

НУБІП України

МАГІСТЕРСЬКА КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

12.01 – КМР. 2119 “С” 2021.12.21. 14 ПЗ

ІЛЮХІНОЇ ОЛЕКСАНДРИ ІВАНІВНИ

2022 р.

НУБІП України

НУБІП України

НУБІП України

НУБІП України

НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ БІОРЕСУРСІВ
І ПРИРОДОКОРИСТУВАННЯ УКРАЇНИ
Факультет аграрного менеджменту

УДК 662.767.2

ПОГОДЖЕНО ДОПУСКАЄТЬСЯ ДО ЗАХИСТУ
Декан факультету Завідувач кафедри
аграрного менеджменту адміністративного менеджменту та ЗЕД
А. Д. Остапчук В. В. Луцяк
(підпис) (ПШ) (підпис) (ПШ)
«__» _____ 2022 р. «__» _____ 2022 р.

МАГІСТЕРСЬКА КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА
на тему: “Стратегічне планування на підприємстві та методи його удосконалення”

Спеціальність Освітня програма
073 «Менеджмент»
(код і назва)
Адміністративний менеджмент
(назва)

Орієнтація освітньої програми освітньо-професійна
(освітньо-професійна або освітньо-наукова)
Гарант освітньої програми
к.е.н., доц. О.А. Ковтун
(підпис) (ПШ)

Керівник магістерської кваліфікаційної роботи
к.е.н., доц. О.С. Ралко
(підпис) (ПШ)
Виконав
(науковий ступінь, вчене звання) (підпис) О.І. Ілюхіна
(ПШ)

КИЇВ – 2022

НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ БІОРЕСУРСІВ
І ПРИРОДОКОРИСТУВАННЯ УКРАЇНИ

Факультет аграрного менеджменту

ЗАТВЕРДЖУЮ

Завідувач кафедри
адміністративного менеджменту та ЗЕД

В. В. Луцяк

(науковий ступінь, вчене звання) (підпис) (ПІП)

2022 року

ЗАВДАННЯ

ДО ВИКОНАННЯ МАГІСТЕРСЬКОЇ КВАЛІФІКАЦІЙНОЇ РОБОТИ СТУДЕНТУ

Глюхіній Олександрі Іванівні

(прізвище, ім'я, по батькові)

Спеціальність

073 "Менеджмент"

Освітня програма

Адміністративний менеджмент

(назва)

Орієнтація освітньої програми

освітньо-професійна

(освітньо-професійна або освітньо-наукова)

Тема магістерської кваліфікаційної роботи "Стратегічне планування на підприємстві та методи його удосконалення"

заверджена наказом ректора НУБіП України від

«21»

грудня

2021 р.

№2119 «С»

Термін подання завершеної роботи на кафедру

07.11.2022

(рік, місяць, число)

Вихідні дані до магістерської кваліфікаційної роботи

навчальна та наукова література, офіційні статистичні матеріали, звіти, дані міжнародної статистики та публікації наукових установ

Перелік питань, що підлягають дослідженню:

1. ЗАГАЛЬНА ХАРАКТЕРИСТИКА ТА ПЕРЕДУМОВИ ВИНИКНЕННЯ СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ
2. Техніко-економічна характеристика "AVANGARDCO IPL"
3. Розробка методів удосконалення стратегічного планування для ПРАТ «АГРОХОЛДИНГ АВАНГАРД»

Перелік графічного матеріалу (за потреби)

Дата видачі завдання

«20»

квітня

2022 р.

Керівник магістерської кваліфікаційної роботи

(підпис)

Ралко О. С.

(прізвище та ініціали)

Завдання прийняв до виконання

(підпис)

Глюхін О. І.

(прізвище та ініціали студента)

РЕФЕРАТ

НУБІП України

Магістерська кваліфікаційна робота «Стратегічне планування на підприємстві та методи його удосконалення» викладена на 61 сторінці, складається із 3 розділів, містить посилання на 20 літературних джерел.

НУБІП України

У першому розділі магістерської кваліфікаційної роботи наведено аналіз наукових підходів до стратегічного управління, зокрема, стратегічного планування та сучасних підходів до впровадження стратегії в умовах невизначеності.

НУБІП України

Другий розділ присвячений дослідженню особливостей стратегічного планування агрокомпаній на прикладі ПрАТ «Агрохолдинг Авангард».

У третьому розділі наведено пропозиції щодо удосконалення процесу стратегічного планування шляхом застосування сучасних стратегічних методів та інструментів.

НУБІП України

Робота містить висновки та рекомендації як державним органам, які займаються впровадженням інноваційних технологій, так і компаніям-виробникам зернових культур.

НУБІП України

КЛЮЧОВІ СЛОВА: СТРАТЕГІЯ, ПЛАНУВАННЯ, АГРОКОМПАНІЯ, МЕТОДИ, ПРОГРАМНЕ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ

НУБІП України

НУБІП України

ЗМІСТ

ВСТУП	6
РОЗДІЛ 1. ЗАГАЛЬНА ХАРАКТЕРИСТИКА ТА ПЕРЕДУМОВИ ВИНИКНЕННЯ СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ	9
1.1. Передумови виникнення стратегічного управління	9
1.2. Сутність та особливості стратегії підприємства	26
1.3. Передумови розробки та впровадження стратегічного управління на підприємстві	31
РОЗДІЛ 2. ТЕХНІКО-ЕКОНОМІЧНА ХАРАКТЕРИСТИКА “AVANGARDCO IPL”	38
2.1. Загальні відомості про підприємство	38
2.2. Матеріально-технічне забезпечення та асортимент продукції, обсяг виробництва продукції в груповому асортименті	40
2.3. Аналіз ринку, на якому діє підприємство та дослідження стратегічного планування в компанії “AVANGARDCO IPL”	43
РОЗДІЛ 3. РОЗРОБКА МЕТОДІВ УДОСКОНАЛЕННЯ СТРАТЕГІЧНОГО ПЛАНУВАННЯ ДЛЯ ПРАТ «АГРОХОЛДИНГ АВАНГАРД»	48
3.1. Включення програмного забезпечення у структуру планування на підприємстві «АГРОХОЛДИНГ АВАНГАРД»	48
3.2. Планування кадрового резерву.	51
3.3. Впровадження удосконалень у стратегічного планування	56
ВИСНОВОК	58
СПИСОК ВИКОРИСТАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ	60

ВСТУП

Актуальність теми. Стратегічне управління підприємством сприяє забезпечення успіху його на ринку, а також вмілому пристосуванню до турбулентних умов зовнішнього середовища, що є актуальним для сьогодення.

Основною проблемою сьогодення, вирішення якої прямо пов'язане з економічним зростанням та залученням інвестицій, є удосконалення діяльності окремих підприємств та піднесення її на якісно новий рівень. Умови функціонування підприємств та організацій нині різко змінюються на макро- та мікроекономічному рівні.

В Україні теорія і практика стратегічної діяльності та управління ще не зайняли належного місця. Очевидно, що в поточний момент більшості керівників підприємств сфера управління уявляється найскладнішою, оскільки керівники будь-якого рівня і профілю працюють довго та завзято, проте це не гарантує ні успіху, ні навіть виживання об'єкта їх управління. Незважаючи на те, що ідеї стратегічного управління поступово поширюються через літературу, семінари та конференції, елементи його вже опановуються деякими організаціями, знання щодо стратегічного управління ще не набули практичного застосування в повному обсязі. І головне тут відсутність здібностей думати та керувати стратегічно.

Мета магістерської кваліфікаційної роботи полягає у розробці та реалізації стратегій ПРАТ «АГРОХОЛДИНГ АВАНГАРД». Є декілька шляхів вирішення однієї й тої ж проблеми. Можна збільшувати прибуток шляхом зниження витрат. Але можна домогтися цього і шляхом збільшення корисності для споживача виробленого організацією продукту. Різні підприємства, виходячи з обставин, обирають різні вирішення цих завдань. Вибір способу досягнення мети і буде рішенням з приводу стратегії фірми. Якщо встановлення цілей відповідає на запитання, до чого організація буде прагнути, якщо план дій з досягнення мети відповідає на запитання, що треба

робити, щоб досягти поставленої мети, то стратегія відповідає на запитання, яким з можливих засобів, як організація буде йти до досягнення мети.

Об'єктом дослідження є стратегія розвитку ПРАТ «АГРОХОЛДІНГ АВАНГАРД»

Предметом дослідження є стратегічне управління підприємством ПРАТ «АГРОХОЛДІНГ АВАНГАРД» в умовах трансформації економіки України.

Завдання і методи дослідження є виконання стратегії у системі стратегічного управління що часто недооцінюють, вважаючи, що вибір стратегічного напрямку забезпечить бажаний результат. Однак саме ця стадія

є критичною, тому що погане здійснення досконалої стратегії створює для організації труднощі і, навпаки, вміла реалізація дає змогу усунути помилки, яких припустилися під час формування стратегії. Задовільне виконання стратегії здатне компенсувати негативні результати, які можуть виникнути при здійсненні стратегії внаслідок наявних у ній недоліків, або появи непередбачених обставин

Наукова новизна полягає у визначенні оптимального розвитку компанії та розробці довготермінових цілей, підтримки ефективних взаємовідносин організації з її оточенням. Обґрунтовано необхідність встановлення певних вимог до стратегічного планування, дотримання яких дозволить досягнути поставленої мети. Визначено найбільш важливі принципи, які впливають на результативність процесу стратегічного планування.

Методи дослідження. Теоретичну та методологічну основу дослідження складають фундаментальні положення економічної теорії, праці вчених-економістів з питань формування стратегії та на її основі конкурентоспроможності сільськогосподарських підприємств. У процесі дослідження реалізовувалися методи: абстрактно-логічний (для теоретичних узагальнень, формування висновків і пропозицій); монографічний (для вивчення стану конкурентоспроможності сільськогосподарських

підприємствах); економічного аналізу (для характеристики та аналізу конкурентоспроможності сільськогосподарських підприємств); економіко-математичні (для дослідження зв'язку між витратами на виробництво та ефективністю сільськогосподарських підприємств); експертних оцінок (для встановлення вагомості чинників конкурентоспроможності в аграрних підприємствах).

Окремі положення і висновки наукової роботи мають наукову і практичну цінність. До елементів наукової новизни можна віднести:

удосконалено:

обґрунтування теоретико-методичних основ та прикладних засад щодо формування механізму стратегічного управління аграрними підприємствами на основі системного підходу;

набуло подальшого розвитку:

оцінка продукції при формуванні структури виробництва аграрного підприємства, що на відміну від існуючих методик, визначається за середнім балом п'яти критеріїв якісних і кількісних характеристик кожного із індикаторів привабливості й конкурентоспроможності, що формує їх координати вагомості в матриці за методом General Electric («привабливість – конкурентоспроможність»).

Практичне значення одержаних результатів. На основі проведення комплексних досліджень було розроблено стратегію розвитку підприємства, визначено основні напрями її реалізації з обґрунтуванням та розрахунком ефекту від її впровадження. Результати досліджень можуть бути практично застосовані як на базовому, так і на інших подібних аграрних підприємствах

РОЗДІЛ 1. ЗАГАЛЬНА ХАРАКТЕРИСТИКА ТА ПЕРЕДУМОВИ ВИНИКНЕННЯ СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ

1.1 Сутність стратегічного управління

Управління підприємством в умовах ринкової економіки неможливе без планування господарської діяльності на всіх рівнях: стратегічному, тактичному й оперативному. Найвищим є стратегічний рівень, на якому приймаються життєво важливі для подальшого розвитку підприємства управлінські рішення.

Стратегічний менеджмент – молода дисципліна. Його походження сягає 1960-х років, і його коріння можна знайти в основному в основоположних публікаціях Чендлера (1962), Ансоффа (1965) та Ендрюса (1971). З того часу він значно розвинувся, ставши дедалі зрілішою і консолідованішою областю у сфері управління.

Просування дисципліни до зрілості супроводжувалося кількома чинниками. По-перше, помітно збільшилося вивчення «найкращої практики» у 1960-х роках поступилося місцем аналізу таких різноманітних тем, як інтернаціоналізація, співробітництво між фірмами, стратегії та конкуренція на ринках продуктів і факторів виробництва, стратегічне підперство та взаємозв'язок між стратегією фірми та її діяльністю, корпоративна соціальна відповідальність, і це лише деякі з них.

По-друге, значно розширився діапазон використовуваних методів дослідження, які стають дедалі витонченішими. Поглиблені тематичні дослідження були значною мірою замінені кількісними інструментами, заснованими на складних економетричних методах, багаторівневому аналізі та останнім часом гібридних методологіях, коли в одному дослідженні поєднуються кількісні та якісні методи, кожен з яких адаптований до характеру конкретної ситуації, проблеми, яку необхідно проаналізувати.

По-третє, ще одним показником зрілості дисципліни, що росте, є зростаючий консенсус щодо деяких основних понять, таких як визначення або

концепція стратегії або стратегічного управління. Дивно та примітно виявити, наскільки схожі основні аспекти концепції стратегії та стратегічного управління у двох дослідженнях, проведених у різних контекстах та з використанням різних методологій. Використовуючи неявні та очевидні визначення, визначають сім ключових компонентів концепції стратегічного управління:

1. Продуктивність фірми,
2. стратегічні ініціативи,
3. довкілля,
4. внутрішня організація,
5. менеджери/власники,
6. ресурси.

Хоча вони використовують іншого підходу, засноване на аналізі станів, одні й ті ж компоненти фігурують серед найважливіших елементів, що лежать в основі концепції стратегії у дослідженні.

По-четверте, і нарешті, академічне співтовариство, зацікавлене у дослідженнях стратегії, неухильно зростає з погляду числа вчених, котрі займаються цією областю, а й з погляду їх міжнародного характеру, і навіть зв'язків з-поміж них. Якщо ми візьмемо як критерій публікацію «Журнал стратегічного управління», ми побачимо, як розширюється співпраця між вченими як з міжвідомчої, так і з міжнародної точки зору. Крім того,

Товариство стратегічного управління наразі налічує майже 3000 членів із більш ніж 80 країн

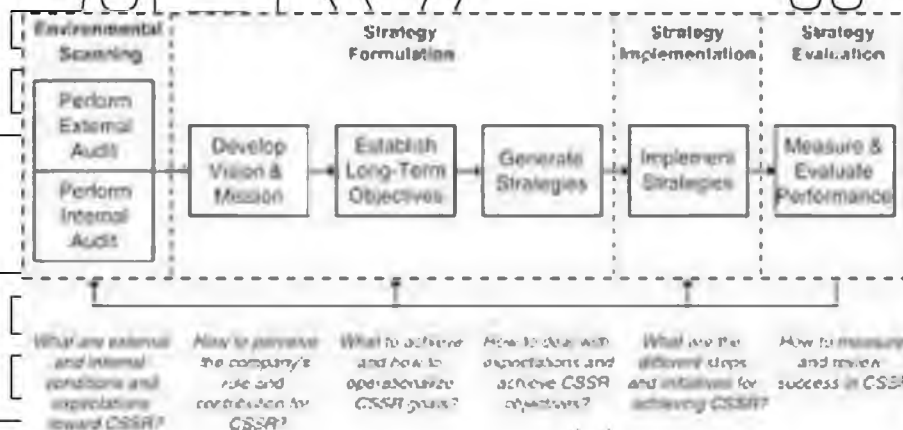


Рис. 1.1. Правильна побудова стратегії підприємства

У результаті розвитку стратегічне управління неухильно накопичувало досить великий обсяг знань як теоретичного, і емпіричного і методологічного характеру. Відповідно, іноді виникала необхідність визначити сучасний стан дисципліни та її напрямки на даний момент. Це відбилося трьома різними способами. По-перше, існує безліч робіт, що відображають саму дисципліну в книгах, статтях, спеціальних випусках журналів або конкретних довідниках з цього предмету. Як приклади можна згадати книги Фредріксона (1990), Rumelt et al. (1994) та Петтігро та ін. (2002а).

