

**МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ЗАПОРІЗЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ**

ФАКУЛЬТЕТ МЕНЕДЖМЕНТУ

Кафедра бізнес - адміністрування і менеджменту зовнішньоекономічної
діяльності

**Кваліфікаційна робота
бакалавра**

на тему: «Стратегічне планування бізнес-процесів ТОВ «ФОЗЗІ-ФУД»»

Виконав : студент 4 курсу, групи 6.0730-мб-з _____
спеціальності 073 менеджмент освітньої програми
Менеджмент міжнародного бізнесу _____
Єфремова Є. О. _____

Керівник : доцент кафедри бізнес-адміністрування і
менеджменту зовнішньоекономічної діяльності, _____
кандидат економічних наук, доцент _____
Богданов С.М. _____

Рецензент : завідувач кафедри бізнес-
адміністрування _____ і _____
менеджменту
зовнішньоекономічної діяльності, доктор наук з
державного управління, професор _____
Бікулов Д. Т. _____

**МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ЗАПОРІЗЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ**

Факультет менеджменту
Кафедра бізнес-адміністрування і менеджменту зовнішньоекономічної діяльності
Освітньо-кваліфікаційний рівень бакалавр
Спеціальність 073 Менеджмент
Освітня програма Менеджмент міжнародного бізнесу

ЗАТВЕРДЖУЮ

Завідувач кафедри _____

Д.Т. Бікулов

« ____ » _____ 2024 року

**З А В Д А Н Н Я
НА КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ БАКАЛАВРА**

Єфремова Єва Олександрівна

1. Тема роботи «Стратегічне планування бізнес-процесів ТОВ «ФОЗЗІ-ФУД»»

керівник роботи: Богданов С.М., доцент кафедри бізнес-адміністрування і менеджменту зовнішньоекономічної діяльності, кандидат економічних наук, доцент

затверджені наказом ЗНУ від 27.12.2023 року № 2225-с

2. Строк подання студентом роботи 25.05.2024 р.

3. Вихідні дані до роботи навчальні посібники, монографії, періодичні та аналітичні вітчизняні та зарубіжні матеріали, фінансова звітність підприємства, інтернет ресурси

4. Зміст розрахунково-пояснювальної записки (перелік питань, які потрібно розробити)

РОЗДІЛ 1 ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ СТРАТЕГІЧНОГО ПЛАНУВАННЯ
РОЗДІЛ 2 СУЧАСНИЙ СТАН СИСТЕМИ ПЛАНУВАННЯ НА ТОВ «ФОЗЗІ ФУД»

5. Перелік графічного матеріалу (з точним зазначенням обов'язкових креслень) .

9 таблиць

2 рисунків

6. Консультанти розділів роботи

Розділ	Прізвище, ініціали та посада консультанта	Підпис, дата	
		завдання видав	завдання прийняв
1	Богданов С.М.		
2	Богданов С.М.		

7. Дата видачі завдання 01.10.2023 р.

КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

№ з/п	Назва етапів кваліфікаційної роботи	Строк виконання етапів роботи	Примітка
1.	Затвердження теми кваліфікаційної роботи у наукового керівника.	01.10.2023	
2.	Затвердження змісту роботи.	02.10.2023	
3.	Огляд літератури за темою кваліфікаційної роботи.	03.10.23-13.11.23	
4.	Розробка чернетки I розділу кваліфікаційної роботи.	14.11.23-23.12.23	
5.	Написання I розділу кваліфікаційної роботи.	24.12.23-31.01.24	
6.	Збір розрахунково-аналітичного матеріалу за темою.	01.02.24-21.02.24	
7.	Розробка чернетки II розділу кваліфікаційної роботи.	22.02.24-20.03.24	
8.	Написання II розділу кваліфікаційної роботи.	21.03.24-29.04.24	
9.	Оформлення кваліфікаційної роботи згідно вимог.	30.04.24-08.05.24	
10.	Попередній захист кваліфікаційної роботи.	09.05.2024	
11.	Проходження нормоконтролю.	10.05.24-20.05.24	
12.	Подання кваліфікаційної роботи на кафедру.	25.05.2024	
13.	Захист кваліфікаційної роботи.	травень 2024	

Студент

_____ (підпис)

Є. О. Єфремова

(ініціали та прізвище)

Керівник роботи

_____ (підпис)

С. М. Богданов

(ініціали та прізвище)

Нормоконтроль пройдено

Нормоконтролер

_____ (підпис)

Т. М. Магомедова

(ініціали та прізвище)

РЕФЕРАТ

Кваліфікаційна робота бакалавра: 56 с., 2 рис., 9 табл., 44 джерела.

Об'єкт: процес стратегічного планування на підприємстві ТОВ «Фоззі Фуд».

Предмет: теоретико-методичні підходи та практичні механізми сучасних методик стратегічного планування на підприємстві ТОВ «Фоззі Фуд».

Мета: узагальнення теоретичних засад та розробка науково обґрунтованих рекомендацій щодо формування ефективної системи стратегічного планування ТОВ «Фоззі Фуд».

Для досягнення головної мети вирішено наступні завдання: - визначити сутність, мету, принципи стратегічного планування; - розглянути сучасні моделі стратегічного планування; - обґрунтувати вироблення стратегій підприємства; - навести організаційно-економічну характеристику ТОВ «Фоззі Фуд»; - здійснити аналіз внутрішнього середовища підприємства; - розробити SWOT-аналіз для ТОВ «Фоззі Фуд»; - здійснити вибір та обґрунтування стратегії розвитку підприємства; - розглянути організаційне забезпечення стратегічного планування на ТОВ «Фоззі Фуд»; - оцінити ефективність стратегічного планування на ТОВ «Фоззі Фуд»; - винайти напрями вдосконалення процесу стратегічного планування на ТОВ «Фоззі Фуд».

Теоретико-методологічною базою стали загальні методи наукового пізнання, такі як порівняння, аналіз і синтез, спеціальні методи економічних досліджень: методи визначення тенденцій та показників динаміки, таблично-графічні методи а також методи моделювання: аналітичні та алгоритмічні.

Інформаційна база дослідження: праці вітчизняних та зарубіжних авторів, періодичні видання з теми роботи, нормативно – правова база, підручники, Інтернет – ресурси, фінансова та статистична звітність ТОВ «Фоззі Фуд».

СТРАТЕГІЯ, СТРАТЕГІЧНЕ ПЛАНУВАННЯ, РИТЕЙЛ,
ОРГАНІЗАЦІЙНЕ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ.

ABSTRACT

Bachelor's Qualification Work: 56 pages, 2 figures, 9 tables, 44 sources.

Object: The process of strategic planning at the company LLC "Fozzy Food".

Subject: Theoretical and methodological approaches and practical mechanisms of modern strategic planning methods at LLC "Fozzy Food".

Objective: To summarize the theoretical foundations and develop scientifically grounded recommendations for forming an effective strategic planning system at LLC "Fozzy Food".

To achieve the main goal, the following tasks have been set: Define the essence, purpose, and principles of strategic planning; Consider modern models of strategic planning; Substantiate the development of the company's strategies; Provide the organizational and economic characteristics of LLC "Fozzy Food"; Analyze the internal environment of the company; Develop a SWOT analysis for LLC "Fozzy Food"; Choose and substantiate the enterprise's development strategy; Consider the organizational support of strategic planning at LLC "Fozzy Food"; Assess the effectiveness of strategic planning at LLC "Fozzy Food"; Identify directions for improving the strategic planning process at LLC "Fozzy Food".

The theoretical and methodological basis consisted of general methods of scientific cognition, such as comparison, analysis, and synthesis, specific methods of economic research: methods of determining trends and dynamic indicators, tabular and graphical methods, as well as modeling methods: analytical and algorithmic.

The information base of the study included works of domestic and foreign authors, periodicals on the topic of the work, normative-legal base, textbooks, Internet resources, financial and statistical reporting of LLC "Fozzy Food".

STRATEGY, STRATEGIC PLANNING, RETAIL, ORGANIZATIONAL SUPPORT.

ЗМІСТ

ЗАВДАННЯ НА КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ БАКАЛАВРА	3
РЕФЕРАТ	5
ABSTRACT	6
ВСТУП	8
РОЗДІЛ 1 ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ СТРАТЕГІЧНОГО ПЛАНУВАННЯ ...	10
1.1 Сутність, мета, принципи стратегічного планування	10
1.2 Сучасні моделі стратегічного планування.....	17
1.3 Вироблення стратегій підприємства	19
РОЗДІЛ 2 СУЧАСНИЙ СТАН СИСТЕМИ ПЛАНУВАННЯ НА ТОВ «ФОЗЗІ ФУД»	26
2.1 Організаційно-економічна характеристика ТОВ «Фоззі Фуд»	26
2.2 Організаційне забезпечення стратегічного планування на ТОВ «Фоззі Фуд».....	40
2.3 Ефективність стратегічного планування на ТОВ «Фоззі Фуд».....	43
2.4 Напрями вдосконалення процесу стратегічного планування на ТОВ «ФОЗЗІ ФУД».....	47
ВИСНОВКИ.....	52
ПЕРЕЛІК ПОСИЛАНЬ.....	54

ВСТУП

Розвиток ринкових відносин в Україні висуває нові вимоги до якісного рівня керування підприємством, характеру розв'язуваних при цьому завдань, а також до методів їхнього рішення. Це певною мірою стосується усіх самостійно господарюючих суб'єктів. Необхідна нова концепція управління, що відображає адекватним чином зміни в економіці. Такою новою концепцією для української економіки є стратегічне управління, основа якого – стратегічне планування.

Теоретичним та методологічним аспектам стратегічного планування протягом останніх десятиріч ХХ ст. присвячено чимало спеціальних досліджень. Значний внесок у становлення та розвиток стратегічного планування зробили І. Ансофф, Р. Акофф, М. Портер, Г. Хамел, Г. Мінцберг, А. А. Томпсон, А. Дж. Стрікланд, У. Кінг, Д. Кліланд, наукові розробки яких покладені в основу теорії стратегічного планування.

Об'єкт роботи: процес стратегічного планування на підприємстві ТОВ «Фоззі Фуд».

Предмет роботи: теоретико-методичні підходи та практичні механізми сучасних методик стратегічного планування на підприємстві ТОВ «Фоззі Фуд».

Мета роботи: узагальнення теоретичних засад та розробка науково обґрунтованих рекомендацій щодо формування ефективної системи стратегічного планування ТОВ «Фоззі Фуд».

Для досягнення головної мети необхідно вирішити наступні завдання:

- визначити сутність, мету, принципи стратегічного планування;
- розглянути сучасні моделі стратегічного планування;
- обґрунтувати вироблення стратегій підприємства
- навести організаційно-економічну характеристику ТОВ «Фоззі Фуд»;
- здійснити аналіз внутрішнього середовища підприємства;

- розробити SWOT-аналіз для ТОВ «Фоззі Фуд»;
- здійснити вибір та обґрунтування стратегії розвитку підприємства;
- розглянути організаційне забезпечення стратегічного планування на ТОВ «Фоззі Фуд»;
- оцінити ефективність стратегічного планування на ТОВ «Фоззі Фуд»;
- винайти напрями вдосконалення процесу стратегічного планування на ТОВ «Фоззі Фуд».

Теоретико-методологічною базою стали загальні методи наукового пізнання, такі як порівняння, аналіз і синтез, спеціальні методи економічних досліджень: методи визначення тенденцій та показників динаміки, таблично-графічні методи а також методи моделювання: аналітичні та алгоритмічні.

Інформаційна база дослідження: праці вітчизняних та зарубіжних авторів, періодичні видання з теми роботи, нормативно – правова база, підручники, Інтернет – ресурси, фінансова та статистична звітність ТОВ «Фоззі Фуд».

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ СТРАТЕГІЧНОГО ПЛАНУВАННЯ

1.1 Сутність, мета, принципи стратегічного планування

Процес стратегічного планування посідає центральне місце в системі стратегічного управління. Більшість західних і східних фірм використовують стратегічне планування для того, щоб зміни себе на краще, вийти з безнадійних ситуацій, які сформувались зовні та всередині підприємства. Основні передумови переходу до стратегічного планування такі:

- необхідність реакції на зміни умов функціонування підприємства;
- потреба в об'єднанні різних напрямків діяльності підприємства в умовах розвитку процесів децентралізації та диверсифікації (насамперед конгломератної);
- наявність яскраво виражених конкурентних переваг і необхідність їх підтримки (у підприємств, що їх мають) або створення їх (в аутсайдерів);
- посилення конкуренції; інтернаціоналізація бізнесу, розвиток зв'язків з підприємствами, які використовують систему стратегічного планування;
- наявність висококваліфікованих менеджерів, здатних розв'язувати складні питання, застосовуючи систему стратегічного управління;
- розвиток теорії та практики стратегічного планування, які допомагають перейти від методу «проб і помилок» до наукових методів передбачення та підготовки майбутнього і до майбутнього;
- наявність доступної інформації (глобальних інформаційних мереж) для вивчення сильних і слабких сторін підприємства, зовнішнього середовища та умов конкуренції;
- посилення інноваційних процесів, генерація та швидке освоєння підприємствами нових ідей;

– необхідність впровадження високої культури управління, зорієнтованої на запобігання опору змінам та стимулювання розвитку підприємства [41].

