

Державний торговельно-економічний університет

Кафедра менеджменту

ВИПУСКНА КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

на тему:

«Збалансування методів стратегічного планування на підприємстві»

(за матеріалами ТОВ «Епіцентр К», м. Київ)

Студента 4 курсу 9 групи
спеціальності 073 «Менеджмент»
освітньої програми
«Управління бізнесом»
першого (бакалаврського)
рівня

Кучеренко Олександра
Ігоровича

Науковий керівник:
кандидат технічних наук,
доцент

Безус Алла
Миколаївна

Гарант освітньої програми:
кандидат економічних наук,
доцент

Підкамінний Ігор
Миколайович

Київ 2023

ПЛАН

ВСТУП.....	3
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ТА МЕТОДИЧНІ ПІДХОДИ ДО ЗБАЛАНСУВАННЯ МЕТОДІВ СТРАТЕГІЧНОГО ПЛАНУВАННЯ НА ПІДПРИЄМСТВІ.....	5
1.1. Сутність та значення стратегічного планування на підприємстві.....	5
1.2. Методичні підходи до формування та збалансування методів стратегічного планування на підприємстві.....	11
РОЗДІЛ 2 ДОСЛІДЖЕННЯ ПРОЦЕСУ СТРАТЕГІЧНОГО ПЛАНУВАННЯ НА ТОВ «ЕПІЦЕНТР К».....	19
2.1. Профіль діяльності підприємства	19
2.2. Аналіз та оцінка стану процесу та методів стратегічного планування на підприємстві	24
РОЗДІЛ 3 ВДОСКОНАЛЕННЯ ПРОЦЕСУ ЗБАЛАНСУВАННЯ МЕТОДІВ СТРАТЕГІЧНОГО ПЛАНУВАННЯ НА ТОВ «ЕПІЦЕНТР К».....	34
ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ.....	44
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	46
ДОДАТКИ.....	49

ВСТУП

Актуальність теми. Для успішного розвитку кожного окремого підприємства, а також економіки загалом, необхідно розробляти «шлях» становлення, розвитку підприємства, тобто планувати кроки, якими буде підприємство йти до поставленої мети. Таким чином, менеджмент крупного підприємства, або власник малого підприємства має розробляти з урахуванням всіх факторів середовища, в якому функціонує підприємство стратегію і тактику розвитку. Більшість розробляють в умовах невизначеності лише тактичні плани, не беручи до уваги важливість саме стратегічного планування, в якому відображається візія та місія підприємства. Маючи власну стратегію на 5-7 років, підприємство може створювати безліч тактичних планів для досягнення головної місії, цілі підприємства, коригуючи ці плани відповідно до наявних ризиків та змінюваних умов, в яких функціонує підприємство. Наразі у підприємства є і зовнішні, і внутрішні ризики (фактори впливу), які необхідно враховувати при розробці стратегії, - це і політична нестабільність, і обмеженість деяких видів ресурсів, інфляція, військові дії, відсутність великих інвесторів на території країни через війну, нестабільне податкове законодавство, міграція робочої сили за кордон, у т.ч. висококваліфікованої, і глобальні зміни пов'язаних економік. Саме всі ці ризики і повинен врахувати, виміряти та відобразити при плануванні стратегії підприємства менеджер. Адже, знаючи ризики та їх можливий вплив на підприємство, можна коригувати стратегію ще на етапі планування.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Аналізом питання стратегічного планування займалися як вітчизняні, так і іноземні економісти, вчені: Богацька М.Н., Бланк І.О., Горячук В.Ф., Гафурова В.К. Але проблема впровадження теоретичних досліджень на практиці залишається невирішеною.

Мета дослідження - розкриття системи стратегічного планування на підприємстві.

Завдання дослідження:

1. Розглянути теоретичні та методичні підходи до формування системи стратегічного планування на підприємстві.
2. Дослідити процес стратегічного планування на обраному підприємстві.
3. Вдосконалити процес формування системи стратегічного планування на обраному підприємстві.

Об'єкт дослідження – формування системи стратегічного планування на підприємстві.

Предмет дослідження - система стратегічного планування на підприємстві

Методи дослідження:

Інформаційна база дослідження – фінансова та управлінська звітність підприємства, праці вітчизняних і зарубіжних науковців з проблеми дослідження, інформаційні ресурси Internet.

Практичне значення (апробація) результатів дослідження: запропоновані вдосконалення процесу формування стратегічного планування на підприємстві ТОВ «Епіцентр К».

Структура роботи.

Основний текст роботи (до початку списку використаних джерел) становить 44 сторінки, в т.ч. 5 таблиць, 20 рисунків. Список використаних джерел містить 22 найменування, викладених на 3 сторінках. Робота містить 5 додатків, викладених на 5 сторінках.

РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ТА МЕТОДИЧНІ ПІДХОДИ ДО ЗБАЛАНСУВАННЯ МЕТОДІВ СТРАТЕГІЧНОГО ПЛАНУВАННЯ НА ПІДПРИЄМСТВІ

1.1. Сутність та значення стратегічного планування на підприємстві

В ході діяльності підприємства (його заснування, розвиток) постійним процесом управлінської діяльності є планування (як стратегічне, так і тактичне, оперативне). Стратегія визначається власником підприємства (або власниками, радою директорів), і є шляхом досягнення головної місії, мети існування підприємства. Місія зазвичай є глобальною, майже не досяжною окремим підприємством самостійно, наприклад, зменшення рівня безробіття в країні або поліпшення рівня життя населення у бідних країнах, тобто це бачення змін у громадах, спільнотах, країні, світу через діяльність підприємства. Тому підприємство в стратегії розробляє мету – це конкретний результат, бачення того, де власники хочуть, щоб опинилось підприємство через декілька років. В умовах невизначеності та швидких змін актуальним є швидке стратегування. Якою має бути стратегія – вирішує само підприємство, стратегії можуть бути як короткими, так і системними, що містять багато деталей ведення справи. При стратегуванні треба враховувати всі обмеження, що має підприємство (фінансові ресурси, час, людські ресурси, та інші).

Таким чином, *стратегія* – це комбінація із запланованих дій і швидких рішень з адаптації підприємства до нової ситуації, до нових можливостей набуття конкурентних переваг і нових загроз послаблення його конкурентних позицій.

Нижче розглянемо еволюцію поняття стратегії та її розуміння різними економістами (табл.1.1).

Таблиця 1.1

Види поняття «Стратегія»

Поняття стратегії	Тлумачення поняття
Стратегія (від грец.στρατηγία)	мистецтво розгортання військ у бою
Стратегія (словник іноземних слів (за редакцією О. С. Мельничука)	найважливіша частина військового мистецтва. Включає теорію і практику ведення війни, військових кампаній і великих бойових операцій.
Стратегія (словник іноземних слів (за редакцією О. С. Мельничука)	мистецтво керівництва суспільною, політичною боротьбою
Стратегія (С. І. Ожегов [«Словарь русского языка», 1983])	це наука ведення війни, мистецтво ведення війни
Термін "стратегія" стає терміном євроамериканського походження з 80х років минулого століття	
Стратегія (М. Шерон Остер)	це зобов'язання діяти певним чином: таким, а не іншим
Стратегія (А. Д. Чандлер, класик стратегічного планування)	визначення основних довгострокових цілей і завдань підприємства, прийняття курсу дій і розподілу ресурсів, необхідних для виконання поставлених цілей
Стратегія (М. Мескон, М. Альберт, Ф. Хедоурі, книга "Основи менеджменту")	«Стратегія – це загальний, усебічний план досягнення цілей
Стратегія (А. Томпсон і А. Стрікланд)	це план управління фірмою, спрямований на зміцнення її позицій, задоволення споживачів і досягнення поставлених цілей
Стратегія (за теорією ігор)	план дій у конкретній ситуації, що залежить від вчинків опонента
Стратегія (Ігор Ансофф у «Стратегическое управление», 1989)	перелік правил для прийняття рішень, якими організація користується у своїй діяльності
В сучасній економічній літературі стратегія починає розглядатись як процес і як результат, як зразок і як мета управління	
Стратегія (З. Є. Шершньова, С. В. Оборська) розглядають стратегію як позиція на ринках	конкретизована в конкретних показниках позиція в середовищі, що займає підприємство; це своєрідний погляд на внутрішнє і зовнішнє середовище і спроба визначити шляхи ефективного пристосування до зовнішніх, не контрольованих фірмою факторам
Стратегія (Пітер Дойль)	комплекс застосовуваних менеджментом рішень по розміщенню ресурсів підприємства і досягненню довгострокових конкурентних переваг на цільових ринках
Стратегія (Генрі Мінцберг)	«Кожне визначення стратегії додає важливі елементи до нашого розуміння стратегії, примушуючи нас ставити фундаментальні питання про організації і їхній розвиток узагалі»

Джерело: розроблено автором на основі [1]

Як видно із таблиці, еволюція поняття бере свій початок від військового значення, починаючи з Греції до економічного значення в ХХ столітті. Навіть розглядаючи стратегію у сучасному економічному вимірі економісти давали різні тлумачення поняттю відповідно до етапів розвитку економічних відносин, появі економічних криз, зміні підходів до розуміння самої стратегії та стратегічного менеджменту. Кожне поняття дає важливі особливості розуміння стратегії, узагальнення різних рис поняття, аналіз його еволюції.

Кожна стратегія повинна мати відповіді на 4 ключові питання:

1. В яких умовах знаходиться зараз підприємство? Які його принципи діяльності, цілі, місія? На цьому етапі доречно застосовувати такі інструменти як бізнес-модель, карта конкурентів, SWOT-аналіз, PESTEL-аналіз, опис цільових аудиторій, ревізія ресурсів, що є у підприємства на даний момент.
2. Яких цілей підприємство планує досягти? Це бачення того, яких прагнень, задач, цілей планує досягти підприємство через декілька років. Це етап створення візії підприємства – бажаного стану компанії.
3. Які фактори заважають досягненню поставленої мети підприємством? Це визначення ризиків та бар'єрів щодо досягнення цілей, візії підприємства.
4. Який план дій розробити, щоб досягти поставлених цілей з урахуванням можливих ризиків?

Таким чином, кожне підприємство у невизначених обставинах має розробити кілька варіантів стратегії.

Розглянемо рівні стратегії, що розробляється підприємством. Існує 3 види в залежності від ієрархії прийнятих рішень: корпоративна стратегія, ділова та функціональна стратегії.

Корпоративна стратегія (портфельна) – основна стратегія, що задає напрям розвитку підприємства, його основні цілі, а також в цій стратегії

обираються підрозділи підприємства, в які будуть направлені інвестиції. На цьому рівні розробляється і узгоджується продуктова стратегія.

Ділова стратегія (або бізнес-стратегія) – розробляється на рівні господарських підрозділів, метою якої є конкурентоспроможність цих підрозділів, перерозподіл ресурсів у підрозділі по виконуваним задля досягнення мети задачам.

Сформулюємо основні етапи стратегії (рис. 1.1).