По-друге, спостерігається сплеск спеціалізованих випусків журналів, які прагнули дослідити межі знань у цій галузі та їх зв'язки з іншими дисциплінами. Журнал SMJ, наприклад, публікував спеціальні випуски з таких актуальних тем, як мережі та альянси, організаційні можливості, підприємництво, глобальна стратегія, стратегічний процес, підхід, заснований на ресурсах, еволюційні підходи, технологічні компетенції, стратегія та економіка та психологічні основи стратегічного управління, серед іншого (Guerras-Martín та Ronda-Pupo, 2013).

По-третє, в останні роки з'явився напрямок досліджень, які використовують наукометричні методи для виявлення та аналізу інтелектуальної структури стратегічного управління та її еволюції. Таким чином, ми стикаємося з дослідженнями, в яких аналізується концепція стратегії або стратегічного управління (Nag et al., 2007; Ronda-Pupo and Guerras-Martín, 2012), найбільш характерні напрямки та теми досліджень (Furrer et al., 2008), інтелектуальна структура та найбільш впливові статті та автори (Рамос-Родрігес та Руїс-Наварро, 2004; Перур та ін., 2008; Фуррер та ін., 2008), провідні журнали та їх профілі (Азар та Брок, 2008; Гарсія; Santos-Alvarez, 2009), або структура та розвиток міжнародної академічної спільноти (Ronda-Pupo and Guerras-Martín, 2010).



Рис. 1.2 Характеристика стратегічного менеджменту

Ці приклади досліджень, у яких використовуються наукометричні інструменти, не замінюють роботи, у яких аналізується та розмірковує про дисципліну, а натомість належним чином доповнюють їх. Впроваджуючи кількісні методи, вони дозволяють виявити та виміряти конкретні змінні, пов'язані з дисципліною та її розвитком, тим самим сприяючи об'єктивному підходу до аналізу таких змінних. Більше того, вони дозволяють виявити відносини між дослідниками та темами, які на перший погляд неочевидні, наприклад, інтелектуальна структура або ключові терміни, що містять безліч визначень поняття.

Виходячи з вищевикладеного, наша мета в тому, щоб проаналізувати минулі та поточні тенденції у дослідженнях стратегічного управління, галузі, що характеризується різними та різноманітними аспектами актуальності.

Об'єднавши різні та різноманітні теоретичні точки зору, що лежать в основі цього дослідження, використовуючи образ подвійного маятника, що гоїдається в унісон. Це включає виявлення та аналіз протиріч між внутрішньою і зовнішньою сферами досліджень стратегічного управління, а також протиріч між макро- і мікрорівнями аналізу.

Еволюція досліджень у галузі стратегічного управління; подвійний маятник.

Стратегічне управління розглядалося як фундаментальна проблема, що пояснює успіх чи невдачу фірм (Rumelt et al., 1994). Це тягне у себе з'ясування те, чому одні фірми успішні, інші ні; іншими словами, визначення факторів

успіху. Хоча цю основну мотивацію поділяють усі дослідники у цій галузі, шлях, яким слід йти, не зовсім зрозумілий. Це пов'язано, крім іншого, з тим, що еклектичний та мультидисциплінарний характер стратегічного управління

(Hoskisson et al., 1999) привертає увагу дослідників з різних дисциплін:

економіки, організаційної теорії, соціології, психології, менеджменту і т.д.

Часто мають різний досвід, підходи чи інтереси. До того ж, оскільки дослідження стратегії пов'язане з діяльністю фірми, багато інструментів, які в

даний час вважаються основними для будь-якого аналізу, з'явилися у самих

фірм або у стратегічних консультантів, що їх консультують (Pettigrew et al.,

2002b).

Ця ситуація означає, що пошук факторів успіху був зосереджений на різних аспектах фірми та змінних, що становлять інтерес. Мінцберг (1990)

нагадує нам давню байку, переказану у віршах Джоном Годфрі Саксом

(американським поетом XIX століття), в якій кожен із сліпих (дослідників) має

намір описати слона (дисципліна) виключно за допомогою дотику (наближення). При цьому кожен з них описує різні частини тварини. Всі вони

вірні у своїх описах, але важко зробити висновок про те, як насправді виглядає

слон із кожного з окремих описів.

Один із способів розібратися в цьому різноманітті факторів класифікувати їх за якимось критерієм. В цілому, з одного боку, багато

дослідників схильні зосереджувати свою увагу на внутрішніх чинниках фірми,

таких як її сильні та слабкі сторони. З іншого боку, причини успіху шукали у

можливостях та загрозах навколишнього середовища. Альтернативний та

додатковий критерій дозволяє нам організувати дослідження відповідно до прийнятого рівня аналізу. Це може стосуватися фірми загалом — макрорівень

чи окремих її аспектів, пов'язаних із поведінкою її окремих осіб — мікрорівень.



Рис.1.3 Програмний запуск та план місії

Відповідно до цього можна виділити два типи протиріч протягом усього розвитку галузі стратегічного управління, один між внутрішніми та зовнішніми міркуваннями, а інший — між міркуваннями на макро- та мікрорівнях. Як правило, у певні періоди фіксується переважання того чи іншого аспекту у дослідженнях. Цю ситуацію можна порівняти з подвійним маятником, дотримуючись метафори, використаної Hoskisson et al. (1999), де основна увага приділяється внутрішнім чи зовнішнім міркуванням чи проблемам макро- чи мікрорівня. Два маятники рухалися одночасно протягом історії дисципліни, і їхній загальний рух визначив еволюцію дисципліни та її поточний стан. На рис. 1 показано розташування основних підходів та теорій стратегічного управління в відповідно до цих двох класифікаційних критеріїв.

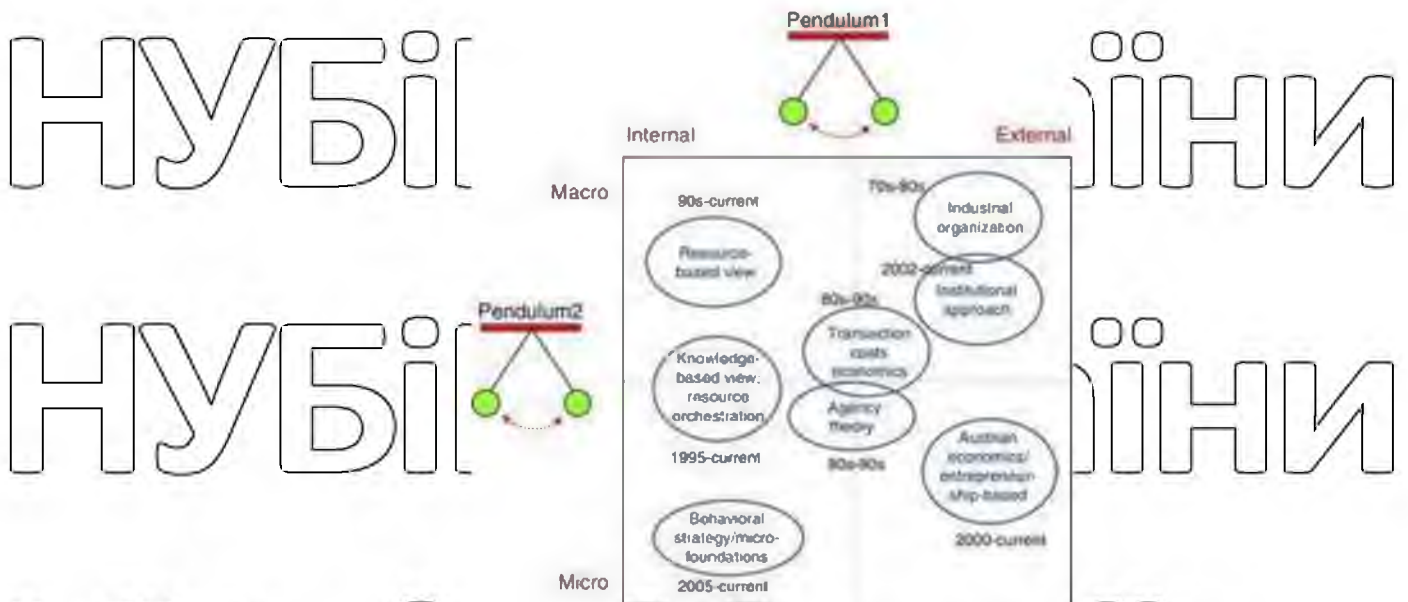


Рис 1.4. Подвійний маятник у стратегічному плануванні

Стратегічне планування одна із ключових функцій стратегічного управління. Процес стратегічного прогнозування (формування стратегії), розподілу ресурсів, адаптації компанії до зовнішнього середовища та прийняття управлінських рішень щодо внутрішньої організації.

Процес стратегічного планування посідає центральне місце у системі стратегічного управління. Більшість західних та східних компаній використовують стратегічне планування для трансформації себе, щоб вийти з безвихідних ситуацій, що склалися всередині та поза підприємством.

Основними передумовами переходу до стратегічного планування є:

- необхідність реагування на зміну умов роботи компанії;
- Необхідність поєднання різних напрямів діяльності компанії в умовах розвитку децентралізованих та диверсифікованих процесів.

- Наявність значних конкурентних переваг та необхідність їх підтримки (для фірм, які ними володіють) або їх створення (для аутсайдерів) для посилення конкуренції;

- інтернаціоналізація бізнесу, розвиток відносин із компаніями з використанням систем стратегічного планування.

- Застосовувати систему стратегічного управління та мати доступ до компетентних менеджерів, здатних вирішувати складні завдання.

- Теорія та практика, розробка стратегічних планів. Це допомагає перейти від методу «проб та помилок» до наукового методу прогнозування та підготовки до майбутнього та майбутнього.

- Наявність доступної інформації (глобальна інформаційна мережа) для дослідження сильних і слабких сторін компанії, зовнішнього середовища та конкурентних умов;

- Посилення інноваційних процесів, генерація нових ідей та швидкий розвиток компаній.

- необхідність впровадження високої культури управління, орієнтованої на запобігання опору змін та стимулювання корпоративного розвитку.

Стратегічне планування являє собою структуровану, більш менш формалізовану діяльність у масштабах всього підприємства, спрямовану на розробку та організацію реалізації стратегічних планів, проектів і програм.

Далі планування як особливий вид діяльності є рядом ітераційних процесів, що складаються з декількох взаємопов'язаних етапів.

- постановка цілей;

- визначення стратегій («наборів стратегій») та заходів щодо їх реалізації.

- Передбачати курс дій на досить тривалий період часу та модифікувати його за допомогою різних видів планів, проектів та програм, які є інструментами для досягнення цілей та реалізації стратегій.

- організація виконання планових завдань;

- облік, контроль та аналіз їх виконання;

Останні два етапи вимагають організаційного аналізу та координації управлінської діяльності у органі стратегічного планування, а й у підрозділах, де здійснюються дії, визначені стратегічними планами і програмами, отже, цілісної системи стратегічного управління.

НУБІП УКРАЇНИ



Рис.1.5 Аналіз, вибори та імплементація Стратегій

Мета стратегічного плану полягає у тому, щоб встановити конкретний курс дій для підготовки конкурентоспроможного підприємства до ефективного функціонування.

Перехід до ринкових відносин дає компаніям можливість самостійно управляти ринковими умовами. Тому ці компанії можуть планувати свою діяльність та отримувати прибуток так, щоб не розоритися і навіть краще. Особливого значення набуває добробут населення. Виходячи з різних характеристик компанії, можливі різні підходи до організації системи стратегічного управління загалом і стратегічного планування зокрема. Світовий досвід показує, виходячи із загальних принципів, кожне підприємство обирає ту чи іншу систему, наголошує на тих чи інших аспектах діяльності підприємства та вводить цей орієнтир як основу для планування.

Під час розробки системи стратегічного планування кожна компанія має, з одного боку, перелік необхідних формальних процедур, виконання яких вимагає експертних знань, з другого боку, найбільш прийнятну собі схему. Це

вимагає поєднання здорового глузду та творчості з боку менеджерів, які менш схильні витрачати час на складні процедури планування. Замість того, щоб покладатися на «природний потік» обставин для досягнення успіху, система стратегічного планування заснована на системі планування, яка дозволяє втілювати цілі та стратегії в фактичні результати. Складною проблемою є розуміння того, як має виглядати стратегічний план, і з чого він повинен перебувати, щоб відповідати основним вимогам розвитку компанії. Загальною вимогою до змісту та структури стратегічного планування є аналіз визначень поняття «стратегічне планування» різних авторів, що виділяють ті чи інші сторони цього явища залежно від прийнятої концепції стратегічного планування, що можна простежити.

Головною сильною метою організації є сформульована нею причина її існування, її місія.

Місія деталізує статус компанії та дає вказівки та рекомендації для визначення цілей, стратегії, тактики та політик для досягнення запланованих результатів.

Добре продумана місія підприємства має включати:

1. Місія компанії щодо її основної послуги чи продукту, основного ринку чи основної технології. Простіше кажучи, це те, як компанія веде бізнес.
2. Опис актуальної підприємства зовнішнього середовища, що визначає його параметри.
3. Показники організаційної культури. Яке робоче середовище у компанії.

Яких людей вабить цей клімат.

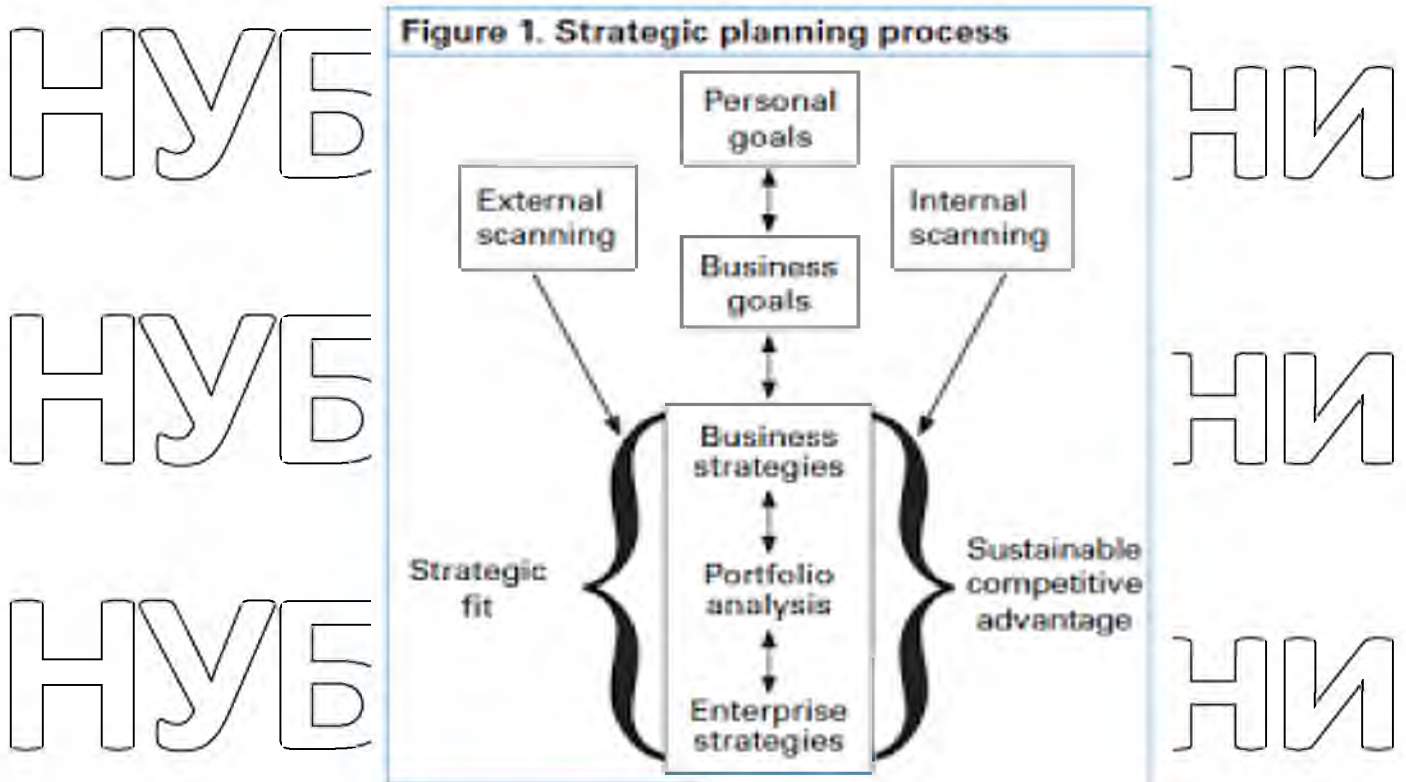


Рис 1.6. Процес стратегічного планування

Щоб підприємства були прибутковими, їм необхідно контролювати середовище, в якому вони працюють. Прибуток не може бути оголошеною основною метою організації, оскільки це повністю внутрішня справа організації. Місія, з іншого боку, відображає шлях, який має пройти компанія, щоб отримати прибуток та забезпечити умови для свого процвітання.