Для стратегічного планування є характерним ґрунтування на новій логіці майбутнього розвитку підприємства, а саме напрямку від «майбутнього до сьогодення», що обумовлює широке застосування моделювання, сценаріїв, експертних оцінок тощо. У 70-ті роки, які вважаються початком епохи стратегічного планування, вирішальним чинником успіху підприємств було «переборення невизначеності» засобом посилення стратегічного характеру управління.

Констатуючи цей факт, У. Кінг і Д. Кліланд [4] зазначають, що практично в усіх великих корпораціях США та Західної Європи протягом 70-х рр. були впроваджені системи стратегічного планування та створені спеціальні служби, відповідальні за його здійснення. Разом з тим, як зазначається [1, с. 199], більша частина компаній продовжувала використовувати принцип «логічного прирощення».

У [42] зазначається, що ставлення до стратегічного планування і з боку теоретиків, і з боку практиків змінювалось від повсюдного захоплення до критичного несприйняття, що пояснюється певними об'єктивними причинами. Так, для певного етапу соціально-економічного розвитку притаманні адекватні чинники успіху підприємств, які в міру зміни умов функціонування можуть втрачати свою цінність, що спонукає підприємства до пошуків нових чинників успіху.

Фаза піднесення стратегічного планування в ранг вирішального фактору успіху підприємств в умовах нестабільності та невизначеності 70-х рр. змінилася фазою зниження популярності стратегічного планування в середині 80-х рр. Криза стратегічного планування в цей період виявилася у відмові від довгострокових планів, зменшенні кількості центральних служб планування.

Чинниками негативного впливу на актуальність та затребуваність стратегічного планування виявились такі, як брак здібності та можливості до

здійснення стратегічного планування або мотивації для того, щоб мислити та діяти стратегічно [1]; брак інформації про зовнішнє та внутрішнє середовище, відсутність талановитих управлінців, здатних сформулювати та впровадити стратегії [4]; недосконалість методології стратегічного планування, непослідовне застосування методів стратегічного планування, проблеми реалізації планів [42]; зайва формалізація процесу розробки цілей підприємства та відсутність необхідного зв'язку між стратегічним та оперативним плануванням [2].

Стратегічне планування у цей період набуло другорядного значення, перевага віддавалася реструктуризації підприємств як вирішальному чиннику успіху. Пік падіння популярності стратегічного планування припадає на початок 90-х рр. Проте визначення перспектив розвитку підприємства залишалось імперативом цього часу. На початку 90-х рр. криза стратегічного планування була спричинена і критикою його методів, і особливо загостренням проблеми реалізації стратегії.

Основна проблема стратегічного планування, на думку С. Дж. Уолла, полягала не в змістовному аспекті стратегії, а в її втіленні. Дослідження зарубіжних вчених дозволили встановити, що в системі стратегічного планування використовуються різні підходи до його організації та головним результатом еволюції стратегічного планування є трансформація традиційного підходу, який ґрунтувався на відокремленні стратегії та тактики, чіткому розподілі функції стратегічного планування та оперативного планування у підхід, який ґрунтується на ланцюгу «стратегія тактика». Таке перетворення усунуло важливу проблему стратегічного планування – невідповідності в процесі розробки та реалізації стратегічного плану. Нині, як зазначає Х. Віссема, аналітичні методи стратегічного планування широко застосовуються і вони більше не є винятковими тільки для відділу планування, а стали інструментом аналізу й міркувань усієї компанії [3, с. 177].

На сучасному етапі розвитку стратегічне планування є інструментом боротьби з хаосом і сприймається як засіб подолання зростаючої

нестабільності зовнішнього середовища. Зарубіжні дослідження, об'єктом яких був вплив стратегічного планування на фінансові показники діяльності підприємства, виявили, що систематичне використання стратегічного планування спроможне значно покращити результати діяльності. На підставі узагальнення переваг стратегічного планування, виявлених зарубіжними дослідженнями, зазначимо такі:

- дає можливість обрати нову логіку майбутнього розвитку;
- використовується як ефективний спосіб підвищення здатності організації долати зміни;
- поліпшує координацію діяльності підприємства та мінімізує нераціональні дії щодо подолання несподіваних змін;
- забезпечує більш ефективний розподіл ресурсів;
- сприяє цілісному, комплексному підходу до підприємства і його оточення;
- надає співробітникам бачення перспективи підприємства;
- поділяє відповідальність не лише за напрямками діяльності, а й за поточною та майбутньою діяльністю.

Стратегічне планування в науковій літературі розглядається як діяльність щодо формування цілей та стратегій шляхом зіставлення наявних ресурсів підприємства із зовнішніми можливостями, які будуть використані для досягнення цілей, або як процес прийняття управлінських рішень стосовно цільових орієнтирів та розподілу ресурсів. На сучасному етапі стратегічне планування сприймається як умова ефективного управління підприємством, і тому в широкому сенсі слова стратегічне планування являє собою, як вважає Хан Д., «планування зростання, розвитку підприємства та інноваційне планування».

Отже, результатом стратегічного планування вважаємо перспективні цілі та стратегії, що знаходять своє відображення в стратегічних планах і програмах підприємства.

Важливим теоретичним питанням є визначення основних складових

процесу стратегічного планування. Процес стратегічного планування охоплює такі компоненти: аналітичні дії, цілеутворення, розробка стратегій, контроль реалізації стратегічного плану та оцінка. Кожен компонент комплексу стратегічного планування складається з відповідних елементів, поєднання яких у певній послідовності дає можливість здійснювати процес стратегічного планування. Під процесом стратегічного планування слід розуміти послідовність окремих взаємопов'язаних стадій, кожна з яких характеризується певними управлінськими діями та використанням специфічного методичного інструментарію.

У процесі стратегічного планування залежно від прийнятого підходу виокремлюється від чотирьох до дев'яти етапів, кількість яких визначено за компонентами комплексу стратегічного планування або за їх елементами. Думки вчених поділились і щодо пріоритетності двох перших етапів процесу стратегічного планування. Прихильники однієї наукової позиції (О. С. Віханський, В. Г. Герасимчук, М. І. Круглов) початковим етапом процесу стратегічного планування визначають аналітичний етап. Інші автори (П. В. Забелін, А. І. Ільїн, Л. Кінг, Д. Кліланд, А. А. Томпсон, А. Дж. Стрікленд) вважають початковим етапом процесу стратегічного планування етап цілеутворення. У визначенні початкового етапу процесу стратегічного планування приєднуємось до думки М. М. Алексеєвої та В. А. Винокурова, згідно з якою вид управлінської діяльності на початку планового процесу залежить від деяких обставин, обумовлених стадією життєвого циклу підприємства. Так, для підприємств-«новачків» та діючих підприємств, перед якими постала проблема перегляду напрямів і сфер діяльності та розробки нових стратегій (тобто підприємства, які знаходяться або на стадії «народження», або «спаду» ЖЦП, або в кризовій ситуації) початковим етапом є цілеутворення.

Для підприємств, які успішно функціонують на ринку, початковим етапом стратегічного планування є етап аналізу зовнішнього та внутрішнього середовища підприємства. Дискусійним питанням, яке стосується процесу

стратегічного планування, є також пріоритетність аналізу виду середовища підприємства. На нашу думку, це питання не є принциповим. Проте, як зазначають деякі фахівці зі стратегічного управління, за відсутності стратегічного підходу до управління розробка програми дій починається з аналізу внутрішніх можливостей та ресурсів організації.

Характер і зміст стратегічного планування визначають принципи, за якими воно здійснюється. Основоположні принципи планування, насамперед стратегічного, визначені ще Анрі Файолем і зберігають актуальність за сучасних умов— це єдність, безперервність, гнучкість та точність. До сукупності основоположних принципів планування слід віднести обґрунтований Р. Акоффом принцип участі.

За умов невизначеності та турбулентності зовнішнього середовища до найбільш значущих принципів, які забезпечують ефективність процесу планування, на нашу думку, належать такі: принцип холізму, принцип безперервності, принцип гнучкості, принцип точності, принцип участі, принцип наступності, принцип адаптивності, принцип комплексності, принцип багатоваріантності, альтернативності та селективності, принцип креативності, принцип науковості, принцип глобальності.

Стратегічне планування як система характеризується часовою орієнтацією та певним горизонтом планування. Відповідно до специфіки виділених Р. Акоффом типів планування за часовою орієнтацією ідей впливає, що стратегічне планування має преактивну або інтерактивну орієнтацію. Преактивна орієнтація стратегічного планування передбачає орієнтацію підприємства на майбутні зміни, своєчасне використання зовнішніх можливостей. Інтерактивна орієнтація ґрунтується на розробці прогнозів умов розвитку підприємства та передбачає моделювання майбутнього підприємства з врахуванням минулих досягнень, сучасних можливостей і майбутніх змін.

Зазначені особливості філософій планування ґрунтуються, насамперед, на принципах креативності та участі, що за умов нестабільності дає підстави

для перетворення планування на чинник успіху підприємства. Зазначимо, що філософія планування більшості вітчизняних підприємств відрізняється інактивною орієнтацією, тобто ґрунтується на вирішенні проблем сьогодення. З погляду горизонту планування в спеціальній літературі відсутня єдність поглядів на тривалість стратегічного планування. «Горизонт» стратегічного планування залежить від галузевої належності підприємства, оскільки заміна технологічних процесів та оновлення продукції можуть здійснюватися через різні проміжки часу.

Зокрема, для лісотехнічного господарства – протягом 15–20 років; легкої промисловості – до 5 років тощо. Істотний вплив на визначення циклу стратегічного планування мають також рішення власників і керівників щодо впровадження певної моделі планування на підприємстві, як вважає З. Є. Шершньова. Щодо цього питання, то ми підтримуємо погляд І. Ансофа: горизонт планування є період часу, на який фірма може скласти прогноз з точністю $\pm 20\%$ [1, с. 88].

Горизонт планування, на думку цього автора, може бути поділений на найближчий (3 – 5 років) і довгостроковий (понад 5 років). Ґрунтуючись на твердженні, що стратегічне планування прямо не пов'язане із заданими часовими обмеженнями (на відміну від довгострокового планування, горизонт якого задається до початку планування), сукупність чинників, що впливають на його тривалість, ранжуємо на ендогенні та екзогенні. Зазначимо, що горизонт стратегічного планування в підприємствах за сучасних умов зменшився під впливом низки екзогенних факторів.

До речі, зростання невизначеності зовнішнього оточення та скорочення життєвого циклу підприємства обумовлені насамперед динамічністю чинників зовнішнього середовища. Розбіжність наукових поглядів спостерігається й щодо питання визначення терміну стратегічного плану/програми. Іноді в науковій та навчальній літературі замість терміну «план» використовується термін «програма». Деякі дослідники проводять чітку межу між стратегічним планом та програмою.

1.2 Сучасні моделі стратегічного планування

На сучасному етапі найбільш поширеними моделями стратегічного планування є:

1. Модель стратегічного планування на основі «стратегічної прогалини». «Стратегічна прогалина» — це «поле стратегічних рішень», які мають прийняти керівники підприємства для того, щоб перетворити наявні тенденції у належному напрямку з метою досягнення потрібних параметрів розвитку підприємства (верхня межа «стратегічної прогалини»). Такий підхід робить акцент на приведення у відповідність «того, що можливо» з «тим, чого треба досягти». «Поле стратегічних рішень» може охоплювати широку гаму пропозицій щодо освоєння нових ринків, продуктів, додаткових послуг, а також сприяння розвитку сильних та пом'якшення (усунення) слабких сторін діяльності підприємства. Для цього використовується весь арсенал моделей і методів обґрунтування стратегічних рішень, які допомагають заповнити «стратегічну прогалину», насамперед на основі розробки нових продуктово-товарних стратегій. Заповнення «стратегічної прогалини» дає змогу відповісти на питання «Чи має підприємство можливості для виживання?».