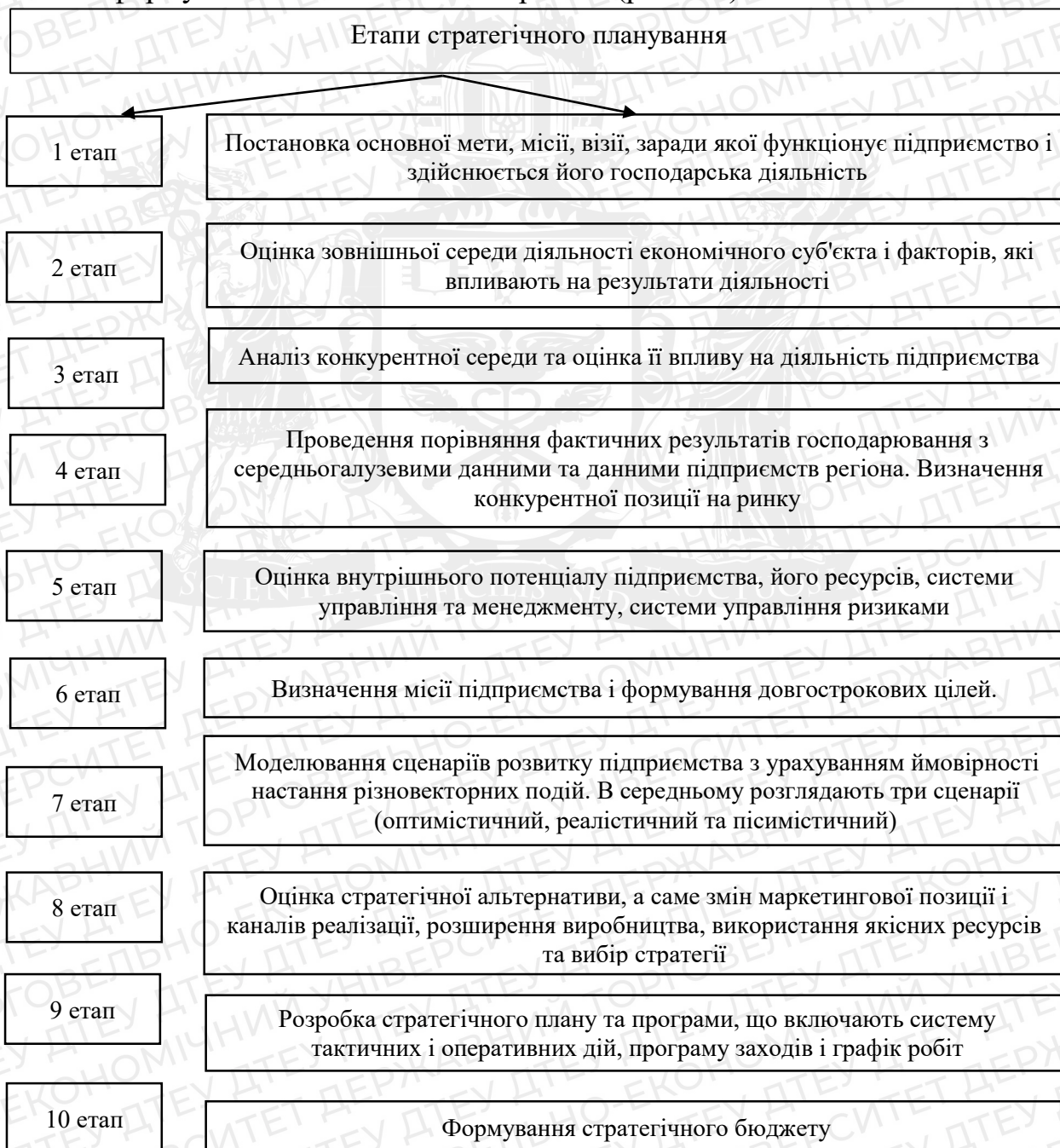


Рис. 1.1. Основні етапи стратегічного планування на підприємствах

Джерело: розроблено автором на основі [2]

Функціональна стратегія – стратегія, що розробляється функціональними відділами і службами підприємства на основі корпоративної і ділової, наприклад, фінансова, маркетингова, виробнича, комунікативна стратегія, розвитку персоналу та інші види. Єдине правило – всі рівні стратегій повинні бути пов’язані, узгоджені та відповідати стратегічному плану та досягненню мети [5].

Стратегія виступає як сукупність управлінських рішень щодо перспективного її розвитку [2, с.16]. Стратегія є основою при обиранні напрямку розвитку підприємства, вона повинна враховувати всі фактори, що впливають на підприємство, і на які може або не може впливати само підприємство (контрольовані та неконтрольовані), ризики виникнення подій, що можуть негативно вплинути на досягнення мети та місії, що закладені власниками в стратегії.

Розглянемо основні управлінські функції, які виконує стратегічне планування (рис. 1.2).



Рис. 1.2. Функції стратегічного планування

Джерело: розроблено автором на основі [3]

При формуванні стратегії дуже важливим є проведення аналізу факторів впливу через інструменти PESTEL-аналізу та SWOT-аналізу.

Завдяки таким видам аналізу підприємство матиме рамки, в межах яких можна створювати власну стратегію, бачити обмеження розвитку, ризики та ефективно керувати ними.

Нижче розглянемо принципи стратегії (рис. 1.3).



Рис. 1.3. Принципи стратегії

Джерело: розроблено автором на основі [5]

Таким чином, стратегічне планування ґрунтується на наступних принципах:

- ✓ прозорості,
- ✓ обґрунтованості,

- ✓ легітимності,
- ✓ адекватності,
- ✓ підконтрольності,
- ✓ конкурентоспроможності,
- ✓ адаптивності,
- ✓ ефективності.

Також важливим є як на стадії планування, так і в процесі діяльності підприємства аналіз ризиків (внутрішніх і зовнішніх), які можуть негативно вплинути як на саму стратегію (тобто на недосяжність поставлених цілей через обмеження), так і часові рамки виконання поставлених задач підприємством в рамках визначеної стратегії.

Таким чином, розглянувши еволюцію поняття стратегії, розкривши визначення стратегічного планування, було визначено основні етапи, функції та принципи стратегічного планування, перейдемо до визначення стратегій розвитку підприємства, визначимо критерії, що впливають на вибір стратегії підприємством.

1.2. Методичні підходи до формування та збалансування методів стратегічного планування на підприємстві

Стратегічне планування в сучасних умовах, з одного боку, не можна вважати ефективним (не тільки на рівні підприємства, але і на державному рівні), що пов'язано з політичною, соціальною, економічною нестабільністю, а також з військовими діями на території країни, а, з іншого боку, воно є вкрай важливим для підприємства у таких невизначених умовах, тому як задає напрямок розвитку підприємства, дозволяє побачити ризики та фактори, що впливають або можуть негативно вплинути на досягнення цілей підприємства.

Саме тому зараз основною функцією планування виступає контроль – постійний, з аналізом та врахуванням всіх можливих ризиків для підприємства у невизначених умовах. Такий контроль дозволить швидко приймати регулюючі рішення щодо виконання та досягнення намічених стратегічних цілей підприємства [4].

Саме тому зараз на підприємствах повинна створюватись трирівнева система планування, що може бути гнучкою та адаптованою до сучасних швидкозмінних умов.

Методологічною основою стратегічного планування має стати механізм адаптації планів до умов, що змінюються. Тобто всі плани, що розробляються відповідно до стратегії повинні бути гнучкими та швидко адаптованими до змінюваних умов, впливу як зовнішніх, так і внутрішніх факторів.

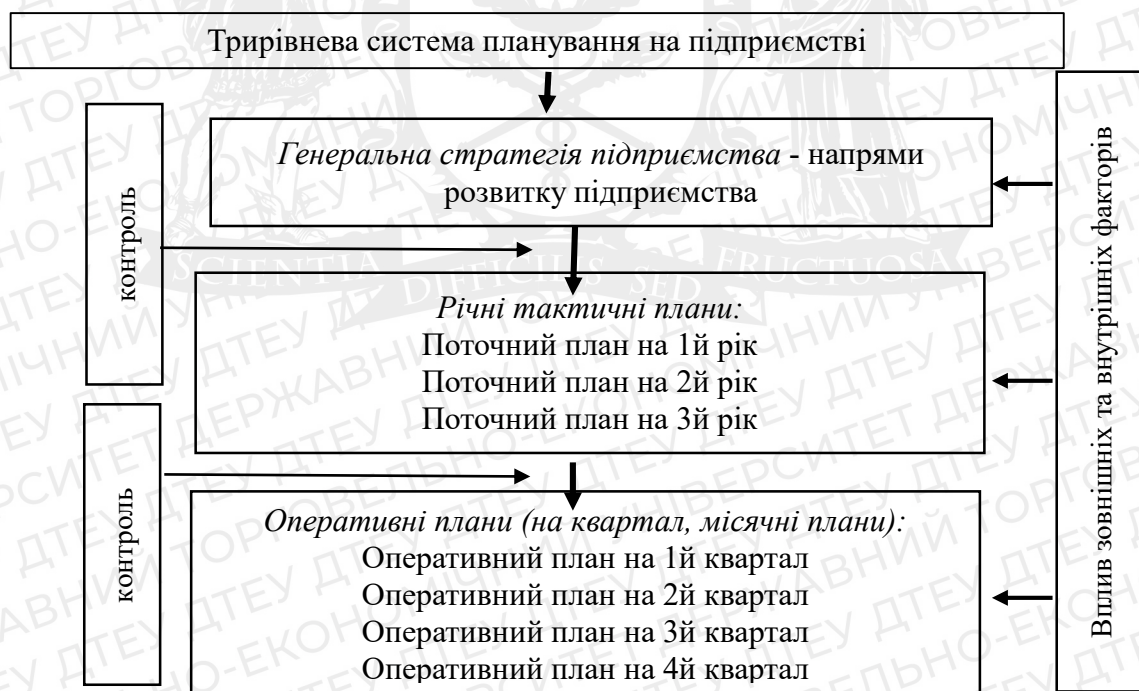


Рис 1.4. Методологія трирівневого планування на підприємстві

Джерело: розроблено автором на основі [6]

Таким чином, всі процеси різних рівнів повинні узгоджуватись між собою, тому як є пов'язаними, взаємозалежними та впливають один на одного. Всі показники різних структурних підрозділів також повинні

узгоджуватись для формування єдиної замкненої системи керування. Всі планові показники повинні бути точно розрахованими та доведеними до виконавців (контрольним показником буде обсяг фінансових ресурсів для досягнення стратегічної мети, та виконання тактичних, оперативних планів). Динаміку реалізації стратегії можна поррахувати через показники співвідношення планових (контрольних) та фактичних показників. Наприклад, показник Індекс динаміки фінансового розвитку підприємства покаже швидкість досягнення стратегічної мети підприємством. Показник рахують за наступною формулою:

$$ІДФР = 1 - (ФР/А_n) , \quad (1.1)$$

де $ІДФР$ - – індекс динаміки фінансового розвитку підприємства, $ФР$ - необхідний обсяг фінансових ресурсів, $А_n$ - наявні активи

Високе значення індексу показує ступінь реалізації поставленої мети, також даний показник порівнюють із показниками галузі, макроекономічними показниками. Низьке значення індексу може свідчити про невідповідність темпів розвитку підприємства (нижче 0) змінам зовнішнього середовища та вказувати на необхідність корегування стратегічних завдань [7].

Розглянемо методологію прийняття та затвердження стратегічних планів на підприємстві.

У кожного підприємства є свій цикл стратегічного планування – це графік-документ, в якому цілі та задачі підприємство планує з урахуванням граничних термінів, а в процесі реалізації - контролює виконання або невиконання строків з виявленням причин зривів строків.

За розробку стратегії та її представлення відповідає генеральний директор підприємства або її власник. Процес розробки стратегії повинен контролюватись відповідальним працівником. Залежно від наявних ресурсів підприємства, цю функцію може виконувати Генеральний Директор підприємства, начальник відділу розробки стратегії, маркетингу або

фінансового планування, співробітник відділу розробки стратегії або інший кваліфікований фахівець.

Після розробки та затвердження стратегічного документу, кожного наступного року проводиться стратегічна нарада з метою оцінки актуальності існуючої стратегії та внесення необхідних змін. Пропоновані зміни до стратегії підприємства повинні враховувати внутрішні та зовнішні обставини у країні, річні результати діяльності підприємства та/або окремих напрямків господарської діяльності підприємства.

Результатом процесу стратегічного планування є складання стратегічного плану діяльності підприємства. Стратегічний план діяльності (документ) підприємства, що надається Правлінню, складається з корпоративної стратегії та відповідних бізнес-стратегій.

Стратегічні плани на три та один рік (а також фінансовий план і функціональна стратегія) складаються лише після затвердження стратегічного документу. При цьому, слід забезпечити, щоб фінансовий план і функціональні стратегії розроблялися на основі довгострокових цілей. Процес стратегічного планування є тривалим, тому рекомендовано розпочинати його вже у першій половині року, у травні-червні або навіть раніше [9].

Таким чином, постійне використання стратегічного планування на підприємстві дозволить спланувати та покращити результати його діяльності.

Основними факторами, від яких залежить вибір стратегії, є:

- ✓ місія та цілі підприємства,
- ✓ позиція організації на ринку,
- ✓ стратегії конкурентів,
- ✓ потенціал організації (ресурсний, кваліфікаційний, фінансовий),
- ✓ товар та його особливості (ціннісна пропозиція),
- ✓ конкурентні переваги організації,
- ✓ ємність ринку,
- ✓ стадія життєвого циклу продукту,

- ✓ витрати на виробництво та маркетинг продукції та послуг,
- ✓ візія керівництва.

Факторів впливу на вид стратегії багато, і їх всі врахувати не можливо, тому кожне підприємство обирає ті фактори, які особливо впливають на досягнення місії підприємства та його цілей. Розглянемо критерії, що впливають на вибір стратегії підприємством (рис. 1.5).