В умовах ринкової економіки концепція місії повинна відображати наміри компанії у напрямку максимального та ефективного задоволення потреб своїх клієнтів та своїх власних [4, с. 19-20].

Для місії немає стандартного формулювання у той же час, формулювання місії має виконувати своє основне завдання і по можливості включати відповіді на поставлені запитання. Досягти цього в короткій заяві про місію (1-2 пропозиції) є чималим подвигом.

Є два типи важливих цілей та результатів: фінансові та стратегічні.

Фінансові цілі відображають загальну потребу компанії у забезпеченні нормальної роботи та ефективної віддачі від результатів. Інакше кажучи, він

визначає загальні умови виживання компанії. Фінансові цілі зазвичай ставляться більш короткостроковій основі, ніж стратегічні, і мають відбивати зміни у галузі, ринку чи самої компанії.

Стратегічні цілі – багато в чому пов'язані з напрямом зміцнення позицій компанії у галузі та підтриманням та підвищенням її довгострокової конкурентоспроможності на ринку. Ці цілі, як правило, більш довгострокові в порівнянні з фінансовими цілями та розраховані на досягнення результатів у досить віддаленому майбутньому.

Стратегічне планування набуває все більшого значення в умовах нестабільного зовнішнього середовища. На сучасному етапі ринкової економіки українські вітчизняні підприємства мають самостійно визначати свої майбутні функціональні цілі та обирати методи досягнення основних результатів своєї діяльності. Якщо керівництво (власники) фірми націлене на довгострокове функціонування над ринком, то природно, що система планування діяльності фірми набуває стратегічного характеру.

Стратегічне планування рідко впроваджується на українських підприємствах, тому фахівці та керівники вітчизняних підприємств, особливо комерційних, не мають досвіду, знань та не знають переваг стратегічного планування. Одна з причин полягає в тому, що методи стратегічного планування, що застосовуються за кордоном, не адаптовані до вітчизняного ринку, в результаті чого результати їх застосування не завжди задовільні.

Інша причина полягає у розбіжностях у використуваних методах та інструментах планування, що пояснюється відсутністю повного та повного розуміння наслідків існуючого взаємозв'язку між інструментами та методами стратегічного планування. Багато практик акцентують увагу на окремих родових методах та методах. інструменти та ігнорувати загальний стратегічний план [3, стор 17].

Корпоративна стратегія визначає загальний шлях розвитку та набір основних напрямків діяльності багатопрофільного, багатогалузевого підприємства. Конкурентні стратегії (їх ще називають ділові, бізнес-стратегії)

підпорядковані корпоративній стратегії, формуються для окремих видів діяльності, вказують можливі шляхи досягнення вибраного напрямку і забезпечують довгострокові конкурентні переваги одній стратегічній одиниці бізнесу. Функціональні стратегії, які деталізують та підтримують корпоративну та конкурентну стратегії, формують для кожного функціонального напрямку діяльності з метою розробки управлінських заходів для досягнення функціональних цілей підприємства. Вони є більш вузькими, визначають стратегічну орієнтацію усіх функціональних підсистем у процесі забезпечення, виробництва та реалізації продукції. Операційні стратегії передбачають вирішення стратегічних завдань, пов'язаних з досягненням цілей окремого підрозділу, і розробляють їх всередині функціональних напрямів для вирішення стратегічно важливих оперативних завдань.

Отже, стратегія підприємства як сукупність дій є потрібною для завоювання та утримання визначеної позиції на ринку в умовах загострення конкурентної боротьби й адаптації до нових можливостей і викликів зовнішнього середовища. Стратегічне планування як процес, важливим складовим елементом якого є розробка стратегій, повинен сприяти взаємоузгодженню розроблених на підприємстві стратегій.

Стратегічне планування розглядають як важливий засіб для досягнення бажаного стану підприємства у майбутньому, виходячи із наявних у даний час умов. Метою стратегічного планування прийнято вважати визначення послідовності виконання робіт щодо забезпечення ефективної діяльності та розвитку підприємства у довготривалій перспективі.

Передумовами для виникнення та застосування стратегічного планування на підприємствах є загострення конкурентної боротьби, виникнення потреби у створенні конкурентних переваг і подальшому їх утриманні, розвиток інноваційних процесів, створення та впровадження інновацій, доступність інформації про стан зовнішнього середовища для виявлення можливостей і загроз, порівняння сильних і слабких сторін із конкурентами, потреба у

швидкій реакції на зміну середовища діяльності підприємства, необхідність змінювати напрями роботи підприємства під впливом диверсифікації чи децентралізації, вихід національних підприємств на світові ринки, розвиток взаємовідносин із підприємствами, які здійснюють стратегічне планування, удосконалення методологічних і методичних засад, а також накопичення практичного досвіду впровадження стратегічного планування, наявність досвідчених і висококваліфікованих фахівців зі стратегічного планування, потреба у запровадженні культури управління, спрямованої на подолання опору змінам і заохочення персоналу до активізації процесів, необхідних для перспективного розвитку підприємства.

Впровадження стратегічного планування сприяє виникненню ряду позитивних змін у діяльності сучасних підприємств. Правильне та ефективне його здійснення дає змогу отримати такі головні переваги [16, с. 423]:

- зв'язок поточних рішень з майбутніми результатами, організоване осмислення рішень (успереч спонтанному прийняттю) з прогнозуванням їхніх наслідків;
- орієнтація на пошук альтернативних варіантів досягнення цілей, тобто допустимих цілей у межах визначених цілей та наявних обмежень;
- визначення можливостей і загроз, сильних та слабких сторін діяльності підприємства, врахування їх при встановленні цілей і формулюванні стратегій, для забезпечення впливу на ці аспекти вже сьогодні;
- свідома підготовка майбутнього і до майбутнього;
- розподіл відповідальності не лише між напрямками діяльності, а й між поточною та майбутньою діяльністю.

Незважаючи на позитивні сторони стратегічного планування і значні вигоди, які можна отримати у майбутньому, підприємства не завжди досягають поставленої мети, а отримані результати суттєво відрізняються від очікуваних. Це пов'язано із тим, що стратегічне планування не позбавлене

недоліків, які найчастіше виявляються внаслідок допущення помилок під час практичної реалізації планування.

Найбільш поширеними та головними недоліками практичного застосування системи стратегічного планування є [16, с. 424]:

- відсутність необхідної інформації для прийняття стратегічних рішень та розробки стратегічних планів; як наслідок, 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.

Перешкодами для забезпечення ефективного стратегічного планування можуть бути значні перевитрати часу на формування стратегій і стратегічних

планів, що породжує запізніле реагування на зміни; спрямування наявних

ресурсів і зусиль на пошук «ідеальних» рішень, які могли б уберегти від

критичних ситуацій та негативних наслідків, а не використання системного

підходу; розбіжності, які виникають між сформульованою стратегією на

папері та реальною практичною діяльністю, очікування, що реалізація

стратегії відбувається автоматично після її затвердження; розроблення планів,

які неможливо виконати через завищені сподівання від розвитку зовнішнього

середовища у майбутньому, а також неврахування специфічних особливостей

підприємства, ресурсного потенціалу і можливостей щодо своєчасного

реагування на зміни; формальне ставлення до планування, що не відповідає теоретико-методологічним і методичним засадам стратегічної діяльності.

Характерні особливості та зміст стратегічного планування визначають певні вимоги, дотримання яких дасть змогу уникнути проблем у подальшій діяльності підприємств. Для забезпечення ефективності стратегічного планування необхідне:

- розуміння теоретичних, методологічних і методичних основ стратегічного планування та вміння застосовувати їх на практиці;

- використання комплексного підходу до планування діяльності підприємства, тобто наявність взаємозв'язку між стратегічним, тактичним і оперативним плануванням;

- підтримання неперервності процесу планування;
- поєднання під час формування стратегій і здійснення стратегічного планування формального й інтуїтивного підходів;

- забезпечення ефективного функціонування системи зі збору, обробки і передачі стратегічно важливої інформації;

- створення на підприємстві системи стратегічного контролю і моніторингу процесу впровадження стратегій;

- вміння керівництва підприємства мислити стратегічно;

- залучення до стратегічного планування висококваліфікованих і досвідчених фахівців;

- наявність системи мотивації працівників, залучених до процесу формування та практичної реалізації стратегій.

Дієвість планування на підприємстві значною мірою залежить від розуміння та рівня застосування важливих методологічних принципів, тобто теоретичних правил і положень, якими керуються при виконанні планової роботи на підприємстві. Для досягнення мети стратегічного планування

необхідно визначити принципи, які впливають на перебіг процесу стратегічного планування і на результати його впровадження. На нашу думку, найбільш вагоме значення для розроблення стратегій і стратегічних планів, а

також досягнення бажаного ефекту від стратегічного планування мають такі принципи:

- необхідність – обов'язкове розроблення планів діяльності підприємства на довгострокову перспективу для досягнення бажаних результатів, раціонального розподілу ресурсів, використання сприятливих можливостей та запобігання негативного впливу можливих загроз, контролю роботи усього підприємства і його структурних підрозділів;

- єдність – розроблення такого стратегічного плану розвитку підприємства, у якому всі розділи узгоджено між собою, а встановлені стратегічні цілі є основою для формування поточних (тактичних і оперативних) планів підприємства та планів для усіх структурних підрозділів. Єдність планів передбачає горизонтальну і вертикальну взаємодію усіх підрозділів для досягнення стратегічних цілей

підприємства;

- безперервність – зумовлено тим, що виробничі процеси на підприємстві не повинні зупинятися, а постійно змінювати один одного. Окрім цього, можливість виникнення змін на підприємстві в результаті досягнення попередніх цілей, встановлення нових цілей, зміни можливостей

підприємства, невизначеність зовнішнього середовища та імовірність виникнення непередбачуваних змін у ньому потребують постійної уваги до стратегічної діяльності. Цей принцип можна реалізувати за допомогою

формування системи планів, що дасть змогу досягнути безперервної заміни одних розроблених планів іншими і охопити усі види виробничо-господарської діяльності взаємоузгодженими

планами для конкретних часових періодів, а також внесення коректив відповідно до змін, які відбуваються у середовищі та у результаті перегляду очікуваних результатів;

- гнучкість – можливість коригування стратегічних планів. Це означає, що плани не є раз і назавжди складеними, стабільними, а мають враховувати й відображати зміни, що виникають у внутрішньому і зовнішньому середовищі

діяльності підприємства. Тобто стратегічні плани повинні бути складені так, щоб можна було вносити корективи відповідно до непередбачуваних обставин, які можуть виникнути в майбутньому під час їхньої практичної реалізації;

- точність – необхідність урахувати у планах усю доступну для підприємства інформацію про умови внутрішнього і зовнішнього середовища діяльності. Стратегічні плани мають бути конкретними і детальними на стільки, на скільки дозволяє рівень невизначеності ринкових умов;

- участь – залучення до процесу стратегічного планування працівників, відповідальних за результати функціонування підприємства й окремих структурних підрозділів. Обізнаність персоналу із особливостями стратегічного планування на підприємстві викликає довіру до запланованих цілей, знижує опір до впровадження стратегічних змін, створює та підтримує командний дух і зацікавленість працівників у їхній роботі та успіху підприємства, сприяє поліпшенню комунікації між персоналом і досягненню оперативного обміну інформацією всередині підприємства;

- первинність – вказує на те, що стратегічне планування повинно передувати майбутній виробничо-господарській діяльності підприємства.

Загалом планування, як одна із функцій управління, передує виконанню інших функцій, зокрема, таких як організація, мотивація, облік, аналіз і контроль.

Також стратегічне планування має бути основою для розроблення тактичних і оперативних планів;

- науковість – планування повинно базуватись на науково обґрунтованих розрахунках, забезпечувати узгодженість між станом внутрішнього та зовнішнього середовища, а також враховувати дію об'єктивних економічних законів розвитку, передовий досвід в галузі управління, досягнення науково-технічного прогресу;

- цілеспрямованість – обумовлює вибір перспективних цілей і встановлення їхньої ієрархії (стратегічних, тактичних і оперативних) під час

розроблення стратегій і планів, що має бути спрямовано на досягнення основної мети діяльності підприємства;

- достовірність – наявність відповідної, об'єктивної, інформаційної бази для визначення стратегічних цілей і розрахунку планових показників;

- реальність – означає, що розроблені стратегічні плани повинні бути можливими для виконання та враховувати параметри внутрішнього і зовнішнього середовища підприємства;

- багатоваріантність – розроблення кількох альтернативних варіантів плану для досягнення визначеної мети та стратегічних цілей, а потім вибір найкращого із усіх можливих. Наявність заздалегідь розроблених і обґрунтованих альтернатив також дозволяє швидко реагувати на зміни, які відбуваються у середовищі діяльності підприємства.

- адаптивність – вказує на те, що стратегічні плани мають враховувати особливості довгострокового періоду, в якому зовнішнє і внутрішнє середовище діяльності підприємства характеризується невизначеністю, мінливістю і непередбачуваністю;

- системність – передбачає формування стратегій і розроблення системи планів для забезпечення взаємозв'язку всіх видів діяльності підприємства, що можна досягнути шляхом доповнення і деталізації стратегій чи стратегічних планів тактичними і оперативними планами;

- ефективність – спрямованість на забезпечення певного рівня прибутковості. Тобто обґрунтування у планах раціонального використання усіх необхідних ресурсів з метою досягнення високих кінцевих результатів діяльності підприємства при якомога нижчих витратах.

Кожен із цих принципів має певний вплив на ефективність стратегічного планування діяльності підприємства, тому їх дотримання сприяє досягненню визначених мети і цілей. Не менш важливе значення має систематизація та комплексний підхід до застосування принципів на усіх етапах процесу стратегічного планування. Вищенаведені принципи певною мірою

доповнюють один одного, тому лише за умови своєчасного та доречного урахування їх усіх можна досягнути бажаних результатів у майбутньому.

1.2. Види та особливості стратегії підприємства

Кожна компанія, яка конкурує над ринком, використовує певну стратегію (очевидну чи ні). Такі стратегії можуть розроблятися у процесі планування чи таємно впроваджуватися у діяльність різних відділів та підрозділів компанії.

Які стратегії взагалі існують і які стратегії можуть бути обрані для конкретної компанії в даній ситуації, щоб успішно сформулювати стратегію або виявити приховані стратегії у вигляді явного процесу, необхідно знати. Система класифікації корпоративних стратегій містить багато функцій для класифікації стратегій за окремими групами.

За ієрархією систем управління виділяють чотири типи стратегій, що відповідають різним організаційним рівням компанії.

