

**МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
КИЇВСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ ЕКОНОМІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
ІМЕНІ ВАДИМА ГЕТЬМАНА**

Факультет економіки та управління

Кафедра менеджменту

**ОСВІТНЬО-ПРОФЕСІЙНА ПРОГРАМА
ГАЛУЗЬ ЗНАНЬ
СПЕЦІАЛЬНІСТЬ**

**Менеджмент бізнес-організацій
07 Управління та адміністрування
073 Менеджмент**

Форма навчання: очна (денна)

КВАЛІФІКАЦІЙНА БАКАЛАВРСЬКА РОБОТА

на тему: **«УДОСКОНАЛЕННЯ ПРОЦЕСУ ПЛАНУВАННЯ ДІЯЛЬНОСТІ
БІЗНЕС-ОРГАНІЗАЦІЇ»**

здобувачки: **Дротік Ірини Аркадіївни**

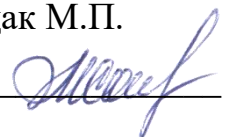


Науковий керівник: д.е.н., доц. **Омельяненко Т.В.**



**Робота допущена до захисту перед екзаменаційною
комісією з атестації здобувачів вищої освіти (ЕК)**

Завідувач кафедри: д.е.н., проф. **Сагайдак М.П.**



Київ 2023

**МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
КИЇВСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ ЕКОНОМІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
ІМЕНІ ВАДИМА ГЕТЬМАНА**

Факультет економіки та управління

Кафедра менеджменту

ОСВІТНЬО-ПРОФЕСІЙНА ПРОГРАМА

Менеджмент бізнес-організацій

ГАЛУЗЬ ЗНАНЬ

07 Управління та адміністрування

СПЕЦІАЛЬНІСТЬ

073 Менеджмент

ПОГОДЖЕНО:

Керівник проектної групи (гарант)
освітньої програми

 **О.В. Шатілова**
«14» лютого 2023 р

ЗАТВЕРДЖУЮ:

Завідувач кафедри

 **М.П. Сагайдак**
«14» лютого 2023р.

ІНДИВІДУАЛЬНЕ ЗАВДАННЯ

здобувачу вищої освіти **Дротік Ірини Аркадіївни**
(прізвище, ім'я, по-батькові)

денної форми навчання
очної (денної) / заочної / дистанційної

на підготовку кваліфікаційної бакалаврської роботи
на тему: **«Удосконалення процесу планування діяльності бізнес-організації»**

Тему затверджено наказом ректора Університету від «**21**» лютого 2023 р. № **352-ст**

Кваліфікаційна бакалаврська робота виконується на матеріалах

ТОВ «БІОПРОДАКТ»

План кваліфікаційної бакалаврської роботи

Розділ 1	Теоретико-методичні основи планування діяльності бізнес-організації (назва розділу)
Розділ 2	Діагностика проблем процесу планування діяльності бізнес-організації ТОВ «БІОПРОДАКТ» у сучасних умовах та пропозиції щодо усунення причин їх виникнення (назва розділу)

Об'єкт дослідження:	відносини, що виникають у процесі функціонування та розвитку бізнес-організації в сучасних умовах
Предмет дослідження:	теоретичні та прикладні аспекти вдосконалення планування діяльності бізнес-організації
Мета кваліфікаційної бакалаврської роботи:	обґрунтування теоретичних засад і практично-прикладних рекомендацій щодо вдосконалення планування діяльності бізнес-організації в сучасних умовах

Конкретні завдання, які здобувач повинен виконати для досягнення поставленої мети:

У розділі 1

- Визначити місце планування серед функцій менеджменту, його основні етапи та елементи.
- Дослідити як відбувається процес планування діяльності бізнес-організації в сучасних умовах.
- Порівняти та проаналізувати сучасні підходи та методології планування діяльності бізнес-організації.

У розділі 2

- Надати організаційно-економічну характеристику ТОВ «БІОПРОДАКТ» та проаналізувати зовнішнє середовище його функціонування.
- Проаналізувати стан процесу планування в ТОВ «БІОПРОДАКТ» та його ефективність.
- Розробити практичні рекомендації щодо вдосконалення процесу планування діяльності ТОВ «БІОПРОДАКТ».

**Завдання підготував
науковий керівник**



(підпис)

Т. В. Омеляненко

(ініціали, прізвище)

«08» лютого 2023 р.

**Завдання одержав
здобувач**



(підпис)

І. А. Дротік

(ініціали, прізвище)

«08» лютого 2023 р.

Реферат

Кваліфікаційна бакалаврська робота містить 58 сторінок, 7 таблиць, 7 рисунків, список літератури з 36 найменувань, 6 додатків.

«Удосконалення процесу планування діяльності бізнес-організації»

Об'єкт дослідження – відносини, що виникають у процесі функціонування та розвитку бізнес-організації в сучасних умовах.

Предмет дослідження – теоретичні та прикладні аспекти вдосконалення планування діяльності бізнес-організації.

Мета кваліфікаційної бакалаврської роботи – обґрунтування теоретичних засад і практично-прикладних рекомендацій щодо вдосконалення планування діяльності бізнес-організації в сучасних умовах.

Завдання кваліфікаційної бакалаврської роботи:

- визначити місце планування серед функцій менеджменту, його основні етапи та елементи;
- дослідити як відбувається процес планування діяльності бізнес-організації в сучасних умовах;
- порівняти та проаналізувати сучасні підходи та методології планування діяльності бізнес-організації;
- надати організаційно-економічну характеристику ТОВ «БІОПРОДАКТ» та проаналізувати зовнішнє середовище його функціонування;
- проаналізувати стан процесу планування в ТОВ «БІОПРОДАКТ» та його ефективність;
- розробити практичні рекомендації щодо вдосконалення процесу планування діяльності ТОВ «БІОПРОДАКТ».

Практичне значення одержаних результатів. За результатами дослідження визначені висновки та пропозиції, що допоможуть бізнес-організації ТОВ «БІОПРОДАКТ» запровадити сценарний підхід до планування, мета якого удосконалення процесу планування компанії. Застосування сценарного підходу до планування дозволить організації ефективно прогнозувати свою діяльність, аналізувати можливі ризики зовнішнього середовища, забезпечить компанії адаптивність до непередбачуваних ситуацій. Ефективне планування, застосування компанією сучасних підходів забезпечать компанії подальший розвиток та успішність на конкурентному ринку.

Апробація результатів. Результати дослідження опубліковані в одній науковій праці загальним обсягом 0,45 д.а. (з них 0,25 д.а. особисто належать автору), схвалені Міжнародній науково-практичній конференції «Стратегічні імперативи сучасного менеджменту» (м. Київ, 21.10.2022 р.)

Рік виконання бакалаврської кваліфікаційної роботи 2023.

Рік захисту бакалаврської кваліфікаційної роботи 2023.

Ключові слова: планування, стратегія, підходи до планування, сценарне планування.

В і д г у к
на кваліфікаційну бакалаврську роботу
здобувачки факультету економіки та управління
галузі знань 07 «Управління та адміністрування»
спеціальності 073 «Менеджмент»
освітньо-професійної програми «Менеджмент бізнес-організацій»

Дротік Ірини Аркадіївни

(прізвище, ініціали)

на тему **«Удосконалення процесу планування діяльності бізнес-організації»**

(назва теми)

Логіко-структурний рівень роботи. Актуальність дослідження у Вступі до кваліфікаційної бакалаврської роботи (далі – КБР) обґрунтована. Основний текст КБР включає два розділи: 1) «Теоретико-методичні основи планування діяльності бізнес-організації»; 2) «Діагностика проблем процесу планування діяльності бізнес-організації ТОВ «БІОПРОДАКТ» у сучасних умовах та пропозиції щодо усунення причин їх виникнення», що свідчить про те, що структурна побудова КБР здобувачки Дротік І.А. цілком відповідає обраній для виконання КБР темі. Логічний ланцюг «Тема КБР – Об’єкт і Предмет дослідження – Мета та Завдання дослідження – Висновки до КБР» дотримано коректно.

Рівень пошукової глибини. Здобувачкою Дротік І.А. проведено належний аналіз бібліографічних джерел, присвячених проблематиці управління бізнес-організацією загалом та плануванню її діяльності зокрема (опрацьовано 36 першоджерел), а також здійснено власні емпіричні дослідження організації діяльності ТОВ «БІОПРОДАКТ», що є цілком достатнім для ідентифікації проблем, що мають місце у сфері планування діяльності зазначеної бізнес-організації.

Теоретико-методичний рівень роботи. Понятійний апарат досліджуваної предметної сфери сформовано; здатність до критичних зіставлень та узагальнень різних точок зору щодо сутності планування як функції менеджменту та його складових елементів продемонстрована; чітко сформована авторська позиція стосовно сучасних методів і підходів до планування діяльності бізнес-організації.

Діагностично-конструктивний рівень роботи. Проведено ґрунтовну діагностику проблеми, свідомо та обґрунтовано обрано доцільний фактологічний матеріал, який відповідає обраним методам, та надані авторські коментарі щодо підтвердження результатів дослідження. Пропозиція щодо переходу ТОВ «БІОПРОДАКТ» до сценарного планування його діяльності в умовах воєнного стану обґрунтована і відповідає ідентифікованим проблемам бізнес-організації; розроблено календарний план реалізації пропозиції і матрицю відповідальності.

Рівень наукової етики. Текст відповідає вимогам повністю, наявні коректні посилання, стиль викладу матеріалу є науковим, відсутні стилістичні та граматичні помилки, таблиці, рисунки і список літератури оформлено у відповідності до встановлених вимог.

Організаційний рівень проведення дослідження. Здобувачка Дротік І.А. чітко дотримувалася регламенту виконання КБР; усі зауваження наукового керівника враховувались; виправлення недоліків по зауваженнях наукового керівника відбувалися своєчасно.

Публікації автора: окремі результати дослідження Дротік І.А., набуті у межах підготовки КБР, оприлюднені у тезах доповіді «Релокаційні та продуктові стратегічні рішення у сфері операцій: вітчизняний досвід-2022» (у співавторстві з Омеляненко Т., Бакотой Х.) на VI Міжнародній науково-практичній конференції «Стратегічні імперативи сучасного менеджменту».

Кількість балів за якість КБР: 60 балів.

Здобуті здобувачем компетенції відповідно до ОПП «Менеджмент бізнес-організацій». Загальні компетентності, такі як здатність спілкуватися державною мовою як усно, так і письмово; здатність до проведення досліджень на відповідному рівні; здатність генерувати нові ідеї (креативність), а також спеціальні (фахові) компетентності (здатність аналізувати результати діяльності бізнес-організації, зіставляти їх з факторами впливу зовнішнього та внутрішнього середовища; здатність до проведення досліджень та до абстрактного мислення, аналізу й синтезу; здатність обирати та використовувати сучасний інструментарій менеджменту; здатність аналізувати й структурувати проблеми організації, формувати обґрунтовані рішення; здатність аналізувати та обґрунтовувати цілі, а також перепроєктовувати систему управління бізнес-організації) здобувачкою Дротік І.А. набуті повною мірою.

Висновок про можливість присвоєння здобувачеві кваліфікації бакалавра менеджменту: здобувачці першого (бакалаврського) рівня вищої освіти Дротік І. А. за результатами успішного захисту КБР може бути присвоєна кваліфікація бакалавра менеджменту.

Науковий керівник

д.е.н., доцент, професор кафедри менеджменту
Київського національного економічного університету
імені Вадима Гетьмана



Т.В.Омеляненко

«19» травня 2023 р.

Рецензія
на кваліфікаційну бакалаврську роботу
здобувача вищої освіти

Дротік Ірина Аркадіївна
(прізвище, ім'я, по батькові)

Тема Удосконалення процесу планування діяльності бізнес-організації

Актуальність теми полягає в необхідності удосконалення процесу системи планування діяльності компанії, оскільки це сприяє досягненню поставлених цілей, покращенню конкурентних переваг, оптимізації процесів та адаптивності компанії в динамічному бізнес-середовищі.

Позитивні риси роботи: у роботі детально обґрунтовано важливість планування в сучасному ринковому середовищі, а також проаналізовано поточну систему планування діяльності компанії ТОВ «БІОПРОДАКТ», виявлені її недоліки та надано пропозиції з його удосконалення.

Зауваження до роботи: відсутні.

Практичне значення одержаних результатів полягає в можливості удосконалити компанією процес планування діяльності, шляхом провадження сценарного підходу. Дана пропозиція дозволить ретельно аналізувати та прогнозувати різні можливі сценарії розвитку подій в динамічному ринковому середовищі, що сприяє прийняттю кращих рішень, використанню нових ринкових можливостей. Удосконалення процесу планування діяльності компанії забезпечать можливість адаптуватися до змін зовнішнього середовища, сталий розвиток компанії, досягненню цілей та підвищенню конкурентоспроможності.

ТОВ «БІОПРОДАКТ»
Директор

Підпис засвідчую:




І.Я. Янковська
(підпис, ПІБ)


директор
(посада, підпис)

ЗМІСТ

ВСТУП.....	3
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ОСНОВИ ПЛАНУВАННЯ ДІЯЛЬНОСТІ БІЗНЕС-ОРГАНІЗАЦІЇ	6
1.1 Планування як функція менеджменту	6
1.2 Процес планування діяльності бізнес-організації в умовах сучасності	13
1.3 Сучасні підходи та методології планування діяльності бізнес-організації ...	17
РОЗДІЛ 2. ДІАГНОСТИКА ПРОБЛЕМ ПРОЦЕСУ ПЛАНУВАННЯ ДІЯЛЬНОСТІ БІЗНЕС-ОРГАНІЗАЦІЇ ТОВ «БІОПРОДАКТ» У СУЧАСНИХ УМОВАХ ТА ПРОПОЗИЦІЇ ЩОДО УСУНЕННЯ ПРИЧИН ЇХ ВИНИКНЕННЯ	27
2.1 Організаційно-економічна характеристика та аналіз зовнішнього середовища бізнес-організації ТОВ «БІОПРОДАКТ»	27
2.2 Аналіз стану процесу планування в бізнес-організації ТОВ «БІОПРОДАКТ» та його ефективність у сучасних умовах	36
2.3 Розробка пропозицій щодо усунення визначених проблем у процесі планування діяльності бізнес-організації ТОВ «БІОПРОДАКТ».....	42
ВИСНОВКИ.....	52
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	55
ДОДАТКИ.....	58

ВСТУП

Планування – невід’ємна частина діяльності будь-якої бізнес-організації. Кожна організація має свої ресурси, що характеризуються своєю обмеженістю. Планування допомагає керівникам отримати необхідну інформацію та приймати дієві рішення задля ефективного розподілу ресурсів, щоб організація могла досягти поставлених цілей. Планування допомагає зрозуміти, в якому стані перебуває організація, яких цілей намагається досягти та яким чином. Тому без цього процесу бізнес-організація буде менш ефективною, результативною та успішною.

Під час планування на кожному з його етапів використовуються різноманітні підходи та методології, оскільки вони значно полегшують цей процес. Сьогодні все більшої популярності набирає сценарний підхід до планування, який дає можливість компаніям спрогнозувати різні варіації (сценарії) розвитку подій у майбутньому.

Актуальність даної теми полягає у тому, що в кризових умовах сучасного ринкового середовища бізнес-організаціям важче планувати та прогнозувати свою діяльність. Така невизначеність породжує нестабільність і підвищує роль планування діяльності бізнес-організації. Якщо в компанії буде відсутнє належне планування її діяльності, то у майбутньому це може спричинити ряд негативних наслідків, такі як ватра конкурентоспроможності, клієнтів, зменшення прибутків, в іншому випадку організація може вчасно не зреагувати на різкі зміни зовнішнього середовища, що може призвести до ліквідації підприємства.

Мета кваліфікаційної бакалаврської роботи: обґрунтування теоретичних засад і практично-прикладних рекомендацій щодо вдосконалення планування діяльності бізнес-організації в сучасних умовах.

Завдання кваліфікаційної бакалаврської роботи:

- визначити місце планування серед функцій менеджменту, його основні етапи та елементи.
- дослідити як відбувається процес планування діяльності бізнес-організації в сучасних умовах.
- порівняти та проаналізувати сучасні підходи та методології планування

діяльності бізнес-організації.

- надати організаційно-економічну характеристику ТОВ «БІОПРОДАКТ» та проаналізувати зовнішнє середовище його функціонування.
- проаналізувати стан процесу планування в ТОВ «БІОПРОДАКТ» та його ефективність.
- розробити практичні рекомендації щодо вдосконалення процесу планування діяльності ТОВ «БІОПРОДАКТ».

Об'єкт дослідження: відносини, що виникають у процесі функціонування та розвитку бізнес-організації в сучасних умовах.

Предмет дослідження: теоретичні та прикладні аспекти вдосконалення планування діяльності бізнес-організації.

Методи дослідження: для теоретичного пізнання використовувалися методи аналізу, синтезу та аргументації; для емпіричного дослідження використовувалися методи спостереження, порівняння та узагальнення.

Практичне значення одержаних результатів. За результатами дослідження визначені висновки та пропозиції допоможуть бізнес-організації ТОВ «БІОПРОДАКТ» запровадити сценарний підхід до планування, мета якого удосконалення процесу планування компанії. Застосування сценарного підходу до планування дозволить організації ефективно прогнозувати свою діяльність, аналізувати можливі ризики зовнішнього середовища, забезпечить компанії адаптивність до непередбачуваних ситуацій. Ефективне планування, застосування компанією сучасних підходів забезпечать компанії подальший розвиток та успішність на конкурентному ринку.

Апробація результатів. Результати дослідження опубліковані в одній науковій праці загальним обсягом 0,45 д.а. (з них 0,25 д.а. особисто належать автору), схвалені Міжнародній науково-практичній конференції «Стратегічні імперативи сучасного менеджменту» (м. Київ, 21.10.2022 р.)

Інформаційна база дослідження: власні емпіричні дослідження, базовані на звітностях ТОВ «БІОПРОДАКТ», поданих у додатках А та Б; сукупність загально-доступних джерел інформації: підручники й навчальні посібники,

монографії, довідники, наукова література (наукові періодичні видання), Internet-джерела.

Структура роботи: робота складається зі вступу, двох розділів по три параграфи, висновків, списку використаних джерел та додатків. Кваліфікаційна бакалаврська робота містить 58 сторінок, 7 таблиць, 7 рисунків, список літератури з 36 найменувань, 6 додатків.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ОСНОВИ ПЛАНУВАННЯ ДІЯЛЬНОСТІ БІЗНЕС-ОРГАНІЗАЦІЇ

1.1 Планування як функція менеджменту

Планування є невід’ємною частиною діяльності будь-якої бізнес-організації. Кожна організація має свої ресурси, але всі вони обмежені. Тут важливу роль виконує саме процес планування, адже воно допомагає керівникам отримувати необхідну інформацію, ретельно її аналізувати та приймати дієві рішення задля ефективного розподілу ресурсів. Це сприяє ефективному досягненню поставлених цілей бізнес-організації.

Організація – це група людей, спільна діяльність яких сприяє досягненню поставлених цілей та, як результат, загальної мети, яку самотужки не досягти.

Існує незліченна кількість організацій, всі вони найрізноманітніші за видом діяльності, проте мають спільні риси [1, с. 19]:

- використання чотирьох видів ресурсів: матеріальний, людський, фінансовий та інформаційний;
- вертикальний та горизонтальний поділ праці;
- відкритий характер системи (взаємодія із зовнішнім середовищем);
- наявність структури.

Цим пояснюється необхідність в управлінні, а саме у менеджменті. Наразі немає єдиного визначення цього поняття. Наприклад, П. Друкер трактував менеджмент як «генерування людської енергії та надання їй напрямку» [2, с. 12]. Р. Дафт зазначав, що «менеджмент – результативне та ефективне досягнення цілей організації шляхом планування, організації, керування та контролю організаційних ресурсів» [2, с. 12]. І. Адізес вважав, що «менеджмент – процес, сутність якого полягає у тому, щоб зробити організацію ефективною та результативною в

короткостроковій та в довгостроковій перспективах» [2, с. 12].

Таким чином, зміст менеджменту полягає в управлінні організацією (її частиною) у ринкових (конкурентних) умовах.

Суть менеджменту, як і суть будь-якого теоретичного питання, проявляється в його функціях. У функціях менеджменту розкриваються конкретні зобов'язання; це вид управлінської діяльності, яким забезпечується вплив на вирішення поставленого управлінського завдання. Для цього використовуються різні, застосовані на практиці, методи та інструменти [2, с. 16].

Різні джерела, різні автори по-різному трактують функції менеджменту та їх кількість. Одна з класифікацій виділяє шість основних функцій: прийняття управлінських рішень (ПУР), планування, організування, керування, контролювання та комунікування [2, с. 17].

Класичний цикл менеджменту (рис. 1.1) включає 4 основні управлінські функції – це планування, організування, керування та контролювання. Ключовою функцією є прийняття управлінських рішень (ПУР). Комунікування – функція, що поєднує всі ці етапи між собою.

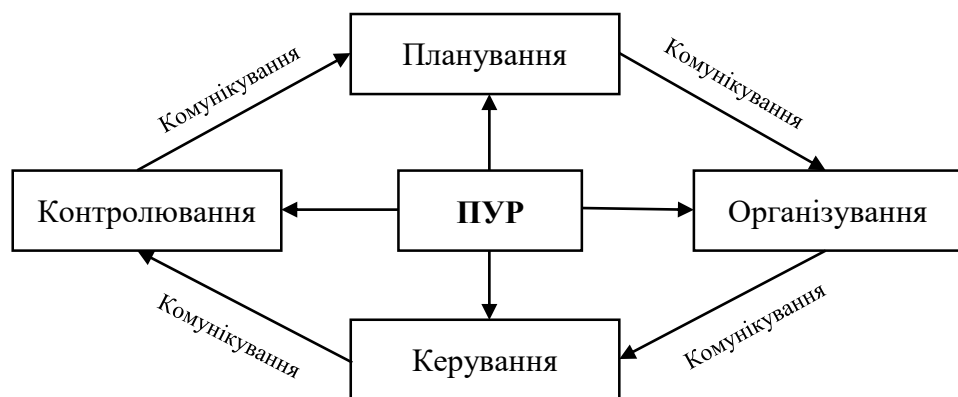


Рисунок 1.1 – Цикл менеджменту

Джерело: доопрацьовано автором на основі [2, с. 17].

Прийняття управлінських рішень – це процес, під час якого керівник робить вибір з певного ряду можливих варіантів. Від цього залежить, наскільки ефективною буде подальша діяльність організації та її результативність в довгостроковій перспективі.

Коли рішення прийнято, то переходять до процесу їх реалізації, тобто до першого етапу циклу менеджменту – планування. Під час цього етапу визначаються цілі компанії та способи їх досягнення, розробляється стратегія, застосовуючи сучасні методи та підходи. Цей етап допомагає відповісти на такі важливі запитання, як поточний стан організації, цілі, яких вона намагається досягти та яким чином.

Наступним етапом є організування. Ця функція включає процес створення структури управління, тобто яким чином буде відбуватися керування. Організування пов'язане, перш за все, з управлінням персоналом: розподіл обов'язків, встановлення розміру заробітної плати, створення корпоративної культури і т. д.

Керування – це функція менеджменту, пов'язана з мотивацією. Керівнику важливо дати зрозуміти працівникам, навіщо вони роблять певне завдання. Щоб досягти поставлених цілей, необхідно спрямувати зусилля працівників на їх досягнення. Для цього розробляють систему винагородження та мотивації.

Для кращого забезпечення процесу досягнення поставленої мети організації, необхідно періодично робити аналіз та оцінку процесів і результатів її діяльності [2, с. 17]. У цьому полягає функція контролювання, яка дає змогу зрозуміти, що було зроблено та що треба змінити або покращити.

Остання функція – комунікування, яка поєднує між собою усі ці етапи. Важливість цієї функції полягає у тому, щоб забезпечити ефективний обмін інформацією задля продуктивного функціонування організації.

Таким чином, організація – це складана структура і для успішно управління нею, слід враховувати шість основних функцій менеджменту. Найосновнішим етапом циклу менеджменту – є етап планування. Це первинний етап, тому він є одним з найважливіших, оскільки тут необхідно правильно поставити мету, та розробити стратегію, адже від цього залежатиме вся подальша діяльність організації. На підтвердження, Ф. Денісон у своїх працях писав, що «майже будь-яку роботу, щоб її взагалі зробити, треба спланувати, принаймні неформально, на кілька хвилин наперед» [3, с. 7].

Існує багато трактувань поняття «планування». За результатами дослідження Р. Акоффа планування – це бажане майбутнє та способи його досягнення. Натомість Н. Снайдер зазначав, що планування слід розуміти, як діяльність, суть якої розробка дій, що приведуть до досягнення поставленої мети [4, с. 2].

Деякі ж науковці вважають, що планування є синонімом до поняття «менеджмент», адже вони схожі за визначенням, оскільки планування, як і менеджмент, пов'язане з прийняттям рішень щодо подальшої діяльності бізнес-організації. Проте все ж таки менеджмент є більш ширшим поняттям, що охоплює весь процес управління бізнесом, у той час як планування являє собою конкретний етап цього процесу, пов'язаний з розробкою стратегій та планів діяльності підприємства.

Таким чином, «планування – це одна із загальних функцій управління, яка полягає у визначенні цілей діяльності організації та виборі способів (шляхів) їх досягнення» [1 с. 95]. Іншими словами поняття «планування» означає розробку цілей діяльності організації та прийняття певних рішень задля їх досягнення. На етапі планування аналізується поточна діяльність організації, визначається, що необхідно вдосконалити за наступний період та яким чином. Плановий період може бути:

- короткостроковим (до одного року);
- середньостроковим (від одного до п'яти років);
- довгостроковим (від п'яти до десяти років).

Планування – це складний та трудомісткий процес, тому слід виокремити основні його етапи [1, с. 77]:

- 1) Встановлення цілей діяльності організації.
- 2) Розробка стратегії.
- 3) Впровадження стратегії.

Перший етап, під час якого встановлюються цілі, є найосновнішим. Важливість цього етапу зумовлена тим, що цілі – це те, на що спрямована діяльність організації. На цьому етапі необхідно застосувати надійні технології та

методи, за допомогою яких формуються цілі. Після цього переходять до наступного етапу – опрацювання шляхів досягнення цілей, тобто розробляється стратегія. Третій етап включає в себе впровадження стратегії, шляхом розробки відповідних планів та бюджетів, задля впровадження стратегії у конкретні дії бізнес-організації [5].

Відповідно до цього, зміст функції панування розкидається у його елементах: ціль, стратегія та план.

Важливим етапом планування організації є визначення її візії, місії та цілей. Вони допомагають зрозуміти, на що буде націлена діяльність організації, який результат вона бажає отримати та якими способами. «Місія – це основна загальна ціль організації, чітко виражена причина її існування, її призначення» [6]. «Ціль (мета) – це кінцевий стан, якого організація прагне досягти за певний період у майбутньому» [1, с. 83]. Тобто місія організації надає їй певний напрямок діяльності та вказує на сенс її існування. Коли організація намагається виконати свою місію, вона досягає своїх цілей. Місія є орієнтиром організації, а цілі визначають кінцевий результат, якого намагається досягти організація. Ціль є вихідною точкою планування, вона може вважатися як критерієм успіху, так і критерієм невдачі.

Існують різні класифікації цілей. Наприклад, їх класифікують за певними критеріями. За таким критерієм, як період встановлення, цілі поділяють на стратегічні, тактичні та оперативні. Цілі ще класифікують залежно від періоду потрібного для їх досягнення: короткострокові та довгострокові. Для визначення типу цілей слід звернути увагу на життєвий цикл організації, оскільки довгострокові цілі досягаються у кінці виробничого циклу. Такий поділ допомагає досягти головної мети. Короткострокові цілі, що є більш конкретизованими, формуються задля досягнення довгострокових цілей. Також часто між довго- та короткостроковими цілями можуть утворюватися і проміжні цілі [7, с. 46].

Правильне уявлення про цілі організації сприятиме успішному вибору підходів та формуванню стратегії задля їх досягнення.