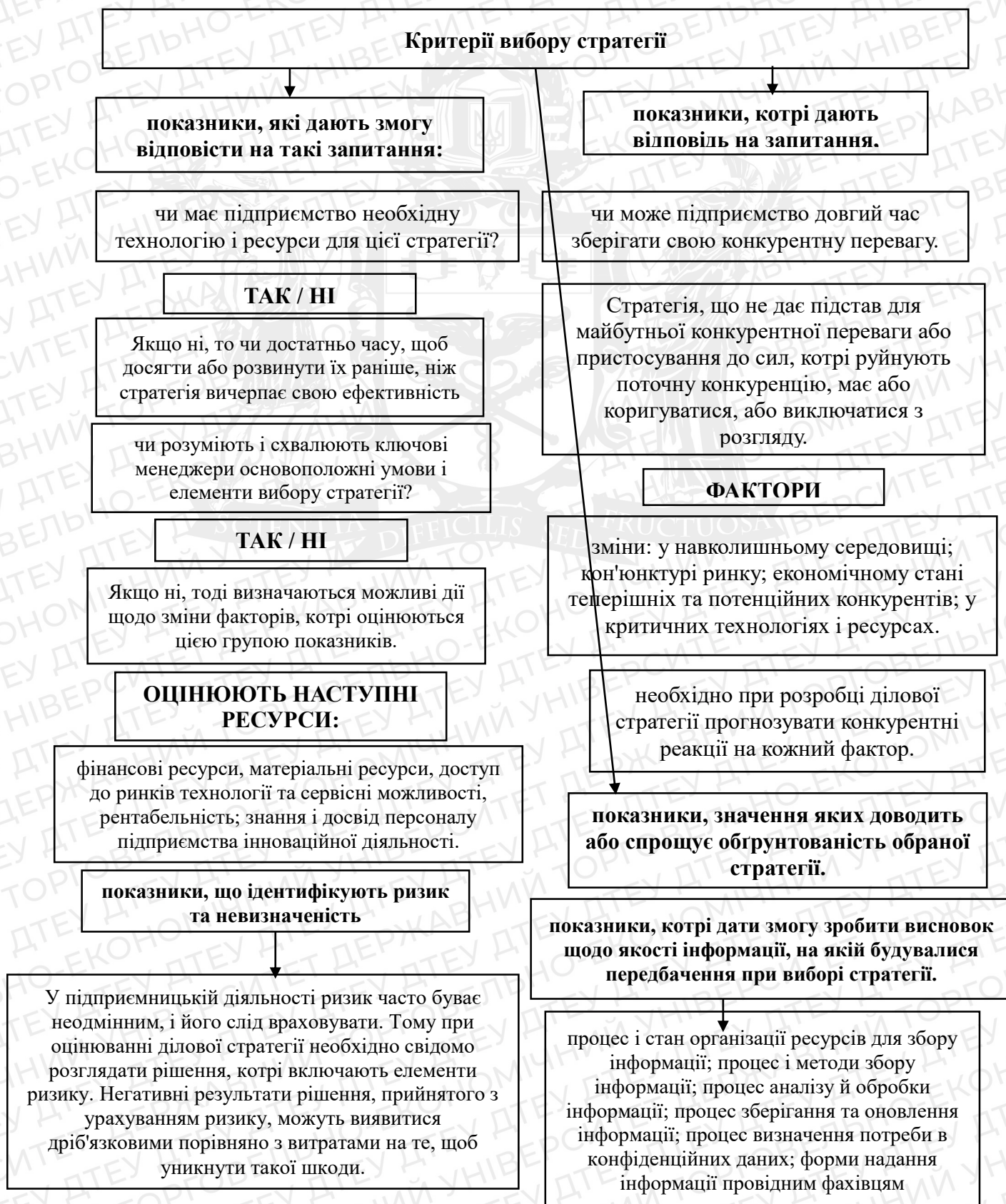


Рис. 1.5. Критерії вибору стратегії підприємством

Джерело: розроблено автором на основі [8]

Управління стратегічним розвитком підприємства – це багатоплановий, формально-поведінковий управлінський процес, який допомагає формулювати та виконувати ефективні стратегії, що сприяють балансуванню відносин між організацією, включаючи її окремі частини, та зовнішнім середовищем, а також досягненню встановлених цілей

Стратегії розвитку підприємства можна згрупувати у дві групи:

1. Активні стратегії. Активні стратегії передбачають: швидкі дії підприємства на зміну ситуації на ринку, намагання випередити конкурентів; гнучкість усіх процесів, які відбуваються на підприємстві; можливість інтенсивного використання всіх видів ресурсів праці, енергії, сировини і матеріалів, обладнання; постійний пошук і запровадження інновацій у виробничій, збутовій та управлінській діяльності (рис. 1.6).



Рис. 1.6. Види активних стратегій підприємства

Джерело: розроблено автором на основі [5]

2. Пасивні стратегії - передбачають слідування за конкурентами, перегляд діяльності в разі виникнення такої потреби і, таким чином, є менш ризиковими і навіть можуть бути менш витратними (рис. 1.7).

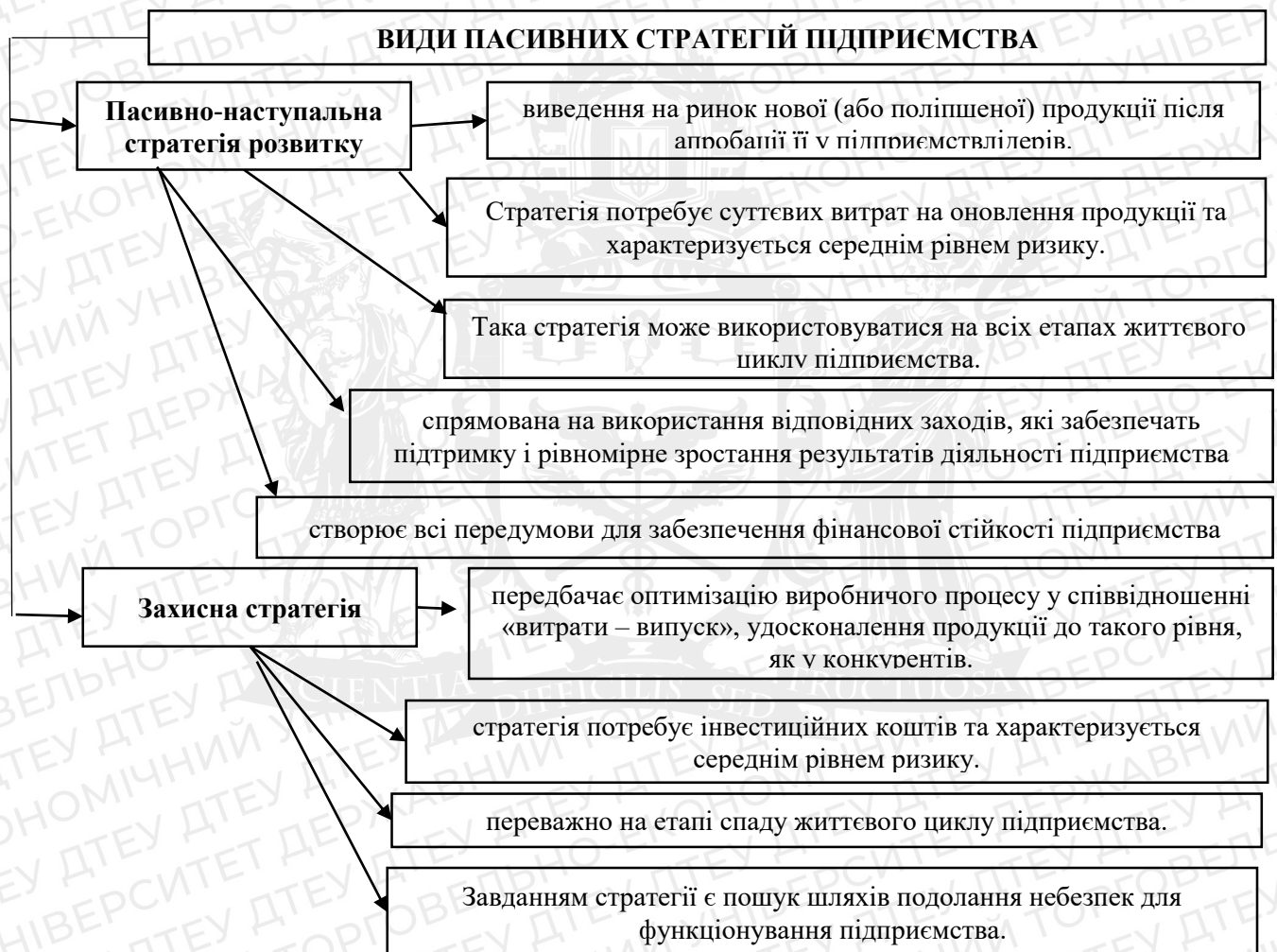
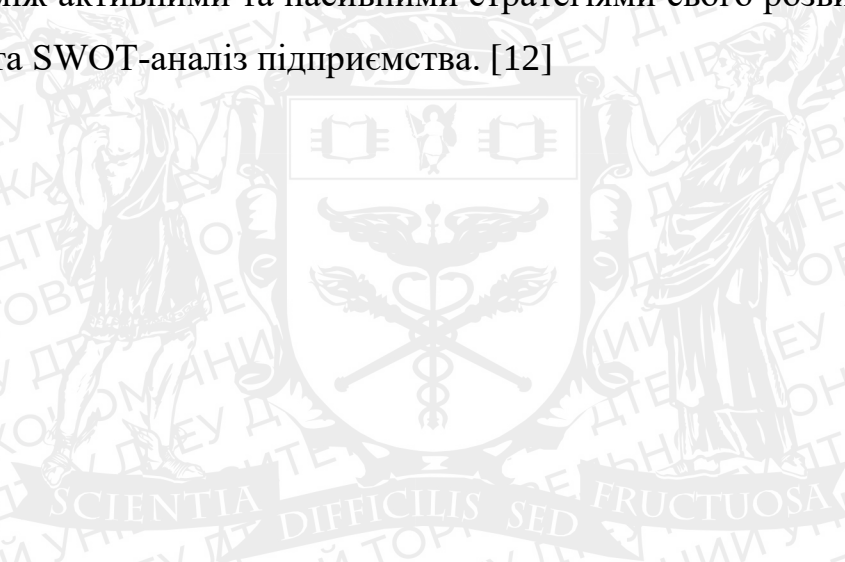


Рис. 1.7. Види пасивних стратегій підприємства

Джерело: розроблено автором на основі [5]

Процес розробки та прийняття стратегії підприємством є досить трудомістким, тривали процесом, має враховувати безліч обмежень та факторів впливу на підприємство, навіть таких, на які підприємство не в змозі впливати, але має враховувати, задаючи рамки стратегічного розвитку підприємства [11]. Процес стратегічного планування має бути безперервним,

а у поточних швидкозмінюваних, з високою долею невизначеності умовах, до того ж має брати до уваги розробку декількох стратегічних планів (оптимістичного, реалістичного та песимістичного), включаючи функцію постійного контролю за змінюваними умовами. Також кожне підприємство має розробити власну методологію побудування стратегії, тактичних та оперативних планів, враховуючи власні особливості та особливості умов, в яких воно функціонує, а також обмеженість ресурсів, у т.ч. фінансових та часових. В залежності від власних можливостей, унікальності пропонуваного товарів/послуг, кваліфікації спеціалістів та персоналу, підприємство має обирати між активними та пасивними стратегіями свого розвитку, проводячи PESTEL та SWOT-аналіз підприємства. [12]



РОЗДІЛ 2 ДОСЛІДЖЕННЯ ПРОЦЕСУ СТРАТЕГІЧНОГО ПЛАНУВАННЯ НА ТОВ «ЕПІЦЕНТР К»

2.1. Профіль діяльності підприємства

Товариство з обмеженою відповідальністю «ЕПІЦЕНТР К» (ЄДРПОУ 32490244) засновано 27.08.2003. Розмір статутного капіталу становить 158 609 700 грн. Основний вид діяльності за КВЕД - 47.78 Роздрібна торгівля іншими невживаними товарами в спеціалізованих магазинах. Це мережа крупних гіпермаркетів, розташованих по всій країні в великих містах (Київ, Дніпро, Харків, Львів, Одеса, Полтава, зараз магазини «Епіцентр К» розташовані в 35 населених пунктах України, тобто сформована потужна мережа, для якої потрібна потужна команда менеджерів та стратегія розвитку. Зараз в мережі 75 торгових центрів. Стратегія розвитку компанії побудована таким чином, щоб відкривати магазини поруч з великими гіпермаркетами, такими як Metro, Ашан. Це пояснюється схожістю цільових аудиторій торгових центрів, коли покупець, приїхавши до гіпермаркета за їжею, зайдє придбати щось для господарства.

Спочатку магазини Епіцентр працювали в традиційному для будівельних гіпермаркетів форматі DIY (Do It Yourself – зроби сам), тепер стратегія компанії змінилась, - ставши мережею торгових центрів, де покупець отримує весь асортимент непродовольчих товарів та зручні сервіси.