Корпоративна стратегія – це найвищий рівень стратегії компанії та всієї сфери її діяльності. Це відмінна риса диверсифікованої компанії, керівництво якої створює продуктивний портфель бізнес-одиниць (придбання інших компаній, зміцнення існуючих позицій на ринку, реагування на стратегічні плани), а не виведення з бізнесу, яким потрібно керувати. Досягніть синергії між родинними бізнес-підрозділами і перетворите її на конкурентну перевагу. Пріоритизуйте інвестиції та надішліть корпоративні ресурси в найбільш привабливі галузі бізнесу.

Бізнес-стратегія - це стратегія верхнього рівня вузькоспеціалізованих компаній або стратегія другого рівня диверсифікованих компаній (на рівні окремих бізнес-одиниць). Він полягає у розробці заходів, спрямованих на посилення конкурентоспроможності та збереження конкурентних переваг.

Формування механізмів реагування на зовнішні зміни Інтеграція стратегічних дій ключових функціональних підрозділів
Вирішення конкретних бізнес-завдань та проблем.

Функціональна стратегія існує окремо для кожного функціонального напрямку діяльності диверсифікованої або вузькоспеціалізованої компанії (маркетингова стратегія, фінансова стратегія і т. д.). Вона призначена для підтримки бізнес-стратегії та досягнення поставленої мети.

Оперативні стратегії є більш вузькі стратегії окремих структурних одиниць (заводів, магазинів тощо, буд.) і окремих підрозділів (не більше функціональних напрямів). Вам необхідно вирішувати конкретні завдання, пов'язані з досягненням цілей, поставлених перед кожним підрозділом компанії.

За функціональними критеріями виділяють кілька окремих стратегій. Серед них варто відзначити маркетинг, виробництво, фінанси, організацію та суспільство. Існують також типи функціональних стратегій, таких як екологічні, дослідні та проектні стратегії (НДПКР). Кожну слід розглядати окремо, але спочатку розглянемо відносини між переліченими функціональними стратегіями.

Як показує практика, в ринкових умовах, серед іншого, маркетингові стратегії мають першорядне значення та розробляються насамперед.

Маркетингова стратегія є загальний процес узгодження маркетингових цілей компанії та її можливостей, вивчення ринку та вимог споживачів і на цій основі визначення продуктів з найбільшою цінністю та кращими перспективами продажів для споживачів.

Після того, як визначено маркетингову стратегію, на ній будується виробнича стратегія. Такий підхід зумовлений тим, що у ринковій економіці центральною фігурою є споживач. Кожна компанія намагається знайти споживачів, вивчає їхні потреби та переваги, а потім думає про випуск відповідних продуктів.

Виробнича стратегія – це загальний план збільшення виробничих потужностей та матеріально-технічного забезпечення виробничого процесу відповідно до маркетингової стратегії підприємства.

Фінансовий аспект буде розглянуто після того, як буде визначено загальну маркетингову та виробничу стратегію. Це з тим, що (у країнах із розвиненою ринковою економікою) ринки капіталу майже завжди доступні компаніям, мають привабливу ідею виробництва та просування тієї чи іншої продукту.

Фінансова стратегія – це загальний план визначення фінансових результатів та фінансових потреб для мінімізації капітальних витрат та максимізації прибутку, а також альтернативних варіантів джерел фінансування.

Особливе місце серед функціональних стратегій посідають організаційні та соціальні стратегії. Перші формуються під впливом управлінських потреб. Він тісно пов'язаний з маркетинговою, виробничою та фінансовою стратегіями, адаптується до них та впливає на них. Друга соціальна стратегія розробляється компаніями під впливом суспільства, його соціальних груп та інституцій. Він також тісно пов'язаний із іншими функціональними стратегіями. В залежності від стадії життєвого циклу бізнесу стратегії зростання, утримання та скорочення можна умовно диференціювати за основними стадіями життєвого циклу галузі чи іншого продукту. Стратегії зростання характерні для компаній, які тільки розпочинають або розвивають свій бізнес. Ця стратегія включає вибір цільового сегмента, збільшення інвестицій, дослідження та розробки, а також інновації. У цій стратегії можна виділити три основні типи.

- 1) Стратегія цілеспрямованого (органічного) зростання (розширення присутності на ринку, розвиток бізнесу та продукції);
- 2) інтегровані стратегії зростання (злиття чи поглинання інших компаній – вертикальна чи горизонтальна інтеграція);
- 3) стратегія диверсифікації. Компанії вкладають свої гроші, сподіваючись отримати великий прибуток у майбутньому, намагаючись захочити найбільшу частку ринку.

Стратегія утримання — це стратегія зрілої компанії. Компанії прагнуть захистити свої позиції від конкурентів, знизити витрати та ціни та дослідити нові ринки збуту. Стратегії утримання пов'язані з вибірковими інвестиціями та підтримкою балансу між витратами та доходами.

Стратегія скорочення включає комплексні дії щодо поетапного скорочення бізнесу, що знаходиться на завершальній стадії свого життєвого циклу. Можна розглянути різні дії, такі як зниження цін та посилення маркетингових зусиль, продовження життєвого циклу або припинення інвестицій та реалізація стратегії збирання врожаю (отримання максимального прибутку від продажу продукції та активів).

Стратегії лідерів галузі, конкурентів, послідовників та новачків розрізняють за рівнем їхньої конкурентоспроможності на ринку.

Стратегія лідера включає збереження своєї позиції на ринку і зміцнення своєї конкурентної позиції. Є три можливі стратегічні дії для лідерів галузі:

1) стратегія безперервної атаки (компанія дотримується концепції постійного вдосконалення та інноваційного розвитку);

2) стратегії захисту та посилення позицій (фірми перешкоджають входженню в галузь нових учасників, створюючи штучні бар'єри, а претенденти намагаються отримати конкурентну перевагу);

3) Стратегії перетворення фірм-конкурентів на послідовників (фірми чинять конкурентний тиск на фірми, які претендують на лідерство, щоб змусити їх перетворити агресивні стратегії на пасивні).

Стратегія конкурента (для лідерства) - це, в принципі, агресивна стратегія, спрямована на створення унікальної конкурентної переваги, якої немає у лідера галузі (наприклад, зниження витрат і цін, покращення якості продукції тощо). Стратегії, що імітують поведінку лідера, рідко бувають успішними.

Стратегія послідовника (компанії, яка не є лідером галузі і не прагне завоювати цю позицію) — це спосіб дій, спрямований насамперед на концентрацію та диференціацію. Послідовники не намагаються перемогти лідерів. Вони прагнуть зайняти лише ті галузі, в яких лідерам не вистачає

ресурсів або які не входять до сфери їхніх стратегічних пріоритетів. Стратегія послідовника досить пасивна та оборонна.

Стратегія новачка полягає в тому, що компанія, яка прагне увійти до нового бізнесу, намагається подолати бар'єри для входу в галузь (наприклад, високу точку беззбитковості). Якщо нова компанія має значні фінансові ресурси, вона може зосередитися на конкретному сегменті ринку і проводити агресивну стратегію, навмисно скорочуючи витрати або намагаючись диференціювати свою продукцію. Іноді розумно слідувати агресивній стратегії, набуваючи давно існуючих компаній і використовуючи набуту ними конкурентну перевагу у своїх цілях.

Залежно від цього, як досягається конкурентна перевага, виділяють три основні стратегії:

- стратегія найменших витрат;
- стратегія диференціації;
- стратегія фокусу

Стратегія найменших витрат, популяризована на початку 1970-х років, заснована на прагненні мінімізувати загальні витрати на одиницю продукції та отримувати прибуток вищий за середній по галузі, незважаючи на сильну конкуренцію. Ця позиція захищає компанію від конкурентів, оскільки завдяки низьким витратам можна отримувати прибуток навіть по тому, як конкуренти програли в ході ринкової битви.

Стратегія диференціації полягає у виведенні на ринок продукту або послуги, які сприймаються як унікальні та відмінні від інших у конкретній галузі. Диференціація — це надійна стратегія для досягнення прибутковості вище галузі. Це з тим, що покупці клянуться у вірності товарам певного бренду і, як наслідок, менш чутливі до ціни, що гарантує захист від конкуренції (на якийсь час). Диференціація корисна до того часу, поки конкуренти не створять аналогічні продукти.

Стратегії фокусування можуть набувати різних форм і полягати у приверненні уваги до певної групи покупців, сегменту ринку, асортименту

продукції або географічному регіону. Мета фокус-стратегії полягає в тому, щоб якнайкраще обслуговувати конкретну цільову групу і досягти конкурентної переваги у вузькому секторі. Здебільшого компанії, орієнтовані на вузькі сегменти, домагаються диференціації і мінімальної економічної ефективності проти компаніями, які обслуговують весь ринок.

Залежно від рівня глобалізації бізнесу розрізняють стратегії вузької спеціалізації та диверсифікації.

Стратегія вузької спеціалізації у більшості компаній, які починають свій бізнес, але актуальна лише деяких компаній, що у стадії трансформації у великі підприємства. Ця стратегія має багато корисних переваг, пов'язаних з організацією та управлінням (експертиза, глибокі галузеві знання, тісні стосунки з клієнтами тощо). Від втрати чи банкрутства.

Стратегія диверсифікації передбачає розвиток бізнесу у кількох галузях, які можуть бути або не бути технічно взаємопов'язаними. У деяких випадках диверсифікація набуває інших форм. Наприклад, багатонаціональна диверсифікація (компанії, що працюють у різних країнах). Питання реалізації стратегії диверсифікації постає в принципі перед компаніями, які починають замислюватися про страхування глобального зростання та прибутку.

Диверсифікована компанія, бізнес-підрозділи якої працюють у різних галузях, практично не відчуває впливу кон'юнктури на конкретному ринку. Втрати однієї галузі компенсуються прибутком за іншими галузях.

1.3. Передумови розробки та впровадження стратегічного управління на підприємстві

Система стратегічного управління, яка фокусується на стратегічних сферах управління, добре підходить для ринкової економіки, що розвивається.

Насправді західні вчені працювали з таким експериментальним матеріалом при розробці своїх теорій.

Проте зараз Україна переживає процес трансформації, відбувається поступовий перехід від командної соціально-економічної системи до ринкової. Ринкова економіка, яка не існує в чистому вигляді, означає змішану економіку, в якій державне, приватне та державно-приватне співіснують на рівних. Вага цих секторів різниться від країни до країни і не є постійною навіть у межах однієї держави.

Слід підкреслити такі особливості української економіки, як спотворена структура виробництва. Загалом у вазі переважають енергомісткі та матеріаломісткі галузі (чорна та кольорова металургія, паливна промисловість, електроенергетика), а наукомісткі, експорторієнтовані та ресурсозберігаючі – значно менші. Для України характерна відсутність стабільних джерел постачання без фінансування викидів та нерозвинена ринкова інфраструктура.

Складний період, який зараз переживає українська економіка, значною мірою характеризується складністю та новизною проблем, що вирішуються. Можливо, жодна велика країна ніколи не стикалася з проблемою переведення централізовано керованої економіки на ринкові рейки. Тепер, після років нескінченних, часом непідготовлених і немислимих експериментів у сфері економіки, період переходу до ринку не можна розглядати як одноразове явище. Що ж, мабуть, ні в кого не вистачає сміливості точно спрогнозувати період становлення українських ринкових відносин. Однак цей період може тривати довго, навіть десятиліттями. Таким чином, ринковий перехідний період можна розглядати як дуже тривалий етап в еволюції економічних відносин. Він характеризується унікальними особливостями поведінки різних суб'єктів у нових умовах.

Системна криза, що охопила економіку країни, викликає в економістів і практиків управління економікою природне прагнення вирішити кризову проблему насамперед на макроекономічному рівні. Тому майже всі програми економічних перетворень були спрямовані на зміну форми власності, серйозні

реформи податкової та фінансово-кредитної систем, забезпечення конвертованості гривні тощо.

Сама по собі зміна власності не гарантує, що підприємство стане повноправним суб'єктом ринкових відносин і стане більш ефективним в управлінні. Зрозуміло, що не може бути процвітаючого суспільства, головні інтереси якого пов'язані не з виробництвом, а з перерозподілом матеріальних благ і приватизацією власності, створеної іншими поколіннями.

Питання функціонування корпорації в умовах ринкової трансформації відійшли на другий план. Виходить, що макроекономічне регулювання відокремлено від діяльності на мікроекономічному рівні. Отже, зрозуміло, що лише зміни на макрорівні не приведуть до вирішення всіх проблем, що накопичилися, і досягнення поставлених цілей без трансформації систем управління виробничо-економічною та інвестиційною діяльністю підприємств.

Результати економічних реформ останніх років свідчать про те, що цей напрямок потребує суттєвої корекції та зміщення фокусу трансформації у сферу корпоративних функцій.

Доцільність такої переорієнтації пояснюється тим, що підприємства є основою всієї економіки та основною ланкою, що лежить в основі добробуту суспільства. Тому визнання переваги і завершеності реформ на рівні господарських підприємств і організацій, які є основними ланками економічних відносин, є одним із вирішальних напрямів координації реформ і виходу з кризи.

Досвід проведення економічних реформ в Україні дає підстави вважати, що темпи трансформації, її злагодженість та успішність значною мірою залежать від поведінки компаній, темпів адаптації до нових умов. Водночас підприємства з перехідною економікою слід розглядати як новий тип підприємств, який суттєво відрізняється від соціалістичних і ринкових за цілями функціонування та методами їх досягнення. Особливість сучасної ситуації полягає в тому, що багато компаній не перебувають під домінуванням

ні ринків, яких ще немає, ні планів, яких ще немає. Потенціал державного впливу на корпоративну діяльність зведений до мінімуму. Отже, серед інших питань, контекст перехідної економіки вимагає кардинально іншого способу управління компаніями.

Цей спеціалізований характер підприємств вимагає нових типів управління. Це проміжний, більше не адміністративний порядок і не ринковий. Це управління міграцією. Досвід попередніх перетворень вирішив накопичені проблеми як з точки зору централізованого управління економікою за допомогою лише адміністрування та наказів, так і з точки зору орієнтації на використання, характерної для обох високосоціалістичних епох, показав обмежені можливості монопольно-ринкових механізмів господарювання.

Робота в умовах переходу до ринкових відносин висуває зовсім інші вимоги до рівня якості управління, характеру завдань, які при цьому вирішуються, і способів їх вирішення. Це повною мірою стосується всіх без винятку суб'єктів, які є самозайнятими. Зрозуміло, що нині вже ні в кого не виникає сумнівів у неможливості адаптації старої системи управління до швидкозмінних умов ринку. Як слушно підкреслює Л. Страхова, уявлення про методологію адміністративної організації, вироблені в суспільній системі з централізованим управлінням народним господарством і загальноплановим управлінням, не можуть бути основою для вирішення проблеми накопиченій.

Тому підходити до нових явищ економічної дійсності за старими мірками абсолютно неприпустимо. Системи управління підприємствами повинні адаптуватися до перехідних реалій.

Проте повною мірою використати всі можливості для побудови економічного механізму, орієнтованого виключно на централізовану чи ринкову систему управління цілком перехідною економікою, і екстраполяції минулих тенденцій у майбутнє неможливо. Його застосування сильно обмежене через неточність роблячи це.

Крім того, слід враховувати, що можливість використання ретроспективної інформації (особливо вартісних параметрів) в сучасних умовах ускладнена через її комерційний характер, високу залежність від впливу інфляційних факторів тощо.

Крім того, раніше розроблені системи менеджменту практично не враховували фактори зовнішнього впливу, навколишнього середовища, вважаючи, що їхня робота досить стабільна. У перехідній економіці цей фактор є домінуючим за впливом на підприємницьку діяльність і має бути врахований у бізнес-орієнтованій системі управління.

