



**ВИЩИЙ НАВЧАЛЬНИЙ ЗАКЛАД «ПРИВАТНЕ АКЦІОНЕРНЕ
ТОВАРИСТВО
«ЛЬВІВСЬКИЙ ІНСТИТУТ МЕНЕДЖМЕНТУ»**

Кафедра менеджменту та міжнародного бізнесу

Допустити до захисту
В. о. зав. каф. _____ проф. Янків М. Д.
« ____ » лютого 2025 р.

МАГІСТЕРСЬКА КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА
на тему:
**УДОСКОНАЛЕННЯ ПРОЦЕСУ СТРАТЕГІЧНОГО ПЛАНУВАННЯ В
АКЦІОНЕРНОМУ ТОВАРИСТВІ «УЖГОРОДСЬКЕ
АВТОТРАНСПОРТНЕ ПІДПРИЄМСТВО 12107»**

Студента 2 курсу, групи ММОА-21
спеціальності 073 «Менеджмент (менеджмент організації і
адміністрування)»

Кирилюка Максима Ярославовича

(прізвище, ім'я, по-батькові)

Науковий керівник: _____
(підпис)

Копитко Василій Іванович

(прізвище, ім'я, по-батькові)

доктор економічних наук, професор

(науковий ступінь, вчене звання)

Рецензент: _____ **Магур Ярослав Ярославович**
(підпис) (прізвище, ім'я, по-батькові)

заступник директора АТ «Ужгородське АТП 12107»

(науковий ступінь, вчене звання або посада)

Львів - 2025

ЛЬВІВСЬКИЙ ІНСТИТУТ МЕНЕДЖМЕНТУ**Кафедра менеджменту та міжнародного бізнесу****ПОЯСНЮВАЛЬНА ЗАПИСКА****на магістерську кваліфікаційну роботу
УДОСКОНАЛЕННЯ ПРОЦЕСУ СТРАТЕГІЧНОГО ПЛАНУВАННЯ В
АКЦІОНЕРНОМУ ТОВАРИСТВІ «УЖГОРОДСЬКЕ
АВТОТРАНСПОРТНЕ ПІДПРИЄМСТВО 12107»**

Студента _____ **Кирилюка М. Я.** _____ групи ММОА-
21
(прізвище та ініціали)

Керівник роботи _____ **Копитко В. І.**
(підпис) (прізвище та ініціали)

Консультанти _____
(підпис) (прізвище та ініціали)

(підпис) (прізвище та ініціали)

Рецензент _____ **Магур Я.Я.**
(підпис) (прізвище та ініціали)

В.о. завідувача кафедри _____ **Янків М. Д.**
(підпис) (прізвище та ініціали)

«__» грудня 2024 року

ЛЬВІВСЬКИЙ ІНСТИТУТ МЕНЕДЖМЕНТУ

Кафедра _____ менеджменту та міжнародного бізнесу
 Ступінь підготовки _____ магістр
 Галузь знань _____ 07 «Управління та адміністрування»
 Спеціальність _____ 073 «Менеджмент (менеджмент організацій і адміністрування)»

ЗАТВЕРДЖУЮ

В.о.завідувача кафедри менеджменту та міжнародного бізнесу

_____ проф. Янків М. Д.

31 травня 2024 року

ЗАВДАННЯ СТУДЕНТОВІ НА МАГІСТЕРСЬКУ КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ

Кирилюку Максиму Ярославовичу

(прізвище, ім'я, по батькові)

1. Тема роботи: **УДОСКОНАЛЕННЯ ПРОЦЕСУ СТРАТЕГІЧНОГО ПЛАНУВАННЯ В АКЦІОНЕРНОМУ ТОВАРИСТВІ «УЖГОРОДСЬКЕ АВТОТРАНСПОРТНЕ ПІДПРИЄМСТВО 12107»**

Керівник роботи: **Копитко Василій Іванович,**

доктор економічних наук, професор

(прізвище, ім'я, по батькові, науковий ступінь, вчене звання)

затверджені наказом по інституту від 30 травня 2024 року №65

2. Строк подання студентом роботи _____ 10 січня 2025 року

3. Вихідні дані до роботи *Нормативно-правові акти та закони України, наукові публікації за темою дослідження, статистичні дані*

4. Зміст розрахунково-пояснювальної записки (перелік питань, які потрібно розробити) *Вступ. Теоретичний розділ – методологічні основи дослідження. Практичний розділ – розрахунково-аналітичні матеріали. Прогнозний розділ. Висновки. Список використаних джерел.*

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

Рис. 1.1 – 1.8, табл. 1.1 – теоретичні основи стратегічного планування на підприємстві

Рис. 2.1 – 2.2 і табл. 2.1. – 2.12 – організація стратегічного планування в Акціонерному товаристві «Ужгородське автотранспортне підприємство 12107»

Рис. 3.1-3.9 і табл. 3.1-3.8 – основні напрями покращення стратегічного планування на підприємстві

6. Консультанти розділів роботи

Розділ	Прізвище, ініціали та посада Консультанта	Підпис, дата	
		завдання видав	завдання прийняв
	<i>Консультанти відсутні</i>		

7. Дата видачі завдання: 31 травня 2024 року

КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

№ з/п	Назва етапів магістерської роботи	Строк виконання етапів роботи	Примітка
1.	<i>Збір та опрацювання літературних джерел</i>	<i>травень-червень 2024 р.</i>	<i>Остаточне затвердження плану роботи</i>
2.	<i>Написання першого розділу роботи</i>	<i>липень-серпень 2024р.</i>	
3.	<i>Написання другого розділу роботи</i>	<i>вересень-жовтень 2024 р.</i>	
4.	<i>Проходження переддипломної практики</i>	<i>грудень 2024 р.</i>	
5.	<i>Написання рекомендаційної частини роботи</i>	<i>грудень 2024 р.</i>	
6.	<i>Попередній захист на кафедрі</i>	<i>січень 2025 р.</i>	

Студент

_____ (підпис)

Кирилюк М. Я.

_____ (прізвище та ініціали)

Керівник роботи

_____ (підпис)

Копитко В. І.

_____ (прізвище та ініціали)

АННОТАЦІЯ

Кирилюк М. Я. Удосконалення процесу стратегічного планування в Акціонерному товаристві «Ужгородське автотранспортне підприємство 12107». Рукопис. Дослідження на здобуття освітнього ступеня магістр за галуззю знань «Управління та адміністрування» спеціальності «Менеджмент (менеджмент організацій та адміністрування)». Львів, 2025.

Обсяг роботи становить 110 сторінок, включаючи: 21 таблиць, 19 рисунків.

В роботі розглядаються теоретичні основи стратегічного планування у системі управління виробничою діяльністю підприємств. Дається економічна характеристика виробництва продукції у підприємстві за останні роки. Проаналізовано ефективність виробництва продукції та надання послуг, а також проведено стратегічний аналіз діяльності підприємства по виду його діяльності. Описано шляхи вдосконалення стратегічного планування у підприємстві в сучасних умовах. Сформовано пропозиції щодо поліпшення фінансово-господарського стану підприємств.

На основі опрацювання теоретичного та практичного матеріалів зроблені відповідні висновки та внесено конкретні пропозиції щодо розробки системи стратегічного планування на підприємстві.

Ключові слова: система, стратегія, планування, управління, стратегічний план, підприємство, чинники впливу, якісна характеристика.

ANNOTATION

Maksym Kirilyuk. Improvement of the strategic planning process in the Joint Stock Company "Uzhgorod Motor Transport Company 12107". Manuscript. Research on obtaining a master's degree in the field of knowledge "Management and administration" of the specialty "Management (management of organizations and administration)". Lviv, 2025.

The amount of work is 110 pages, including: 21 tables, 19 figures.

The theoretical bases of strategic planning in the system of management of production activity of enterprises are considered in the work. The economic characteristic of production production in the enterprise in recent years is given. The efficiency of production of production and rendering of services is analyzed, and also the strategic analysis of activity of the enterprise by type of its activity is carried out. Ways to improve strategic planning in the enterprise in modern conditions are described. Suggestions for improvement of financial and economic status of enterprises have been formed.

Based on the theoretical and practical materials elaboration, the relevant conclusions are made and concrete proposals are made for the development of the strategic planning system at the enterprise.

Keywords: system, strategy, planning, management, strategic plan, enterprise, factors of influence, qualitative characteristics.

ЗМІСТ

ВСТУП.....	7
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ СТРАТЕГІЧНОГО ПЛАНУВАННЯ НА ПІДПРИЄМСТВІ.....	
11	
1.1 Економічна сутність та поняття стратегічного планування на підприємстві.....	11
1.2 Мета та основні завдання стратегічного планування на підприємстві.....	24
1.3 Методика дослідження стратегічного планування	33
Висновки до I розділу.....	36
РОЗДІЛ 2. ОРГАНІЗАЦІЯ СТРАТЕГІЧНОГО ПЛАНУВАННЯ В АКЦІОНЕРНОМУ ТОВАРИСТВІ «УЖГОРОДСЬКЕ АВТОТРАНСПОРТНЕ ПІДПРИЄМСТВО 12107».....	
38	
2.1 Загальні відомості про досліджуване підприємство.....	38
2.2 Аналіз ефективності стратегічного планування на підприємстві.....	46
2.3 Стратегічний аналіз ефективності планування розвитку підприємства....	57
Висновки до II розділу.....	63
РОЗДІЛ 3. ОСНОВНІ НАПРЯМИ ПОКРАЩЕННЯ СТРАТЕГІЧНОГО ПЛАНУВАННЯ НА ПІДПРИЄМСТВІ.....	
66	
3.1 Вдосконалення процесу організації стратегічного планування.....	66
3.2 Обґрунтування вдосконалення стратегічних альтернатив розвитку підприємства	78
3.3 Формування пропозицій щодо поліпшення фінансово – господарського стану підприємства.....	92
Висновки до III розділу.....	97
ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ.....	99
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	103

ВСТУП

Актуальність вибраної тематики дослідження. На сьогодні більшість підприємств усвідомили, що для стабільного й успішного функціонування в довгостроковій перспективі необхідно орієнтуватися не лише на миттєвий прибуток, а й на розробку ефективної стратегії розвитку. В умовах жорсткої конкуренції зростає роль раціональної побудови бізнес-процесів, що сприятиме забезпеченню стійкого зростання. Вирішенню цього завдання слугує стратегічне планування. Проте в багатьох компаніях даний аспект управління не отримує належної уваги. Для невеликих підприємств характерний ситуативний підхід до ухвалення ключових рішень, що свідчить про відсутність цілісної концепції розвитку, яку мала б забезпечувати стратегічна діяльність. Недостатнє застосування методичних підходів до довгострокового планування виробничої діяльності в практичному управлінні вказує на необхідність глибшого дослідження цього питання.