Наступними елементами планування є стратегія та план. У науковій

літературі ці поняття часто ототожнені. Під стратегією розуміють або план дій, або модель поведінки організації у ринковому середовищі, або набір правил для прийняття управлінських рішень. [4, с. 3].

Проте різниця між поняттями «план» та «стратегія» все ж є. Стратегія – це «оптимальний спосіб досягнення поставленої мети» [2, с. 56], тобто яким чином це буде здійснено. Натомість план – це «завчасно намічений комплекс заходів, що передбачає строки, відповідальних та послідовність виконання визначених робіт у рамках обраної стратегії, спрямованої на досягнення поставленої мети» [2, с. 56], тобто конкретно, як саме буде впроваджено стратегія.

Іншими словами, щоб досягти головної мети потрібна стратегія. Щоб реалізувати цю стратегію, потрібен план дій.

Стратегія включає такі елементи [5]:

- Сфера стратегії: адаптація до зовнішнього середовища.
- Розподіл ресурсів: розподіл обмежених ресурсів між різними підрозділами організації.
- Конкурентні переваги: чим організація виділяється з-поміж інших, її основні переваги.
- Синергія: врахування стратегією всіх можливостей організації для отримання додатного ефекту за рахунок інтеграції всіх стратегічних елементів.

Стратегія поділяється на три рівні [5]:

- загальнокорпоративна стратегія;
- стратегія бізнесу;
- функціональна стратегія.

Перший рівень відноситься до керівництва, яке відповідає за таке важливе питання, як сфера діяльності, якою займається організація, її мета. Виходячи з цього загальнокорпоративна стратегія включає формулювання місії організації, ринки діяльності та її майбутнє зростання. Стратегія бізнесу є конкретизацією загальнокорпоративної стратегії й направлена на відповідний підрозділ підприємства. Ця стратегія спрямовується на вдосконалення конкурентних переваг

на ринку. Функціональні стратегії пов'язані з управлінськими функціями організації (маркетинг, управління персоналом, виробництво тощо), розробляються відповідними підрозділами організації та орієнтовані на загальнокорпоративну та стратегію бізнесу.

Як результат процесу планування, розробляється система планів. План має включати основні показники діяльності організації, що досягаються на кінець планового періоду [8]. Плани є трьох типів: тактичні, одноразові та багаторазові. Кожен тип поділяється на відповідні форми (табл. 1.1).

Таблиця 1.1 – Форми планів впровадження стратегії

Тип плану	Особливості	Форми плану
Тактичні плани	План, розрахований на короткий проміжок часу (один-два роки) задля реалізації певного управлінського рішення (наприклад, випуск нового виду продукції) та розрахунок необхідного для цього кількості ресурсів.	Різноманітні
Одноразові плани	План, що визначає перелік дій; у майбутньому не повторюються.	- програми; - проекти; - бюджети; - поточні плани.
Багаторазові плани	План, що визначає перелік дій; у майбутньому періодично повторюються і можуть змінюватися залежно від стратегії.	- політики; - системи; - правила; - інструкції; - процедури; - стандарти.

Джерело: розроблено автором на основі [1, с. 90], [2, с.84]

Таблиця ілюструє, що впровадження стратегії включає розробку різних типів планів, щоб досягти поставлених цілей у довго- та короткостроковому періодах.

Планування – це відповідальний процес, тому правильне уявлення про його елементи, типи планів забезпечать результативність діяльності компанії, її конкурентоспроможність на ринку та довгостроковість успішного функціонування.

1.2 Процес планування діяльності бізнес-організації в умовах сучасності

Поняття «планування» означає процес розробки шляхів досягнення цілей організації у майбутньому. Прийняті сьогодні рішення матимуть наслідки на організацію у майбутньому.

Планування передбачає встановлення цілей, аналіз конкурентного середовища, зовнішнього та внутрішнього середовищ організації, впровадження стратегії, оцінку та контроль результатів виконання стратегії. У бізнесі планування має важливе значення, оскільки воно дозволяє компаніям аналізувати сфери, які необхідно покращити. Планування є необхідним не тільки, щоб досягти поставлених цілей, але й щоб організація обрала правильну стратегію й могла вижити серед конкурентів на ринку та в умовах мінливості бізнес-середовища. Часто причиною поразки компаній є саме відсутність стратегії.

Нинішні ринкові умови характеризуються постійною нестабільністю та мінливістю, у результаті бізнес-організаціям складніше підтримувати ефективне функціонування на ринку, і багато компаній опинилися у кризовому становищі, а деякі припинили свою діяльність. Тому організації мають бути гнучким та адаптивними, вчасно приймати необхідні рішення, аби вижити на ринку в умовах сучасності.

Велику роль у цьому відіграє якісно розроблена система планування, яка направлена на довгострокове ефективне функціонування компанії, визначаючи її ключові напрямки розвитку, і найголовніше, яка дає можливість організації адаптуватися до змін зовнішнього середовища з мінімальними втратами, уникнувши ризикових ситуацій, що можуть призвести до ліквідації підприємства.

Аналізуючи період останніх 2020-2022 років, можна спостерігати події, що вплинули на світову економіку та, як результат, на процес ведення бізнесу. Так, восени 2020 року світ охопило розповсюдження вірусного захворювання COVID-19. У зв'язку з цим було впроваджено ряд епідеміологічних обмежень. Як наслідок, у таких кризових умовах підприємці різних країн опинилися у складному

становищі й намагались адаптуватися до карантинних умов ведення бізнесу.

Як виявилось, система планування, яка була розроблена підприємствами, не була пристосована до мінливості зовнішнього середовища та не забезпечувала своєчасну реакцію на зміни ззовні. Необхідно було покращувати ледь не всі напрямки системи планування. Мова йде про удосконалення інформаційного забезпечення, системи планів, методології, контролінг, рівень кваліфікації працівників тощо [9].

Компанії почали негайно приймати необхідні рішення та вносити зміни у процес планування, адже не кожна бізнес-організація змогла швидко адаптуватися до такої непередбачуваної ситуації та ввести необхідні зміни до своєї стратегії. Теж саме стосується й українського бізнесу.

Карантинні обмеження похитнули український бізнес, адже не всі компанії змогли своєчасно прийняти правильні рішення. Так, у 2020 році в Україні зареєструвалося 54 000 нових юридичних осіб, що на 20% менше, ніж у докризовому 2019-му році, коли було зареєстровано 67 500 підприємств. Проте припинили своє існування за 2020 рік понад 10 000 юридичних осіб, що на третину менше, ніж у 2019 році [10]. З іншого боку, у світі почала стрімко розвиватися електронна комерція, тому відчуваючи потребу споживачів в онлайн послугах, українські підприємці теж стали розвиватися у цьому напрямку що сприяло розвитку напрямку діджитал в Україні.

Тим не менш, українські підприємства опинилися у ще більш екстремальних умовах ведення бізнесу, після введення в Україні правового режиму воєнного стану з кінця лютого 2022 року. Раніше розроблені стратегічні цілі втратили свою актуальність, підприємства опинилися на межі ліквідації, здійснили релокацію у Західні регіони України або ж за кордон [11, с. 222].

Згідно з дослідженням, опублікованого порталом Дія.Бізнес, близько 30-40% підприємств вимушено здійснили релокацію [12]. Це компанії ІТ-сектору, охорони здоров'я, маркетингу та дизайну. Релокація процес трудомісткий і вимагає часових затрат, що пов'язано з труднощами під час перевезень, логістики тощо. Ще є додаткові труднощі з інфраструктурою, у Західних регіонах ж менш промислово

розвиненою інфраструктурою [11, с. 222].

Найменше збитків зазнали підприємства ІТ-сектору, сфера транспорту, поштової та кур'єрської діяльності. Також багато компаній зазначають, що не вбачають сенсу розробляти нову стратегію з урахуванням нових реалій ведення бізнесу. Мова йде про сферу туризму – 46%, галузь операцій з нерухомістю – 92%. Найбільш підготовленими до кризи виявились підприємства зі сфери фінансової та страхової діяльності – 21%, ЗМІ – 16%, професійні послуги, такі як маркетинг, консалтинг та дизайн – 15%. Ці галузі мають адаптовані стратегії та конкретні бізнес-плани [12].

Таким чином, можемо спостерігати, що бізнес, хоч і адаптується, проте сильно постраждав за досліджуваний період. Багато підприємців розсудливо оцінюють подальше ведення бізнесу і не вбачають оптимістичних результатів в майбутньому.

Аналізуючи поточний стан організації, слід звернути увагу на її життєвий цикл. Кожна організація проходить його чотири основні етапи: зародження, зростання, зрілість та занепад. Основними цілями життєвого циклу є [13, с. 63]:

- якомога триваліше підтримування стабільності функціонування операційної системи в нормативному режимі;
- розвиток операційної системи. Задля досягнення цих цілей залежно від характеру ситуації застосовуються методи антикризового, реактивного та проактивного управління.

Українські компанії вживали заходи з антикризового управління, оскільки більшість з них опинилися на етапі занепаду, який веде або до ліквідації підприємства, або до відновлення стабільного функціонування. У другому випадку підприємства мають якомога швидко вийти з кризового стану, переглянути існуючий систему планування та адаптувати її до нових ринкових умов, щоб з мінімальними витратами повернутися до етапу зростання [11, с. 222].

Тобто необхідно сформулювати нову стратегію, яка розв'язала б протиріччя в бізнес-організації та допомогла визначити нові стратегічні цілі, щоб підвищити довгострокову ефективність, результативність та успішність підприємства.

Існує багато сучасних методів, які дозволяють визначити подальший напрямок розвитку та обрати оптимальну стратегію. Кожна стратегія має свої переваги та недоліки. Хороше планування, як правило, передбачає поєднання декількох стратегій, оскільки кожна окрема ситуація передбачає різний план дій. Одними з таких методів є стратегічне, тактичне та оперативне планування, які тісно між собою пов'язані.

Стратегічне планування охоплює загальне планування діяльності бізнес-організації. Воно спрямоване на загальний огляд усього бізнесу, його бачення, цілей та цінностей. Стратегічне планування спрямоване на довгострокову перспективу й є фундаментальною основою організації. Менеджери, керуючи своїми рішеннями завжди звертатимуться до стратегічного планування. Воно охоплює формування місії, візії та цінностей компанії. Стратегічний план має бути перспективним, надійним, але гнучким, спрямованим на майбутнє зростання [14].

Тактичне планування спирається на стратегічне планування, розбиваючи завдання на короткострокові дії та плани [15]. Розробкою тактичних планів займаються менеджери середньої ланки. Цей вид планування дає можливість дати відповідь на запитання, як саме досягти поставлених цілей стратегічного планування.

Тактичне планування охоплює розробку короткострокових планів, які в кінцевому результаті направлені на досягнення головної цілі компанії. Тактичним плануванням охоплюється перерахування бюджетних потреб (маркетинг, найм персоналу, виплати на виробництво тощо), які необхідні для виконання стратегічного плану. Цей вид планування передбачає аналіз необхідних для досягнення цілей ресурсів: людських, грошових тощо. Наостанок, у тактичному плані має бути розроблено маркетингову стратегію організації, включати пошук джерел фінансування, виробництво, роздрібну торгівлю тощо [14].

Оперативне планування узгоджує безпосередньо виконувані функції різних відділів із загальними цілями та завданнями організації [15]. Цей вид планування сприяє досягненню розроблених тактичних цілей компанії. Їх розробкою займаються керівники нижчих рівнів. Оперативне планування являє собою

розробку одноразових (поточних) планів.

Підсумовуючи, стратегічне планування визначає головні цілі організації та формує стратегію їх досягнення, напрямки розвитку. Тактичне ж планування визначає шляхи досягнення стратегічних цілей, враховуючи рішення щодо бюджету, необхідних ресурсів тощо. Тоді як оперативне планування визначає шляхи впровадження тактичних планів, воно спрямоване на розробку короткострокових цілей, характеризується високим ступенем деталізації [13, с. 150-151]. Таким чином, можна спостерігати тісний взаємозв'язок між кожним з видів планування.

Таким чином, бізнес-організаціям слід ретельно планувати свою діяльність відповідно до поставлених цілей та прогнозувати свою діяльність з урахуванням передбачуваних ситуацій, тобто мінливості середовища. Якщо бізнес-організація матиме правильну чітко сформульовану стратегію, вона зменшить ризики невдалого прийняття рішень через вплив чинників. Така стратегія допоможе швидкому адаптуванню підприємства до змін.

1.3 Сучасні підходи та методології планування діяльності бізнес-організації

Щоб бізнес-організація успішно функціонувала на ринку, вона має вміти спрогнозувати свою майбутню діяльність, враховуючи труднощі, що можуть виникнути, та можливості, що можуть з'явитися. Для цього необхідно використовують відповідні інструменти вибору стратегії – певний набір інструментів, які допомагають компаніям обрати стратегію для досягнення своїх цілей та мети. Вони допомагають проаналізувати зовнішнє та внутрішнє середовище організації, продукти в портфелі компанії, її конкурентне середовище. Такими інструментами є матриці SWOT- та PEST-аналізу, BCG, конкурентних стратегій М. Портера тощо.

Щоб вивчити зовнішнє середовище (з'ясувати можливості й загрози) та внутрішнє середовище (виявити слабкі та сильні сторони організації) застосовують SWOT-аналіз (Strengths, Weaknesses, Opportunities, Threats).

Починають SWOT-аналіз із впливу чинників внутрішнього середовища організації, тобто сильні та слабкі сторони. До зовнішніх чинників відносяться загрози та можливості. Сьогодні в динамічному ринковому середовищі важливо реагувати на зміни через коригування своїх активів і ресурсів. Слабкі сторони та загрози – це негативні аспекти діяльності організації, а сильні сторони та можливості – позитивні аспекти, що допомагають досягти цілей організації. Проаналізувавши зовнішнє та внутрішнє середовища, з'ясувавши взаємозв'язки між усіма аспектами, можна розробити стратегію для мінімізації збитків організації та досягнення нових точок зростання та поставлених цілей. «SWOT-аналіз є необхідним компонентом регулярного стратегічного управління, оскільки він дає змогу оперативно оцінити становище фірми» [16, с. 83].

Для оцінки ринкових тенденцій використовують PEST-аналіз (Political, Economic, Social, Technological). Він допомагає краще зрозуміти ринок, на який зорієнтована компанія, і спрогнозувати потенційні зміни. PEST-аналіз охоплює чотири типи факторів: політичні, економічні, соціальні та технологічні.

Першими визначають політичні фактори, які несуть безпосередній вплив на організацію. Вони включають зміни в законодавстві, тарифи, запровадження санкцій на ведення бізнесу, податкову політику, захист інтелектуальної власності, рівень корупції тощо. Далі визначаються економічні фактори: інфляція, курси валют, рівень безробіття, глобалізація, зростання економіки, рівень розвитку банківської сфери тощо. Наступними йдуть соціальні фактори, які дають змогу компанії зрозуміти потреби споживачів. Тут враховуються демографічні показники, імміграція, тренди, рівень освіти, спосіб життя, продуктивність праці, вимоги до продукції тощо. Останніми йдуть технологічні фактори: інноваційність, рівень автоматизації, забезпеченість відповідним програмним забезпеченням тощо [17, 18].

Дані зазвичай систематизують у формі таблиці (або матриці). Аналізувати

необхідно поточний стан кожного фактора з прогнозом його змін у найближчі роки. Це сприятиме ефективному плануванню діяльності бізнес-організації на майбутні періоди. PEST-аналіз допомагає визначити загрози та можливості під час проведення SWOT аналізу [18].

Для аналізу нових ніш на ринку, використовують матрицю Ансоффа (матриця «Продукт-ринок»). Візуально йде поділ підприємства на дві частини: ринок, який планується опанувати, і продукт, який пропонуватиметься. Далі ринок діляться відповідно на наявний, що компанія вже опанувала, і новий, на який компанія бажає вийти. Так само і продукт ділиться на наявний і новий. Така матриця допомагає встановити чіткі цілі, спланувати майбутню стратегію проникнення на ринок з метою розширення асортименту та збільшення ринкової частки, продажів і прибутків [19].

Матриця BCG – це інструмент управління портфелем, який допомагає компаніям вирішувати, як розставити пріоритети для різних видів бізнесу. Матриця розкриває два фактори, які компанії повинні враховувати, вирішуючи, куди інвестувати: конкурентоспроможність компанії чи привабливість ринку.

Даний інструмент являє собою таблицю, що розділена на чотири частини зі своїм унікальним позначенням, який представляє певний ступінь прибутковості: «знаки питання», «зірки», «собаки» та «дійні корови». Відносячи кожен бізнес до однієї з цих чотирьох категорій, керівники можуть вирішити, куди спрямувати свої ресурси та капітал для отримання найбільшої вартості, також з'ясувати, де можна зменшити збитки [20].

«Знаки запитання» характеризуються швидким зростанням, проте малою часточкою на ринку, тому в такі організації потребують інвестицій для підвищення прибутків. «Зірки» являють собою організації з великою часткою на ринку та швидким зростанням. Такі підприємства отримують найбільше інвестицій та мають найбільші грошові потоки. Тривале перебування у цій категорії може призвести до потрапляння до категорії «дійні корови» – це категорія організацій, що мають велику частку на ринку з відсутністю темпів зростання. Сюди входять підприємства, що перебувають у піку свого розвитку. «Собаки» характеризуються

малою ринковою часткою та низькими темпами зростання. Сюди відносяться організації з неперспективними товарами без можливості потрапляння на вищий рівень.

Матриця конкурентних стратегій М. Портера – це інструмент, що дозволяє провести аналіз стратегічних можливостей компанії. Вона формується з двох параметрів: обсяг ринку та тип конкурентної переваги. Обсяг ринку може бути як широким, і вузьким. Тип конкурентної переваги буває двох видів: низька ціна продукту (або висока рентабельність) та перевага в товарах. М. Портер виділив три ключові стратегії конкуренції: диференціація (лідерство в продукті), лідерство у витратах (цінове лідерство за рахунок зменшення рівня витрат), фокусування (лідерство у ніші) [21].

Згадані інструменти не єдині, насправді їх набагато більше і кожен з них сприяє стратегічному розвитку організації та закріпленню її позицій серед конкурентів на ринку.

Під час планування на кожному з його етапів використовуються різноманітні підходи та методології, оскільки вони значно полегшують цей процес.

На первинному етапі достатню увагу слід звернути на процес постановки цілей. Управління цілями – це базовий підхід планування. Від успішної постановки цілей залежатиме, якою буде обрана стратегія та які результати будуть досягнуті бізнес-організацією. Формуючи цілі слід пам'ятати про те, щоб вони були досяжними, конкретними, гнучкими та сумісними. Від досяжності залежить вмотивованість працівників. Недосяжна ціль буде знижувати ефективність роботи команди та бажання працювати. Конкретика цілей полягає у чіткому її баченні, сформованості та чіткості термінів її досягнення. Конкретність сприяє подальшому вибору стратегії. На діяльність організації завжди будуть впливати певні чинники, і як результат треба буде вносити певні зміни у цілі, тобто коригувати їх. Якщо цілі будуть гнучкими, то організація буде мати більше шансів за необхідності скоригувати їх.

Організація має свої підрозділи, кожен з яких має свої цілі та завдання. Ці цілі мають бути пов'язані між собою – сумісними. Тобто, коли один зі структурних

підрозділів досягає своєї цілі, то це у свою чергу впливає на ефективність діяльності організації та наближує її до досягнення мети. Тому в організації має бути присутня ієрархічність. За наявності ієрархічності в організації може виникнути необхідність у візуалізації цілей. У такому випадку використовують «дерево» цілей – графічне, систематичне зображення цілей організації та взаємозв’язків між ними. «Дерево» складається з декількох рівнів (рис. 1.2).

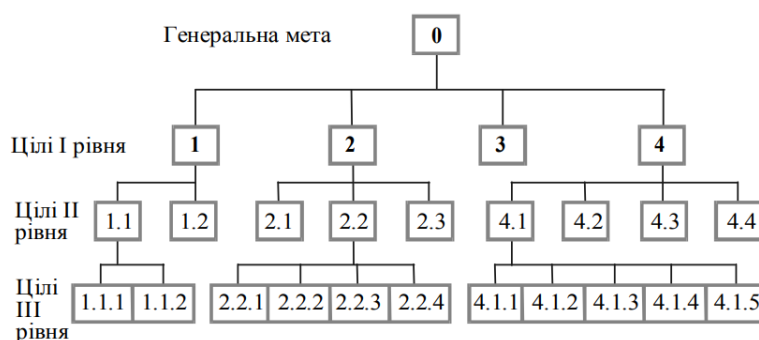


Рисунок. 1.2 – «Дерево цілей» бізнес-організації

Джерело: [22, с. 222]

Перший рівень – це місія організації, основний вид діяльності, на який спрямована її робота. Другий рівень – цілі, що відображають внутрішні цінності організації, які мотивують до досягнення кінцевого результату – підцілі. Третій рівень – відповідають ти цілям, що досягаються різними підрозділами організації – підцілі наступного рівня.

Коли цілі визначені, перед організацію постає інше завдання – ефективно їх досягнення, що не завжди вдається. На це впливають ряд чинників. Наприклад, Harvard Business Review зробили дослідження, де вони зазначають, що близько 95% робітників не розуміють стратегії організації, на яку вони працюють [23]. Тому їм важче реалізувати поставлені цілі й допомогти організації ефективно діяти.

Існують багато методологій, які являють собою певні способи, які допомагають подолати ці перешкоди та досягти поставлених цілей. Кожен метод має свою специфіку і покращують процес панування (табл. 1.2). Вони почали з’являтися наприкінці 50-х років XX століття, коли вже наявні методики почали втрачати свою актуальність та ефективність. Тоді компанії почали стрімко розвиватися, а цілі стали амбітніші, що ускладнювало процес планування. Тому

дослідники запровадили нові підходи, що ефективні й сьогодні.

Таблиця 1.2 – Методи планування

Назва методу	Особливості методу	Рік, коли було запропоновано метод
MBO (Management by Objectives)	- Для встановлення цілей керівники співпрацюють разом із співробітниками; - ефективність організації вимірюється відповідно до поставлених цілей; - відповідність цілей до підходу SMART.	У 1954 Пітером Друкером
BSC (Balanced Scorecard)	- Модифікація методу MBO; - фінансовий показник є основним критерієм оцінки результатів діяльності організації.	На початку 1990-х років Ноланом Нортаном, Робертом Капланом
KPI (Key Performance Indicators)	- Прозорість показників ефективності, щоб кожен міг бачити, який внесок вносить кожен член задля досягнення цілей; - поєднання системи KPI з підходом SMART.	Точний рік та автор невідомі
PM (Performance Management)	- Оцінка результатів діяльності та навичок співробітника, що потрібні задля досягнення мети організації; - наявність Performance Review.	У 1980-х, автор невідомий
OKR (Objectives and Key Results)	- Складність цілей, оскільки цей метод передбачає застосування креативності; - цілі легко коригуються відповідно до змін середовища; - встановлення невеликої кількості цілей.	У 1990-х Енді Гоуом
SMART (Specific, Measurable, Achievable, Realistic, Timed)	- Допомогає на ранньому етапі структурувати всю інформацію, визначити терміни їх досягнення та зрозуміти, скільки необхідно для цього ресурсів; - об'єднує в собі основні властивості цілей.	У 1981 році Джорджем Дораном

Джерело: розроблено автором на основі [24, 25, 26]

Найвідомішою сьогодні є концепція MBO (Management by Objectives), яку можна назвати основою для існуючих методів управління цілями. Її запропонував П. Друкер у 1954 р. у своїй книзі «The Practice of Management». Це процес у середині організації з узгодження цілей та їх розподіл між керівництвом та працівниками. На практиці цей метод базується на таких принципах:

- розробка цілей працівників відповідно до цілей організації;
- керівники разом із співробітниками розробляють конкретні цілі, послідовність їх досягнення, ресурси, необхідні для досягнення кожної з цих цілей;
- ефективність організації вимірюється відповідно до поставлених цілей.

- відповідність цілей до підходу SMART.

BSC (Balanced Scorecard) є модифікацією методу MBO. Його запропонували у 1992 році Д. Нортон та Р. Каплан. Збалансована система показників – це метод, який базується на фінансових показниках організації. Цей показник є основним критерієм оцінки результатів діяльності організації та має відображати здатність компанії розвиватися. Метою є забезпечення довгострокового фінансового успіху організації [27]. BSC допомагає ефективно управляти процесами планування та комунікації.

KPI (Key Performance Indicators) – ефективний метод мотивації співробітників задля досягнення цілей організації. Система KPI широко застосовується у багатьох організаціях і допомагає зрозуміти, на скільки кожен працівник є продуктивним. На практиці метод базується на таких принципах:

- прозорість показників ефективності, щоб кожен міг бачити, який внесок вносить кожен працівник;
- реалістичність, стратегічність та досяжність цілей;
- поєднання системи KPI з підходом SMART.

Менш відомим методом є PM (Performance Management). Він був розроблений в 1980-х на основі методу MBO. Основана відмінність – наявність Performance Review (аналіз діяльності працівників) – оцінка результатів діяльності та навичок співробітника, що потрібні задля досягнення мети організації.

Наступний широкоживаний підхід має назву OKR (Objectives and Key Results). Уперше це метод був застосований Енді Гоувом (компанія Intel). Метод OKR відрізняється своєю амбітністю постановки цілей, що змушує працівників викладатися на повну. Найяскравішим прикладом застосування цієї методики є компанія Google, оскільки саме його власники удосконалили цю концепцію. Це сучасний метод встановлення цілей, який передбачає встановлення короткострокових цілей, їх ефективний контроль та реалізацію. Цілі характеризуються чіткою сформованістю, короткостроковістю та доступністю, їх легко коригуються відповідно до змін середовища.

SMART (Specific, Measurable, Achievable, Realistic, Timed) – може

використовуватися у комбінації з іншими методиками (МВО, KPI). Метод був запропонований Джорджем Дораном у 1981 році. Ця методика допомагає на ранній стадії структурувати всю інформацію, визначити умови досягнення цілей та зрозуміти, скільки для цього потрібно ресурсів.

Розглядаючи підходи до планування, які являють собою загальні принципи та стратегії, то перш за все варто виокремити вже традиційну на сьогодні класифікацію американського вченого Р. Акоффа. Він виділяв чотири підходи до планування: ріактивне, інактивне, проактивне та інтерактивне планування. Ріактивне планування орієнтоване на минуле, яке краще за сьогоднішнє і точно краще за майбутнє, і будь-які зміни несуть собою загрозу. Інактивне планування орієнтоване на сьогоднішнє, яке краще за минуле та майбутнє, а будь-яких змін варто уникати. Проактивне планування орієнтоване на майбутнє, спроба його передбачити, будь-які зміни розглядається як можливості майбутнього зростання. Інтерактивне планування передбачає поєднання креативності та інновацій з метою успішного майбутнього зростання [28, 2, с. 56].

Сьогодні ринкове середовище дуже мінливе через вплив на нього ряду чинників, тому з року в рік ситуація для бізнес-організацій може кардинально змінюватися. Традиційне стратегічне планування націлене на довгострокову перспективу, проте не враховує непередбачуваних змін на ринку. Тут у нагоді може стати сценарний підхід до планування, який є дуже актуальним у сучасних реаліях ведення бізнесу.

Даний підхід почав набувати популярності за час пандемії, адже багато хто зіткнувся з таким явищем як «завмирання економіки», що змусило компанії ретельно переглянути свої раніше розроблені плани щодо діяльності бізнес-організацій. «У сценарному плануванні розглядаються ситуації, коли через одночасні зміни багатьох факторів, характер яких заздалегідь невідомий, можливо виникнення різних ситуацій, в яких може опинитися об'єкт, що вивчається» [29]. У цьому і полягає основна різниця між звичним стратегічним плануванням та сценарним підходом (табл. 1.3).