З цієї ж причини використання традиційних методів оптимізації виглядає дуже проблематичним. Якщо завдання скорочуються для досягнення максимальної ефективності у виробництві чи розподілі за певних обставин, вони дають хороші результати в стабільних умовах. На думку Б. Карлоффа, оптимізація втрачає сенс, коли існує високий ступінь невизначеності. Це пояснюється тим, що ключові параметри оптимізаційної моделі неправильно або неправильно задані [14].

«Жорсткість схем» їх побудови, рекордні обмеження, що забезпечують реалізацію алгоритмів оптимізації рішень, і особливі вимоги до форми цільової функції майже завжди призводять до неадекватності побудованих моделей реального світу. При цьому деякі взаємозв'язки економічної системи, визначені в моделі спрощено, а деякі взагалі не враховані. Тому отримане оптимальне рішення для реальної економічної системи не є найкращим. Також залишається відкритою багатокритеріальна проблема в задачах оптимізації. На думку Р. Акоффа, використання методів оптимізації є більш корисним і доцільним у тактиці, ніж у довгостроковому плануванні [1].

Неможливість використання традиційних формалізованих моделей і методів прийняття рішень, які використовуються в дослідженні операцій і математичному моделюванні для перспективного планування, полягає в тому, що більшість із цих моделей є немислимыми. Це також пояснюється тим, що всі запропоновані альтернативи базуються на відомих припущеннях вперед.

Вибір полягає у встановленні найкращої альтернативи з використанням заздалегідь визначеного набору варіантів.

Значно екладнішою є проблема прийняття стратегічних рішень в умовах нестабільності зовнішнього середовища. Фундаментальна відмінність полягає в тому, що в країнах з перехідною економікою найбільш типовою ситуацією є невизначений набір вибору. Тому на основі аналізу можливих дій зовнішнього середовища необхідно спочатку сформулювати весь спектр можливих альтернатив, а потім вибрати з них найкращу. Необхідно передоачити майбутні події та знайти можливі альтернативи, сформовані для різних умов стану зовнішнього середовища, які характеризують підприємницький стиль поведінки фірми. Концепція альтернативного розвитку фірм у перехідній економіці вимагає розробки принаймні деяких сценаріїв.

Їхня конкретна кількість визначається технічними можливостями практичних інструментів, що використовуються при оцінці наслідків вибору того чи іншого варіанту.

Певні умови розвитку економіки України у перехідний період породжують об'єктивну необхідність впровадження у методологію стратегічного планування механізмів розробки різних стратегій. Принципи – ще одна характеристика, що відрізняє стратегічне планування від колишньої практики довгострокового планування, планування екстраполяції термінів.

Найбільш поширеним засобом альтернативного дослідження є розгляд трьох попередніх сценаріїв майбутнього розвитку довкілля. Найбільш сприятливий сценарій (оптимістичний), найменш сприятливий сценарій (песимістичний) та найімовірніший сценарій [1, 10, 15]. Однак навіть при такому підході досягти ідеальної відповідності між реальними подіями, що розгортаються, практично неможливо, тому методології стратегічного планування стрімко змінюються, що змушує компанії підвищувати свій потенціал адаптивності до зовнішніх умов.

Зазначимо, що, попри прогресивний характер цього підходу, аналіз лише трьох базових сценаріїв розвитку неспроможна повною мірою задовольнити

потреби підприємства у ситуаціях крайньої мінливості поведінки довкілля.

Потрібно гнучкіше сприйняття проміжних варіантів очікуваного стану.

Тому завдання прогнозування настання можливих майбутніх подій, оцінки очікуваних результатів та створення умов адаптації підприємства до змін довкілля може бути повністю реалізовано лише у системі управління бізнес-типу. ФОР. При цьому вони повинні забезпечити облік найважливіших особливостей поточних подій перехідної фази економічного розвитку: невизначеність поведінки довкілля та альтернативна поведінка фірм, що реагують на цю невизначеність.

Важливим завданням планування науки і практики сьогодні та в найближчому майбутньому є виявлення можливостей використання нових моделей та методів з урахуванням конкретних обставин та функцій функцій різних суб'єктів господарювання. Планування більше не може діяти як переміщення показників, завдань та даних часу виконання «згори донизу» або «знизу догори». Повинна бути забезпечена всебічна передача інформації, що базується на процесі постійного діалогу суб'єктів планування та ринкових відносин. Інструкції держплану мають бути замінені зовсім іншими відносинами.

Все це висуває нові вимоги до планування в сучасних умовах та вимагає розробки нових принципів та підходів до організації планової діяльності у країнах з перехідною економікою, що визначають системи підприємницького планування.

Однією з таких систем, поширених у ринковій економіці, є корпоративне стратегічне управління.

Відсутність досвіду функціонування вітчизняних економік таким чином, щоб використовувати взаємозв'язок між товарами та фінансами, змушує приділяти велику увагу вивченню та аналізу західної практики стратегічного планування.

Стратегічне управління людськими ресурсами - Strategic Human Resource Management (SHRM) - це процес, пов'язаний із узгодженням людського

капіталу з довгостроковими цілями організації. Його головна мета — покращити ефективність діяльності організації. SHRM прагне до орієнтованих на майбутнє процесів у розробці та впровадженні HR-програм, пов'язаних із вирішенням бізнес-завдань. SHRM базується на трьох основних стовпах, які включають:

Людський капітал - SHRM визнає, що людський капітал є не лише ресурсом, але й організаційним активом, який забезпечує конкурентну перевагу.

Планування - при правильному плануванні зміни досяжні, якщо вони відповідають потребам і цілям організації.

Ділова конкуренція. Основна мета SHRM полягає в тому, щоб зосередитися на способах, за допомогою яких компанія може отримати перевагу над своїми бізнес-конкурентами.

SHRM використовується для створення структури, яка поєднує управління людьми та розвиток практик відповідно до довгострокових цілей. SHRM відрізняється від HRM тим, що він спрямований на формування стратегії управління людськими ресурсами, щоб спрямовувати зусилля співробітників на узгодження з метою організації. SHRM практикується відділами кадрів, коли вони співпрацюють з іншими відділами в організації, щоб допомогти зрозуміти цілі кожного відділу та розробити стратегії, які відповідають цілям організації. Кожен відділ повинен працювати разом для досягнення цілей організації. У цьому сенсі SHRM є партнером в організаційному успіху.

Важливість стратегічного управління людськими ресурсами

Одне з головних завдань SHRM — допомогти об'єднати людей з організаційними цілями. Завдання відділу кадрів - пов'язати найцінніші активи організації зі стратегічним напрямком компанії. Це допомагає створити конкурентну перевагу та допомагає людям адаптуватися до культури організації. SHRM важливий для створення сталого робочого середовища, яке допускає зміни. Це також допомагає розвивати залученість співробітників.

НУБІП України

НУБІП України

НУБІП України

НУБІП України

НУБІП України

НУБІП України

НУБІП України

РОЗДІЛ 2. ТЕХНІКО-ЕКОНОМІЧНА ХАРАКТЕРИСТИКА

“AVANGARDCO IPL”

2.1. Загальні відомості про підприємство

AVANGARDCO IPL – одна з найбільших агропромислових компаній

України, що спеціалізується на виробництві яєць і яєчних продуктів. Це вертикально інтегрований бізнес, що охоплює весь виробничий цикл від комбикормових заводів, інкубаторів, фабрик для підрощування молодняка і утримання курей-несучок, двох птахокомплексів повного циклу до складів тривалого зберігання продукції, заводу з переробки яєць «Імперово Фудз» і біогазового заводу.

Загальна інформація про підприємство наведена у табл. 1.1.

Таблиця 1.1

Загальна інформація про ПрАТ «Авангард»

Повне найменування	Приватне акціонерне товариство "Агрохолдинг Авангард"
Код ЄДРПОУ	00851519
Дата реєстрації	24.09.1996
Керівник підприємства	Руденко Володимир Вікторович
Основний вид діяльності за КВЕД	01.47 Розведення птиці

AVANGARDCO IPL володіє сучасними виробничими потужностями по всій Україні, головний офіс Компанії знаходиться в Києві. На підприємствах

AVANGARDCO IPL міститься одне з найбільших в Європі поголів'я курей-несучок

На локальному ринку, Компанія реалізує свою продукцію в мережі супермаркетів і роздрібні магазини, оптовим покупцям і промисловим клієнтам по всій Україні. Компанія також реалізує яйця під торговою маркою «Квочка».

AVANGARDCO IPL є найбільшим експортером яєць і сухих яєчних продуктів України і реалізує продукцію в більш ніж 40 країн світу, в основному на Близький Схід, в країни Африки, Азії, ЄС.

AVANGARDCO IPL дотримується високих стандартів якості продукції і застосовує широкий спектр заходів біобезпеки.

З травня 2010 року акції AVANGARDCO IPL у формі Глобальних депозитарних розписок торгуються на Лондонській фондовій біржі.

До складу групи входять:

- 19 птахофабрик,
- 3 репродуктори II порядку,
- 9 зон з підросування молодняку,
- 6 комбикормових заводів,
- 3 склади тривалого зберігання яйця.

Основні напрями діяльності:

- утримання промислового поголів'я курей-несучок, виробництво та продаж яєць;
- виробництво та продаж сухих яєчних продуктів;
- інкубація та продаж ододенних курчат курей-несучок, вирощування та продаж молодих курей-несучок, а також продаж птиці на забій;
- виробництво та продаж комбикорму;
- інші види діяльності включають продаж товарів та послуг, м'яса птиці та субпродуктів, продукції рослинництва, органічних добрив тощо.

Ефективна діяльність підприємства забезпечена системою управління підприємством, що наведена на рис. 1.2.

Підприємства «Авангарду» сертифіковані за стандартами безпеки та якості продукції, зокрема:

ISO 9001:2015 – «Аграрний Холдинг «Авангард», завод з переробки яєчних продуктів «Імперова Фудз»;

1. ISO 22000:2005 — птахокомплекси «Авіс» та «Чорнобаївське», «Імперове Фудз»;
2. HACCP — птахофабрика «Перше травня»;
3. FSSC 22000 — «Імперово Фудз»;

Нагал - «Авіс», «Чорнобаївське», «Імперове Фудз»

Таким чином, структура управління підприємством є високоінтегрованою, але в той час ефективно організована, оскільки кількість менеджерів прямо пропорційна кількості підпорядкованого персоналу.

Таблиця 2.1

Скорочений Баланс ПрАТ «Авангард» за 2016-2019 роки

Показники	2016	2017	2018	2019	Відхилення	
					+/-	%
<i>Необоротні активи</i>	<u>1892291</u> 2	<u>1874042</u> 8	<u>1915814</u> 5	<u>1852181</u> 6	<u>-401103</u>	<u>-</u> <u>2,12</u>
Основні засоби	1935160	1980244	1805399	2061593	126433	6,53
Довгострокові біологічні активи:	275344	50706	338536	262384	-12960	- 4,71
Інші необоротні активи	1671241 5	1670947 8	1701411 0	1619783 9	-514576	- 3,08
<i>Оборотні активи</i>	<u>5480487</u> 8	<u>2546560</u> 8	<u>3094260</u> 8	<u>7440371</u> 1	<u>1959884</u> 4	<u>35,7</u> <u>6</u>
Запаси	564048	155887	108872	78502	-485546	- 86,08
Поточні біологічні активи	132709	57285	114879	175303	42594	32,10
Дебіторська заборгованість	3928798	1776523	5804161	5084391	1155593	29,41
Інші оборотні активи	854932	556873	2066348	2102175	1247243	145,89
<i>Власний капітал</i>	<u>5930633</u> 1	<u>611301</u> 1	<u>1322208</u> 8	<u>1125034</u> 5	<u>5319712</u> 1	<u>89,7</u> <u>0</u>
<i>Довгострокові зобов'язання</i>	<u>674919</u>	<u>619527</u>	<u>670208</u>	<u>726630</u>	<u>51711</u>	<u>7,66</u>

Поточні зобов'язання	1779785 4	1455445 8	1336011 0	1398520 2	= 3812642	= 21,4
Баланс	2440340 6	2128699 6	2725240 0	2596218 7	1558781	6,39

Аналіз фінансового стану підприємства за абсолютними показниками демонструє загальну динаміку росту майна підприємства. Так загальна вартість активів підприємства зростає із 1558781 тис.грн, тобто на 6,39%. В необоротних активах значним чином зростає вартість основних засобів підприємства, адже у 2016-2019 роках основні засоби були представлені у формі капітальних інвестицій. Така ситуація свідчить про те, що за досліджуваний період «Авангард» значним чином розширив свою матеріально-технічну базу.

2.2. Матеріально-технічне забезпечення та асортимент продукції

Обсяг виробництва продукції в груповому асортименті

Виробництво яєць та яєчних продуктів:

Основним напрямом бізнесу «Авангарду» є виробництво та продаж яєць та сухих яєчних продуктів.

Компанія виготовляє столові яйця. Залежно від ваги курячі яйця поділяються на 5 категорій:

1. вища категорія,
2. добірне яйце,
3. перша,
4. друга,
5. третя категорії.

У зв'язку з різними уподобаннями споживачів, Компанія виробляє як білі, так і коричневі яйця.

Компанія виробляє такі основні типи сухих яєчних продуктів:

- сухий білок пінозбивний;
- сухий гелеутворюючий білок;
- яєчний порошок;
- сухий жовток;

- ферментований сухий жовток.

Виробництво яєць за 2017 р. склало 2,39 млрд шт. проти 2,49 млрд шт. в порівнянні з аналогічним періодом минулого року.

«Авангард» за 2020 р. виробив 2,6 млрд шт. яєць (+36%), 6,5 тис. т сухих яєчних продуктів (+2%).

У січні-лютому 2019 р. заплановано ввести в дію 4 корпуси «Снігурівської птахофабрики» (Миколаївська обл.) проектною потужністю 150 тис. голів птиці, до кінця 2019 р. — 350 тис. голів птиці. Очікуваний обсяг виробництва — 113 млн яєць на рік.

Продаж яєць та яєчних продуктів

За 2017 р. експортував 558 млн шт. яєць, що на 121% більше у порівнянні з аналогічним періодом минулого року.

За 2018 р. реалізація яєць становила 2,1 млн шт. (+13%), експорт — 822 млн шт (+47%); реалізація сухих яєчних продуктів — 11 тис. т (+3,5 рази), експорт — 5,7 тис. т (+2,2 рази).

«Авангард» за підсумками 2018 р. продав 241 млн шт. яєць під брендом «Квочка», що на 36% більше, ніж у 2017 р. 70% продажів яєць ТМ «Квочка» припало на суббренд економ сегменту, 27% — медіум сегменту, 3% — преміум сегменту.

Біогаз

Біогазовим заводом переробляє курячий послід на електроенергію. Перша черга побудована у 2016 р. Потенціал другої черги вдвічі більший. А потужність третьої черги планується ще вчетверо більша за першу, але передбачає додавання в реактори силосу та інших енергетичних рослин.

«Авангард» планує за 3-5 років збільшити потужності біогазового заводу на Херсонщині вчетверо.

За перший рік експлуатації біогазовий завод переробив 57,3 тис. т посліду. Вироблену екологічно чистим способом електроенергію підприємство передає за «зеленим» тарифом у місто за мінусом електроенергії, що йде на власні потреби заводу.

Фінанси

Весною 2010 р. «Авангард» провів IPO на Лондонській фондовій біржі. Через 6 місяців холдинг розмістив єврооблігації на \$200 млн. Залучені кошти компанія планувала використати для погашення \$170 млн боргів, переважно перед банком «Фінансова ініціатива» — пов'язаним із мажоритарним власником «Авангарду» Олегом Бахматюком, а також для підвищення ліквідності групи. Також кошти направили на поповнення оборотного капіталу холдингу та його капітальні витрати у 2010-2011 роках.

У жовтні 2015 р. агрохолдинг «Авангард» реструктуризував заборгованість із єврооблігацій на суму \$200 млн.

