

Київський національний торговельно-економічний університет

Кафедра світової економіки

ВИПУСКНА КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

на тему:

«Стратегічне планування діяльності підприємства-суб'єкта міжнародного бізнесу
(на матеріалах ТОВ «МЄРАНТИ»)»

Студентки 2 курсу, 8мз групи,
факультету міжнародної торгівлі
і права
спеціальності 292 «Міжнародні
економічні відносини»
спеціалізації «Міжнародний
бізнес»

підпис

Гавриліної Дар'ї
Василівни

Науковий керівник
д.е.н., проф.

підпис

Корж Марина
Володимирівна

Гарант освітньої
програми
д.е.н., проф.

підпис

Калюжна Наталія
Геннадіївна

Київ, 2021

АНОТАЦІЯ

Гаврилiна Д.В. Спецiалiзацiя «Мiжнародний бiзнес». Стратегiчне планування дiяльностi пiдприємства-суб'єкта мiжнародного бiзнесу на матерiалах ТОВ «МЄРАНТИ». Випускна квалiфiкацiйна робота складається з: дослiдження теоретичних пiдходiв стратегiчного планування дiяльностi пiдприємства-суб'єкта мiжнародного бiзнесу, аналізування стратегiчного планування дiяльностi ТОВ «МЄРАНТИ», обґрунтування рекомендацiй щодо вдосконалення стратегiчного планування дiяльностi ТОВ «МЄРАНТИ». В ходi роботи було розроблено стратегiчний план розвитку пiдприємства.

Ключові слова: стратегія, планування, деревина, моніторинг, специфікація.

SUMMARY

Havrylina D.V. Specialization "International Business" Strategic planning of the enterprise-subject of international business (based on the data of "MERANTI" LLC). The final qualifying work consists of: researching of theoretical approaches of strategic planning of activity of the enterprise-subject of international business, analysis of "MERANTI" LLC strategic planning, substantiation of recommendations for improving the strategic planning of "MERANTI" LLC. The strategic plan for enterprise development was developed in this work.

Key words: strategy, planning, timber, monitoring, specification.

ЗМІСТ

ВСТУП.....	4
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГІЧНІ ПІДХОДИ СТРАТЕГІЧНОГО ПЛАНУВАННЯ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА-СУБ'ЄКТА МІЖНАРОДНОГО БІЗНЕСУ.....	6
1.1. Теоретичні аспекти стратегічного планування діяльності підприємства-суб'єкта міжнародного бізнесу.....	6
1.2. Характеристика етапів стратегічного планування діяльності підприємства-суб'єкта міжнародного бізнесу.....	10
Висновки до розділу 1.....	14
РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ СТРАТЕГІЧНОГО ПЛАНУВАННЯ ДІЯЛЬНОСТІ ТОВ «МЄРАНТІ».....	16
2.1. Аналіз міжнародного бізнес-середовища ТОВ «МЄРАНТІ».....	16
2.2. Аналіз результативності стратегічного планування діяльності ТОВ «МЄРАНТІ».....	21
Висновки до розділу 2.....	28
РОЗДІЛ 3. ОБҐРУНТУВАННЯ РЕКОМЕНДАЦІЙ ЩОДО ВДОСКОНАЛЕННЯ СТРАТЕГІЧНОГО ПЛАНУВАННЯ ДІЯЛЬНОСТІ ТОВ «МЄРАНТІ»	29
3.1. Напрями розвитку стратегічного планування діяльності ТОВ «МЄРАНТІ»	29
3.2. Оцінка ефективності пропозицій щодо вдосконалення стратегічного планування діяльності ТОВ «МЄРАНТІ»	35
Висновки до розділу 3.....	44
ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ.....	45
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	47
ДОДАТКИ.....	51

ВСТУП

Ефективне функціонування будь-якого підприємства значною мірою залежить від розробленого стратегічного плану, який є результатом складного процесу – стратегічного планування. Сучасні умови невизначеності, які впливають на розвиток світової економіки, спонукають учасників ринку створювати ресурсні резерви як страхову подушку для зниження негативних результатів зовнішнього впливу. Використання стратегічного планування дозволяє не тільки ефективно розпоряджатись існуючими ресурсами підприємства, але й прогнозувати економічні результати в залежності від обраного сценарію розвитку.

Саме можливість використання стратегічного планування як інструмент страхування в умовах нестабільної економіки визначає актуальність теми дослідження.

Питанням категоризації та визначенням процесу стратегічного планування займалось багато вітчизняних та зарубіжних науковців, наприклад, Сумець О.М. [12, с.85], В. А. Євтушенко, В. І. Ляшевська, Ю. В. Чупринюк. [13, с. 25], Кабей Б. [15], Томас Р.К. [16], Каличева Н. Є. [18, с.34], Тертичка В.В. [19, с.113], Морозова М.Е. [20, с.267], Керзнер Г. [24], Бойко А. [26, с.22], Сидорук Є. О. [25, с.323], Берданова О.В. та ін. [17, с.14]. Ці автори у своїх працях надають визначення стратегічному плануванню та описують етапи цього процесу. Однак, існуючі розбіжності в підходах до поетапного розподілу процесу стратегічного планування діяльності підприємства найчастіше не відповідають специфіці діяльності підприємства та особливостям економічного розвитку країни, в якій воно функціонує.

Метою даної роботи є визначення проблем стратегічного планування діяльності підприємства-суб'єкта міжнародного бізнесу та надання рекомендації щодо їх усунення.

Для реалізації мети роботи необхідно виконати ряд завдань:

- аналізування теоретичних підходів стратегічного планування діяльності підприємства-суб'єкта міжнародного бізнесу;

- аналізування міжнародного бізнес-середовища ТОВ «МСРАНТІ»;
- аналізування ефективності стратегічного планування діяльності ТОВ «МСРАНТІ» та визначення слабких та сильних сторін підприємства;
- розроблення та оцінка пропозицій щодо вдосконалення стратегічного планування діяльності ТОВ «МСРАНТІ».

Об'єктом дослідження є процес стратегічного планування діяльності підприємства-суб'єкта міжнародного бізнесу.

Предметом дослідження є сукупність теоретико-методологічних та практичних аспектів стратегічного планування діяльності підприємства-суб'єкта міжнародного бізнесу.

У роботі використано наступні методи наукових досліджень як: аналіз та узагальнення – задля дослідження теоретико-методологічної бази до визначення стратегічного планування діяльності підприємства-суб'єкта міжнародного бізнесу (розд. 1); графічний аналіз та ряди динаміки – з метою аналізування міжнародного бізнес-середовища та аналізування ефективності стратегічного планування діяльності ТОВ «МСРАНТІ» (розд. 2); метод прогнозування, експертної оцінки – з метою оцінки ефективності пропозицій щодо вдосконалення стратегічного планування діяльності ТОВ «МСРАНТІ» (розд. 3).

Наукова новизна випускної кваліфікаційної роботи полягає у розробці: SADT моделі процесу стратегічного планування діяльності підприємства, покрокової схеми вибору методу страхування міжнародних контрактів залежно від контрагента, системи моніторингу деревини на деревообробному підприємстві.

Результати аналізу наукових джерел щодо тлумачення поняття «стратегічне планування» та розроблену SADT модель процесу стратегічного планування, що пропонується використовувати для оптимізації менеджменту на підприємстві було опубліковано у збірнику статей КНТЕУ «Транснаціоналізація світової економіки» у 2021 р. під назвою «Теоретичні аспекти стратегічного планування діяльності підприємства-суб'єкта міжнародного бізнесу».

РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГІЧНІ ПІДХОДИ СТРАТЕГІЧНОГО ПЛАНУВАННЯ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА-СУБ'ЄКТА МІЖНАРОДНОГО БІЗНЕСУ

1.1. Теоретичні аспекти стратегічного планування діяльності підприємства-суб'єкта міжнародного бізнесу

Першим кроком в дослідженні стратегічного планування діяльності підприємства-суб'єкта міжнародного бізнесу вважаємо пошук найбільш коректного визначення поняттю «стратегічне планування». Для цього необхідно проаналізувати окремо визначення «стратегія» та «планування».

Першоджерелом визначення понять вважатимемо тлумачний словник, саме з нього науковці беруть основу для власних інтерпретацій. Великий тлумачний словник сучасної української мови» дає одне з визначень поняттю «стратегія» як “спосіб дій, лінія поведінки кого-небудь” [1, с.1399]. «Планування» у словнику визначається словом «планувати» - “визначати за планом термін виконання, здійснення чого-небудь та мати намір зробити, виконати що-небудь” [1, с.979].

Розглянемо детальніше саме економічні підходи до визначення понять «стратегія» та «планування».

Американський науковець Ф. Нікольс [2] вважає, що стратегія – це загальний план дій для досягнення своїх цілей та завдань, а планування – діяльність з підготовки плану.

На думку сучасного українського науковця Гудзя О.І. стратегія – це довгостроковий гнучкий план дій інноваційного спрямування з відповідним рівнем ризику, який базується на детальному аналізі внутрішнього і зовнішнього середовища підприємства, залежить від людських чинників та потребує інвестицій для досягнення ефективних результатів, підвищення конкурентоспроможності продукції і підприємства [3, с.347].

Стратегія – це довгостроковий, якісно визначений напрям розвитку підприємства, спрямований на закріплення його позицій, задоволення споживачів та досягнення поставлених цілей. [4].

Стратегія – це комплекс управлінських рішень (системи управлінських заходів, сукупність цільових програм, плани розвитку), спрямованих на формування позитивних перспектив, пріоритетів і напрямів розвитку соціально-економічної системи господарюючого суб'єкта, як результат забезпечення динамічного і сталого розвитку підприємства [5, с. 41].

Стратегія – це комплексний та систематизований план розвитку підприємства для забезпечення ефективного його функціонування [6].

Науковці економічної галузі розглядають термін «планування» в контексті менеджменту. Наведемо приклади наукових підходів щодо визначення планування.

Планування – загальна функція управління, що є процесом визначення дій, які повинні бути виконані у майбутньому, з використанням необхідних ресурсів для досягнення мети організації [7, с.59].

Планування – це вид управлінської діяльності, який визначає перспективу і майбутній стан організації, шляхи і способи його досягнення [8, с.128].

Планування — це неперервний й невинний творчий процес, що має на меті досягнення поставлених цілей за оптимальних витрат ресурсів та приведення можливостей підприємства у відповідність до умов ринку [9, с.64].

Планування - це початковий етап управління. Планування містить у собі визначення: кінцевої та проміжної мети; завдань, вирішення яких необхідне для досягнення мети; засобів та способів їх вирішення; необхідних ресурсів, їх джерел і способу розподілу. [10, с.40].

Після дослідження складових одного поняття, наступним кроком є аналізування різних інтерпретацій «стратегічне планування» в цілому. В науковій літературі не існує загальноприйнятого визначення терміну «стратегічне планування». Розглянемо деякі наукові підходи щодо визначення цієї категорії (табл. 1.1).

Таблиця 1.1

Різновиди наукових підходів щодо визначення стратегічного планування

Автори	Тлумачення стратегічного планування
1	2
Рульєв В.А., Гуткевич С.О. [8, с.128]	Стратегічне планування – це системний, аналітичний підхід, який аналізує бізнес і навколишнє середовище, як єдине ціле.
Шевченко В. С. [10, с. 41]	Стратегічне планування має на меті дати комплексне наукове обґрунтування проблем, з якими може зіткнутися фірма в майбутньому, і на цій основі розробити показники розвитку фірми на плановий період.
М.П.Бутко, М.Ю.Дітковська, С.М.Задорожна та ін. [11, с.56]	Стратегічне планування – це систематизовані та більш-менш формалізовані зусилля всього підприємства, спрямовані на розробку та організацію виконання стратегічних планів, проектів і програм
Сумець О.М. [12, с.85]	Стратегічне планування – це вид управлінської діяльності, пов'язаний з розробкою стратегій на основі набору дій і рішень (що приймаються керівництвом), спрямованих на досягнення цілей підприємства, що підтверджує необхідність розробки і формування на підприємстві стратегічного набору, як реального інструменту управління.
В. А. Євтушенко, В. І. Ляшевська, Ю. В. Чупринюк. [13, с. 25]	Стратегічне планування допомагає визначити проблеми, які можуть виникнути, та дати їм комплексне обґрунтування, на основі яких буде розроблятися стратегія розвитку підприємства на майбутній період.
С. В. Бреус, Л. О. Шатненко [14, с.293].	Стратегічне планування – набір систематизованих зусиль підприємства, направлених на створення та організацію стратегічних планів, проектів та програм.
Кабей Б. [15]	Стратегічне планування займається розробкою організаційного бачення та визначає необхідні пріоритети, процедури та заходи, необхідні для реалізації цього заявленого бачення. Заявлене організаційне бачення включає вимірні цілі, які є реалістичними та досяжними, але також досить складними.
Томас Р.К. [16].	Стратегічне планування - це формальний, постійний процес розробки цілей та реалізації дій щодо позиціонування організації на ринку, одночасно узгоджуючи наявні ресурси з ринковими можливостями.
Берданова О.В. та ін. [17, с.14].	Стратегічне планування – це систематичний процес, за допомогою якого організація, регіон чи територіальна громада прогнозує та планує свою діяльність на майбутнє.
Каличева Н. Є. [18, с.34].	Стратегічне планування – це порядок дій для оцінки майбутніх наслідків рішень, які підприємство втілює сьогодні, ефективна техніка прийняття та реалізації таких рішень, створення організаційних рамок для виконання поставлених завдань.
Тертичка В.В. [19, с.113].	Стратегічне планування – окреслюються довгострокові цілі і визначається вектор політики організації. Вищий рівень планування більше орієнтується на результати для всієї організації, ніж на досягнення окремих структурних одиниць (департаментів).
Морозова М.Е. [20, с.267].	Стратегічне планування - це одна з функцій управління, яка являє собою процес вибору цілей організації та шляхів їх досягнення.

Продовження табл. 1.1

1	2
О. І. Трохимець, Т. В. Шелеметьєва [21, с.71]	Стратегічне планування - це особливий вид управлінської діяльності, що полягає в розробленні стратегічних рішень, які передбачають постановку цілей і стратегій розвитку територій на довгострокову перспективу, реалізація яких забезпечує ефективне функціонування економіки та швидку адаптацію до змін умов зовнішнього середовища.
М. І. Гордієнко, Ю. В. Єльнікова [22, с.129].	Стратегічне планування – це безперервний формалізований процес встановлення стратегічних цілей, що є основою для розроблення стратегічного плану їх досягнення на основі обраної стратегії, моніторингу досягнення поставлених цілей, коригування стратегічних пріоритетів.
Веллер Д. [23]	Стратегічне планування - це командний процес, який визначає, як ваша компанія буде досягати своїх цілей. При правильному розгортанні стратегічне планування висвітлює проблеми, допомагає знайти рішення та відстежує прогрес.
Керзнер Г. [24]	Стратегічне планування – це процес формулювання та реалізації рішень, щодо майбутнього напрямку руху організації.
Сидорук Є. О. [25, с.323].	Стратегічне планування розвитку підприємства представляє собою систему управління, яка заснована на механізмі узгодження поточних рішень – тактичних і оперативних – із стратегічними, а також із механізмом коректування і контролю за реалізацією стратегії.
Бойко А. [26, с.22].	Стратегічне планування – це постійний поетапний процес визначення поточного стану та тенденцій розвитку об'єкта; бажаного стану, умов та якості розвитку; напрямів та шляхів досягнення бажаного стану; відповідальних виконавців і необхідних економічних ресурсів; моніторингу реалізації стратегічних та оперативних цілей і внесення за його результатами змін до стратегічного плану.

Джерело: *Сформовано автором на основі [8, 10-26]*

Отже, проаналізувавши думки різних науковців, а також, звернувшись до тлумачного словника української мови, під стратегічним плануванням діяльності підприємства- суб'єкта міжнародного бізнесу будемо розуміти вид управлінської діяльності, який має на меті окреслення довгострокових напрямів розвитку підприємства з чіткими часовими межами їх здійснення. Важливо зазначити, що кінцевим результатом успішного процесу стратегічного планування, на нашу думку, має бути схвалений вищою посадовою особою план або інший нормативний документ, що містить в собі список завдань для реалізації цілей підприємства, що в свою чергу формують загальну стратегію.