2. Модель стратегічного планування, що базується на врахуванні ринкових переваг. Ця модель тісно пов'язана з використанням результатів SWOT-аналізу. Основна увага приділяється врахуванню інтересів акціонерів (зовнішніх і внутрішніх), які беруть участь у прийнятті рішень стосовно заходів, які забезпечують довгостроковий розвиток підприємства. Використання цього підходу обмежене через складність у визначенні та балансуванні інтересів великої кількості акціонерів. Ринкові переваги трактуються різними групами акціонерів по-різному, що зумовлює труднощі в складанні стратегічних і тактичних планів, контроль за їхнім виконанням та інтерпретацію отриманих результатів.

3. Модель стратегічного планування, орієнтована на створення та

підтримку конкурентоспроможності підприємства. Визначення конкурентоспроможності — складний багатоплановий процес, який стосується різних сторін діяльності підприємства та потребує розв'язання специфічних для кожної фірми завдань, які можна досягти різними способами. Цільова спрямованість на довгострокову конкурентоспроможність означає більш широкий спектр стратегічних заходів порівняно з моделлю, орієнтованою на «стратегічну прогалину», де іноді достатньо проводити дослідження та розробляти стратегії, не виходячи за межі системи «продукт — ринок». В межах цієї моделі невідкладною проблемою є визначення ключових факторів успіху та розробка відповідних заходів щодо їхньої реалізації. При цьому, зокрема, йдеться також про підвищення інноваційного рівня підприємства загалом. Модель, орієнтована на конкурентоспроможність, відіграє велику роль у розвитку міжнародних зв'язків, коли конкуренція виходить за межі однієї країни.

4. Модель стратегічного планування, орієнтована на створення позитивного іміджу. Створення позитивного іміджу підприємства у ринковій економіці — це варіант інвестування в забезпечення довгострокового функціонування, оскільки підприємства з надійною репутацією мають лояльних споживачів, довгострокових партнерів, широкий доступ до інвестицій та кредитів тощо. Ця модель містить поширену концепцію соціальної відповідальності бізнесу перед суспільством, соціально-орієнтовану філософію існування компанії.

Незважаючи на те, яка з наведених моделей буде використана підприємством, завдання стратегічного планування визначаються кожною організацією самостійно залежно від діяльності, якою вона займається.

Таким чином, найбільшій ефективності планування досягає в умовах стабільного, чіткого, формалізованого і прогнозованого середовища. У цьому випадку воно дозволяє заздалегідь передбачати всі основні події і вчасно прийняти всі необхідні заходи, включаючи ефективне розміщення та використання ресурсів.

1.3 Вироблення стратегій підприємства

Діяльність із розроблення й ухвалення стратегічного плану здійснюється в такій послідовності:

Етап 1. Підготовчий етап, що охоплює: аналіз рівня планової роботи; виявлення проблем і постановку цілей; визначення завдань із планування; формування групи спеціалістів для виконання планової роботи; видання наказу або розпорядження на виконання роботи.

Етап 2. Формування інформаційної бази планування передбачає: установлення вимог до інформації та її джерел; визначення каналів і оформлення доступу до інформації; визначення переліків і виду необхідної інформації; збір і кодування інформації; перевірка достовірності інформації; фільтрація і якісний аналіз інформації.

Етап 3. Визначення стратегічних цілей і завдань діяльності підприємства є найважливішим етапом у послідовності операцій із реалізації стратегічного планування. Персонал повинен чітко представляти свою роль у діяльності фірми, а це, у свою чергу, вимагає чіткого формулювання довгострокових і короткострокових цілей підприємства в цілому, а також відповідних завдань для окремих функціональних підрозділів. Під час формулювання цілей рекомендується використовувати кількісні показники, наприклад: структура продажів за ринками збуту, асортиментом, сегментами ринку; обсяги продажів товарів і послуг у натуральному і вартісному вираженні; розмір прибутку фірми; виробнича собівартість і витрати на збут продукції та ін.

Етап 4. Аналіз ринку і галузі – найбільш складна ділянка дослідження. Основна увага приділяється вивченню життєвого циклу товару, ринкових сегментів і структури конкуренції в галузі. Визначаються можливі зміни в зовнішньому середовищі (можливості і загрози), аналізується їхній вплив на діяльність підприємства. Здійснюється порівняння можливостей підприємства (сильних і слабких сторін) з конкурентами, зокрема, у сфері інновацій,

маркетингу, доступу до ресурсів та ефективності їхнього використання, а також витрат.

Етап 5. Розроблення генеральної стратегії підприємства, у якій визначаються довгострокові цілі і задачі підприємства, сфери діяльності, здійснюється оцінка стратегічних альтернатив.

Етап 6. Оцінка підприємницького потенціалу і перспектив розвитку фірми, їхньої відповідності цілям діяльності.

Етап 7. Розроблення ресурсних і функціональних стратегій: маркетингу, НДДКР, виробництва, організаційних змін, а також фінансова, соціальна й екологічна стратегія. За результатами оцінок фінансової перспективи планові показники стратегічного плану можуть бути скориговані. Це може мати місце, наприклад, коли передбачені СЗГ не мають достатнього фінансового потенціалу в довгостроковій перспективі – за таких умов звертаються до політики диверсифікації виробничої діяльності, створюючи нові зони ділової активності.

Етап 8. Формулювання завдань передбачає; уточнення складу виконавців і співвиконавців завдань; формулювання завдань і термінів їхнього виконання конкретним виконавцям; прийняття планів до виконання і здійснення контролю; відповідну підготовку кадрів.

Етап 9. Оформлення планових документів охоплює: вибір форми планового документу; проведення техніко-економічного обґрунтування; оформлення, узгодження і затвердження планового документу; тиражування і доведення до виконавців прийнятого плану. Загалом, стратегічний план, як комплексний плановий документ, складається з наступних розділів:

1. Зміст.
2. Передмова.
3. Опис організації.
4. Стратегія маркетингу.
5. Стратегія використання конкурентних переваг.
6. Стратегія виробництва різних видів продукції.

7. Стратегія виробництва.
8. Стратегія забезпечення виробництва.
9. Стратегія зовнішньоекономічної діяльності.
10. Стратегія розвитку системи менеджменту.
11. Система природоохоронних заходів організації.
12. Стратегічний фінансовий план.
13. Забезпечення реалізації стратегії підприємства.
14. Додатки. Даний зміст носить рекомендаційний характер, який може розширюватися і поглиблюватися залежно від виду підприємства, рівня планування, стратегії та галузі в якій діє фірма.

Етап 10. Практична реалізація плану, контроль і оцінка соціально-економічних результатів. Оцінка і контроль – це процес детального вивчення й аналізу діяльності підприємства та її результатів, порівняння фактично отриманих результатів із запланованими. Оцінка і контроль є механізмом забезпечення зворотного зв'язку в процесі стратегічного планування: усі відхилення від запланованих показників реєструються, аналізуються, виявляються причини та можливі наслідки, визначаються напрями коригування стратегії. Реалізація, контроль і оцінка виконання планів здійснюється шляхом: видання наказу про виконавців; обліку, контролю і мотивації виконання планових завдань у встановлені терміни; організації коригування прийнятих планів відповідно до змін у зовнішньому середовищі.

До основних відмінностей, за якими розрізняють стратегічний план та програму, деякі автори відносять спрямованість програми на реалізацію однієї мети та відображення в програмі розвитку одного з аспектів життєдіяльності підприємства; на відміну від програми, стратегічний план координує діяльність підприємства впродовж тривалого часу. Проте більшість науковців все ж не виділяють принципових відмінностей між планом та програмою. Так, у В. А. Агафонова термін «програма» трактується як потребуюча певних ресурсів сукупність заходів, які здійснюються для реалізації стратегій та цілей підприємства та збалансовані за терміном та виконавцями, що за суттю

відповідає поняттю «стратегічний план».

Як свідчить зарубіжний досвід, структура стратегічного плану кожного підприємства є оригінальною. Деякі автори, зокрема А.І. Ільїн, Л.С. Бляхман, представляють структуру стратегічного плану як загальноприйнятту, типову для багатьох зарубіжних фірм. Так, у А. І. Ільїна в основу структури стратегічного плану покладено принцип виділення об'єктів та напрямків стратегічного розвитку підприємства, а в Л. С. Бляхмана структура стратегічного плану ґрунтується на підході, що передбачає виділення проблем та їх розв'язання.

Узагальнюючи позиції науковців щодо поняття «стратегічний план», вважаємо за доцільне для побудови стратегічного плану використовувати принцип послідовного відображення результатів кожного етапу процесу стратегічного планування. Згідно з цим наведемо зразкову структуру стратегічного плану підприємства:

Розділ 1. Стан та перспективи розвитку макро- та мікросередовища підприємства. Характеристика макро- та мікросередовища підприємства, тенденції розвитку галузі, характеристика конкурентного середовища, стратегічних груп конкурентів галузі. Надається прогноз розвитку ринку діяльності підприємства та характеристика стратегічних проблем підприємства за їх важливістю.

Розділ 2. Місія та стратегічні цілі. Фірма встановлює бажані напрямки й орієнтири своєї діяльності: бачення, місію, комплекс цілей.

Розділ 3. Напрямки та заходи створення конкурентних переваг підприємства. За результатами аналізу наявні сильні сторони підприємства, оцінка конкурентоспроможності, конкурентної позиції підприємства та стратегічні фактори успіху. Відображається перелік конкурентних переваг, які необхідно забезпечувати тривалий час.

Розділ 4. Стратегія розвитку підприємства. Формується загальна стратегія. Відображається можливий потенціал підприємства, КФУ, можливості зовнішнього оточення, які враховані в стратегії. Визначається

перелік заходів для реалізації стратегій, відповідні дії, обсяг та види необхідних ресурсів, витрати часу кожного заходу, зазначається стаття витрат, а також відповідальна особа за виконання кожного заходу.

Розділ 5. Функціональні стратегії. Відображається перелік функціональних стратегій підприємства, визначаються заходи реалізації кожної функціональної стратегії, відповідні дії, обсяг і види необхідних ресурсів та витрати часу, статті витрат та відповідальна особа за виконання кожного заходу.

Розділ 6. Підприємницькі стратегії. Відображається перелік підприємницьких стратегій підприємства, визначаються заходи їх реалізації, дії щодо кожного заходу, обсяг та види необхідних ресурсів, витрати часу, стаття витрат та відповідальна особа за виконання заходів.

Розділ 7. Оцінка стратегій. Відображається оцінка стратегій підприємства за такими напрямками:

- Оцінка відповідності стратегії стану та вимогам зовнішнього середовища.
- Оцінка відповідності стратегії потенціалу підприємства:
- Комплементарність зв'язків між стратегіями.
- Відповідність ресурсному потенціалу.
- Відповідність елементів моделі «7-S» обраній стратегії.
- Оцінка ступеня прийнятності ризику, обумовленого стратегією. Слід зазначити, що поряд з розробкою стратегічного плану підприємства доцільно розробляти цільові програми, спрямовані на вирішення окремих аспектів перспективного розвитку підприємства.

До проблем, які потребують розробки програм за умов зростаючої конкуренції та ризику, можна віднести такі: формування довгострокових конкурентних переваг, забезпечення конкурентної позиції, реорганізація підприємства, розробка нової продукції. здійснення організаційних змін, адекватних обраній стратегії.

Узагальнюючи викладене, зазначимо найбільш характерні риси

сучасного стратегічного планування підприємства:

- у системі стратегічного планування розв'язується декілька стратегічних проблем підприємства;
- стратегічне планування має творчий, ітеративний характер;
- в основу стратегічного планування покладено підхід «від майбутнього до сьогодення»;
- за умов нестабільності та невизначеності зовнішнього оточення стратегічне планування відрізняється стохастичним характером;
- стратегічні плани відрізняються концептуальним та описовим характером, у яких містяться переважно якісні та інтервальні кількісні показники;
- розробка стратегії ґрунтується на принципі альтернативності;
- стратегічне планування спрямоване на пошук нових можливостей підприємства;
- у системі стратегічного планування визначається потенціал успіху підприємства;
- стратегічне планування потребує значних інформаційних, інтелектуальних, а також часових витрат;
- система стратегічного планування створює передумови ефективної діяльності підприємства;
- суб'єктом формування головної стратегічної ідеї є вищий стратегічний рівень управління підприємством;
- стратегічне планування відрізняється гнучкістю.