У 2018 р. в «Авангарді» чистий збиток склав \$55,8 млн (+7,44 раза до 2017 р.), валовий прибуток — \$1,7 млн (валовий збиток — \$10,1 млн), консолідований виторг — \$169,9 млн (+33%), негативний показник EBITDA — \$0,9 млн (позитивний показник EBITDA — \$11,8 млн).

Таблиця 2.2

Основні економічні показники фінансової діяльності підприємства ПрАТ «Авангард» за 2016-2019 рр., тис. грн.

	Виручка від реалізації товарної продукції	Собівартість реалізованої товарної продукції	Валовий дохід	Фінансовий результат до оподаткування	Чистий фінансовий результат
2016, тис. грн	3161016	-3112541	48475	-485726	-485726
2017, тис. грн	3520633	-3435639	84994	182428	182378
2018, тис. грн	4064080	-3251323	812757	635892	635892
2019, тис. грн	2680652	-3752666	-1072014	-1971743	-1971743
T1, грн 2017/16	359617	-1054,7	-297,2	757,5	757,5

T1, грн 2018/17	359617	-323098	36519	668134	668104
T1, грн 2019/18	543447	184316	727763	453464	453514
T1, грн 2017/16	-1383428	-501343	-1884771	-2607635	-2607635
$\Delta 1, \%$	11,38	10,38	75,34	-137,56	-137,55
$\Delta 2, \%$	15,44	-5,36	856,25	248,57	248,67
$\Delta 3, \%$	-34,04	15,42	-231,90	410,08	-410,08

де T1...4 – абсолютний приріст показника з року в рік;

$\Delta 1 \dots 4$ – відносний приріст показника.

Аналізуючи показники фінансової діяльності ПрАТ «Авангард», можна відмітити, що з 2016 по 2019 роки підприємство отримувало виручку від реалізації продукції, але обсяги виручки у динаміці років зменшувалися. Негативним є той факт, що помітно зростала собівартість підприємства, що в результаті призводило до отримання валового збитку. Чистий фінансовий результат у Авангарду був як у формі збитків, так і у формі прибутків. У 2019 році підприємство отримало збиток, що на 410% більше від чистого фінансового результату, що отримало підприємство у 2016 році.

Загалом варто відмітити, що підприємство є значимим підприємством на ринку, має ефективну стратегію розвитку. Фінансова сторона діяльності підприємства свідчить про ефективну політику управління необоротними та оборотними активами та джерелами їх фінансування, що в результаті призводить до отримання позитивних фінансових результатів. Спостерігається тенденція, за якої виручка скорочувалася, а собівартість зростала, що в результаті призвело до отримання збитків.

2.3. Аналіз ринку, на якому діє підприємство та дослідження стратегічного планування в компанії “AVANGARDCO IPL”

ПрАТ «Авангард» вважається підприємством сільськогосподарського напрямку, зокрема активно функціонує на ринку яєць та яєчних продуктів.

Сьогодні ринок яєць в Україні є одним із важливих галузевих ринків агропродовольчої продукції, що забезпечує споживачам відносно дешеву та біологічно ціннішу їжу.

На розвиток ринку яєць впливають такі чинники, як загальна чисельність поголів'я курей, продуктивність курей, економічна ситуація, епізоотична ситуація в регіоні, сезонність.

Птахівнича галузь України є традиційною для країни і має досить високий рівень розвитку. З 2017 року розпочалося поступове збільшення поголів'я птиці, що свідчить про поступове відновлення галузі птахівництва після кризи.

За результатами 2019 року зафіксовано зростання чисельності поголів'я птиці як у секторі промислового виробництва, так і в домогосподарствах.

Дослідження ринку яєць має включати також розрахунок та оцінювання місткості ринку й ринкових часток найбільших конкурентів, ступеня концентрації ринку. Місткість ринку яєць в Україні залежить переважно від динаміки виробництва, оскільки частка зовнішньої торгівлі невелика.

Таблиця 2.3

Показники місткості ринку яєць України за 2012–2019 роки

Показник	Роки							
	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019
Фактичне споживання яєць, шт./особу на рік	310	307	309	310	280	267	273	275
Кількість населення України, млн. Осіб	45,71	45,59	45,49	43,00	42,84	42,67	42,48	42,38
Місткість внутрішнього ринку яйця за раціональною нормою споживання, млрд. шт.	13,25	13,22	13,19	12,47	12,43	12,38	12,32	12,29
Фактична місткість внутрішнього ринку яйця, млрд. шт.	14,17	14,00	14,06	13,33	12,00	11,39	11,60	11,65
Середня ціна яєць курячих, грн./тис. шт.	521,5	627	656,7	782,4	1333,2	1108,7	1145,9	1600,3

Місткість внутрішнього ринку яйця за раціональною нормою споживання, млрд. грн.	6,91	8,29	8,66	9,76	16,57	13,72	14,12	19,67
Фактична місткість внутрішнього ринку яйця, млрд. грн.	7,39	8,78	9,23	10,43	15,99	12,63	13,29	18,64

Відповідно, дані можуть виявити загальну тенденцію до зниження фактичного споживання, зростання цін та відповідного збільшення ємності ринку. Ці чинники перебувають у зворотній залежності від закону попиту, наочно демонструючи дію економічного закону.

Український ринок курячих яєць також слід розглядати з погляду ринкових часток основних гравців. За даними сайту Latifundist, частка ринку агрохолдингів "Авангард" у 2019 році склала 56%. Проте, використовуючи дані Національної служби статистики України, ми вивчаємо річні звіти двох основних конкурентів на ринку яєць за цей період, а саме ТОВ «ОВОСТАР» та агрохолдингу «Авангард», можна дійти висновку щодо неточності даних на сайті «Latifundist» [16]. «Авангард» дійсно був лідером ринку, проте з ринковою часткою 21% (станом на 2017 рік) та 16% (станом на 2019 рік).

Підприємство має гарне матеріальне забезпечення та впроваджує нові методи розширення виробництва. Та не зважаючи на це, компанії часто стикається з проблемою сповільнення процесів, що негативно впливає на загальне виробництво.

Таблиця 2.4

SWOT-аналізу ПрАТ «Авангард»

Сильні сторони компанії	Слабкі сторони компанії
1	2
Висока якість товарів	Недостатня кількість кваліфікованого виробничого персоналу
Різноманітність торгових марок	Вихід на ринок нових гравців

<p>Широкий асортимент</p> <p>Якісна сервісна підтримка</p>	<p>Недосконала стратегія просування компанії</p> <p>Погана комунікація між адміністративними відділами</p>
<p>Активна маркетингова стратегія</p> <p>Беликий досвід роботи</p>	<p>Неналагоджена система впорядкування інформації</p> <p>Відсутність однієї загальнодоступної бази даних для внутрішнього користування підприємства</p>
<p>Інноваційність</p> <p>Можливості</p>	<p>Загрози</p>
<p>Зростання комунальних тарифів, а саме тарифів на електроенергію та тепlopостачання</p> <p>Зміна якості яєць (відсутність антибіотиків і т.д.)</p>	<p>Застосування застарілих технологій виробництва та зберігання яєць</p> <p>Продаж товарів за заниженою вартістю</p>
<p>Збільшення попиту на продукцію компанії через прихильність споживачів до профілів німецького виробництва</p> <p>Зростання значення естетичного задоволення для населення України</p>	<p>Використання конкурентами інноваційного обладнання</p> <p>Зменшення платоспроможності населення України</p>
<p>Збільшення темпів росту ринку</p>	<p>Посилення тиску з боку сильних конкурентів</p>
<p>Інтеграція підприємства в Інформаційний Простір</p> <p>Ненасиченість ринку яєць в Україні</p>	<p>Збільшення вимог споживачів до технічних показників яєць</p> <p>Збільшення темпів росту ринку</p>

Не дивлячись на глобалізаційні процеси, що звужують кількість компаній, споживачеві все-таки важко розібратися з великою кількістю торговельних марок, серед яких він намагається обрати потрібний товар. Конкуренція на ринку яець з кожним роком загострюється. До того ж, зростає кількість «недостовірної аналітичної інформації», що спричиняє недовіру споживачів до компаній, що діють на ринку.

Дослідження показали, що ПрАТ «Авангард» має недосконалу структуру розподілу робочих завдань на рівні адміністративних обов'язків та низький рівень інтеграції програмного забезпечення.

Отже, на основі отриманих даних, необхідно розробити стратегії інтенсивного, інтеграційного і диверсифікаційного розвитку ПрАТ «Авангард» та вибрати до них відповідні заходи та стратегічні рішення, щоб використати їх для розробки правильної кампанії розвитку підприємства.

Для глибшого розуміння проблем на підприємстві було проведено анонімне опитування серед співробітників, де основною ідеєю було чітке окреслення проблем з якими стикаються адміністративні працівники.

Питання анкетування:

1. Чи легко організувати документообіг у вашому відділі?

2. Скільки часу потрібно вашому відділу для підготовки/організації плану роботи?

3. В чому Ви бачите основну перешкоду успішного функціонування вашого відділу?

4. Визначіть, будь ласка, основні цілі, що стоять перед вашим відділом.

5. Які є ключові показники вашої ефективності?

6. На скільки зручним є для вас процес передачі документів між відділами?

7. Чи задоволені Ви організацією робочого процесу на підприємстві?

За результатами опитування адміністративного персоналу, можливо прийти до висновку, що швидкість передачі інформації між відділами та в

середені самих відділів є однією з найбільших проблем. Також, у співробітників є потреба в загальній базі інформації. Інформації про наради, терміни завдань, дедлайни та модуль спілкування з однією корпоративною моделлю, де буде розміщення інформація про графіки роботи всіх працівників.

На жаль, працівники не розуміють мету їхньої роботи, не знають основних показників ефективності та цілей, що стоять перед їхнім відділом. Загальною причиною цих проблем є майже відсутня комунікація між ними. Велика частина планування та організації робочого процесу витрачається на пошук документів,

іноді на це може піти цілий робочий день. Особливо в сучасних умовах праці,

коли великий відсоток співробітників працюють онлайн. На мою думку вдало буде запровадження програмного забезпечення, що поєднає в собі вирішення всіх вище наведених проблем.

НУБІП України

НУБІП України

НУБІП України

НУБІП України

РОЗДІЛ 3. РОЗРОБКА МЕТОДІВ УДОСКОНАЛЕННЯ СТРАТЕГІЧНОГО ПЛАНУВАННЯ ДЛЯ ПРАТ «АГРОХОЛДИНГ АВАНГАРД»

3.1. Включення програмного забезпечення у структуру

планування на підприємстві «АГРОХОЛДИНГ АВАНГАРД»

Зважаючи на проведення дослідження на підприємстві, я вирішила вводити програмне забезпечення у структуру планування. Що не лише полегшить, а й пришвидшить робочий процес.

Програмне забезпечення для стратегічного планування пропонує безліч інструментів для покращення стратегічного планування та керування завданнями. Лише кілька переваг:

Централізація: цілі вашого бізнес-плану, ймовірно, включатимуть багато рухомих частин на різних платформах, включаючи Excel, Powerpoint, вашу внутрішню систему керування файлами тощо. Програмне забезпечення для стратегічного планування дозволяє перемістити всі ці елементи в одну централізовану систему, підвищуючи продуктивність і зменшуючи ускладнення, такі як багаторазові входи та втрачені файли.

Краща комунікація та командна робота: та сама централізація також полегшує обмін інформацією та аспектами бізнес-плану в усій компанії. Краща комунікація часто перетворюється на більшу командну роботу між групами чи відділами.

Це також підвищує ймовірність того, що частина вашої команди зможе працювати вдома принаймні частину часу. Пропонування можливостей роботи вдома може підвищити задоволеність працівників і знизити накладні витрати.

Відстеження прогресу: оскільки ви можете швидко переглянути свої цілі, щоб побачити хід виконання завдань, що веде до їх завершення, програмне забезпечення для стратегічного планування пропонує чудовий спосіб забезпечити оптимальну ефективність стратегії. Це також дозволяє надавати

або отримувати прості, швидкі оновлення статусу вашого прогресу.

Краща підзвітність: коли ви відстежуєте свій прогрес, у вас більше відповідальності

Це також дозволяє винагороджувати тих, у кого все добре, і звертатися до тих, у кого проблеми. Під час опитування переважна більшість співробітників, які залишають організацію, зазначають, що головним мотиватором їх відходу було відчуття самотності в компанії, ніби вони ще один твінтік.

Звичайно, усі ці переваги залежать від одного важливого елемента – вибору правильного програмного забезпечення. Якісне програмне забезпечення стратегічного планування має бути:

Адаптований до потреб вашої організації та існуючої інфраструктури/інструментів

Простий у використанні без надмірної підготовки чи спеціальних знань.

Легко оновлювати та коригувати в міру зміни цілей.

Безпечний і доступний з будь-якого місця.

Надійний із надійною системою резервного копіювання даних.

Доступне співвідношення ціни та якості - як фінансово, так і протягом робочого часу для налаштування та використання.

Я пропоную введення програмного забезпечення під назвою "Wrike".

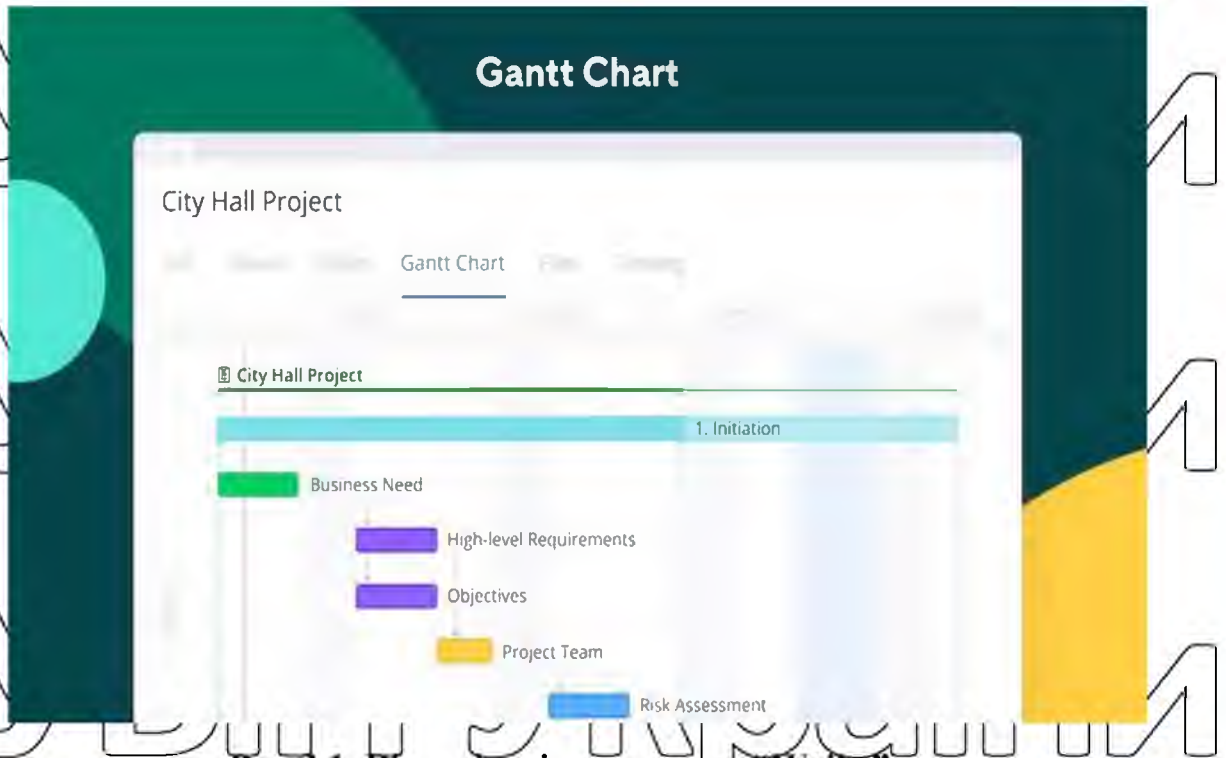


Рис.3.1. Візуалізація програми "Wrike"

Wrike — це хмарний інструмент для співпраці та управління проектами, який допомагає користувачам керувати проектами від початку до кінця, забезпечуючи повну видимість і контроль над завданнями. Наскрізне рішення виконує проекти від початкового запиту до відстеження прогресу роботи та звітування про результати.