Таблиця 1.3 – Базові передумови сценарного підходу та традиційного стратегічного планування

Критерій порівняння	Традиційний підхід	Сценарний підхід
Невизначеність майбутнього	Майбутнє може бути передбачено (шляхом екстраполяції сучасних тенденцій, експертних оцінок, професійних прогнозів і т. ін.).	На майбутнє впливають різні рушійні сили й воно завжди є невизначеним.
Рівень гнучкості та адаптивності розроблених стратегій	Стратегія створюється в конкретні часові межі та закріплюється в стратегічному плані, який є керівництвом до дій.	Необхідно побудувати сценарії можливих варіантів розвитку подій у майбутньому, на основі чого, сформулювати та згодом вибрати стратегічні альтернативи, працездатні в кожному сценарії, що стане базою для інтегрованої стратегії.
Оптимальність прийнятих рішень	Існують найкращі стратегічні рішення.	У ситуаціях із великою невизначеністю найбільш ризиковані та відповідальні рішення можуть відкладатися до отримання більшої інформації щодо оточуючого середовища.
Впровадження стратегії	Після створення плану починається впровадження або здійснення стратегії.	Стратегія перестає бути одноразовою акцією, а перетворюється на серію стратегічних рішень.

Джерело: доопрацьовано автором на основі [29, с.394]

У таблиці наведені ключові характеристики кожного з видів планування та наочно проілюстровано їх відмінності, що дозволяють зрозуміти який вид планування й коли краще використовувати.

Розглядаючи різні варіанти розвитку подій у майбутньому, організація перестраховується у випадку надзвичайних ситуацій, адже матиме можливість оперативно прийняти необхідні рішення й тим самим забезпечити собі конкурентну перевагу. Даний підхід вимагає багато часу та ресурсів, ретельного збору інформації по ключових факторах впливу, які мають тенденцію змінюватись, що вимагає постійного оновлення планів сценаріїв. Проте сценарне планування допоможе зрозуміти наслідки різних ймовірних подій і як діяти в тій чи іншій ситуації [30].

Сценарне планування дає змогу відповісти на наступні запитання [30]:

- ✓ Яку проблему необхідно вирішити?
- ✓ Які фактори можуть вплинути на планування?

- ✓ На які ключові внутрішні чинники треба звернути увагу?
- ✓ Чи достатньо ресурсів на реагування на один зі сценаріїв?
- ✓ Які можуть виникнути ризики?

Щоб сценарний підхід до планування був застосований з максимальною ефективністю, необхідно дотриматися основних його етапів [29]:

- 1) Аналіз зовнішнього середовища (тут доречним буде PEST-аналіз).
- 2) Розробка сценаріїв (включає вибір ключових факторів впливу, встановлення взаємозалежності між отриманими результатами, об'єднання декількох сценаріїв в один).
- 3) Розробка стратегії відповідно до складених сценаріїв.

Більш детально послідовність всіх кроків та їх характеристика, враховуючи сучасні реалії ведення бізнесу, наведена в спеціально розробленій «Методиці сценарного планування операційної діяльності підприємства в умовах воєнного стану» (див. додаток В).

Необхідно ретельно проаналізувати кожен зі сценаріїв розвитку подій. «Ситуація повної невизначеності» виникає, коли змінних (факторів) так багато, що достовірне прогнозування майбутнього унеможлиблюється. Тому треба позбавлятися неприбуткових напрямів бізнесу, акцентувати увагу на ключових перевагах і накопичувати капітал [31, с. 4]. Даний підхід надає бізнес-організації гнучкості у найнесприятливіших ринкових ситуаціях, знижує ризики й покращує процес планування в цілому.

Таким чином, планування є важливим, адже допомагає провести детальний аналіз організації та її ринкового середовища, аби обрати та впровадити ефективну стратегію розвитку. Під час планування, особливо на початкових його етапах, слід застосувати один із сучасних підходів та методологій до планування. Їх ефективність доведена як малими організаціями, так і провідними компаніями світу. Для кращого ефекту досягнення цілей можна застосовувати існуючі методи в комбінації. Щоб знизити ризики в умовах невизначеності, необхідно розробити певний план дій у такій ситуації, застосувавши сценарний підхід до планування.

РОЗДІЛ 2

ДІАГНОСТИКА ПРОБЛЕМ ПРОЦЕСУ ПЛАНУВАННЯ ДІЯЛЬНОСТІ БІЗНЕС-ОРГАНІЗАЦІЇ ТОВ «БІОПРОДАКТ» У СУЧАСНИХ УМОВАХ ТА ПРОПОЗИЦІЇ ЩОДО УСУНЕННЯ ПРИЧИН ЇХ ВИНИКНЕННЯ

2.1 Організаційно-економічна характеристика та аналіз зовнішнього середовища бізнес-організації ТОВ «БІОПРОДАКТ»

Товариство з обмеженою відповідальністю «БІОПРОДАКТ» (скорочене найменування ТОВ «БІОПРОДАКТ») – українська компанія, що займається оптовою торгівлею шпалер. Місцезнаходження (юридична адреса) бізнес-організації: Київська обл., Києво-Святошинський р-н, с. Петропавлівська Борщагівка, вул. Кришталева, 4.

Бізнес-організація ТОВ «БІОПРОДАКТ» була заснована у 2016 році. Компанію утворено відповідно до Цивільного та Господарського Кодексів України. Організація здійснює свою діяльність на підставі Закону України «Про товариства з обмеженою та додатковою відповідальністю» та Статуту Товариства.

ТОВ «БІОПРОДАКТ» здійснює свою діяльність по всій території України, проте найбільше зосереджує свою діяльність в таких містах як Київ, Одеса та Черкаси.

Метою діяльності компанії є забезпечення потенційних клієнтів широким асортиментним вибором якісних шпалер за доступними цінами. Цілі в ТОВ «БІОПРОДАКТ» чітко не формуються. Компанія зосереджена на отриманні прибутку від оптових продажів шпалер та підвищенні конкурентоспроможності в даному сегменті ринку. Задля досягнення цих цілей та мети бізнес-організація намагається міцно укріпити свої позиції на ринку. Аналізуючи діяльність підприємства, можна зробити висновок, що для досягнення цілей застосовується стратегія посилення конкурентних переваг, оскільки дана ніша характеризується

великою кількістю компаній з аналогічним видом діяльності.

Основними конкурентами компанії «БІОПРОДАКТ» є ТОВ «СОФІЯ-К» та ТОВ «ПРОДЖЕКТ ПЛЮС». Частіше всього компанії намагаються залучати до себе більшу кількість клієнтів за рахунок низьких цін. На формування попиту впливають ціни, асортимент, споживчі смаки, тенденції моди тощо. Тому наявність конкурентних переваг дуже важлива. ТОВ «БІОПРОДАКТ» встановлює ціни на рівні середньоринкових, також компанія має широкий товарний асортимент, що приваблює потенційних клієнтів.

В асортименті ТОВ «БІОПРОДАКТ» є каталоги зі зшитими у них зразками шпалер; клеї для шпалер; бордюри для шпалер; фотошпалери; шпалери на паперовій основі тиснені, пофарбовані та оздоблені захисним шаром в асортименті; шпалери флізелінові на паперовій основі тиснені, пофарбовані з вініловим покриттям тощо. Основна категорія товарів, яка користується найбільшим попитом серед клієнтів, є шпалери на флізеліновій (волокнистій) та паперовій основі з вініловим покриттям тиснені, пофарбовані. Ціни за даний товар можуть становити 69,20 грн/рул, 91,61 грн/рул, 176,78 грн/рул, 294,66 грн/рул, 305,42 грн/рул, 309,39 грн/рул.

Ще однією перевагою компанії серед конкурентів є те, що деякі виробничі фабрики ексклюзивно поставляють товар лише компанії «БІОПРОДАКТ», що дозволяє зробити унікальну пропозицію клієнтам, яку не здатні запропонувати конкуренти. ТОВ «БІОПРОДАКТ» постачає товар з фабрик, базованих в Європі (Італія та Німеччина). Постачальниками шпалер для компанії є такі європейські виробничі фабрики як Industrie Emiliana Parati SpA (Італія), Erismann & Cie, A.S. Création Tapeten AG (Німеччина) тощо. З постачальниками бізнес-організація вибудовує партнерські відносини. Щомісяця компанія має в певний проміжок часу зробити замовлення на відповідний очікуваний об'єм.

Управління запасами в бізнес-організації ТОВ «БІОПРОДАКТ» відбувається за системою «з фіксованим часом», тобто компанія робить замовлення з певною періодичністю, а саме, на разі, один-два рази на місяць [13, с. 222-224]. У порівнянні з попереднім 2021 роком, компанія замовляла товар до 5-7 разів на

місяць. Оскільки від кінця лютого 2022 року попит значно впав (у зв'язку з воєнним станом в країні), обсяги закупівель відповідно також зменшилися. Термін доставки від європейських фабрик до компанії становить 5-6 днів. Обсяг замовлення щоразу варіюється, залежно від того, скільки товару залишилося на складах та яка кількість замовлень надійшла. Динаміка запасів наведена в додатку Д на рис. Д.1. Як видно з графіку, через різке зменшення товарообігу в 2022 році, рівень запасів компанії відповідно також зменшився.

Під час аналізу діяльності компанії було з'ясовано, що у 2020 році, порівняно з 2019 роком, відбулося певне зростання, про що свідчать збільшення обсягів продажів і отриманих прибутків (див. додаток Д, рис. Д.2 та Д.3). Головною причиною такого попиту була пандемія COVID-19, адже люди вимушено вели ізольований спосіб життя і частіше проводили час в своїх домівках, в яких масово почали здійснювати ремонтні роботи. У 2022 році через воєнні дії на території України та падіння економіки (за передньою оцінкою Міністерства економіки України падіння ВВП у 2022 році становило 30,4% [32]) показники компанії знизилися приблизно до рівня 2019 року.

Оскільки діяльність компанії ґрунтується саме на оптовій торгівлі, то потенційною цільовою аудиторією компанії є фізичні особи підприємці, юридичні особи та інші фірми-оптовики, які закупають товар та реалізують його вже кінцевому споживачу. Клієнтами компанії є такі підприємства як ТОВ «МАЕСТРО СТИЛЬ», ФОП Бесараб О. М., ТОВ «БК «АЛЬКОМ», ФОП Бабчинський П. О, ТОВ «БП-41», ПП «ТРАНСБУД» тощо.

Перших потенційних клієнтів було знайдено за одноразовим оголошенням в інтернеті, а для розширення клієнтської бази використовується метод так званого «сарафанного радіо», коли нові покупці приходять за рекомендаціями вже наявних. З клієнтами укладаються договори, де зазначається коли та скільки товару компанія ТОВ «БІОПРОДАКТ» має закупити та поставити замовнику. Організація має свою майже незмінну базу клієнтів з якими й відбувається постійна співпраця. Для доставки товару компанія користується послугами служб доставки «Нова Пошта» та «Нічний експрес».

Маркетингову діяльність як таку бізнес-організація «БІОПРОДАКТ» не здійснює та не робить у це якісь інвестиції. Власний сайт у компанії відсутній, сторінок у соціальних мережах також немає. Так само компанія не інвестує в розвиток інноваційної діяльності.

Методами стимулювання продажів компанії можна виокремити наявність гарантії, умови яких прописуються в договорі (наприклад, можливість обміну у випадку виявлення браку), та знижки. Щодо знижок, то в бізнес-організації ТОВ «БІОПРОДАКТ» вони є двох типів: від партнерів-постачальників та від самої компанії. Наприклад, партнери-постачальники часто на кінець року роблять знижки на старі колекції, або ж коли компанія робить закупки на великий об'єм товару, то вона додатково отримує знижку за це. Також ТОВ «БІОПРОДАКТ» окремо робить знижки своїм постійним клієнтам.

Щодо організаційної структури, то працівники підпорядковуються одному керівнику (директору, який у свою чергу виконує також обов'язки бухгалтера). Це є особливістю лінійної організаційної структури управління (рис. 2.1).



Рисунок 2.1 – Організаційна структура бізнес-організації ТОВ «БІОПРОДАКТ»

Джерело: розроблено автором.

Штат працівників ТОВ «БІОПРОДАКТ» нечисельний (всього 7 осіб). Відділ продажів налічує 2 менеджера в оптовій торгівлі, відділ зі збуту – 4 менеджера зі збуту. За такої організаційної структури йде чіткий розподіл повноважень та обов'язків, рішення приймаються в організації оперативно. Слід зазначити, що така

структура характерна для малих підприємств, які займаються реалізацією однорідної продукції, що повністю відповідає напрямку діяльності компанії та її цілям.

У 2020 році штат було збільшено з 5 до 7 осіб. Можна спостерігати таку паралель, що кількість працівників зросла у період, коли такі економічні показники як кількість реалізованої продукції та прибутки компанії були найвищими, тобто коли компанія зазнала зростання. Продуктивність праці, що визначається діленням обсягу товарної продукції на середньооблікову кількість працівників, становила 7714,2 тис. грн у 2020 році, 5592,6 тис. грн у 2021 році і 4142,6 тис. грн у 2022 році. Отже, у 2020 році продуктивність праці була найвищою.

Оскільки це мале підприємство, то деякі бізнес-процеси, які у великих організаціях розподілені по окремих підрозділах, тут виконуються одним. Перш за все, основним бізнес-процесом є оптовий продаж шпалер та супутніх будівельних матеріалів, за який несуть основну відповідальність менеджери відділу продажів, як виконавці, тоді як власник (директор) відповідає за контроль, організацію й послідовність дій цього процесу (див. додаток Д, рис. Д.4).

Серед обслуговуючих бізнес-процесів бізнес-організації «БІОПРОДАКТ» можна виокремити кадрові, юридичні, фінансові процеси тощо. Ці бізнес-процеси призначені для створення необхідних умов у досягненні основного бізнес процесу, за які несуть відповідальність працівники різних ланок, включаючи відповідальність керівника.

У зв'язку з веденням в Україні умов правового режиму воєнного стану, багато підприємців опинилися у складному становищі, що відображається на ефективності та результативності компаній. Перш за все, це відображається у фінансових показниках компаній. Не винятком стала й бізнес-організація ТОВ «БІОПРОДАКТ». Для розуміння того, у якому стані перебуває економічна та фінансова діяльність компанії, необхідно провести їх оцінку.

Для аналізу фінансового стану підприємства було здійснено горизонтальний та вертикальний аналіз (див. додаток Ж, табл. Ж.1 та Ж.2). Для оцінки поточного стану компанії було використано дані фінансової звітності

малого підприємства ТОВ «БІОПРОДАКТ» станом на 31 грудня 2022 року (див. додаток А.3).

Згідно з отриманих результатів горизонтального аналізу, можна відзначити, що позитивної оцінки заслуговує збільшення грошових коштів на 8,6% або на 55,6 тис. грн. Також позитивним є зменшення кредиторської заборгованості на 40,2% або на 13158,7 тис. грн. Нейтральної оцінки заслуговує незмінність значень необоротних активів (не зменшилися, але і не збільшилися). Натомість негативну оцінку має від'ємний власний капітал, показники якого за аналізований період не покращилися, а також зростання дебіторської заборгованості на 4,8% або на 281 тис. грн.

Згідно отриманих результатів вертикального аналізу, значну питому вагу мають оборотні активи, хоч їх показники трохи зменшилися зі 100% до 99,9%. Також слід відзначити зростання питомої ваги дебіторської заборгованості з 20,3% до 50,5%. Це все негативно характеризує фінансову діяльність підприємства. Щодо пасиву балансу, то тут теж деякі показники діяльності компанії заслуговують негативної оцінки. Питома вага власного капіталу має від'ємне значення і показник цей не покращився. Також слід відзначити значну питому вагу поточних зобов'язань, частка яких збільшилась за аналізований період. Проте позитивним є те, що компанія взагалі не користується довгостроковими кредитами та зменшила їх частку до нуля.

Отже, можна зробити висновок, що за 2022 рік ТОВ «БІОПРОДАКТ» збільшила частку дебіторської заборгованості та не збільшила частку власного капіталу, що говорить про схильність до використання більше зовнішніх джерел фінансування, а не власних. Це негативно характеризує фінансову стійкість підприємства. Позитивним же моментом є зменшення кредиторської заборгованості та збільшення грошових коштів в компанії.

Для характеристики економічної діяльності компанії необхідно провести його оцінку шляхом розрахунків відповідних показників (див. додаток Ж, табл. Ж.3) на основі даних фінансових звітностей малого підприємства ТОВ «БІОПРОДАКТ» за 2020-2022 рр. (див. додаток А).

Детальний аналіз показників фінансової та економічної діяльності бізнес-організації ТОВ «БІОПРОДАКТ» показав, що за останні три роки компанія покращила свій фінансовий стан і наблизила значення показників до нормованих. Проте слід відзначити залежність компанії від зовнішніх джерел фінансування та наявність від'ємного власного капіталу, хоч компанія і зменшила свої поточні зобов'язання та терміни виплати коштів своїм кредиторам. Позитивним є також зменшення дебіторської заборгованості та терміни його погашення.

Таким чином, компанія ефективно управляє своїми фінансами, хоч деякі показники і потребують ретельнішої уваги, і, не дивлячись на складнощі ведення бізнесу, за 2022 рік змогла втриматися на ринку і поступово відновити свою діяльність, покращуючи свої фінансові показники.

Щоб охарактеризувати фактори зовнішнього середовища, що мають безпосередній вплив на діяльність компанії, було проведено PEST-аналіз (табл. 2.1), який включає аналіз політичних, економічних, соціально-культурних та технологічних факторів.

Таблиця 2.1 – PEST-аналіз бізнес-організації ТОВ «БІОПРОДАКТ»

Політичні	Економічні
• Запровадження в Україні умов правового режиму воєнного стану; • Поточне законодавство з регулювання діяльності в галузі оптової торгівлі.	• Зростання інфляції; • Зростання рівня безробіття; • Коливання курсу валют; • Зниження рівня купівельної спроможності населення.
Соціально-культурні	Технологічні
• Демографічні тенденції: імміграція, зменшення населення України; • Мода, стиль, зміна смаків; • Вимоги до якості продукції.	• Розвиток інтернет-торгівлі (e-commerce); • Поява в новітніх технологій та розробок.

Джерело: розроблено автором на основі [додаток К].

Даний аналіз було проведено на основі отримано інформації детального дослідження щодо впливу факторів прямої та непрямої дії зовнішнього середовища бізнес-організації ТОВ «БІОПРОДАКТ» (див. додаток К, табл. К.1).

Як і більшість українських підприємств, компанія зазнала найбільшого впливу таких факторів як економічні, політичні та демографічні. У зв'язку з воєнними діями на території України та запровадженням воєнного стану в країні,

2022 рік став випробуванням для українського бізнесу. Відбулися демографічні зміни, адже багато українців іммігрували за кордон; зменшилася купівельна спроможність населення; зріс рівень безробіття тощо.

Все це негативно відображається на діяльності будь-якого підприємства. Компанія «БІОПРОДАКТ» через значний вплив відповідних чинників зіткнулася з такими проблемами як зменшення кількості покупців та замовлень, що в першу чергу відобразилося на прибутках компанії, закриття декількох торгових точок (а саме у містах Дніпро та Харків), зменшення товарообороту тощо. Згідно інформації про продажі за номенклатурними групами ТОВ «БІОПРОДАКТ» (див. додаток Б), то у січні 2022 року було продано близько 17,9 млн одиниць продукції, а вже в березні цього ж року це число становило лише 120 тис одиниць продукції. Як бачимо, продажі компанії значно впали через відсутність замовлень.

Окремо слід виокремити вплив науково-технічних факторів, а саме розвиток інтернет-торгівлі. В Україні останніми роками дуже активно розвивається електронна комерція, що має позитивний вплив на перспективи розвитку бізнес діяльності. Особливо починаючи від 2020 року зв'язку з пандемією, частина населення почала все більше здійснювати онлайн купівлі. Продаж товарів чи послуг на різних маркетплейсах, та й взагалі просування бренду компанії через мережу інтернет – є головним джерелом пошуку нових потенційних покупців [32]. Електронна комерція також постраждала за 2022 рік, проте змогла відносно швидко відновитися. Сьогодні інтернет-торгівля найбільше поширюється серед малих та середніх підприємств [33].

Виходячи з вище зазначеного, основним каналом продажів багатьох підприємств, зокрема оптовиків, є інтернет. Тоді як ТОВ «БІОПРОДАКТ» має більш традиційні підходи до ведення бізнесу, тобто компанія не має, наприклад, власного інтернет-сайту та не робить інвестицій у розвиток цих технологій в організації. Це у свою чергу негативно впливає на конкурентоздатність компанії.

Основним видом зовнішньоекономічної діяльності бізнес-організації ТОВ «БІОПРОДАКТ» є імпорт товарів з країн Європи. Іншими словами, ЗЕД компанії є імпортно-орієнтована, оскільки весь товар закуповується за кордоном для

подальшої реалізації на внутрішньому ринку України. Така діяльність є вигідною, оскільки це дозволяє компанії отримати якісні товари за доступні ціни, що забезпечує конкурентну перевагу на внутрішньому ринку України.

Проте така діяльність має і ряд недоліків:

- Залежність від змін зовнішнього середовища: коливання курсу валют, що можуть відобразитися на прибутках компанії, відмінності у законодавстві, тарифні бар'єри тощо.
- Ризики, пов'язані з логістикою, що є важливим елементом поставки товару кінцевому споживачу. Цей процес може бути ускладнений через ряд непередбачуваних факторів. Ці ризики пов'язані з підвищенням цін на паливо, затримки у митному оформленні, втрата чи пошкодження товарів в процесі транспортування тощо.
- Такі компанії менш зацікавлені в інвестиціях в інновації та новітні технології, адже їх прибуток залежить від поставок імпортованих товарів.

Останній пункт цілком відповідає ТОВ «БІОПРОДАКТ», оскільки, як вже зазначалося вище, керівництво має більш традиційний підхід до ведення бізнесу і не надто зацікавлені в інвестуванні в розвиток таких новітніх технологій як, наприклад, електронна комерція, щоб розширити свої ринки збуту.

Підсумовуючи вище викладене, бізнес-організація ТОВ «БІОПРОДАКТ» знаходяться під впливом багатьох факторів зовнішнього середовища. Деякі з цих факторів серйозно відобразилися на діяльності компанії навесні 2022 року, що частково призупинило її діяльність. Проте компанія змогла вчасно зреагувати на різкі зміни зовнішнього середовища та почала адаптуватися до них. Компанія «БІОПРОДАКТ» відновила партнерські відносини з постачальниками, почала поступово нарощувати свій товарооборот, хоч він і не відповідає тим показникам, які спостерігалися в компанії у 2021 році.

Компанія зосереджена на імпортованій діяльності з метою реалізації товару на внутрішньому ринку України. Така діяльність має свої переваги, проте слід також враховувати й недоліки, адже компанії є куди рухатися та інвестувати. Можна знаходити нових закордонних постачальників та встановлювати з ними

партнерські відносини, інвестувати в розвиток сучасних технологій в бізнес-організації, розширювати асортимент тощо. Це є гарною перспективою для майбутнього розвитку та вдосконалення ТОВ «БІОПРОДАКТ», що значно підвищить її конкурентоспроможність на ринку оптової торгівлі шпалерами України, залучить нових потенційних клієнтів та підвищить її прибутки.

2.2 Аналіз стану процесу планування в бізнес-організації ТОВ «БІОПРОДАКТ» та його ефективність у сучасних умовах

Провівши детальний аналіз діяльності бізнес-організації ТОВ «БІОПРОДАКТ», а також зробивши оцінку результатів аналізу фінансового та економічного стану компанії, було виявлено сильні та слабкі сторони підприємства та проблеми, які впливають на ефективність та результативність діяльності компанії. Щоб систематизувати отриману інформацію щодо сильних та слабких сторін компанії, а також загроз та можливостей (перспектив) щодо її діяльності, було проведено SWOT-аналіз бізнес-організації ТОВ «БІОПРОДАКТ» (табл. 2.2).

Аналізуючи дані отриманої матриці, можна зробити такий висновок, що ТОВ «БІОПРОДАКТ» може зосередити увагу на розвитку своїх сильних сторін і усуненні слабких сторін, щоб скористатися доступними ринковими можливостями. Так підприємство зможе позиціонувати себе на ринку як конкурентоспроможна компанія, яка здатна до стійкого зростання та збільшувати свою ефективність та результативність в довгостроковій перспективі.

Говорячи про перспективи подальшого розвитку компанії, то вона перш за все може зосередитися на нарощуванні власного капіталу та зменшенні своєї залежності від зовнішнього фінансування, про що говорить велика частка короткострокових зобов'язань (див. додаток Ж, табл. Ж.2). Цього можна досягти шляхом збільшення продажів, зниження витрат або пошуку альтернативних джерел фінансування.

Таблиця 2.2 – Матриця SWOT-аналізу бізнес-організації ТОВ «БІОПРОДАКТ»

Сильні сторони	Слабкі сторони
- Партнери є провідними постачальниками шпалер в Європі; - Наявність в компанії таких конкурентних переваг як широкий асортимент з унікальними пропозиціями на ринку України; - Постійне покращення фінансового стану компанії; - Оптимізація витрат компанії (постійне їх зменшення); - Міцні ділові відносини з партнерами-постачальниками; - Висока продуктивність праці в компанії; - Наявність бази постійних клієнтів; - Спеціальні пропозиції від партнерів-постачальників; - Хороша репутація на ринку; - Швидка адаптація до змін зовнішнього середовища.	- Недостатня увага до планування діяльності компанії / Слабко розвинена система планування в організації; - Практично відсутній власний капітал і надання переваги залученню коштів із зовнішніх джерел фінансування; - Нехтування розвитком власного бренду; - Відсутність реклами, вкладів в маркетингові дослідження ринку; - Нехтування інноваціями, відсутність інвестицій в нові технології; - Невеликий розмір бізнес-організації, що не дає їй можливості вагомо впливати на ринкову ситуацію; - Відсутність власного веб-сайту / сторінок в соціальних мережах; - Слабкий рівень аналізу поточного стану компанії та ситуації на ринку; низький рівень прогнозування.
Можливості	Загрози
- Зменшення кількості конкурентів за останній рік; - Пошук нових партнерів та залучення їх до довгострокової співпраці; - Розвиток власного бренду для покращення пізнаваності компанії; - Пошук нових технологій / інвестиції в e-commerce напрямом; - Освоєння нових сегментів ринку / розширення асортиментних позицій; - Проведення маркетингових досліджень / інвестиції в рекламі кампанії; - Відкриття нових торгових точок в західних областях України.	- Нестабільна політична ситуація в Україні; - Зростання в Україні рівня інфляції; - Ринок оптової торгівлі шпалерами в Україні характеризується високим рівнем конкуренції; - Можливість появи нових конкурентів; - Демографічні зміни в Україні: зменшення кількості населення, імміграція; - Зниження купівельної спроможності населення України; - Використання деякими конкурентами можливостей e-commerce, що підвищують їх конкурентоспроможність на ринку; - Залежність цін компанії від зовнішніх факторів: найбільше впливають конкуренти та постачальники; - Різке зменшення попиту на товари за останній рік.

Джерело: розроблено автором на основі інформації цього розділу.

Іншою перспективою подальшого розвитку можна виокремити дослідження нових сегментів ринку та розширення асортименту продукції, щоб залучити нових клієнтів в інших регіонах України. Цього можна досягти, відкриваючи нові торгові точки в різних регіонах України, залучати більшу кількість клієнтів, шляхом

впровадження рекламних кампаній тощо.

З цього випливає наступна можливість подальшого розвитку – власний бренд. ТОВ «БІОПРОДАКТ» має низький рівень впізнаваності та визнання серед нових споживачів. Причиною цього є недостатній маркетинговий бюджет, висока конкуренція на ринку тощо. Підприємству варто інвестувати в розвиток власного бренду, щоб підвищити його впізнаваність та лояльність споживачів. Цього можна досягти за допомогою рекламних кампаній, веденню сторінок компанії в соціальних мережах, створення веб-сайту тощо.

Щодо розвитку електронної комерції на ринку України, то компанії «БІОПРОДАКТ» варто розглянути можливість інвестиції в цю сферу. Це допоможе компанії значно підвищити свою конкурентоспроможність та вирізнитися серед конкурентів.

Перелічені проблеми та шляхи покращення діяльності компанії є важливими для успішного розвитку компанії, але є другорядними відносно головної причини такого поточного стану бізнес-організації. Мова йде про слабку систему планування в середині бізнес-організації ТОВ «БІОПРОДАКТ». Планування діяльності компанії включає і фінансове планування, і дослідження ринку, й аналіз зовнішніх факторів, і прогнози майбутньої діяльності тощо. Продумана й надійна система планування допоможе підприємству значно підвищити свою ефективність на ринку та визначити потенційні можливості для зростання.