1.2. Характеристика етапів стратегічного планування діяльності підприємства-суб'єкта міжнародного бізнесу

В розрізі дослідження теоретичних засад стратегічного планування особливу увагу доцільно приділити характеристикам етапів стратегічного планування діяльності підприємства-суб'єкта міжнародного бізнесу як невід'ємного процесу управління, адже саме в цьому питанні серед науковців спостерігаються значні розбіжності.

Американський науковець Ф. Нікольс досліджуючи поняття «стратегія», «планування», «стратегічне мислення» та ін. дійшов до висновку, що процес стратегічного планування складається з 7 етапів [2]: встановлення та періодичне підтвердження місії організації та її корпоративної стратегії (те, що отримало назву «контекст управління»); встановлення стратегічних та фінансових та нефінансових цілей та завдань на рівні підприємства; розробка широких планів дій, необхідних для досягнення цих цілей та завдань; розподіл ресурсів на основі, що відповідає стратегічним напрямкам, цілям та завданням, а також управління різними напрямками діяльності як інвестиційним портфелем; розгортання місії та стратегії, тобто її формулювання та інформування, а також розробка планів дій на нижчих рівнях, які підтримують тих, хто на рівні підприємства; моніторинг результатів, вимірювання прогресу та внесення коригувань, необхідних для досягнення стратегічних намірів, визначених у стратегічних цілях та завданнях; переоцінка місії, стратегії, стратегічних цілей і завдань та планів на всіх рівнях і, якщо потрібно, перегляд будь-якого або всіх з них.

Керзнер Г. у своїй праці «Використання моделі зрілості управління проектами: стратегічне планування управління проектами» розробив наступну схему процесу стратегічного планування (рис. 1.1) [24].

На думку Ербаса Д.Г. доцільно виділити п'ять етапів стратегічного планування [27, с.463-465]:

- початкова оцінка (йдеться про бачення організації, її місію та цінності);

- аналіз ситуації (оцінка зовнішніх та внутрішніх умов організацій та аналіз конкурентів);
- формулювання стратегії, впровадження стратегії, моніторинг та оцінка стратегії.

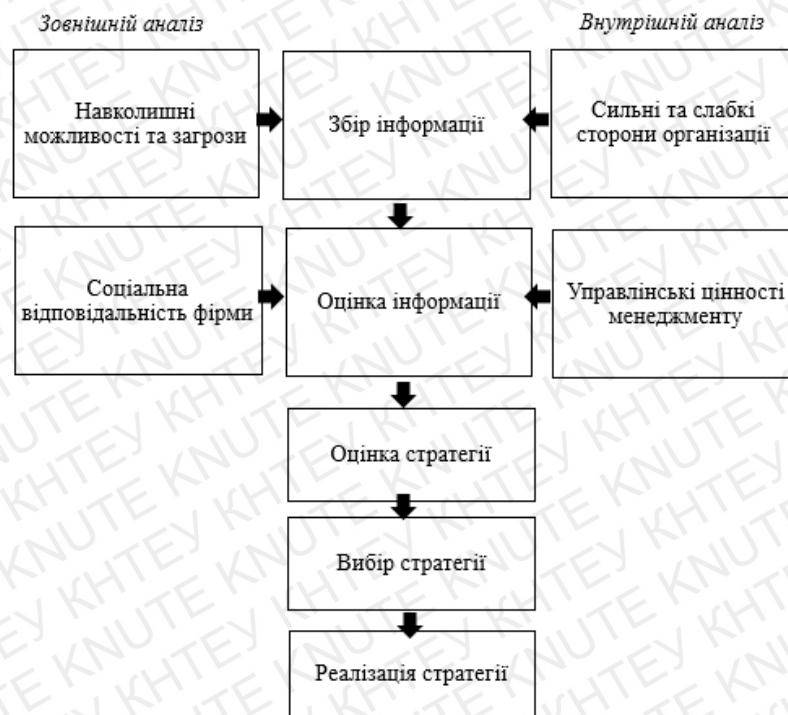


Рис. 1.1. Процес стратегічного планування за Керзнером Г.

Джерело: [24].

В свою чергу Рудьєв В. А. та Гуткевич С. О. вважають, що стратегічне планування є складним процесом, який охоплює декілька етапів [8, с.135]:

- прогнозування показників у майбутньому, на основі обґрунтованого аналізу;
- передбачення можливостей і загроз;
- визначення і вибір варіантів розвитку на основі оцінки альтернатив, з урахуванням потреби в ресурсах (матеріальних, трудових і фінансових), реальності планів, ризику і прибутковості;
- формування цілі і визначення строків її досягнення; розробка програми дій і поетапного здійснення робіт;
- обґрунтування необхідних фінансових ресурсів.

Етапи процесу стратегічного планування також розглядаються в праці Гайжук О.В та Міняйленко І.В. Вони виділяють [28, с.514]:

- аналіз стратегічних проблем;
- прогноз майбутніх результатів діяльності і визначення завдань;
- вибір оптимального варіанта розвитку;
- виконання складених планів, розробка планів, що забезпечують удосконалення методів і процедур, мобілізація людських і фінансових ресурсів фірми.

З огляду на вищенаведені думки науковців та за допомогою SADT моделювання [29] побудуємо модель процесу стратегічного планування (рис. 1.2).

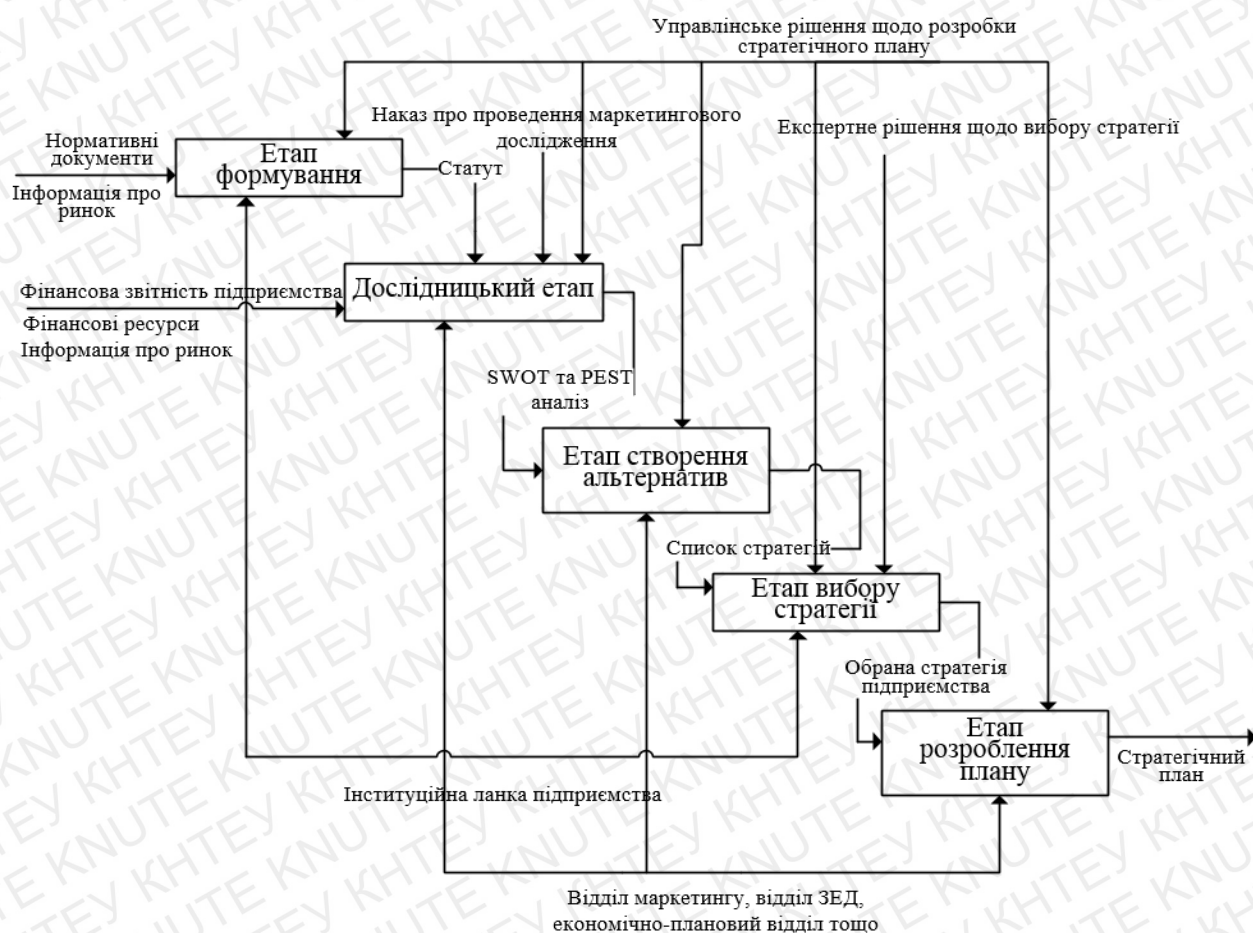


Рис. 1.2. SADT модель процесу стратегічного планування діяльності підприємства

Джерело: Власна розробка автора.

Один великий процес поділимо на 5 під процесів (етапів стратегічного планування). Зверху на кожен етап впливає управління (нормативні, розпорядчі

документи та\або управлінські рішення), знизу – так звані механізми (люди, інструменти, що виконують під процес). Зліва до блоку надходять ресурси (інформаційні, фінансові тощо), справа – вихід (результат під процесу).

Отже, як видно з рис. 1 спочатку керівна особа або група осіб мають прийняти управлінське рішення щодо розробки стратегічного плану. Це може бути наказ або розпорядження, в якому визначаються відповідальні особи на кожному з етапів та встановлюється конкретні часові періоди, коли кожен етап має бути виконаний.

Першим етапом є формування місій та цілей підприємства. На вході маємо інформацію про ринок, якщо підприємство тільки створюється, та нормативні документи, а саме статут, якщо на меті є оновлення стратегічного плану. Вважаємо, що формуванням місії та цілей підприємства має займатись інституційна ланка, адже саме цей етап напряму залежить від експертної думки. В залежності від виду підприємства це може бути директор, рада директорів, власник разом з керівниками відділів тощо. Результатом першого етапу має стати ухвалений статут підприємства з чітко окресленими місіями та цілями діяльності.

На другому етапі пропонуємо проводити дослідження щодо стану підприємства та ринку загалом в обраній галузі. Обробляється інформація про ринок з відкритих джерел, а також надаються фінансові ресурси для проведення маркетингового дослідження. Крім того, для повного аналізування стану підприємства варто дослідити фінансову звітність (бухгалтерській баланс, звіт про рух грошових коштів, звіт про фінансові результати, звіт про власний капітал, примітки до річної фінансової звітності), розрахувавши основні кількісні показники-маркери діяльності підприємства. Управлінський вплив на етап має безпосередньо управлінське рішення щодо розробки стратегічного плану, наказ про проведення маркетингового дослідження, згідно з яким виділяються фінансові ресурси та статут підприємства, адже саме він визначає сферу дослідження. Відповідальні особи встановлюються згідно з організаційною структурою підприємства: відділ маркетингу, відділ ЗЕД, економічно-плановий відділ тощо. Якщо йдеться про мікропідприємство, то можливе залучення сторонніх осіб та\або

організацій для реалізації дослідницького етапу. Сформовані SWOT та PEST аналізи є результатом другого етапу.

Саме SWOT та PEST аналізи є основою для наступного етапу – створення альтернативних стратегій. На цьому етапі важливо представити різні способи удосконалення сильних сторін підприємства, мінімізуючи при цьому загрози як внутрішні так і зовнішні.

Етап вибору стратегії є ключовим, адже саме тут формується майбутня діяльність підприємства, тому цей етап виконується інституційною ланкою на основі експертної думки. Аналізуючи весь представлений список стратегій, необхідно обрати саме ту, яка найточніше буде відповідати місії та цілям підприємства. Крім того, варто звернути увагу на обсяг ресурсів, які треба для реалізації тієї чи іншої стратегії, та обрати найоптимальніший варіант.

Заключний етап – етап розроблення стратегічного плану. Стратегія, що була ухвалена на попередньому етапі, є інформаційним ресурсом для створення стратегічного плану. Відповідальні особи, які визначаються управлінським рішенням щодо розробки стратегічного плану, вибудовують ієрархію завдань для досягнення поставлених цілей відповідно до обраної стратегії підприємства. Завдання містять в собі необхідні дії, визначений заздалегідь результат та часові обмеження. Стратегічний план – результат останнього етапу – має вигляд внутрішньо-установчого документу, прийнятий директором або радою директорів.

Незважаючи на те, що більшість науковців додають до процесу етапи контролювання та регулювання, ми вважаємо такий підхід некоректним, адже це суперечить загальним функціям менеджменту.

Висновки до розділу 1

У першому розділі було проведено аналіз наукових та методологічних джерел для визначення поняття «стратегічне планування». Аналізу підлягали роботи як вітчизняних науковців, так і зарубіжних.

Зважаючи на те, що поняття є складним, для точності формулювання визначення спершу нами було проаналізовано окремо поняття «стратегія» та

«планування», а вже потім наведено перелік визначень саме «стратегічного планування», які зустрічаються в науковій літературі.

Думки науковців у визначенні «стратегічного планування» майже не відрізняються, тому було запропоновано власне узагальнене визначення досліджуваного поняття.

Наступним завданням було аналізування етапів процесу стратегічного планування діяльності підприємства. На відміну від питання тлумачення «стратегічного планування» питання деталізації процесу стратегічного планування є дискусійним і думки науковців значно відрізняються одна від одної. Дослідивши наукові джерела було розроблено SADT модель процесу стратегічного планування підприємства з детальним описом кожного етапу.

Отже, стратегічне планування це складний та багатоетапний процес, який потребує ефективної моделі менеджменту з боку керівної ланки підприємства. Варто зазначити, що вихід підприємства на міжнародну арену ускладнює процес стратегічного планування, адже необхідно врахувати набагато більше факторів для успішної реалізації плану.

РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ ПРОЦЕСУ СТРАТЕГІЧНОГО ПЛАНУВАННЯ ДІЯЛЬНОСТІ ТОВ «МЄРАНТІ»

2.1. Аналіз міжнародного бізнес-середовища ТОВ «МЄРАНТІ»

Підприємство ТОВ «МЄРАНТІ» було засновано 27.09.2005 р. в м. Суми. Розмір статутного фонду - 33 200 грн. Основною діяльністю ТОВ «МЄРАНТІ» є оптова торгівля деревиною, будівельними матеріалами та санітарно-технічним обладнанням. Номенклатура продукції досить широка: заготовка, брус, брус двухкатний, дошка обрізна, дошка необрізна, що виготовляється з таких матеріалів: дуб, ясен, клен, береза, сосна, бук, липа, вільха, ялина, тополя. Виробнича лінія ТОВ «МЄРАНТІ» надзвичайно гнучка, тому обробка деревини може бути варіативна.

Дослідження міжнародного бізнес-середовища ТОВ «МЄРАНТІ» необхідно розглядати на мікро- і макrorівнях, тому що будь-які внутрішні зміни на підприємстві мають прямий вплив на місце організації на міжнародній конкурентній арені.

Розробкою та впровадженням системи менеджменту на підприємстві займається директор. ТОВ «МЄРАНТІ» є відкритою системою, яка має вхід у вигляді ресурсів та вихід – готова продукція.

До керуючої підсистеми входить директор, а головна бухгалтерка та заступник директора з виробництва – керована підсистема. Директор формує мету та цілі організації, розробляє стратегії для досягнення цілей, визначає процедуру виконання поставлених завдань шляхом укладання управлінських рішень. Саме директор ТОВ «МЄРАНТІ» відповідальний за розробку та впровадження стратегічного планування на підприємстві.