Єдиної універсальної моделі планування виробничої діяльності не існує, оскільки кожне підприємство має свої особливості. Процес стратегічного планування варіюється залежно від його позиції на ринку, динаміки зростання, наявних ресурсів, поведінки конкурентів, характеристик продукції чи послуг, а також загального економічного та культурного середовища.

Стратегічні управлінські рішення на підприємстві мають низку характерних рис, зокрема: орієнтацію на довгострокову перспективу, високий рівень невизначеності та значний вплив на подальший розвиток компанії. Основне завдання стратегічного планування – сформулювати та обґрунтувати комплекс альтернативних варіантів для ухвалення оптимальних управлінських рішень.

Досягнення поставленої мети передбачає виконання таких завдань: теоретичне обґрунтування економічної сутності стратегічного плану шляхом аналізу фінансового стану підприємства на основі фінансової звітності, розроблення пропозицій щодо вдосконалення процесу стратегічного

планування, що дасть змогу сформувавши ефективну альтернативу розвитку підприємства.

Попри важливість стратегічного планування, на сьогодні комплексного вирішення проблем у цій сфері та забезпечення стійкості підприємств досі не досягнуто. Водночас економічний розвиток вимагає системного та обґрунтованого підходу до розв'язання нових завдань, що постійно виникають у процесі функціонування підприємств.

Формулювання проблеми та її значущість. Інтеграція України у світову економічну систему потребує впровадження сучасних моделей і методів планування, що дозволять підприємствам ухвалювати виважені, своєчасні та ефективні управлінські рішення, які відповідатимуть динамічним умовам зовнішнього середовища.

Водночас постає питання: чому, маючи значний аналітичний інструментарій, українські підприємства залишаються неспроможними долати складнощі стратегічного розвитку та демонструють низьку конкурентоспроможність як на внутрішньому, так і на зовнішньому ринках? За таких умов стратегічне планування відіграє ключову роль у системі управління підприємством, орієнтованій на довгострокове зростання. Воно розглядається як невіддільний елемент управлінської діяльності, що має забезпечити стабільний розвиток компанії навіть за умов високої невизначеності.

Стан і ступінь розробки проблеми в спеціальній літературі. Останніми роками спостерігається активізація досліджень українських економістів щодо питань формування та реалізації стратегій товаровиробників. Вагомий внесок у розробку концепції стратегічного розвитку підприємств зробили наукові праці С. І. Дем'яненка, М. Й. Маліка, В. Я. Месель-Веселяка, П. С. Березівського, О. М. Шпичака. Також значну увагу проблемам стратегічного планування та управління приділяли такі відомі науковці, як І. Ансофф, Р. Акофф, М. Портер, М. Мескон, А. Стрікланд, А. Томпсон та інші.

Об'єкт та предмет дослідження. Об'єктом дослідження виступає рівень стратегічного планування та його ефективність у контексті розвитку досліджуваного підприємства.

Предмет дослідження охоплює теоретико-концептуальні, методичні та прикладні аспекти стратегічного планування виробничої діяльності. Крім того, у межах предмета розглядається сукупність теоретичних, методологічних і практичних проблем, пов'язаних із розробкою стратегічного планування ефективних організаційно-економічних механізмів, спрямованих на подальший розвиток виробництва та реалізацію продукції. Дослідження також включає аналіз концептуальних напрямів функціонування підприємства, його організаційних, економічних та інформаційних ресурсів і можливостей з позиції посилення стратегічного потенціалу компанії та зміцнення її конкурентних позицій на ринку в довгостроковій перспективі.

Мета та завдання дослідження. Основною метою магістерської роботи є обґрунтування теоретичних і методичних положень щодо організації стратегічного планування виробництва з метою підвищення його конкурентоспроможності. Завданням дослідження є аналіз теоретичних основ стратегічного аналізу виробничої діяльності, оцінка сучасного стану виробництва, виявлення основних проблем і недоліків, а також розробка напрямів збільшення обсягів виробництва та підвищення його економічної ефективності. Крім того, робота передбачає розкриття сутності стратегічного аналізу, визначення його цілей та дослідження сучасних підходів до ухвалення стратегічних управлінських рішень.

У межах досягнення поставленої мети було визначено низку завдань, необхідних для її реалізації:

- провести аналіз наукових праць, присвячених стратегічному плануванню, з метою визначення його основного призначення та сутності;
- встановити стратегічні цілі діяльності підприємства;
- оцінити рівень організації стратегічного планування та проаналізувати його ефективність;

- запропонувати шляхи вдосконалення стратегічного планування на підприємстві;
- обґрунтувати можливі стратегічні альтернативи виробничої діяльності;
- здійснити прогностичний розрахунок ефективності запропонованих заходів щодо покращення стратегічного планування.

У процесі дослідження використовувались такі наукові методи:

- діалектичний метод пізнання та логічне узагальнення – для розкриття сутності поняття «стратегічне планування»;
- інформаційний метод (аналіз джерел інформації);
- монографічний метод (дослідження як позитивних, так і негативних аспектів розвитку підприємства з метою визначення шляхів його покращення);
- статистико-економічний метод (аналіз структурно-динамічних тенденцій у розвитку підходів до підвищення ефективності підприємства, зокрема його продукції та надання послуг);
- системний підхід до дослідження теми;
- наукові розробки вітчизняних і зарубіжних учених із цього питання, а також відповідні законодавчі акти.

Практична цінність отриманих результатів полягає у дослідженні впливу стратегічного планування на діяльність транспортних підприємств задля забезпечення їх конкурентоспроможності в сучасних умовах господарювання, а також у розробці рекомендацій щодо вдосконалення механізму стратегічного планування в Акціонерному товаристві «Ужгородське автотранспортне підприємство 12107».

Структура магістерської кваліфікаційної роботи. Загальний обсяг дослідження становить 110 сторінок. Робота містить вступ, три розділи, у яких представлено 21 таблицю та 19 рисунків, висновки, а також список використаних джерел, що налічує 92 найменування.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ СТРАТЕГІЧНОГО ПЛАНУВАННЯ НА ПІДПРИЄМСТВІ

1.1 Економічна сутність та поняття стратегічного планування на підприємстві

Стратегічне планування є ключовою складовою стратегічного управління. Воно охоплює процес ухвалення управлінських рішень, пов'язаних із розробкою стратегій, розподілом ресурсів і пристосуванням підприємства до змін внутрішнього та зовнішнього середовища. Цей процес формує основу для ухвалення управлінських рішень, визначення функціональних напрямів діяльності, а також для впровадження мотиваційних механізмів і контролю, спрямованих на розробку довгострокових стратегічних планів. Крім того, стратегічне планування виступає базисом для управління персоналом підприємства.

Стратегічне планування – це процес формування основних цілей підприємства, визначення необхідних ресурсів для їх досягнення та розробки політики, що регулює залучення й ефективне використання цих ресурсів. Основним завданням стратегічного планування є довгострокове забезпечення стабільності та конкурентоспроможності підприємства шляхом освоєння нових можливостей. Досягнення цієї мети вимагає всебічного аналізу змін у зовнішньому середовищі, які можуть виступати як загрози, так і перспективами розвитку. Важливим аспектом є прогнозування зовнішніх факторів, що не піддаються прямому контролю, а також визначення критичних тенденцій, які можуть мати негативний вплив на діяльність підприємства, та розробка механізмів для їх мінімізації.

Стратегічне планування можна розглядати як сферу діяльності управлінських органів, спрямовану на прогнозування майбутнього стану підприємства, з урахуванням закономірностей розвитку природи, суспільства та

тенденцій еволюції самого підприємства. Цей процес включає визначення довгострокових цілей виробничої структури, а також вибір оптимальних шляхів, засобів і умов для їх реалізації. В основі стратегічного планування лежить порівняльний аналіз різних альтернативних варіантів розвитку в межах передбачуваних умов. У системі суспільного виробництва особлива роль відводиться матеріальному виробництву, яке є центральним об'єктом дослідження стратегічного планування.

Процес стратегічного планування діяльності підприємства охоплює широкий спектр аспектів, включаючи виробництво та збут продукції, її собівартість, забезпеченість необхідними трудовими, матеріальними та фінансовими ресурсами, аналіз фінансових результатів, оцінку фінансового стану підприємства та його інвестиційну політику. Усі ці елементи розглядаються як взаємопов'язані складові єдиної системи планування, що дозволяє комплексно оцінювати діяльність підприємства та визначати його стратегічні пріоритети.

Стратегічне планування є процесом ухвалення рішень щодо визначення цілей, вибору методів і засобів їх досягнення шляхом системного аналізу альтернативних варіантів. Його реалізація завжди пов'язана з ефективним використанням ресурсів підприємства, що робить стратегічне планування ключовим елементом управлінського процесу.

Як напрям діяльності, стратегічне планування забезпечує інтеграцію всіх структурних підрозділів підприємства задля досягнення спільної мети. Воно сприяє узгодженості дій, підвищує ефективність використання наявних ресурсів і забезпечує системність у прийнятті управлінських рішень.