Головними недоліками практичного застосування стратегічного планування вважаються відсутність необхідної інформації для прийняття стратегічних рішень та розробки стратегічних планів (через що спостерігається низький рівень обґрунтованості планових документів); відсутність альтернативних планів; недостатнє використання науково-методичного арсеналу планування – сценаріїв і методів ситуаційного планування (застосування моделі типу «Що буде, якщо...») тощо; слабо

розвинена система поточного аналізу, контролю та коригування стратегічних планів; догматична гіперболізація значення цифрових показників; недосконала система стимулювання працівників, які беруть участь у розробці та виконанні стратегічних заходів; недостатній рівень організаційного, соціально-психологічного та фінансового забезпечення стратегічного планування.

Огляд особливостей стратегічного планування, деяких його елементів надав можливість сформулювати ряд вимог, відповідність яким забезпечить ефективність системи стратегічного планування на підприємствах, а саме: – висока кваліфікація фахівців зі стратегічного планування; – створення системи стратегічної інформації; – ефективна система мотивації персоналу щодо розробки та реалізації стратегії; – наявність стратегічного мислення керівників підприємств; – наявність на підприємстві ефективної системи моніторингу та стратегічного контролю за реалізацією стратегії; – здійснення стратегічного планування в комплексі з оперативним плануванням; – безперервність процесу планування; – сполучення формального та інтуїтивного підходів у стратегічному плануванні в процесі розробки стратегій; – використання сучасної методології.

На підставі розглянутих особливостей елементів стратегічного планування зазначимо, що стратегічне планування не є панацеєю для підприємств, концепція стратегічного планування ще знаходиться в стадії становлення і тому для забезпечення успіху діяльності підприємства потребує вмілого використання її з урахуванням специфіки зовнішніх умов.

РОЗДІЛ 2

СУЧАСНИЙ СТАН СИСТЕМИ ПЛАНУВАННЯ НА ТОВ «ФОЗЗІ ФУД»

2.1 Організаційно-економічна характеристика ТОВ «Фоззі Фуд»

ТОВ «Фоззі Фуд» створене для здійснення самостійної ініціативи, систематичної на власний ризик діяльності по виробництву продукції, виконанню робіт, наданню послуг та заняття торгівлею з метою одержання прибутку на підставі вільного вибору діяльності.

Усі операції, необхідні для виконання покладених на нього завдань, Підприємство може здійснювати на всій території України та за її межами.

Підприємство керується у своїй діяльності законодавством України та Статутом підприємства ТОВ «Фоззі Фуд».

Підприємство самостійно визначає перспективи розвитку, планує і здійснює свою діяльність виходячи з попиту на товари, що ним продаються, роботи, послуги, а також необхідності забезпечити виробничий та соціальний розвиток підприємства, підвищення доходів.

Мережа «Сільпо» належить торгово – промисловому холдингу Fozzy Group, який має значний досвід у сфері роздрібної торгівлі.

Супермаркети мережі «Сільпо» розташовані в усіх регіонах України. Магазини знаходяться в різноманітних точках міст України. У своєму асортименті супермаркети «Сільпо» представляють продукцію ВТМ «Премія», яка є власною торговою маркою мережі. ВТМ «Премія» пропонує покупцям широкий вибір товарів щоденного вжитку за розумною ціною. Якість товарів ВТМ «Премія» відповідає якості брендової продукції.

Покупці торгової мережі «Сільпо» можуть отримати більше винагород від покупок в супермаркетах, ставши учасниками програми для постійних покупців «Власний рахунок». Програма «Власний рахунок» допомагає заощадити гроші, здійснюючи покупки, а також отримати додаткові

індивідуальні переваги.

Магазини мережі «Сільпо» пропонують покупцям широкий вибір продуктів харчування, а також промислові товари та косметику. Асортимент супермаркетів досягає 30 000 найменувань продукції. Крім того, в магазинах «Сільпо» можливо знайти якісні товари за доступною ціною під власною торговою маркою мережі «Премія».

Зважена цінова політика – одна з найбільших кокументних переваг супермаркетів «Сільпо». Спеціалісти Служби моніторингу регулярно відслідковують динаміку цін на ринку і оперативно реагують на зміни, щоб запропонувати оптимально низькі ціни на товари, які цікавлять споживачів найбільше. Одним з основних завдань, що стоять перед Службою моніторингу, є контроль цін на товари, які купують найчастіше, адже оптимальна ціна є значущим фактором.

В 15 супермаркетах мережі «Сільпо» працюють власні пекарні. Продукція виробляється безпосередньо у місцях продажу за спеціальною рецептурою і продається виключно в цій мережі супермаркетів. Власні пекарні «Сільпо» можуть на замовлення виготовити будь – яку продукцію, яка до вподоби споживачу. Постійні покупці супермаркетів вже гідно оцінили високу якість та широкий асортимент продукції, що випікається у власних пекарнях, адже частина асортименту виробляється за французькими технологіями із залученням закордонних спеціалістів. У планах пекарень – новинки в асортименті та збільшення кількості власних пекарних цехів в мережі супермаркетів «Сільпо».

Проаналізуємо діяльність супермаркету «Сільпо» у м. Запоріжжя, що знаходиться за адресою: проспект Леніна 147.

Негативно впливає на комерційну діяльність жорстка податкова політика держави, що позбавляє підприємство, необхідних йому, оборотних коштів та примушує шукати шляхи обходу податкового законодавства.

Для організації діяльності підприємства велике значення має його організаційна структура. Під організаційною структурою підприємства

розуміють його організаційну побудову, що відображає сукупність взаємозв'язків різних підрозділів, підлеглих досягненню певної мети – збільшенню виробництва продукції, наданню якісних послуг.

Структура управління підприємства розроблена таким чином, щоб оперативно впливати на процес виробництва, починаючи з забезпечення його матеріально – технічними ресурсами і закінчуючи процесом реалізації готової продукції, складанням статистичної звітності та обліком витрат на виробництво, а також забезпечити ритмічну та рентабельну його діяльність у напрямках, передбачених статутом. Поточною діяльністю товариства керує директор, який був призначений Генеральним Директором (рис. 2.1).

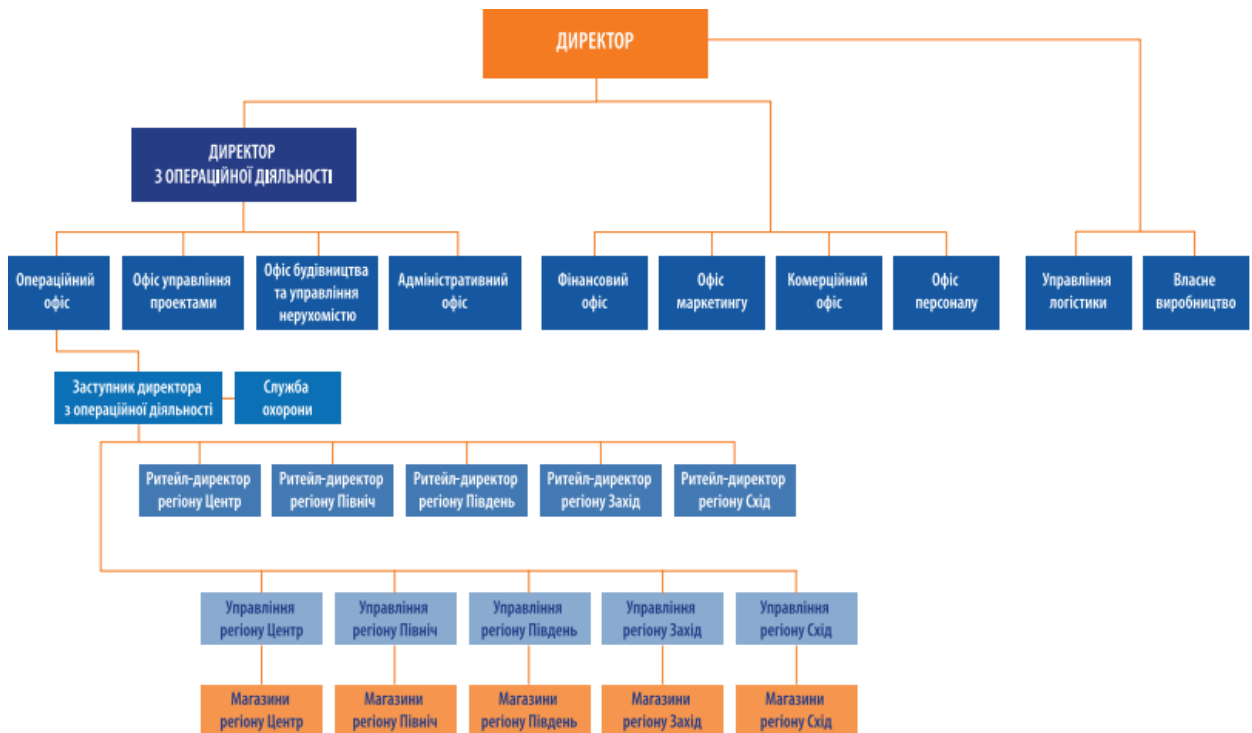


Рис. 2.1 – Організаційна структура ТОВ «Фоззі Фуд»

Організаційну структуру управління супермаркетом «Сільпо» (рис. 2.1) можна охарактеризувати як лінійно – функціональну. Директор підприємства – лінійний керівник, якому у роботі допомагає спеціальний апарат управління. Усі накази, розпорядження працівники одержують тільки від своїх безпосередніх лінійних керівників. Функціональні служби не мають права самостійно віддавати розпорядження іншим службам і їх працівникам.

Організаційна структура магазину наведена нижче, на рис. 2.2.



Рис. 2.2 – Організаційна структура супермаркету «Сільпо»

Директор діє від імені підприємства, представляє його у взаємовідносинах з іншими організаціями, розпоряджається його майном, має широкі права як керівник – єдиноначальник і несе персональну відповідальність за результати діяльності.

Організаційна структура постійно вдосконалюється, все більше пристосовується до ринкових умов господарювання, але головним напрямком вдосконалення є перехід до стратегічного менеджменту. В зв'язку з цим в перспективі все більше приділятиметься уваги управлінню маркетингом, що включає в себе не тільки прогноз розвитку ринку, але і можливість впливати на майбутнє.

Таким чином, Fozzy Group – одна з найбільших торгово-промислових груп України. Має понад 600 торговельних точок на всій території країни та більше ніж 35 000 найменувань товарів. Крім торговельних мереж, бізнес-інтереси групи компаній охоплюють виробництво продуктів харчування, ресторанний бізнес. Стратегічними напрямками компанії є власний імпорт, а також розвиток власних торговельних марок.

Проаналізуємо основні показники діяльності ТОВ «Фоззі Фуд» за 2021-2023 роки. Аналізуючи ми використовуватимемо форму №1 «Баланс» та форму №2 «Звіт про фінансові результати» порівнюючи фактичні дані за звітний період проведемо оцінку основних показників діяльності підприємства протягом 2021 – 2023 років (таблиця 2.1).

Таблиця 2.1 – Основні показники діяльності ТОВ «Фоззі Фуд» за 2021 – 2023 роки

Показник	Період		Відхилення		2023 рік	Відхилення	
	2021 рік	2022 рік	тис.грн.	%		тис.грн	%
1	2	3	4	5	6	7	8
Чистий дохід (виручка) від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг), тис.грн.	236172,2	387697,2	151525	164,16	391099	3401,7	100,88
Собівартість реалізованої продукції, тис.грн.	191208,4	291839,7	100631,3	152,63	275610	-16229,5	94,44
Валовий прибуток, тис.грн.	44963,8	95857,5	50893,7	213,19	115489	19631,2	120,48
Чистий прибуток, тис.грн.	31404,1	81786,9	50382,8	260,43	82216,3	429,4	100,53
Середньорічна вартість активів, тис.грн.	75678,5	140028	64349,5	185,03	175171	35142,6	125,10
Середньорічна вартість власного капіталу, тис.грн.	29524,6	71114,6	41590	240,87	119099	47984	167,47
Чисельність штатних працівників, чол.	104	111	7	106,73	99	-12	89,19
Середньорічна заробітна плата одного працівника, тис.грн./чол.	36,77	57,48	20,71	156,31	73,42	15,93	127,72
Рентабельність продаж, %	13,30	21,10	7,80	158,65	21,02	-0,07	99,65

З таблиці 2.1 бачимо зміни на підприємстві які відбулися протягом з 2021 – 2023 рр. Якщо розглядати ситуацію загалом, то підприємство

розвивається та знаходиться у дуже непоганому стані, особливо якщо зауважити економічну кризу в яку затягнуло усю країну.

Протягом 2021-2023 років на ТОВ «Фоззі Фуд» мала місце тенденція неухильного зростання обсягів реалізації послуг та доходів від реалізації товарів, робіт, послуг.

