014. – № 1. – С. 72–74.
12. Лаврів Л. А. Планування діяльності організації : навчальний посібник / Л.А. Лаврів. – Тернопіль : Крок, 2013. – 320 с.
13. Масловська М. В. Особливості процесу бізнес-планування в сучасних умовах розвитку України / М. В. Масловська, Н. О. Перевозчикова. // Ефективна економіка. – 2013. – № 11 – С. 20–25.
14. Омельченко М. О. Розробка бізнес-плану інвестиційного проекту / М.О. Омельченко // Управління розвитком. – 2014. – № 9. – С. 147–150.
15. Пасічник В.Г., Акіліна О.В. Організація виробництва. Навчально-методичний посібник. – Київ: Центр навчальної літератури, 2015. – 248 с.
16. Перевозова І.В. Експертиза бізнес-плану як ключовий елемент успіху підприємницької ідеї / І.В. Перевозова, С.М. Кафка, І.Б. Запужляк // Актуальні проблеми розвитку економіки регіону. – 2012. – Вип. 8(2). – С. 173–175.
17. Прохорова Т. П. Маркетингове обґрунтування бізнес-плану підприємства / Т.П. Прохорова, Т. І. Притиченко // Вісник Національного технічного університету «ХПІ». Сер. : Технічний прогрес та ефективність виробництва. – 2014. – № 34. – С. 31–40.
18. Пугачевська К.Й. Значення бізнес-планування як чинника господарської діяльності в ринковій економіці / К.Й. Пугачевська, Т.С. Плут // Науковий вісник НЛТУ України. – 2017. – № 21.1. – 469 с. – С. 256–260.
19. Сакс Е. І. Впровадження бізнес планування на підприємствах харчової промисловості як напрям підвищення їх ефективності / Е. І. Сакс. // Ефективна економіка. – 2017. – № 7. – С. 34–39.
20. Уткіна Ю. М. Організація бізнес-планування інвестиційних проектів на промислових підприємствах / Ю. М. Уткіна, О. Хиленко // Вісник економіки транспорту і промисловості. – 2014. – Вип. 47. – С. 125–131.
21. Чичун В.А. Бізнес-планування як фактор успішної підприємницької діяльності / В.А. Чичун, В.Д. Паламарчук // Соціум. Наука. Культура. – 2017. – № 21(18). – С. 58–63.
22. Чорна Л. О. Системний підхід до розробки бізнес-плану інвестиційного проекту / Л.О. Чорна, Л. В. Пастушенко, Н. Ю. Чорна // Інвестиції: практика та досвід. – 2016. – № 22. – С. 3–6.
23. Шваб Л.І. Економіка підприємства: Навчальний посібник для студентів вищих навчальних закладів. – К.: Каравела, 2014.
24. Шевцов О. В. Роль бізнес-планування в розвитку підприємства / О. В. Шевцов // Управління розвитком. – 2013. – № 22. – С. 160–161.
25. Шевчук Д. А. Бизнес-планирование : учеб. пособ. / Д. А. Шевчук. – Ростов н/Д : Феникс. 2016. – 208 с.
26. Яценко О. В. Забезпечення фінансової стійкості спиртових підприємств на основі бізнес-планування / О. В. Яценко // Наукові праці Національного університету харчових технологій. – 2016. – Т. 22, № 1. – С. 51–61.

Робота виконана під науковим керівництвом канд. екон. наук, доцента
ПІДКАМІННОГО І. М.