Основний зміст стратегічного планування полягає у формуванні й обґрунтуванні стратегічних цілей, визначенні оптимальних підходів до їх досягнення та раціональному розподілі ресурсів. Це дозволяє не лише покращити виконання поставлених завдань, а й налагодити їх взаємозв'язок, що є необхідною умовою ефективного управління.

Процес стратегічного планування є базою для реалізації всіх

управлінських функцій. Він охоплює комплекс заходів, спрямованих на формування стратегії розвитку підприємства з метою досягнення визначених цілей. До основних складових цього процесу належать прогнозування стратегічних перспектив, адаптація до зовнішнього економічного середовища, оптимізація використання виробничих ресурсів і координація внутрішніх господарських процесів.

Формування чіткої стратегії є визначальною умовою ефективного розвитку будь-якого підприємства, оскільки саме вона окреслює шлях до досягнення довгострокових цілей керівництва.

В умовах зростаючої конкуренції на ринку та ризику фінансових втрат через неефективні управлінські рішення стратегічне планування набуває особливого значення. Збільшення економічної нестабільності вимагає ретельного вибору узгодженої стратегії розвитку, що є критично важливим не лише для окремих підприємств, а й для цілих галузей [19].

Ефективний стратегічний менеджмент є ключовою умовою успішного розвитку підприємства, а його фундаментом виступає стратегічне планування. Воно включає ухвалення управлінських рішень у таких напрямках, як прогнозування майбутнього розвитку, розподіл ресурсів і адаптація підприємства до змін зовнішнього середовища.

Процес стратегічного планування складається з кількох послідовних етапів, що охоплюють аналіз ситуації, ухвалення рішень щодо вибору політики реалізації та своєчасне реагування на зміни в середовищі (див. рис. 1.1).

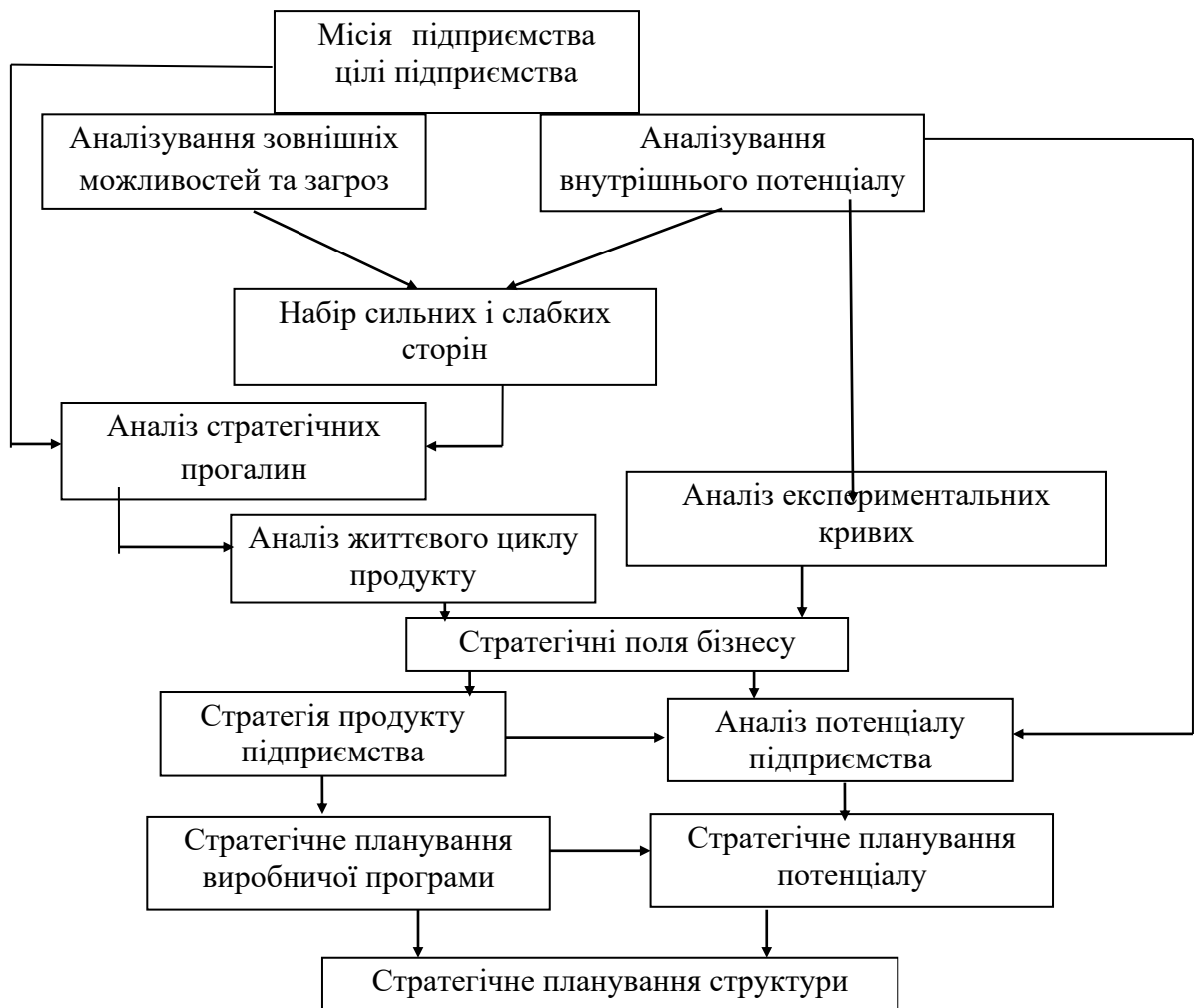


Рис. 1.1. Процес стратегічного планування в підприємствах*

*Джерело: авторська розробка на основі праць вчених [38]

У процесі планування необхідно знайти відповіді на такі питання:

- які завдання потрібно виконати та з якою метою;
- у який термін вони будуть реалізовані та хто відповідатиме за їх виконання;
- де саме відбуватиметься їх виконання та які ресурси для цього знадобляться.

Стратегічне планування є основою для прийняття управлінських рішень і забезпечує реалізацію ключових функцій менеджменту, таких як організація, мотивація та контроль. Його кінцевим результатом має стати ефективне управління як підприємством у цілому, так і його окремими структурними підрозділами.

Процес планування включає чотири основні стадії:

- визначення загальних стратегічних цілей;

- деталізація цілей відповідно до конкретного періоду та їх подальша конкретизація;
- розробка методів і механізмів для досягнення визначених цілей;
- контроль за ходом реалізації плану через порівняння запланованих результатів із фактичними показниками та внесення необхідних коригувань.

Аналіз змісту рисунку 1.1 демонструє, що ключовим аспектом у стратегічному плануванні підприємства є визначення та формулювання його місії, а також її подальша конкретизація у вигляді основних стратегічних цілей, що сприятимуть її реалізації. Місія підприємства відображає його роль у соціально-економічній системі.

Значущість місії у стратегічному плануванні пояснюється тим, що вона виконує функцію орієнтира для обґрунтування всіх наступних управлінських рішень. Будь-яке підприємство є відкритою системою, яка функціонує за рахунок задоволення потреб споживачів, пропонуючи продукцію чи послуги на вищому рівні, ніж конкуренти. Саме тому формування місії повинно враховувати як внутрішній потенціал підприємства, так і вплив зовнішнього середовища. Важливо розуміти, що отримання прибутку не може бути визначене як місія підприємства, оскільки воно є лише наслідком ефективного управління ресурсами [15].

Стратегічне планування включає визначення основних цілей, оцінку наявних ресурсів для їх досягнення, а також розробку політики, що забезпечить ефективне залучення й використання цих ресурсів. Головним завданням стратегічного планування є забезпечення довгострокової результативності підприємства, а також виявлення й використання можливих перспектив його розвитку [19]. Важливо враховувати динамічний характер зовнішнього середовища, що передбачає як можливості для розвитку, так і потенційні загрози. Необхідно аналізувати ризики, прогнозувати можливі кризові ситуації, оцінювати їхній вплив і розробляти заходи реагування на подібні виклики.

Стратегічне планування займає центральне місце в системі управління

підприємством, оскільки визначає вектор його розвитку та забезпечує стабільне функціонування в умовах мінливого ринкового середовища.

Ключовим етапом стратегічного планування є визначення фундаментальних цілей, що відповідають основним вимогам, яким має відповідати діяльність підприємства, а саме:

- чіткість та контрольованість – передбачає наявність кількісних показників для кожного етапу, що, своєю чергою, сприяє ефективному моніторингу процесу їх досягнення;
- просторово-часова орієнтація – усі стадії планування, що є складовими досягнення загальної мети підприємства, повинні мати чітко окреслені часові рамки та визначений просторовий масштаб реалізації;
- реалістичність – поставлені цілі як на рівні підприємства загалом, так і його структурних підрозділів, повинні відповідати реальним ресурсним та економічним можливостям організації, а також прогнозованим змінам у зовнішньому середовищі;
- узгодженість – передбачає взаємопов'язаність загальних стратегічних цілей із цілями окремих структурних підрозділів, забезпечуючи їх гармонійне функціонування в межах єдиної стратегії.

Одним із ключових аспектів стратегічного планування є розробка альтернативного плану. Менеджеру необхідно проаналізувати ринкову позицію підприємства та оцінити рівень впливу на собівартість продукції та її цінову політику. Цей аналіз здійснюється за такими основними напрямками:

- оптимізація витрат – підвищення прибутковості через скорочення обсягу використаних ресурсів за умов незмінних цін або застосування більш якісних матеріалів у ситуації, коли темпи зростання їхньої вартості нижчі за темпи приросту прибутку від їх використання;
- розширення виробничих потужностей – оцінка можливостей збільшення обсягів випуску продукції на основі наявних виробничих ресурсів, що дасть змогу знизити собівартість одиниці продукції за рахунок розподілу постійних витрат на більший обсяг продукції;

– коригування маркетингової стратегії – внесення змін у позиціонування товарів та канали їх збуту, а також оцінка перспектив виходу на нові ринки.