У 2022 році порівняно з 2021 роком чистий дохід від реалізації промислової продукції зріс на 151525 тис.грн. (або на 64,16%), у 2023 порівняно з 2022 році зріс на 3401,7 тис.грн. або на 0,88%, у цей же час витрати на собівартість реалізованої продукції у 2022 році збільшилися на 52,63% та впали на 5,56% у 2023 році. Отже, відзначилась позитивна тенденція перевищення темпу зростання доходу від реалізації над темпом зростання собівартості реалізованої продукції.

За рахунок таких змін значно збільшився валовий прибуток, який у 2022 році збільшився на 113,19%, що в абсолютному вираженні склало 50893,7 тис.грн. та на 20,48% у 2023 році, що склало у вартісному вираженні 19631,2 тис.грн.

За результатом аналізу фінансових результатів, наведених у таблиці 2.1 встановлено, що у 2021 - 2023 роках підприємство мало позитивний валовий та чистий прибуток. Це обумовлено ефективним підходом до управління господарською діяльністю.

Прибуток є основним фінансовим джерелом розвитку ТОВ «Фоззі Фуд», науково-технічного удосконалення його матеріальної бази і продукції всіх форм інвестування, він служить джерелом сплати податків.

Отже, розширення ринків збуту продукції, збільшення попиту на нові товари призвели до збільшення чистого прибутку підприємства у 2023 році порівняно з 2022 роком на 429,4 тис.грн., та на 50382,8 тис.грн. у 2022 році.

З таблиці 2.1 бачимо, що ТОВ «Фоззі Фуд» у 2022 році збільшило штат працівників на 7 чоловік, які були наймані на роботу у цей звітний період. Отже, за рік заробітна плата працівника зросла на 20,71 тис.грн. Збільшення заробітної плати відбулось за рахунок підвищення мотивації праці за

досягнути планові показники.

У 2023 році чисельність персоналу зменшилась на 12 чоловік, але фонд заробітної плати зріс, що свідчить про підвищення заробітної плати працівників.

Одна з найважливіших характеристик фінансового стану – стабільність діяльності у світлі довгострокової перспективи. Вона зв'язана зі структурою балансу підприємства, ступенем його залежності від кредиторів і інвесторів, з умовами, на які притягнуті й обслуговуються зовнішні джерела засобів.

Розрахуємо показники фінансової стійкості та платоспроможності для ТОВ «Фоззі Фуд» за 2021 – 2023 роки в таблиці 2.2.

Таблиця 2.2 – Показники фінансової стійкості та платоспроможності ТОВ «Фоззі Фуд» за 2021 - 2023 рр.

Назва показника	01.01. 2021	31.12. 2021	Відх.	31.12. 2022	Відх.	31.12. 2023	Відх.
1	2	3	4	5	6	7	8
1. Коефіцієнт автономії	0,257	0,464	0,208	0,531	0,067	0,768	0,237
2. Коефіцієнт концентрації позичкового капіталу	0,733	0,525	-0,209	0,459	-0,065	0,179	-0,280
3. Коефіцієнт співвідношення позикового та власного капіталу	2,858	1,130	-1,728	0,864	-0,266	0,233	-0,631
4. Коефіцієнт маневреності власного капіталу	0,636	0,866	0,231	0,943	0,077	0,938	-0,005
5. Коефіцієнт фінансової залежності	3,899	2,155	-1,744	1,882	-0,272	1,301	-0,581
6. Коефіцієнт фінансової стабільності	0,350	0,885	0,535	1,157	0,272	4,288	3,131
7. Маневреність робочого капіталу	2,254	0,743	-1,511	0,425	-0,317	0,374	-0,051
8. Коефіцієнт залучених джерел в необоротних активах	0,019	0,088	0,069	0,001	-0,087	0,000	-0,001

Продовження табл. 2.2

1	2	3	4	5	6	7	8
9. Коефіцієнт довгострокового залучення позикових коштів	0,007	0,013	0,006	0,000	-0,013	0,000	0,000
10. Коефіцієнт довгострокових зобов'язань	0,003	0,012	0,009	0,000	-0,012	0,000	0,000
11. Коефіцієнт поточних зобов'язань	0,997	0,988	-0,009	1,000	0,012	1,000	0,000
12. Коефіцієнт забезпечення власними коштами	0,175	0,428	0,253	0,515	0,087	0,743	0,228
13. Коефіцієнт фінансового левериджу	0,008	0,013	0,006	0,000	-0,013	0,000	0,000
14. Коефіцієнт забезпечення запасів робочим капіталом	0,444	1,346	0,902	2,350	1,004	2,672	0,321
15. Коефіцієнт страхування бізнесу	0,019	0,011	-0,009	0,014	0,004	0,026	0,012
16. Коефіцієнт страхування статутного капіталу	1,244	1,244	0,000	3,132	1,888	5,880	2,748
17. Коефіцієнт страхування власного капіталу	0,075	0,023	-0,052	0,027	0,004	0,034	0,007
18. Коефіцієнт забезпеченості оборотних активів робочим капіталом	0,182	0,437	0,255	0,522	0,085	0,801	0,279

З розрахованих даних можна стверджувати, що у 2021 році на ТОВ «Фоззі Фуд» спостерігалась негативна тенденція високої залежності від кредиторів та низька незалежність від позичкового капіталу. Проте протягом 2022 – 2023 років ТОВ «Фоззі Фуд» знаходилось у стійкому фінансовому стані, його фінансова незалежність на кінець 2023 року ще більше зросла, та склала 0,768. Тобто в структурі загального капіталу власні кошти склали 76,8%.

Бачимо, що більшість розрахованих показників стійкості ТОВ «Фоззі Фуд» за 2022 рік знаходиться в межах нормативного значення, на кінець року

значення показників покращилось.

Коефіцієнт концентрації залученого капіталу зменшився на 0,209 на кінець 2021 року, на 0,065 на кінець 2022 року та на 0,28 на кінець 2023 року це позитивна тенденція, адже чим нижче цей показник, тим менше заборгованість підприємства, тим стійкіший його стан. Ріст цього показника в динаміці означає збільшення частки позикових засобів у фінансуванні підприємства.

Коефіцієнт співвідношення залученого і власного капіталу свідчить, що на кінець 2022 року на кожен гривню власного капіталу ТОВ «Фоззі Фуд» припадало 86,4 коп. позикових коштів. Зменшення показника на 0,631 на кінець 2023 року свідчить про зменшення залежності підприємства від зовнішніх інвесторів і кредиторів, тобто про підвищення фінансової стійкості.

Також розраховані показники дають підстави стверджувати, що в розпорядженні підприємства протягом 2022 – 2023 років було достатньо кількості мобільних грошових ресурсів так як протягом цього періоду значення коефіцієнту маневреності було вище за норматив.

Отже, можна зробити висновок, що у 2021 році залежність підприємства від кредиторів була високою, проте протягом 2022 - 2023 років ТОВ «Фоззі Фуд» було незалежним та фінансово стійким.

З таблиці 2.2 бачимо, що протягом 2023 року ТОВ «Фоззі Фуд» зберегло позиції фінансово стійкого та незалежного підприємства. Збільшилась автономність підприємства від позикових коштів, про це свідчить:

- збільшення коефіцієнт автономії на 0,237;
- зменшення коефіцієнта концентрації позикового капіталу на 0,28;
- зменшення коефіцієнта співвідношення позикового та власного капіталу на 0,631;
- зменшення коефіцієнта фінансової залежності на 0,581;
- збільшення коефіцієнта фінансової стабільності на 3,131;
- та інші показники.

Протягом 2023 року стабільність ТОВ «Фоззі Фуд» також зростає,

кількість оборотних коштів та капіталу була достатньою, що забезпечувало нормальне функціонування підприємства.

Таким чином, отримані дані свідчать, що ТОВ «Фоззі Фуд» у 2021 році було фінансово залежним, проте протягом 2022 – 2023 років було незалежним, автономним, мало можливість провадити незалежну фінансову політику, щороку підвищувало свою фінансову стабільність.

Розрахуємо показники ділової активності ТОВ «Фоззі Фуд» за 2021 – 2023 роки (таблиця 2.3).

Таблиця 2.3 – Показники ділової активності ТОВ «Фоззі Фуд» за 2021 – 2023 рр.

Назва показника	Рік			Відхилення 2022/2021		Відхилення 2023/2022	
	2021	2022	2023	абс.	відн.	абс.	відн.
1	2	3	4	5	6	7	8
Коефіцієнт оборотності активів	3,12	2,77	2,23	-0,35	88,72	-0,54	80,64
Тривалість обороту активів, в днях	115,36	130,02	161,24	14,67	112,71	31,22	124,01
Коефіцієнт оборотності власного капіталу	8,00	5,45	3,28	-2,55	68,15	-2,17	60,23
Тривалість обороту власного капіталу, в днях	45,00	66,03	109,63	21,03	146,73	43,59	166,02
Коефіцієнт оборотності запасів	16,13	18,08	16,00	1,95	112,08	-2,08	88,47
Тривалість обороту запасів, в днях	22,31	19,91	22,50	-2,41	89,22	2,59	113,03
Коефіцієнт оборотності основних засобів	55,61	80,20	35,55	24,59	144,23	-44,65	44,33
Тривалість обороту основних засобів, в днях	6,47	4,49	10,13	-1,99	69,34	5,64	225,58
Коефіцієнт оборотності дебіторської заборгованості	7,53	5,72	4,56	-1,80	76,02	-1,17	79,63
Тривалість обороту дебіторської заборгованості, в днях	47,83	62,92	79,01	15,09	131,54	16,09	125,57
Коефіцієнт оборотності кредиторської заборгованості	4,25	4,34	5,84	0,09	102,17	1,49	134,40
Тривалість обороту кредиторської заборгованості в днях	84,66	82,87	61,66	-1,80	97,88	-21,21	74,41

Продовження табл. 2.3

1	2	3	4	5	6	7	8
Коефіцієнт оборотності матеріально-виробничих запасів	7,82	8,58	6,27	0,76	109,72	-2,31	73,08
Тривалість обороту матеріально-виробничих запасів в днях	46,05	41,97	57,43	-4,08	91,14	15,46	136,83
Тривалість операційного циклу в днях	93,88	104,89	136,44	11,01	111,72	31,55	130,08
Тривалість фінансового циклу	9,22	22,02	74,78	12,80	238,85	52,76	339,57

З таблиці 2.3 бачимо, що протягом 2021 – 2023 років ділова активність підприємства погіршилась, адже коефіцієнти оборотності зменшились, тривалість обороту всіх ресурсів ТОВ «Фоззі Фуд» зросла.

Як видно з наведених результатів розрахунків, значення і динаміка більшості показників ділової активності оцінюються негативно. Активи і окремі їх елементи (дебіторська заборгованість) сповільнили свою оборотність. Дещо зросла оборотність основних засобів на 24,59 у 2022 році. Проте вже у 2023 році оборотність основних засобів знов знизилась на 44,65.

Різко відрізнялися у звітному періоді значення коефіцієнтів оборотності дебіторської та кредиторської заборгованостей. Середня тривалість обороту дебіторської заборгованості у 2023 році майже на 17,35 дні перевищила період обороту кредиторської заборгованості.

Суттєво погіршився й коефіцієнт оборотності власного капіталу у 2022 - 2023 роках, знизився на 2,55 та 2,17 відповідно. Відповідно й тривалість обороту власного капіталу зросла, та складала 66,03 дні у 2022 році та 109,63 у 2023 році.

Показники оборотності погіршились, проте у 2023 році відзначилась позитивна тенденція із коефіцієнтами оборотності кредиторської заборгованості. У 2022 році відзначилась позитивна тенденція до зростання коефіцієнта оборотності запасів до рівня 18,08, проте зниження зазначеного показника у 2023 році до 16. Та сама тенденція була із оборотністю

матеріально – виробничих запасів, яка у 2022 році склала 8,58, а у 2023 році 6,27. Якщо у 2021 році покупцям ТОВ «Фоззі Фуд» необхідно було 47,83 дні для оплати продукції, то у 2023 році 79,01 днів. Тобто політика управління дебіторською заборгованістю погіршилась.

Але в той час значно покращились показники оборотності кредиторської заборгованості. У 2021 році ТОВ «Фоззі Фуд» мало можливість розрахуватись із своїми боргами за 84,66 днів, у 2022 році вже за 82,87 дні, а у 2023 році потрібно було 61,66 день. Бачимо, що ситуація покращувалась щороку.

При аналізі фінансового стану підприємства велике значення має порівняння показників кредиторської і дебіторської заборгованості. При цьому важливо порівнювати не тільки їхні обсяги в абсолютному вираженні, що здійснюється при визначенні коефіцієнтів ліквідності, але і тривалість періодів оборотності. Якщо період оборотності дебіторської заборгованості помітно перевищує аналогічний показник по кредиторській заборгованості, то це чревате виникненням утруднень у здійсненні поточних платежів.