ТОВ «МЄРАНТІ» не провадить оптову торгівлю деревиною на вітчизняному ринку, 100% обробленої деревини реалізовується закордонним контрагентам.

На вітчизняному ринку ТОВ «МЄРАНТІ» конкурує з різними українськими компаніями. Серед вітчизняних конкурентів в даному секторі в Сумській області

присутні наступні фірми: ТОВ «СТАРКОМ-С», ТОВ «Боско», ТОВ «ЛЮМЕН-2015», ТОВ «ТК АЛЬТАІР ПЛЮС», ТОВ «САВАНІ-ЕЛЕКТРО». Однак в силу своєї орієнтації на вітчизняних споживачів та на країни ближнього зарубіжжя, вони не становлять загрози зовнішньоекономічної діяльності.

Щодо іноземних конкурентів, то на міжнародному європейському ринку діють компанії, які мають більший досвід та набагато більші потужності, ТОВ «Меранті» на сьогоднішній день не є серйозним конкурентом таким компаніям, як «IWT – INTERNATIONAL WOOD TRADE» (Бельгія), «Houtimport L.P. Rollé Schijndel B.V.» (Нідерланди), «J.U.A.Frischeis Ges.M.B.H» (Австрія), «James Latham PLC» (Великобританія). Це великі компанії з річним оборотом в більш ніж 10 млн. євро, з великим штатом співробітників до 200 робітників і існують понад 40 років.

Підприємство має 15-ти річний досвід роботи в міжнародній економічній діяльності (МЕД). За цей період сформувалися значні зовнішньоторговельні зв'язки. Головний ринок збуту – країни Європи. Серед країн-партнерів присутні: Естонія, Нідерланди, Австрія, Німеччина, Італія, Польща (рис. 2.1). Ці компанії займаються виготовленням меблів, кухонних гарнітурів, паркету, ламінату, бочок, панелей, будівельних матеріалів.

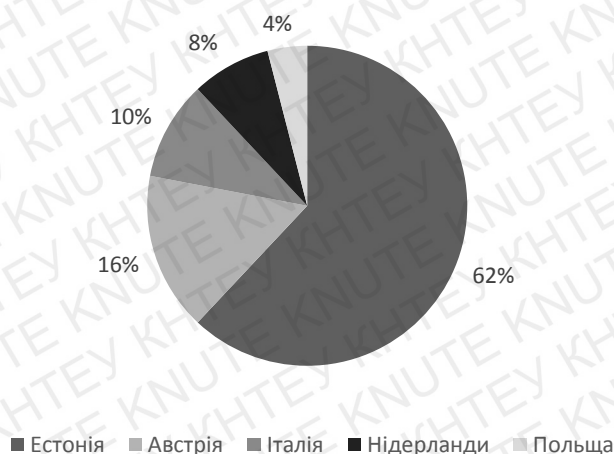


Рис. 2.1. Географічна структура експорту ТОВ «МЄРАНТІ» станом на 2021 р., %.

Джерело: побудовано автором за даними внутрішнього обліку ТОВ «МЄРАНТІ»

Однак за цей час сформувався пріоритетний напрямок діяльності – співпраця з естонськими підприємствами, що займаються виготовленням меблів, паркету. Це обумовлено стабільністю роботи підприємства-партнера.

Для дослідження міжнародного бізнес-середовища ТОВ «МЄРАНТІ» на макрорівні детальніше проаналізуємо світову конкуренцію на ринку пиломатеріалів. Основним показником вимірювання вважаємо обсяги експорту. Розглянемо топ 5 країн за обсягом експорту пиломатеріалів (рис. 2.2) [30].

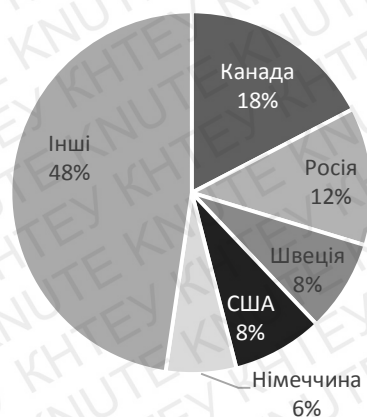


Рис. 2.2. Географічна структура експорту пиломатеріалів станом на 2019 р., %.

Джерело: *Сформовано автором на основі [30].*

Найбільшими країнами-експортерами є Канада (18%), Росія (12%), третє місце з часткою 8% ділять Швеція та США, п'ятою країною в списку найбільших країн-експортерів пиломатеріалів є Німеччина. Щодо України, то країна посідає 17 місце в світі з часткою 1,4% (516 млн. дол США).

Країни-лідери мають перевагу у кількості лісових ресурсів, деякі відрізняються більш розвинутими досягненнями НТП, а є і такі країни, високі позиції яких обумовлені високою ціною товарної продукції. Тому, вважаємо необхідним дослідити світову цінову політику на пиломатеріали (табл. 2.1, рис 2.3).

Таблиця 2.1

Динаміка цін на пиломатеріали лідерів країн-експортерів та України 2018-2020 рр., дол. США/м³

Країна	Роки			Ланцюгова зміна, %	
	2018	2019	2020	2019/2018	2020/2019
1	2	3	4	5	6
США	516	495	497	-4,07	0,40
Малайзія	469	449	431	-4,26	-4,01
Таїланд	319	290	269	-9,09	-7,24
Німеччина	280	241	247	-13,93	2,49
Канада	273	226	290	-17,22	28,32

Продовження табл. 2.1

1	2	3	4	5	6
Швеція	265	239	241	-9,81	0,84
Чилі	237	223	222	-5,91	-0,45
Україна	158	163	156	3,16	-4,29
Росія	141	135	135	-4,26	0,00

Джерело: Сформовано автором на основі [31].

Загальна світова тенденція динаміки цін на пиломатеріали відображає відносну сталість. Це є особливістю ринку деревини загалом – сталість та передбачуваність (рис. 2.2).

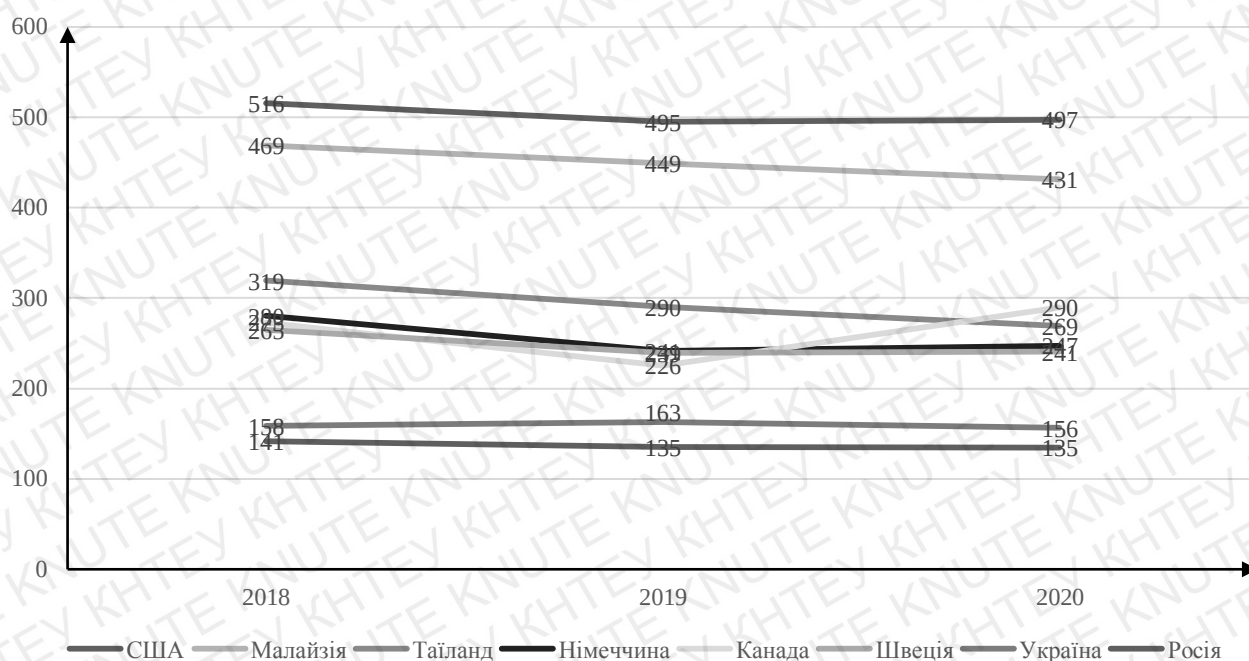


Рис. 2.2. Динаміка цін на пиломатеріали лідерів країн-експортерів та України 2018-2020 рр., дол. США/м³

Джерело: Сформовано автором на основі [31].

Серед досліджуваних країн варто звернути особливу увагу на Канаду, адже там спостерігається падіння ціни на 17,2% у 2019 р. та наступне зростання на 28% у 2020 р. Аналітики деревинного ринку пояснюють таку тенденцію зростання у 2019 р. збільшенням попиту на пиломатеріали, адже за перший рік COVID-19 зросла мода на реалізацію проектів «Зроби сам». У 2020 р. спостерігалось падіння попиту на пиломатеріали, особливо на пиломатеріали листових порід, які є дорожчими, через зростання цін на введені в експлуатацію будинки. Тобто, покупці відмовлялись від споживання дорожчої продукції.

Відносно лідерів країн-експортерів Україна має найнижчу експортну ціну, однак, навіть цінова перевага не дозволяє завойовувати більшу частку ринку. Це пояснюється структурою українського експорту в деревообробній галузі (табл. 2.2).

Таблиця 2.2

Динаміка українського експорту окремих лісоматеріалів, 2016-2019 рр.

Група товарів	Роки						Ланцюгова зміна, %				
	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2015/ 2014	2016/ 2015	2017/ 2016	2018/ 2017	2019/ 2018
Лісоматеріали оброблені (Код УКТЗЕД 4407), тис. дол. США	3561 86	3618 80	3943 14	4600 82	5861 49	4804 68	1,6	9,0	16,7	27,4	-18,0
Разом за кодом УКТЗЕД 44, тис. дол. США	1263 550	1108 606	1130 678	1204 295	1492 584	1310 437	-12,3	2,0	6,5	23,9	-12,2
Частка, %	28,2	32,6	34,9	38,2	39,3	36,7	15,6	7,1	9,5	2,9	-6,6

Джерело: *Сформовано автором на основі [32].*

Досліджуючи український експорт виробів з деревини, важливо розпочинати аналізування саме з 2014 р., адже так можна прослідкувати вплив запровадження мораторію на вивіз лісу-кругляка, який вступив в силу у 2015 р. [33].

Як видно з табл. 2.2, динаміка експорту оброблених лісоматеріалів значно зросла після впровадження мораторію, крім того, ця група товарів займає найбільшу частку в загальному експорті виробів з деревини. Якщо, у 2014 р. частка оброблених лісоматеріалів становила 28,2%, або 356 186 тис. дол. США, то вже у 2019 р. спостерігається зростання експорту оброблених лісоматеріалів на 25,8% при загальному зростанні експорту виробів з деревини лише на 3,5%.

Важливо зазначити, що товари групи 4407 є найнижчим щаблем в створенні доданої вартості, саме тому в розрізі світових цін на пиломатеріали Україна не займає лідерських позицій. Створення продукції з більшою доданою вартістю на фоні існуючих відносно низьких цін на сировину може стати пріоритетним напрямком розвитку для ТОВ «МЄРАНТИ».

2.2. Аналіз результативності стратегічного планування діяльності ТОВ «МЄРАНТИ»

Для того, щоб дати оцінку існуючому стратегічному плануванню діяльності ТОВ «МЄРАНТИ» необхідно розрахувати основні показники фінансового стану підприємства. Використовуючи інформацію подану у фінансовій звітності (Додатки А-Г) розглянемо показники майнового стану ТОВ «МЄРАНТИ» за період 2016-2020 рр. Для здійснення основної діяльності, а саме – обробки деревини, у 2017-2018 рр. ТОВ «МЄРАНТИ» використовує лише орендоване обладнання і приміщення, тому за відсутністю на балансі підприємства основних засобів розрахувати показники неможливо. У 2019 р. було прийняте управлінське рішення щодо купівлі кромкообрізних верстатів, тому коефіцієнт оновлення основних засобів набуває значення 1. У 2020 р. оновлення основних засобів не відбувалось.

Результати аналізування показників ліквідності ТОВ «МЄРАНТИ» 2016-2020 рр. наведено в табл. 2.3.

Таблиця 2.3

Аналізування показників ліквідності ТОВ «МЄРАНТИ» 2016-2020 рр.

Назви показників	Роки					Ланцюгова зміна			
	2016	2017	2018	2019	2020	2017/ 2016	2018/ 2017	2019/ 2018	2020/ 2019
Коефіцієнт покриття	1,05	1,07	1,08	0,69	0,76	0,02	0,01	-0,39	0,07
Коефіцієнт швидкої ліквідності	0,89	0,86	0,66	0,36	0,52	-0,03	-0,21	-0,3	0,16
Коефіцієнт абсолютної ліквідності	0,07	0,35	0,21	0,02	0,02	0,28	-0,14	-0,19	-0,01
Чистий оборотний капітал (гр. од.)	159,8	255,1	316,2	-1759	-743,7	95,3	61,1	-2075,2	1015,3

Джерело: Сформовано автором на основі фінансової звітності ТОВ «МЄРАНТИ» (Додатки А-Г).

Як видно з результатів розрахунків, показники ліквідності в період 2016-2020 рр. приймають нормативні значення, що характеризує ТОВ «МЄРАНТИ» як підприємство, що спроможне розраховуватись за своїми боргами.

Однак, у 2019 р. показники ліквідності значно знизились: коефіцієнт покриття зменшився на 0,39 відносно 2018 р., коефіцієнт швидкої ліквідності – на 0,3, а коефіцієнт абсолютної ліквідності – на 0,19. Така динаміка прослідковується через зменшення оборотних активів підприємства в досліджуваному періоді.

Так само спостерігається стрімке зменшення чистого оборотного капіталу на 1759 тис. грн. Зміна спричинена придбанням основних засобів у лізинг: пилорама, торцювальні та кромкообрізні верстати. Частину витрат було покрито з рахунку ТОВ «МСРАНТИ», решта виплат по лізингу збільшило поточні зобов'язання підприємства.

Результати аналізування показників фінансової стійкості ТОВ «МСРАНТИ» 2016-2020 рр. наведено в табл. 2.4.

Таблиця 2.4

Аналізування показників фінансової стійкості ТОВ «МСРАНТИ»
за період 2016-2020 рр.

Назви показників	Роки					Ланцюгова зміна			
	2016	2017	2018	2019	2020	2017/ 2016	2018/ 2017	2019/ 2018	2020/ 2019
Коефіцієнт бюджетної автономії	0,05	0,08	0,08	0,06	0,11	0,03	0	-0,02	0,06
Коефіцієнт фінансування	18,96	11,98	11,91	16,70	7,83	-6,98	-0,07	4,78	-8,86
Коефіцієнт забезпечення власними оборотними засобами	0,05	0,07	0,08	-0,31	-0,24	0,02	0,01	-0,39	0,07
Коефіцієнт маневреності власного капіталу	1	1	1	-5,12	-1,85	0	0	-6,12	3,27

Джерело: *Сформовано автором на основі фінансової звітності ТОВ «МСРАНТИ» (Додатки А-Г).*

У 2019 р. коефіцієнт бюджетної автономії мав стрімке падіння на 0,02 і показував, що частка власних коштів у фінансуванні підприємства становить 6%. У 2020 р. спостерігається зростання частки власних коштів до 11%. Така сама негативна динаміка превалювання залучених коштів над власними спостерігається при аналізуванні коефіцієнта фінансування. У 2019 р. він становить 16,7 а у 2020 р.

знизився до 7,83. На основі наведених результатів розрахунків можна зробити висновок, що ТОВ «МСРАНТИ» для здійснення підприємницької діяльності використовує значну частку залучених коштів, хоча спостерігається позитивна динаміка нарощення власного капіталу.