Подальшим кроком є конкретизація місії підприємства через систему чітко сформульованих цілей. Визначення цілей передбачає їх деталізацію за часовими критеріями з виокремленням довгострокових, середньострокових та короткострокових орієнтирів, а також встановленням чітких параметрів їх оцінки.

Ефективна організація стратегічного планування включає своєчасне донесення поставлених цілей до виконавців, забезпечення їх необхідними ресурсами для реалізації завдань, а також створення стимулів для досягнення визначених результатів з боку керівництва.

Завершальний етап стратегічного планування передбачає аналіз життєвого циклу продукції та життєвого циклу самого підприємства, що дає змогу скоригувати стратегію відповідно до змін у внутрішньому та зовнішньому середовищі.

У результаті впровадження процесу стратегічного планування, підприємство за потреби вносить необхідні корективи в управлінські функції. До таких змін можуть належати: диверсифікація асортименту продукції, проектування та введення нових виробничих потужностей, злиття та інтеграція з іншими компаніями, розробка нових товарів, освоєння нових ринків, закриття нерентабельних виробництв, внутрішня реорганізація, удосконалення технологічних процесів тощо. Дослідження показують, що в діяльності підприємства достатньо розвинуте оперативне планування на річний термін, однак його часто плутають зі стратегічним. Отже, оперативне планування часто сприймається як частина стратегічного плану розвитку підприємства. Важливо наголосити на принципових відмінностях між стратегічним та оперативним плануванням, які полягають у масштабах охоплення та методах реалізації (див. табл. 1.1).

Характеристики стратегічного і оперативного планування*

Стратегічне планування є:	Оперативне планування є:
Передбачливим	Реактивним
Зосередженим на конкретних цілях	Із загальними цілями
Зі спільною стратегією	Спільна стратегія відсутня
Комплексним та складним	Простим і елементарним
Із залученням експертів	З інформуванням учасників
Довготерміновим (понад 3 роки)	Короткотерміновим (до 1 року)

*Джерело: авторська розробка на основі праць вітчизняних вчених [14]

Стратегічне планування має на меті забезпечити баланс між впливами внутрішніх та зовнішніх факторів на ефективність роботи підприємства. Процес організації стратегічного планування на підприємстві містить багато суб'єктивних аспектів. Саме тому основним принципом цього процесу є «стратегічний підхід», який дає можливість знайти відповіді на низку ключових запитань [8]:

- що потрібно робити, чому це важливо, а що краще уникати і чому;
- слугує парадигмальним підґрунтям для розуміння управлінських завдань через призму місії підприємства як його головної мети;
- розглядає діяльність підприємства у контексті його зовнішнього середовища, формулює цілі та визначає завдання;
- концентрує зусилля підприємства на зміцненні його позицій в умовах постійних змін навколишнього середовища. Це забезпечує перетворення повсякденної управлінської діяльності на цілеспрямований та обґрунтований процес;
- орієнтується на багатогранність підходів для досягнення співпраці та збалансування різних інтересів.

Для розвитку підприємства особливу роль відіграє стратегічне мислення та обґрунтовані на його основі стратегічні кроки. В рамках менеджменту стратегічне мислення стимулює розробку економічно вигідних і результативних стратегій.

Особливістю стратегічного мислення є його орієнтація на прогнозування, адже воно націлене на внесення змін в реальність для

досягнення бажаного майбутнього.

Загалом модель стратегічного планування виробництва включає такі основні блоки:

- концептуально-орієнтований блок;
- проблемно-орієнтований блок;
- проектно-орієнтований блок.

Перший з них — концептуально-орієнтований блок — визначає елементи, такі як місія підприємства та її конкретні цілі. Він несе високу відповідальність, оскільки саме тут приймаються ключові стратегічні рішення.

Другий блок — проблемно-орієнтований — фокусується на обробці та вирішенні основних питань, необхідних для впровадження обраної стратегії. Рівень невизначеності в цьому етапі є меншим, оскільки простір для прийняття рішень обмежений вже сформульованою стратегією. Результатом цього етапу є чітко визначена сукупність проблем, кожна з яких передбачає конкретну мету вирішення та бажаний результат.

Проектно-орієнтований блок охоплює планування тактичних та операційних кроків для досягнення стратегічних цілей та подолання на шляху до них проблем. На цьому етапі невизначеність найменша серед усіх блоків. Таким чином, основним результатом цього етапу є тактичний план і оперативні організаційні плани для підрозділів підприємства (див. рис. 1.2).

Модель стратегічного планування, яку використовує підприємство, має охоплювати всі аспекти ресурсної бази планування в системному контексті. Це проявляється в проведенні аналізу внутрішніх умов та можливостей для досягнення поставлених завдань, а також виявленні пріоритетних напрямків при обмеженому ресурсному забезпеченні.

Важливість стратегічного планування на підприємстві визначається масштабом змін, що впроваджуються в діяльність підприємства, з метою досягнення бажаного розвитку протягом тривалого часу та забезпечення його стабільності.

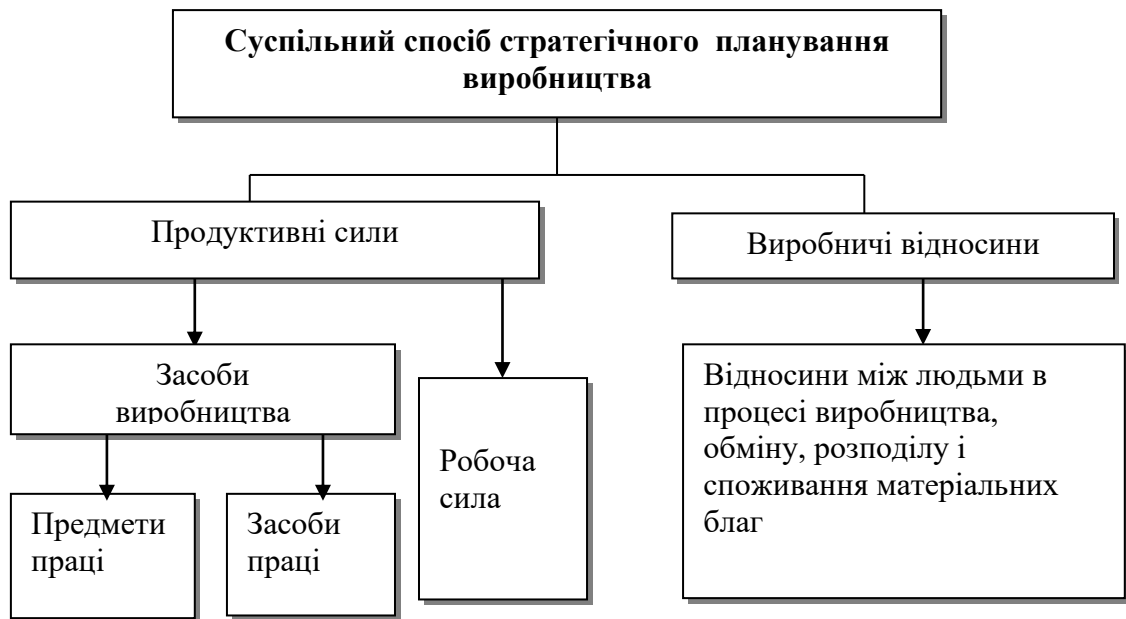


Рис. 1.2. Суспільний спосіб стратегічного планування виробництва*

*Джерело: авторська розробка на основі праць вітчизняних і зарубіжних вчених

[41]

Досягнення поставленої мети стратегічного планування є можливим, якщо воно відповідає основним принципам, а саме:

- балансу між централізацією та децентралізацією;
- селективності та альтернативності – здатності адаптуватися до змін середовища за допомогою заздалегідь розробленого набору альтернатив;
- глобальності – охоплення всіх аспектів у рамках стратегічного плану;
- збалансованості та комплексності – врахування інтересів усіх підсистем підприємства;
- послідовності;
- неперервності стратегічного планування;
- наукової обґрунтованості;
- реалістичності – адекватної оцінки можливості досягнення встановленої мети;
- динамічності та гнучкості – організація процесу планування та його реалізації повинна ефективно та оперативно адаптуватися до змін у зовнішньому середовищі;

- вимірюваності та конкретності – цілі стратегічного плану повинні бути чітко визначені кількісно як у натуральному, так і вартісному вираженні;
- довгостроковості – стратегічне планування розвитку агропромислової галузі повинно охоплювати як короткострокову, так і віддалену перспективу.

На рис. 1.3 представлена схема стратегічного планування виробничого процесу..



Рис. 1.3. Схема стратегічного планування виробництва*

*Джерело: авторська розробка на основі праць вчених [11]

Основними перевагами стратегічного планування є прямиий зв'язок між сьогоdnішніми рішеннями та майбутніми результатами, структуроване прийняття та аналіз рішень, постановка цілей через прогнозування та пошук

оптимальних варіантів, вплив стратегічного планування на всі сфери діяльності організації при вивченні слабких місць і переваг внутрішнього середовища та приведення їх показників до бажаних цілей, а також усвідомлене формування майбутнього підприємства.

У процесі впровадження стратегічного планування в компанії можуть виникати певні проблеми, які проявляються в наступному: – перетворення розробки стратегії на бюрократичну процедуру; – заміна суті стратегії її формальними аспектами; – необґрунтовано тривалі терміни розробки стратегії; – розрив між поточною діяльністю та обраною стратегією; – формування нереалістичних стратегічних планів і очікувань.

Серед основних недоліків організації стратегічного планування на підприємствах можна виділити такі: – нестача або недостатність необхідної інформації для створення стратегічного плану; – відмова від розробки альтернативних варіантів та планів їх реалізації; – недостатнє використання наукових методів; – догматизм та перебільшення значення визначених кількісних параметрів; – недосконалість мотивації існуючого персоналу; – недостатній рівень фінансового та організаційного забезпечення управлінців, відповідальних за розробку стратегії.

Методи стратегічного планування включають набір інструментів і підходів для дослідження та узагальнення явищ, що стосуються планування економічних об'єктів (див. рис. 1.4).