Дані свідчать, що протягом 2021 – 2022 років на ТОВ «Фоззі Фуд» коефіцієнт оборотності дебіторської заборгованості перевищував коефіцієнт оборотності кредиторської заборгованості, що є негативною тенденцією, проте у 2023 році ситуація змінилась, що є позитивною тенденцією.

Важливим для оцінки господарської діяльності підприємства є визначення тривалості операційного і фінансового циклу. В цілому немає нормативних значень для тривалості цих циклів, але чим вони коротші, тим краще працює підприємство. Для різних галузей тривалість операційного циклу є різною.

Як свідчать розраховані дані, тривалість фінансового та операційного циклу протягом 2021 – 2023 років мала однозначну тенденцію до зростання, це негативна тенденція. У 2023 році для проходження повного кругообігу діяльності ТОВ «Фоззі Фуд» необхідно було 136,44 дні. Враховуючи, що це на 31,55 дні більше аніж у 2022 році можна стверджувати, що це негативна динаміка.

Про зменшення ділової активності підприємства свідчить також збільшення на 31,55 день тривалості операційного періоду, що показує, що господарству в середньому потрібно для виробництва, продажі й оплати продукції 136,44 днів (у 2023 році). В той час як у 2022 році цей показник складав 104,89 днів. Операційний цикл щорічно збільшувався.

На ТОВ «Фоззі Фуд» відзначається збільшення операційного циклу, тенденція негативна, керівництву негайно необхідно переглянути управління підприємством. Зменшення коефіцієнтів оборотності, зниження ділової активності підприємства (про що свідчать всі аналізовані показники) з погляду фінансового аналізу є негативним моментом.

Таким чином, аналіз ділової активності свідчить, що на підприємстві протягом аналізованого періоду відбувались негативні тенденції. Зменшується коефіцієнт оборотності активів та запасів, проте збільшилась тривалість обороту дебіторської заборгованості та власного капіталу. Все це призвело до зростання тривалості операційного циклу, значно знизило прибутковість та ефективність діяльності.

Отже, отримані дані свідчать, що ТОВ «Фоззі Фуд» ефективно працює, збільшує отримані прибутки, нарощує обсяги реалізації, здійснює зважену політику управління підприємством, покращує показники свого фінансового становища та є фінансово стабільним підприємством.

Проведемо SWOT-аналіз для ТОВ «Фоззі Фуд». Здійснення SWOT-аналізу передбачає наступну послідовність кроків:

- визначення об'єкта досліджень;
- визначення впливу зовнішніх факторів і виокремлення з них шансів і загроз;
- виділення сильних і слабких сторін діяльності підприємств з виокремленням засобів її регулювання в перспективі;
- визначення стратегічних напрямів регулювання діяльності підприємства.

Сильні і слабкі сторони ТОВ «Фоззі Фуд» представлено в табл. 2.4.

Таблиця 2.4 – Сильні і слабкі сторони ТОВ «Фоззі Фуд»

Сильні сторони (S)	Слабкі сторони (W)
<ul style="list-style-type: none"> - висока якість продукції - довгий період функціонування на українському ринку - визнання в Україні - налагоджена система постачання - рід діяльності - транспортні перевезення - задоволення потреб клієнта - високий імідж компанії - висока якість продукції - тісна структура - широкий вибір товарів - спрямованість на українського споживача - випуск іншої продукції 	<ul style="list-style-type: none"> - незначний вихід на закордонні ринки - випуск вузькоспеціалізованого товару - велика кількість товарів заміників - погіршується конкурентна позиція - велика кількість специфічних товарів - розвиток інформаційних технологій

Можливості і загрози діяльності ТОВ «Фоззі Фуд» представлено в табл.

2.5.

Таблиця 2.5 – Можливості і загрози діяльності ТОВ «Фоззі Фуд»

Можливості	Загрози
<ul style="list-style-type: none"> збільшення купівельної спроможності клієнтів зміна суспільних стереотипів збільшення кількості реклами випуск інших марок продукції вихід на інші ринки зменшення кількості безробітних забезпечення високого попиту на продукцію вихід на ринок іноземних товарів 	<ul style="list-style-type: none"> перенасичення російського виробника збільшення конкуренції велика кількість товарів заміників нестабільна економіка погана політика уряду

За допомогою SWOT-аналізу виявлено, що маркетинговий і фінансовий аудит внутрішнього та зовнішнього середовища, розробка та своєчасне коригування стратегії ТОВ «Фоззі Фуд» залежно від ситуації на ринку, грамотне позиціонування і просування продукції дозволять підсилити сильні сторони, ліквідувати слабкості, подолати загрози та реалізувати можливості ринку.

2.2 Організаційне забезпечення стратегічного планування на ТОВ «Фоззі Фуд»

В систему планування на ТОВ «Фоззі Фуд» задіяно практично весь персонал. Напрямки планування та його мету закріплену за кожним відділом ТОВ «Фоззі Фуд» наведено в таблиці 2.6.

Таблиця 2.6 – Напрямки та мета планування закріплена за кожним відділом ТОВ «Фоззі Фуд»

Область діяльності	Відділ, який займається нею	Напрямки внутрішньовиробничого планування	Основна мета
1	2	3	4
Загальне керівництво	Адміністративні відділи підприємства	Вивчення купівельного попиту, області маркетингу, висока продуктивність	Створення ефективного підприємства з висококваліфікованим персоналом
Визначення мети, задач	Адміністративні і виробничі відділи підприємства	Виробництво і реалізація продукції, надання послуг для задоволення потреб населення	Виробництво продукції, комерційна діяльність, надання побутових, торгівельних, соціальних послуг
Виробництво	Виробничі підрозділи	Гнучкість виробництва дозволяють застосувати його до можливостей реалізації продукції. Підприємство буде виробляти таку продукцію, яку можна продати з прибутком.	Забезпечити максимальне завантаження потужностей, організувати безперебійне постачання матеріалами, знижуючи витрати на них.
Маркетинг	Відділ маркетингу	Планування асортименту, ємкості ринку, реклами, вивчається ринок споживачів, стимулюються споживачі.	Забезпечити себе необхідною інформацією, ефективною рекламою.
Планування асортименту	Сектор вивчення ринку відділу збуту	Ґрунтується на вивченні ринку, різних впливів, пропозиції про виробництво нових видів продукції зароджуються в результаті виявлення потреб покупців. Велике значення надається питанням дизайну, сезонності.	Проводиться вивчення ринку в рамках регіону, визначаються потенційні покупці і замовники.
Організація збуту	Відділ збуту	Планування попиту, вимог покупців, дослідження ринку	Виявлення конкурентів та їх потенційних можливостей, аналіз випередження всіх конкурентів

ТОВ «Фоззі Фуд» є доволі крупним підприємством, тому на ньому планування діяльності здійснюється як на оперативному рівні, тактичному так і на стратегічному.

Оперативним рівнем планування ТОВ «Фоззі Фуд» є керівники середньої ланки. Вони встановлюють оперативні цілі, направлені на вирішення проблем окремих підрозділів (виробничий відділ, відділ продаж і т.д.) і описують результати, необхідні для досягнення стратегічної мети підприємства.

Основними завданнями, що розв'язуються в процесі стратегічного планування на ТОВ «Фоззі Фуд» є:

- виявлення напрямків розвитку споживчого попиту на продукцію, що випускається підприємством (підрозділом);
- збільшення обсягів продаж продукції підприємства (підрозділу);
- забезпечення стійкого збалансованого росту виробництва в цілому по підприємству та його структурних підрозділах;
- зниження витрат на основі поліпшення використання виробничих ресурсів підприємства: праці і капіталу;
- зростання прибутковості і рентабельності виробництва;
- підвищення конкурентоспроможності продукції за рахунок поліпшення її якості та інших чинників;
- орієнтація всіх структурних підрозділів підприємства на досягнення високих результатів.

Вихідними даними для планування ТОВ «Фоззі Фуд» є:

- стратегічний план підприємства, декомпонований аж до рівня підрозділів, конкретних виконавців;
- тактичні і поточні плани підприємства (проекти, бізнес-плани тощо);
- матеріали вивчення середовища підприємства;
- місія, мета і цілі підприємства;
- рівень і стан закріплених ресурсів, контрольні цифри капіталовкладень;

- проаналізовані показники досягнутого рівня виробничо-фінансової діяльності;
- норми, нормативи, ліміти;
- госпрозрахункові завдання підрозділам;
- ринки збуту чи об'єкти передачі продукції та послуг.

Функція стратегічного планування дозволяє заздалегідь визначити напрямки дій та розвитку і прийняти необхідні рішення. Функція організації реалізується як утворення підрозділів та їх структури. Функція координації включає: специфікацію обов'язків, визначення того, хто повинен передавати окремі накази, а хто їх витлумачити й виконувати. Сюди ж входить забезпечення погодження розбіжностей між особами, кожна з яких користується однаковим авторитетом у своїй специфічній області. Для здійснення функції контролю проводиться аналіз фактично отриманих результатів з нормативними критеріями, при необхідності проводиться коригування отриманих відхилень.

Нормативним документом ТОВ «Фоззі Фуд», що регламентує систему стратегічного планування на підприємстві є Положення про внутрішнє планування.

Тактичним рівнем планування ТОВ «Фоззі Фуд» є менеджери нижчого рівня. Вони встановлюють тактичні цілі, пов'язані з вирішенням поточних задач у сфері господарської діяльності і характеризують результати, необхідні для досягнення тактичної і стратегічної мети організації.

На тактичному (поточному) рівні планування господарської діяльності ТОВ «Фоззі Фуд» концентрується на визначенні конкретних цілей, досягнення яких є умовою ефективного використання наявних ресурсів для реалізації глобальних цілей на існуючих ринках збуту.

Таким чином, весь процес стратегічного планування ТОВ «Фоззі Фуд» включає в себе сім основних блоків, які представлені в аналітичній таблиці 2.7.

Таблиця 2.7 – Процес стратегічного планування ТОВ «Фоззі Фуд»

№	Функції та їх послідовність	Короткий зміст
1	Вибір довгострокових цілей	Ріст продаж, зниження ризику та витрат і т.д.
2	Оцінка власних можливостей	Фінансових, виробничих, ресурсних, збутових, науково-технічних і т.п.
3	Вивчення ринку	Характер конкуренції, ємність ринку, динаміка, регулювання цін, реклама, оподаткування і т.д.
4	Вибір альтернатив (стратегій)	Визначення методів досягнення цілей, розробка товарної, збутової, цінової та інших стратегій
5	Розробка тактики	Вибір засобів досягнення цілей на окремих етапах діяльності
6	Формування попиту і стимулювання збуту	Система введення на ринок нових товарів, стимулювання старих товарів
7	Аналіз та контроль	Оцінка отриманих результатів, врахування відхилень від плану, корекція планів, розробка плану дій в непередбачуваних обставинах

Отже, весь комплекс стратегічного планування на ТОВ «Фоззі Фуд» повинен включати в себе не лише стратегічний рівень планування, а повинен бути підкріплений, скорегований оперативними та тактичними планами, що розробляються менеджерами середньої та нижчої ланки відповідно. Планування повинно забезпечити взаємозв'язок між окремими структурними підрозділами фірми, які включають всю технологічну ланку: наукові дослідження і розробки, виробництво та збут.

2.3 Ефективність стратегічного планування на ТОВ «Фоззі Фуд»

В умовах ринку, жорсткої конкуренції, невизначеності і рухливості зовнішнього середовища планування виробництва продукції, товарів та послуг повинно задовольняти конкретні потреби покупців, замовників чи споживачів і бути тісно пов'язаним з розробкою загальної стратегії розвитку підприємства, проведенням маркетингових досліджень, проектуванням конкурентоспроможної продукції, організацією її виробництва і реалізації, а також виконання інших функцій і видів внутрішньогосподарської діяльності.

Для того щоб система стратегічного планування на ТОВ «Фоззі Фуд»

була ефективною, потрібно взаємоузгоджені поєднання стратегічних, тактичних і оперативних планів. Для цього необхідно не тільки розуміння менеджерами предмета планування, але і наявність у них аналітичного інструментарію, що полегшує побудову планів, їх подальшу модернізацію і реалізацію.

Стратегічне, тактичне та оперативне планування на досліджуваному підприємстві має являти собою єдину систему планів виробництва і продажу продукції.