За допомогою Wrike менеджери проектів і керівники команд отримують ефективний інструмент для збору та організації вимог до проекту, створення планів проекту та візуалізації графіків на діаграмі Ганта. По ходу роботи плани проекту можна легко коригувати, а всі залучені команди отримуватимуть повідомлення про зміни в роботі. Спеціальний конструктор звітів допомагає користувачам розділяти дані проекту, щоб представити результати керівникам або командам.

НУБІП України

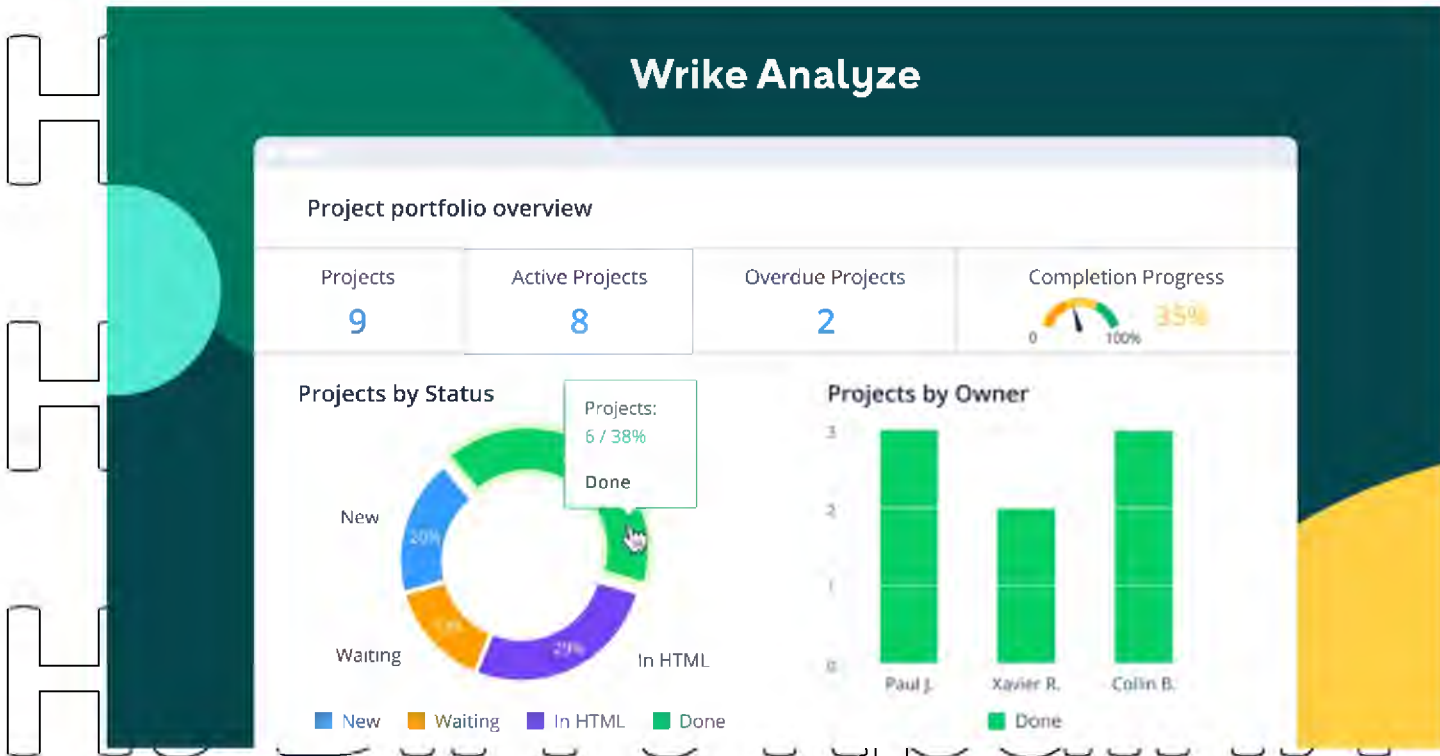


Рис.3.2. Портфоліо програми “Wrike”

Завдяки оновленням роботи в режимі реального часу та особистим інформаційним панелям кожен член команди матиме чітке розуміння своїх робочих пріоритетів. Оскільки завдання, файли та обговорення витягуються з ланцюжків електронної пошти та електронних таблиць, до яких немає спільного доступу, і переміщуються в центральну робочу область, команди можуть витрачати більше часу на виконання роботи замість того, щоб шукати робочі оновлення та інформацію.

Ключові переваги використання Wrike:

1. Управління проектами та завданнями: створюйте, плануйте та делегуйте завдання, візуалізуйте свої плани на діаграмі Ганта, відстежуйте час і бюджети, витрачені на проекти.
2. Співпраця команди: обговорюйте завдання зі своєю командою, отримуйте сповіщення в реальному часі про оновлення роботи, діліться файлами та редагуйте їх онлайн, переглядайте та затверджуйте цифрові активи.
3. Робочий простір у режимі реального часу: оптимізуйте всі записи, організуйте робочі файли, завдання та обговорення та керуйте своїми

завданнями на ходу за допомогою безкоштовних мобільних програм.

4. Звітування про проекти та команди створюйте власні інтерактивні звіти за проектами, командами, відділами тощо та діліться ними з керівниками чи співробітниками.

5. Розширена безпека: контроль доступу на основі ролей, надійна безпека та захист центру обробки даних.

6. Налаштування та інтеграція: спеціальні робочі процеси, поия, групи користувачів, брендинг.

3.2. Планування кадрового резерву.

Так як за допомогою планування кадрового резерву ми зможемо не лише вирішити існуючі проблеми агрохолдингу, а й попередити майбутні проблеми пов'язані з недостатністю кадрового резерву.

Планування людських ресурсів - Human Resource Planning (HRP) - це стратегія, яка використовується компанією для підтримки постійного потоку кваліфікованих працівників, уникаючи нестачі чи надлишку працівників.

НУБІП України

НУБІП України

НУБІП України

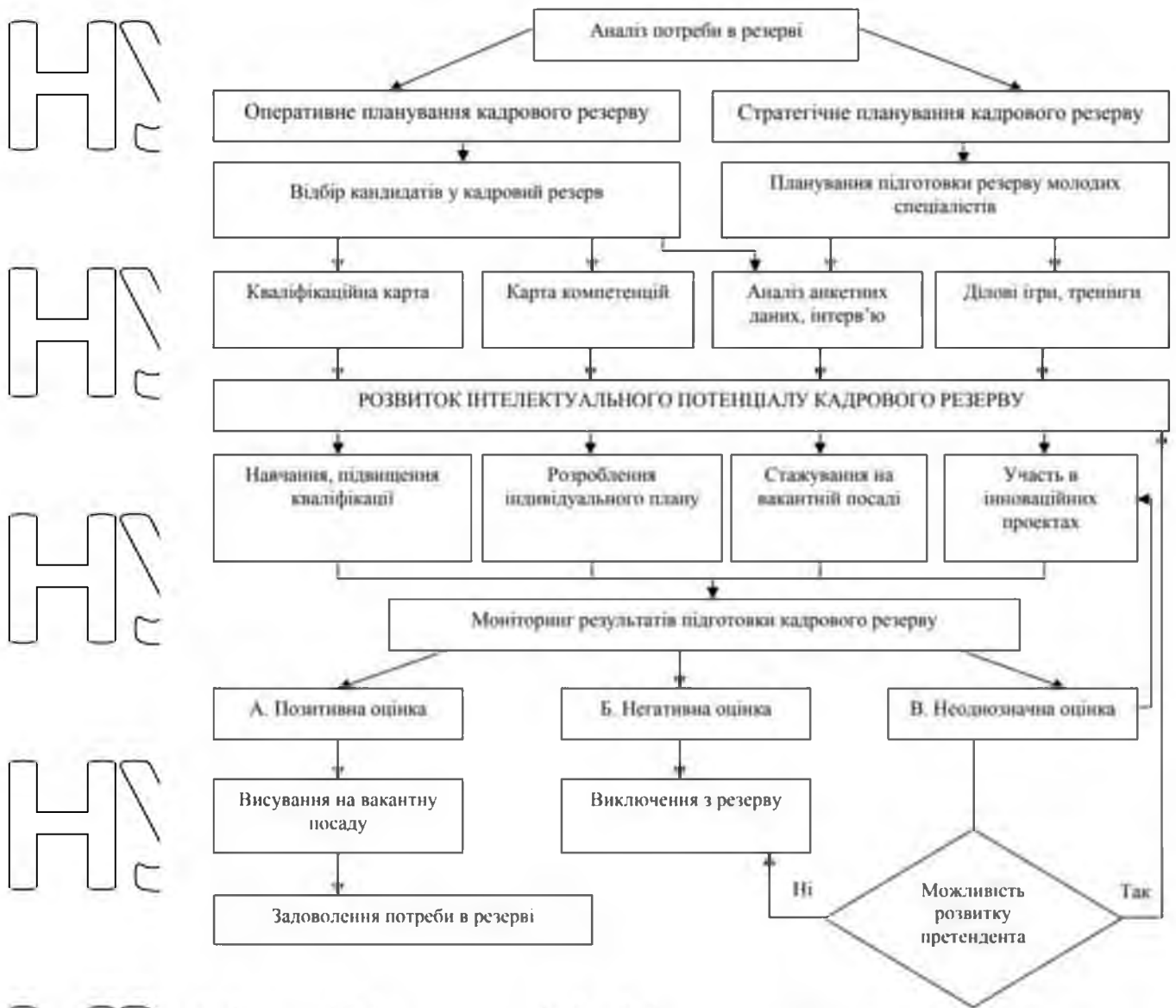


Рис. 3.3. Модель процесу формування кадрового резерву.

Для визначення кількісного значення потреби в кадровому резерві пропонуємо такий алгоритм:

1. Здійснюється аналіз структурних зрушень у складі матеріальних і нематеріальних активів для визначення частки тих активів, оновлення яких пов'язано з впровадженням новітньої техніки та технології. Завдяки цьому виокремлюється частка активів, які потребують для свого обслуговування відповідного персоналу.

2. Проводиться планування обсягів подальшого оновлення матеріальних і нематеріальних активів у вигляді частки приросту цих активів. На цьому етапі встановлюється потенційна необхідність у

кваліфікованому персоналі для обслуговування цих активів і надалі.

3. Здійснюється аналіз змін структури персоналу за критерієм освітнього рівня.

4. Визначається відповідність структури активів структурі персоналу за освітнім рівнем у динаміці з точки зору достатності останньої для обслуговування устаткування. Тобто приріст частки оновлених матеріальних і нематеріальних активів повинен бути пропорційним приросту освітнього рівня працівників.

5. Встановлюється різниця між приростом активів та освітнім рівнем. Ця різниця (враховуючи плановий приріст активів) є часткою, необхідною для формування кадрового резерву.

У математичному вигляді це описується такою формулою:

$$\Delta R = (\Delta A + \Delta A_{\text{plan}}) - \Delta P,$$

де: ΔR – частка персоналу, яку необхідно сформувати як резерв;

ΔA та ΔA_{plan} – існуюча динаміка

($\Delta A = A$ поточного року – A попереднього року) та заплановане оновлення матеріальних і нематеріальних активів відповідно, %;

ΔP – зміни у структурі кадрового складу за освітнім і кваліфікаційним рівнем ($\Delta P = P$ поточного року – P попереднього року).

Наявність гарної стратегії може означати продуктивність і прибутковість для компанії. У процесі **HRP** є чотири загальні кроки:

- визначення поточної пропозиції працівників,
- визначення майбутньої робочої сили,
- балансування між попитом і пропозицією робочої сили,
- та розробка планів, які підтримують цілі компанії.

Планування людських ресурсів дозволяє компаніям планувати наперед, щоб вони могли підтримувати постійну кількість кваліфікованих працівників.

Тому це ще називають плануванням робочої сили. Процес розроблений, щоб допомогти компаніям оцінити свої потреби та заздалегідь спланувати їх задоволення.

Основна проблема, з якою зараз зіткнулась компанія, полягає у сезонності робітників, що призводить до малокваліфікованих робочих та відсутності чіткого розуміння фінальної якості продукції.

Тут можливо застосувати і “жорстке” і “м’яке” планування людських ресурсів.

Що таке “жорстке” і “м’яке” планування людських ресурсів?

“**Жорстке**” оцінює різні кількісні показники, щоб забезпечити наявність потрібної кількості відповідних людей у разі потреби компанії.

“**М’яке**” більше зосереджується на пошуку співробітників з відповідною корпоративною культурою, мотивацією та ставленням. Їх часто використовують в тандемі.

Часто ігнорують п’ять ключових компонентів, необхідних для підтримки впровадження: люди, ресурси, структура, системи та культура. Щоб перейти від створення плану до активації, усі компоненти мають бути на місці.

Люди. Першим кроком у реалізації вашої стратегії є переконатися, що у вас є потрібні люди. Серед потрібних людей — ті, хто володіє необхідними компетенціями та навичками для підтримки плану. Розширте можливості свого персоналу шляхом навчання, найму або нових наймів протягом місяців

після процесу планування, щоб включити нові компетенції, необхідні у ваш стратегічний план.

Ресурси. Вам знадобиться достатнє фінансування та час, щоб допомогти з впровадженням. Фактичні витрати часто занижені або не визначені.

Реалістичні витрати часу співробітників на досягнення мети, чітке визначення витрат, пов’язаних із методом, або непередбачене перевищення витрат постачальником — усе це приклади реальних витрат. Співробітники також повинні мати достатньо часу для виконання будь-яких додаткових дій, які наразі не виконуються.

Структура. Створіть структуру управління з чіткими лініями повноважень і відкритими каналами зв’язку зі співробітниками. Два найпростіших підходи до впровадження структури — це вибір власника плану

та часті стратегічні сесії. Системи управління системами та технологічні системи працюють разом, щоб відстежувати хід виконання плану та сприяти адаптації до змін. Вбудуйте віхи в план як частину системи, які повинні бути виконані протягом певного періоду часу. Система показників – це інструмент, який багато організацій використовують для відстеження прогресу та встановлення цілей.

Культура. Створіть середовище, яке прив'язує працівників до мети компанії і водночас змушує їх почуватися невимушено. Винагороджуйте успіх, щоб підкреслити необхідність зосередитися на стратегії та баченні.

Створюйте позитивні та негативні наслідки своєю уявою для успіху чи невдачі в досягненні цілей вашої стратегії. Переваги можуть бути великими або скромними, якщо вони підносять підхід за межі повсякденної роботи та спонукають людей визначати його пріоритет. Створіть свою стратегію атаки.

Реалізація плану складається з багатьох компонентів, і часом може здатися, що для цього потрібен власний план. Налаштуйте їх відповідно до своїх потреб, змінюючи дати відповідно до культури та структури вашої компанії. Процес втілення планів у життя з метою досягнення бажаного результату називається реалізацією стратегії. Це, по суті, мистецтво виконувати завдання. Здатність

будь-якої організації робити вибір і виконувати ключові операції швидко, ефективно та послідовно має вирішальне значення для її успіху. Професор Девід Гарвін із Гарвардської бізнес-школи каже, що успішна реалізація

стратегії означає «доставляти те, що є заплановано або обіцяно вчасно, в рамках бюджету, якісно та з мінімальною нестійкістю, навіть в умовах несподіваних подій і непередбачуваних обставин». Оскільки впровадження це повторюваний процес, зусилля не припиняються, коли ви вважаєте, що ми досягли вашої мети. Процеси можуть змінюватися протягом проекту, і можуть виникати несподівані проблеми або перешкоди. Оскільки характер вашого

проекту змінюється, вам може знадобитися скорегувати свої початкові цілі. Важливіше бути уважним, бути гнучким і бути готовим коригувати або переглядати плани під час контролю за реалізацією, ніж жорстко

дотримуватися своїх початкових цілей. Запитайте себе та свою команду, чи є якісь зміни, які потрібно вносити регулярно. Якщо так, то як би ви це зробили?