Додаток Б

Товарна структура ТОВ «ЗАММЛЕР УКРАЇНА»

	2014	2015	2016	2017	2018
Внутрішня діяльність:	Дані тис.грн				
Складська логістика	2423,59	1959,34	1971,55	1913,32	3908,32
Залізничні перевезення	681,64	1004,75	1058,79	1079,76	1127,34
Автомобільні перевезення	4150,40	4196,51	5240,81	5368,23	10157,24
Фулфілмент	0,00	181,39	591,68	997,93	2185,15
Супутні послуги	318,10	274,18	264,70	65,98	69,79
Усього внутрішня діяльність	7573,73	7616,18	9127,53	9425,22	17447,84
Зовнішня діяльність:					
Авіап перевезення	1113,47	1286,16	1644,83	1733,86	4762,26
Морські перевезення	2664,42	2550,42	4836,01	4164,04	8470,59
Автомобільні перевезення	2300,89	3308,13	5099,33	6803,55	12782,62
Залізничні перевезення	898,10	926,30	1369,60	1689,40	3458,71
Супутні послуги	70,48	48,71	130,80	475,73	880,28
Усього зовнішня діяльність	7047,36	8119,72	13080,57	14866,58	30354,46
Разом	14621,10	15735,90	22208,10	24291,80	47802,30

	2014	2015	2016	2017	2018
Внутрішня діяльність:	Дані у %				
Складська логістика	32,00	25,73	21,60	20,30	22,40
Залізничні перевезення	9,00	13,19	11,60	11,46	6,46
Автомобільні перевезення	54,80	55,10	57,42	56,96	58,21
Фулфілмент	0,00	2,38	6,48	10,59	12,52
Супутні послуги	4,20	3,60	2,90	0,70	0,40
Усього внутрішня діяльність	100,00	100,00	100,00	100,00	100,00
Зовнішня діяльність:					
Авіап перевезення	15,80	15,84	12,57	11,66	15,69
Морські перевезення	37,81	31,41	36,97	28,01	27,91
Автомобільні перевезення	32,65	40,74	38,98	45,76	42,11
Залізничні перевезення	12,74	11,41	10,47	11,36	11,39
Супутні послуги	1,00	0,60	1,00	3,20	2,90
Усього зовнішня діяльність	100,00	100,00	100,00	100,00	100,00
Разом					

Додаток В

Баланс ТОВ «ЗАММЛЕР УКРАЇНА» за 2014-2018 рік

	01.01.2014	01.01.2015	01.01.2016	01.01.2017	01.01.2018	01.01.2019
Необоротні активи						
Незавершені капітальні інвестиції	1,3	4,2	14,1		2	8,4
Основні засоби	128,1	129,2	410,8	1522,2	2221,1	15839,3
первісна вартість	901,2	982,8	1414,9	2937,2	4233,7	19021,4
знос	-773,1	-853,6	-1004,1	-1415	-2012,6	-3182,1
Довгострокові фінансові інвестиції	5702,8	6008,6	6998,6	8198,6	9715,2	10007,1
Усього необоротні активи	5832,2	6 142,0	7423,5	9720,8	11938,3	25854,8
оборотні активи						
Запаси	1361,3	1028,6	3346,9	1955,9	8286,1	7273,9
у тому числі готова продукція	1024,1	1026,9	3240,2	1852,1	8213,2	6812,6
Дебіторська заборгованість за продукцію, товари, послуги	11835,9	12932,4	12570,4	12678,2	24758,1	34710
Дебіторська заборгованість за розрахунками з бюджетом	134,2	129,9	98,6	7,6	3,2	305,4
Інша поточна дебіторська заборгованість	2001,5	2657	1792,3	1785,3	2335	2068,9
Гроші та їх еквіваленти	2131,3	1781	2161	1768,5	853,6	3667,5
Витрати майбутніх періодів					12,8	122,5
Інші оборотні активи	7,3	0,2	16,8	15,4	118,7	117,8
Усього оборотні активи	17471,5	18529,1	19986	18210,9	36367,5	48266
Разом активи	23303,7	24671,1	27409,5	27931,7	48305,8	74120,8