На ТОВ «Фоззі Фуд» система планування і контролю потребує вдосконалення. Необхідна розробка і впровадження системи планування, яка дозволить перевіряти відповідність пріоритетного плану наявним ресурсам і продуктивності виробничих потужностей.

Після вивчення організації планування на ТОВ «Фоззі Фуд» робимо висновок, що важливим етапом вдосконалення системи внутрішньовиробничого планування на даному підприємстві є розробка пропозицій щодо впровадження комбінованої стратегічно-орієнтованої методики бюджетування.

При впровадженні системи бюджетування на підприємстві ТОВ «Фоззі Фуд» з використанням комбінованої стратегічно-орієнтованої методики необхідно, по-перше, забезпечити прямий взаємозв'язок показників бюджетів із стратегічними цілями діяльності, застосовуючи можливості системи збалансованих показників. По-друге, максимально використати можливості діючої на ТОВ «Фоззі Фуд» класичної методики, скорегувавши організаційну, фінансову і бюджетну структури відповідно до бізнес-процесами та проектами. По-третє, бюджетна структура повинна складатися з бюджетів центрів фінансової відповідальності, бізнес-процесів, проектів і підсумкових, за допомогою яких об'єкт внутрішньовиробничого планування конкретизується за допомогою об'єкта бюджетування.

На ТОВ «Фоззі Фуд» рекомендується використати наступний алгоритм внутрішньовиробничого планування:

- 1) визначення цілей діяльності підприємства;
- 2) розробка структури бізнес-процесів і проектів;
- 3) коригування організаційної структури;
- 4) розробка системи збалансованих показників;
- 5) коригування фінансової структури;
- 6) коректування бюджетної структури, системи фінансових показників і методики бюджетування;
- 7) коригування плану рахунків та методики обліку;
- 8) уточнення структури бюджетного процесу;
- 9) реструктуризація бюджетного комітету;
- 10) здійснення бюджетного процесу;
- 11) прийняття управлінських рішень за результатами аналізу виконання бюджетів.

За допомогою перших чотирьох етапів забезпечується зв'язок бюджетів із стратегічними цілями діяльності ТОВ «Фоззі Фуд», з показниками, що відображають дані цілі, а також з бізнес-процесами та структурними підрозділами. На етапі коригування фінансової структури проводиться її перегляд у відповідності до бізнес-процесів та проектів підприємства, а потім заміна тих центрів фінансової відповідальності які збігаються з ними, на центри процесної та проектної відповідальності.

Для ефективного управління діяльністю каналів продажів, фінансові показники бізнес-процесів групуються до бюджетів центрів фінансової відповідальності. На підставі бюджетів бізнес-процесів і проектів на ТОВ «Фоззі Фуд» формуються підсумкові бюджети, які складаються з плану збуту, плану виробництва та плану постачання сировини, матеріалів, забезпечення трудовими ресурсами.

Відповідно до інформаційної системи внутрішньовиробничого планування, систему стратегічного планування ТОВ «Фоззі Фуд» було декомпоновано на три рівні управління: стратегічне, тактичне й оперативне, які перебувають у тісній взаємодії й пов'язані зворотними зв'язками. При

цьому узагальнюючою є підсистема стратегічного планування, що безпосередньо й визначає стратегію управління діяльністю підприємства, яка являє собою набір моделей і методів з планування загальної стратегії управління підприємством та включає до свого складу підсистему ключових показників оцінки ефективності виробничої діяльності, а також визначення напрямків можливого зниження собівартості продукції.

Розроблені економічним відділом моделі й механізми оптимізації виробництва ТОВ «Фоззі Фуд» застосовуються керівництвом підприємства для аналізу зовнішнього середовища підприємства й визначення очікуваних результатів по видах ефектів. За отриманими результатами відбувається вибір перспективних напрямків зниження витрат.

Далі обрані напрямки передаються в підсистему тактичного управління, де відбувається планування бюджету витрат по даних напрямках і розробка послідовності заходів для досягнення визначених цілей. Розроблені моделі системи бюджетування використовуються для планування витрат на випуск певних видів продукції по центрах фінансової відповідальності, що дозволяє ефективно визначати собівартість виробленої продукції.

На ТОВ «Фоззі Фуд» фактичну інформацію про виконання бюджетів мають складати бухгалтерія і планово-економічний відділ. Вони також мають займатися консолідацією бюджетів і координацією всього процесу бюджетування.

Але слід зазначити, що, по - перше, дана функція не має дублюватися, а по - друге, фактичні дані, мають надаватися підрозділами своєчасно. Для того, щоб підрозділи займалися цією роботою не в збиток виконанню своїх основних функцій, треба ухвалити рішення уникати дублювання: підготовкою фактичної інформації повинен займатися фінансовий відділ, надаючи її підрозділам для проведення план - факторного аналізу і усунення помилок в роботі.

Таким чином, введення бюджетування та вживання заходів щодо ліквідації недоліків системи стратегічного планування є важливим чинником

успіху ТОВ «Фоззі Фуд». Основними заходами щодо удосконалення системи бюджетування на ТОВ «Фоззі Фуд» повинні бути:

- розробка чіткої концепції щодо подальшої діяльності компанії, тобто розробка стратегії підприємства, яка дасть можливість систематизувати діяльність компанії у майбутньому;

- застосування автоматизованих програм бюджетування підприємства, які дадуть можливість отримувати більш оперативну і достовірну інформацію в процесі планування бюджету на наступний період.

У сучасних динамічних умовах розвитку ринкових відносин необхідною передумовою здійснення успішного процесу стратегічного планування на ТОВ «Фоззі Фуд» є облік всіх можливих сценаріїв подальшого розвитку. Тому необхідною передумовою є зменшення недоліків в процесі стратегічного планування шляхом бюджетування за декількома умовами подальшого розвитку.

2.4 Напрями вдосконалення процесу стратегічного планування на ТОВ «ФОЗЗІ ФУД»

Удосконалення роботи з організації стратегічного планування на ТОВ «Фоззі Фуд» має здійснюватися вищим керівництвом і фахівцями планово-економічних служб. На ТОВ «Фоззі Фуд» відсутній планово-економічний відділ, планування здійснює економічний відділ. Тож на ТОВ «Фоззі Фуд» доцільно економічний відділ реорганізувати у планово-економічний відділ.

На ТОВ «Фоззі Фуд» доцільно розробити Положення про планово-економічний відділ. Планово-економічний відділ являється самостійним структурним підрозділом підприємства і входить до складу апарату управління, підпорядковується директору підприємства.

Стратегічна концепція розвитку ТОВ «Фоззі Фуд» – стратегія росту на основі широкомасштабної диверсифікованості виробництва, зміцнення й розширення своїх позицій на ринку, що реалізується по наступних основних

стратегічних напрямках:

- формування й впровадження пріоритетних цільових програм створення конкурентоздатної продукції;
- розширення ринків збуту й послуг;
- підвищення ефективності маркетингової діяльності;
- створення ефективного високотехнологічного виробництва на базі його технічного переоснащення;
- формування діючої системи менеджменту якості.

Вдосконалення стратегії ТОВ «Фоззі Фуд» полягає в тому, що досліджуване підприємства має почати випуск продукції, яку воно випускати не планувало. Реалізовувати цю продукцію досліджуване підприємство має на нові міжнародні ринки.

На ТОВ «Фоззі Фуд» потребують вдосконалення наступні важливі напрямки підвищення якості стратегічного планування в сучасних умовах, а саме: удосконалення методології планування, розвиток нормативної бази, зростання професіоналізму персоналу, застосування комп'ютерної техніки, стимулювання розробників і виконавців планів та ін.

Зауважимо, що підприємство, яке прагне до ефективної діяльності має дотримуватись співвідношення між своїми можливостями і запланованими цілями, тобто намагатися доводити витрати засобів і часу на планування до оптимального рівня. Крім того, необхідно усвідомлювати, що планові показники не є сталими величинами, вони потребують періодичного перегляду і коригування у відповідності з досягнутим рівнем.

Концепцію стратегічного розвитку ТОВ «Фоззі Фуд» слід розглядати в якості одного з найважливіших документів, що мають стратегічний характер. Вона передбачає визначення стратегічних орієнтирів і цілей розвитку господарюючого суб'єкта, основних напрямів і засобів їх реалізації. Тож ТОВ «Фоззі Фуд» необхідно здійснювати певні заходи за наступними напрямками виробничої діяльності (табл. 2.8).

Таблиця 2.8 – Концепція розвитку ТОВ «Фоззі Фуд» в рамках вдосконалення внутрішньовиробничого планування

Напрямок діяльності	Заходи
Розвиток виробництва	- шляхом збільшення обсягів реалізації в межах існуючої номенклатури та за рахунок оновлення асортименту. Реалізація цього напряму потребує розвитку сировинної бази (програма співпраці з контрагентами), удосконалення маркетингової політики підприємства (програма стимулювання збуту) та підвищення рівня кваліфікації персоналу (програма професійного та соціального розвитку виробничого персоналу); - шляхом сегментації ринку з метою реалізації продукції новим групам споживачів на існуючих ринках; - вихід на нові ринки на міжнародному рівні, закріплення та утримання конкурентних позицій на внутрішньому ринку, реалізація яких потребує підвищення технологічного рівня виробництва (програма удосконалення механізму контролю якості) та розвиток маркетингової політики на внутрішньому та зовнішньому ринках
Технологічний розвиток виробництва	- потребує розробки програми модернізації виробництва, що забезпечить підвищення економічної ефективності та екологічної безпеки виробництва
Розвиток виробничого персоналу	- підвищення професійного рівня виробничого персоналу (програма професійного та соціального розвитку персоналу)

Для того, щоб на ТОВ «Фоззі Фуд» не виникали ситуації, пов'язані із зловживаннями, помилками, порушеннями, необхідно забезпечити ефективну організацію своєчасного та попереджувального внутрішнього контролю, який б охоплював всі інформаційні об'єкти. Цю функцію має взяти на себе новостворений планово-економічний відділ. Організація контролю на ТОВ «Фоззі Фуд» має функціонувати на основі автоматизованої інформаційної системи.

Організація полягає в цілеспрямованому впорядкуванні й удосконаленні структури, процесів і механізму контролю господарської діяльності як сукупностей єдиної системи. Організацію внутрішнього контролю на ТОВ «Фоззі Фуд» визначають:

- наявність спеціального підрозділу, який виконує функції внутрішнього контролю;

- чітка регламентація функцій працівників-контролерів та працівників, на робочих місцях яких в певних обсягах здійснюється контроль;
- використання внутрішніх документів (стандартів, положень), які регламентують здійснення внутрішнього контролю та аудиту на підприємстві;
- застосування автоматизованих інформаційних систем і технологій для вирішення задач внутрішнього контролю, що дозволяє прискорити обробку інформації і позбавити контролера від здійснення рутинних операцій;
- застосування комплексу прогресивних і дієвих заходів, методів, інструментів, які засновані на використанні аналізу та економіко-математичного моделювання.

Удосконалення організації внутрішнього контролю новоствореним планово-економічним відділом на ТОВ «Фоззі Фуд» необхідно здійснювати в наступних напрямках:

- розробка положень та стандартів внутрішнього контролю;
- організація внутрішнього контролю з урахуванням потреб управлінського персоналу;
- надання контролерам нового посадового статусу – контролер-аналітик;
- організація процесу попереднього контролю на основі інформаційної інтеграції підсистем управління – планування, обліку, аналізу, контролю, з використанням автоматизованих інформаційних систем і технологій;
- удосконалення методики здійснення внутрішнього контролю за фінансово-матеріальними потоками;
- надання розвитку нових форм контролю – контролю ефективності використання фінансових ресурсів.

Проведений SWOT-аналіз дозволив виділити наступні стратегії дій ТОВ «Фоззі Фуд» в табл. 2.9.

Таблиця 2.9 – Основні стратегії дій ТОВ «Фоззі Фуд»

	Можливості	Загрози
Сильні сторони	закріплення зв'язків в регіонах підписання нових угод угоди з іноземними компаніями стимулювання уряду зміна суспільних стереотипів	забезпечення більш якісного національного продукту збільшення платоспроможності споживача залучення іноземних інвесторів
Слабкі сторони	розроблення нової програми маркетингу вихід на найближчий ринок з найкращим товаром випуск нових видів продукції з потужною виробничою лінією створення чіткого розмежування між товарами та їх заміниками	створення нової маркетингової політики для виходу на Європейський ринок закріплення угод у регіонах і підписання довготермінових контрактів збільшення випуску товару чітко формулювати основні переваги даної продукції

Проведене дослідження дозволяє зробити висновок про задовільний рівень маркетингового потенціалу ТОВ «Фоззі Фуд».