Не знаходиться в межах нормативного і значення коефіцієнта забезпечення власними оборотними запасами. За період 2016-2018 рр. спостерігалось позитивне зростання, однак, у 2019 р. коефіцієнт прийняв від'ємне значення, що свідчить про залежність виробничо-збутового процесу ТОВ «МСРАНТИ» від залучених коштів.

За відсутності на балансі ТОВ «МСРАНТИ» необоротних засобів та довгострокових зобов'язань за період 2017-2018 рр. значення коефіцієнта маневреності власного капіталу становить 1. Після купівлі обладнання у 2019 р. показник набуває від'ємне значення – (-5,1), у 2020 р. зберігається від'ємна динаміка, значення показника – (-1,8), що свідчить про необхідність залучення позичкового капіталу, адже власні кошти підприємства спрямовані на фінансування необоротних активів.

Наступний етап дослідження, який дозволить визначити стабільність фінансового стану товариства за умов функціонування в середовищі ринкової економіки, – аналізування показників ділової активності ТОВ «МСРАНТИ» 2016-2020 рр., результати чого наведено в табл. 2.5.

Таблиця 2.5

Аналізування показників ділової активності ТОВ «МСРАНТИ»
за період 2016-2020 рр.

Назви показників	Роки					Ланцюгова зміна			
	2016	2017	2018	2019	2020	2017/ 2016	2018/ 2017	2019/ 2018	2020/ 2019
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Коефіцієнт оборотності активів	2,92	2,70	3,26	2,43	2,12	-0,22	0,55	-0,83	-0,30
Коефіцієнт оборотності кредиторської заборгованості	3,07	2,89	3,53	2,59	2,30	-0,18	0,64	-0,94	-0,29

Продовження табл. 2.5

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Коефіцієнт оборотності дебіторської заборгованості	3,72	4,33	7,55	7,39	6,37	0,61	3,22	-0,17	-1,01
Період погашення дебіторської заборгованості (дні)	98	84	48	49	57	-14	-36	1	8
Період погашення кредиторської заборгованості (дні)	119	126	103	141	159	8	-23	37	18
Коефіцієнт оборотності запасів	1,87	1,51	10,4 6	6,43	6,91	-0,37	8,95	-4,03	0,48
Коефіцієнт оборотності основних засобів (фондовіддача)	-	-	-	11,20	5,59	-	-	11,20	5,59
Коефіцієнт оборотності власного капіталу	58,2 9	41,8 7	42,1 5	37,35	27,44	-16,42	0,28	-4,80	-9,92

Джерело: Сформовано автором на основі фінансової звітності ТОВ «МСРАНТИ» (Додатки А-Г).

У 2020 р. коефіцієнт оборотності активів знизився – на кожну гривню залучених активів ТОВ «МСРАНТИ» було випущено продукції на 2,12 грн., що на 0,30 грн. менше, ніж за попередній звітний період, що свідчить про неефективне використання активів підприємством. Насамперед, це зростання дебіторської заборгованості через нарощення продажів та поповнення бази покупців новими контрагентами. Характеризуючи динаміки коефіцієнтів оборотності кредиторської та дебіторської заборгованостей і терміни їх погашення, можна оцінити вплив придбання основних засобів на діяльність ТОВ «МСРАНТИ». Зростання зобов'язань підприємства через придбання кромкообрізного верстата в призвело до зниження оборотності кредиторської заборгованості на 1,23 за 2019-2020 рр. і збільшення періоду погашення цієї заборгованості на 55 днів за той самий період.

У 2018 р. підприємством було взято в оренду кромкообрізний верстат для виготовлення нової продукції, що дало можливість відкрити нові канали збуту. Це збільшило зобов'язання покупців перед підприємством, а тому показник оборотності дебіторської заборгованості після значного зростання у 2018 р. відносно його величини у 2017 р. (на 3,22) у 2019 р. майже не змінився – відхилення

становить (-0,17). Однак, у зв'язку зі зменшенням чистого доходу на 2095,5 тис. грн показник оборотності дебіторської заборгованості зменшився на 1,01.

Така сама негативна динаміка спостерігається при дослідженні періоду погашення дебіторської заборгованості – зменшення на 36 днів з 84 у 2018 р. (порівняно із 2017 р.) поступове зростання до 54 днів у 2020 р. У 2019 р., порівняно з 2018 р., коефіцієнт оборотності запасів знизився на 4,02 і залишився майже незмінним у 2020 р., що зумовлено зниженням обсягів реалізації, в результаті чого спостерігається поступове нарощування запасів товариства. Через відсутність основних засобів на підприємстві за період 2016-2018 рр. дослідити динаміку показника фондівдачі неможливо. У 2019 р. на 1 грн. необоротних активів припадало 11,2 грн. виручки від реалізації, у 2020 р. показник зменшився і становить 5,59 грн, що є достатньо високим показником і свідчить про ефективне використання придбаного підприємством обладнання, а зменшення пояснюється зносом основних засобів.

Значення коефіцієнту оборотності власного капіталу має негативну тенденцію до зменшення у 2019 р. становить 37,35, а у 2020р. зменшився ще більше до значення 27,44, що зумовлено зниженням доходу ТОВ «МСРАНТИ» від реалізації. Як видно з результатів розрахунків, за 2016-2018 рр. показники ділової активності ТОВ «МСРАНТИ» мали якісно позитивні зміни, а у 2019 р. спостерігається їх негативна динаміка, з незначним покращенням у 2020 р. Наведемо основні причини зміни показників ділової активності.

По-перше, підприємство є експортером і веде розрахунки з партнерами в євро, а тому фінансові результати залежать від коливання валютного курсу (рис. 2.3). Зростання валютного курсу на 3,82 грн. у 2018 р. порівняно з 2016 р. номінально збільшило чистий дохід від реалізації продукції.

По-друге, освоєння підприємством кромкообрізного верстату дозволило розширити товарну номенклатуру. Як наслідок, спостерігається зростання продажів. Однак, використання нового орендованого обладнання збільшує короткострокові зобов'язання ТОВ «МСРАНТИ» за виплатами орендодавцю в досліджуваному періоді.

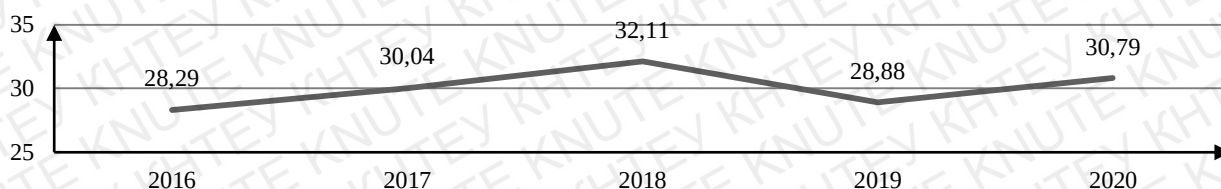


Рис. 2.3. Динаміка середнього курсу валютної пари UAH/EUR за період 2016-2020 рр.

Джерело: *Сформовано автором на основі [34].*

Завершальним етапом дослідження виробничо-господарської та фінансово-економічної діяльності ТОВ «МСРАНТИ» є аналізування показників його рентабельності за період 2016-2020 рр. (табл. 2.6).

Зважаючи на те, що значення всіх показників рентабельності приймають нормативні значення (більше 0), можна зробити висновок, що ТОВ «МСРАНТИ» провадить прибуткову діяльність. Однак, розглядаючи показники в динаміці, відслідковується їх негативна зміна у 2019 р. і подальше зростання у 2020 р., що, як вже вище було зазначено, спричинено в основному коливаннями курсу національної валюти.

Таблиця 2.6

Аналізування показників рентабельності ТОВ «МСРАНТИ» за період 2016-2020 рр.

Назви показників	Роки					Ланцюгова зміна			
	2016	2017	2018	2019	2020	2017/ 2016	2018/ 2017	2019/ 2018	2020/ 2019
Коефіцієнт рентабельності активів	0,04	0,04	0,01	0,01	0,01	0	-0,03	0	0,01
Коефіцієнт рентабельності власного капіталу	0,78	0,56	0,10	0,08	0,16	-0,22	-0,46	-0,02	0,07
Коефіцієнт рентабельності реалізації	0,01	0,01	0,002	0,002	0,01	0	-0,01	0	0,003
Коефіцієнт рентабельності виробництва продукції	0,14	0,14	0,003	0,002	0,01	0	-0,13	- 0,000 1	0,004

Джерело: *Сформовано автором на основі фінансової звітності ТОВ «МСРАНТИ» (Додатки А-Г).*

Окрім того слід зазначити, що істотне зниження всіх показників рентабельності у 2018 р. спричинена значним падінням чистого прибутку на 75,2% через збільшення заборгованостей на оренду обладнання і нарощення виробництва.

Спостерігається істотне відхилення лише коефіцієнта рентабельності власного капіталу у 2020 р. – зростання на 0,07. Це пов'язано із нарощенням власного капіталу.

Аналізуючи саме звіт про фінансові результати, можна спостерігати значне зростання статті Інші доходи на 90%. В результаті ефективного управлінського рішення, у 2020 р. директор ТОВ «МСРАНТІ» інвестував частину прибутку в підприємство, що займається сушкою деревини, отримавши можливість не тільки отримувати відсотки від прибутку, але й збільшити максимальний обсяг продукції, яке ТОВ «МСРАНТІ» могло виготовити, на пільгових умовах.

Отже, детально проаналізувавши мікро- та макросередовища ТОВ «МСРАНТІ», вважаємо доцільним провести SWOT-аналіз (табл. 2.7).

Таблиця 2.7

Матриця SWOT-аналізу ТОВ «МСРАНТІ»

Загрози	Можливості
1. Значна кількість компаній з великим досвідом і капіталом створюють непоборну конкуренцію. 2. Нестабільна економічна ситуація в Україні. 3. Динамічність змін в українському законодавстві стосовно експорту деревини.	1. Відносна сталість попиту на деревинну продукцію гарантує стабільний дохід. 2. Географічно вигідне розташування до можливих країн-партнерів. 3. НТП та попит на органічне паливо дають можливості переробляти відходи.
Сильні сторони	Слабкі сторони
1. Відповідність продукції підприємства світовим стандартам якості та екологічності. 2. Диверсифікованість ринків збуту. 3. Стабільні показники ефективності господарської діяльності підприємства.	1. Залежність від діяльності європейських партнерів. 2. Нарощення дебіторської заборгованості. 3. Значна частка виробничого браку.

Джерело: розроблено автором.

Зважаючи на SWOT-аналіз, саме ефективне стратегічне планування допоможе вирішити існуючі проблеми ТОВ «МСРАНТІ» на мікрорівні та використати всі можливості підприємства, нівелюючи загрози на макрорівні.

Висновки до розділу 2

У другому розділі нами було проаналізовано міжнародне бізнес-середовище ТОВ «МСРАНТІ». Нами запропоновано проводити аналіз на мікро- і макрорівнях, тому що будь-які внутрішні зміни на підприємстві мають прямий вплив на місце організації на міжнародній арені.

Для характеристики існуючого стратегічного планування ТОВ «МСРАНТІ» було проведено розрахунок основних показників фінансового стану підприємства. В ході аналізу було зроблено наступні висновки:

1. Непродуманість системи страхування контрактних відносин з міжнародними партнерами в умовах збільшення обсягів продажів зумовлює нарощення безнадійної дебіторської заборгованості, що не дозволяє підприємству вільно користуватись обіговими коштами.
2. Відсутність вільних обігових коштів у ТОВ «МСРАНТІ» зумовлює складність модернізації наявного обладнання, максимальної механізації та використання енергозберігаючих технологій.
3. Відсутність повного циклу контролю за використанням деревини унеможливорює процес визначення етапів переробки, на яких деревина використовується неефективно, тим самим ускладняє процес оптимізації матеріальних витрат та мінімізації виробничого браку.

Отже, існуючи проблеми являють собою ланцюгову залежність, тобто, вирішення однієї проблеми вивільняє ресурси для вирішення іншої, саме це треба врахувати для ефективного стратегічного планування.

РОЗДІЛ 3. ОБҐРУНТУВАННЯ РЕКОМЕНДАЦІЙ ЩОДО ВДОСКОНАЛЕННЯ СТРАТЕГІЧНОГО ПЛАНУВАННЯ ДІЯЛЬНОСТІ ТОВ «МСРАНТІ»

3.1. Напрями розвитку стратегічного планування діяльності ТОВ «МСРАНТІ»

У другому розділі було проведено критичний аналіз стратегічного планування ТОВ «МСРАНТІ» та було встановлено, що для вирішення існуючих проблем необхідно розробити ефективний стратегічний план, керуючись SADT моделлю процесу стратегічного планування діяльності підприємства (рис. 1.2).

Таблиця 3.1

Етапи стратегічного планування ТОВ «МСРАНТІ»

Етап 1	Управління 2	Механізми 3	Ресурси 4	Вихід 5
Етап формування	Директор ТОВ «МСРАНТІ» приймає управлінське рішення щодо необхідності розробки стратегічного плану.	Відповідальними особами є директор та заступник директора з виробництва. Саме вони будуть формувати нові місії та цілі підприємства.	Статут підприємства стане основою для оновлення місій та цілей підприємства.	Місія ТОВ «МСРАНТІ»: «Підприємство пропонує широку номенклатуру деревинних виробів високої якості за ринковими цінами». Цілі підприємства представлені на рис. 3.1..
Дослідницький етап	Директор ТОВ «МСРАНТІ» приймає управлінське рішення щодо залучення маркетингової компанії для проведення маркетингового дослідження. Акт наданих послуг маркетинговою компанією.	Головна бухгалтерка та заступник директора з виробництва відповідальні за проведення внутрішнього аудиту ТОВ «МСРАНТІ». Директор самостійно обирає компанію для проведення маркетингового дослідження.	Середня ціна маркетингового дослідження в Україні - 20 000 грн. Крім того, для цього етапу потрібно дослідити фінансову звітність підприємства.	Пропонований SWOT аналіз було представлено в розділі 2 (табл. 2.7). Крім того, очікується розробка PEST – аналізу від маркетингової компанії.

Продовження табл. 3.1

1	2	3	4	5
Етап створення альтернатив	Управлінське рішення директора ТОВ «МСРАНТИ» про необхідність розробки стратегічного плану.	Директор та заступник директора з виробництва, розробляють варіанти стратегічного плану.	SWOT та PEST аналіз з попереднього етапу.	Пропоновані стратегічні плани представлені на рис. 3.2 і 3.3.
Етап вибору стратегії	Експертне рішення щодо вибору стратегії.	Відповідальною особою є директор ТОВ «МСРАНТИ».	Альтернативи стратегічного плану розвитку з попереднього етапу.	Обирається стратегічний план розвитку ТОВ «МСРАНТИ» (альтернатива 2).
Етап розроблення плану	Управлінське рішення директора ТОВ «МСРАНТИ» про необхідність розробки стратегічного плану.	Директор та заступник директора з виробництва розробляють стратегічний план.	Обраний стратегічний план розвитку з попереднього етапу.	Пропонований стратегічний план розвитку ТОВ «МСРАНТИ» представлено в табл. 3.3.

Джерело: розроблено автором.

Для визначення цілей підприємства директор ТОВ «МСРАНТИ» та заступник директора з виробництва заповнюють стратегічну карту. Кожен із цільових напрямів оформляють у вигляді стратегічних карт – спеціальних таблиць, які містять 4 типи інформації: 1) завдання, які має намір розв'язати організація; 2) показники, які допомагають виміряти успішність розв'язання завдань; 3) цільові значення показників; 4) способи та ініціативи щодо їх досягнення табл. 3.2 [35, с.52]. На основі стратегічної карти сформуємо також і цілі ТОВ «МСРАНТИ».