Перед тим, як обґрунтувати пропозиції щодо удосконалення процесу планування діяльності ТОВ «БІОПРОДАКТ», необхідно проаналізувати поточний стан планування компанії.

Перш за все, треба визначати, які вже підходи застосовуються компанією під час планування своєї діяльності. Діяльність організації зосереджена на збереженні сьогодення, до будь-яких змін ставляться із осторогою, адже потенційно вони можуть лише нашкодити. Тобто головною метою є стабільне функціонування підприємства та виживання у сучасних ринкових умовах. Згідно класифікації підходів до планування Р. Акоффа, ці властивості характеризують інактивний

підхід до планування (з англ. *inactive* – «обережний, неактивний»), яке орієнтоване на сьогодні [2, с. 56]. Недоліком такого підходу є те, що компанія аж надто обережно ставиться до своїх подальших дій, не дивиться у майбутнє, зосереджена на сьогодні та не оглядається у минуле.

Виходячи з вище викладеного, то компанія «БІОПРОДАКТ» встановлює лише короткострокові цілі (загалом на місяць). Плануючи свою діяльність, ТОВ «БІОПРОДАКТ» оперує інформацією щодо ключових показників ефективності за попередній період. Тобто береться до уваги кількість продажів (залишки), задоволеність клієнтів, прибутки тощо. Інформаційні потоки організації складають внутрішня облікова документація: рахунки, фінансові звіти, звіти з продажів, оборотно-сальдові звітності тощо (приклади та шаблони див. у додатках А та Б). Щодо зовнішніх інформаційних потоків, то діяльність підприємства оперується інформацією щодо конкурентів та нормативно-законодавчою інформацією (нові розпорядження, зміни у законодавстві тощо). Компанія не ставить перед собою амбітних довгострокових цілей, зосереджуючи всю свою увагу на поточній діяльності підприємства.

Щодо методів, то можна прослідкувати, що ТОВ «БІОПРОДАКТ» використовує КРІ – оцінка ключових показників ефективності. Тут береться загалом до уваги оцінка фінансових показників (прибуток, оборотність капіталу, витрати тощо), а також фактор задоволеності клієнтів тощо.

Плани в бізнес-організації ТОВ «БІОПРОДАКТ» розробляються стихійно, по мірі виникнення проблем, якісь планові документи в компанії взагалі вістуні. Тим не менш, говорити, що на підприємстві зовсім відсутні планування не можна, адже там все ж відбувається планування поставок, продажів, визначаються терміни та обсяги замовлень. Тобто, хоч планові документи на офіційному рівні не оформляються, та все ж якесь базове, можна сказати поверхове, планування все одно присутнє в щомісячній діяльності компанії ТОВ «БІОПРОДАКТ» (рис. 2.2).

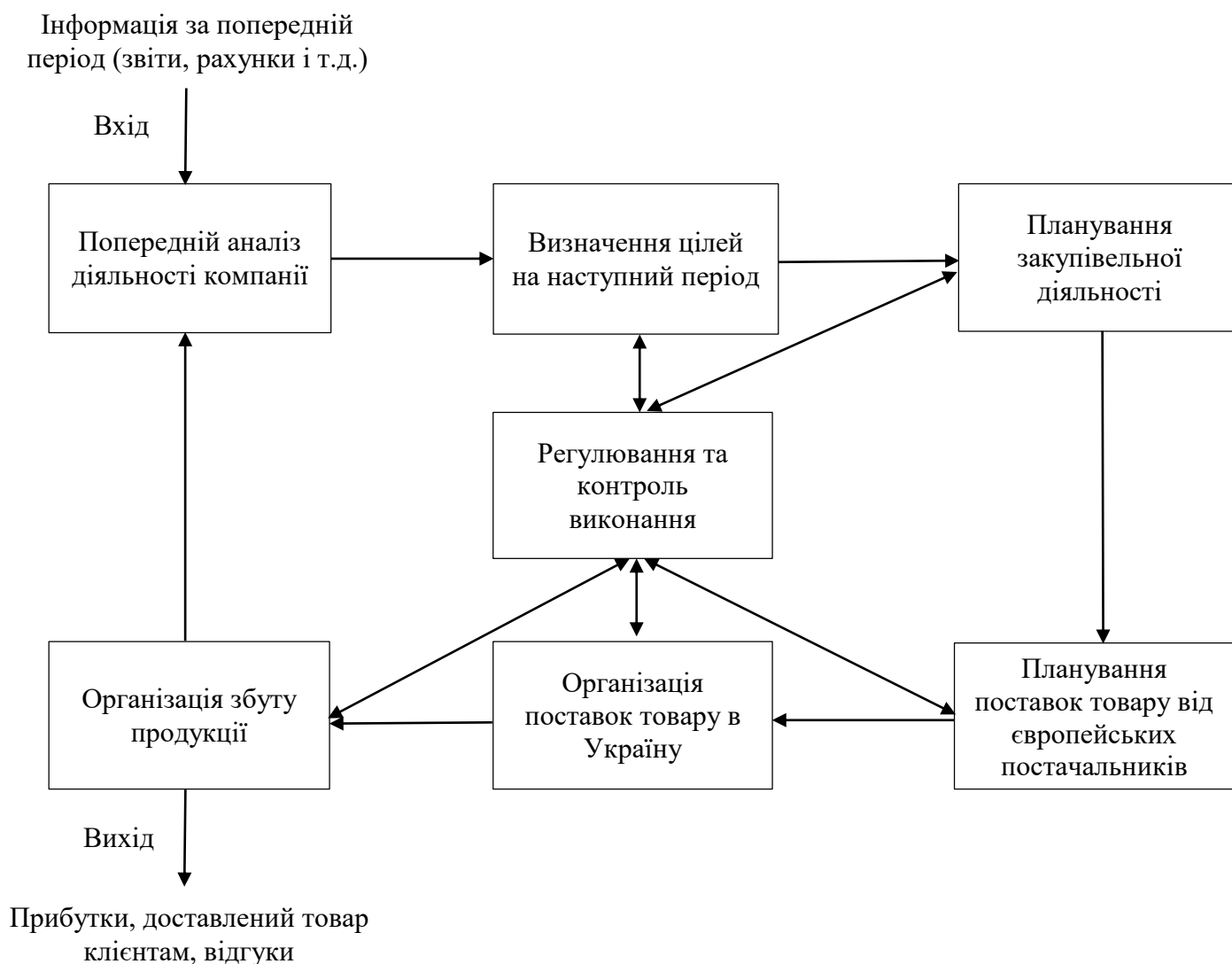


Рисунок 2.2 – Схема процесу планування бізнес-організації ТОВ «БІОПРОДАКТ»

Джерело: розроблено автором.

Як видно з рис. 2.2, після того, як директором було оцінено поточний стан підприємства, на основі облікової документації (кількість продажів, прибутки, заборгованості тощо), робляться висновки щодо діяльності компанії за аналізований період і визначаються цілі та приймаються відповідні рішення (наприклад, підвищення/зниження цін на товари, збільшити продуктивність, отримати більше замовлень тощо). Але як вже зазначалося, цілі компанії чітко не формуються, тобто не є вимірюваними та чіткими. Після цього менеджерами зі збуту планується закупівельна діяльність: отримання та оформлення замовлень від клієнтів. Менеджери в оптовій торгівлі планують та організовують поставки товару від європейських постачальників в Україну. Після цього менеджери зі збуту

організують збут отриманого товару. Кожен етап процесу регулюється та контролюється директором.

Процес панування дуже обмежений і зосереджений лише на основній діяльності компанії «БІОПРОДАКТ», не враховуючи інших аспектів планування. Він не враховує детальний аналіз зовнішнього середовища, прогнозування та оцінку ризиків тощо. Оцінити ефективність такого процесу планування у сучасних умовах практично неможливо. За такого підходу компанія не має конкретної стратегії, ефективність якої можна було б оцінити, або плану дій на майбутні виклики, і що важливо, не робить вкладень у його розробку, а на всі виклики компанія реагує тільки в момент їх виникнення.

Таким чином, процес планування компанії «БІОПРОДАКТ» має більше недоліків, аніж переваг. Організація добре оперує інформацією про поточний стан компанії та ринку в цілому й за рахунок цього ставить перед короткостроковими цілями, хоч і не чіткими. Проте такий підхід до планування несе собою багато ризиків.

Існує ризик того, що без прогнозування і планування діяльності, компанія врешті не зможе адаптуватися до змін зовнішнього середовища, що може призвести до втрати конкурентних переваг перед іншими компаніями. Без планування компанія «БІОПРОДАКТ» може витрачати багато часу та ресурсів на неперіоритетні завдання, що у свою чергу впливатиме на її ефективність, результативність та успішність на ринку.

Також є недоліки й з управлінської точки зору. З відсутністю належного планування в ТОВ «БІОПРОДАКТ» може виникнути ситуація, коли управлінські рішення приймаються на основі неповної інформації. У результаті чого можуть бути недооцінені ризики, або ж неправильно обрано стратегію. До того ж, здійснення тривалий час діяльності компанії без чіткої стратегії розвитку може призвести до уповільнення розвитку організації загалом, або ж в взагалі він буде відсутній і в компанії спостерігатиметься застій. Оскільки в компанії відсутні чіткі цілі та плани, то й контроль за їх виконанням також недосконалий.

Отже, планування є невід'ємною складовою успішної діяльності будь-якої бізнес-організації. У компанії ТОВ «БІОПРОДАКТ» процес планування

здійснюється неналежним чином, що спричиняє багато негативних наслідників. Відсутність чіткої візії та цілей, ризик втрата конкурентних переваг, застій у розвитку, непередбачуваність зовнішнього середовища тощо. Всього цього можна уникнути, покращивши процес планування в компанії.

2.3 Розробка пропозицій щодо усунення визначених проблем у процесі планування діяльності бізнес-організації ТОВ «БІОПРОДАКТ»

Для вирішення поставленої проблеми бізнес-організації ТОВ «БІОПРОДАКТ», пропонується удосконалити процес планування діяльності компанії, а саме внести зміни, розглянувши сучасний підхід до планування, який активно впроваджується як малими підприємствами, так і провідними компаніями світу – сценарний підхід до планування.

Сценарний підхід допомагає бізнес-організаціям, враховуючи її поточний стан, спрогнозувати варіанти розвитку подій у майбутньому, які фактори й як вони можуть вплинути на їх діяльність, збільшуючи вірогідність швидкої адаптації до можливих змін бізнес-середовища [35].

Відповідно до проблем, які виникли в бізнес-організації ТОВ «БІОПРОДАКТ», перед компанією станом на квітень 2023 року стоять наступні цілі:

- Збільшити до кінця поточного року товарообіг приблизно до показників 2020 року;
- Залучити більшу кількість клієнтів за наступні півроку;
- Зменшити частку короткострокових зобов'язань компанії до кінця поточного року;
- Залучити більше власного капіталу до кінця поточного року;
- Підвищити до кінця поточного року продуктивність праці працівників до показників 2021 року.

Можна побачити, що цілі сформовані за методологією SMART, адже вони є конкретні, вимірювані, досяжні, релевантні та обмежені за часом.

Чому пропонується розглянути компанією саме сценарний підхід до планування? Перш за все, воно допоможе підготуватися до майбутніх викликів. Пандемія, війна – виклики, до яких бізнес був аж ніяк не готовий. Проте використання сценарного підходу міг би допомогти подолати третину тих наслідків від цих подій, адже головним питанням, яке ставиться під час розробки сценаріїв є «А якщо?». А якщо зросте рівень інфляції? Що як станеться якесь стихійне лихо? Також цей підхід забезпечить сталий розвиток компанії у майбутньому, що і необхідно ТОВ «БІОПРОДАКТ», оскільки в компанії можна спостерігати певний застій у розвитку.

Для впровадження цього підходу бізнес-організації ТОВ «БІОПРОДАКТ» необхідно виконати відповідні методологічні кроки (рис. 2.3).



Рисунок 2.3 – Методологічні кроки впровадження сценарного підходу до планування

Джерело: розроблено автором на основі Методики сценарного планування операційної діяльності підприємства в умовах воєнного стану з адаптацією до специфіки малого підприємства ТОВ «БІОПРОДАКТ» [додаток В].

З рис. 2.3 можна побачити, що таких кроків налічується сім, розглянемо детальніше кожен з них:

1. Підготовка: визначити головні цілі та завдання планування; проаналізувати потреби споживачів; обрати виконавців; визначити терміни та бюджет.

2. Визначення ключових факторів впливу: ідентифікувати ключові фактори, які можуть впливати на діяльність підприємства в майбутньому (оцінка внутрішнього та зовнішнього середовища підприємства).
3. Розробка: на цьому етапі йде розробка альтернативних стратегій розвитку компанії; на основі ключових факторів впливу створюються різні сценарії розвитку подій майбутнього.
4. Оцінка: необхідно оцінити кожен сценарій, які ризики можуть виникнути, які є переваги і недоліки, які наслідки можуть бути для компанії, якщо вона буде діяти відповідно до кожного з визначених сценаріїв.
5. Вибір найбільш оптимальних сценаріїв: після того, як кожен сценарій було оцінено, необхідно залишити лише ті, які будуть вигідними для підприємства та які дають найбільші можливості для подальшого розвитку; додатково розробляється детальний план дій для обраної стратегії.
6. Реалізація: на цьому етапі розроблені плани впроваджуються в життя; проводиться контроль та оцінка ефективності таких дій.
7. Контроль та коригування: у випадку виявлення відхилень та прогалин стратегії, вносяться відповідні коригування задля уникнення небажаних перешкод.

Насправді, у різних джерелах ці кроки розписані по-різному, їх може бути або ж більше, або менше [22, с. 167-168]. Вище запропонований перелік є найбільш оптимальним для малого підприємства ТОВ «БІОПРОДАКТ».

Наприклад, враховуючи цілі та завдання, які стоять перед бізнес-організацією ТОВ «БІОПРОДАКТ» та зважаючи на фактори впливу зовнішнього середовища в умовах воєнного стану, можна розглянути такі сценарії подальшого розвитку компанії:

- ✓ Песимістичний сценарій: умови війни суттєво впливають на можливості компанії «БІОПРОДАКТ». За такого сценарію підприємство може зосередити свої зусилля на мінімізації витрат, зменшити частку поточних зобов'язань та збільшити частку власного капіталу.
- ✓ Реалістичний сценарій: у цьому сценарії ТОВ «БІОПРОДАКТ» може

зосередити свою увагу на своїх сильних сторонах (репутація серед постійних клієнтів, міцні партнерські зв'язки з постачальниками, постійне покращення фінансового стану тощо), щоб зберегти свої позиції на висококонкурентному ринку оптової торгівлі шпалер. Крім того, компанія може зосередитися на пошуку нових партнерів та нових ринків збуту.

- ✓ Оптимістичний сценарій: у цьому сценарії компанія «БІОПРОДАКТ» може інвестувати у розвиток нових технологій, вивчення e-commerce напрямку, розширяти свій асортимент, залучати до співпраці більшу кількість клієнтів, шляхом впровадження рекламної кампанії – все це значно підвищить конкурентоспроможність компанії на ринку оптової торгівлі шпалер.

Якщо обирати найоптимальніший сценарій із запропонованих, то компанія «БІОПРОДАКТ» цілком може втілити в життя реалістичний сценарій. Основна відповідальність за його реалізацію була б покладена на директора, який відповідає за прийняття основних управлінських рішень. Враховуючи, що в ТОВ «БІОПРОДАКТ» за 2022 рік знизилися продажі, а з ним і прибутки, є заборгованості, хоч при цьому компанія має свої переваги, відмінні від конкурентів, бізнес-організація цілком може реалізувати цей сценарій, ретельно плануючи свою діяльність. Як результат, підприємство покращить свої показники.

Для реалізації проєкту з удосконалення системи планування на підприємстві, шляхом впровадження сценарного підходу до планування, можуть знадобитися ряд ресурсів:

- Матеріальні ресурси: робоче приміщення з комп'ютерною технікою, необхідним програмним забезпеченням для ведення обліку і аналізу даних, доступ до мережі Інтернет тощо.
- Трудові ресурси: керівник з досвідом в управлінні проєктами, фахівець зі знанням бухгалтерського обліку та аналізу масиву даних, менеджери в оптовій торгівлі, менеджери з продажів; фахівець з економічного аналізу та прогнозування.
- Фінансові ресурси: необхідні грошові кошти для фінансування проєкту, витрати на заробітну плату працівникам та найманим фахівцям-

консультантам, яких у штаті компанії немає. Також можуть виникнути непередбачувані витрати (наприклад, придбання необхідного ПЗ).

Джерелами формування фінансових ресурсів можуть бути кредити в банках (адже частки власного капіталу в компанії мала). Необхідною технікою компанія вже володіє. Оскільки в ТОВ «БІОПРОДАКТ» немає відділу планування або відділу економічного аналізу та прогнозування, в компанії може виникнути необхідність найму додаткової робочої сили або ж скористатися послугами консалтингових компаній, які можуть надати необхідні консультативні послуги в цих напрямках. Також для формування джерел трудових ресурсів можна здійснити перерозподіл робочих обов'язків існуючих працівників.

Для впровадження пропозиції розроблено приблизний план необхідних організаційно-економічних заходів. Для реалізації сценарію необхідно виконати ряд робіт, порядок виконання та назначити відповідальних за їх виконання. Для цього було побудовано матрицю відповідальності (табл. 2.3).

Таблиця 2.3 – Матриця відповідальності (RACI Matrix*)

Завдання	Тривалість, дні	Виконавці						
		Директор	Менеджер в оптовій торгівлі 1	Менеджер в оптовій торгівлі 2	Менеджер зі збуту 1	Менеджер зі збуту 2	Менеджер зі збуту 3	Менеджер зі збуту 4
1	2	3	4	5	6	7	8	9
1. Визначення стратегії подальшого розвитку компанії	20	R	I	I	I	I	I	I
2. Розрахунок фінансових показників ефективності впровадження сценарного планування	7	R						
3. Затвердження плану організаційно-економічних заходів	7	R	I	I	I	I	I	I
4. Аналіз ринку та вивчення ринкових тенденцій	Постійний процес	A / I			R			
5. Аналіз конкурентів	7	A / I	R					
6. Аналіз постачальників	7	A / I		R				

Кінець таблиці 2.3

1	2	3	4	5	6	7	8	9
7. Ведення переговорів з постачальниками	20	A / I		R				
8. Розробка плану продажів	10	A / C / I	R					
9. Розробка плану закупівель	10	A / C / I		R				
10. Розробка плану маркетингових кампаній	20	A / I				R		
11. Розвиток мережі дистрибуції	15	A / I					R	
12. Організація роботи з клієнтами	7	A / I						R
13. Пошук нових клієнтів	Постійний процес	A / I						R
14. Організація процесу просування продукції на ринку	10	A / I					R	
15. Ведення обліку фінансових результатів	Постійний процес	R						
16. Контроль за ефективністю впровадження сценарного планування	Постійний процес	R						

* R (Responsible) – відповідальний за виконання роботи.

A (Accountable) – підзвітний, хто несе відповідальність та схвалює рішення.

C (Consulted) – зацікавлена сторона, яка може проконсультувати щодо завдання та надати експертну думку.

I (Informed) – проінформований, кому постійно звітують про виконання поставлених завдань.

Джерело: розроблено автором за методологією [36].

Як вже згадувалося, директор виконує також й обов’язки бухгалтера, тому деякі роботи, такі як ведення фінансового обліку та прорахунок показників, також покладаються на нього. Директору, який ухвалює всі рішення, працівники постійно звітують про виконання завдань. Сама організаційна структура не зміниться, але обов’язків в працівників може стати більше.

Припустимо, що роботи виконуватимуться від початку липня 2023-го року. Тоді, розподіливши всі обов’язки та визначивши приблизні терміни виконання, для наочності побудуємо діаграму Гантта (рис. 2.4).

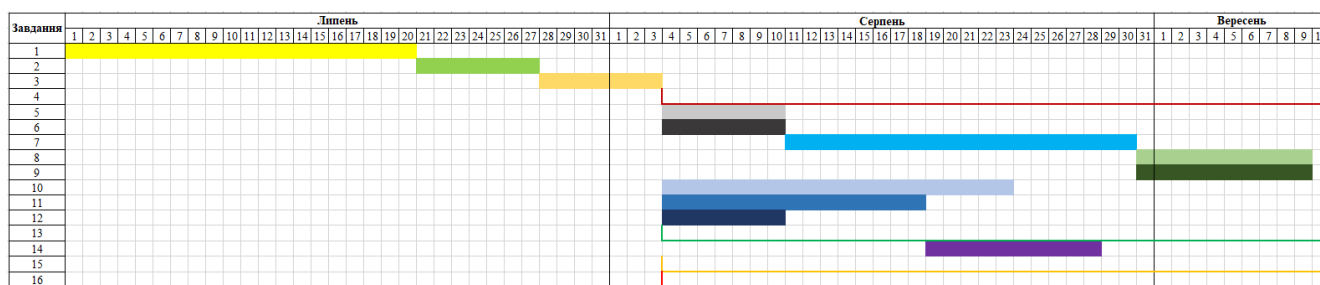


Рисунок 2.4 – Діаграма Ганта – календарний план виконання робіт (розроблений за прямим методом – планування «від початку до кінця»)

Джерело: Розроблено автором за методологією [13, с. 183-185].

З діаграми видно, що спочатку директор обирає стратегію, що буде направлена на подальший розвиток компанії ТОВ «БІОПРОДАКТ». Слід відзначити, що даний етап включає аналіз внутрішнього та зовнішнього середовищ бізнес-організації, визначення цілей і, власне, обрання стратегії. Після цього обираються ключові показники ефективності проєкту (KPI) та затверджується план організаційно-економічних заходів. Коли ці кроки виконані, можна переходити вже безпосередньо до виконання плану. З діаграми можна побачити, що деякі роботи можна виконувати паралельно, якщо виконавці різні, що може оптимізувати процес. Впровадження проєкту може зайняти приблизно 2,5 місяці.

Якщо ж говорити про схему процесу планування ТОВ «БІОПРОДАКТ», то вона значно модернізується (рис. 2.5). Зі схеми можна побачити, що процес планування ТОВ «БІОПРОДАКТ» охоплюватиме більше аспектів діяльності компанії, а не буде зосереджений лише на здійсненні основної діяльності. Процес планування буде більш ширшим та ґрунтовнішим.

На початкових етапах, на основі інформації про стан компанії та ринку, визначаються ключові фактори впливу та розробляються сценарії. Після вибору оптимального сценарію, починається етап його впровадження. Паралельно йде процес прогнозування і, з виявленням ризиків, приймаються альтернативні рішення із застосуванням відповідного сценарію реагування.

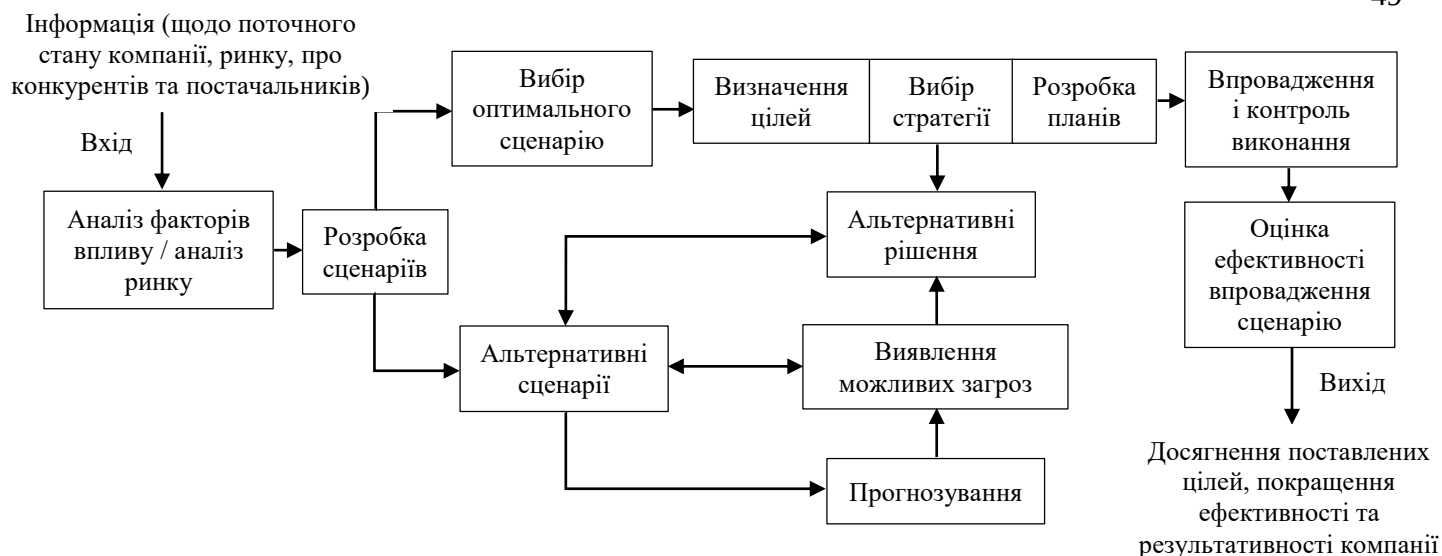


Рисунок 2.5 – Схема процесу планування діяльності бізнес-організації ТОВ «БІОПРОДАКТ» із впровадженням сценарного підходу

Джерело: розроблено автором.

На кожному з етапів залучаються працівники всіх відділів. На директорові лежить відповідальність щодо визначення цілей та стратегії, оцінка ефективності впровадження сценаріїв, а також регулювання та контроль виконання.

Щодо ефективності та результативності впровадження даного проєкту, то по результату бізнес-організація ТОВ «БІОПРОДАКТ» зможе досягти поставлених цілей, збільшити продажі та прибутки, підвищити свою конкурентоспроможність на ринку тощо. Враховуючи перелічені раніше недоліки наявної системи планування компанії, а саме інактивний підхід до планування, зосередженість лише на поточній діяльності підприємства, відсутність стратегії та планів як таких і, відповідно, планових документів, відсутність прогнозування тощо, то дана пропозиція допоможе позбутися цих недоліків. Процес планування в ТОВ «БІОПРОДАКТ» значно удосконалиться, адже воно охоплюватиме не тільки основному діяльність бізнес-організація, а й ті проблемні аспекти компанії, на які майже не звертається уваги. Тому даний проєкт буде успішним і вигідним компанії.

Як вже згадувалося, при розробці стратегій важливо враховувати можливі ризики і невизначеності. Для цього варто використати такий інструмент як карта ризиків, яка допомагає визначити потенційні ризики, класифікувати їх та визначити наслідки для проєкту та організації. Цей інструмент домагає систематизувати

інформацію про всі можливі ризики, з якими організація може зіткнутися. Враховуючи проаналізовані вище ризики та загрози діяльності компанії, було побудовано відповідну карту ризиків (за десятибальною шкалою оцінювання) для бізнес-організації ТОВ «БІОПРОДАКТ» (табл. 2.4).

Таблиця 2.4 – Карта ризиків ТОВ «БІОПРОДАКТ»

Категорія ризиків	Ризик	Імовірність										Рівень загрози
		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	
Зовнішні	Нестабільність політична ситуація в Україні									9		9
	Зростання рівня конкуренції								8			8
	Зменшення кількості населення							7				4
	Зменшення купівельної спроможності населення							7				5
	Впровадження можливостей e-commerce конкурентами		2									1
	Зменшення попиту на товари					5						3
Внутрішні	Практично відсутній власний капітал, залучення коштів із зовнішніх джерел фінансування				4							5
	Нехтування розвитком власного бренду			3								4
	Відсутність реклами, веб-сайту / сторінок в соціальних мережах						6					7
	Відсутність інвестицій в нові технології та інновації			3								4
	Слабкий вплив на ринкову ситуацію				4							1
	Низький рівень прогнозування та аналізу поточного стану компанії та ситуації на ринку							7				8

Джерело: розроблено автором на основі інформації цього розділу.