Також компанія створила та реалізує стратегію будівництва торговельних центрів оптимального формату, а саме всього 4-6 тис. кв. м за площею задля наближення до своєї цільової аудиторії в невеликих містах (районних центрах та місцях обласного підпорядкування). Таким чином, така стратегія позитивно впливає на розвиток громад та на економіку в цілому. Отже, завдяки розробленим стратегіям, мережа компанії змінилась з будівельних на будівельно-господарські гіпермаркети.

Результати обраної стратегії розвитку підприємства «Епіцентр К» можна охарактеризувати наступними цифрами:

1. Торговельних центрів «Епіцентр» - 68 одиниць
2. Будівельно-господарських гіпермаркетів «Нова лінія» - 10 одиниць
3. Спортивних магазини INTERSPORT – 52 одиниці.
4. Онлайн-магазин epicentrk.ua – 1 одиниця
5. Земель в обробці агрохолдингу «Епіцентр Агро» – 160 тис Га
6. Сучасних елеваторів – 14 одиниць
7. Заводи керамічної плитки Epicentr Ceramic Corporation та «Карпатська кераміка», деревообробний завод «Осмолода» - 1 одиниця
8. Власні логістичні потужності, загальною площею - 130 тис. м2
9. Сучасні спортивні комплекси «Епіцентр» - 5 одиниць.

Власний автопарк підприємства складається з майже 1000 одиниць техніки, а саме: 250 міжнародних ліцензованих комерційних вантажних автомобілів, 390 легких вантажних автомобілів для обслуговування клієнтів, 46 вантажних автомобілів для перевезення будівельних матеріалів, 230 легкових автомобілів. Таким чином, можна сказати про розгалужену автотранспортну систему, що є необхідною умовою для забезпечення безперебійної роботи всього підприємства, а також про якість планування як стратегічного, так і поточного.

Нижче розглянемо структуру підприємства та роки зміни формату діяльності, додання нових видів діяльності (рис. 2.1).

На рисунку видно, що підприємство використовувало у роки свого становлення активно-наступальну стратегію розвитку (придбання бізнесу конкурентів, переформатування бізнесу, запуск нових напрямів діяльності, таких як аграрний (у т.ч. будівництво елеватора), інтернет-бізнес (створення разом с партнерами торгових онлайн-майданчиків), запуск власного заводу з виробництва плитки.

Така стратегія охоплює період з 2013 по 2019 роки. З 2019 по 2022 рік компанія дотримувалась стратегії ринкової ніші, яка теж належить до активних стратегій.

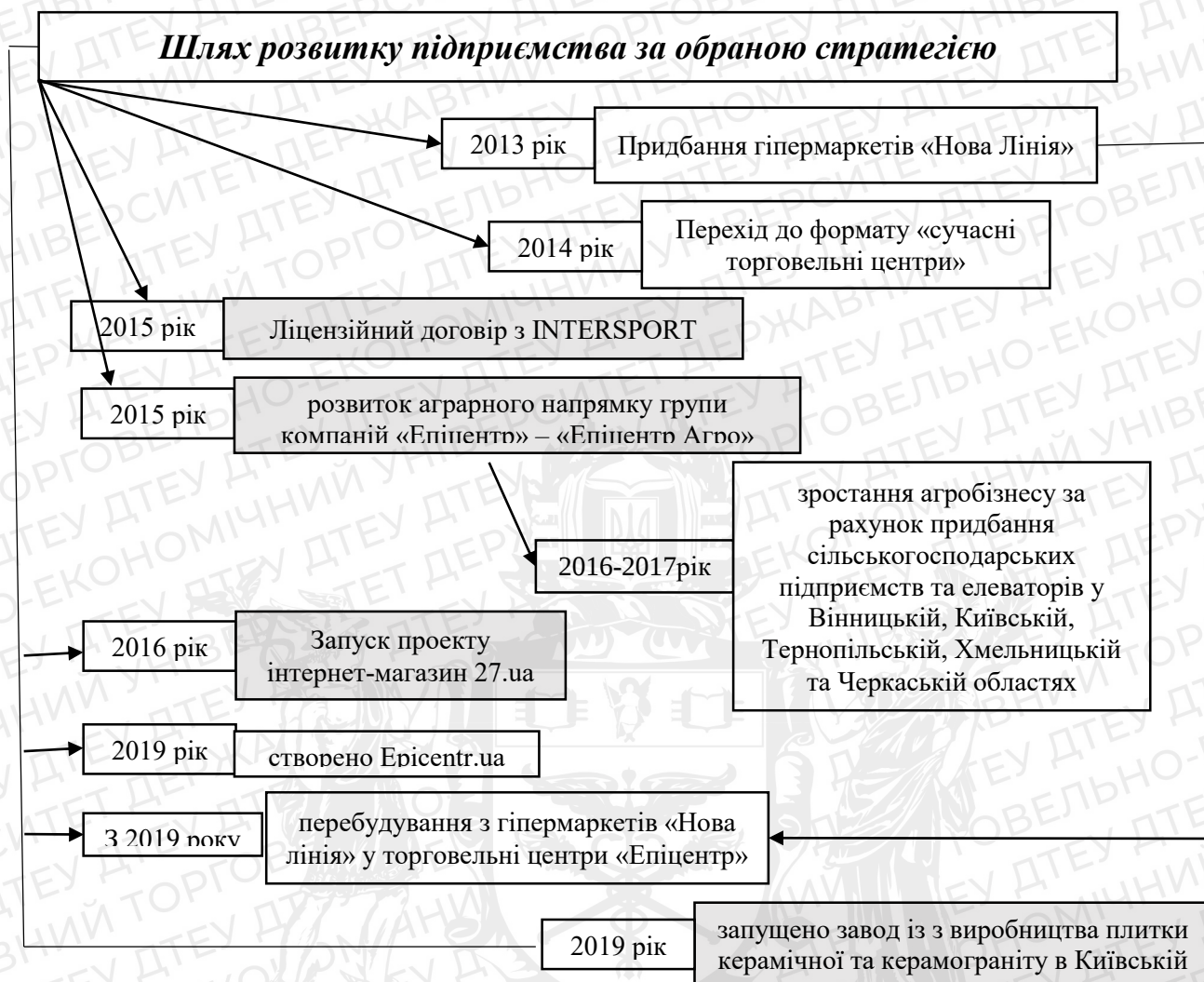


Рис. 2.1. Шлях розвитку підприємства за обраною стратегією
Джерело: розроблено автором на основі даних підприємства

Також треба наголосити, що такі активні стратегії потребують великих інвестиційних впливів з відстрочкою повернення, що в стані військових дій на території країни є неможливим, до того ж є досить невизначені умови, через що практично неможливо спрогнозувати стратегію розвитку підприємства, але керівники можуть узагальнити фактори невизначеності та припустити можливий хід основного напрямку розвитку ринку та індикатори, які здатні сигналізувати про позитивні чи негативні зміни.

Тепер розглянемо організаційну структуру підприємства. На підприємстві використовують матричну систему управління – це найбільш оптимальна структура для підприємства такого розміру, тому як паралельно йдуть багато проектів (розвитку, будівництва, виходу на нові ринки), і

підпорядкування здійснюється наступним чином: по вертикалі – керівникам відповідних підрозділів, по горизонталі – керівникам проектів (проектним менеджерам).

Це не постійна структура, тому як після виконання певних задач матричні структури розпадаються до лінійних (рис. 2.2).

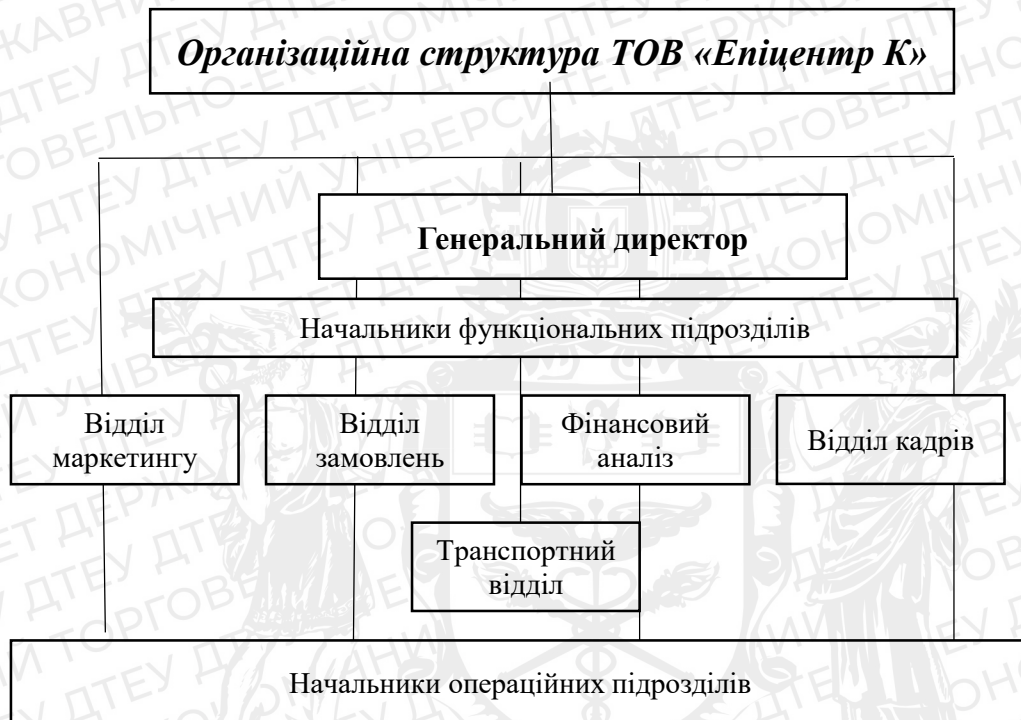


Рис. 2.2. Організаційна структура ТОВ «Епіцентр К»

Джерело: розроблено автором на основі даних підприємства

Саме при створенні планів як стратегічних, так і тактичних та поточних залучаються представники (керівництво) всіх підрозділів для складання бюджетів задля досягнення визначених цілей та мети (місії) підприємства, а також задля розподілу задач згідно з визначеними функціями підрозділів.

Розглянемо основні економічні показники діяльності підприємства (табл. 2.1).

Таблиця 2.1

Основні показники діяльності ТОВ «Епіцентр К» за 2020-2021 роки

Показники	2021	2020	Абс.відх, тис грн	Темп приросту, %
Чистий дохід від реалізації продукції	50 382 425	43 979 194	6 403 231	14,6%
чистий прибуток	3 171 204	3 602 109	-430 905	-12,0%
Активи	44 525 391	36 891 621	7 633 770	20,7%
Зобов'язання	26 678 695	22 190 744	4 487 951	20,2%
Фінансова автономія	0,4	0,4	0,00	0,0%
Поточна ліквідність	1	0,8	0,20	25,0%
Рентабельність продажів	16,41	10,03	6,38	63,6%
Рентабельність продукції	28,09	15,69	12,4	79,0%
Рентабельність активів	7,72	4,69	3,03	64,6%
Коефіцієнт рентабельності власного капіталу	0,3	0,28	0,02	7,1%
коефіцієнт автономії	0,46	0,45	0,01	2,2%
коефіцієнт забезпеченості власними оборотними коштами	0,18	0,13	0,05	38,5%
коефіцієнт фінансової стійкості	0,065	0,062	0,003	4,8%

Джерело: розроблено автором на основі даних підприємства

Таким чином, із таблиці можна зробити наступні висновки:

1. Зростання загальної суми зобов'язань забезпечує більш повне розкриття наявного потенціалу компанії, хоча призводить до підвищення залежності від зовнішніх постачальників фінансових ресурсів.
2. Значення поточної ліквідності знаходиться нижче нормативної межі (1,5), що може вказувати на імовірність втрати платоспроможності.
3. На збільшення суми активів вплинуло збільшення вартості нематеріальних активів, незавершених капітальних інвестицій (тобто об'єктів будівництва), основних засобів та інших фінансових інвестицій (довгострокових). Також відзначається збільшення запасів, а саме готової продукції, товарів та дебіторської заборгованості (яка пов'язана з розривом у часі надходження грошових коштів на підприємство).
4. Рентабельність продажів збільшилась на 63,6% в 2021 році.
5. Рентабельність активів збільшилась на 64,6% в 2020 році
6. Рентабельність продукції збільшилась на 79,0% в 2020 році

7. Рентабельність власного капіталу збільшилась на 7,1% в 2020 році.

Збільшення рентабельності свідчить про ефективне використання ресурсів, ефективну стратегію розвитку та ефективність ведення комерційної діяльності.

8. Коефіцієнт автономії збільшився в 2021 році на 2,2% (тобто підприємство фінансово стійким, збільшується його стабільність та знижується залежність від кредиторів.

9. Коефіцієнт забезпеченості власними оборотними коштами має позитивну тенденцію, і зріс в 2021 році на 38,5 %.