Таблиця 3.2

Стратегічна карта ТОВ «МСРАНТИ»

Завдання	Показники	Значення показників	Заходи	Сформована ціль
1	2	3	4	5
Зменшити безнадійну дебіторську заборгованість	Інші витрати	Зменшення на 7%	Вдосконалити контрактні умови.	Зменшити обсяги безнадійної дебіторської заборгованості в складі інших витрат на 7%

Продовження табл. 3.2

1	2	3	4	5
Зменшити обсяги витрат від брак	Інші прямі витрати	Зменшення на 10%	Запровадити систему моніторингу деревини на підприємстві.	Зменшити обсяг інших прямих витрат в структурі собівартості продукції на 10%
Збільшити дохід підприємства шляхом оптимізації відходів виробництва	Чистий дохід	Зростання на 15%	Придбання обладнання для переробки відходів.	Збільшити чистий дохід на 15% шляхом виготовлення нової продукції з відходів
Розширити клієнтську базу	Чистий дохід	Зростання не менш як на 10%	Використати міжнародні рекламні майданчики для пошуку нових покупців.	Збільшити чистий дохід на 10% шляхом розширення клієнтської бази.

Джерело: розроблено автором.

Запропонуємо дві альтернативи стратегічного плану розвитку ТОВ «МЄРАНТІ» (рис. 3.2, рис. 3.3).

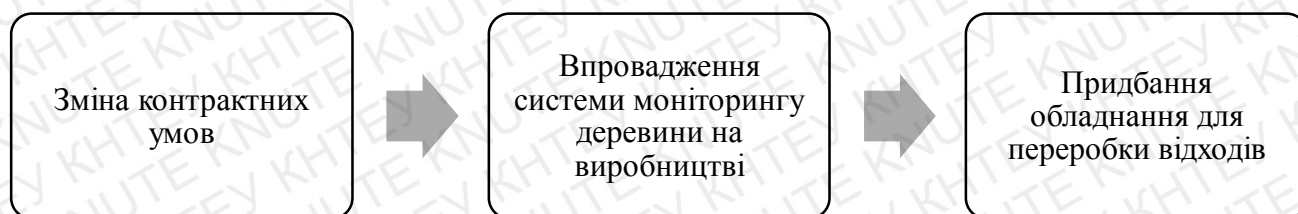


Рис. 3.2. Пропонований стратегічний план розвитку ТОВ «МЄРАНТІ» (альтернатива 1).

Джерело: розроблено автором.

Згідно першого стратегічного плану, першочерговим є зміна контрактних умов, адже дебіторська заборгованість клієнтів ТОВ «МЄРАНТІ» має тенденцію до зростання, крім того, зростає частина безнадійної дебіторської заборгованості, тому ця проблема потребує нагального вирішення.

Наступним кроком є впровадження системи моніторингу деревини. Повний процес контролю дозволить визначити етапи, на яких деревина використовується неефективно. Крім того, варто зосередити увагу на структурі відходів по сорту кругляку та по типу відходів: обапола, рейки, відходи розкрязування, тирса тощо. Ця інформація знадобиться в подальшому для ефективного вибору технології переробки відходів.

На основі результатів моніторингу приймається рішення щодо вибору і купівлі обладнання. На цьому етапі варто розрахувати всі плюси та мінуси придбання обладнання у кредит або в лізинг, крім того необхідно розрахувати прогнозований ефект від використання обладнання.

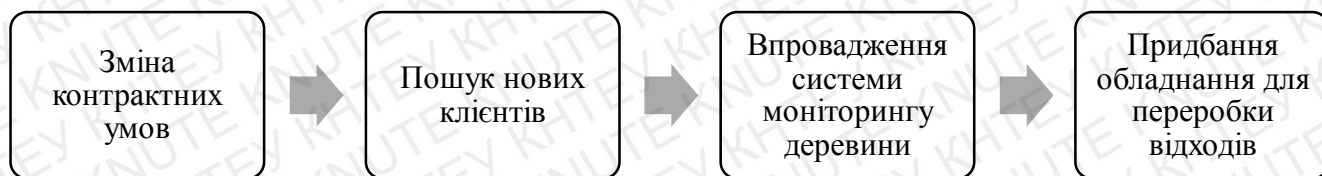


Рис. 3.3. Пропонований стратегічний план розвитку ТОВ «МСРАНТІ»
(альтернатива 2).

Джерело: *розроблено автором.*

Першочерговість зміни контрактних умов не відрізняється від першої альтернативи, однак наступним кроком буде пошук нових клієнтів. На цьому етапі пропонується розроблення власного сайту для підвищення іміджу ТОВ «МСРАНТІ». Крім того, розміщення пропозиції на міжнародних ринкових майданчиках сприятиме нарощенню клієнтської бази.

Третій етап – впровадження системи моніторингу деревини. Він є таким самим як і в першій альтернативі і на основі цього етапу обирається обладнання.

Перший стратегічний план більше зорієнтований на оптимізацію виробництва. Зважаючи на обмеженість ресурсів, пропонується замість вкладання оборотних коштів на розширення клієнтської бази, витратити їх на придбання обладнання для покращення виробничого процесу. Варто зауважити про неможливість зміни послідовності етапів стратегічного плану, адже придбання обладнання напряму залежить від результатів впровадженого моніторингу деревини на підприємстві.

Особливістю другого плану є майбутнє досягнення усіх окреслених цілей ТОВ «МСРАНТІ». Спершу, пропонується направити ресурси на розширення обсягів замовлень, паралельно з цим запровадити систему контролю за використанням деревини. Маючи результати моніторингу, можна зробити висновок, переробка яких саме відходів принесе найбільше прибутку. Ми пропонуємо позбавитись часового лагу, коли нова продукція вже готова, а покупець

ще не знайдено. Тобто, спочатку необхідно знайти покупця, заключити попередню домовленість, а вже потім витратити ресурси на придбання обладнання. Варто зазначити, що послідовність етапів є принциповою ознакою пропонованого стратегічного плану.

Зваживши всі плюси та мінуси двох стратегічних планів, пропонуємо зосередити увагу на другій альтернативі, адже він враховує в собі всі цілі підприємства. Незважаючи на те, що впровадження такого плану займе набагато більше часу, але прогнозований ефект буде значно вищим.

В табл. 3.3 представлено детально розроблений стратегічний план розвитку ТОВ «МСРАНТІ» на IV-й квартал 2021р. та 2022р.

Таблиця 3.3

Пропонований стратегічний план розвитку ТОВ «МСРАНТІ» на IV-й квартал 2021р. та 2022р.

Назва етапу	Завдання	Відповідальна особа	Початок виконання завдання
1	2	3	4
Зміна контрактних умов	Розроблення нової контрактної системи.	Директор ТОВ «МСРАНТІ»	Жовтень 2021р.
	Переведення існуючих клієнтів на нові контрактні умови		
Пошук нових клієнтів	Розробка сайту ТОВ «МСРАНТІ»	Директор ТОВ «МСРАНТІ»	Жовтень 2021р.
	Розміщення пропозицій на міжнародних торгових майданчиках.		
	Налагодження зав'язків з майбутніми партнерами		Листопад 2021р.
Впровадження системи моніторингу деревини на виробництві	Розроблення та впровадження системи моніторингу.	Заступник директора з виробництва	Листопад 2021р.
	Визначення структури відходів.		
	Розроблення шляхів для ефективного використання ресурсу.	Заступник директора з виробництва та директор	Грудень 2021р.
Підготовка до придбання обладнання для переробки відходів	Пошук та вибір обладнання.	Директор ТОВ «МСРАНТІ»	Січень 2022р.
	Прорахування плюсів та мінусів різних способів придбання (кредит або лізинг).	Головна бухгалтерка	
	Розрахування прогнозованого ефекту від використання обладнання	Заступник директора з виробництва та директор	

Продовження табл. 3.3

1	2	3	4
Придбання обладнання для переробки відходів	Розміщення нових пропозицій на міжнародних торгових майданчиках та оновлення сайту.	Директор ТОВ «МЄРАНТІ»	Січень 2022р.
	Укладання попереднього договору про купівлю-продаж.		
	Придбання обладнання для переробки відходів.		Лютий 2022р.

Джерело: розроблено автором.

На першому етапі директор ТОВ «МЄРАНТІ» користуючись послугами юриста, складає нові контрактні умови. Після цього директор веде переговори з існуючими контрагентами для зміни контрактних умов. Варто зазначити, що новий контракт може погіршити партнерські стосунки, якщо за час співробітництва не виникало випадків несплати, або затримки. Тому, таких партнерів можна взагалі не переводити на нові контракти або зробити це поступово, враховуючи побажання партнера. Розробкою сайту можна зайнятись паралельно з оновленням контрактних умов. Для цього директор ТОВ «МЄРАНТІ» звертається до компанії, яка займається розробкою сайтів «під ключ». Для розміщення пропозицій для клієнтів пропонуємо використовувати такі міжнародні торгівельні майданчики: FORDAQ, WoodTradeMarket, Lesprom тощо. Варто зазначити, що для підвищення іміджу ТОВ «МЄРАНТІ» необхідно спершу запустити власний сайт, а вже потім розміщувати рекламні пропозиції.

Налагодженням партнерських стосунків з контрагентами займатиметься директор ТОВ «МЄРАНТІ». Директор може використовувати будь-які способи зв'язку, наприклад, телефонні розмови, ділова переписка, онлайн-зустрічі. Однак, для побудови довгострокових стосунків варто надавати перевагу відрядженням та особистим перемовинам. На цьому етапі важливим є те, що усі домовленості з новими контрагентами будуть на основі контрактних умов, розроблених на першому етапі.

Заступник директора з виробництва розробляє та впроваджує повний цикл контролю за використанням деревини. В процесі моніторингу необхідно вирішити

дві основні задачі: на який етап виробництва припадає найбільша частка виробничого браку; якого виду відходів є найбільше в процесі виробництва.

Вирішення першої задачі допоможе зрозуміти причину виробничого браку, це може бути: некваліфіковані робітники, застаріле обладнання, технічний збій виробництва, неякісна сировина тощо. Визначивши причину, заступник директора з виробництва може запропонувати шляхи оптимізації виробничого процесу: найняти робітників з вищою кваліфікацією, запропонувати оновити обладнання, переглянути домовленості з постачальниками сировини або знайти нових тощо.

Вирішення другої задачі допоможе директору на наступному етапі стратегічного планування прийняти управлінське рішення про вибір обладнання для переробки відходів. Тобто, який вид відходів найбільш доцільно переробляти і виготовляти з нього нову продукцію. Головна бухгалтерка розраховує витрати та ризики від придбання обладнання у лізинг або в кредит, а заступник директора з виробництва визначить ефект від використання цього обладнання. Якщо на цьому етапі директор ТОВ «МСРАНТИ» прийме рішення про недоцільність придбання обладнання з переробки відходів, то наступний етап втрачає свою актуальність.

Вирішивши, який вид продукції додатково буде виробляти ТОВ «МСРАНТИ», директор оновлює сайт підприємства та пропозиції на торгівельних майданчиках, для пошуку нових покупців. Налагодивши стосунки з новими контрагентами, пропонується укласти попередню угоду про купівлю-продаж товару, врахувавши потенційні терміни поставки. Лише після цього пропонується придбання обладнання.

3.2. Оцінка ефективності пропозицій щодо вдосконалення стратегічного планування діяльності ТОВ «МСРАНТИ»

Для оцінки загального ефекту від впровадження пропонованого стратегічного плану, пропонуємо спочатку оцінити ефект від впровадження окремо кожного пункту плану.

Першим етапом є оновлення контрактних умов з контрагентами. Нами пропонується наступна модель заключення угод з новими партнерами з метою максимального зниження ризику несплати платежу (рис.3.4).

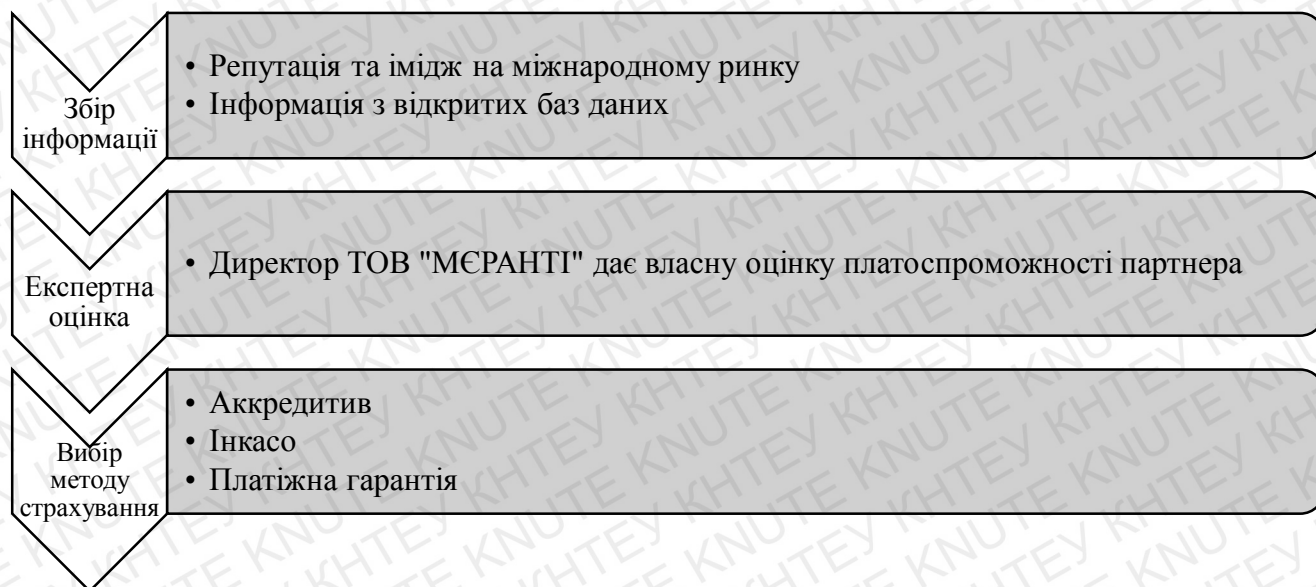


Рис. 3.4. Пропонована модель укладення міжнародних угод ТОВ «МЄРАНТІ».

Джерело: *розроблено автором.*

Перший етап – збір інформації. На цьому етапі варто провести дослідження існуючої відкритої інформації про компанію-контрагента. Це можуть бути відгуки клієнтів, рейтингова оцінка, відгуки компаній-партнерів, загальна інформація. Таким чином, формується імідж компанії на міжнародному ринку. Крім того, варто зосередити увагу на інформації, що подається у відкритих базах даних. Так, наприклад, можна дізнатись, чи сумлінно компанія сплачує податки.

На другому етапі директором ТОВ «МЄРАНТІ» проводиться аналізування інформації, що була зібрана на першому етапі, та дається експерта оцінка платоспроможності компанії-контрагента. Нами пропонується бальний метод оцінювання надійності від 1 до 4, де 1 – ненадійний покупець, 4 – надійний покупець.

Третій етап пов'язаний з вибором форми розрахунку. В залежності від оцінки, яку дає директор ТОВ «МЄРАНТІ» на другому етапі, обирається сприятливий метод страхування ризику не платежу за допомогою розробленої схеми (рис. 3.5).

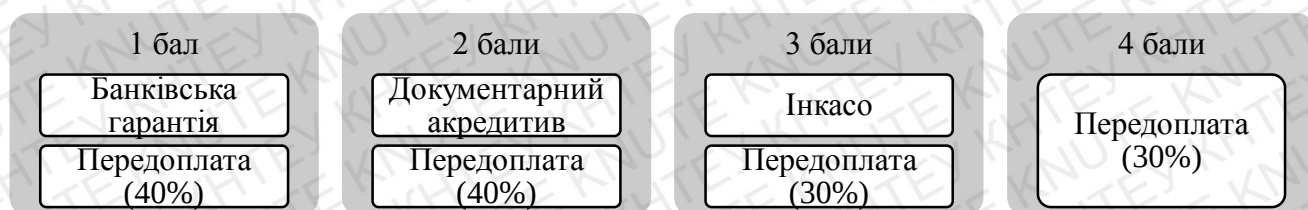


Рис. 3.5. Пропонована схема вибору методу страхування ТОВ «МСРАНТІ» від неплатежу на основі бального оцінювання платоспроможності контрагента.