З карти ризиків можна зрозуміти, що найбільшу загрозу мають політичні та демографічні фактори, а також високий рівень конкуренції. Розробляючи майбутню стратегію, компанія «БІОПРОДАКТ» має врахувати ці ризики, а також звернути увагу на маркетингову ситуацію та поліпшити процес прогнозування діяльності компанії.

Таким чином, було проаналізовано сильні та слабкі сторони бізнес-організації ТОВ «БІОПРОДАКТ», а також визначено можливості та загрози ринкового середовища. На основі цього було ідентифіковано ряд проблем, головна

причина яких слабка система планування в компанії.

Для вирішення цієї проблеми було оцінено поточний стан планування в бізнес-організації та запропоновано розглянути компанією сценарний підхід до планування. Для цього було запропоновано методологічні кроки з його впровадження та необхідні для цього ресурси. Ці кроки дають можливість підприємству аналізувати різні можливі сценарії розвитку подій у майбутньому та розробляти оптимальні плани дій, щоб успішно працювати в різних ринкових умовах. Досвід вітчизняних та міжнародних компанії показав, що без сценарного планування вони змушені були приймати складні рішення в умовах економічної кризи, до якої не були готові.

Для впровадження проєкту було проаналізовано можливі ризики, розписано варіанти необхідних робіт для реалізації сценарію, визначено необхідні ресурси та відповідальні, а також приблизний термін його реалізації та результати впровадження даної пропозиції. У результаті з'ясовано, що проєкт є успішним та вигідним для бізнес-організації ТОВ «БІОПРОДАКТ».

ВИСНОВКИ

У ході проведеного дослідження в даній кваліфікаційній бакалаврській роботі було одержано такі висновки та результати:

Планування – є первинним і найосновнішим етапом циклу менеджменту. Це відповідальний процес і правильне уявлення про елементи планування, типи планів забезпечать результативність діяльності бізнес-організації, її конкурентоспроможність на ринку та довгострокове успішне функціонування.

Бізнес-організаціям слід ретельно планувати свою діяльність відповідно до поставлених цілей та прогнозувати свою діяльність з урахуванням непередбачуваних ситуацій, а саме мінливості зовнішнього середовища. Якщо компанія матиме правильну чітко сформульовану стратегію, вона зменшить ризики невдалого прийняття рішень через вплив чинників. Вдало обрана стратегія допоможе швидкому адаптуванню підприємства до змін.

Планування допомагає провести детальний аналіз організації та її ринкового середовища, аби обрати та впровадити ефективну стратегію розвитку. Під час планування, особливо на початкових його етапах, слід застосувати сучасні підходи та методології планування. Їх ефективність доведена як малими організаціями, так і провідними компаніями світу. Для кращого ефекту досягнення цілей рекомендовано застосовувати існуючі методи в комбінації. Щоб знизити ризики в умовах невизначеності, необхідно розробити певний план дій у такій ситуації, застосувавши сценарний підхід до планування.

ТОВ «БІОПРОДАКТ» – це українська компанія, що займається оптовою торгівлею шпалер. Метою діяльності компанії є забезпечення клієнтів широким асортиментним вибором якісних шпалер за доступними цінами.

Компанія «БІОПРОДАКТ» ефективно управляє своїми фінансами й за 2022 рік змогла не тільки втриматися на ринку, а й поступово відновити свою діяльність, покращуючи свої фінансові показники. Організація зосереджена на імпорتنій діяльності з метою реалізації товару на внутрішньому ринку України.

ТОВ «БІОПРОДАКТ» знаходиться під впливом ряду факторів зовнішнього середовища, що особливо серйозно відобразилося на діяльності компанії навесні

2022 року. Проте компанія змогла вчасно зреагувати на різкі зміни бізнес-середовища та почала адаптуватися до них, поступово нарощуючи свій товарооборот.

Під час аналізу сильних та слабких сторін бізнес-організації ТОВ «БІОПРОДАКТ», а також визначивши можливості та загрози ринкового середовища, було ідентифіковано ряд проблем, головна причина яких слабка система планування в організації. У компанії ТОВ «БІОПРОДАКТ» процес планування здійснюється неналежним чином, що спричиняє багато негативних наслідків.

Оцінивши поточний стан процесу планування бізнес-організації ТОВ «БІОПРОДАКТ», запропоновано розглянути компанією сценарний підхід до планування. Для цього було запропоновано методологічні кроки з його впровадження та необхідні для цього ресурси. Ці кроки дають можливість підприємству аналізувати різні можливі сценарії розвитку подій у майбутньому та розробляти оптимальні плани дій, щоб успішно функціонувати в різних ринкових умовах.

Для впровадження проєкту було проаналізовано можливі ризики, розписано варіанти необхідних робіт для реалізації сценарію та порядок їх виконання, визначено необхідні ресурси, відповідальних і приблизний термін його реалізації. Проведеним аналізом визначено, що проєкт є успішним та вигідним для бізнес-організації.

Отже, важливість ретельного процесу планування діяльності в бізнес-організаціях доведена цим дослідженням. Якщо в компанії буде відсутнє належне планування її діяльності, то у майбутньому це може спричинити ряд негативних наслідків. Під час планування на кожному з його етапів використовуються різноманітні підходи та методології, оскільки вони значно полегшують цей процес. Найбільш актуальним в сьогоденні реаліях ведення бізнесу є сценарний підхід до планування, який дає можливість компаніям спрогнозувати різні варіації (сценарії) розвитку подій у майбутньому та завчасно підготуватися до можливих викликів та спричинених ними ризиків зовнішнього середовища.

Даною кваліфікаційною бакалаврською роботою обґрунтовано теоретичні засади й наведено практично-прикладні рекомендації щодо вдосконалення процесу планування діяльності бізнес-організації в сучасних умовах.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Соболь В. М., Багацький В. М. Менеджмент: навч.-метод. посіб. для самост. вивч. дисц. Київ: КНЕУ, 2005. 227 с.
2. Щербина О. В. Менеджмент. Презентаційний курс: навч. посіб. Київ: КНЕУ, 2012. 229 с.
3. Mintzberg H. The Rise and Fall of Strategic Planning. Prentice Hall / Fictional Times an imprint of Person Education Limited. London, 2016. 480 p.
4. Свистович М.Б. Сутність та основні поняття стратегічного планування. НАДУ. 6 с.
5. Планування зовнішньоекономічної діяльності: сутність, цілі та планування. Реферат. URL: <https://osvita.ua/vnz/reports/management/15421/> (Дата звернення: 10.02.2023)
6. Біліченко В. В., Романюк С. О. Методичні вказівки до виконання практичних робіт «Стратегії сталого розвитку транспорту». URL: https://web.posibnyky.vntu.edu.ua/fmbt/bilichenko6_metovkaz_prakt_strategstalrozvitku/p4.html (Дата звернення: 15.02.2023)
7. Жуковська Л. Е., Борисевич Є. Г., Стрельчук Є. М. Теорія організації: навч. посіб. Одеса: ОНАЗ ім. О. С. Попова, 2011. 148 с.
8. Основні елементи системи планування. URL: <https://kazedu.com/referat/198884> (Дата звернення: 16.02.2023)
9. Проблема планування діяльності підприємства у невизначених умовах сучасного бізнес середовища. URL: http://elartu.tntu.edu.ua/bitstream/123456789/14108/2/Conf_2009v2_Simko_Iu-Problemy_planuvannia_diialnosti_214.pdf (Дата звернення: 12.02.2023)
10. COVID-19: вплив на електронну комерцію. URL: <https://yur-gazeta.com/publications/practice/medichne-pravo-farmacevtika/covid19-vpliv-na-elektronnu-komerciyu.html> (Дата звернення: 20.02.2023)
11. Омеляненко Т.В., Дротік І., Бакота Х. Релокаційні та продуктові стратегічні рішення у сфері операцій: вітчизняний досвід-2022. Матеріали VI Міжнародної науково-практичної конференції. Київ: КНЕУ, 2022. с. 220-224. URL:

https://ir.kneu.edu.ua/bitstream/handle/2010/39113/sism_22-64.pdf?sequence=1&isAllo wed=y

12. Стан та потреби бізнесу в Україні: секторальний розріз, вересень 2022. URL: <https://business.diia.gov.ua/cases/novini/stan-ta-potrebi-biznesu-v-ukraini-sektoralnij-rozriz-veresen-2022> (Дата звернення: 20.02.2023)

13. Омеляненко, Т. В. Операційний менеджмент: навч. посіб. Київ: КНЕУ, 2009. 478 с.

14. Planning in Management: Strategic, Tactical, and Operational Plans. URL: <https://blog.udemy.com/planning-in-management/> (Дата звернення: 22.02.2023)

15. Planning Techniques. URL: <https://www.accipio.com/eleadership/mod/wiki/view.php?id=1639> (Дата звернення: 22.02.2023)

16. Перфілова О.Є. Проблеми та особливості впровадження SWOT-аналізу в практику стратегічного планування вітчизняних підприємств. Львівський національний університет імені Івана Франка, 2008. с. 77-84

17. What Is a PEST Analysis? URL: <https://www.businessnewsdaily.com/5512-pest-analysis-definition-examples-template.html> (Дата звернення: 18.02.2023)

18. Що таке PEST-аналіз. URL: <https://business.diia.gov.ua/handbook/marketing/so-take-pest-analiz> (Дата звернення: 18.02.2023)

19. Стратегічне планування, або як обрати вектор для зростання бізнесу під час кризи / Kyivstar Business Hub. URL: <https://hub.kyivstar.ua/news/strategichne-planuvannya-abo-yak-obraty-vektor-dlya-zrostannya-biznesu-pid-chas-kryzy/> (Дата звернення: 23.02.2023)

20. What Is the Growth Share Matrix? URL: <https://www.bcg.com/about/overview/our-history/growth-share-matrix> (Дата звернення: 23.02.2023)

21. Кононенко Г.І. Ринкова концепція конкурентних переваг: традиційний та інноваційний аспекти. КНУТД, 2016. с. 392-395

22. Шершньова З. Є. Стратегічне управління: підручник. 2-ге вид., перероб. і доп. Київ: КНЕУ, 2004. 699 с.

23. The Office of Strategy Management. URL: <https://hbr.org/2005/10/the-office-of-strategy-management> (Дата звернення: 26.02.2023)

24. MBO, BSC, PM, OKR. URL: <https://it-enterprise.com/knowledge-base/technology-innovation/mvo-bsc-pm-okr-i-drugie-metody-upravlenija-po-celjam> (Дата звернення: 26.02.2023)

25. A Brief History of Goal Management: From MBO to SMART, KPI, and OKR. URL: <https://blog.trginternational.com/a-brief-history-of-goal-management#:~:text=4%20commonly%20used%20goal%20management%20approaches&text=Today%2C%20we%20will%20only%20look,SMART%2C%20KPI%2C%20and%20OKR> (Дата звернення: 26.02.2023)

26. Everything You Need to Know About SMART Goals. URL: <https://www.achieveit.com/resources/blog/everything-you-need-to-know-about-smart-goals/> (Дата звернення: 26.02.2023)

27. Пан Л. В. Збалансована система показників як інструмент ефективного управління стратегією організації. 2003. 8 с.

28. Approaches to Management Planning. URL: <https://indiafreenotes.com/approaches-to-management-planning/> (Дата звернення: 02.03.2023)

29. Давидова О.Ю. Сценарне моделювання – оптимальний підхід до планування. Харківський державний університет харчування та торгівлі, 2014. с. 493-498

30. Scenario Planning: Strategy, Steps and Practical Examples. URL: <https://www.netsuite.com/portal/resource/articles/financial-management/scenario-planning.shtml> (Дата звернення: 08.03.2023)

31. Філіп Котлер, Джон Касліоне Бізнес в умовах хаосу: Менеджмент і маркетинг в епоху глобальних потрясінь. АМАСОМ, підрозділ American Management Association. 2016. 224 с.

32. Мінекономіки попередньо оцінює падіння ВВП в 2022 році на рівні 30,4%. URL: <https://www.me.gov.ua/News/Detail?lang=uk-UA&id=4470bafb-5243->

[4cb2-a573-5ba15d9c8107&title=MinekonomikiPoperedno](#) (Дата звернення: 14.04.2023)

33. Романчук О. І., Біляк Т. О. Перспективи розвитку інтернет-торгівлі в Україні. Житомирський державний технологічний університет. 2 с.

34. Вплив війни на інтернет-торгівлю: як змінювалися онлайн-продажі рітейлерів протягом I півріччя 2022 року. URL: <https://rau.ua/novyni/vpliv-vijni-na-internet/> (Дата звернення: 20.04.2023)

35. Мешко Н. П., Колесник В. В. Сценарний підхід в стратегічному управлінні зовнішньоекономічною діяльністю металургійних підприємств. Дніпровський національний університет ім. О. Гончара. Ефективна економіка. 2017. № 12.

36. Матриця відповідальності (RACI Matrix). URL: <https://www.maxzosim.com/about-me/> (Дата звернення: 25.04.2023)

ДОДАТКИ

Додаток А.1

Додаток 1
до Національного положення (стандарту)
бухгалтерського обліку 25 "Спрощена фінансова
звітність"
(пункт 5 розділу І)

ДОКУМЕНТ ПРИЙНЯТО

Фінансова звітність малого підприємства

Підприємство	Дата(рік,місяць,число)	Коди		
		2021	01	01
ТОВАРИСТВО З ОБМЕЖЕНОЮ ВІДПОВІДАЛЬНІСТЮ "БІОПРОДАКТ"	за ЄДРПОУ	40806039		
Територія КИЇВСЬКА	за КОАТУУ	3222485901		
Організаційно-правова форма господарювання Товариство з обмеженою відповідальністю	за КОПФГ	240		
Вид економічної діяльності Оброблення та видалення безпечних відходів	за КВЕД	46.90		
Середня кількість працівників, осіб 7				
Одиниця виміру: тис. грн. з одним десятковим знаком				
Адреса, телефон вулиця КРИШТАЛЕВА, буд. 4, с. ПЕТРОПАВЛІВСЬКА БОРЩАГІВКА, КІЄВО-СВЯТОШІНСЬКИЙ РАЙОН, КИЇВСЬКА обл., 08130		0963520644		

1.Баланс на 31 грудня 2020 р.

Актив		Код	На початок	На кінець
1		рядка	звітного року	звітного періоду
2		3	4	5
I. Необоротні активи				
Нематеріальні активи	1000	-	-	-
первісна вартість	1001	-	-	-
накопичена амортизація	1002	(-)	(-)	(-)
Незавершені капітальні інвестиції	1005	-	-	1 741,8
Основні засоби :	1010	5,7	7,3	7,3
первісна вартість	1011	13,8	15,4	15,4
знос	1012	(8,1)	(8,1)	(8,1)
Довгострокові біологічні активи	1020	-	-	-
Довгострокові фінансові інвестиції	1030	-	-	-
Інші необоротні активи	1090	-	-	-
Усього за розділом I	1095	5,7	1 749,1	1 749,1
II. Оборотні активи				
Запаси :	1100	14 506,0	12 956,1	12 956,1
у тому числі готова продукція	1103	14 506,0	12 948,3	12 948,3
Поточні біологічні активи	1110	-	-	-
Дебіторська заборгованість за продукцію, товари, роботи, послуги	1125	5 095,0	7 508,0	7 508,0
Дебіторська заборгованість за розрахунками з бюджетом	1135	2 919,0	2 711,1	2 711,1
у тому числі з податку на прибуток	1136	288,8	288,8	288,8
Інша поточна дебіторська заборгованість	1155	7,5	1 103,3	1 103,3
Поточні фінансові інвестиції	1160	-	-	-
Гроші та їх еквіваленти	1165	786,4	766,3	766,3
Витрати майбутніх періодів	1170	3,5	7,6	7,6
Інші оборотні активи	1190	240,1	833,3	833,3
Усього за розділом II	1195	23 557,5	25 885,7	25 885,7
III. Необоротні активи, утримувані для продажу, та групи вибуття	1200	-	-	-
Баланс	1300	23 563,2	27 634,8	27 634,8

Пасив	Код рядка	На початок звітнього року	На кінець звітнього періоду
1	2	3	4
I. Власний капітал			
Зареєстрований (пайовий) капітал	1400	50,0	500,0
Додатковий капітал	1410	-	-
Резервний капітал	1415	-	-
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	1420	1 294,4	(6 090,8)
Неоплачений капітал	1425	(41,9)	(491,9)
Усього за розділом I	1495	1 302,5	(6 082,7)
II. Довгострокові зобов'язання, цільове фінансування та забезпечення	1595	-	30,4
III. Поточні зобов'язання			
Короткострокові кредити банків	1600	-	-
Поточна кредиторська заборгованість за:			
довгостроковими зобов'язаннями	1610	-	-
товари, роботи, послуги	1615	17 797,6	24 431,5
розрахунками з бюджетом	1620	-	-
у тому числі з податку на прибуток	1621	-	-
розрахунками зі страхування	1625	-	-
розрахунками з оплати праці	1630	-	-
Доходи майбутніх періодів	1665	-	-
Інші поточні зобов'язання	1690	4 463,1	9 255,6
Усього за розділом III	1695	22 260,7	33 687,1
IV. Зобов'язання, пов'язані з необоротними активами, утримуваними для продажу, та групами вибуття	1700	-	-
Баланс	1900	23 563,2	27 634,8

2. Звіт про фінансові результати
за Рік 2020 р.

Форма № 2-м Код за ДКУД 1801007

Стаття	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	3	4
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	2000	37 399,0	26 758,2
Інші операційні доходи	2120	1 171,8	3 699,2
Інші доходи	2240	-	0,9
Разом доходи (2000 + 2120 + 2240)	2280	38 570,8	30 458,3
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	2050	(35 017,7)	(24 857,7)
Інші операційні витрати	2180	(11 304,9)	(3 628,3)
Інші витрати	2270	(-)	(-)
Разом витрати (2050 + 2180 + 2270)	2285	(46 322,6)	(28 486,0)
Фінансовий результат до оподаткування (2280 – 2285)	2290	(7 751,8)	1 972,3
Податок на прибуток	2300	(-)	(279,9)
Чистий прибуток (збиток) (2290 – 2300)	2350	(7 751,8)	1 692,4

Керівник

Головний бухгалтер

(підпис)

(підпис)

ЕП ЯЛАНСЬКА
ЛЮДМИЛА
ПАВЛІВНА

ЯЛАНСЬКА ЛЮДМИЛА ПАВЛІВНА

(ініціали, прізвище)

ЯЛАНСЬКА ЛЮДМИЛА ПАВЛІВНА

(ініціали, прізвище)

Додаток А.2

Додаток 1
до Національного положення (стандарту)
бухгалтерського обліку 25 "Спрощена фінансова
звітність"
(пункт 4 розділу І).

ДОКУМЕНТ ПРИЙНЯТО

Фінансова звітність малого підприємства

Підприємство

ТОВАРИСТВО З ОБМЕЖЕНОЮ ВІДПОВІДАЛЬНІСТЮ "БІОПРОДАКТ"

Територія КИЇВСЬКА

Організаційно-правова форма господарювання Товариство з обмеженою відповідальністю

Вид економічної діяльності Неспеціалізована оптова торгівля

Середня кількість працівників, осіб 7

Одиниця виміру: тис. грн. з одним десятковим знаком

Адреса, телефон вулиця КРИШТАЛЕВА, буд. 4, с. ПЕТРОПАВЛІВСЬКА БОРЩАГІВКА, БУЧАНСЬКИЙ РАЙОН, КИЇВСЬКА обл., 08130

Дата (рік, місяць, число)

за ЄДРПОУ

за КАТОТТГ

за КОПФГ

за КВЕД

Коди		
2022	01	01
40806039		
UA32080050010035667		
240		
46.90		

0963520644

1. Баланс на 31 грудня 2021 р.

Актив	Форма № 1-м Код за ДКУД		1801006
	Код рядка	На початок звітного року	На кінець звітного періоду
1	2	3	4
I. Необоротні активи			
Нематеріальні активи	1000	-	-
Первісна вартість	1001	-	-
Накопичена амортизація	1002	(-)	(-)
Незавершені капітальні інвестиції	1005	1 741,8	-
Основні засоби :	1010	7,3	7,3
первісна вартість	1011	15,4	15,4
знос	1012	(8,1)	(8,1)
Довгострокові біологічні активи	1020	-	-
Довгострокові фінансові інвестиції	1030	-	-
Інші необоротні активи	1090	-	-
Усього за розділом I	1095	1 749,1	7,3
II. Оборотні активи			
Запаси :	1100	12 956,1	19 628,1
у тому числі готова продукція	1103	12 948,3	19 628,1
Поточні біологічні активи	1110	-	-
Дебіторська заборгованість за продукцію, товари, роботи, послуги	1125	7 508,0	2 617,2
Дебіторська заборгованість за розрахунками з бюджетом	1135	2 711,1	1 500,8
у тому числі з податку на прибуток	1136	288,8	288,8
Інша поточна дебіторська заборгованість	1155	1 103,3	1 730,8
Поточні фінансові інвестиції	1160	-	-
Гроші та їх еквіваленти	1165	766,3	647,4
Витрати майбутніх періодів	1170	7,6	6,9
Інші оборотні активи	1190	833,3	2 663,2
Усього за розділом II	1195	25 885,7	28 794,4
III. Необоротні активи, утримувані для продажу, та групи вибуття	1200	-	-
Баланс	1300	27 634,8	28 801,7



Пасив	Код рядка	На початок звітнього року	На кінець звітнього періоду
1	2	3	4
I. Власний капітал			
Зареєстрований (пайовий) капітал	1400	500,0	500,0
Додатковий капітал	1410	-	-
Резервний капітал	1415	-	-
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	1420	(6 090,8)	(3 952,6)
Неоплачений капітал	1425	(491,9)	(491,9)
Усього за розділом I	1495	(6 082,7)	(3 944,5)
II. Довгострокові зобов'язання, цільове фінансування та забезпечення	1595	30,4	9,1
III. Поточні зобов'язання			
Короткострокові кредити банків	1600	-	-
Поточна кредиторська заборгованість за:			
довгостроковими зобов'язаннями	1610	-	-
товари, роботи, послуги	1615	24 431,5	12 716,7
розрахунками з бюджетом	1620	-	-
у тому числі з податку на прибуток	1621	-	-
розрахунками зі страхування	1625	-	-
розрахунками з оплати праці	1630	-	-
Доходи майбутніх періодів	1665	-	-
Інші поточні зобов'язання	1690	9 255,6	20 020,4
Усього за розділом III	1695	33 687,1	32 737,1
IV. Зобов'язання, пов'язані з необоротними активами, утримуваними для продажу, та групами вибуття	1700	-	-
Баланс	1900	27 634,8	28 801,7

2. Звіт про фінансові результати
за Рік 2021 р.

Стаття	Код рядка	Форма № 2-м За звітний період	Код за ДКУД За аналогічний період попереднього року
1	2	3	4
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	2000	37 219,4	37 399,0
Інші операційні доходи	2120	1 928,8	1 171,8
Інші доходи	2240	-	-
Разом доходи (2000 + 2120 + 2240)	2280	39 148,2	38 570,8
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	2050	(33 140,4)	(35 017,7)
Інші операційні витрати	2180	(3 680,2)	(11 304,9)
Інші витрати	2270	(-)	(-)
Разом витрати (2050 + 2180 + 2270)	2285	(36 820,6)	(46 322,6)
Фінансовий результат до оподаткування (2280 – 2285)	2290	2 327,6	(7 751,8)
Податок на прибуток	2300	(-)	(-)
Чистий прибуток (збиток) (2290 – 2300)	2350	2 327,6	(7 751,8)

Керівник

Головний бухгалтер

(підпис)

(підпис)

ЕП ЯЛАНСЬКА
ЛЮДМИЛА
ПАВЛІВНА

ЛЮДМИЛА ЯЛАНСЬКА

(ініціали, прізвище)

ЛЮДМИЛА ЯЛАНСЬКА

(ініціали, прізвище)

¹ Кодифікатор адміністративно-територіальних одиниць та територій територіальних громад



Додаток 1

до Національного положення (стандарту)
бухгалтерського обліку 25 "Спрощена фінансова
звітність"
(пункт 4 розділу I)

ДОКУМЕНТ ПРИЙНЯТО

Фінансова звітність малого підприємства

Підприємство

ТОВАРИСТВО З ОБМЕЖЕНОЮ ВІДПОВІДАЛЬНІСТЮ "БІОПРОДАКТ"

Дата(рік,місяць,число)

за ЄДРПОУ

за КАТОТТГ

за КОПФГ

за КВЕД

Коди		
2023	01	01
40806039		
UA32080050010035667		
240		
46.90		

Територія КИЇВСЬКА

Організаційно-правова форма господарювання Товариство з обмеженою відповідальністю

Вид економічної діяльності Оброблення та видалення безпечних відходів

Середня кількість працівників, осіб 7

Одиниця виміру: тис. грн. з одним десятковим знаком

Адреса, телефон вулиця КРИШТАЛЕВА, буд. 4, с. ПЕТРОПАВЛІВСЬКА БОРЩАГІВКА, КИЄВО-СВЯТОШІНСЬКИЙ РАЙОН, КИЇВСЬКА обл., 08130

0963520644

1.Баланс на 31 грудня 2022 р.

Форма № 1-м

Код за ДКУД

1801006

Актив	Код рядка	На початок звітного року	На кінець звітного періоду
1	2	3	4
I. Необоротні активи			
Нематеріальні активи	1000	-	-
Первісна вартість	1001	-	-
Накопичена амортизація	1002	(-)	(-)
Незавершені капітальні інвестиції	1005	-	-
Основні засоби :	1010	7,3	7,3
первісна вартість	1011	15,4	15,4
знос	1012	(8,1)	(8,1)
Довгострокові біологічні активи	1020	-	-
Довгострокові фінансові інвестиції	1030	-	-
Інші необоротні активи	1090	-	-
Усього за розділом I	1095	7,3	7,3
II. Оборотні активи			
Запаси :	1100	19 628,1	5 281,8
у тому числі готова продукція	1103	19 628,1	5 281,8
Поточні біологічні активи	1110	-	-
Дебіторська заборгованість за продукцію, товари, роботи, послуги	1125	2 617,2	2 183,9
Дебіторська заборгованість за розрахунками з бюджетом	1135	1 500,8	1 415,5
у тому числі з податку на прибуток	1136	288,8	288,8
Інша поточна дебіторська заборгованість	1155	1 730,8	2 530,4
Поточні фінансові інвестиції	1160	-	-
Гроші та їх еквіваленти	1165	647,4	703,0
Витрати майбутніх періодів	1170	6,9	8,2
Інші оборотні активи	1190	2 663,2	-
Усього за розділом II	1195	28 794,4	12 122,8
III. Необоротні активи, утримувані для продажу, та групи вибуття	1200	-	-
Баланс	1300	28 801,7	12 130,1

Пасив	Код рядка	На початок звітнього року	На кінець звітнього періоду
1	2	3	4
I. Власний капітал			
Зареєстрований (пайовий) капітал	1400	500,0	500,0
Додатковий капітал	1410	-	-
Резервний капітал	1415	-	-
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	1420	(3 952,6)	(7 456,4)
Неоплачений капітал	1425	(491,9)	(491,9)
Усього за розділом I	1495	(3 944,5)	(7 448,3)
II. Довгострокові зобов'язання, цільове фінансування та забезпечення	1595	9,1	-
III. Поточні зобов'язання			
Короткострокові кредити банків	1600	-	-
Поточна кредиторська заборгованість за:			
довгостроковими зобов'язаннями	1610	-	-
товари, роботи, послуги	1615	12 716,7	15 672,7
розрахунками з бюджетом	1620	-	-
у тому числі з податку на прибуток	1621	-	-
розрахунками зі страхування	1625	-	-
розрахунками з оплати праці	1630	-	-
Доходи майбутніх періодів	1665	-	-
Інші поточні зобов'язання	1690	20 020,4	3 905,7
Усього за розділом III	1695	32 737,1	19 578,4
IV. Зобов'язання, пов'язані з необоротними активами, утримуваними для продажу, та групами вибуття	1700	-	-
Баланс	1900	28 801,7	12 130,1

2. Звіт про фінансові результати
за Рік 2022 р.