Метод визначається як сукупність способів і прийомів, що забезпечують розробку і обґрунтування планових документів. Він описує, як повинна здійснюватися наукова і практична діяльність людей у прикладній науці.

Вибір того чи іншого методу стратегічного планування залежить від конкретних цілей і завдань фахівця та підприємства, тривалості планових періодів, рівня кваліфікації співробітників тощо.

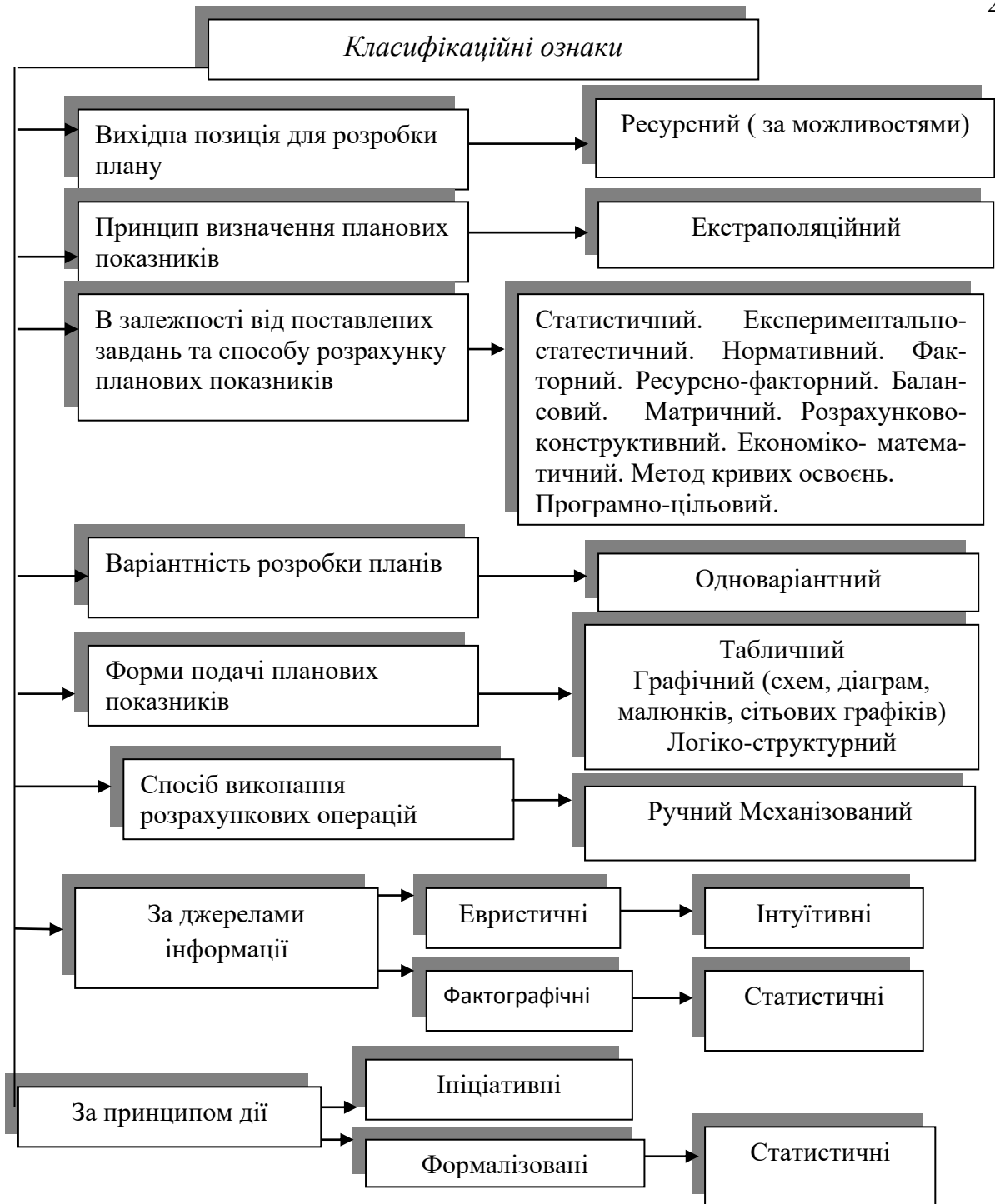


Рис. 1.4. Класифікація методів стратегічного планування*

*Джерело: авторська розробка на основі праць вчених [28]

У сучасних умовах застосовують не один метод стратегічного планування, а їх комбінацію, що залежить від реальних виробничих умов, інформаційної бази та впливу зовнішніх факторів. Наприклад, за слабкої конкуренції застосовується ресурсно-факторний метод. У разі сильної конкуренції доцільно використовувати інтерполяційно-факторний метод із

застосуванням ЕОМ. До ознак стратегічного планування відносяться (див. рис. 1.5):



Рис. 1.5. Класифікація ознак стратегічного планування*

*Джерело: авторська розробка на основі праць вітчизняних вчених [51]

Аналіз переваг та недоліків стратегічного планування є основою для його подальшого удосконалення.

Стратегічне планування як частина економічної науки базується на взаємопов'язаних методах наукового дослідження, що утворюють систему інструментів для вивчення й узагальнення різноманітних явищ у цій сфері.

Залежно від способу проведення розрахункових операцій використовують такі методи: ручний, механізований та автоматизований. Сучасні механізовані й автоматизовані методи, а також обчислювальна техніка та персональні комп'ютери, замінили традиційний ручний підхід до стратегічного планування.

Завдяки застосуванню цих методів, форма подання планових показників стала більш наочною і представлена у вигляді таблиць, графіків, схем та сітьових діаграм.

Ці методи дозволяють робити обґрунтовані висновки щодо розвитку виробничої діяльності і приймати впевнені рішення.

Можливість отримання достовірної, актуальної та оперативної інформації надає конкурентні переваги, зменшує фінансові ризики та сприяє ефективному прийняттю рішень.

У сучасних умовах інформація нерозривно пов'язана з комп'ютерними системами, які здійснюють її збір, реєстрацію, зберігання, передачу та обробку. Завдяки комп'ютерам інформація стає доступною швидко та зручно, без потреби переглядати великі обсяги паперових документів.

Хоча комп'ютери не створюють інформацію з нуля, вони здатні надзвичайно швидко її отримувати, сортувати, аналізувати та інтерпретувати за допомогою програмного забезпечення, розробленого людиною.

Комп'ютери стали основним інструментом роботи для всіх спеціалістів та аналітиків, тому важливо враховувати це при розгляді особливостей формування й використання сучасної інформаційної бази для планування.

1.2 Мета та основні завдання стратегічного планування на підприємстві

Актуальний стан розвитку виробництва значною мірою страждає через нестабільну державну політику в цій сфері. Це призводить до недостатньо сприятливих умов для функціонування виробництва та вказує на потребу створення стратегічного підходу до розвитку цієї сфери. Формулювання стратегії має на меті забезпечення економічної стійкості виробників, підвищення якості та конкурентоспроможності продукції, а також вихід на нові ринки. В сучасних умовах не налагоджено ефективного механізму підтримки стійкого фінансово-економічного стану більшості підприємств, а також підприємці не володіють методикою розробки стратегії для своїх організацій.

Насамперед слід зазначити, що стратегія розвитку підприємства являє собою комплекс заходів, які мають за мету досягнення визначених цілей

підприємства. Тобто, це сукупність принципів, дій та методів, що допомагають реалізувати стратегічну мету організації [11].

Під час розробки стратегії розвитку підприємства його вивчають за наступними напрямками:

- аналіз макроекономічної ситуації, що включає: стан економіки, законодавче регулювання, політичні зміни, характеристику природного середовища, рівень розвитку технологій;

- сприяння вільній конкуренції, створення сприятливого інвестиційного клімату, відкритість ринків, ступінь монополізації;

- дослідження внутрішнього середовища підприємства: кадрове забезпечення, рівень ресурсного забезпечення та використання, техніко-технологічний потенціал, фінансовий стан, організаційна культура.

Основною метою стратегічного планування є забезпечення розвитку підприємства, що полягає у досягненні високої продуктивності та конкурентоспроможності на міжнародних і внутрішніх ринках. Ринкова економічна система змушує підприємства розглядати планування як безперервний процес передбачення змін зовнішнього середовища та адаптації внутрішніх факторів для подальшого розвитку та зростання.

При децентралізованій (ринковій) формі стратегічного планування робота здійснюється на трьох рівнях: на рівні вищого керівництва, кожної виробничої одиниці та виробничих ланок. Основою цієї концепції є стратегічне планування, яке орієнтується на людський потенціал, на потреби споживачів, а також на своєчасну реакцію господарського суб'єкта на зміни в зовнішньому середовищі, що дозволяє підприємству не тільки виживати, але й досягати своїх цілей у довгостроковій перспективі.

Як показує практика, рівень децентралізації функцій стратегічного планування може значно різнитися на різних підприємствах.

З теоретичної точки зору, добре збалансований план має певні переваги перед ринковою системою, але якщо ринок здатний до саморегуляції і

підтримує необхідну рівновагу, то незбалансований план повністю унеможлиблює розвиток.

Процес планування завжди ґрунтується на певних закономірностях, що отримали назву методологічних принципів, яких слід дотримуватись при аналізі об'єкта планування (див. рис. 1.6).



Рис.1.6. Класифікація принципів стратегічного планування в умовах ринкових відносин*

*Джерело: авторська розробка на основі праць вчених [23]

У більшості зарубіжних країн планова служба виконує функції, що охоплюють більшість аспектів виробничо-господарської діяльності: обробка замовлень, складання калькуляцій та виробничих планів з урахуванням термінів виконання замовлень, матеріально-технічне забезпечення, завантаження устаткування, транспортування та збут готової продукції.

В Україні функції планування розподілені між різними відділами: виробничим, відділом праці та заробітної плати, планово-економічним, матеріально-технічного забезпечення та збуту, тощо.