Джерело: *розроблено автором.*

Як видно зі схеми, для контрагентів, які викликають найменшу довіру, рекомендується надавати перевагу банківській гарантії. Під цей сектор також підпадають покупці, у випадках співпраці з якими було зареєстровано факт несплати грошових коштів за відвантажену продукцію. Цей вид страхування повністю покриває ризик не отримання платежу за відвантажений товар від покупця, адже банк зобов'язується сплатити 100% суми за міжнародним договором при невиконанні покупцем своїх зобов'язань.

У випадках середнього рівня довіри до покупця пропонуємо використовувати форми розрахунків акредитив або інкасо як методи страхування ризику неплатежу.

Документарний акредитив використовується, коли є часткова довіра до покупця. Після надання документів про відвантаження товару банк зобов'язується здійснити платіж на користь експортера.

Інкасо пропонуємо використовувати у випадку, коли імідж покупця на міжнародній арені є високим і не викликає сумнівів його платоспроможність. В цій ситуації покупець здійснює платіж і тільки після того отримує відповідні документи про відвантажений товар.

4 бали отримають ті контрагенти, які співпрацюють з ТОВ «МСРАНТІ» тривалий термін, і у історії співпраці яких не було випадків несплати платежу.

Крім того, в договір з будь-яким покупцем, рекомендуємо ввести обов'язкову умову – попередня оплата за товар. Відсоток передоплати може коливатись в залежності від рівня довіри до контрагента.

Можливою загрозою при впровадженні такого рішення боротьби із зростанням дебіторської заборгованості – є значна тривалість збору та аналізування інформації. При нарощенні обсягів продажів та розширенні бази покупців оцінювання рівня довіри кожного контрагента може зайняти багато часу, збільшуючи цим операційний цикл. Тому, альтернативним рішенням може бути страхування зовнішньоекономічного контракту, де предметом страхування є дебіторська заборгованість. Єдина установа в Україні, яка надає такі послуги – ПрАТ «Експортно-кредитне агентство». Страхування ризику не отримання платежу від покупця позитивно відобразиться на динаміці безнадійної дебіторської заборгованості.

Експертним методом встановлено, що використання часткової передоплати у розмірі 30 %, як страхування від імовірних неплатежів у 2022 р. дозволить знизити величину інших витрат ТОВ «МЄРАНТИ» на 153,76 тис., що становить 7% від інших витрат. Запровадивши лише часткову передоплату, ТОВ «МЄРАНТИ» майже досягає поставленої цілі. Тому, варто розглянути впровадження нової контрактної системи в цілому.

Наступний етап стратегічного плану – пошук нових клієнтів. Розрахуємо можливі витрати, яке понесе ТОВ «МЄРАНТИ» на розробку сайту та розміщення пропозицій на міжнародних торговельних майданчиках. Приблизна ціна сайту «під ключ» в Україні коштує 5 000 грн, а річна підписка на найбільший торговельний майданчик FORDAQ – 1000 Євро. Варто також зазначити, що клієнти надають перевагу особистим зустрічам, тому необхідно врахувати адміністративні витрати на переговорний процес, приблизно 5 000 грн на клієнта.

Отже, прогнозовані витрати на пошук та налагодження партнерських стосунків у 2021р. становлять 41 000 грн. Проаналізувавши запити агентів на придбання обробленої деревини на FORDAQ, до кінця IV-го кварталу 2021 р. ТОВ «МЄРАНТИ» може залучити одного крупного контрагента, якому можна запропонувати 40 м³ обрізної дошки 1-2 сорту дуба. Вартість 1 м³ залежить від специфікацій, які надасть контрагент. Середня ціна – 600 дол. США/м³. Станом на

кінець 2021 р можемо прогнозувати приріст чистого доходу підприємства (рис. 3.6).

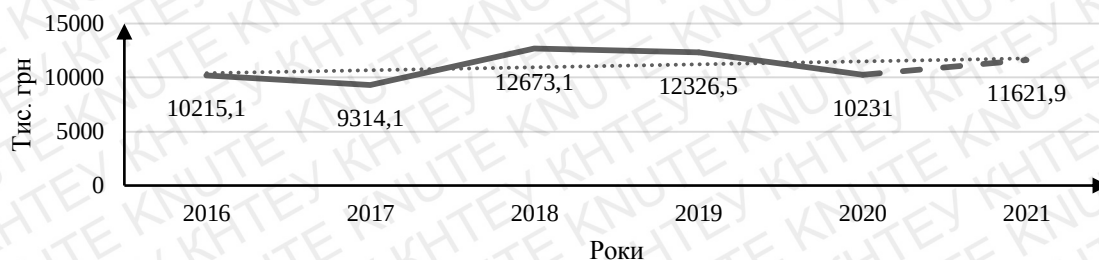


Рис. 3.6. Прогнозований чистий дохід від реалізації ТОВ «МСРАНТІ» на кінець 2021 р

Джерело: *сформовано автором на основі фінансової звітності ТОВ «МСРАНТІ» (Додатки А-Г).*

Зважаючи на те, що ТОВ «МСРАНТІ» у 2021 р. планувало підвищити обсяги реалізації з існуючими клієнтами, то приріст становить 13,6% або 1390,9 тис. грн. Приріст від нового клієнта становить 6,2% або 633,6 тис. грн. Налагодивши стосунки із меблевими фірмами або іншими крупними компаніями, які виготовляють продукцію із деревини, можна нарощувати об'єми реалізації, не витрачаючи при цьому ресурси на пошуки нових клієнтів.

Проблема відсутності повного циклу контролю за використанням сировини на ТОВ «МСРАНТІ» в можна вирішити шляхом впровадження системи моніторингу використання основного матеріального ресурсу на підприємстві – деревини. Моніторинг, на нашу думку, доцільно здійснювати за допомогою розрахунку показників ефективності використання деревини на кожному етапі переробки. Відповідальною особою за здійснення моніторингу варто призначити заступника директора з виробництва.

Схематично зобразимо процес переробки деревини та наведемо перелік верстатів, які задіяні на кожному етапі (рис. 3.7).

На кожному етапі переробки пропонуємо обчислювати такі показники: обсяг готової продукції на 1м^3 необробленої деревини; обсяг відходів на 1м^3 необробленої деревини. Наближення значення першого показника до 1 свідчить

про ефективне використання деревинних ресурсів. Щодо другого показника, то його нормативне значення – наближення до 0.

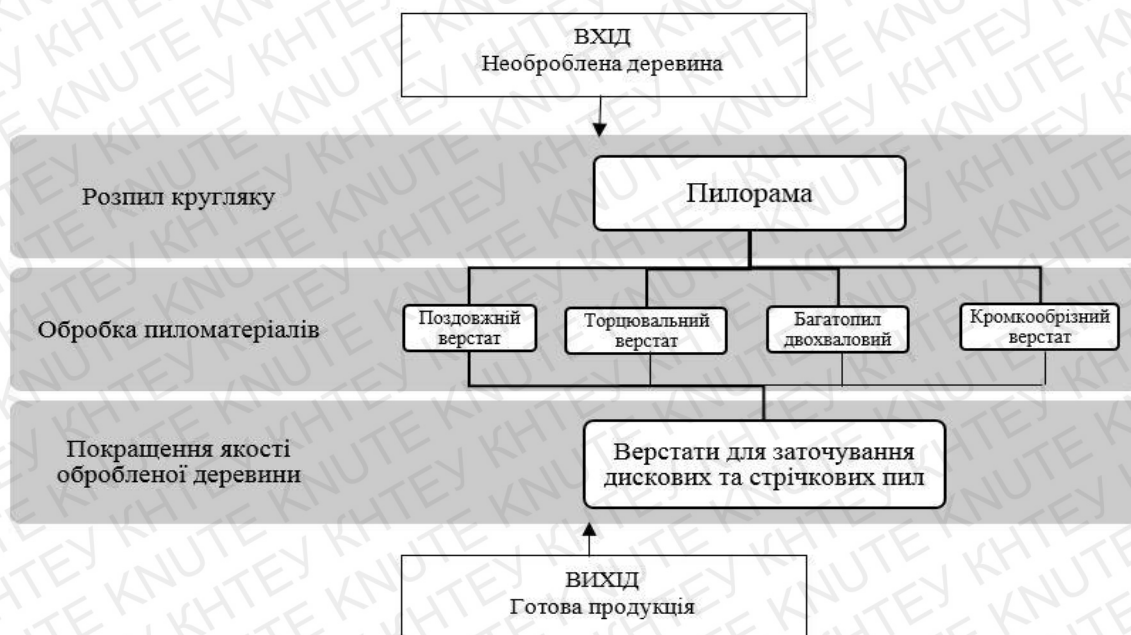


Рис. 3.7. Технологічний процес виготовлення готової продукції ТОВ «МЄРАНТІ». Джерело: розроблено автором.

Крім того, варто зосередити увагу на структурі відходів по сорту кругляку та по типу відходів: обапола, рейки, відходи розкрязування, тирса тощо. Ця інформація знадобиться в подальшому для ефективного вибору технології переробки відходів.

Впровадивши систему моніторингу деревини у виробничий процес ТОВ «МЄРАНТІ» (Додаток Г), отримали такий результат (табл. 3.4).

Таблиця 3.4

Результати впровадження моніторингу деревини ТОВ «МЄРАНТІ»

Етап	Відходи, %	Брак, %	Готова продукція, %
Розпил курляку	8,63	0,01	91,36
Обробка пиломатеріалів	25,87	8,62	56,87
Покращення якості	4,41	0,02	52,44

Джерело: розроблено автором.

Як видно з табл. 3.4 після повного циклу обробки деревини ТОВ «МЄРАНТІ» отримує лише 52,4% готової продукції, 38,91% припадає на відходи і 8,65% – втрати від браку. Також було виявлено, що обробка пиломатеріалів є найбільш

реусовитратним етапом, а тому потребує негайної модернізації. Варто зазначити, що на цьому етапі основною причиною браку (близько 6%) є людський фактор, решта – брак сировини, а тому пропонується найняти більш кваліфіковану бригаду.

Втрати від браку входять до інших прямих витрат, що є частиною собівартості реалізованої продукції, тобто зменшивши обсяги браку, можна зменшити собівартість реалізованої продукції. Користуючись даними внутрішнього обліку ТОВ «МЄРАНТИ» та за допомогою математичної функції Excel «Прогноз», визначимо можливу динаміку інших прямих витрат, якщо оновити склад робітників (рис. 3.8).

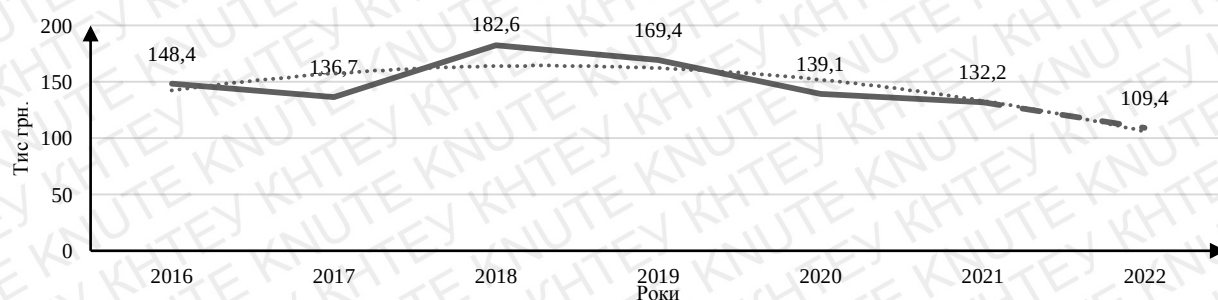


Рис. 3.8. Прогнозування інших прямих витрат ТОВ «МЄРАНТИ» станом на 2022 р.
Джерело: сформовано автором на основі фінансової звітності ТОВ «МЄРАНТИ» (Додатки А-Г).

Якщо найняти більш кваліфікованих робітників, і мінімізувати людський фактор в структурі втрат від браку, то вже, у 2021р. ТОВ «МЄРАНТИ» зможе знизити обсяг інших прямих витрат на майже 5%, а у 2022р. загальна економія становитиме 21,3% або 29,7 тис. грн порівняно з 2020р. Заступник директора з виробництва визначила, що основним видом відходів від виробництва є тирса. Цю інформацію необхідно враховувати при виборі обладнання для переробки відходів.

Використання сучасних технологій дозволяє переробляти відходи від обробки деревини під впливом інших речовин на біопаливо, клеї, спеціальні корми, полімери, піролізну олію, спирти, моторне масло та інше. Зважаючи на те, що основним відходом при виготовленні дошок є тирса, нами пропонується купівля міні-заводу для переробки тирси у пелети. Перевагами купівлі обладнання є: повністю автоматизований процес переробки – для роботи потрібен лише один працівник – оператор; енергозберігаючі технології – мінімальне використання

електроенергії для роботи обладнання; невеликий розмір міні-заводу та наявність повного циклу переробки від входу до виходу – не потрібне додаткове обладнання, додаткові монтажні роботи, велике приміщення; висока швидкість, з якою тирса перетворюється на пелети – від 350 до 1000 кг/год, що становить 2,8-8 т/день (ринкова ціна 1т пелетів становить 2-3 тис. грн); багатоступенева переробка дозволить розширити асортимент продукції ТОВ «МСРАНТИ», тим самим збільшити обсяги виробництва продукції та зменшити повну собівартість продукції за рахунок економії на умовно-постійних витратах.

Аналізуючи вітчизняний технологічний ринок та зарубіжний, ТОВ «МСРАНТИ» варто зосередитись на автоматизованому шведському міні-заводі, ціна якого становить 900 тис. грн. Крім того, проблему нестачі коштів для придбання обладнання можна вирішити шляхом отримання банківського кредиту або придбання обладнання у лізинг. ТОВ «МСРАНТИ» рекомендуємо провести аналізування умов кожного з методу для вибору найбільш сприятливого за такими критеріями: можливий строк кредитування (лізингу); розмір авансового платежу; умови виплат та розмір відсотків; супутні умови (комісії, пільги тощо); особистий рівень довіри директора ТОВ «МСРАНТИ» до банку та лізингової компанії. Оцінивши витратну частину кожного з методів та можливі ризики, підприємству необхідно обрати найбільш оптимальний метод придбання міні-заводу. Нами пропонується придбання обладнання шляхом оформлення фінансового лізингу, адже, спираючись на особливості результатів виробничо-господарської та фінансово-економічної діяльності ТОВ «МСРАНТИ» привабливим є гнучкі умови лізингових компаній.

По-перше, відсутність застави є великою перевагою для оформлення лізингу. На балансі підприємства є тільки кромкообрізний верстат, який активно використовується в процесі переробки деревини. Ризик втрати верстата через неспроможність сплатити відсотки по кредиту може поставити під загрозу діяльність підприємства.

По-друге, лізингові компанії дають можливість збільшити термін лізингу, що в свою чергу зменшить суми періодичних платежів. Ця особливість зменшить кредитне навантаження на ТОВ «МСРАНТИ».

По-третє, перевагою є вимога лізингових компаній підтримувати високий технічний стан обладнання. Обов'язкове дотримання процедур технічного обслуговування в майбутньому позитивно відобразиться на технічних характеристиках міні-заводу і термін ефективного використання може бути збільшено після остаточного викупу обладнання у лізингової компанії.

Ризиком при виборі фінансового лізингу на користь банківського кредиту може бути відмова лізингової компанії купувати специфічне обладнання. Однак, у випадку придбання міні-заводу з переробки тирси у пелети, цей ризик є мінімальним, адже такий вид переробки з кожним роком набуває популярності серед деревообробних компаній.