Форма № 2-м Код за ДКУД 1801007

Стаття	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	3	4
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	2000	28 311,7	37 219,4
Інші операційні доходи	2120	686,2	1 928,8
Інші доходи	2240	-	-
Разом доходи (2000 + 2120 + 2240)	2280	28 997,9	39 148,2
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	2050	(27 313,2)	(33 140,4)
Інші операційні витрати	2180	(5 288,5)	(3 680,2)
Інші витрати	2270	(-)	(-)
Разом витрати (2050 + 2180 + 2270)	2285	(32 601,7)	(36 820,6)
Фінансовий результат до оподаткування (2280 – 2285)	2290	(3 603,8)	2 327,6
Податок на прибуток	2300	(-)	(-)
Чистий прибуток (збиток) (2290 – 2300)	2350	(3 603,8)	2 327,6

Керівник

Головний бухгалтер

(підпис)

(підпис)

ЕП ЯЛАНСЬКА
ЛЮДМИЛА
ПАВЛІВНА

ЛЮДМИЛА ЯЛАНСЬКА

(ініціали, прізвище)

ЛЮДМИЛА ЯЛАНСЬКА

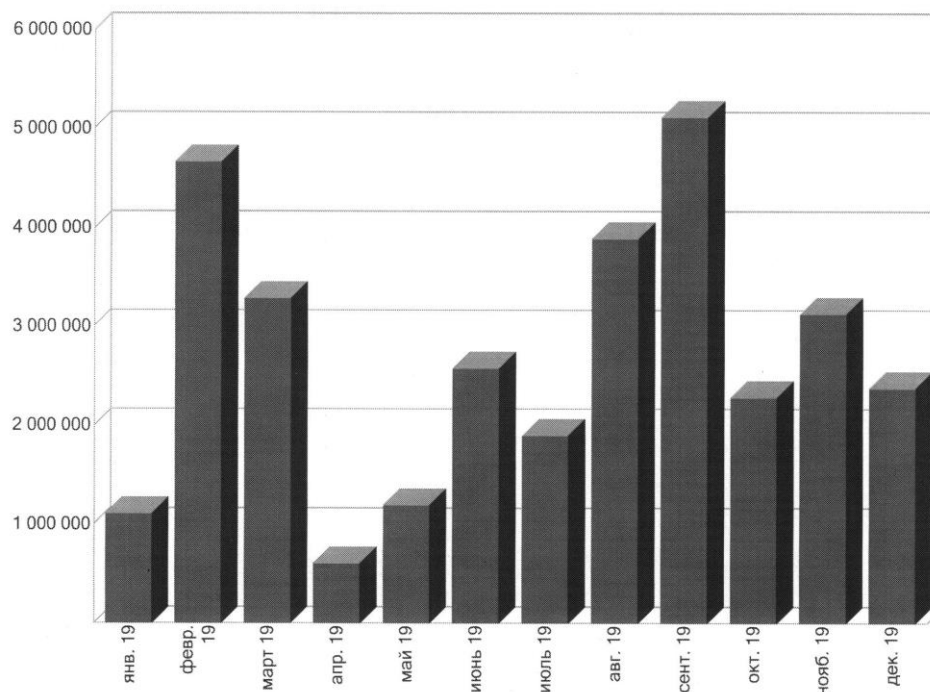
(ініціали, прізвище)

¹ Кодифікатор адміністративно-територіальних одиниць та територій територіальних громад

ТОВ "БІОПРОДАКТ"

Продажи по номенклатурным группам за 2019 г.

Сумма продаж включает НДС



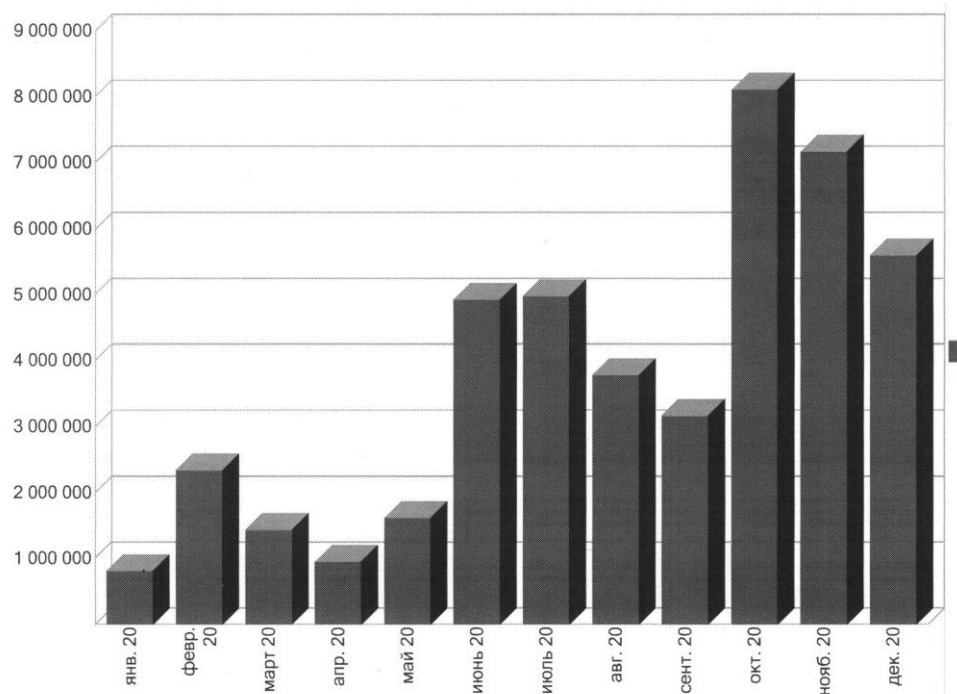
Номенклатурная группа	янв. 19	февр. 19	март 19	апр. 19	май 19	июнь 19	июль 19	авг. 19
	1 105 384	4 665 155	3 283 932	605 088	1 195 104	2 576 553	1 898 331	3 890 476
Итого	1 105 384	4 665 155	3 283 932	605 088	1 195 104	2 576 553	1 898 331	3 890 476

сент. 19	окт. 19	нояб. 19	дек. 19
5 110 554	2 280 464	3 124 049	2 374 755
5 110 554	2 280 464	3 124 049	2 374 755

ТОВ "БІОПРОДАКТ"

Продажи по номенклатурным группам за 2020 г.

Сумма продаж включает НДС



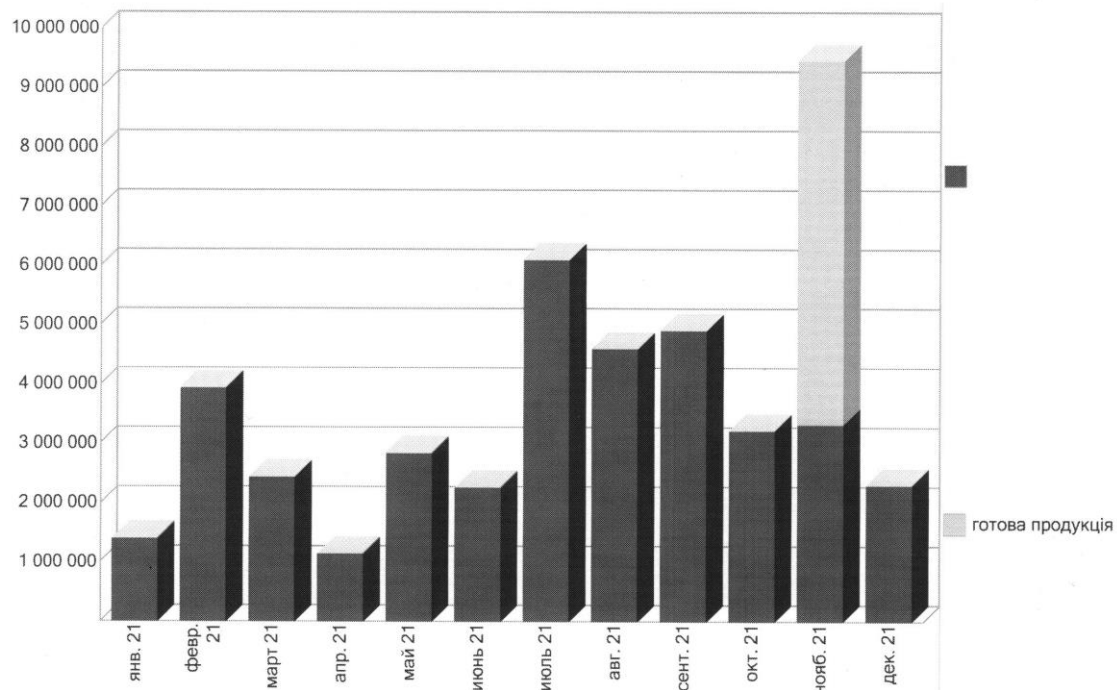
Номенклатурная группа	янв. 20	февр. 20	март 20	апр. 20	май 20	июнь 20	июль 20	авг. 20
	806 905	2 338 299	1 433 154	953 578	1 621 703	4 921 814	4 979 742	3 780 149
Итого	806 905	2 338 299	1 433 154	953 578	1 621 703	4 921 814	4 979 742	3 780 149

сент. 20	окт. 20	нояб. 20	дек. 20
3 165 385	8 108 372	7 170 421	5 599 231
3 165 385	8 108 372	7 170 421	5 599 231

ТОВ "БІОПРОДАКТ"

Продажи по номенклатурным группам за 2021 г.

Сумма продаж включает НДС



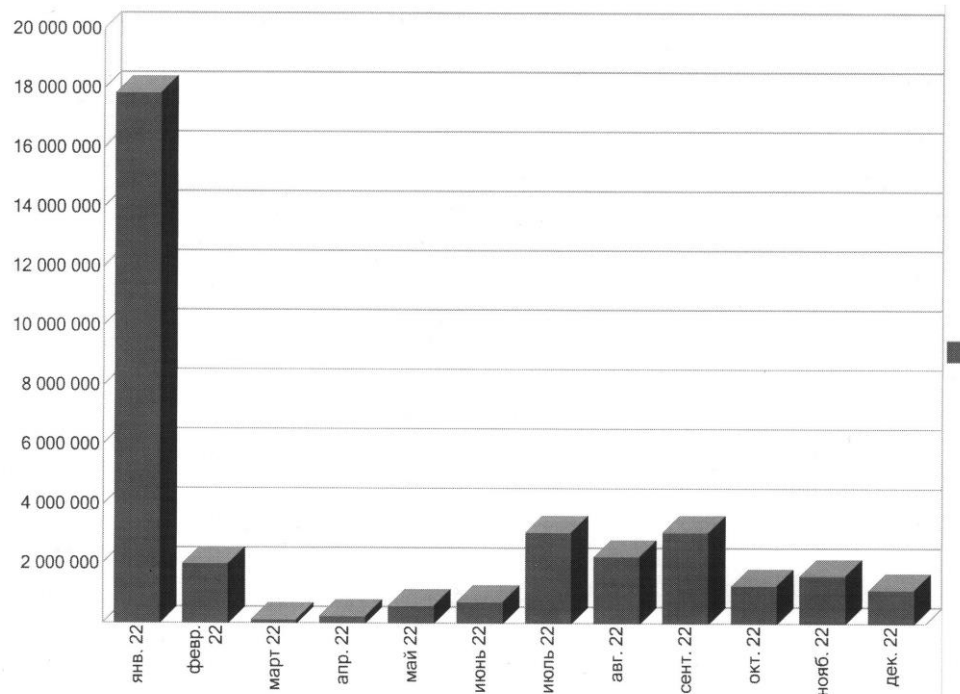
Номенклатурная группа	янв. 21	февр. 21	март 21	апр. 21	май 21	июнь 21	июль 21	авг. 21
	1 406 678	3 942 627	2 443 160	1 152 028	2 841 950	2 270 740	6 101 072	4 604 859
готова продукция								
Итого	1 406 678	3 942 627	2 443 160	1 152 028	2 841 950	2 270 740	6 101 072	4 604 859

сент. 21	окт. 21	нояб. 21	дек. 21
4 909 988	3 224 204	3 328 697	2 307 098
		6 130 200	
4 909 988	3 224 204	9 458 897	2 307 098

ТОВ "БІОПРОДАКТ"

Продажи по номенклатурным группам за 2022 г.

Сумма продаж включает НДС



Номенклатурная группа	янв. 22	февр. 22	март 22	апр. 22	май 22	июнь 22	июль 22	авг. 22
	17 864 003	2 005 882	120 000	232 696	584 099	715 679	3 074 794	2 261 987
Итого	17 864 003	2 005 882	120 000	232 696	584 099	715 679	3 074 794	2 261 987

сент. 22	окт. 22	нояб. 22	дек. 22
3 084 971	1 283 096	1 614 320	1 132 521
3 084 971	1 283 096	1 614 320	1 132 521

ТОВ "БІОПРОДАКТ"

Оборотно-сальдовая ведомость по счету 281 за 2022 г.

Счет Налоговое назначение Номенклатура	Показатели	Сальдо на начало периода		Обороты за период		Сальдо на конец периода	
		Дебет	Кредит	Дебет	Кредит	Дебет	Кредит
281	БУ	19 628 120,05		12 966 852,91	27 313 218,47	5 281 754,49	
	Кол.	118 463,370		53 763,000	150 102,370	22 124,000	
Опод. ПДВ	БУ	19 628 120,05		12 966 852,91	27 313 218,47	5 281 754,49	
	Кол.	118 463,370		53 763,000	150 102,370	22 124,000	
\	БУ	2 985,82			2 985,82		
	Кол.	40,000			40,000		
EURO 3000 Vlies Kleber 200g	БУ	4 667,78			4 667,78		
	Кол.	133,000			133,000		
EURO 3000 Vlies Kleber 200g	БУ	32 452,13			32 452,13		
	Кол.	938,000			938,000		
Бордюри	БУ	45,98			45,98		
	Кол.	1,000			1,000		
Бордюри	БУ			127,70	127,70		
	Кол.			2,000	2,000		
Бордюри 3,30m*0.70m	БУ			359,97	359,97		
	Кол.			2,000	2,000		
Зразки шпалер зшиті у каталоги	БУ			5 216,86		5 216,86	
	Кол.			7,000		7,000	
Зразки шпалер зшиті у каталоги	БУ	723,67			723,67		
	Кол.	11,000			11,000		
Зразки шпалер зшиті у каталоги	БУ	1 007,46			1 007,46		
	Кол.	15,000			15,000		
Зразки шпалер зшиті у каталоги	БУ	2 987,74			2 987,74		
	Кол.	35,000			35,000		
Зразки шпалер зшиті у каталоги	БУ	3 073,10			3 073,10		
	Кол.	36,000			36,000		
Зразки шпалер зшиті у каталоги	БУ	613,86			613,86		
	Кол.	9,000			9,000		
Зразки шпалер зшиті у каталоги	БУ	3 664,41			3 664,41		
	Кол.	54,000			54,000		
Зразки шпалер зшиті у каталоги	БУ	475,02			475,02		
	Кол.	7,000			7,000		
Зразки шпалер зшиті у каталоги	БУ	263,79			263,79		
	Кол.	4,000			4,000		
Зразки шпалер зшиті у каталоги	БУ	1 234,98			1 234,98		
	Кол.	15,000			15,000		
Зразки шпалер зшиті у каталоги	БУ	1 513,31			1 513,31		
	Кол.	23,000			23,000		
Зразки шпалер зшиті у каталоги	БУ	335,58			335,58		
	Кол.	5,000			5,000		
Зразки шпалер зшиті у каталоги	БУ	201,07			201,07		
	Кол.	3,000			3,000		
Зразки шпалер зшиті у каталоги	БУ	1 144,59			1 144,59		
	Кол.	17,000			17,000		
Зразки шпалер зшиті у каталоги	БУ	3 703,07			3 703,07		
	Кол.	44,000			44,000		
Зразки шпалер зшиті у каталоги	БУ	134,05			134,05		
	Кол.	2,000			2,000		
Зразки шпалер зшиті у каталоги	БУ	913,27			913,27		
	Кол.	14,000			14,000		
Зразки шпалер зшиті у каталоги	БУ	64,93			64,93		
	Кол.	1,000			1,000		
Зразки шпалер зшиті у каталоги	БУ	2 601,82			2 601,82		
	Кол.	32,000			32,000		
Зразки шпалер зшиті у каталоги	БУ	1 345,45			1 345,45		
	Кол.	21,000			21,000		
Зразки шпалер зшиті у каталоги	БУ	1 020,83			1 020,83		
	Кол.	13,000			13,000		
Зразки шпалер зшиті у каталоги	БУ	2 063,83			2 063,83		
	Кол.	33,000			33,000		
Зразки шпалер зшиті у каталоги	БУ	1 063,19			1 063,19		
	Кол.	17,000			17,000		
Зразки шпалер зшиті у каталоги	БУ	2 513,59			2 513,59		
	Кол.	41,000			41,000		
Зразки шпалер зшиті у каталоги	БУ	61,30			61,30		
	Кол.	1,000			1,000		
Зразки шпалер зшиті у каталоги	БУ	76,63			76,63		
	Кол.	1,000			1,000		
Зразки шпалер зшиті у каталоги	БУ	3 653,52			3 653,52		
	Кол.	60,000			60,000		
Зразки шпалер зшиті у каталоги	БУ	3 652,30			3 652,30		
	Кол.	60,000			60,000		
Зразки шпалер зшиті у каталоги	БУ	4 365,50			4 365,50		
	Кол.	73,000			73,000		
Зразки шпалер зшиті у каталоги	БУ	1 039,56			1 039,56		
	Кол.	17,000			17,000		
Зразки шпалер зшиті у каталоги	БУ	7 768,57			7 768,57		
	Кол.	126,000			126,000		
Зразки шпалер зшиті у каталоги	БУ			1 667,00	1 667,00		
	Кол.			26,000	26,000		
Зразки шпалер зшиті у каталоги	БУ			12 442,58	12 442,58		
	Кол.			155,000	155,000		
Зразки шпалер зшиті у каталоги	БУ			8 061,19	2 633,84	5 427,35	
	Кол.			101,000	33,000	68,000	
Зразки шпалер зшиті у каталоги	БУ			19 648,69	7 199,52	12 449,17	
	Кол.			131,000	48,000	83,000	
Зразки шпалер зшиті у каталоги	БУ			18 266,95	4 566,74	13 700,21	
	Кол.			100,000	25,000	75,000	
Зразки шпалер зшиті у каталоги	БУ			2 314,77	2 314,77		
	Кол.			16,000	16,000		
Зразки шпалер зшиті у каталоги	БУ			7 233,64	723,36	6 510,28	

(фрагмент документа)

Ідентифікаційний код ЄДРПОУ

Державне статистичне спостереження

Конфіденційність статистичної інформації забезпечується
статтею 21 Закону України "Про державну статистику"Порушення порядку подання або використання даних державних статистичних спостережень тягне за собою
відповідальність, яка встановлена статтею 186³ Кодексу України про адміністративні правопорушення

СТРУКТУРНЕ ОБСТЕЖЕННЯ ПІДПРИЄМСТВА

за 20__ рік

Подають:	Термін подання
юридичні особи (підприємства)	не пізніше 28 лютого
– територіальному органу Держстату	

№ 2-підприємництво (річна)

ЗАТВЕРДЖЕНО

Наказ Держстату

10 червня 2022 р. № 184

Респондент:

Найменування: _____

Місцезнаходження (юридична адреса): _____

(поштовий індекс, область /АР Крим, район, населений пункт, вулиця /провулок,

площа тощо, № будинку /корпусу, № квартири /офісу)

Адреса здійснення діяльності, щодо якої подається форма звітності (фактична адреса): _____

(поштовий індекс, область /АР Крим, район, населений пункт, вулиця /провулок, площа тощо, № будинку /корпусу, № квартири /офісу)

Розділ 1. Структурні зміни та інші події, що відбулися на підприємстві у звітному році

Господарська діяльність здійснювалась протягом ____ місяців звітного року (ряд.100)

(кількість місяців від 01 до 12 у цілих числах)

Основний вид економічної діяльності у звітному році			
назва виду економічної діяльності (згідно із Класифікацією видів економічної діяльності КВЕД–2010)		_____, _____ (код за КВЕД–2010)	
№ рядка	Назва зміни	Дата події	
		число	місяць
101	Зменшення активів унаслідок виділу частини майна для створення нового підприємства-юридичної особи		
102	Збільшення активів унаслідок приєднання інших підприємств-юридичних осіб, які припинили свою діяльність		
(потрібне позначте V)			
103	Узято в оренду основні засоби іншого підприємства		
104	Перелано в оренду основні засоби свого підприємства		
105	На підприємстві не було жодної з вищенаведених подій (якщо не заповнені ряд. 101–104)		

Розділ 2. Інформація щодо зовнішньоекономічної діяльності у звітному році

(потрібне позначте V)

Чи здійснювало Ваше підприємство експорт-імпорт продукції (товарів, послуг) протягом звітного року?	Так ☐	Ні ☐	(ряд.200)
Чи здійснювало Ваше підприємство експорт-імпорт послуг протягом звітного року?	Так ☐	Ні ☐	(ряд.201)

(фрагмент документу)

МЕТОДИКА СЦЕНАРНОГО ПЛАНУВАННЯ ОПЕРАЦІЙНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА В УМОВАХ ВОЄННОГО СТАНУ¹

1. Вступ.

Методика сценарного планування операційної діяльності (далі Методика) є важливим допоміжним інструментом для підприємства, оскільки в мінливих умовах економіки воєнного стану відбуваються зміни у соціально-економічному та політичному середовищах. Методика дозволить підприємству прогнозувати різні можливі сценарії розвитку подій, розробляючи відповідні плани реагування, що дозволить зберегти стабільність та ефективність операційної діяльності підприємства.

Сценарне планування допомагає ідентифікувати потенційні ризики та визначити заходи для їх запобігання або мінімізації впливу на бізнес. Це дозволить підприємству попередньо реагувати на можливі загрози, зберігаючи безперервність здійснення операційної діяльності бізнес-організації.

Методика дасть можливість підприємству оперативно реагувати на зміни в умовах невизначеності, пристосовуючи свою стратегію та операційні процеси. Методика допоможе підприємству зберегти свої конкурентні позиції, особливо під час воєнного стану. Вона дозволить ідентифікувати можливості для розвитку нових стратегій, залучення нових клієнтів та ринків, а також збереження вже існуючих клієнтів.

2. Мета.

Мета Методики сценарного планування операційної діяльності підприємства полягає в тому, щоб підготувати бізнес-організацію до непередбачуваних умов та забезпечити її стійкість та продуктивність. Основні цілі такої методики включають:

- аналіз і прогнозування;
- гнучкість та адаптивність;
- забезпечення стійкості;
- збереження ресурсів.

Головна мета Методики полягає в тому, щоб підприємство могло успішно функціонувати, зберігаючи високий рівень продуктивності та забезпечуючи свою конкурентоспроможність навіть у непередбачуваних умовах воєнного стану.

3. Обґрунтування вибору сценарного підходу до планування.

Використання сценарного підходу до планування в операційної діяльності підприємства обґрунтовано тим, що він дозволить бізнес-організації розробити різні сценарії розвитку подій в умовах нестабільності. Це дозволить вчасно визначити можливі ризики, проблеми та загрози, що можуть виникнути, і завчасно підготуватися до них. Підприємство може виявити свої слабкі місця, які

¹ Розроблено автором.

потребують удосконалення, та визначити можливості для застосування стратегій, які забезпечать його виживання та успішне функціонування в умовах конфлікту.

Сценарний підхід дає підприємству можливість розробляти плани та стратегії, які можна легко адаптувати до мінливих умов зовнішнього середовища. Завдяки цьому підприємство зможе швидко реагувати на зміни, забезпечувати безперебійну роботу навіть за складних обставин.

Даний підхід дозволить підприємству ефективно використовувати наявні ресурси. Завдяки розробці різних сценаріїв можна забезпечити оптимальне розподілення ресурсів, запасів та забезпечити найважливіші функції та процеси підприємства. Використання цього підходу дозволить забезпечити стійкість та виживання підприємства навіть у непередбачуваних ситуаціях.

4. Процес розробки сценаріїв.

4.1. Підготовка.

На цьому етапі здійснюється необхідна підготовча робота, щоб забезпечити ефективну інформаційну базу для подальшого розроблення сценаріїв. Основні кроки на цьому етапі включають:

4.1.1. Збір та аналіз інформації.

Проводиться збір інформації про підприємство, його галузь, ринок, конкурентів, технологічні тенденції, політичні, економічні та соціальні фактори, що можуть впливати на операційну діяльність. Інформацію можна отримати шляхом аналізу зовнішніх джерел, внутрішніх даних підприємства, проведення опитувань тощо.

4.1.2. Визначення цілей та обмежень.

Встановлюються цілі, які планується досягти через розробку сценаріїв. Цілі можуть включати збільшення прибутку, зниження витрат, підвищення ринкової частки тощо. Також визначаються обмеження: в ресурсах, часові рамки, законодавчі обмеження та ін.

4.1.3. Аналіз проблемних ситуацій.

Визначаються потенційні проблемні ситуації, з якими може зіткнутися підприємство в умовах невизначеності. Це можуть бути зовнішні загрози, економічні труднощі, зміни в ринкових умовах, втрата ключових ресурсів та інші фактори, які можуть вплинути на операційну діяльність бізнес-організації.

Етап підготовки дозволить побудувати базову інформаційну основу для розробки сценаріїв в сценарному плануванні. Це сприяє більш об'єктивній та збалансованій розробці сценаріїв, що враховують ключові фактори впливу та потенційні проблеми, що можуть виникнути в умовах воєнного стану.

4.2. Визначення ключових факторів впливу.

Цей етап є важливою складовою частиною розробки сценаріїв в сценарному плануванні. На цьому етапі ідентифікуються та визначаються фактори, які мають суттєвий вплив на операційну діяльність підприємства. Основні кроки на цьому етапі включають:

4.2.1. Ідентифікація факторів.

Спочатку проводиться аналіз зовнішнього та внутрішнього середовища підприємства з метою визначення ключових факторів, які можуть впливати на його операційну діяльність. Зовнішні фактори можуть включати економічні, політичні, соціальні, технологічні та інші чинники, що впливають на ринок та бізнес-середовище. Внутрішні фактори можуть включати ресурси, інфраструктуру та інші характеристики підприємства.

4.2.2. Відбір ключових факторів.

Наступним кроком є відбір найбільш суттєвих факторів впливу, які мають найбільше значення для підприємства. Це можуть бути фактори, які мають найбільший потенціал для створення ризиків або можливостей, або вони можуть мати стратегічне значення для бізнес-організації.

4.2.3. Вагомість факторів.

На основі аналізу взаємозв'язку факторів визначається значимість кожного фактору. Це дозволить відобразити рівень важливості кожного фактора для планування операційної діяльності бізнес-організації та оцінки його впливу на результати.

Визначення ключових факторів впливу дозволить підприємству зосередитись на найважливіших аспектах своєї діяльності під час розробки сценаріїв в сценарному плануванні. Це допомагає забезпечити більш точне та ефективне планування, орієнтоване на важливі аспекти, які можуть вплинути на успішність підприємства.

4.3. Розробка.

Цей етап є ключовим в процесі сценарного планування. На цьому етапі розробляються деталізовані сценарії, які враховують різні можливі розвитку подій в умовах воєнного стану. Основні кроки на цьому етапі включають:

4.3.1. Визначення основних кроків сценарію.

Засновуючись на проблемних ситуаціях, визначених на попередньому етапі, формуються основні кроки, які потрібно виконати в кожному сценарії. Ці кроки можуть включати такі елементи, як зміни операційних процесів, перерозподіл ресурсів, впровадження нових стратегій, взаємодію з партнерами тощо.

4.3.2. Опис стратегічних дій.

Для кожного кроку сценарію розробляються конкретні стратегічні дії, які потрібно виконати для досягнення мети. Це можуть бути такі дії, як розширення асортименту продукції, залучення нових клієнтів, підвищення ефективності виробництва, впровадження нових технологій тощо. Стратегічні дії повинні бути конкретними, реалістичними та враховувати можливості та обмеження підприємства.

4.3.3. Визначення ресурсів.

Необхідно визначити необхідні ресурси, такі як людські ресурси, фінансові кошти, сировина, обладнання тощо. Важливо забезпечити наявність необхідних ресурсів для успішної реалізації сценаріїв.