2.2. Аналіз та оцінка стану процесу та методів стратегічного планування на підприємстві

В даному підрозділі розглянемо етапи стратегічного планування на підприємстві ТОВ «Епіцентр К», проаналізуємо сам процес затвердження стратегічних планів та задач, розглянемо відповідальність кожної структури за виконання визначених задач стратегією задля досягнення мети та місії підприємства, а також визначимо ефективність цього процесу.

Спочатку визначимо основні поняття (рис. 2.3).

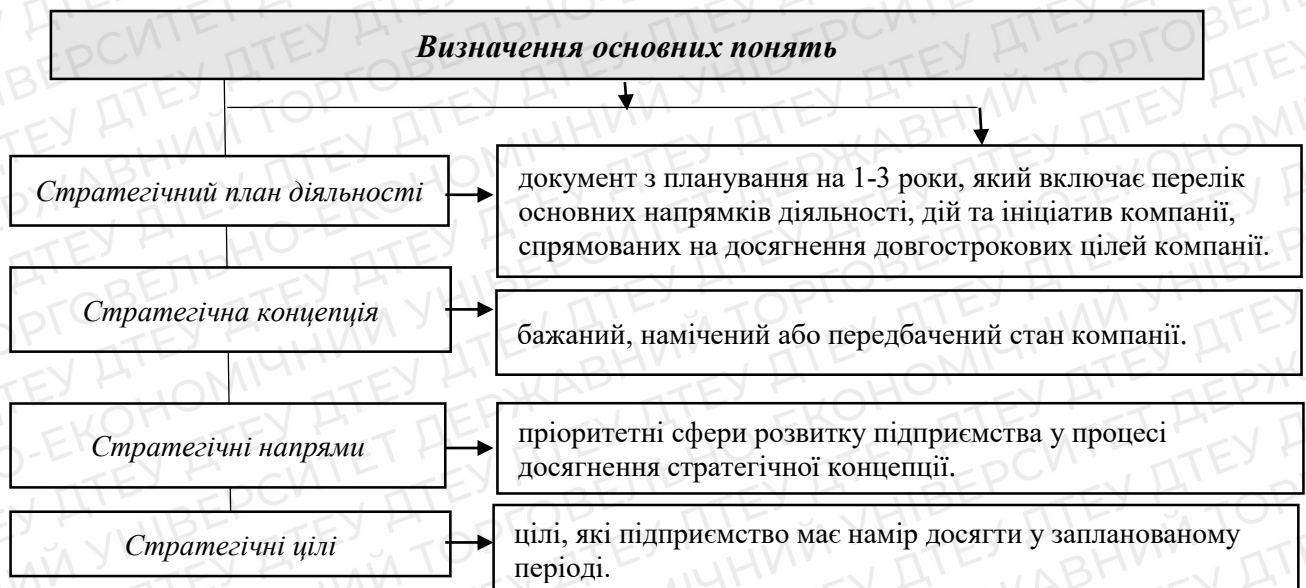


Рис. 2.3. Визначення основних понять

Джерело: розроблено автором на основі [10]

Стратегічне планування має різні рівні та етапи формування, але стратегічний план діяльності підприємства має бути єдиним документом і приділяти увагу короткостроковому (на 1 рік), середньостроковому (від 1 до 3-х років) і довгостроковому (від 1 до 5-ти років) межах планування.

В стратегічному плануванні на підприємстві приймають участь керівництво наступних підрозділів: фінансовий директор, директор з роздрібною торгівлі, виконавчий директор з розвитку мережі, регіональні директори (які поділяються за секторами Північний, Східний, Центральний, Західний, Південний), комерційний директор.

При розробці короткострокового планування беруть участь ще начальники відділів (кожен в рамках задач власного відділу, підпорядковуючись директорам за секторами та узгоджуючи розроблені плани із стратегією).

Заступник Голови Правління бере участь у безпосередньому складанні проектів перспективних та поточних планів діяльності підприємства за профілем, контролює їх виконання, оперативно керує та аналізує ризики.

Фінансовий директор формує бюджет проекту при стратегічному плануванні з урахуванням показників діяльності підприємства за минулі роки та стратегічних цілей, розраховує необхідну суму фінансування стратегічних проектів та шляхи їх залучення, також він відповідає за ефективний розподіл ресурсів компанії, за усунення необґрунтованих витрат, розробляє та узгоджує фінансову та бюджетну політику підприємства.

Комерційний директор разом із Директором з роздрібною торгівлі відповідає за планування реалізації продукції (планує номенклатуру, кількість, асортимент, терміни поставок, заключення договорів), складання планів матеріально-технічного забезпечення підприємства, розробки стратегічних планів з прибутку (запланованих обсягів продажу).

На рисунку нижче представлено рівні стратегії, які розробляє компанія (рис. 2.4).



Рис 2.4. Рівні стратегічного планування на підприємстві

Джерело: розроблено автором на основі [10]

Отже, *корпоративна стратегія* – це стратегія підприємства найвищого рівня деталізації, яка визначає корпоративні цінності і місію компанії, візію її розвитку на період 5-10 років. Метою даної стратегії є визначення загального напрямку розвитку підприємства (місія), зазвичай аналізується те, що є у компанії на поточний момент і яких цілей компанія буде досягати, також стратегія включає планування видів діяльності (у т.ч. відкриття нових та закриття вже існуючих нерентабельних), розробку основних операційних принципів (антикорупційна політика підприємства, екологічна, соціальна, корпоративна культура та інші), сфери, в якій підприємство конкуруватиме, та способу управління як ризиками, так і підприємством в цілому.

Бізнес-стратегія на підприємстві «Епіцентр К» є частиною корпоративної стратегії, що деталізується в стратегіях бізнес-підрозділів підприємства, виробничих підрозділів (власний завод із виробництва

керамічної плитки), допоміжних підприємств, та інших підрозділів (елеватор та аграрний сектор), що генерують значну долю доходу та прибутку, мають визначений рівень автономності при плануванні своєї діяльності. Бізнес-стратегії на підприємстві складаються на період від 5 до 10 років.

Також на підприємстві розробляються функціональні стратегії підрозділів підприємства, які описують операційні процеси та плани розвитку та створення доданої вартості підприємства – це такі стратегії, як кадрова, маркетингова, впровадження нового продукту, фінансова стратегія, стратегія виходу на ринок або виходу з ринку, інноваційна стратегія.

Таким чином, в ході розробки стратегії визначають позицію підприємства на ринку, оцінюють майбутні зміни у попиті, технологіях. Описуються можливі сценарії дій та оцінюються ризики. Бізнес-стратегія узгоджується з корпоративною стратегією. Завдяки стратегічному плануванню підприємство визначає власні цілі, стратегічні напрямки розвитку, задачі та інструменти забезпечення реалізації цілей.

Розглянувши відповідальність та сам процес стратегічного планування, тепер розглянемо *етапи планування на підприємстві*.

1. *Перший етап*. Розробка основи стратегії розвитку підприємства (напрями розвитку, місія, мета). Ціль ТОВ «Епіцентр-К» - створення максимально сприятливих умов для проведення будівництва, ремонту та облаштування житла кожного клієнта. Бачення ТОВ «Епіцентр-К» - завоювати максимальний обсяг ринку в ніші DIY-продажів та утримання на ньому позицій лідера. Завдання – забезпечення клієнтів широким асортиментом товарів. На першому етапі визначається поточний стан підприємства, проводиться SWOT-аналіз та PESTEL-аналіз.

Таким чином, треба сказати, що на вибір виду стратегії впливає характер продукції, що випускається, особливості її збуту, після продажного обслуговування, наявність в компанії ресурсів, таких як фінансові, матеріальні, інформаційні, кадрові. Чим вони більші, тим масштабнішими можуть бути не тільки поточна діяльність, а й інвестиції в майбутнє,

внутрішня структура, потенціал розвитку організації, вдосконалення її діяльності і розширення масштабів, зростання ділової активності, інновацій, культура і компетентність управління, ступінь ризикованості діяльності фірми, рівень підготовки і досвіду кадрів та багато інших факторів.

Нижче відобразимо фактори, згруповані згідно з інструментом PESTEL-аналіз, що впливають на визначення стратегії підприємства та мають вплив на його діяльність. На ці фактори підприємство прямо не може впливати, тому обов'язково повинно їх враховувати при обиранні тієї чи іншої стратегії (рис. 2.5).

Політичні фактори впливу:

Авторитарний стиль курівництва в державі під час військового часу
Нестабільність політичної ситуації
Військові дії на всій території країни
Високий рівень бюрократії, корупції
Законодавство в області праці та соціального захисту – держава залучає донорів, інвесторів для розбудови підтримки різними способами підприємців у створенні додаткових робочих місць, підтримка малозабезпечених верств населення та ВПО державою та фондами.
Найбільш вірогідні політичні зміни

Економічні фактори впливу:

Низький темп розвитку економіки країни
Зростаючий курс валюти (40-44 грн/долл) та високий рівень інфляції
Високий рівень безробіття, вартість праці залежить від кваліфікації спеціаліста, в основному, зарплата є на середньому рівні 10-15 тис грн
Низький рівень доходів населення, велика частина знаходиться за межею бідності.
Найбільш вірогідні зміни в економіці країни – спад економіки у всіх галузях через руйнування енергетичної системи, масові вимкнення світла, виїзд

Соціокультурні фактори впливу:

Чисельність та структура населення – 9 млн осіб виїхало протягом 2022 року за кордон (скорочення чисельності на 36,9%)
Низький рівень охорони здоров'я, соціальної мобільності
Низький рівень життя у великій кількості населення. В інших, в основному, середній та вище середнього.
Найбільш вірогідні зміни на 3-5 років – через спад економіки та військові дії також буде

Технологічні фактори впливу:

Інвестування закордонних фондів та інвесторів у розвиток ІТ сфери, в наукові розробки та технологічні виробництва
Створення акселераторів для технологічних стартапів, їх підтримка іноземними спеціалістами
Найбільш вірогідні зміни на 3-5 років – розвиток ІТ індустрії та на перетні ІТ з медициною, аграрним сектором. Більшість ІТ стартаперів працюють на закордонний ринок, не на економіку країни.

Рис. 2.5. PESTEL-аналіз підприємства ТОВ «Епіцентр К»

Джерело: розроблено автором на основі відкритих джерел інформації (Internet)

Тепер проведемо SWOT-аналіз факторів впливу на підприємство та згрупуємо їх за блоками (рис. 2.6).

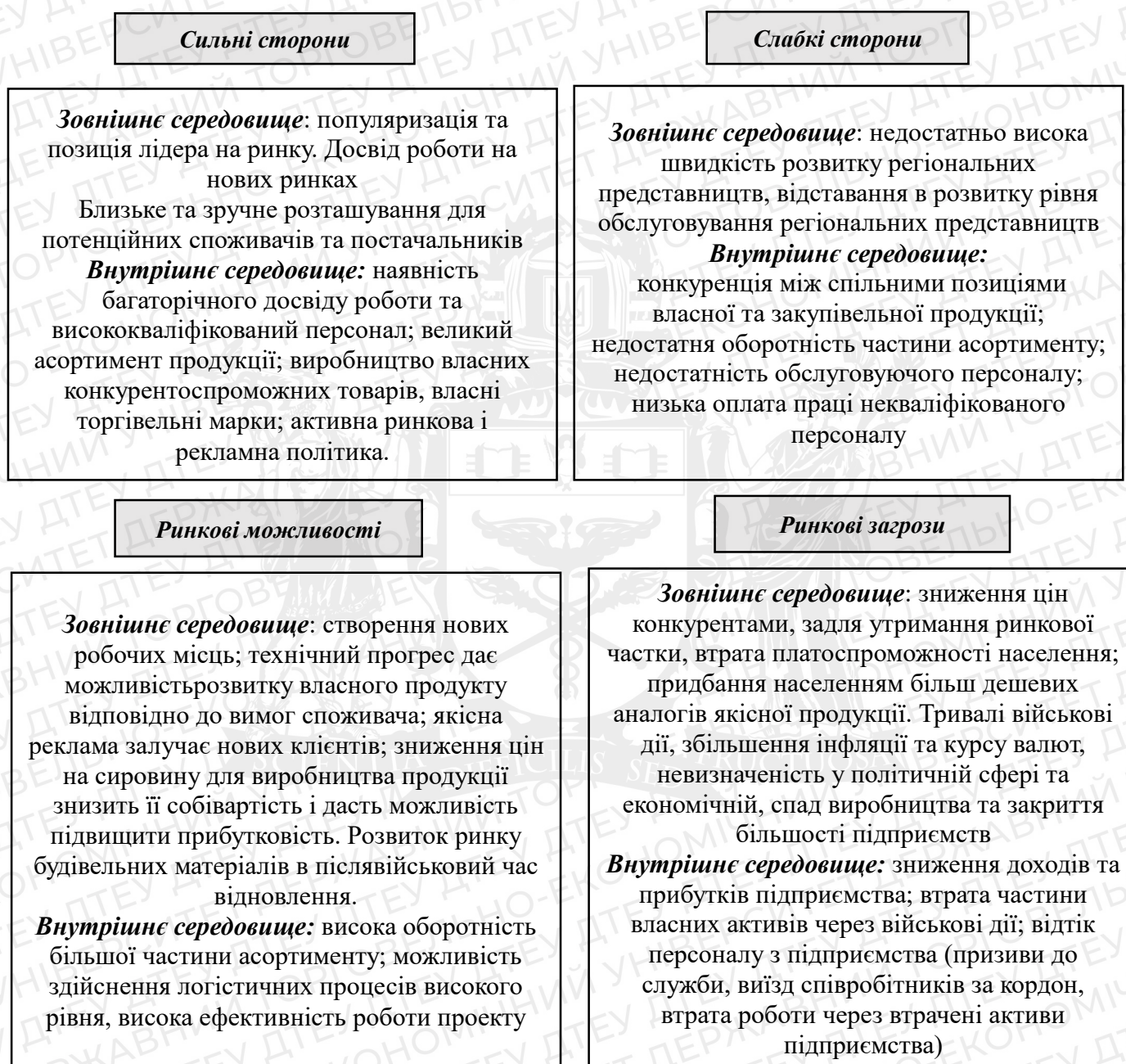


Рис. 2.6. SWOT-аналіз факторів впливу на підприємство

Джерело: побудовано самостійно автором

Із SWOT-аналіза можна виділити фактори невизначеності, такі як політична нестабільна ситуація, військові дії, рівень інфляції та курс валюти.