В умовах ринкового регулювання кожен підрозділ виконує весь спектр планових завдань самостійно. Це означає не лише скасування повної залежності від уряду, а й надання значних повноважень щодо визначення та реалізації виробничої програми, організації матеріально-технічного забезпечення, кадрових ресурсів, шляхів розвитку, методів мотивації праці та економічної відповідальності за кінцеві результати діяльності.

Наприклад, кожне підприємство, незалежно від виду діяльності чи обсягів виробництва, самостійно вибирає ринки збуту своєї продукції (послуг), обирає партнерів і формує внутрішній механізм господарювання.

Стратегічне планування має виконувати дві основні функції:

- забезпечення координації розвитку підрозділів підприємства;
- управління всіма етапами виробництва з урахуванням впливу зовнішніх факторів.

Також важливо дотримуватися загальних принципів планування, які є основою для формування, обґрунтування та організації розробки планових документів.

Результатом планової роботи є план, який є складною соціально-економічною моделлю стану підприємства та його підрозділів у майбутньому, відображаючи пропорції та темпи розвитку. План визначає конкретне завдання з чіткими вихідними даними, очікуваними результатами (цілями) та визначеними методами їх досягнення. У плані розкриваються завдання, роботи, методи їх виконання, фінансові, матеріальні та організаційні аспекти, необхідні для досягнення цілей, а також управлінські рішення і заходи для їх реалізації.

Об'єктом стратегічного планування є виробничо-комерційна діяльність підприємства, його науково-технічний прогрес, охорона навколишнього середовища, ефективне функціонування всіх сфер підприємства та економічна і соціальна діяльність у межах національної економіки.

Головною метою стратегічного планування є досягнення оптимального поєднання предметів праці, знарядь праці та робочої сили для ефективного

перетворення предмета праці на продукт із необхідними властивостями при мінімальних витратах робочої сили та засобів виробництва. Організація та планування виробництва тісно пов'язані з технологічними процесами виробництва (див. рис. 1.7).



Рис. 1.7. Схема послідовності організації і планування процесу виробництва*

*Джерело: авторська розробка на основі праць зарубіжних і вітчизняних вчених [24, 31]

Планування здійснюється на рівні підприємств, цехів, дільниць, робочих місць або будь-яких виробничих чи економічних ситуацій.

Предметом планування є ресурси підприємства та їх використання, а також забезпечення споживачів необхідними товарами.

Основою планування є система об'єктивних економічних законів, серед яких виділяються: основний економічний закон, який визначає потребу врахування економічної ефективності суспільного виробництва з метою максимально повного задоволення потреб населення і отримання прибутку;

закон відповідності попиту і пропозицій, що сприяє рівновазі підприємства як економічної системи; закон вартості та інші.

До основних завдань планування відносяться:

- оцінка поточного стану економіки підприємства, соціальних процесів на конкретний період часу та тенденцій у його діяльності;
- наукове прогнозування майбутнього стану економіки підприємства з урахуванням тенденцій розвитку національної економіки та галузі;
- оперативний контроль за діяльністю підприємства шляхом порівняння фактичних та запланованих показників;
- ефективне використання технічних, матеріальних та трудових ресурсів, а також їх своєчасна заміна і поповнення;
- створення оптимальної виробничої структури підприємства для найбільш раціонального використання ресурсів;
- організація виробництва економічно вигідних товарів з метою отримання максимального прибутку;
- впровадження у виробництво інноваційних технологій для економії ресурсів;
- забезпечення максимального використання науково-технічного прогресу;
- формування необхідних нагромаджень для забезпечення розширеного відтворення і зміцнення матеріально-технічної бази підприємства, а також розробка шляхів підвищення продуктивності праці та рентабельності виробництва.

До основних чинників, що впливають на процес планування, слід віднести: економічні, організаційні, соціальні, екологічні, технічні, технологічні, біологічні та інші.

Досвід як зарубіжних, так і вітчизняних підприємств показує, що в умовах ринку планування діяльності є важливою умовою функціонування підприємств, їх економічного зростання та розвитку.

Завдання стратегічного планування полягає у визначенні шляхів організаційно-економічного зміцнення підприємств, узагальненні нових явищ в організації і плануванні виробництва, розробці методів найбільш ефективного використання трудових і матеріально-технічних ресурсів, а також у створенні найкращих методів аналізу, планування, організації та управління виробництвом. Конкретизація завдань стратегічного планування показана на рис. 1.8.



Рис 1.8. Завдання стратегічного планування виробництва в підприємстві*

*Джерело: авторська розробка на основі [41]

Кожне підприємство, не зважаючи на свої розміри та характер діяльності, а також кожна організація у ринковій економіці повинні активно займатися стратегічним плануванням. Відсутність чітко визначених планів веде до хибних рішень, несвоєчасної корекції стратегії, що призводить до втрати конкурентних позицій, фінансових труднощів та навіть банкрутства.

Перевагами стратегічного планування є те, що воно:

- сприяє підготовці до використання майбутніх сприятливих умов для розвитку підприємства;
- дозволяє передбачати можливі труднощі та знаходити ефективні шляхи їх подолання;
- мотивує управлінців реалізовувати свої стратегії у майбутній діяльності, сприяє розвитку стратегічного мислення та підвищенню кваліфікації персоналу;
- покращує взаємодію та координацію дій серед управлінців;
- сприяє раціональному використанню ресурсів і підвищенню ефективності виробництва;
- змушує чітко визначати пріоритети та цілі підприємства;
- покращує здатність підприємства адаптуватися до змін зовнішнього середовища.

Саме стратегічне планування дає можливість ретельно проаналізувати ринкову ситуацію, координувати зусилля підприємства при виборі напрямку діяльності, точно визначати завдання та використовувати найбільш ефективні методи оцінки результатів. Це сприяє збільшенню обсягів виробництва та продажів, отриманню вищих прибутків, зокрема завдяки таким факторам:

- формуванню демократичної системи управління та посиленню економічного механізму ринку;
- перерозподілу прав та обов'язків безпосередньо на трудові колективи, що активізує їх ініціативу та підприємницький дух;
- значному збільшенню самостійності підприємств у зовнішньоекономічній діяльності та виходу на світовий ринок.

До основних перешкод, які обмежують застосування стратегічного планування, відносяться:

- недостатні обсяги капіталовкладень на підприємствах, що ускладнює фінансування організації процесу планування;

- відсутність чітких юридичних і етичних стандартів для підприємців;
- неповна культура ринкових відносин;
- недостатні навички управлінців у формальному плануванні, а також залежність від інтуїтивних методів.

Аналіз процесів планування на українських підприємствах, що функціонують у умовах нестабільності, конкуренції, швидких змін ринкової кон'юнктури та неефективного державного регулювання, показує його недостатню ефективність. На більшості підприємств не ведеться розробка планів діяльності.

У той же час міжнародний досвід свідчить, що саме завдяки плануванню виробничої та господарської діяльності підприємства можуть забезпечити своє виживання та ефективне функціонування на ринку.

Деякі великі підприємства, орієнтуючись на масовий випуск продукції, перейшли на систему планування за замовленнями, що обмежує ефективне використання виробничого потенціалу і призводить до необґрунтованого зростання цін через утримання невикористаних інфраструктурних ресурсів.

Більшість підприємств почали проводити маркетингові дослідження для визначення потенційних клієнтів та ринків збуту, однак результати цих досліджень часто не враховуються при плануванні інших аспектів виробничо-господарської діяльності.

1.3 Методика дослідження стратегічного планування

Розробка науково обґрунтованих методів організації ефективного стратегічного планування в галузях вимагає ретельного вивчення особливостей їх функціонування та факторів, що визначають досягнуті результати.

Будь-яке наукове дослідження повинно базуватися на перевірених і затвердженій методиці, що забезпечує надійність отриманих висновків. Вивчення стратегічного планування на підприємствах передбачає застосування комплексу загальнонаукових і спеціальних методів.

Метод у класичному сенсі виступає як спосіб пізнання об'єкта дослідження.

Дослідження різних економічних процесів і явищ ґрунтується на застосуванні діалектичного методу пізнання, який є основою для їх аналізу з урахуванням розвитку та взаємозв'язків.

Для дослідження економічних явищ необхідно використовувати специфічні наукові підходи та техніки, які дозволяють скласти достовірне уявлення про стан і тенденції розвитку об'єкта дослідження.

Для вивчення стану стратегічного планування та оцінки його ефективності були застосовані методи, зокрема статистико-економічний, який включає спостереження, узагальнення та обчислення узагальнених статистичних показників.

Метод статистичного спостереження в економіці передбачає систематизовану, планову роботу з вибіркою масових даних, що відображають розвиток економічних явищ. У процесі формування інформаційного забезпечення дослідження стратегічного планування створюється сукупність економічних показників, доповнених різноманітними розрахунковими величинами для визначення відповідних підсумків [25].

Обрані показники характеризують різні аспекти розвитку в кількісному та якісному вимірі. Вони допомагають виявити причинно-наслідкові зв'язки між управлінськими рішеннями та результатами діяльності підприємств.

Визначення кількісних характеристик факторів та результатів економічного аспекту дозволяє прогнозувати можливі варіанти розвитку ситуації в стратегічному управлінні та обґрунтовувати необхідні напрямки для його покращення.

Для оцінки рівня організації стратегічного планування та управління в підприємствах використовувався метод порівняння його ефективності з ефективністю інших підприємств.

Для визначення загальної оцінки результативності стратегічного

планування нами застосовано метод середніх величин, оснований на середньозважених показниках.

У процесі дослідження було здійснено аналіз різних показників на різних рівнях управління. Зокрема:

- досліджено показники забезпечення підприємства засобами виробництва, що відображають потенціал підприємства для визначення обсягів виробництва, з метою оцінки реалістичності цілей, встановлених стратегічним планом;

- вивчено ефективність операційної (виробничої) підсистеми;

- проведено оцінку економічної ефективності здійсненого стратегічного планування через визначення фінансових та економічних результатів виробництва і реалізації продукції, що дозволило оцінити ефективність стратегічного планування в досліджуваному підприємстві галузі.