4.3.4. Розробка планів дій.

Для кожного сценарію розробляються деталізовані плани дій, які включають послідовність кроків, виконання завдань, розподіл ресурсів та визначення

відповідальних осіб. Плани дій мають бути реалістичними та практично реалізованими в умовах воєнного стану.

Даний етап забезпечує деталізацію сценаріїв та розробку конкретних планів дій для кожного сценарію. Це дозволить підприємству ефективно відповідати на зміни в умовах воєнного стану та приймати обґрунтовані рішення для забезпечення успішної операційної діяльності.

4.4. Оцінка.

На цьому етапі проводиться оцінка і аналіз розроблених сценаріїв з метою визначення їхньої ефективності та прийняття обґрунтованих рішень. Основні кроки на цьому етапі включають:

4.4.1. Аналіз сценаріїв.

Кожен розроблений сценарій детально аналізується з точки зору його реалістичності, відповідності поставленим цілям, впливу на діяльність підприємства та можливості реалізації в умовах воєнного стану. Оцінюються сильні та слабкі сторони кожного сценарію.

4.4.2. Врахування ризиків.

Проводиться оцінка ризиків, пов'язаних з реалізацією кожного сценарію. Визначаються потенційні негативні наслідки та можливі шляхи управління ризиками. Розглядаються варіанти запобігання та зменшення ризиків.

Цей етап допомагає бізнес-організації визначити найбільш ефективні та реалістичні сценарії для реалізації в умовах воєнного стану. Це дозволить забезпечити високу реалізованість планів дій та досягнення успішних результатів у виключних обставинах.

4.5. Вибір найбільш оптимальних сценаріїв.

На цьому етапі проводиться аналіз та порівняння розроблених сценаріїв з метою вибору найбільш оптимальних та відповідних цілям підприємства. Основні кроки на цьому етапі включають:

4.5.1. Врахування критеріїв вибору.

Встановлюються критерії вибору, які допомагають оцінити ефективність та придатність кожного сценарію. Ці критерії можуть включати фінансові показники, ризики, ресурси, вплив на ринок та інші фактори, важливі для підприємства.

4.5.2. Порівняння сценаріїв:

Розроблені сценарії порівнюються між собою за різними критеріями, такими як ефективність, ризики, вартість реалізації, ресурси тощо. Проводиться оцінка сильних та слабких сторін кожного сценарію, а також його відповідності потребам та можливостям підприємства. Визначаються найбільш привабливі сценарії для подальшого використання.

4.5.3. Вибір оптимальних сценаріїв.

На основі проведеного порівняння та аналізу вибираються найбільш оптимальні сценарії. Враховуються їхні переваги, відповідність стратегії підприємства та спроможність забезпечити успішний розвиток підприємства в умовах невизначеності.

Після вибору найбільш оптимальних сценаріїв, вони можуть бути використані для подальшого розроблення конкретних планів дій та стратегій для забезпечення ефективності операційної діяльності бізнес-організації.

4.6. Реалізація.

На цьому етапі плани та стратегії, розроблені на попередніх етапах, переходять до практичного втілення. Основні кроки на цьому етапі включають:

4.6.1. Розробка детальних планів дій.

На основі вибраних сценаріїв розробляються детальні плани дій, які включають конкретні кроки, ресурси, виконавців та терміни. Ці плани повинні бути реалістичними та відповідати цілям та стратегії підприємства.

4.6.2. Розподіл відповідальності та ресурсів.

Визначаються відповідальні особи за виконання кожного етапу плану, а також розподіляються необхідні ресурси, включаючи фінансові, людські та матеріальні ресурси.

4.6.3. Впровадження планів.

Запускається реалізація планів, де кожен етап та крок виконується згідно з встановленими термінами та вимогами. Важливо забезпечити взаємодію між різними підрозділами та виконавцями для успішного виконання планів.

4.7. Контроль та коригування.

На цьому етапі здійснюється систематичний контроль за виконанням плану та реалізацією сценаріїв з метою виявлення відхилень від планованих результатів та прийняття відповідних коригувальних заходів. Описуються основні кроки на цьому етапі:

4.7.1. Встановлення контрольних точок.

Визначаються ключові етапи та моменти, на яких буде проводитися контроль. Це можуть бути конкретні терміни, показники чи події, що слід відстежувати.

4.7.2. Збір та аналіз даних.

Здійснюється збір необхідних даних та інформації, які дозволять оцінити виконання плану та реалізацію сценаріїв. Ці дані можуть бути отримані з фінансової звітності, звітів відділів, аналізу ринку тощо. Проводиться їх аналіз та порівняння зі встановленими цілями та показниками.

4.7.3. Виявлення відхилень.

На основі аналізу даних та показників виявляються відхилення від запланованих результатів. Це можуть бути недосягнення показників, невиконання термінів, зміни в зовнішньому середовищі тощо.

4.7.4. Коригування плану.

У разі виявлення відхилень виконується коригування плану та сценаріїв. Це може включати зміну цілей, стратегій, розподілу ресурсів, термінів, тактики тощо. Мета коригування полягає в тому, щоб врахувати зміни у внутрішньому та зовнішньому середовищі та забезпечити досягнення поставлених цілей.

4.7.5. Моніторинг та звітність.

Після внесення коригувань проводиться постійний моніторинг результатів та виконання нових сценаріїв. Важливо вести звітність та забезпечити прозорість процесу контролю та коригування.

Цей етап дозволить підтримувати актуальність плану та сценаріїв у змінних умовах та забезпечити досягнення поставлених цілей бізнес-організації. Виявлені недоліки та проблеми аналізуються, а на їх основі розробляються рекомендації щодо подальшого вдосконалення планів та стратегій.

5. Результати та висновки.

Результати та висновки впровадження методики сценарного планування операційної діяльності можуть включати наступні аспекти:

5.1. Покращення стратегічного планування.

Використання сценарного підходу дозволить бізнес-організації більш гнучко реагувати на зміни у внутрішньому та зовнішньому середовищі, враховуючи різні можливі сценарії розвитку подій. Результатом може бути більш прорахований та адаптивний стратегічний план.

5.2 Зменшення ризиків та підвищення стійкості.

Завдяки аналізу різних сценаріїв та їх оцінці, підприємство може виявити потенційні ризики та прийняти заходи для їх запобігання або зменшення. Це допомагає забезпечити більшу стійкість бізнесу до негативних впливів зовнішнього середовища.

5.3. Ефективне використання ресурсів.

Використання сценарного підходу дозволить краще розподіляти ресурси в умовах невизначеності. Підприємство може аналізувати потреби та можливості в різних сценаріях і забезпечувати оптимальне використання ресурсів, що призводить до збільшення ефективності та економії.

5.4. Більше можливостей для інновацій.

Сценарне планування дозволяє розглядати нові можливості та інновації, що можуть привести до розвитку підприємства. Аналіз різних сценаріїв дозволить оцінити потенційні вигоди та ризики нових ідей та стратегій.

5.5. Посилення конкурентоспроможності.

Впровадження сценарного планування дозволить підприємству бути більш гнучким та адаптивним на ринку. Це може позитивно вплинути на його конкурентоспроможність, оскільки бізнес-організація зможе швидше реагувати на зміни у вимогах споживачів та змінюються ринкові умови.

6. Рекомендації.

Під час впровадження Методики варто враховувати наступні рекомендації:

6.1. Ретельний аналіз ризиків та загроз.

6.2. Врахування різних можливих сценаріїв.

Варто розробляти сценарії, які відображають різні можливі варіанти розвитку подій в умовах невизначеності, враховуючи різні рівні загроз, зміни ринкових умов і т. д. Кожен сценарій повинен бути ретельно пророблений і збалансований.

6.3. Регулярне оновлення сценаріїв.

З урахуванням зміни ситуації та нових відомостей про зовнішнє середовище, необхідно регулярно оновлювати та адаптувати сценарії. Постійний моніторинг та оновлення дозволять бізнес-організації бути готовим до змін і ефективно реагувати на нові виклики.

6.4. Комунікація та співпраця.

Необхідно забезпечити ефективну комунікацію та співпрацю між всіма рівнями бізнес-організації під час розробки та впровадження сценаріїв, залучати кваліфікованих фахівців з різних областей, проводити тренінги та наради з участю ключових зацікавлених сторін.

6.5. Використання технологій.

Використання сучасних технологій та інструментів може полегшити впровадження сценарного планування. Це можуть бути програмні засоби для моделювання, аналізу даних тощо.

6.6. Постійне вдосконалення.

Впровадження методики сценарного планування повинно бути постійним процесом в бізнес-організації. Варто залучати співробітників до постійного вдосконалення та участі в розробці нових сценаріїв, пропонувати ініціативи щодо покращення планування та реагування на зміни.

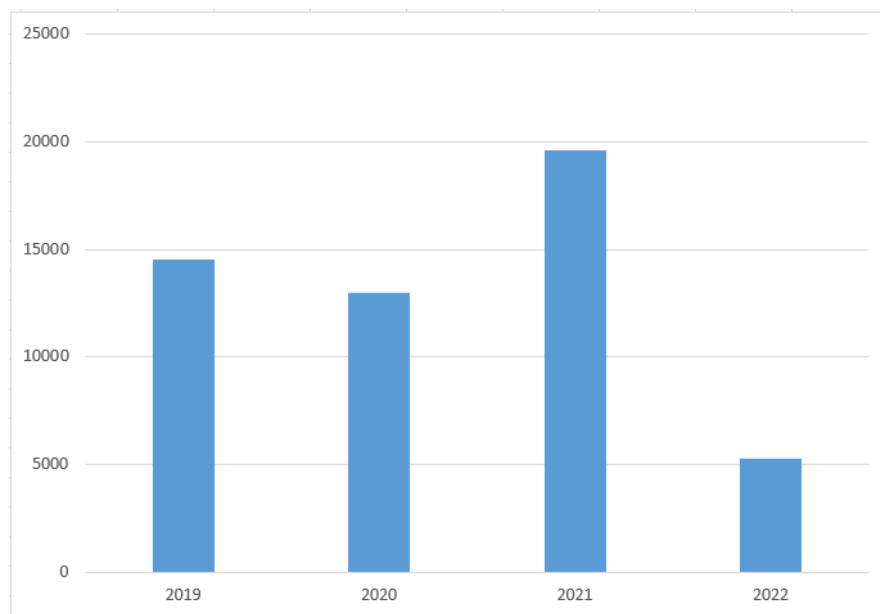


Рисунок Д.1 – Динаміка запасів бізнес-організації ТОВ «БІОПРОДАКТ» за 2019-2022 рр. (тис. грн)

Джерело: розроблено автором на основі інформації фінансових звітностей компанії за 2020-2022 рр. [додаток А]

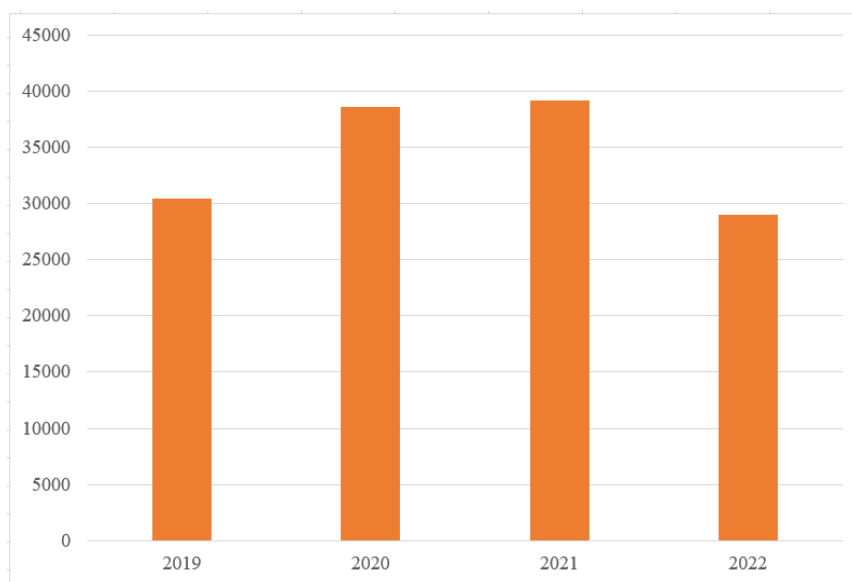


Рисунок Д.2 – Динаміка обсягів продажів бізнес-організації ТОВ «БІОПРОДАКТ» за 2019-2022 рр. (тис. грн)

Джерело: розроблено автором на основі інформації фінансових звітностей компанії за 2020-2022 рр. [додаток А]

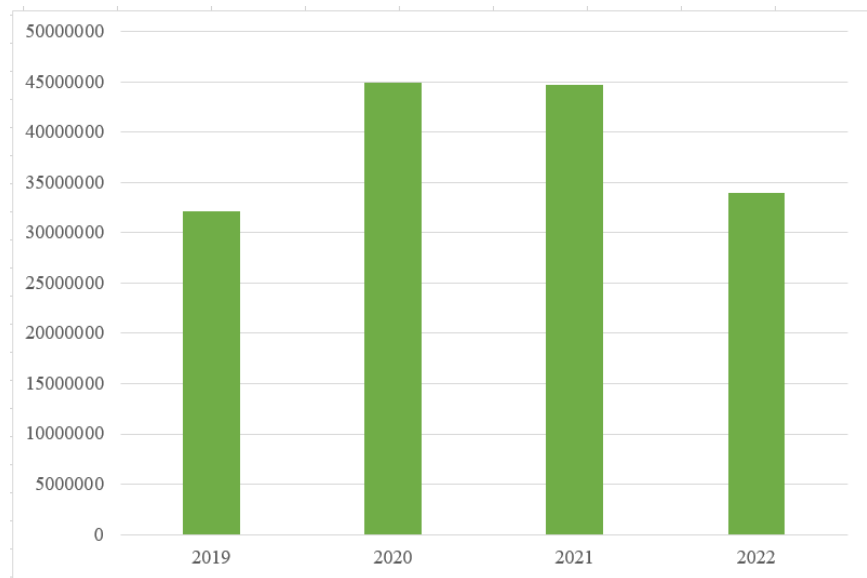


Рисунок Д.3 – Динаміка обсягів продажів бізнес-організації ТОВ «БІОПРОДАКТ» за 2019-2022 рр. (шт.)

Джерело: розроблено автором на основі інформації про продажі по номенклатурним групам за 2019-2022 рр. [додаток Б].



Рисунок Д.4 – Схема бізнес-процесу продажу шпалер та супутніх будівельних матеріалів у нотації «Процес»²

Джерело: розроблено автором за методологією [1].

² Володькіна М. В. Організація управління промисловим підприємством: навч. посіб. Київ: КНЕУ, 2011. 318 с.

Додаток Ж

Таблиця Ж.1 – Горизонтальний аналіз балансу ТОВ «БІОПРОДАКТ»

Показник	На початок звітного року		На кінець звітного періоду		Відхилення	
	тис. грн	%	тис. грн	%	тис. грн	%
Актив						
I. Необоротні активи	7,3	100,0	7,3	100,0	0,0	0,0
II. Оборотні активи	28794,4	100,0	12122,8	42,1	-16671,6	-57,9
Запаси: у тому числі готова продукція	19628,1	100,0	5281,8	26,9	-14346,3	-73,1
Дебіторська заборгованість за продукцію, товари, роботи, послуги	2617,2	100,0	2183,9	83,4	-433,3	-16,6
Дебіторська заборгованість за розрахунками з бюджетом	1500,8	100,0	1415,5	94,3	-85,3	-5,7
Інша поточна дебіторська заборгованість	1730,8	100,0	2530,4	146,2	799,6	46,2
Гроші та їх еквіваленти	647,4	100,0	703,0	108,6	55,6	8,6
Витрати майбутніх періодів	6,9	100,0	8,2	118,8	1,3	18,8
Інші оборотні активи	2663,2	100,0	0,0	0,0	-2663,2	-100,0
Баланс	28801,7	100,0	12130,1	42,1	-16671,6	-57,9
Пасив						
I. Власний капітал	-3944,5	100,0	-7448,3	188,8	-3503,8	88,8
Зареєстрований (пайовий) капітал	500,0	100,0	500,0	100,0	0,0	0,0
Нерозподілений прибуток (непокритий прибуток)	-3952,6	100,0	-7456,4	188,6	-3503,8	88,6
Неоплачений капітал	-491,9	100,0	-491,9	100,0	0,0	0,0
II. Довгострокові зобов'язання, цільове фінансування та забезпечення	9,1	100,0	0,0	0,0	-9,1	-100,0
III. Поточні зобов'язання і забезпечення	32737,1	100,0	19578,4	59,8	-13158,7	-40,2
Поточна кредиторська заборгованість за: товари, роботи, послуги	12716,7	100,0	15672,7	123,2	2956,0	23,2
Інші поточні зобов'язання	20020,4	100,0	3905,7	19,5	-16114,7	-80,5
Баланс	28801,7	100,0	12130,1	42,1	-16671,6	-57,9

Джерело: розроблено автором на основі фінансової звітності ТОВ «БІОПРОДАКТ» за 2022 р.

[додаток А.3].

Таблиця Ж.2 – Вертикальний аналіз балансу ТОВ «БІОПРОДАКТ»

Показник	На початок звітної року		На кінець звітної періоду	
	тис. грн	питома вага, %	тис. грн	питома вага, %
Актив				
I. Необоротні активи	7,3	0,0	7,3	0,1
II. Оборотні активи	28794,4	100,0	12122,8	99,9
Запаси: у тому числі готова продукція	19628,1	68,1	5281,8	43,5
Дебіторська заборгованість за продукцію, товари, роботи, послуги	2617,2	9,1	2183,9	18,0
Дебіторська заборгованість за розрахунками з бюджетом	1500,8	5,2	1415,5	11,7
Інша поточна дебіторська заборгованість	1730,8	6,0	2530,4	20,9
Гроші та їх еквіваленти	647,4	2,2	703,0	5,8
Витрати майбутніх періодів	6,9	0,0	8,2	0,1
Інші оборотні активи	2663,2	9,2	0,0	0,0
Баланс	28801,7	100,0	12130,1	100,0
Пасив				
I. Власний капітал	-3944,5	-13,7	-7448,3	-61,4
Зареєстрований (пайовий) капітал	500,0	1,7	500,0	4,1
Нерозподілений прибуток (непокритий прибуток)	-3952,6	-13,7	-7456,4	-61,5
Неоплачений капітал	-491,9	-1,7	-491,9	-4,1
II. Довгострокові зобов'язання, цільове фінансування та забезпечення	9,1	0,0	0,0	0,0
III. Поточні зобов'язання і забезпечення	32737,1	113,7	19578,4	161,4
Поточна кредиторська заборгованість за: товари, роботи, послуги	12716,7	44,2	15672,7	129,2
Інші поточні зобов'язання	20020,4	69,5	3905,7	32,2
Баланс	28801,7	100,0	12130,1	100,0

Джерело: розроблено автором на основі фінансової звітності ТОВ «БІОПРОДАКТ» за 2022 р.

[додаток А.3].

Таблиця Ж.3 – Аналіз показників фінансової діяльності ТОВ «БІОПРОДАКТ»

№	Показник	Рік			Результати
		2020	2021	2022	
1	2	3	4	5	6
Аналіз показників рентабельності підприємства, %					
1	Рентабельність продукції	6,800	12,308	3,656	Значення показника говорить, що у 2020 році прибуток компанії становив 6,8% від загального обсягу продажів. У 2021 році рентабельність зросла і прибуток становив 12,3% від обсягу продажів. Проте, у 2022 році показник значно знизився, що може свідчити про те, що компанія зазнала збитків або прибуток значно зменшився.
2	Рентабельність продажів	20,098	5,946	12,428	Показник зазнав значного зниження у 2021 році, що говорить про прибутки значно впали порівняно з 2020 роком. Проте у 2022 році компанія покращила значення показника, що говорить про зростання ефективності компанії.
Аналіз показників ліквідності підприємства					
3	Коефіцієнт абсолютної ліквідності	0,023	0,020	0,036	Зниження показника до 0,02 у 2021 році може свідчити про те, що компанія має менше грошових коштів відносно своїх поточних зобов'язань. Зростання показника до 0,036 у 2022 році може свідчити про те, що компанія змогла покращити свою фінансову стійкість. Загальною тенденцією є покращення фінансової стійкості компанії.
4	Коефіцієнт проміжної ліквідності	0,359	0,198	0,349	Зниження коефіцієнта показника до 0,198 у 2021 році може свідчити про те, що компанія має менше високоліквідних активів відносно своїх поточних зобов'язань. Зростання коефіцієнта проміжної ліквідності до 0,349 у 2022 році може свідчити про покращення фінансової стійкості компанії, збільшення запасів та/або зменшення поточних зобов'язань.
5	Коефіцієнт загальної ліквідності	0,768	0,880	0,619	Зростання показника до 0,88 у 2021 році може свідчити про поліпшення фінансової стійкості компанії. Показник становить менше 1 і свідчить про фінансовий ризик.
6	Коефіцієнт загальної оборотності активів	1,513	1,361	1,384	Зниження показника до 1,361 у 2021 році може свідчити про зниження ефективності використання активів компанією. Зростання показника до

Продовження таблиці Ж.3

1	2	3	4	5	6
Аналіз ділової активності підприємства					
					1,384 у 2022 році може свідчити про покращення ситуації, коли компанія стала ефективніше використовувати свої активи. Зміна показника відображає процес оптимізації діяльності компанії та її здатність адаптуватися до змін ринкового середовища.
7	Коефіцієнт загальної оборотності запасів	2,550	2,034	2,193	Зниження показника до 2,034 у 2021 році може свідчити про зниження ефективності управління запасами компанією. Зростання показника до 2,193 у 2022 році може свідчити про покращення ситуації, коли компанія стала ефективніше використовувати свої запаси. Зростання показника свідчить про ефективне використання запасів компанією та її здатність адаптуватися до змін ринкового середовища.
8	Коефіцієнт оборотності готової продукції	2,724	2,285	2,273	Показник зменшився до 2,285 у 2021 році, але потім трохи зріс у 2022 році до 2,273. Зростання цього показника свідчить про збільшення попиту на продукцію компанії.
9	Коефіцієнт оборотності дебіторської заборгованості	3,867	4,335	4,727	Зростання показника до 4,727 у 2022 році свідчить про покращення управління дебіторською заборгованістю компанії. Компанія стала збирати кошти від своїх клієнтів швидше, що може вказувати на покращення її фінансового стану.
10	Коефіцієнт строку погашення дебіторської заборгованості*	94,395	84,197	77,125	у 2021 році цей показник зменшився становив близько 54 днів, що може вказувати на те, що компанія змогла зменшити строк отримання оплати від своїх клієнтів. У 2022 році можна спростувати певне зменшення показника. Компанія управляє своїми дебіторськими зобов'язаннями досить ефективно.
11	Коефіцієнт оборотності кредиторської заборгованості	1,658	1,784	1,924	Зростання показника у 2021 та 2022 роках свідчить про те, що компанія стала ефективнішою в управлінні своїми кредиторськими зобов'язаннями та зменшила строки розрахунків з кредиторами, що може позитивно відобразитися на її фінансовому стані.

Продовження таблиці Ж.3

1	2	3	4	5	6
12	Коефіцієнт строку погашення кредиторської заборгованості*	220,083	204,570	189,691	Зменшення коефіцієнта строку погашення кредиторської заборгованості до приблизно 190 днів у 2022 році говорить про те, що компанія зменшує строк погашення своїх кредитів і забезпечує більш ефективне управління своїми фінансами. Це може свідчити про покращення фінансового становища компанії та збільшення її ліквідності.
Аналіз фінансової стійкості підприємства					
13	Коефіцієнт автономії	0,220	0,137	0,614	Зниження показника до 0,137 у 2021 році свідчить про те, що компанія збільшила обсяг залучених капіталів відносно своїх власних коштів. У 2022 році показник покращився і говорить про покращення фінансової стійкості компанії.
14	Коефіцієнт фінансової стійкості	0,221	0,137	0,614	Зниження показника до 0,137 у 2021 році свідчить про те, що компанія збільшила обсяг залучених капіталів відносно своїх власних коштів. У 2022 році показник покращився, що говорить про покращення фінансового становища компанії.
15	Коефіцієнт маневреності	0,158	0,137	0,613	Зниження показника до 0,137 у 2021 році може свідчити про погіршення здатності компанії швидко здійснювати операції з активами та конвертувати їх у грошові кошти. У 2022 році показник збільшився і становив у межах норми, що свідчить про те, що компанія змогла покращити свої процеси управління активами та забезпечити більш ефективне використання своїх ресурсів.
16	Коефіцієнт заборгованості	1,220	1,137	1,014	Збільшення показника до 1,614 у 2022 році може свідчити про те, що компанія збільшує свою заборгованість перед кредиторами та постачальниками. У 2022 році компанія покращила ситуацію, що свідчить про зменшення зобов'язань перед кредиторами та постачальниками. Тим не менш, показник перевищує одиницю і потребує уваги.
17	Коефіцієнт левериджу	5,543	8,302	2,629	Значення змінювалось досить істотно протягом трьох років. Проте у 2022 році він наблизився до нормативного значення. Це може говорити про те, що

1	2	3	4	5	6
					компанія збільшувала свої заборгованості та залучення фінансових ресурсів для фінансування своєї діяльності протягом першого періоду, але потім розпочала активно їх знижувати, шляхом виплати заборгованості та погашення кредитів.
18	Коефіцієнт фінансової залежності	0,005	0,002	0,000	За три роки показник знизився до нуля, що свідчить про те, що компанія зменшує свою залежність від зовнішніх джерел фінансування, зокрема, від боргових зобов'язань. Компанія збільшує свої внутрішні фінансові ресурси, наприклад, за рахунок збільшення прибутку або зменшення витрат. Це може свідчити про більш стійку фінансову позицію компанії та зниження ризику неплатоспроможності в майбутньому.

*Одиниця вимірювання дні.

Джерело: розроблено автором на основі інформації фінансових звітностей компанії за 2020-2022 рр. [додаток А].

Додаток К

Таблиця К.1 – Аналіз факторів прямої та непрямой дії зовнішнього середовища бізнес-організації ТОВ «БІОПРОДАКТ»

Фактор	Стан фактора	Тенденції змін	Характер впливу на підприємство	Можлива реакція підприємства на вплив фактора
1	2	3	4	5
Фактори непрямой дії				
1. Економічні: 1.1. Рівень інфляції в Україні	Станом на лютий 2023 року індекс інфляції складає 100,7% ³ .	Очікується зниження інфляції з весни 2023 року ⁴ .	Знецінення активів підприємства; падіння рівня майбутніх доходів; знецінення довгострокових зобов'язань підприємства.	Підвищення ціни на товари (змінити стратегію ціноутворення); зменшення витрат на матеріали.
1.2. Коливання курсу валют в Україні (грн/\$)	Станом на березень 2023 року курс становить приблизно 38 грн за долар ⁵ .	Прогнозується, що курс бути утримуватися на поточному рівні ⁴ .	Підвищення вартості імпортованих товарів; вплив на витрати підприємства.	Підвищення цін на товари; перегляд бюджету підприємства; переглянути ланцюги поставок.
1.3. Купівельна спроможність	Рівень купівельної спроможності українців знизився на третину станом на 2023 рік ⁶ .	Спостерігається тенденція до зниження ⁵ .	Зниження попиту на товари; зниження рівня прибутків; вплив на цінову політику підприємства.	Зміна цінової політики; розвиток нових ринків збуту; розширення асортименту продукції; зниження рівня витрат.
2. Політичні (політична ситуація в Україні)	Запровадження в Україні умов правового режиму воєнного стану від 24 лютого 2022 року.	-	Закриття торгових точок компанії в Харкові та Дніпрі; суттєве зниження попиту на продукцію; зростання цін та інфляції тощо.	Перегляд поточних планів діяльності компанії; зменшення витрат на закупівлі товару; перегляд ланцюгів поставок.