В результаті лізингу міні-заводу Sweden Power Chippers AB PP450 Twin в 2022 р. у ТОВ «МСРАНТИ» виникне низка витрат. Зокрема витрати на оформлення лізингу становлять: 25% авансовий платіж, 1% разова комісія за придбання обладнання, 20% річний платіж. Тому:

1. Витрати на оформлення лізингу: $900 \cdot (25 + 1 + 20) / 100 = 414$ тис. грн.
2. Накладні витрати ТОВ «МСРАНТИ» включатимуть витрати на доставку і налагодження обладнання: $900 \cdot 1,5 / 100 = 13,5$ тис. грн.

Обслуговуванням міні-заводу здійснюватиметься, як планується, працівниками підприємства, виокремленими із існуючого штату підприємства, тому витрати на оплату праці та супутні до них витрати змін не зазнають.

Сумарна величина витрат ТОВ «МСРАНТИ», пов'язаних із лізингом міні-заводу, складе: $414 + 13,5 = 427,5$ тис. грн.

Керуючись існуючою практикою експлуатації даних заводів, а також виходячи із ємності ринку пиломатеріалів (ринок біопалива в Україні є досить молодим і характеризується зростаючою динамікою споживання біопалива в промислових масштабах), станом на кінець 2022 р. можемо прогнозувати приріст чистого доходу підприємства (рис. 3.9).

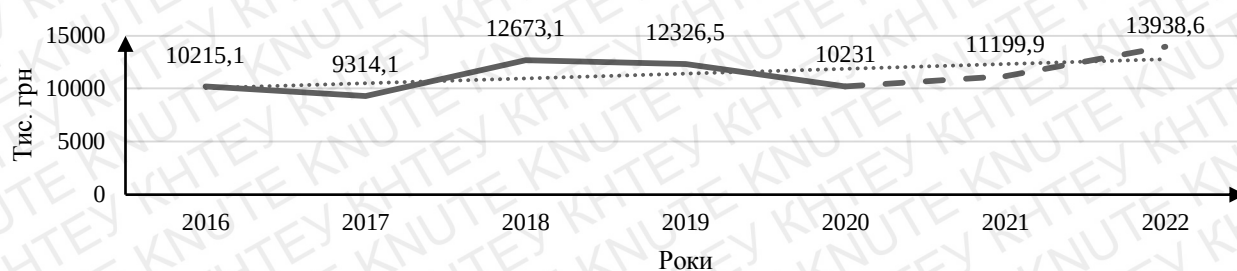


Рис. 3.9. Прогнозований чистий дохід від реалізації ТОВ «МЄРАНТІ» в перший рік використання міні-заводу станом на кінець 2022 р.

Джерело: *Сформовано автором на основі фінансової звітності ТОВ «МЄРАНТІ» (Додатки А-Г).*

Отже, виготовлення пелетів у 2022 р. призведе до зростання чистого доходу від реалізації на 33,9% або 3707,6 тис. грн, що повністю покриває витрати, пов'язаних із лізингом міні-заводу.

Загальна економічна ефективність від купівлі міні-заводу та розширення клієнтів становить: $(633,6 + 3707,6) / (427,5 + 41) = 9,2$. Крім того, економія від найму нової бригади та нових контрактних умов: $153,76 + 29,7 = 183,46$ тис. грн.

Висновки до розділу 3

Отже, нами було запропоновано процес стратегічного планування розділити на підпроцеси, а кожен підпроцес розбити на завдання. Для виконання кожного завдання було призначено відповідальну особу, що покращує процес контролювання, який є завершальним етапом процесу менеджменту. Розроблений стратегічний план розвитку ТОВ «МЄРАНТІ» направлено на оптимізацію виробництва, та враховує всі слабкі сторони підприємства.

Етапи пропонованого стратегічного плану необхідно виконувати поступово. Результати вирішення однієї проблеми є основою для вирішення наступної. Здійснивши повний комплекс рекомендацій, ТОВ «МЄРАНТІ» не тільки досягне поставлених цілей у відносно короткий термін, а й вийде на новий рівень переробки деревини. Ефективний маркетинг та використання нових технологій підвищить конкурентоспроможність ТОВ «МЄРАНТІ» на міжнародній арені.

ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ

Отже, виконавши завдання, які було визначено відповідно до поставленої мети випускної кваліфікаційної роботи, можна зробити наступні висновки.

Дослідження наукових праць щодо тлумачення поняття «стратегічне планування» майже не відрізняються, однак, на нашу думку, результатом стратегічного планування має бути чітко окреслений план дій з визначеними часовими межами здійснення кожного етапу. На відміну від питання тлумачення «стратегічного планування» питання деталізації процесу стратегічного планування є дискусійним і думки науковців значно відрізняються одна від одної. Тому було розроблено SADT модель процесу стратегічного планування підприємства з детальним описом кожного етапу. Саме ця модель лягла в основу розробки стратегічного планування діяльності ТОВ «МЄРАНТІ».

ТОВ «МЄРАНТІ» - є елементом міжнародного бізнес-середовища, внутрішні зміни підприємства змінюють і місце підприємства в конкурентній боротьбі. Тому аналізування міжнародного бізнес-середовища ТОВ «МЄРАНТІ» було проведено на мікро- та макрорівнях. Досліджуючи внутрішнє середовище ТОВ «МЄРАНТІ» було виявлено, що підприємство має слабку систему менеджменту, зважаючи на те, що розробкою управлінських процесів займається лише директор. Однак, це не заважає підприємству займати лідерські позиції серед українських підприємств-виробників пиломатеріалів.

Аналізування зовнішнього середовища показало, що українські підприємства з виробництва пиломатеріалів мають цінову перевагу на міжнародному ринку, однак, номенклатура товарів досить вузька, що й може перспективним напрямком розвитку для ТОВ «МЄРАНТІ».

Наступним етапом було аналізування існуючого стратегічного планування ТОВ «МЄРАНТІ» шляхом розрахунку основних показників фінансового стану підприємства. Було виявлено, що існуюче стратегічне планування не враховує великі обсяги безнадійної кредиторської заборгованості, яка зростає із зростанням клієнтів, виявлена залежність прибутків ТОВ «МЄРАНТІ» від коливання

валютного курсу та великі втрати від браку. Для узагальнення результатів був проведений SWOT-аналіз ТОВ «МСРАНТИ».

Користуючись проведенням SWOT-аналізом підприємства та розробленою SADT моделлю процесу стратегічного планування підприємства, було проведено стратегічне планування із визначенням необхідних ресурсів для проведення кожного етапу, відповідальних осіб, документів та рішень та результатів від виконання етапу.

Кінцевим результатом стратегічного планування став розроблений стратегічний план розвитку ТОВ «МСРАНТИ», в якому кожний етап плану спрямований на усунення слабких сторін підприємства, визначених попередньо у SWOT-аналізі. Для кожного етапу плану було розроблено рекомендації для покращення того чи іншого процесу. Так було розроблено систему покрокової схеми вибору методу страхування міжнародних контрактів залежно від контрагента, запропоновані шляхи пошуки нових клієнтів, розроблено механізм контролю за використанням деревини на підприємстві та запропоновано придбання обладнання для переробки відходів.

Оцінюючи ефективність рекомендації встановлено, що мінімальне покращення контрактних умов (введення передоплати 30%) дозволить знизити величину інших витрат у 2022 р. ТОВ «МСРАНТИ» на 153,76 тис., що становить 7% від інших витрат. Приріст чистого доходу підприємства від укладання договору з одним клієнтом на кінець 2021 р. становить 6,2% або 633,6 тис. грн. Впровадження моніторингу деревини виявило найбільш ресурсовитратний етап переробки та причини виробничого браку. Було рекомендовано найняти більш кваліфікованих робітників, що зменшить обсяг інших прямих витрат на 5%. Рекомендація придбання міні-заводу для переробки тирси у пелети призведе до зростання чистого доходу від реалізації у 2022 р. на 33,9% або 3707,6 тис. грн,

Отже, покращення стратегічного планування ТОВ «МСРАНТИ» потребує комплексного підходу, що сприятиме не тільки оптимізації внутрішніх процесів діяльності, а і дозволить підприємству вийти на новий економічний рівень..

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Бусел В. Т. Український тлумачний словник : Близько 250 000 слів / укл. та гол. ред. В. Т. Бусел. – Ірпінь: Перун, 2016. – 1692 с.
2. Nickols F. STRATEGY, STRATEGIC MANAGEMENT, STRATEGIC PLANNING AND STRATEGIC THINKING [Електронний ресурс] / Fred Nickols. – 2016. – Режим доступу до ресурсу: https://nickols.us/~nickols1/strategy_etc.pdf.
3. Гудзь О. І. Стратегія розвитку підприємства: сутність та класифікація / О. І. Гудзь. // ЕКОНОМІКА І СУСПІЛЬСТВО. – 2018. – №18. – С. 346–352.
4. Готь О. Я. Стратегія підприємства як чинник його конкурентоспроможності / О. Я. Готь, С. М. Бондаренко. // Ефективна економіка. – 2017. – №6.
5. Тур О. В. Формування поняття стратегія розвитку підприємства. / О. В. Тур. // Інтелект ХХІ. – 2015. – №4. – С. 38–45.
6. Могильна Л. М. Вдосконалення стратегічного управління сільськогосподарським підприємством / Л. М. Могильна. // Економіка та суспільство. – 2018. – №15.
7. МЕНЕДЖМЕНТ / М. М.Шкільняк, О. Ф. Овсянюк-Бердадіна, Ж. Л. Крисько, І. О. Демків. – Тернопіль: Крок, 2017. – 252 с.
8. Рульєв В. А. Менеджмент / В. А. Рульєв, С. О. Гуткевич. – Київ: Центр учбової літератури, 2019. – 312 с.
9. Сільченко І. А. Планування як визначна необхідність розвитку інноваційної діяльності підприємств / І. А. Сільченко, В. М. Архіпова // Вісник Бердянського університету менеджменту і бізнесу. — 2017. — № 4 (40). — С. 63–67.
10. Шевченко В. С. «МЕНЕДЖМЕНТ І АДМІНІСТРУВАННЯ (МЕНЕДЖМЕНТ)» / В. С. Шевченко. – Харків: ХНУМГ ім. О. М.Бекетова, 2016. – 104 с.
11. Стратегічний менеджмент навч. посіб. / За заг. ред. Бутка М. П., М.П.Бутко, М.Ю.Дітковська, С.М.Задорожна та ін. – К. : «Центр учбової літератури», 2016. – 376 с.

12. Сумець О. М. Стратегічний менеджмент : підручник / О. М. Сумець ; МВС України, Харків. нац. ун-т внутр. справ, Кременч. льот. коледж. – Харків : ХНУВС, 2021. – 208 с.
13. Євтушенко В. А. Дослідження та вдосконалення стратегічного планування зовнішньоекономічної діяльності підприємства / В. А. Євтушенко, В. І. Ляшевська, Ю. В. Чупринюк. // БІЗНЕС ІНФОРМ. – 2020. – №6. – С. 23–29.
14. Бреус С. В. Стратегічне планування інноваційного розвитку промислового підприємства / С. В. Бреус, Л. О. Шатненко. // ЕКОНОМІКА І СУСПІЛЬСТВО. – 2018. – №18. – С. 292–301.
15. Kabeyi M. Organizational strategic planning, implementation and evaluation with analysis of challenges and benefits / Kabeyi. // International Journal of Applied Research. – 2019. – №5. – С. 27–32.
16. Thomas R.K. Strategic Planning. In: Health Services Planning. – Springer, New York, NY, 2021. – pp. 215–245.
17. Стратегічне планування розвитку об'єднаної територіальної громади: навч. посіб / Берданова О.В., Вакуленко В.М., Валентюк І. В., Ткачук А. Ф. – К.: - 2017. – 121с.
18. Каличева Н. Є. Вплив стратегічного планування на забезпечення конкурентоспроможності підприємств залізничного транспорту / Н. Є. Каличева. // НАЦІОНАЛЬНА ЕКОНОМІКА. – 2019. – №1. – С. 33–36.
19. Тертичка В.В. Стратегічне управління підручник Київ «К.І.С.», 2017. – 932 с.
20. Морозова М. Е. Стратегічне планування. Поняття і етапи стратегічного планування. / М. Е. Морозова. // Scientific Journal Virtus. – 2019. – №35. – С. 267–270.
21. Трохимець О. І. Практика стратегічного планування в системі управління розвитком туризму в Україні / О. І. Трохимець, Т. В. Шелеметьєва. // Держава та регіони. – 2018. – №4. – С. 70–77.
22. Гордієнко М. І. Стратегічне планування в аграрному секторі / М. І. Гордієнко, Ю. В. Єльнікова. // Причорноморські економічні студії. – 2016. – №3. – С. 123–127.

23. Weller J. How to Use Strategic Planning Frameworks and Models [Електронний ресурс] / Joe Weller // Smartsheet. – 2019. – Режим доступу до ресурсу: <https://www.smartsheet.com/strategic-planning-models>.
24. Kerzner H. Using the Project Management Maturity Model: Strategic Planning for Project Management, 3rd Edition / Kerzner. – New Jersey: Jon Wiley & Sons Inc., Hoboken, 2019. – 320 с.
25. Сидорук Є. О. Стратегічне планування розвитку великого підприємства / Є. О. Сидорук. // ЕКОНОМІКА І СУСПІЛЬСТВО. – 2016. – №8. – С. 322–329.
26. Бойко А. Планування регіонального розвитку в Україні / А. Бойко. // ВІСНИК КНТЕУ. – 2017. – №1. – С. 19–35.
27. Daisy Gulçin ERBAS. Identification and application of most important stages of strategic planning on local us business [Електронний ресурс] / Daisy Gulçin ERBAS // Central and Eastern European Online. – 2021. – Режим доступу до ресурсу: <https://www.ceeol.com/search/viewpdf?id=820967>.
28. Міняйленко І. В. Теоретичні аспекти стратегічного планування розвитку підприємств / І. В. Міняйленко, О. В. Гайжук. // Глобальні та національні проблеми економіки. – 2015. – №5. – С. 512–515.
29. Кухтик Т. В. ДОСЛІДЖЕННЯ МЕТОДІВ, МОДЕЛЕЙ ТА ІНФОРМАЦІЙНИХ ТЕХНОЛОГІЙ ЕКСПЕРТНОГО ОЦІНЮВАННЯ РЕЗУЛЬТАТІВ ТЕХНОЛОГІЧНОГО ПРОЦЕСУ / Т. В. Кухтик, І. А. Гетьман, М. А. Держевецька. // Зб. наук. пр. НУК. – Миколаїв. – 2020. – №3.
30. Forestry Production and Trade [Електронний ресурс] // FAOSTAT – Режим доступу до ресурсу: <https://www.fao.org/faostat/en/#data/FO>.
31. Data Tables for Forest Products Annual Market Review [Електронний ресурс] // United Nations Economic Commission for Europe. – 2020. – Режим доступу до ресурсу: <https://unece.org/forests/fpamr2020-annex>.
32. Митна статистика [Електронний ресурс] // Державна фіскальна служба України – Режим доступу до ресурсу: <http://sfs.gov.ua/ms/>.

33. Про особливості державного регулювання діяльності суб'єктів підприємницької діяльності, пов'язаної з реалізацією та експортом лісоматеріалів : Закон України від 24.10.2020 р. № 2860-IV.
34. Курс валют в Україні [Електронний ресурс] // Мінфін – Режим доступу до ресурсу: <https://minfin.com.ua/ua/currency/>.
35. Стратегічний менеджмент: навч. посіб. / За заг. ред. Бутка М. П. – К. : «Центр учбової літератури», 2016. – 376 с.
36. Ігнат'єва І. А. Стратегічний менеджмент / І. А. Ігнат'єва. – Київ: Каравела, 2019. – 464 с.
37. Ткачова С. С. Стратегічний менеджмент / С. С. Ткачова. – Харків: ХДУХТ, 2019. – 217 с.
38. Забродська Г.І., Забродська Л.Д., Пічугіна Т.С., Грінько А.П. Стратегічний менеджмент: Частина 1 «Теоретичні засади формування системи стратегічного управління в організації» / Забродська Г.І. – Х. : ХДУХТ, 2017- 119с.
39. Піжук О. І. Стратегія підприємства / О. І. Піжук. – Ірпінь: Університет ДФС України, 2018. – 390 с. – («На допомогу студенту УДФСУ»; т. 34).
40. Піжук О. І. Методика проведення SWOT-аналізу як передумови прийняття стратегічних рішень на підприємстві / О. І. Піжук, М. С. Пронькін. // Глобальні та національні проблеми економіки / Миколаївський національний університет імені В.О. Сухомлинського. – 2017. – №16. – С. 427–434.