В ТОВ «Фоззі Фуд» використовуються окремі комплекси (групи взаємозалежних методів і засобів) маркетингової діяльності (розробка й виробництво продукції виходячи з вивчення попиту й кон'юнктури ринку, організація збуту, реклама і стимулювання збуту й ін.), проте маркетингова діяльність має багато недоліків.

Отже, ТОВ «Фоззі Фуд» насамперед необхідно реалізувати свій маркетинговий потенціал, адже в підприємства є всі можливості для цього, це насамперед призведе до збільшення прибутку, що і є головною метою підприємницької діяльності.

Таким чином, удосконалювання стратегічного планування на ТОВ «Фоззі Фуд» в сучасних умовах має ґрунтуватися на тісній взаємодії наукових, методичних, виробничих і людських чинників. Цей процес вдосконалення планів і зростання результатів має бути не тільки безперервним, але і нескінченним для всіх його учасників. Для ефективного функціонування ТОВ «Фоззі Фуд» необхідно обирати вірні підходи до стратегічного планування.

ВИСНОВКИ

Процес стратегічного планування посідає центральне місце в системі стратегічного управління. Більшість західних і східних фірм використовують стратегічне планування для того, щоб зміни себе на краще, вийти з безнадійних ситуацій, які сформувались зовні та всередині підприємства. Основні передумови переходу до стратегічного планування такі:

- необхідність реакції на зміни умов функціонування підприємства;
- потреба в об'єднанні різних напрямків діяльності підприємства в умовах розвитку процесів децентралізації та диверсифікації (насамперед конгломератної);
- наявність яскраво виражених конкурентних переваг і необхідність їх підтримки (у підприємств, що їх мають) або створення їх (в аутсайдерів);
- посилення конкуренції; інтернаціоналізація бізнесу, розвиток зв'язків з підприємствами, які використовують систему стратегічного планування;
- наявність висококваліфікованих менеджерів, здатних розв'язувати складні питання, застосовуючи систему стратегічного управління;
- розвиток теорії та практики стратегічного планування, які допомагають перейти від методу «проб і помилок» до наукових методів передбачення та підготовки майбутнього і до майбутнього.

ТОВ «Фоззі Фуд» є доволі крупним підприємством, тому на ньому планування діяльності здійснюється як на оперативному рівні, тактичному так і на стратегічному. В систему планування на ТОВ «Фоззі Фуд» задіяно практично весь персонал.

Весь комплекс стратегічного планування на ТОВ «Фоззі Фуд» повинен включати в себе не лише стратегічний рівень планування, а повинен бути підкріплений, скорегований оперативними та тактичними планами, що розробляються менеджерами середньої та нижчої ланки відповідно.

Для того щоб система стратегічного планування на ТОВ «Фоззі Фуд»

була ефективною, потрібно взаємоузгоджені поєднання стратегічних, тактичних і оперативних планів. Для цього необхідно не тільки розуміння менеджерами предмета планування, але і наявність у них аналітичного інструментарію, що полегшує побудову планів, їх подальшу модернізацію і реалізацію. Стратегічне, тактичне та оперативне планування на досліджуваному підприємстві має являти собою єдину систему планів виробництва і продажу продукції.

У сучасних динамічних умовах розвитку ринкових відносин необхідною передумовою здійснення успішного процесу стратегічного планування на ТОВ «Фоззі Фуд» є облік всіх можливих сценаріїв подальшого розвитку. Тому необхідною передумовою є зменшення недоліків в процесі стратегічного планування шляхом бюджетування за декількома умовами подальшого розвитку.

Таким чином, удосконалювання стратегічного планування на ТОВ «Фоззі Фуд» в сучасних умовах має ґрунтуватися на тісній взаємодії наукових, методичних, виробничих і людських чинників.

ТОВ «Фоззі Фуд» використовує у своїй діяльності комплексні маркетингові методи та засоби, зокрема, розробку та виробництво продукції, виходячи з досліджень ринкового попиту, організацію збуту, рекламу та стимулювання продажу. Проте маркетингова стратегія компанії має певні слабкі сторони. Основним завданням для ТОВ «Фоззі Фуд» є реалізація свого маркетингового потенціалу, що може сприяти зростанню прибутків, що є ключовою метою бізнесу. Удосконалення стратегічного планування в компанії має базуватися на інтеграції наукових, методологічних, виробничих та людських ресурсів, забезпечуючи безперервне та ефективне вдосконалення бізнес-процесів. Оптимізація стратегічного планування в ТОВ «Фоззі Фуд» вимагає відповідного підходу та постійної адаптації до змін у ринкових умовах.

ПЕРЕЛІК ПОСИЛАНЬ

1. Технології стратегічного планування діяльності підприємств України в умовах нестабільності розвитку економіки. Електронний журнал «Ефективна економіка». URL: <http://www.economy.nauka.com.ua/?op=1&z=4952>
2. Сталий розвиток – чому це так важливо? Сайт PCC Group. URL: <http://surl.li/nuyuj>
3. Цілі сталого розвитку. Сайт Сталий розвиток для України. URL: <https://dev.sd4ua.org/shho-take-stalij-rozvitok/istoriya/>
4. Національна доповідь «Цілі сталого розвитку: Україна». Сайт Організації Об'єднаних Націй Україна. URL: <http://surl.li/gloaw>
5. Цілі сталого розвитку: Україна. Документ національної доповіді Організації Об'єднаних Націй Україна. URL: https://ukraine.un.org/sites/default/files/202006/SDGs_NationalReportUA_Web_1.pdf
6. Концепція сталого розвитку та її значення. Сайт освітнього проекту «На урок». URL: <https://naurok.com.ua/tema-konceptsiya-stalogo-rozvitku-taznachennya-159298.html>
7. Стратегічне планування на підприємстві. Сайт Pidru4niki. URL: https://pidru4niki.com/86715/finansi/strategichne_planuvannya_pidpriyemstvi
8. Сутність стратегічного управління підприємством. Сайт ОСВІТА.UA. URL: <https://osvita.ua/vnz/reports/management/13374/>
9. Сталінська О.В. Реалізація принципів сталого розвитку в стратегічному управлінні підприємством. Монографія, 2012. URL: <http://surl.li/htokv>
10. Бутко М.П. Стратегічний менеджмент. Навчальний посібник. URL: https://shron1.chtyvo.org.ua/Butko_Mykola/Stratehichniyi_menedzhment.pdf
11. Карпіщенко О.І., Ілляшенко К.В., Карпіщенко О.О. Стратегічне планування. Навчальний посібник. URL: 103 <https://core.ac.uk/download/pdf/19746555.pdf>

12. Боголюбов В.М. Стратегія сталого розвитку. Підручник. URL: https://fpk.in.ua/images/biblioteka/4bac_finan/Bogolubov_Strategij-stalogorozvutku.pdf
- 13.. Управління життєвим циклом та сталий розвиток. Сайт LibreTexts. URL: <http://surl.li/oouhx>
14. Вуглецевий слід: чому це має значення. Сай Тена. URL: <https://www.tena.ua/uk/sustainability/carbon-footprint>
15. Чухраєва Н.М., Циганова К.В. Оцінювання ефективності використання ресурсів у підприємницькій діяльності. URL: <https://ir.kneu.edu.ua/server/api/core/bitstreams/3d499117-fbc7-4ba0-8bd643af4aedeb29/content>
16. Що таке PESTLE-аналіз і навіщо він маркетологу. Сайт Laba. URL: <https://laba.ua/blog/1618-что-takoe-pestle-analiz-i-zachem-on-marketologu>
17. Глобальна ініціатива зі звітності. Сайт інституту зеленої економіки. URL: <http://green-economics.org.ua/1408-2/>
18. Васильчук І.П. Теоретико-методологічні підходи до визначення сутності сталого розвитку корпорацій. Проблеми економіки № 4, 2014. URL: https://www.problecon.com/export_pdf/problems-of-economy-20144_0-pages-256_261.pdf
19. Гринько Т. В. Формування та впровадження системи стратегічного управління інноваційним розвитком підприємства в сучасних умовах господарювання. Т. В. Гринько, К. С. Каціна. Економіка та підприємництво. 2019. № 43. С. 104–114.
20. Красношاپко В.В. Класифікація стратегій розвитку виробничого підприємства [Електронний ресурс] <http://www.economy.nauka.com.ua/?op=1&z=4746> – Режим доступу:
21. Гудзь О.І. Стратегія розвитку підприємства: сутність та класифікація [Електронний ресурс] – https://economyandsociety.in.ua/journals/18_ukr/48.pdf Режим доступу:
22. Солов'єв О.В. Особливості формування стратегій розвитку будівельних

- підприємств [Електронний ресурс] – Режим доступу:
<https://ojs.kname.edu.ua/index.php/area/article/download/2040/1932/>
23. Богінська Н.Л. визначення стратегії розвитку будівельного підприємства
Електронний ресурс] – Режим доступу:
http://www.marketinfr.od.ua/journals/2020/39_2020_ukr/22.pdf
24. Коба О. Розвиток будівельної галузі України як запорука сталого розвитку національної економіки. Молодий вчений, 11 (99), 385-389.
<https://doi.org/10.32839/2304-5809/2021-11-99-83>
25. Богінська Л.О. Стан та перспективи розвитку будівельної галузі України. Економічні студії. 2018. № 2. С. 25–28.
26. Дмитренко В.І. Проблеми та перспективи розвитку підприємств будівельної галузі. Вчені записки Університету «КРОК». 2020. №2 (58). С. 120–127.
27. Латишева О.В., Сайко А.Д. Будівельна галузь України: сучасний стан та її роль у забезпеченні сталого розвитку національної економіки. Економічний вісник Донбасу. 2019. № 2(56). С. 66–73.
28. Ільчук П. Г. Формування маркетингових стратегій інтернаціоналізації підприємств : автореф. д-ра. екон. наук : 08.00.04. Хмельницький, 2016. 43с.
29. Карачина Н. П., Зозуля І. В. Змістовність поняття «маркетингова стратегія підприємства» та особливості її розробки. Економічний простір. 2017. №119. С. 165-172.
30. Квятковська Л. А. Механізм оцінки маркетингових стратегій. Маркетинг і менеджмент інновацій. 2011. №4(2). С. 98-104.
31. Мельник Д. Л. Маркетингова стратегія підприємства. Вісник Хмельницького національного університету. 2009. № 3 (Т.1). С. 213-219.
32. Куденко Н. В. Дискусійні проблеми сутності і змісту маркетингової стратегії підприємства. Вісник НУ «Львівська політехніка». «Логістика». 2004. № 499. С. 72-78.
33. Балабанова Л.В., Холод В.В., Балабанова І.В. Стратегічний маркетинг: підручник. Київ : Центр учбової літератури, 2012. 630 с

34. Войтович С.Я. Сутність і зміст поняття «маркетингова стратегія». Економіка і регіон. 2021.
35. Куденко Н. В. Стратегічний маркетинг: підручник. К.: КНЕУ, 2012. 523 с.
36. Сичова О.Є. Формування сучасних маркетингових стратегій для підприємства на вітчизняному ринку товарів та послуг / О. Є. Сичова // Вісник економіки транспорту і промисловості. - 2018. - № 63. - С. 234-240. - Режим доступу: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Vetp_2018_63_32
37. Зайчук Т. О. Стратегічний маркетинг органічних продуктів харчування: монографія. Київ : КНЕУ ім. Вадима Гетьмана, 2022. 265 с.
38. Стратегічне планування на підприємстві. Сайт Pidru4niki. URL: https://pidru4niki.com/86715/finansi/strategichne_planuvannya_pidpriyemst vi
39. Сутність стратегічного управління підприємством. Сайт ОСВІТА.УА. URL: <https://osvita.ua/vnz/reports/management/13374/>
40. Сталінська О.В. Реалізація принципів сталого розвитку в стратегічному управлінні підприємством. Монографія, 2012. URL: <http://surl.li/htokv>
41. Бутко М.П. Стратегічний менеджмент. Навчальний посібник. URL: https://shron1.chtyvo.org.ua/Butko_Mykola/Stratehichnyi_menedzhment.pdf
42. Карпіщенко О.І., Ілляшенко К.В., Карпіщенко О.О. Стратегічне планування. Навчальний посібник. URL: 103 <https://core.ac.uk/download/pdf/19746555.pdf>
43. Боголюбов В.М. Стратегія сталого розвитку. Підручник. URL: https://fpk.in.ua/images/biblioteka/4bac_finan/Bogolubov_Strategij-stalogorozvutku.pdf
- 44.. Управління життєвим циклом та сталий розвиток. Сайт LibreTexts. URL: <http://surl.li/oouhx>