При таких невизначених умовах майже неможливо залучити додаткові фінансові інвестиції у розвиток підприємства, як приватного сектору, так і

банківського, і це необхідно враховувати при створенні або коригуванні створеної стратегії та при стратегічному плануванні оцінювати вплив даних факторів на вибір мети та шляху досягнення цієї мети.

2. *Другий етап.* Визначення та формулювання цілей розвитку підприємства. На цьому етапі підприємство.

3. *Третій етап..* Визначення показників, індикаторів досягнення цілей. На даному етапі розглянемо основні показники-індикатори, що в базових значеннях відображаються у стратегії та постійно порівнюються із фактичними даними управлінських та фінансових звітів, звітів комерційного підрозділу, підрозділу з управління персоналом та інших. В таблиці представимо дані показники, що використовуються на ТОВ «Епіцентр К» (табл.2.2).

Таблиця 2.2

Ключові показники-індикатори досягнення поставлених цілей підприємства ТОВ «Епіцентр-К»

Перспектива	Стратегічна ціль	Показник	Цільове значення
Фінансовий аспект	Зростання прибутку підприємства	Дохід виручка від реалізації	Збільшення на 20%
		Коеф.покриття (загальної сплатоспроможності)	Збільшення на 10%
		Коефіцієнт автономії	Збільшення на 10%
Орієнтація на споживача	1. утримання існуючих клієнтів	кількість повторних продажів	Збільшення на 30%
	2. Канали збуту проукції	Дохід виручка від реалізації новим клієнтам	5 000 000 грн
	3. Розширення набутої бази клієнтів	Кількість нових клієнтів	Збільшення на 25%
Внутрішні бізнес-процеси	Зниження собівартості реалізованої продукції	собівартість реалізованої продукції	Зниження на 10%
	Збільшити продуктивність праці	продуктивність праці	Зниження на 10%
Навчання та перспективи зростання	Мінімізація плинності кадрів	Коеф. Плинності робочої сили	Зменшення на 10%
	Удосконалення системи мотивації праці	Рівень мотивації	Збільшення
	Підвищення кваліфікації	Коеф.робітників, які підвищили свою кваліфікацію	Збільшення на 10%

Джерело: побудовано автором на основі даних підприємства

4. *Четвертий етап.* Розробка заходів, необхідних для досягнення показників стратегічних цілей. На даному етапі підприємство розробляє шлях розвитку та ставить задачі досягненні головної мети підприємства. Також на цьому етапі визначаються дії та цілі для реалізації стратегічної мети.

На цьому етапі доцільно розробляти граф проблем підприємства, який представлено на рисунку (рис. 2.7).



Рис. 2.7. Граф проблем підприємства ТОВ «Епіцентр К»

Джерело: розроблено автором на основі [11]

На рис. 2.7 представлено пов'язаність проблем, виникнення одної тягне за собою появу іншої. Стрілками указано залежність та взаємозв'язок проблем між собою, а також її напрям вказує, що є причиною, а що слідством.

Видно два блоки проблем підприємства, які мають вирішуватись підприємством комплексно відповідно до блоків – це нестача кваліфікованих кадрів та нестача палива для транспортування готової агропродукції, а також для польових робіт та ЗЗР для удобрення рослин. Результатом є нестача фінансових ресурсів [17].

Після побудування графу проблем підприємство розробляє «дерево рішень» цих проблем відповідно до поточної ситуації, наявних ресурсів та можливостей.

Нижче розглянемо шляхи вирішення проблем, які є у підприємства (рис. 2.8).



Рис. 2.8. Дерево рішень проблем підприємства

Джерело: розроблено автором на основі [12]

Тепер після аналізу наявних проблем, ризиків та створених рішень цих проблем менеджмент підприємства переходить до наступного етапу стратегічного планування.

5. *П'ятий етап.* Розробка та формування бюджетів. На цьому етапі до кожної цілі та розроблених задач рахуються необхідні ресурси на кожному з етапів (фінансові, нематеріальні, матеріальні, людські, та інші), обчислюється всі необхідні для досягнення цілей ресурси в кошторисах проектів, калькуляціях. При перевищенні власних ресурсів над запланованими є проблема недофінансування, не ефективного розміщення власних ресурсів задля принесення прибутку компанії. А якщо на заплановані задачі необхідно залучення визначеного обсягу ресурсів, то фінансовий директор разом із фахівцями інших підрозділів розробляє фінансову стратегію, в якій позначається де, в яких обсягах та на яких умовах залучати той чи інший вид ресурсів та на вирішення яких задач [18].

Таким чином, в даному розділі було розглянуто профіль діяльності підприємства, шлях розвитку підприємства (який виходить із його затвердженої стратегії, організаційну структуру підприємства, що дозволяє зрозуміти, які підрозділи впливають на формування стратегії та які підрозділи відповідні за виконання покладених на них задач). Підприємство ТОВ «Епіцентр К» розвивається, має позитивні тенденції та є інвестиційно привабливим для потенційних інвесторів.

Видно також, що кожен етап стратегічного планування на підприємстві є виваженим, чітко спланованим, обмеженим у часі. Всі плани між собою повинні узгоджуватись, пов'язуватись та бути досяжними, вимірюваними та не суперечити один одному. Тому для цього потрібно залучати лише зацікавлених у досягненні загальної мети спеціалістів, які будуть нести власну відповідальність за результати та прийняті рішення.

РОЗДІЛ 3 ВДОСКОНАЛЕННЯ ПРОЦЕСУ ЗБАЛАНСУВАННЯ МЕТОДІВ СТРАТЕГІЧНОГО ПЛАНУВАННЯ НА ТОВ «ЕПІЦЕНТР К»

В другому розділі ми визначили етапи процесу стратегічного планування, залучені до розробки та відповідні за реалізацію стратегії підрозділи підприємства, розглянули задачі та функції, які кожен з підрозділів має виконувати задля досягнення загальної мети та узгоджених цілей. Також було визначено фактори, що впливають на процес розробки стратегії та на які підприємство не в змозі впливати. В третьому розділі запропоновано механізми вдосконалення процесу формування системи стратегічного планування, а саме: деякі основні консолідовані таблиці.

Отже, на процес розробки стратегічного планування впливають фактори невизначеності, тому пропонуємо їх заздалегідь групувати у наступну таблицю (табл.3.1).

Таблиця 3.1

Групування факторів невизначеності на підприємстві під час
стратегічного планування

<i>Види факторів невизначеності</i>	<i>Характерні особливості</i>	<i>Ключові аспекти</i>
Достатньо точно спрогнозоване майбутнє в стратегії	Незначний вплив на результати діяльності підприємства	Достатньо розробити одну стратегію майбутнього розвитку підприємства. Використовуємо модель п'яти сил М. Портера для визначення небезпеки і виникнення проблем. Таким чином знаходиться перевага над конкурентами та аналізується ніша підприємства на ринку
Можливі варіанти майбутнього	Самий відомий через швидку змінюваність політичних та законодавчих факторів	При такій невизначеності треба розробити декілька різних сценаріїв та стратегічно їх врахувати. Метод сценаріїв передбачає наявність декількох етапів і певної послідовності дій.
Діапазон можливих варіантів майбутнього	Визначає діапазон із можливими змінами	Підприємство має виявити ряд сценаріїв, які можуть описати альтернативні варіанти майбутнього, а потім зосередитися на відстеженні ринкових сигналів і змінах у законодавстві
Повна невизначеність умов	Це найбільш багатовимірний	Практично неможливо спрогнозувати стратегію розвитку підприємства, але можна скласти загальне уявлення про майбутнє та визначити основний напрямок розвитку ринку

Джерело: розроблено автором на основі [12]

Таким чином, завдяки такому групуванню факторів невизначеності підприємство отримає можливість на першому етапі формування стратегії визначити можливі напрями свого розвитку при впливі різних груп факторів.

Тому як підприємство займає вагомі позиції в ритейлі, має мільйонний обіг, зазнало втрат через зруйнування або значні пошкодження свого майна, та не має своїх представництв за кордоном, запропонуємо карту виходу на експорт для ТОВ «Епіцентр К» як вдосконалення етапу стратегічного планування.

Карта виходу на експорт підприємства ТОВ «Епіцентр К»

Крок 1. Діагностика готовності виходу на експорт. На цьому етапі підприємство має відповісти на питання «навіщо». На даному етапі доцільніше було б зазначити ціль – диверсифікацію активів та очікуваних доходів (додаткові ринки збуту)

Також підприємство має на цьому кроці відповісти на питання «Чи є експорт пріоритетним напрямком в стратегії компанії?» ,зрозуміти потужність виробництва (при виході не цілим комплексом як торгівельний гіпермаркет, а як виробник керамічної плитки, наприклад_ та оцінити можливість швидкого розширення. Від бюджету виходу за кордон залежить стратегія виходу за кордон та швидкість і кількість охоплюваних країн.

Крок 2. Звуження та обирання фокусних ринків. Тобто рекомендується починати вихід на міжнародний ринок з однієї проаналізованої та відібраної країни, виходити в ту країну, куди легше зайти. Пропонуємо підприємству власно розроблену таблицю з критеріями такого аналізу (табл. 3.2).

В даній таблиці пропонуємо ставити і суми (згідно зі статистикою країн), і оцінки (від 1 до 10). За результатами суми максимальної оцінки обираємо країну для більше детального аналізу. Таке ранжування дозволить на етапі стратегічного планування виходу на глобальний ринок обрати 1-2 країни для більш детального аналізу.

Таблиця 3.2

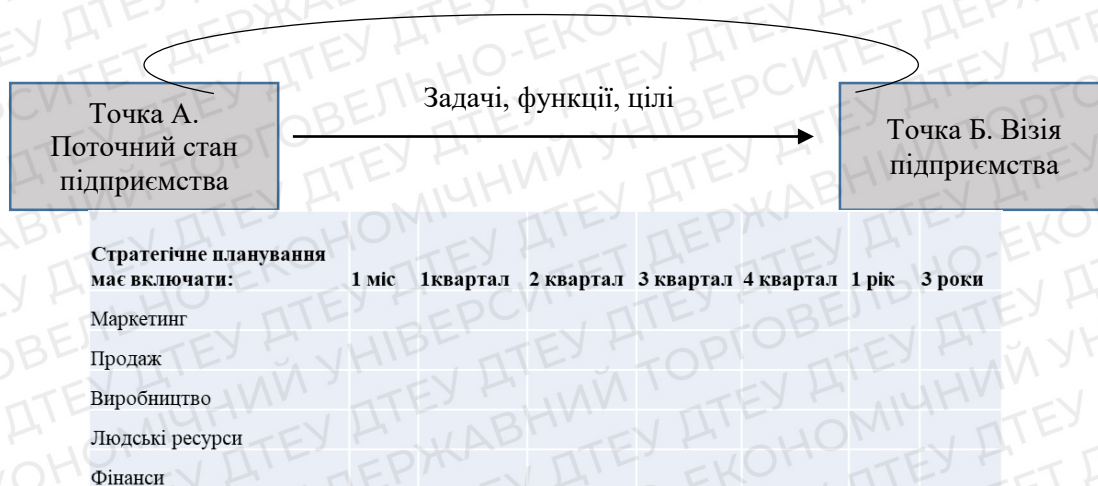
**Критерії обирання країни для виходу за кордон в концепті
стратегічного планування ТОВ «Епіцентр К»**

Країна виходу/критерій	Рівень доходів населення на особу	Обсяги експорту визначеного товару	Наявність аналогічних брендів	Наші переваги від аналогічних брендів	Складність виходу на ринок
Німеччина					
Франція					
Італія					
Фінляндія					
Японія					

Джерело: розроблено автором на основі аналізу даних підприємства

Крок 3. Аналіз фокусних ринків. Для зрозуміння правил гри на міжнародному ринку треба перевірити потенціал: потребує аналізування статистичної інформації з офіційних джерел (Євробанк, Євростат), у т.ч. треба проводити аналіз глибини знижок ритейлерів, ціни продажу, тенденцій та пакування, аналізі комунікацій, кількості конкурентів, сезонність, типів стейкхолдерів, типу пропозиції.