ДОДАТКИ

Додаток А

Спрощений фінансовий звіт ТОВ «МЄРАНТІ» за 2017р.

Зареєстровано за №
0501988344
Дата реєстрації:

Додаток 2
до Положення (стандарту)
бухгалтерського обліку 25

СПРОЩЕНИЙ ФІНАНСОВИЙ ЗВІТ
суб'єкта малого підприємництва

		КОДИ		
		2018	01	01
Підприємств	Дата (рік, місяць, ч			
Товариство з обмеженою відповідальністю "Мєранті"	за ЄДРПОУ	33698541		
Територія Сумська	за КОАТУ	5910136300		
Організаційно-правова	Товариство з обмеженою відповідальністю	240		
Вид економічної дія:	Оптова торгівля деревною, будівельними матеріалами та	46.73		
Середня кількість працівників,	3			
Одиниця вівис. грн. з одним десятковим				
Адреса, тел	40030 м.Суми, вул.Петропавлівська, буд.86	(0542) 322330		

Баланс на 31.12.2017 р.

форма № 1-мс/од за ДКУ/1801006

Актив	Код рядка	На початок звітного	На кінець звітного
1	2	3	4
I. Необоротні активи			
Основні засоби	1010	-	-
первісна вартість	1011	-	-
знос	1012	(-)	(-)
Інші необоротні активи	1090	-	-
Усього за розділом I	1095	-	-
II. Оборотні активи			
Запаси	1100	485.9	721.1
Поточна дебіторська заборгованість	1155	2 502.5	1 796.1
Гроші та їх еквіваленти	1165	200.7	1 182.6
Інші оборотні активи	1190	-	-
Усього за розділом II	1195	3 189.1	3 699.8
Баланс	1300	3 189.1	3 699.8
Пасив	Код рядка	На початок звітного	На кінець звітного
1	2	3	4
I. Власний капітал			

Капітал	1400	33.2	33.2
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	1420	126.6	251.9
Усього за розділом I	1495	159.8	285.1
II. Довгострокові зобов'язання, пільове фінанс	1595	-	-
III. Поточні зобов'язання			
Короткострокові кредити банків	1600	-	-
Поточна кредиторська заборгованість за:			
товари, роботи, послуги	1615	1 174.3	1 360.2
розрахунки з бюджетом	1620	28.6	27.5
розрахунками зі страхування	1625	-	-
розрахунками з оплати праці	1630	-	-
Інші поточні зобов'язання	1690	1 826.4	2 027.0
Усього за розділом III	1695	3 029.3	3 414.7
Баланс	1900	3 189.1	3 699.8

2. Звіт про фінансові результати
за Рік 2017

	Код раху	форма № 2-г	Код за	1801007
		За звітний період	За аналогічний період	
1	2	3	4	
Чистий дохід (виручка) від реалізації продукції (т	2000	9 314.1	10 215.1	
Інші доходи	2160	414.4	222.4	
Разом доход(2000+2160)	2280	9 728.5	10 437.5	
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робі	2050	(9 111.0)	(9 893.7)	
Інші витрати	2165	(464.7)	(384.6)	
Разом витрати (2050+2165)	2285	9 575.7	10 278.3	
Фінансовий результат до оподаткування (2280 - 2	2290	152.8	159.2	
Податок на прибуток	2300	(27.5)	(28.7)	
Витрати (доходи), які зменшують (збільшують)	2310	-	-	
фінансовий				
Чистий прибуток (збиток) (2290 - 2300 - (+) 2310	2350	125.3	130.5	

Керівник

(підпис)

Гаврилін Василь

(ініціали, прізвище)

Головний бухгалтер

(підпис)

не передбачено

(ініціали, прізвище)

Спрощений фінансовий звіт ТОВ «МЄРАНТІ» за 2018р.

Зареєстровано за №:
0603254623
Дата реєстрації:

Додаток 2
до Положення (стандарту)
бухгалтерського обліку 25

СПРОЩЕНИЙ ФІНАНСОВИЙ ЗВІТ
суб'єкта малого підприємництва

		КОДИ		
		2019	01	01
Підприємств	Товариство з обмеженою відповідальністю "Мєранті"	за ЄДРПОУ		
Територія		за КОАТУ		
Організаційно-правова		за КОПФГ		
Вид економічної дія.		за КВЕД		
Середня кількість працівників,		3		
Одиниця втис. грн. з одним десятковим				
Адреса, тел		40030 м.Суми, вул.Петропавлівська, буд.86		
		0506983868		

Баланс на **31.12.2018** р.

форма № 1-мс од за ДКУ, 1801006

Актив	Код рядка	На початок звітного	На кінець звітного
1	2	3	4
I. Необоротні активи			
Основні засоби	1010	-	-
первісна вартість	1011	-	-
знос	1012	(-)	(-)
Інші необоротні активи	1090	-	-
Усього за розділом I	1095	-	-
II. Оборотні активи			
Запаси	1100	721.1	1 607.0
Поточна дебіторська заборгованість	1155	1 796.1	1 559.0
Гроші та їх еквіваленти	1165	1 182.6	790.8
Інші оборотні активи	1190	-	125.4
Усього за розділом II	1195	3 699.8	4 082.2
Баланс	1300	3 699.8	4 082.2
Пасив	Код рядка	На початок звітного	На кінець звітного
1	2	3	4
I. Власний капітал			

Капітал	1400	33.2	33.2
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	1420	251.9	283.0
Усього за розділом І	1495	285.1	316.2
ІІ. Довгострокові зобов'язання, цільове фінансування	1595	-	-
ІІІ. Поточні зобов'язання			
Короткострокові кредити банків	1600	-	-
Поточна кредиторська заборгованість за:			
товари, роботи, послуги	1615	1 360.2	3 027.7
розрахунки з бюджетом	1620	27.5	6.8
розрахунками зі страхування	1625	-	-
розрахунками з оплати праці	1630	-	-
Інші поточні зобов'язання	1690	2 027.0	731.5
Усього за розділом ІІІ	1695	3 414.7	3 766.0
Баланс	1900	3 699.8	4 082.2

2. Звіт про фінансові результати

за Рік 2018

форма № 2-н Код за 1801007

	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період
1	2	3	4
Чистий дохід (виручка) від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	2000	12 673.1	9 314.1
Інші доходи	2160	268.4	414.4
Разом доходу (2000+2160)	2280	12 941.5	9 728.5
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	2050	(12 171.6)	(9 111.0)
Інші витрати	2165	(732.0)	(464.7)
Разом витрати (2050+2165)	2285	12 903.6	9 575.7
Фінансовий результат до оподаткування (2280 - 2285)	2290	37.9	152.8
Податок на прибуток	2300	(6.8)	(27.5)
Витрати (доходи), які зменшують (збільшують) фінансовий результат до оподаткування	2310	-	-
Чистий прибуток (збиток) (2290 - 2300 - (+) 2310)	2350	31.1	125.3

Керівник

(підпис)

Гаврилін Василь

(ініціали, прізвище)

Головний бух

(підпис)

не передбачено

(ініціали, прізвище)

Додаток В

Спрощений фінансовий звіт ТОВ «МІСРАНТІ» за 2019р.

Зареєстровано за №:
0909503316
дата реєстрації:

Додаток 2
до Національного положення (стандарту)
бухгалтерського обліку 25 "Спрощена

Фінансова звітність мікропідприємства

Підприємств	Дата (рік, місяць, ч	Коди		
		2020	01	01
Товариство з обмеженою відповідальністю "Місранті"	за ЄДРПОУ	33698541		
Територія Сумська область, м. Суми, зарпчний Р	за КОАТУ	5910136300		
Організаційно-правова	Товариство з обмеженою відповідальністю за КОПФГ	240		
Вид економічної дія	Оптова торгівля деревиною, будівельними матеріалами та за КВЕД	46.73		
Середня кількість працівників,	3			
Одиниця витис. грн. з одним десятковим				
Адреса, тел	40030 м.Суми, вул.Петропавлівська, буд.86	0506983868		

1. Баланс на 31.12.2019 р. Форма № 1-м од за ДКУ 1801006

Актив	Код рядка	На початок звітного	На кінець звітного
1	2	3	4
I. Необоротні активи			
Основні засоби	1010	-	2 102.8
первісна вартість	1011	-	2 201.0
знос	1012	(-)	(98.2)
Інші необоротні активи	1090	-	-
Усього за розділом I	1095	-	2 102.8
II. Оборотні активи			
Запаси	1100	1 607.0	1 906.0
Поточна дебіторська заборгованість	1155	1 559.0	1 778.9
Гроші та їх еквіваленти	1165	790.8	130.8
Інші оборотні активи	1190	125.4	165.1
Усього за розділом II	1195	4 082.2	3 980.8
Баланс	1300	4 082.2	6 083.6
Пасив	Код рядка	На початок звітного	На кінець звітного
1	2	3	4
I. Власний капітал			
Капітал	1400	33.2	33.2

Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	1420	283.0	310.6
Усього за розділом І	1495	316.2	343.8
ІІ. Довгострокові зобов'язання, цільове фінанс	1595	-	-
ІІІ. Поточні зобов'язання			
Короткострокові кредити банків	1600	-	-
Поточна кредиторська заборгованість за:			
товари, роботи, послуги	1615	3 027.7	3 883.0
розрахунки з бюджетом	1620	6.8	6.1
розрахунками зі страхування	1625	-	-
розрахунками з оплати праці	1630	-	-
Інші поточні зобов'язання	1690	731.5	1 850.7
Усього за розділом ІІІ	1695	3 766.0	5 739.8
Баланс	1900	4 082.2	6 083.6

2. Звіт про фінансові результати
за Рік 2019

форма № 2-н

Код за ДК

1801007

Стаття	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період
1	2	3	4
Чистий дохід (виручка) від реалізації продукції (т	2000	12 326.5	12 673.1
Інші доходи	2160	119.2	268.4
Разом доходу (2000+2160)	2280	12 445.7	12 941.5
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт	2050	(11 296.0)	(12 171.6)
Інші витрати	2165	(1 116.0)	(732.0)
Разом витрати (2050+2165)	2285	12 412.0	12 903.6
Фінансовий результат до оподаткування (2280 - 2285)	2290	33.7	37.9
Податок на прибуток	2300	(6.1)	(6.8)
Витрати (доходи), які зменшують (збільшують) фінансовий	2310	-	-
Чистий прибуток (збиток) (2290 - 2300 - (+) 2310)	2350	27.6	31.1

Керівник

(підпис)

Гаврилін Василь

(ініціали, прізвище)

Головний бухгалтер

(підпис)

не передбачено

(ініціали, прізвище)

Додаток Г

Спрощений фінансовий звіт ТОВ «МІРАНТИ» за 2020р.

Зареєстровано за №:	90056
Пробито	
Дата реєстрації:	27.01.2021 16:56

Додаток 2
до Національного положення (стандарту) бухгалтерського обліку 25 "Спрощена фінансова звітність" (пункт 5 розділу I)

Фінансова звітність мікропідприємства

Підприємство	Дата (рік, місяць, число)	Коди		
		2021	01	01
Товариство з обмеженою відповідальністю "Міранті"	за ЄДРПОУ	33698541		
Територія СУМСЬКА ОБЛАСТЬ, ЗАРІЧНИЙ Р-Н	за КОАТУУ	5910136300		
Організаційно-правова форма господарювання Товариство з обмеженою відповідальністю	за КОП+Г	240		
Вид економічної діяльності Оптова торгівля деревиною, будівельними матеріалами та санітарно-технічним обладнанням	за КВЕД	46.73		
Середня кількість працівників	2			
Одиниця виміру: тис. грн. з одним десятковим знаком				
Адреса, телефон	40030 м.Суми, вул.Петропавлівська, буд.86	0506983868		

І. Баланс на
на 31.12.2020 р.

Форма № 1-мс

Код за ДКУД 1801006

Актив	Код рядка	На початок звітного року	На кінець звітного періоду
1	2	3	4
I. Необоротні активи			
Основні засоби	1010	2 102.8	1 145.7
первісна вартість	1011	2 201.0	1 462.6
знос	1012	(98.2)	(316.9)
Інші необоротні активи	1090	-	-
Усього за розділом I	1095	2 102.8	1 145.7
II. Оборотні активи			
Запаси	1100	1 906.0	776.9
Поточна дебіторська заборгованість	1133	1 778.9	1 432.1
Гроші та їх еквіваленти	1163	130.8	53.0
Інші оборотні активи	1190	165.1	142.6
Усього за розділом II	1195	3 980.8	2 404.6
Баланс	1300	6 083.6	3 550.3
Пасив	Код рядка	На початок звітного року	На кінець звітного періоду
1	2	3	4
I. Власний капітал			
Капітал	1400	33.2	33.2
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	1420	310.6	368.8
Усього за розділом I	1495	343.8	402.0
II. Довгострокові зобов'язання, цільове фінансування та забезпечення	1593	-	-

III. Поточні зобов'язання			
Короткострокові кредити банків	1600	-	-
Поточна кредиторська заборгованість за:			
товари, роботи, послуги	1615	3 883.0	3 094.6
розрахунки з бюджетом	1620	6.1	12.8
розрахунками зі страхування	1625	-	-
розрахунками з оплати праці	1630	-	-
Інші поточні зобов'язання	1690	1 850.7	40.9
Усього за розділом III	1695	5 739.8	3 148.3
Баланс	1900	6 083.6	3 550.3

2. Звіт про фінансові результати
за Рік 2020

Форма № 2-мс
Код за ДКУД

1801007

Стаття	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	3	4
Чистий дохід (виручка) від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	2000	10 231.0	12 326.5
Інші доходи	2160	1 312.0	119.2
Разом доходи (2000+2160)	2280	11 543.0	12 445.7
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	2050	(9 274.3)	(11 296.0)
Інші витрати	2165	(2 197.7)	(1 116.0)
Разом витрати (2050+2165)	2285	11 472.0	12 412.0
Фінансовий результат до оподаткування (2280 - 2285)	2290	71.0	33.7
Податок на прибуток	2300	(12.8)	(6.1)
Витрати (доходи), які зменшують (збільшують) фінансовий результат після оподаткування	2310	-	-
Чистий прибуток (збиток) (2290 - 2300 - (+) 2310)	2350	58.2	27.6

Керівник

(підпис)

Гавриш В'асиль В'асильович

(підпис, прізвище)

Головний бухгалтер

(підпис)

не передбачено

(підпис, прізвище)

Довідка про використання результатів випускної кваліфікаційної роботи

**ТОВАРИСТВО З ОБМЕЖЕНОЮ ВІДПОВІДАЛЬНІСТЮ
«МСРАНТІ»**

Україна, 40000, м. Суми, вул. Петропавлівська, 86, тел. +380502717557 E-mail: meranti73@gmail.com,
п/р 26000055004578 МФО 337546 ПАТ КБ «Приватбанк» м. Суми, Код ЄДРПОУ 33698541

ДОВІДКА

про використання результатів випускної кваліфікаційної роботи

Гавриліної Дар'ї Василівни

в процесі забезпечення ефективної діяльності

ТОВ «МСРАНТІ»

Результати, висновки і рекомендації наукових досліджень студентки Київського національного торговельно-економічного університету Гавриліної Дар'ї Василівни застосовують у ТОВ «МСРАНТІ», а саме: на основі розробленої системи повного циклу контролю за використанням сировини було прийнято ефективне управлінське рішення щодо мінімізації втрат від браку, що дозволило підприємству наростити резерви для інвестування в модернізацію обладнання.

29.09.2021



Директор ТОВ «МСРАНТІ»

Гаврилін В.В.