Для формулювання узагальнюючих висновків при написанні магістерської роботи був застосований метод абстрагування, що передбачає врахування ключових кількісних характеристик явища та відсіювання неважливих. Це дозволило виявити причини змін явищ у динаміці з метою впливу на результати.

Для вивчення наявності чи відсутності тенденцій у розвитку ми використали часові ряди, що відображають зміни певних показників у часі. Для визначення найбільш успішних та перспективних напрямів застосовано їх ранжування на основі відносних показників.

Для аналізу індивідуальних особливостей ефективності стратегічного планування в роботі використано монографічний метод. Цей метод дозволяє дослідити результат стратегічного планування на підприємстві та виявити специфічні стратегії в управлінні, які впливають на отримані показники, але можуть бути упущені при аналізі масових даних.

Для формулювання узагальнюючих висновків щодо факторів ефективності стратегічного планування та правильності його організації

застосовано такі прийоми абстрактно-логічного методу, як індукція, дедукція, аналіз, синтез та співставлення.

Метод індукції полягає у дослідженні окремих складових елементів для формування уявлення про загальну сукупність.

Дедукція ж передбачає зворотній процес пізнання складних економіко-суспільних явищ, починаючи від загальних принципів до часткових аспектів, що дозволяє побудувати гіпотезу про поширення характеристик системи на всі її елементи.

Для наочного представлення виявлених часових та структурних тенденцій застосовано графічний метод, який включає побудову графіків, структурних діаграм та таблиць. Цей метод має значні переваги над текстовими формами, що можуть бути перевантажені складними та важкими для сприйняття цифровими даними.

Для адекватної оцінки стану стратегічного планування важливим є дослідження та вдосконалення механізму прогнозування майбутнього розвитку економічних явищ. Це включає прогнозування економічних показників, яке поділяється на пошукове та нормативне. Пошукове прогнозування ґрунтується на екстраполяції наявних тенденцій на певний період, в той час як нормативне прогнозування визначає майбутні значення економічних показників на основі встановлених цілей і завдань.

У процесі дослідження магістерської роботи використовувалися методи стратегічного аналізу, метою яких було підтвердження або спростування адекватності обраної стратегії розвитку до навколишнього середовища.

Інформаційною основою для дослідження стану та ефективності стратегічного планування стали статистичні дані підприємства, основні положення українського законодавства, а також наукові праці вітчизняних і зарубіжних дослідників.

Висновки до I розділу

Стратегічне планування є фундаментом для прийняття всіх управлінських рішень на підприємстві, оскільки це процес діяльності органів управління, спрямований на прогнозування майбутнього розвитку підприємства з урахуванням дії законів соціально-економічного розвитку. Воно виступає основою для реалізації управлінських рішень, виконання функцій підприємства та здійснення контролю.

Процес стратегічного планування включає в себе визначення основних цілей, ідентифікацію ресурсів для їх досягнення, розробку політики щодо залучення ресурсів та їх ефективного використання.

Головною метою стратегічного планування є забезпечення стійких довгострокових результатів для підприємства, а також виявлення і використання прихованих можливостей. Воно повинно виконувати кілька важливих функцій: забезпечувати узгоджений розвиток підрозділів і підприємства в цілому, координувати діяльність усіх учасників виробничого процесу з урахуванням впливу зовнішніх факторів.

Основними завданнями стратегічного планування є:

- оцінка поточного стану економіки підприємства, соціальних процесів на визначений період та виявлення тенденцій його розвитку;
- наукове прогнозування майбутнього стану економіки підприємства з урахуванням трендів національної економіки та галузі;
- здійснення оперативного контролю за діяльністю підприємства шляхом порівняння фактичних і запланованих показників;
- забезпечення ефективного використання наявних технічних, матеріальних і трудових ресурсів, а також їх своєчасне оновлення та поповнення;
- організація виробництва економічно вигідних товарів з метою максимізації прибутку;
- впровадження в виробничий процес новітніх ресурсощадних технологій;
- максимальне використання досягнень науково-технічного прогресу;

- створення необхідних фінансових резервів для забезпечення темпів розширеного відтворення;
- зміцнення матеріально-технічної бази підприємства;
- розробка шляхів підвищення продуктивності праці та рентабельності виробництва, і так далі.

РОЗДІЛ 2

ОРГАНІЗАЦІЯ СТРАТЕГІЧНОГО ПЛАНУВАННЯ В АКЦІОНЕРНОМУ ТОВАРИСТВІ «УЖГОРОДСЬКЕ АВТОТРАНСПОРТНЕ ПІДПРИЄМСТВО 12107»

2.1 Загальні відомості про досліджуване підприємство

Кризова воєнна ситуація безпосередньо вплинула на масштаби вантажних перевезень українськими транспортними компаніями, включаючи міжнародні маршрути. Проте, незважаючи на ці труднощі, українська транспортна система змогла ефективно реагувати на виклики війни та забезпечити транспортування необхідних товарів, зокрема для імпорту та експорту.

АТ «Ужгородське АТП 12107» є одним із найбільших транспортних підприємств Закарпатської області і займає лідируючі позиції в міжнародних автомобільних перевезеннях та розвитку інфраструктури автомобільного і міського транспорту.

Основною перевагою АТ «Ужгородське АТП 12107» є значний досвід у здійсненні міжнародних перевезень, наявність сучасного рухомого складу, що включає автомобілі та напівпричепи провідних іноземних виробників, а також висококваліфікований персонал.

Підприємство володіє більш ніж 60 одиницями транспорту, здатного перевозити різноманітні вантажі в країни Європи, СНД та інші. АТ «Ужгородське АТП 12107» також має 5000 м² складських приміщень для вантажів, серед яких є: – зона доставки товарів автомобільним транспортом; – відкритий майданчик для зберігання негабаритних вантажів, техніки та автомобілів площею 600 м²; – склади тимчасового зберігання площею 415 м².

АТ «Ужгородське АТП 12107» має потужну виробничо-технічну базу, що дозволяє забезпечити високий рівень обслуговування рухомого складу завдяки досвідченим фахівцям.

Крім того, підприємство надає широкий спектр послуг, таких як технічне обслуговування, діагностика та ремонт вантажних автомобілів марок Mercedes-Benz, Volvo, IVECO та інших, а також напівпричепів Krone, Schmitz, Kögel. Воно функціонує відповідно до свого Статуту та чинного законодавства України.

Щодо видів діяльності, підприємство здійснює:

- пасажирські перевезення міським та приміським наземним транспортом;
- технічне обслуговування та ремонт автотранспортних засобів;
- комерційні послуги;
- вантажні автомобільні перевезення;
- оренду і експлуатацію власного вантажного автотранспорту;
- складське господарство;
- інші види діяльності, дозволені законом.

Основні напрямки діяльності АТ «Ужгородське АТП 12107» включають: – організацію та проведення внутрішніх і міжнародних перевезень пасажирів і вантажів автомобільним транспортом; – гуртову та роздрібну торгівлю; – посередницькі операції без переходу права власності; – експортно-імпортні операції; – науково-дослідницьку діяльність у сфері розвитку автомобільного транспорту; – консалтинг та навчання у відповідних сферах; – управлінські послуги, включаючи управління проектами та організаціями; – реалізацію інвестиційних проектів; – інші законні види діяльності.

Основні галузі діяльності підприємства: – роздрібна торгівля паливом; – діяльність барів; – регулярні пасажирські перевезення автомобільним транспортом; – функціонування інфраструктури автомобільного та міського транспорту; – оренда нерухомого майна; – оренда автомобілів, технічні випробування та дослідження.

На підприємстві використовується лінійна організаційна структура управління, яка відзначається лінійними зв'язками між рівнями управління,

що призводить до концентрації всіх управлінських функцій та прийняття управлінських рішень в одному рівні управління (див. рис. 2.1).

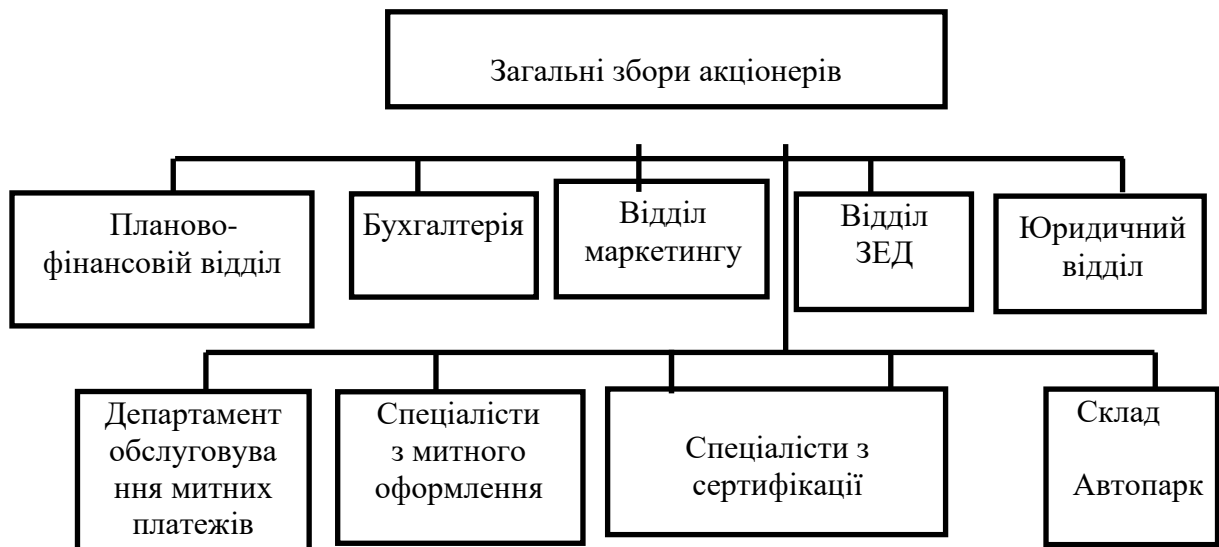


Рис. 2.1. Організаційна структура управління АТ «Ужгородське АТП 12107»*

*Джерело: Складено автором на основі даних АТ «Ужгородське АТП 12107»

З рисунка 2.1 можна побачити, що найвищим органом управління є Загальні збори акціонерів, які безпосередньо контролюють діяльність директора підприємства. Основними перевагами такої управлінської структури є: чітке та просте встановлення зв'язків між підрозділами, злагодженість та точність розпоряджень, ефективна координація дій працівників, швидкість прийняття рішень, а також особиста відповідальність керівника за кінцеві результати роботи підрозділу.