Крок 4. Розробка стратегії виходу на ринок, яка є частиною загального стратегічного планування підприємства. Для візуалізації такої стратегії доцільно використовувати віртуальні дошки типа Мурал, або ексель таблиці, стратегічне планування пропонуємо ділити на потоки (рис. 3.1).



**Рис. 3.1. Запропонована візуалізація стратегічного планування для ТОВ
«Епіцентр К»**

Джерело: розроблено автором на основі аналізу даних підприємства

Перевагою такої візуалізованої таблиці є всебічне бачення пов'язаних процесів, задач та потреб для виконання запланованих дій. Якщо маркетинг генерує нових клієнтів, то в комерції продаж має бути дії з їх обробці. Потужність також треба розраховувати виходячи із запланованих обсягів продажу товарів, які виводяться на експортні ринки. Планувати за цією схемою потрібно починаючи з трьох років в зворотньому напрямку, потім планувати на один рік, потім поквартально в поточному році, потім помісячно в кожному кварталі. Всі показники мають бути узгоджені між собою та у відповідності із генеральною стратегією.

Крок 5. Пошук партнерів фокусних груп та продажі. На цьому етапі доцільно проаналізувати можливі варіанти збуту продукції (або через створення/бедевання аналогічних гіпермаркетів як в Україні, або через крпних рітейлерів, або через міжнародні сайти та майданчики. Нижче пропонуємо також схему пошуку потенційного партнера (рис. 3.2).

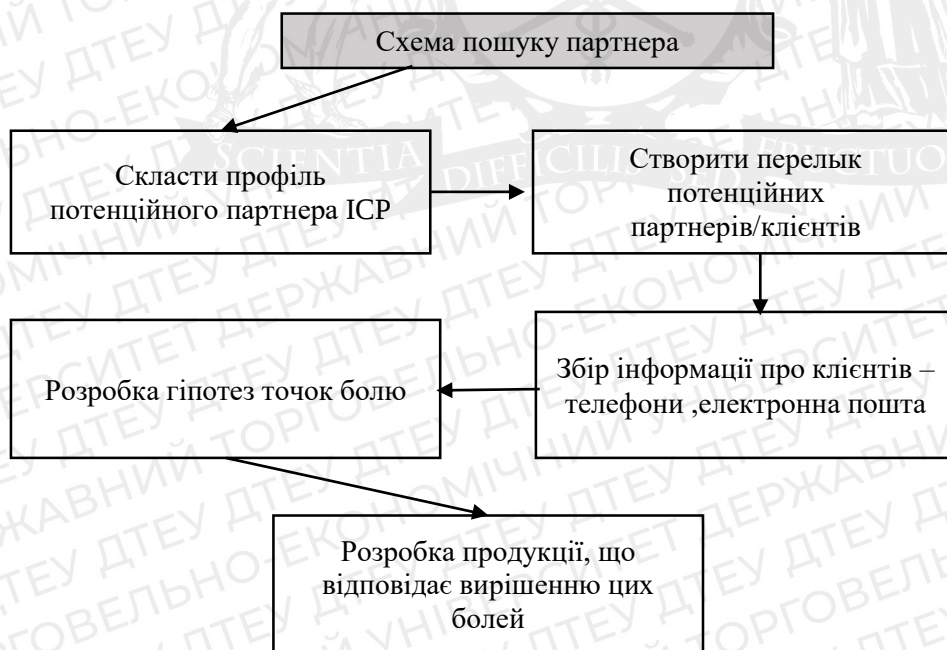


Рис. 3.2. Запропонована схема пошуку партнера для ТОВ «Епіцентр К»

Джерело: розроблено автором на основі аналізу даних підприємства

Крок 6. Систематизація продажів та підтримка. Це не останній крок, тому як він робить петлю та повертає до попередніх кроків.

Таким чином, пропонуємо розробити план систематизації процесу стратегічного планування підприємства, що складається із 4 етапів (рис. 3.3).

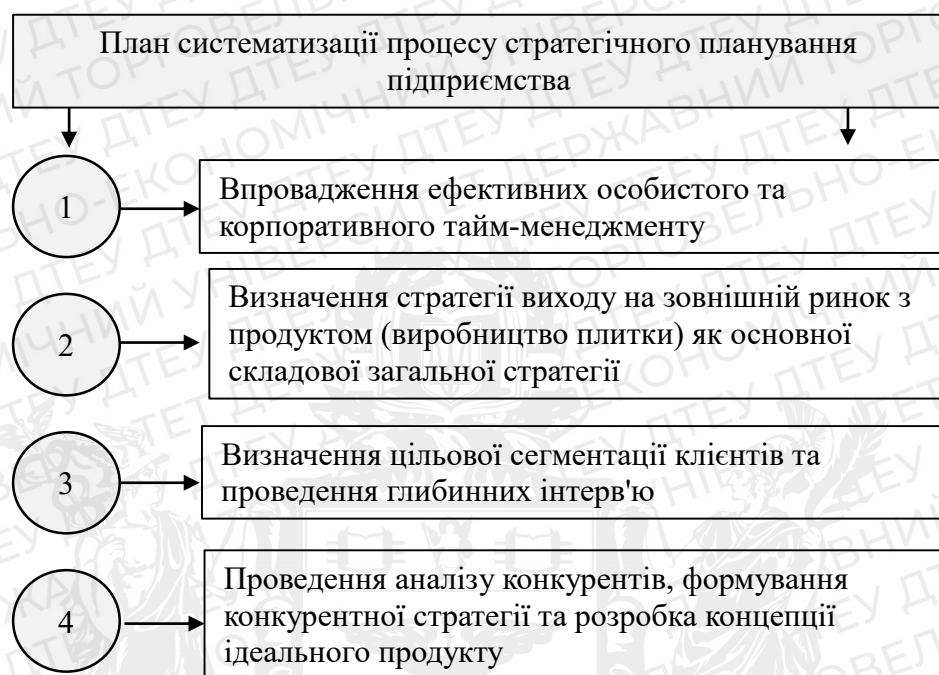


Рис. 3.3. План систематизації процесу стратегічного планування підприємства

Джерело: розроблено автором на основі аналізу даних підприємства

Таким чином, в ході аналізу існуючої стратегії підприємства пропонуємо змінити фокус у бік європейських ринків та обрати стратегію орієнтації на нові ринки, яка є більш ризикованою та дорогою, яка допускає розробку нових товарів (у т.ч. конкурентних для європейського ринку) та освоєння цих нових ринків одночасно.

Така стратегія дозволить знизити залежність підприємства від українського ринку, на який зараз впливає безліч невизначених факторів ризику (політичних, економічних, соціальних), також додає проблем відсутність можливості завести довгострокових іноземних інвесторів на український ринок через невизначеність та ризик для капіталу.

Для такої стратегії підприємству необхідно в організаційну структуру додати відділ міжнародних відносин (або зовнішніх ринків), що дозволить керувати окремими проектами виходу підприємства на зовнішні ринки.

Також це частково вирішить і соціальну проблему – проблему безробіття. Задля вирішення проблеми низької кваліфікації кадрів пропонуємо створення власного навчального центру, в який могли би без досвіду вступати випускники середньотехнічних та вищих навчальних закладів.

Результат від впровадження такої схеми роботи - вдосконалення системи стратегічного планування на підприємстві:

1. Навчання персоналу (або випускників навчальних закладів) згідно зі стандартами підприємства;
2. Економія ресурсів часу та фінансових ресурсів на адаптацію персоналу із зовні, що також впливає на менеджмент та швидкість прийняття якісних рішень
3. Більше працівників становляться лояльними до підприємства, інтегруються у задачі та виконують якісно функції задля досягнення стратегічних планів
4. Більшість працівників є зацікавленими в формуванні місії, візії та мети діяльності підприємства, та охочіше приймають участь у розробці стратегічних планів, що підвищує якість самого процесу планування
5. Зменшуються внутрішні ризики, такі як звільнення ключових співробітників, зменшується час на виконання поставлених задач, співробітники розуміють мету, якої треба досягти, та свої задачі, а також негативний вплив від невиконання таких завдань вчасно.

Нижче розглянемо запропоновану оновлену організаційну структуру для більш ефективної діяльності системи стратегічного планування на підприємстві (рис. 3.4).

Якість стратегічних планів визначає можливість досягнення результатів стратегічного управління, тому якщо якість на вході стратегічного планування є незадовільною, то і якість отриманих результатів буде теж задовільною.

оцінити, прийняти до уваги та спробувати зменшити, або максимально прибрати їх вплив на хід виконання робіт при досягненні мети підприємства.



Рис. 3.5. Запропоновані інструменти контролю системи формування стратегічного планування

Джерело: розроблено на основі аналізу даних підприємства

Наступною проблемою на підприємстві є нестача персоналу, у т.ч. кваліфікованого. З початком війни велика кількість працівників звільнилась

та поїхала за кордон. Це ризик, скоріш за все, не врахований при формуванні генеральної стратегії розвитку підприємства, тому ми пропонуємо впровадити на підприємстві систему мотивації (стимулювання) персоналу за одним із методів:

1. Метод розрахунку від наявних можливостей та засобів
2. Метод розрахунку у відсотках до суми продажів
3. Метод конкурентного паритету

Мотивація повинна бути на всіх етапах стратегічного планування – розроблення концепції ринку, стимулювання підвищення конкурентоспроможності, розроблення стратегії та інше. Засоби мотивації відповідно до виконуваних задач можна розділити на дві частини: на оплату прямих витрат з маркетингових досліджень, витрат на розробку стратегій; премії (додаткові витрати) підрозділів компанії, окремих співробітників, що приймають участь у виконанні стратегії.

Таким чином, в ході третього розділу було розроблено та запропоновано наступні вдосконалення процесу формування стратегічного планування на підприємстві:

1. Впровадження карти виходу на експорт підприємства ТОВ «Епіцентр К» з виробляємою продукцією як інструмент виходу на зовнішні ринки в етапах стратегічного планування
2. Запропоновані критерії обирая країни для виходу за кордон в концепті стратегічного планування ТОВ «Епіцентр К»
3. Запропонована візуалізація стратегічного планування для ТОВ «Епіцентр К»
4. Запропонована схема пошуку партнерів для ТОВ «Епіцентр К»
5. Запропоновано впровадити план систематизації процесу стратегічного планування підприємства
6. Запропоновано на підприємстві створити відділ зовнішніх ринків для реалізації стратегії виходу на зовнішні ринки та навчальний центр – для

підготовки висококваліфікованих спеціалістів для безпосередньої роботи в компанії.

7. Запропонована оновлена організаційна структура ТОВ «Епіцентр К» з урахуванням нових підрозділів

8. Запропоновані інструменти контролю системи формування стратегічного планування.



ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ

Таким чином, в ході виконаної роботи ми розглянули та вивчили теоретичні засади розробки стратегії підприємства, а саме: ви значили сутність і основні складові елементи стратегії розвитку підприємства.

Процес розробки та прийняття стратегії підприємством є досить трудомістким, тривали процесом, має враховувати безліч обмежень та факторів впливу на підприємство, навіть таких, на які підприємство не в змозі впливати, але має враховувати, задаючи рамки стратегічного розвитку підприємства.

Розглянувши еволюцію поняття стратегії, розкривши визначення стратегічного планування, було визначено основні етапи, функції та принципи стратегічного планування, визначено стратегії розвитку підприємства, критерії, що впливають на вибір стратегії підприємством.

Було розглянуто профіль діяльності підприємства, шлях розвитку підприємства (який виходить із його затвердженої стратегії, організаційну структуру підприємства, що дозволяє зрозуміти, які підрозділи впливають на формування стратегії та які підрозділи відповідні за виконання покладених на них задач). Підприємство ТОВ «Епіцентр К» розвивається, має позитивні тенденції та є інвестиційно привабливим для потенційних інвесторів.