Баланс ТОВ «ЗАММЛЕР УКРАЇНА» за 2014-2018 рік

	01.01.2014	01.01.2015	01.01.2016	01.01.2017	01.01.2018	01.01.2019
Власний капітал	-	-	-	-	-	-
Зареєстрований капітал	7716,6	7716,6	7716,6	7716,6	7716,6	7716,6
Додатковий капітал	-	-	-	-	-	-
Резервний капітал	-	-	-	-	-	-
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	-5008,7	-4104,7	-3301,6	-1708,1	-181,2	2751,4
Усього власний капітал	2707,9	3611,9	4415	6008,5	7535,4	10468
Довгострокові кредити банків	-	-	-	-	-	1425
Усього довгострокові зобов'язання	-	-	-	-	-	1425
Короткострокові кредити банків	300	195	-	-	-	-
Поточна кредиторська заборгованість за:	-	-	-	-	-	-
довгостроковими зобов'язаннями	-	-	-	-	-	1322,4
товари, роботи, послуги	14894,6	15341	16753	12157,8	18734,2	38321,6
розрахунками з бюджетом	18,2	20	11,4	132,4	365,7	208,2
у тому числі з податку на прибуток	18,2	19,9	11,4	-	-	-
розрахунками зі страхування	4	3,7	3,5	3,3	42,9	67,5
розрахунками з оплати праці	18,7	-	1	-	124,3	251,3
Інші поточні зобов'язання	5360,3	5499,5	6225,6	9629,7	21503,3	22056,8
Усього короткострокові зобов'язання	20595,8	21059,2	22994,5	21923,2	40770,4	62227,8
Разом пасиви	23303,7	24671,1	27409,5	27931,7	48305,8	74120,8

Додаток Г

Фінансові результати ТОВ «ЗАММЛЕР УКРАЇНА» за 2014-2018 рік

	2014	2015	2016	2017	2018
Чистий дохід від реалізації	14621,1	15735,9	22208,1	24291,8	47802,3
Інші операційні доходи	2009,7	5987,7	2635,8	1527	10412,2
Інші доходи	12	41,3	666,6	13,2	76,5
Разом доходи	16642,8	21764,9	25510,5	25832	58291
Собівартість реалізованої продукції	5908,8	5792,7	8135,2	3815,3	1415,2
Інші операційні витрати	10117,4	14986,6	15442,1	19520,6	53187,5
Інші витрати	5,3	5,8	0	0	122,3
Разом витрати	16031,5	20785,1	23577,3	23335,9	54725
Фінансовий результат до оподаткування	611,3	979,8	1933,2	2496,1	3566
Податок на прибуток	152,2	176,7	347,9	449,5	641,8
Чистий прибуток (збиток)	459,1	803,1	1585,3	2046,6	2924,2

Додаток Д

Фінансові показники ефективності

%	Дані, рази (дні)				
	2014	2015	2016	2017	2018
Коефіцієнт оборотності активів	0,61	0,60	0,80	0,64	0,78
Фондовіддача	113,65	58,28	22,98	12,98	5,29
Коефіцієнт оборотності оборотних активів	0,81	0,82	1,16	0,89	1,13
Коефіцієнт оборотності матеріальних оборотних активів	12,24	7,19	8,38	4,74	6,14
Коефіцієнт оборотності дебіторської заборгованості	1,18	1,23	1,76	1,30	1,61
Період обороту активів	590,62	595,74	448,55	564,91	461,00
Період обороту основних засобів	3,17	6,18	15,67	27,74	68,01
Період обороту оборотних активів	443,20	440,57	309,59	404,42	318,69
Період обороту матеріальних оборотних активів	29,42	50,05	42,98	75,89	58,59
Період погашення дебіторської заборгованості	304,92	291,72	204,64	277,40	223,93

Додаток Е

Показники фінансової стійкості

	Дані					
%	01.01.2014	01.01.2015	01.01.2016	01.01.2017	01.01.2018	01.01.2019
Коефіцієнт фінансової автономії	0,12	0,15	0,16	0,22	0,16	0,14
Коефіцієнт фінансової залежності	0,88	0,85	0,84	0,78	0,84	0,86
Коефіцієнт фінансування	7,61	5,83	5,21	3,65	5,41	6,08
Коефіцієнт покриття боргу	0,13	0,17	0,19	0,27	0,18	0,16
Коефіцієнт довгострокових зобов'язань	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,12