³ Індекс інфляції в Україні 2023. URL: <https://index.minfin.com.ua/ua/economy/index/inflation/>

⁴ Національний банк прогнозує зниження інфляції в цьому році та повноцінне відновлення економіки з 2024 року – Інфляційний звіт. URL: <https://bank.gov.ua/ua/news/all/natsionalniy-bank-prognozuye-znijennya-inflyatsiyi-v-tsomu-rotsi-ta-povnotsinnne-vidnovlennya-ekonomiki-z-2024-roku--inflyatsiyniy-zvit>

⁵ Купуйте доки дешево: експерти озвучили прогноз по курсу долара. URL: <https://apostrophe.ua/ua/news/economy/2023-03-28/pokupayte-poka-nedorogo-eksperty-ozvuchili-prognoz-po-kursu-dollar/294018>

⁶ Купівельна спроможність українців щодо харчування знизилася на третину через війну – дослідження. URL: <https://www.epravda.com.ua/news/2022/06/27/688586/>

Продовження таблиці К.1

1	2	3	4	5
4. Демографічні (чисельність населення України)	На початок 2022 року чисельність населення України оцінювалася у 41,2 млн осіб ⁷ .	Прогнозується, що з 2023 і до 2030 року кількість українців скоротиться до 35 (а у гіршому випадку – до 30) млн людей ⁶ .	Зменшення попиту на товари; підвищення рівня конкуренції.	Зменшення обсягів виробництва; збільшення цін на готову продукцію; обрати маркетингову стратегію.
5. Науково-технічні (розвиток e-commerce)	У 2022 році розвиток інтернет-торгівлі просів у 12 разів ⁸ .	Прогнозується, що обсяги ринку у 2023 році майже досягнуть рівня 2020-го ⁷ .	Підвищення рівня конкуренції на ринку; втрата потенційних покупців.	Інвестувати у e-commerce напрямом, що дасть компанії можливість значно підвищити свою конкурентоспроможність.
6. Екологічні	-	-	Споживачі можуть звертати увагу на екологічність продукту наприклад з яких матеріалів він вироблений.	Звернути увагу на можливість розвитку «екологічно чистого асортименту»; показник потребує подальших досліджень.
Фактори прямої дії				
1. Споживачі (фактор, що формує попит на продукцію)	Попит у 2022 році порівняно з довоєнним 2021 роком був у 2 рази меншим.	Очікується поступе зростання попиту.	Споживачі формують попит на продукцію; вони впливають на діяльність компанії за рахунок своїх смаків та уподобань; зменшення кількості клієнтів негативно відображається на прибутках компанії.	Варто зробити дослідження щодо уподобань споживачів та урізноманітнити / удосконалити асортименту лінійку; залучити нових клієнтів шляхом впровадження рекламної кампанії.

⁷ Науковці спрогнозували якою буде кількість населення України у 2023 році. URL: <https://www.myvin.com.ua/news/17721-naukovtsi-sprohnozuvaly-iakoiu-bude-kilkist-naselennia-ukrainy-u-2023-rotsi>

⁸ Як змінився ринок eCommerce в Україні у 2022 році. URL: <https://elit-web.ua/ua/blog/kak-izmenilsja-rynok-e-commerce-v-ukraine-v-2022-godu>

Кінець таблиці К.1

1	2	3	4	5
2. Конкуренти	Ринок насичений компаніями та іншими юридичними особами з аналогічним видом діяльності	-	Конкуренти загалом залучать до себе клієнтів зниженням цін на свої товари; деякі конкуренти мають свої веб-сайти та сторінки в соціальних мережах що підвищує їх імідж серед покупців.	Компанії варто підвищити свою конкурентоспроможність на ринку: для цього переглянути свою існуючу стратегію та шукати нові шляхи збуту товарів покращувати свій імідж.
3. Постачальники / партнери	Компанія постачає товар з фабрик, базованих в Європі (Італія, Німеччина)	-	Деякі фабрики постачають ексклюзивний товар, що надає конкурентну перевагу компанії; вони можуть впливати на формування ціни на товари компанії.	Розглянути можливість співпраці з новим партнерами та покращувати ділові відносини вже з існуючими.
5. Регулятори	Зміни в законодавстві стосовно діяльності компанії не спостерігалося.	-	Можуть впливати на діяльність компанії через зміну податкової політики, рівня оподаткування, регулювання цін на товари та послуги тощо.	Показник потребує подальшого дослідження, оскільки фактор може мати значний вплив на діяльність компанії і потребує уваги.

Джерело: розроблено автором на основі інформації, наданої компанією ТОВ «БІОПРОДАКТ» та додаткових джерел інформації [2, 3, 4, 5, 6, 7].

Ім'я користувача:
Менеджменту Володькіна Марина

ID перевірки:
1015083182

Дата перевірки:
15.05.2023 12:05:51 EEST

Тип перевірки:
Doc vs Internet + Library

Дата звіту:
15.05.2023 12:08:19 EEST

ID користувача:
100005718

Назва документа: Дротік І_ЕО-403

Кількість сторінок: 55 Кількість слів: 12363 Кількість символів: 97518 Розмір файлу: 280.33 KB ID файлу: 1014768224

4.53% Схожість

Найбільша схожість: 0.84% з Інтернет-джерелом (<http://global-national.in.ua/archive/2-2014/99.pdf>)

3.36% Джерела з Інтернету 237 Сторінка 57

2.89% Джерела з Бібліотеки 554 Сторінка 59

0% Цитат

Вилучення цитат вимкнене

Вилучення списку бібліографічних посилань вимкнене

0% Вилучень

Немає вилучених джерел

Протокол аналізу звіту подібності науковим керівником

Заявляю, що я ознайомився (-лась) з Повним звітом подібності, який був згенерований Системою виявлення і запобігання плагіату щодо роботи:

Автор: Дротік Ірина Аркадіївна

Назва роботи: Удосконалення процесу планування діяльності бізнес-організації

Науковий керівник: д.е.н., доц. Омеляненко Т.В.

Підрозділ: кафедра менеджменту

Коефіцієнт подібності: 4.53%

Після аналізу Звіту подібності констатую наступне:

Виявлені в роботі запозичення є сумлінними і не мають ознак плагіату. Тому робота визнається самостійною і допускається до захисту.

15 травня
(дата)



(підпис)

Омеляненко Тетяна Володимирівна
(ПІБ)

Міністерство освіти і науки України /
Ministry of Education and Science of Ukraine
Київський національний економічний університет
імені Вадима Гетьмана /
Kyiv National Economic University
named after Vadym Hetman

СТРАТЕГІЧНІ ІМПЕРАТИВИ СУЧАСНОГО МЕНЕДЖМЕНТУ

STRATEGIC IMPERATIVES OF MODERN MANAGEMENT

Збірник матеріалів / Proceedings
VI Міжнародної науково-практичної конференції /
VI International conference

м. Київ / Kyiv
21 жовтня 2022 р. / 21, October 2022

КНУ 115 РОКІВ **КИЇВ**
2022

Омельяненко Т.В., Бакота Х., Дротик І. РЕЛОКАЦІЙНІ ТА ПРОДУКТОВІ СТРАТЕГІЧНІ РІШЕННЯ У СФЕРІ ОПЕРАЦІЙ: ВІТЧИЗНЯНИЙ ДОСВІД-2022 / Omelianenko T., Bakota K., Drotik I. RELOCATION AND PRODUCT STRATEGIC SOLUTIONS IN THE SPHERE OF OPERATIONS: DOMESTIC EXPERIENCE-2022	220
Осокіна А.В., Волошинівська Т. СТРАТЕГІЯ БІЗНЕС-ОРГАНІЗАЦІЇ: ЕВОЛЮЦІЙНА ТРАНСФОРМАЦІЯ КАТЕГОРІЇ / Osokina A., Voloshynivska T. MAIN BUSINESS ORGANIZATION STRATEGY: EVOLUTIONARY TRANSFORMATION OF THE CATEGORY	224
П'ятницька Г.Т., Григоренко О.М. СТРАТЕГІЧНИЙ HR-МЕНЕДЖМЕНТ: ЕВОЛЮЦІЯ ТА ТЕХНОЛОГІЇ ПІД ЧАС ВІЙНИ / Piatnytska G.T., Hryhorenko O.M. STRATEGIC HR-MANAGEMENT: EVOLUTION AND TECHNOLOGIES DURING WAR	228
Пак Н.Т., Байдалка С.О. НОВА ТЕОРІЯ ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ / Pak N., Baidalka S. A NEW THEORY OF PUBLIC ADMINISTRATION	231
Прохорова Є.В., Кобринська А. ТЕОРЕТИЧНІ Й МЕТОДИЧНІ ЗАСАДИ ВІЯВЛЕННЯ І ВИБОРУ СТРАТЕГІЧНИХ АЛЬТЕРНАТИВ РОЗВИТКУ ОРГАНІЗАЦІЇ / Prokhorova Y., Kobrynska A. THEORETICAL AND METHODOLOGICAL PRINCIPLES OF IDENTIFYING AND CHOOSING STRATEGIC ALTERNATIVES FOR THE DEVELOPMENT OF THE ORGANIZATION	234
Тізеш П.П. КОМПОНЕНТИ ІННОВАЦІЙНОГО ПОТЕНЦІАЛУ РЕГІОНУ / Tizesh P. COMPONENTS OF THE INNOVATION POTENTIAL OF THE REGION	237
Шведкий В.А. СТРАТЕГІЧНИЙ РОЗВИТОК ПІДПРИЄМСТВ-ПОСТАЧАЛЬНИКІВ НА ЕНЕРГЕТИЧНОМУ РИНКУ УКРАЇНИ / Shvedkyi V.A. STRATEGIC DEVELOPMENT OF SUPPLIER COMPANIES ON THE ENERGY MARKET OF UKRAINE	241
SECTION 4. SUSTAINABLE DEVELOPMENT AND BUSINESS MODELS CHANGES /СЕКЦІЯ 4. КОНЦЕПЦІЯ СТАЛОГО РОЗВИТКУ ТА ЗМІНИ МОДЕЛЕЙ БІЗНЕСУ	243
Almaraz Sofia De León, Sobolieva Tetiana, Azzaro-Pantel Catherine ENERGY FUTURE: ARE HYDROGEN SUPPLY CHAINS A SUSTAINABLE OPTION?	243
Charekishvili Lia ICT AS DOMINANT IN MANAGEMENT	246
Gagnidze Ineza FROM INDUSTRY 4.0 TO INDUSTRY 5.0 – THE WAY FOR WELFARE OF SOCIETY 5.0	249
Gogorishvili Irina, Seturidze Rusudan PROBLEMS HINDERING THE DEVELOPMENT OF RENEWABLE ENERGY IN GEORGIA	253
Keshelashvili G., Jibuti M. TECHNOLOGICAL OPPORTUNITIES FOR SUSTAINABLE DEVELOPMENT OF REGIONS	256
Kuzmina-Merlino Irina INTEGRATED REPORTING AS A MANAGEMENT TOOL FOR A COMPANY SUSTAINABLE PERFORMANCE	259

study of the theoretical foundations and practical principles of product portfolio management, taking into account the conditions of the company's external environment, is becoming more and more relevant.

Keywords: product portfolio, product portfolio management, product portfolio optimization, efficiency criteria.

Омельяненко Т.В.,

д.е.н., доцентка, професорка кафедри менеджменту,

omelianenko@kneu.edu.ua

Бакота Х.

здобувачка бакалаврського рівня вищої освіти

за освітньо-професійною програмою «Менеджмент бізнес-організацій»

hrustva.bakota@kneu.ua

Дротик І.

здобувачка бакалаврського рівня вищої освіти

за освітньо-професійною програмою «Менеджмент бізнес-організацій»

ДВНЗ «Київський національний економічний університет імені Вадима Гетьмана»

iryna.drotik@kneu.ua

РЕЛОКАЦІЙНІ ТА ПРОДУКТОВІ СТРАТЕГІЧНІ РІШЕННЯ У СФЕРІ ОПЕРАЦІЙ: ВІТЧИЗНЯНИЙ ДОСВІД-2022

Анотація. Публікація актуалізує оцінку стану українського бізнесу та важливість наявності стратегічного планування в бізнес-організаціях. На прикладі вітчизняного досвіду проаналізовано, як підприємства можуть подолати кризу за допомогою прийнятих продуктових та релокаційних рішень у сфері операцій.

Ключові слова. Криза, стратегічні рішення у сфері операцій, продуктові рішення, релокація.

Актуальність. Українські підприємці опинилися у скрутному становищі через економічно-політичну ситуацію, що склалася через введення правового режиму воєнного стану починаючи з лютого 2022 року. Така невизначеність породжує нестабільність, яка може призвести до ліквідації підприємства, і тому підвищує роль планування діяльності бізнес-організації та прийняття стратегічних рішень. Щоб не втратити своєї ефективності та результативності, підприємства шукають шляхи подолання кризи. Одним із таких шляхів є прийняття відповідних ситуації, коректних релокаційних і продуктових стратегічних рішень у сфері операцій.

Постановка завдань:

- оцінка нинішнього стану українського бізнесу та аналіз того, як мінливість зовнішнього середовища впливає на бізнес;
- узагальнення важливості стратегічного планування в бізнес-організації;
- характеризування на прикладі узагальнення досвіду українських підприємств впливу прийнятих продуктових та релокаційних рішень у сфері операцій на відновлення бізнесу;
- визначення того, як на законодавчому рівні держава сприяє відновленню українського бізнесу в кризових умовах.

Результати дослідження. У нинішніх умовах економічної кризи організаціям стало набагато важче функціонувати на ринку. Не всі бізнес-організації змогли адаптуватися до змін зовнішнього середовища. У результаті виникає нестабільність, за якої підприємствам важко прогнозувати свою майбутню діяльність. Більшість проєктів, які були заплановані задля досягнення стратегічних цілей організації, втратили свою актуальність та ефективність на тлі більших проблем, які виникли й можуть призвести до ліквідації підприємств.

Тому сучасним бізнес-організаціям важливо бути адаптивними й гнучкими, щоб була можливість зреагувати на стрімкі зміни зовнішнього середовища, до яких відносяться ринкові вимоги, політична ситуація в країні та світі тощо. Тут велику роль грає саме стратегічне планування, яке націлене на довгострокове функціонування та визначає ключові напрямки розвитку бізнес-організації. Для цього в арсеналі підприємства існує багато різних інструментів, які допоможуть визначитися з напрямком його подальшої діяльності, й обрати правильну стратегію.

Наприклад, якщо компанія намагається знайти на ринку нішу для зростання, то варто звернути увагу на такий інструмент, як матриця Ансоффа, або ж як її ще називають – матриця «Продукт-ринок». Дана матриця візуально розділяє бізнес на дві частини: ринок, на який компанія планує вийти, та продукт, який буде продаватися. Ринок у свою чергу розділяється на наявний, на якому підприємство вже функціонує, та новий, на який, власне, це підприємство бажає вийти для розширення своїх можливостей. Так само і продукт, він розділяється на наявний, який вже існує і продається підприємством, та новий, яким підприємство планує або замінити наявний, або розширити асортимент з метою залучення нових клієнтів. Така стратегія проникнення на ринок допоможе зберегти й навіть збільшити ринкову частку компанії, збільшити продажі своїх продуктів чи послуг та отримати перевагу над конкурентами [1].

Тобто вчасно прийняті стратегічні рішення можуть запобігти виникненню ризикових ситуацій. Але більшість українських підприємств зіткнулися саме з такою ситуацією. Багато з них опинилися на межі ліквідації. Відомо, що життєвий цикл узагальнено має такі етапи як зародження, зростання, зрілість та занепад. Важливо мати уявлення про життєвий цикл організації, адже основними його цілями є [2, с. 63]:

- якомога триваліше підтримування стабільності функціонування операційної системи в нормативному режимі;
- розвиток операційної системи. Задля досягнення цих цілей залежно від характеру ситуації застосовуються методи антикризового, реактивного та проактивного управління.

У даному випадку в 2022 році українськими підприємствами було вжито заходів з антикризового управління операційною діяльністю. Тобто необхідно якомога швидко вийти з кризового стану та реорганізувати операційну систему з мінімальними затратами, щоб якомога швидко подолати кризу та відновити відносно стабільне функціонування підприємств.

Тому велику роль тут відіграють правильно прийняті стратегічні рішення. Адже на етапі занепаду у підприємства є два шляхи: або реорганізуватися та вийти на етап зростання, або ліквідувати підприємство. Тобто необхідно було розробити нову стратегію розвитку, яка вирішила б суперечності в організації, допомогла визначити нові стратегічні цілі, з метою підвищення ефективності, результативності та успішності організації у довгостроковій перспективі.

Пріоритетним для українських підприємств було прийняття стратегічних рішень саме у сфері операцій. Вони такі ж важливі, як й інші рішення, тобто націлені на довгостроковість і невідворотність наслідків, що виникають після їх реалізації [2, с. 315]. Але основне завдання, яке виконують виробничі стратегічні рішення, це те, що вони дають змогу отримати відповідь на запитання: як, коли і де саме виробляти.

Якщо більш розгорнуто, то стратегічні рішення у сфері операцій охоплюють прийняття рішень щодо ресурсів, швидкості оновлення продукції та технологій, рівня якості продукції, витрат на виробництво продукції чи надання послуги тощо. Проте найважливіші рішення, які сюди слід віднести – це продуктові, технологічні, організаційні рішення та рішення щодо місця розташування виробництва [2, с. 316-317].

У зв'язку з політично-економічною ситуацією, яка склалася в Україні, багато компаній постраждало через зруйновані виробництва та склади; продажі також

постраждали через зменшення купівельної спроможності населення та їх зміну пріоритетів щодо продуктів. Тому в підприємств постало, по-перше, питання щодо продукції, яку слід зараз виробляти, та які послуги надавати. По-друге, – це питання релокації підприємств. Тобто переміщення бізнесу, з усіма його працівниками (або ж найм нових на новому місці) з одного регіону в інший регіон, або з однієї країни в іншу.

Підприємство буде успішно функціонувати на ринку до того моменту, поки буде враховуватися думка та побажання споживачів. Тут у нагоді стануть вже вище зазначені продуктивні стратегії, які допоможуть врахувати особливості мінливого ринку, потреби та цінності споживача і сприятимуть зростанню компанії у довгостроковій перспективі.

Наприклад, бізнес-організація ТОВ «ТК Ардіс», – українська компанія з експорту та вироблення сирів, – зазначає, що через зменшення купівельної спроможності населення багато підприємств змушені були заморозити на свої складах витримані сири та переключити свою увагу на вироблення свіжих сирів та кисломолочних продуктів [3]. Також на продажі впливають порушені ланцюги постачання та пошкоджені склади й підприємства. Наразі компанія намагається вибудувати нові ланцюги постачання, а також зосередила увагу на виробленні власного сирного бренду TM Lel', зробивши фокус на українському виробництві.

Багато підприємств здійснили релокацію зі Східних регіонів України до Західних. За півроку 725 підприємств переїхали і 528 вже повністю відновили свою роботу. В основному релокацію здійснюють підприємства переробної промисловості, оптової та роздрібною торгівлі тощо [4].

Проте процес релокації трудомісткий і затратний по часу. Це пов'язано зі складнощами, що виникають при перевезенні обладнання, логістикою, також інфраструктура, яка є недостатньо індустріально розвиненою, як у Східних областях України, що створює додаткові труднощі для підприємств. Не менш важливим фактором є люди. Завдання полягає не лише у тому, щоб перевести та розмістити на новому місці все необхідне обладнання, а й створити належні умови для працівників.

Багато підприємств релокалізувались за кордоном у країнах ЄС. В основному це компанії сфери послуг, а саме маркетинг, дизайн та консалтинг, також IT-сфера, працівники якої й до цього працювали за мажорами України, хоч і залишалися їй платниками податків. Наразі більшість спеціалістів цієї сфери юридично залишаються робочою силою України.

Наприклад, одна з найбільших IT-компаній України SoftServe зазначає, що була вимушена здійснити релокацію більше 3000 співробітників разом з їх сім'ями, майже 2000 з яких виїхали за кордон. У компанії стверджують, що IT-сфера відчуває кризу через зменшення кількості замовлень в Україну на IT-послуги через кризу. Проте прогнозується стрімке зростання цієї сфери у майбутньому, тому важливо робити інвестиції на подальший розвиток IT-галузі [5].

При виборі країни, в яку перемістити бізнес, слід звернути увагу на економічно-політичну ситуацію в цій країні, доступність юрисдикції, логістику, банківську систему, кредитну та податкову політику, енергоносії (особливості підключення), преференції (наприклад, наявність промислово-технологічних парків) та робочу силу (кваліфікацію, заробітну плату) [4].

Слід зазначити, що механізм релокації є основною пропозицією від держави, яка вважає це найоптимальнішим способом відновити і зберегти бізнес. Цей процес підприємство може здійснювати самостійно або ж через урядову програму. Щоб отримати допомогу від уряду у цьому питанні, необхідно заповнити відповідну заявку, де вказуються спеціалізація підприємства, потреби у приміщенні та сировині, робочій силі. Натомість підприємство отримує пакет державної підтримки, який передбачає [6]:

- підбір місця розташування для потужностей підприємства;
- допомога з перевезенням на нову локацію;

- сприяння в розселенні працівників та пошуку нових співробітників;
- підтримка у відновленні логістики, закупівлі сировини та пошуку ринків збуту.

Релокація підприємств здійснюється або самостійно, або силами АТ «Укрзалізниця» та АТ «Укрпошта». Також за потреби можуть залучатися й інші перевізники.

Юридично дана програма здійснюється на основі таких нормативно-правових актів [7]:

- Постанова Уряду №305 від 17.03.2022: регламентує безоплатне перевезення майна вітчизняних підприємств, установ та організацій згідно з переліком, який формується Міністерством економіки і передається до Міністерства інфраструктури.

- Розпорядженням Уряду №246-р від 25.03.2022: передбачає план невідкладних заходів з переміщення у разі потреби виробничих потужностей суб'єктів господарювання.

Також зазначається, що зі стабілізацією економічно-політичної ситуації в Україні, усі підприємства, що мусили здійснити релокаційні заходи, будуть повернені на їх початкові локації, і допомагатимуть відновлювати економіку регіону.

Висновки. Внаслідок економічної кризи в Україні, у бізнес-організаціях виникає багато проблем з оптимізацією своїх операційних процесів. Тому важливо приймати правильні стратегічні рішення, які допоможуть подолати етап занепаду, на якому опинилося багато українських підприємств, та відновити стабільне функціонування на ринку. За сприянням держави, здійснюються релокаційні та стратегічні рішення. Також компанії приймають продуктивні стратегічні рішення у сфері операцій з метою опанування ринку на нових умовах, з урахуванням теперішніх потреб споживачів.

Список використаних джерел

1. Стратегічне планування, або як обрати вектор для зростання бізнесу під час кризи / Kyivstar Business Hub. URL: <https://hub.kyivstar.ua/news/strategichne-planuvannya-abo-yak-obraty-vektor-dlya-zrostannya-biznesu-pid-chas-krzyz/>
2. Омеляненко Т.В. Операційний менеджмент : навч. посіб. / Т. В. Омеляненко. – К. : КНЕУ, 2009. – 478 с. URL: <http://193.110.163.202/bitstream/handle/2010/18789/OperaMen.pdf?sequence=3&isAllowed=y>
3. Cheese industry of Ukraine: then and now / Dairy Industries. URL: <https://www.dairyindustries.com/news/40182/cheese-industry-of-ukraine-then-and-now/>
4. Релокація бізнесу в Україні та ЄС / LIGA ZAKON – українська продуктова ІТ-компанія: ligazon.net. URL: https://biz.ligazon.net/analitics/213880_relokatsiya-biznesu-v-ukrain-ta-v-s
5. «Українське ІТ може зрости втричі». Тарас Кітмев про майбутнє ІТ-ринку, співпрацю SoftServe та бум технологічної освіти / Портал Forbes.ua. URL: <https://forbes.ua/company/ukrainske-it-mozhe-zrosti-vtrichi-taras-kitsmey-pro-maybutne-it-rinku-strategiyu-softserve-ta-bum-tehnologichnoi-osviti-12092022-8137>
6. Програма релокації підприємств / Офіційний сайт Міністерства економіки України. URL: <https://me.gov.ua/Documents/Detail?lang=uk-UA&id=3e766cf9-f3ca-4121-8679-e4853640a99a&title=ProgramaRelokatsiiPidprismstv>
7. Програма Уряду щодо тимчасового переміщення підприємств з постраждалих під час війни регіонів / Офіційний портал Дія.Бізнес. URL: <https://business.dia.gov.ua/cases/antikrizovi-risenna/programa-uradu-sodo-timcasovogo-peremisenna-pidprismstv-z-postrazdalih-pid-cas-vijni-regioniv>

Omelianenko Tetiana

DSc, Associate Professor,

Professor of the Department of Management,

SHEI «Kyiv National Economic University named after Vadym Hetman»

omelianenko@kneu.edu.ua

Bakota Khrystyna

Bachelor's Degree in Higher Education, majoring in «Management of business-organizations»

SHEI «Kyiv National Economic University named after Vadym Hetman»

hrustua.bakota@kneu.ua

Drotik Iryna

Bachelor's Degree in Higher Education, majoring in «Management of business-organizations»

SHEI «Kyiv National Economic University named after Vadym Hetman»

iruna.drotik@kneu.ua

RELOCATION AND PRODUCT STRATEGIC SOLUTIONS IN THE SPHERE OF OPERATIONS: DOMESTIC EXPERIENCE-2022

Summary. Publication updates the evaluation of Ukrainian business conditions and the importance of Ukrainian strategic planning existence in business organizations. The example of domestic experience has been analyzed and it showed how the enterprise can overcome the crisis with the help of accepted product and relocation solutions in the field of operations.

Keywords. Crisis, strategic solutions in the operations field, product solutions, relocation.

*Осокіна А.В., к.е.н., доцент,
ДВНЗ «Київський національний економічний університет
імені Вадима Гетьмана»
osokina@kneu.edu.ua*

*Волошинівська Т., магістрант
ДВНЗ «Київський національний економічний університет
імені Вадима Гетьмана»
tvoloshynivska@gmail.com*

СТРАТЕГІЯ БІЗНЕС-ОРГАНІЗАЦІЇ: ЕВОЛЮЦІЙНА ТРАНСФОРМАЦІЯ КАТЕГОРІЇ

Анотація. На основі узагальнення еволюційних підходів до поняття «стратегія», визначено теоретичні засади та розкрито методологічні підходи до розуміння категорії стратегії, розкрито базові складові, які є основними факторами її сутності, з'ясовано актуальне розуміння даного поняття з огляду на розвиток сучасних бізнес-систем.

Ключові слова: стратегія, стратегічна ідея, стратегічне управління.

Актуальність. У реаліях глобальних кризових явищ та надзвичайно інтенсивних зрушень у світовій економіці надважливе місце займає питання стабільного та ефективного функціонування бізнес-організацій. Задля ефективного функціонування бізнес-організацій у динамічному та мінливому середовищі у довгостроковій перспективі необхідністю є формування нових підходів до управління організаціями, зміні векторів руху, зміні парадигм загалом. Насамперед, інструментом забезпечення ефективності та конкурентоспроможності бізнес-організацій виступає стратегічний менеджмент. Сутність поняття «стратегія» є досить неоднозначним з точки зору різних поглядів на дану категорію. Питання окреслення меж стратегії та формування її на практиці у реальній бізнес-організації є досить складним, зважаючи на різницю у трактуваннях даної категорії. У багатьох випадках для здійснення формування стратегії бізнес-організації найбільш доступним варіантом є формування власного підходу до поняття «стратегія» на базі вже існуючих трактувань даного поняття та виокремлення етапів формування.

Постановка задачі. Метою дослідження є ретроспективний аналіз підходів до поняття «стратегія бізнес-організації», виявлення змісту підходів до трансформації даного поняття та адаптація узагальненого трактування до сучасних реалій функціонування компаній.

Результати. Єдиного визначення поняття «стратегії» немає, адже воно є дуже багатогранним та складним. Підходи до трактування даного поняття концептуально різні, що свідчить про потребу формування індивідуального підходу до формування визначення категорії «стратегія». У класичному баченні стратегія розглядається, як кінцевий результат та взаємопов'язані рішення, які окреслюють вектори використання ресурсів та потужностей підприємства задля забезпечення реалізації місії бізнес-організації, конкурентних переваг.