В ході роботи було розроблено та запропоновано наступні вдосконалення процесу формування стратегічного планування на підприємстві, а саме впроваджено карту виходу на експорт підприємства ТОВ «Епіцентр К» з продукцією, запропоновані критерії обирая країни для виходу за кордон. Запропонована візуалізація стратегічного планування для ТОВ «Епіцентр К», схема пошуку партнерів, впроваджено план систематизації процесу стратегічного планування підприємства, запропоновано на підприємстві створити відділ зовнішніх ринків для реалізації стратегії виходу на зовнішні ринки та навчальний центр,

розроблена оновлена організаційна структура підприємства з урахуванням нововведень.



СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Коненко В.В., Соколов Д.В. Стратегічне планування функціонування та розвитку підприємств. Електронне наукове фахове видання «Ефективна економіка». 2021. №5.
2. Пасічник В. Г. Планування діяльності підприємства: навчальний посібник/ В. Г. Пасічник, О. В. Акіліна; М-во освіти і науки України, Ін-т муніципального менеджменту та бізнесу. К.: Центр навчальної літератури, 2017. 255 с.
3. Зубков С. О. Концептуальна модель організаційно-економічного механізму мобілізації ресурсного потенціалу підприємства торгівлі. Інноваційна економіка. 2020. № 4–3. С. 59–64.
4. Мокий М. С. Экономика предприятия: Учеб, пособие / М.С. Мокий, Л.Г. Скамай, М.И. Трубочкина. Под ред. М. Г. Лапусты. М.: ИНФРА-М, 2019. 264 с.
5. Семенов Г.А. Організація і планування на підприємстві: навчальний посібник/ Г. А. Семенов, В. К. Станчевський, М. О. Панкова та ін; М-во освіти і науки України, Гуманітарний університет «Запорізький інститут державного та муніципального управління», Європейський університет управління, безпеки та інформаційно-правових технологій. Запорізька філія. К.: Центр навчальної літератури, 2016. 527 с.
6. Селезнев В. В. Основы рыночной экономики Украины: Учеб. пособие. 2-е изд., перераб. и доп. К.: А.С. К., 2016. 358 с.
7. Ареф'єва О. В., Пілецька С. Т., Заболотна Д. В. Стратегічні ресурси забезпечення економічного потенціалу в контексті інтеграційнодиверсифікаційного розвитку підприємства. Бізнес Інформ. 2020. №11. С. 398–404.
8. Бражник Л. В., Дорошенко О. О. Вибір фінансової стратегії розвитку підприємства. Причорноморські економічні студії. 2019. Вип. 38. С.99–103.

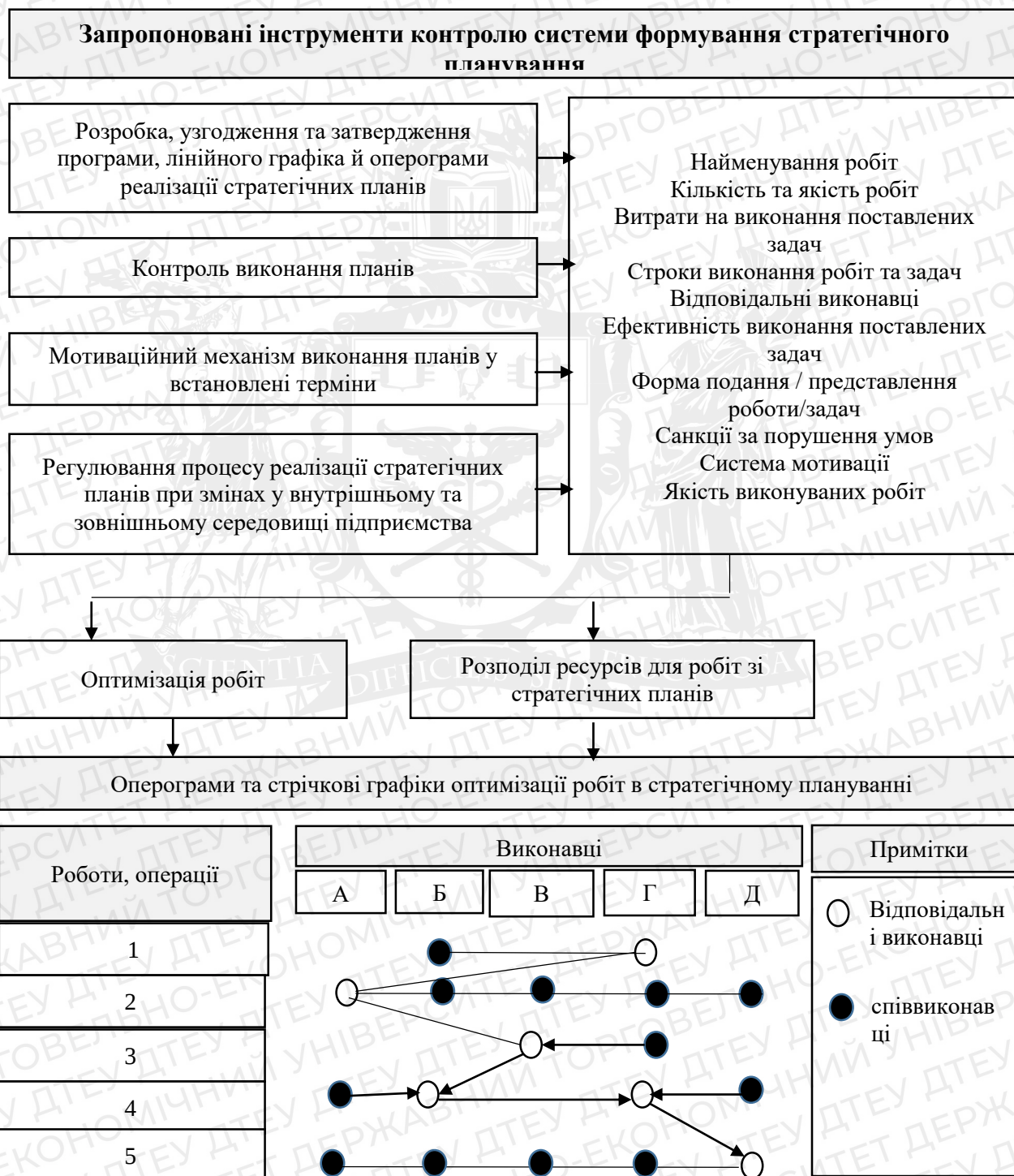
9. Плоткін Я.Д., Виробничий менеджмент: навч. посібник, збірник вправ / Я.Д. Плоткін, І.Н. Пашенко. Львів: ДУ «Львівська політехніка», 2019. 258 с
10. Пілецька С.Т., Коритько Т.Ю., Ткаченко Є.В. Модель інтегральної оцінки економічної безпеки підприємства. Економічний вісник Донбасу. 2021. №3(65). С. 56 – 65.
11. Лепейко Т. І., Кривобок К.В. Удосконалення інструментів адаптації підприємств до впливу конкурентного середовища. Бізнес Інформ. 2016. №12. С. 176-182.
12. Данілова Є.І. Взаємозв'язок стратегічного та оперативного управління в системі управління компанією. Економіка. Соціологія. Менеджмент. 2019. № 4. С. 24–27.
13. Кривобок К. В. Концептуальні засади управління підприємством у нестабільному середовищі. Науковий вісник Міжнародного гуманітарного університету. Серія «Економіка і менеджмент». 2019. № 30. С. 47 – 51
14. Кваша О. С., Фоміна В. В. Бізнес-планування у діяльності організації: європейські стандарти, основні методологічні підходи та базові процедури. Економіка та суспільство. 2017. № 12. С. 268–275
15. Побігун С. Аналіз підходів до здійснення процесу стратегічного управління. Галицький економічний вісник. Т. : ТНТУ, 2019. Том 48. № 1. С. 101- 108.
16. Колот А.М. Створення власного бізнесу: навч. посібник / А. М. Колот, Г. О. Швиданенко та ін. Київ : КНЕУ, 2017. 311 с
17. Економіка підприємства: підруч. / за заг. ред. С. Ф. Покропивного. 2-ге вид., перероб. та доп. К.: Вид-во КНЕУ, 2019. 528с.
18. Губенко В. І. Актуальні напрями та новітні тенденції теорії і практики сучасного менеджменту. Актуальні проблеми інноваційної економіки. 2018. № 1. С. 11-17.

19. Олійник Л. В., Кузнецова А.П. Методологічні засади формування стратегії розвитку підприємства. Економіка і організація управління. Вінниця. 2018 . Вип. 3 (31). С. 118-126
20. Строкович Г. В., Жукова Д.А. Теоретичні засади формування системи стратегічного вибору підприємства. Проблеми економіки. 2018. № 4. С. 327- 333
21. Новаківський І.І. Засади формування конкурентоспроможних систем управління підприємствами з врахуванням рівня суспільно-економічного розвитку. Вісник. Національного університету «Львівська політехніка». Серія: Проблеми економіки та управління. 2018. № 815. С. 104-112.
22. Ковальська С. Т., Мартинова І. М. Застосування сучасних моделей управління. Економіка, менеджмент, фінанси: теоретичні та практичні аспекти розвитку: матеріали науково-практичної конференції (м. Київ, 13-14 березня 2020 р.). Київ : Аналітичний центр «Нова економіка», 2020. Ч. 2. С. 126- 129.

ДОДАТКИ

Додаток А

Запропоновані інструменти контролю системи формування стратегічного планування



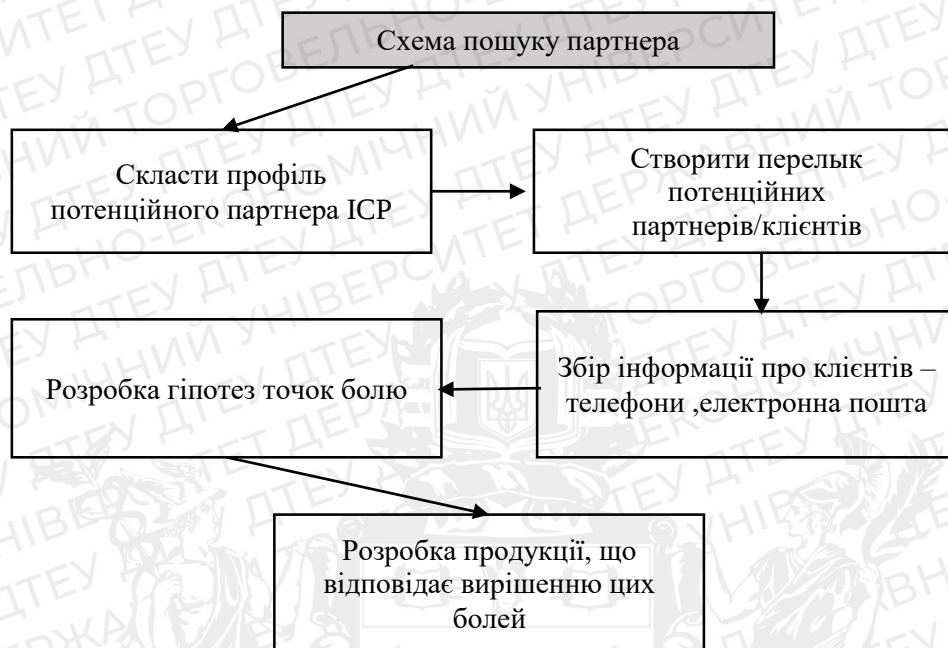
Оновлена організаційна структура ТОВ «Епіцентр К»



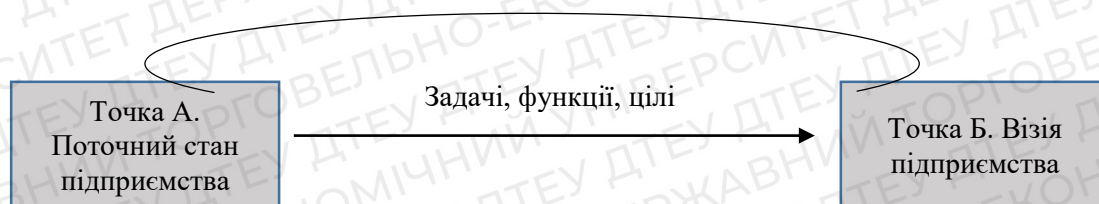
План систематизації процесу стратегічного планування підприємства



Запропонована схема пошуку партнера для ТОВ «Епіцентр К»



Запропонована візуалізація стратегічного планування для ТОВ «Епіцентр К»



Стратегічне планування має включати:

Маркетинг

Продаж

Виробництво

Людські ресурси

Фінанси

1 міс

1 квартал

2 квартал

3 квартал

4 квартал

1 рік

3 роки