Чи потрібно починати спочатку? Відповіді на ці питання можуть бути дійсно корисними. Кожен член команди повинен домовитися про зовнішній вигляд

кінцевого продукту на основі цілей, поставлених на початку. Зв'яжіться з

кожним членом команди та відділом після того, як ви успішно запровадили свій підхід, щоб переконатися, що вони мають усе необхідне для виконання роботи та відчувають, що їхня робота виконана. Вам потрібно буде повідомити

про це своєму керівництву, тому збирайте дані, деталі та результати від своїх

співробітників, щоб дати їм повну картину. Успішна реалізація стратегії може

бути важкою і потребує сильних лідерських та управлінських навичок.

Навички делегування повноважень, терпіння, емоційний інтелект, ґрунтовні

організаційні здібності та комунікативні навички є важливими. Реалізація

стратегії може бути важкою і потребує сильних лідерських та управлінських

навичок.

Хоча визначення плану є важливим початковим кроком у впровадженні організаційних змін, процес реалізації не менш важливий. Якщо процес

реалізації неефективний, навіть найкращі плани можуть бути не реалізовані.

Перший крок у цьому процесі простий: вам потрібно визначити цілі, яких має

досягти нова стратегія. Створення дорожньої карти для досягнення вашої мети,

може бути складно, якщо у вас немає чіткого бачення того, чого ви хочете

досягти.

3.3 Впровадження удосконалень у стратегічного планування

Стратегічне планування може бути ефективним лише за умови успішного впровадження стратегії. Каргар і Блюменталь визначили проблему

впровадження як «операційну перешкоду для досягнення мети, яка або

існувала до початку впровадження і не була розпізнана, або виникла як реакція

системи на умови зусиль впровадження через до поганої підготовки або

системного збою". Проблема реалізації також використовується для "опису

будь-яких, непередбачених і неконтрольованих зовнішніх явищ навколишнього середовища". Існує ряд потенційних зовнішніх і внутрішніх перешкод для ефективного впровадження стратегічного планування. Бір та Айзенстат провели дослідження менеджерів у США, щоб виявити перешкоди або «тихих вбивць», як їх назвали автори. Дослідження виявило шість основних перешкод для реалізації стратегії. Ці перешкоди були:

1. низький стиль вищого керівництва;
2. нечітка стратегія та суперечливі пріоритети;
3. неефективні керівники команд або старший;
4. погана вертикальна комунікація;
5. погана координація між функціями, бізнесом або кордонами;
6. недостатні лідерські якості та розвиток.

Вони розглянули вісім основних перешкод - п'ять з них внутрішніх і три зовнішніх:

- неадекватне спілкування;
- реалізація займає більше часу, ніж очікувалося;
- дефіцит здібностей працівників;
- загальні цілі стратегії недостатньо добре розуміються персоналом;
- недостатньо ефективна координація впровадження;
- кризи відволікають від реалізації; виникли несподівані серйозні зовнішні проблеми;
- вплив зовнішніх факторів на реалізацію.

Основними факторами, які вони виявили, були:

- реалізація тривала довше, ніж очікувалося;
- непередбачені проблеми та зовнішні фактори.

Неадекватна комунікація та нечіткість стратегічних цілей були менш важливими.

Попереднє обговорення вказує на те, що стратегічне планування може бути ефективним лише за умови успішного виконання стратегічного плану. Крім того, він визначає деякі потенційні зовнішні впровадження стратегічного

планування та створення цінності в компанії і внутрішні проблеми, які також називають бар'єрами, з якими стикається впровадження стратегічного планування.

НУБІП України

НУБІП України

НУБІП України

НУБІП України

НУБІП України

НУБІП України

НУБІП України

ВИСНОВКИ

Отже, мета стратегічного плану полягає у тому, щоб встановити конкретний курс дій для підготовки конкурентоспроможного підприємства до ефективного функціонування.

Перехід до ринкових відносин дає компаніям можливість самостійно управляти ринкових умов. Тому ці компанії можуть планувати свою діяльність та отримувати прибуток так, щоб не розоритися і навіть краще. Особливого значення набуває добробут населення. Виходячи з різних характеристик компанії, можливі різні підходи до організації системи стратегічного управління загалом і стратегічного планування зокрема. Світовий досвід показує: виходячи із загальних принципів, кожне підприємство обирає ту чи іншу систему, наголошує на тих чи інших аспектах діяльності підприємства та вводить цей орієнтир як основу для планування.

Під час розробки системи стратегічного планування кожна компанія має, з одного боку, перелік необхідних формальних процедур, виконання яких вимагає експертних знань, з другого боку, найбільш прийнятну собі схему. Це вимагає поєднання здорового глузду та творчості з боку менеджерів, які менш схильні витратити час на складні процедури планування. Замість того, щоб покладатися на «природний потік» обставин для досягнення успіху, система стратегічного планування заснована на системі планування, яка дозволяє втілювати цілі та стратегії в фактичні результати. Складною проблемою є розуміння того, як має виглядати стратегічний план, і з чого він повинен перебувати, щоб відповідати основним вимогам розвитку компанії. Загальною вимогою до змісту та структури стратегічного планування є аналіз визначень поняття «стратегічне планування» різних авторів, що виділяють ті чи інші сторони цього явища залежно від прийнятої концепції стратегічного планування, що можна простежити.

Головною спільною метою організації є сформульована нею причина її існування, її місія.

Місія деталізує статус компанії та дає вказівки та рекомендації для визначення цілей, стратегії, тактики та політик для досягнення запланованих результатів. Базою дослідження стало Приватне акціонерне товариство «Агрохолдинг Авангард». ПрАТ «Авангард» – одна з найбільших агропромислових компаній України, що спеціалізується на виробництві яєць і яєчних продуктів. Загалом варто відмітити, що підприємство є значимим на ринку, має ефективну стратегію розвитку. Фінансова сторона діяльності підприємства свідчить про ефективну політику управління необоротними та оборотними активами та джерелами їх фінансування, що в результаті призводить до отримання позитивних фінансових результатів.

У результаті дослідження, я виявила, що введення програмного забезпечення позитивно вплине на організацію роботи на підприємстві та прискорить швидкість вирішення завдань.

НУБІП України

НУБІП України

НУБІП України

НУБІП України

СПИСОК ВИКОРИСТАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ

1. Armstrong, M. 2014. The impact of HRM on performance. Armstrong's handbook of human resource management practice. 13th edition. London: Ashford Colour Press Ltd.
2. Armstrong, J. S. (1982) The value of formal planning for strategic decisions: Review of empirical research. *Strategic Management Journal*, 3: 197-211.
3. Balanescu, G.V. & Bratianu, C. 2008. Vision, mission and corporate values: A comparative analysis of 50 U.S. companies. *Management & Marketing*, 3, 3, 19-38
4. Barney, J. (1986) Organizational culture: can it be a source of sustained competitive advantage? *Academy of Management Review*, 11: 656-665.
5. Barney, J. (1991) Firm resources and sustained competitive advantage. *Journal of Management*, 17: 99- 120.
6. Bracker, J. S., B. W. Keats, & J. N. Pearson, (1988) Planning and financial performance among small firms in a growth industry. *Strategic Management Journal*, 9 591-603.
7. Bracker, J. S., & J. N. Pearson, (1986) Planning and performance of small, mature firms. *Strategic Management Journal*, 7: 503-522.
8. Burt, D. N. (1978) Planning and performance in Australian retailing. *Long Range Planning*, 11(3): 62- 66.
9. Byrne, John A. (1996) After a decade of gritty downsizing, big thinkers are back in corporate vogue. *Business Week*, Aug. 26, 46-52.
10. Cragg, P. B., & M. King, (1988) Organizational characteristics and small firms' performance revisited. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 13: 2, 49-64.

11. Denning, B. W., & M. E. Lehr, (1972) The extent and nature of corporate long-range planning in the United Kingdom-III *Journal of Management Studies*, 9: 1-18.

12. Choudhary, V. & Sen, S. 2017. Module 10 ICT applications for agricultural risk management. ICT in agriculture. World bank: World bank Publications

13. Davies, D. 2001. *Marketing and Agriculture*.

14. Gebresenbet, G. & Bosona, T. 2012. Logistics and supply chains in agriculture and food. *Pathways to supply chain excellence*, 125-146.

15. Guercio, E. 2018. *Marketing Principles. Agricultural Marketing Guide*. Alberta: Government of Alberta

16. Miller, C., & L. Cardinal (1994) Strategic planning and firm performance: A synthesis of more than two decades of research. *Academy of Management Journal*, 37 (6): 1649-1665.

17. ILO. 2013. *Training Package on Workplace Risk Assessment and Management for Small and Medium Sized Enterprises*, 13-14

18. Pindyck, R. & Rubinfeld, D. 2005. *The basics of supply and demand. Microeconomics*. 6th edition. New Jersey: Pearson Education Inc.

19. Akao Y. New Product Development and Quality Assurance - Quality Deployment System. *Standardization and Quality Control*. 1972. 25(4). P. 7-14.

20. AS/NZS 4360: risk management. Strathfield : Standards Association of Australia, 2004. 24 p.

21. Austin E., Pinkleton B., Dixon A. Barriers to public relations program research. *Journal of public relations research*. 2000. № 12(3). P. 235-253.

22. Balanovska T., Gogulya O., Wyrzykowska B. The role of entrepreneur's competencies in the development of rural areas. *Economic Sciences for Agribusiness and Rural Economy*. 2018. № 1. P. 55-61. URL:

http://sj.wne.sggw.pl/pdf/ESARE_2018_n1.pdf (дата звернення: 19.02.2021).

23. Balancovskaya T. I., Boretska Z. P. Application of fuzzy inference system to increase efficiency of management decision-making in agricultural enterprises. *Problems of World Agriculture*. 2014. Volume 14 (XXIX),

Number 4. P. 15–24. URL: [http://www.wne.sggw.pl/czasopisma/pdf/PRS_2014_T14\(29\)_z4.pdf](http://www.wne.sggw.pl/czasopisma/pdf/PRS_2014_T14(29)_z4.pdf) (дата звернення: 19.02.2021).

24. Bandyopadhyay K., Mykytyn P. P., Mykytyn K. A framework for integrated risk management in information technology. *Management Decision*. 2006. 37(5). 437–445.

25. Barreto J. Dynamic capabilities: A review of past research and an agenda for the future. *Journal of Management*. 2010. 36(1). P. 256–280.

26. Bartelsman E., Haltiwanger J., Scarpetta S. Measuring and analyzing cross-country differences in firm dynamics. *Producer Dynamics: New Evidence from Micro Data* / T. Dunne, J.B. Jensen, M. Roberts (eds.). Chicago : University of Chicago Press, 2009. P. 15–76.

27. Benner M.J. Dynamic or static capabilities? Process management practices and response to technological change. *Journal of Product Innovation Management*. 2009. 26(5). P. 473–486.

28. Bergman L., Jantunen A., Saksä J. Managing knowledge creation and sharing – Scenarios and dynamic capabilities in inter-industrial knowledge networks. *Journal of Knowledge Management*. 2004. 8(6). P. 63–76.

29. Eesley C. E., Roberts E. B. Cutting Your Teeth: Building on the Micro-Foundations for Dynamic Capabilities. 2009. URL: <http://web.stanford.edu/~cee/Papers/Cutting%20Your%20Teeth.pdf> (Last accessed: 19.02.2021).

30. Eisenhardt K. M. Making fast strategic decisions in high-velocity environments. *Academy of Management Journal*. 1989. 32, № 3. P. 543–576.

31. English I. *Public Relations Research in the Real World of Business*. Morristown: English Communications, 2005. 41 p.

32. Eriksson T. Processes, antecedents and outcomes of dynamic capabilities. *Scandinavian Journal of Management*. 2014. 30(1). P. 65–82.

URL: <http://dx.doi.org/10.1016/j.scaman.2013.05.001> (дата звернення: 19.02.2021).

33. Etzioni A. *Economics; Social choice; Paradigms (Social sciences)*. New York and London :George Washington University, Free Press, 1988. 314

p.

34. European Commission. *The Competitiveness of European Industry: 1998 Report*. Luxembourg : European Communities, 1999. 405 p.

35. European Communication Monitor. *Ethical challenges, gender issues, cyber security, and competence gaps in strategic communication*. EU, 2020.

URL: <https://www.communicationmonitor.eu/2020/05/29/ecm-european-communication-monitor-2020/> (дата звернення: 30.12.2020)

36. Freeman C., Soete L. *A economia da inovação industrial*. São Paulo : Unicamp, 2008. 813 p.

37. Frigo M. L., Anderson R. J. Strategic risk management: a foundation for improving enterprise risk management and governance. *Journal of Corporate Accounting & Finance*. 2011. 22(3). 81–88.

38. Gaino P. A. A., Pamplona B. J. Abordagem teórica dos condicionantes da formação e consolidação dos Parques Tecnológicos. *Revista Produção*. 2012. 20(10). 177–187.

39. Lutsiak V. V. Innovative strategies of small industrial enterprises. *Socio-economic research bulletin*. 2014. 4 (55). P. 81–86.

40. Lutsiak V., Lavrov R., Furman I., Smitiukh A., Mazur H., Zahorodnia N. Economic Aspects and Prospects for the Development of the Market of Vegetable Oils in a Context of Formation of its Value Chain. *Montenegrin*

Journal of Economics. 2020. 16(1). P. 155–168. DOI: 10.14254/1800-5845/2020.16-1.10.

41. Macpherson A., Jones O., Zhang M. Evolution or revolution? Dynamic capabilities in a knowledge-dependent firm. *R&D Management*. 2004. 34(2). P. 161–177.

42. McKeown B., Thomas D. *Q methodology*. Newbury Park, CA: Sage Publications, Inc, 2013. 120 p.

43. Miller D., Salkind N. *Handbook of research design & social measurement*. Thousand Oaks, CA: Sage Publications, Inc, 2002. 808 p.

44. Mortimer A. L. Managing innovation and risk. *World Class Design to Manufacture*. 1995. 2(5). 38–42.

45. Muhammad Al. A. N., Majed A. The impact of public relations on judicial institutions' performance. *International Journal of Economics and Business Research*. 2020. № 19(1):59. URL:

<https://doi.org/10.1504/IJEBR.2020.10025343> (дата звернення: 30.12.2020).

46. Nagano M. S., Stefanovitz J. P., Vick T. L. Innovation management processes, their internal organizational elements and contextual factors: an investigation in Brazil. *Journal of Engineering and Technology Management*. 2014. 33. 63–92.

47. O'Connor G. C., Ravichandran T., Robeson D. Risk management through learning: management practices for radical innovation success. *The Journal of High Technology Management Research*. 2008. 19(1). 70–82.

48. Oliver S. *Public relations strategy*. London: Kogan Page, 2010. 192 p.

49. Osegowitsch T., Madhok A. Technology flows accross firms and nations: Assessment of the biotechnology industry. *International Journal of Biotechnology*. 2001. 3(3-4). P. 217–243.

50. Public Relations Society of America. Official statement on public relations. New York, 2009. URL:

http://www.prsa.org/aboutprsa/publicrelationsdefined/Official_Statement_on_Public_Relations.pdf (дата звернення: 30.12.2020).

НУБІП України

НУБІП України

НУБІП України

НУБІП України

НУБІП України

НУБІП України

НУБІП України