Мета діяльності АТ «Ужгородське АТП 12107» полягає в отриманні прибутку через різноманітну підприємницьку діяльність, в першу чергу пов'язану з виконанням пасажирських та вантажних перевезень, а також ремонтом рухомого складу для фізичних і юридичних осіб різних форм власності.

Майно підприємства включає основні засоби та оборотні кошти, а також інші активи, які відображаються в балансі підприємства. Підприємство має самостійний баланс, а також розрахункові, валютні та інші рахунки в банках, печатку зі своєю назвою, фірмову марку та торговий знак.

Прибуток підприємства утворюється на основі доходів від господарської діяльності після покриття витрат на матеріали та оплату праці. З балансового прибутку підприємства здійснюється сплата податків і інших обов'язкових платежів до державного бюджету згідно з чинним законодавством України.

Взаємовідносини підприємства з іншими учасниками ринку базуються на укладених договорах. Джерела формування майна АТ «Ужгородське АТП 12107» включають: – грошові та матеріальні внески засновників; – доходи від реалізації продукції та іншої господарської діяльності; – кредити банків та інших кредиторів; – капітальні вкладення і дотації з бюджетів; – надходження від роздержавлення та приватизації власності; – придбання майна інших підприємств та організацій.

Основним завданням АТ «Ужгородське АТП 12107» є ведення торгово-господарської та іншої діяльності, орієнтованої на отримання прибутку від вкладеного капіталу, а також забезпечення соціально-економічних потреб трудового колективу та виплату дивідендів акціонерам.

Міжнародні транспортні послуги АТ «Ужгородське АТП 12107» здійснюються в таких напрямках: Німеччина, США, Бельгія, Франція, Польща, Фінляндія, Італія, Нідерланди, Данія (див. рис. 2.3).

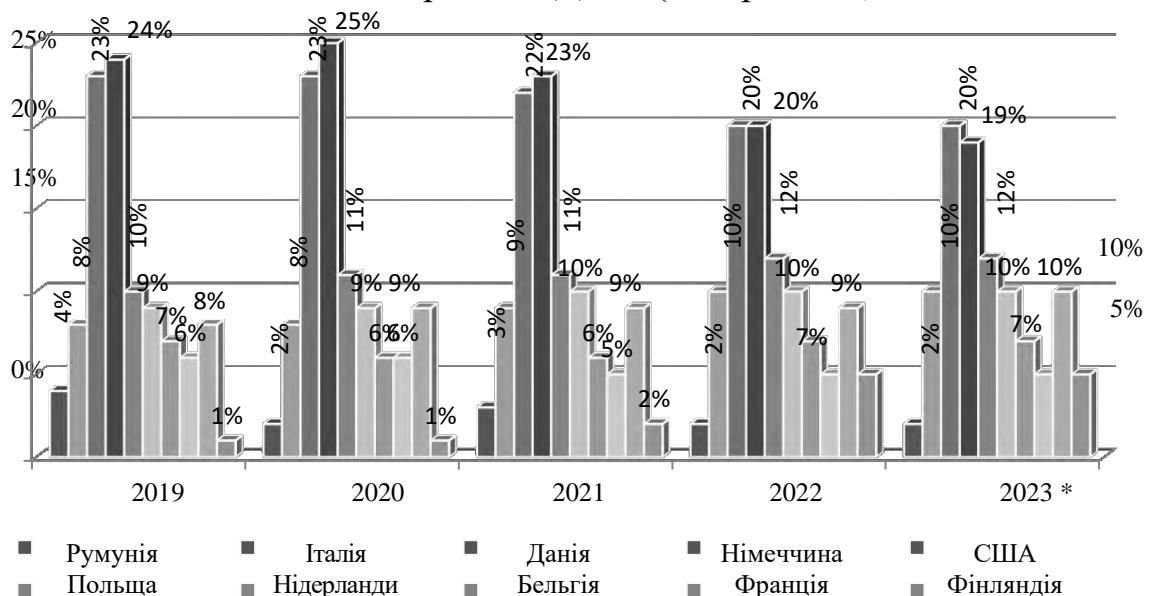


Рис. 2.3. Географічна структура експорту та імпорту міжнародних транспортних послуг, що надає АТ «Ужгородське АТП 12107» у 2019-2023 рр.*

*Джерело: Складено на підставі інформації департаменту обслуговування митних вантажів АТ «Ужгородське АТП 12107»

Як показує рисунок 2.3, серед основних країн, що активно беруть участь у міжнародних транспортних перевезеннях, є Німеччина, США та Польща. Наступним кроком буде проведення аналізу впливу зовнішніх факторів на міжнародну транспортну діяльність АТ «Ужгородське АТП 12107». Основними чинниками зовнішнього середовища, що впливають на діяльність підприємства, є:

- економічні;
- демографічні;
- політико-правові;
- соціокультурні;
- науково-технічні та інші.

Як і будь-яке інше підприємство, АТ «Ужгородське АТП 12107», будучи частиною відкритої системи, залежить від зовнішнього середовища. Відповідно, фактори зовнішнього середовища можна трактувати як можливості або загрози для підприємства, і їхній вплив, позитивний чи негативний, буде залежати від здатності компанії ефективно ними управляти та адаптуватися. Тому важливим завданням керівництва є детальне вивчення впливу зовнішніх факторів на діяльність підприємства, визначення найбільш суттєвих із них і оптимізація їхнього впливу.

Невизначеність у прогнозуванні політичних подій в Україні збільшує ризики ведення бізнесу та обмежує обсяги інвестицій у розвиток підприємств, зокрема АТ «Ужгородське АТП 12107». Політична нестабільність і непередбачуваність України мають серйозний негативний вплив на розвиток міжнародних транспортних перевезень. Важливо враховувати, що навіть найкоротший маршрут може не бути вибраний замовником для перевезення, оскільки крім відстані, на рішення впливають також такі фактори:

- швидкість (спрощена процедура) переміщення вантажів або пасажирів через кордон;
- наявність пільг на митні та інші збори;
- функціонування єдиного органу управління;
- стабільність правової бази;
- рівень безпеки перевезень тощо.

Може виникнути ситуація, коли навіть міжнародний маршрут через Україну, який є коротшим і дешевшим, буде обійдений, оскільки важко передбачити точний час прибуття вантажу через недосконалість законодавства, політичну нестабільність, корупцію на митниці тощо.

Податкове законодавство позитивно впливає на ефективність транспортної діяльності АТ «Ужгородське АТП 12107», оскільки після введення Податкового кодексу України податок на прибуток поступово зменшувався, досягнувши рівня 18% у 2021 році, а також знижена частка сплати відрахувань у пенсійний фонд, що дозволяє зменшити податкове навантаження і, відповідно, збільшити прибутки.

Серед основних фінансово-економічних показників АТ «Ужгородське АТП 12107», які найбільше піддаються впливу податкової системи, можна виділити прибуток, що прямо змінюється під впливом податків, вартість основних фондів, які оподатковуються під час придбання, а також податкове навантаження, що впливає на можливості їх відтворення, а також власний капітал, що формується через прибуток підприємства та акціонерний капітал. Ці види капіталу безпосередньо пов'язані з оподаткуванням. Фінансові інвестиції, що безпосередньо сприяють формуванню основних фондів, зазвичай здійснюються за рахунок прибутку, і тому цей показник також тісно пов'язаний з розміром податку.

Метою інтеграції українських транспортних компаній до ринку транспортних послуг країн ЄС є бажання держави сприяти розвитку експорту транспортних послуг, ефективніше використовувати транзитні можливості,

підвищувати конкурентоспроможність національного транспорту на міжнародному ринку транспортних послуг.

Інфляційні процеси в країні мають негативний вплив на діяльність будь-яких підприємств, зокрема і на АТ «Ужгородське АТП 12107». У ситуації економічної нестабільності та зростання курсу долара підприємству необхідно своєчасно адаптуватися до змін цін, однак підвищення вартості може призвести до втрати споживачів. Оскільки інфляція знижує вартість грошових одиниць, в яких ведеться бухгалтерський облік, це також впливає на величину статутного капіталу. Чим довший період формування статутного капіталу, тим менше його номінальна вартість буде відповідати тієї, що зазначена в установчих документах.

Загроза дефолту України, подальше знецінення гривні та відсутність достатніх золотовалютних резервів для її підтримки сприяють нестабільності макроекономічної ситуації та мають негативні наслідки для діяльності АТ «Ужгородське АТП 12107».

У нинішніх складних економічних умовах населення України проявляє інтерес до трудової діяльності, а підвищення рівня заробітної плати свідчить про позитивну динаміку цього показника. Враховуючи інфляцію, більшість споживачів намагається інвестувати кошти в товари та послуги, що сприяє збільшенню кількості потенційних клієнтів.

Таким чином, за результатами проведеного PEST-аналізу, можна зробити висновок, що на міжнародну транспортну діяльність АТ «Ужгородське АТП 12107» суттєво впливають ряд факторів, серед яких особливо виділяються політична та економічна нестабільність в країні.

Основними ризиками для діяльності АТ «Ужгородське АТП 12107» є економічні (зокрема інфляція та зростання курсу долара), а також політичні (зростання невизначеності щодо ведення бізнесу). Позитивними факторами, які сприяють розвитку діяльності товариства, є впровадження нових технологій, розширення спектра послуг, а також стимулювання трудової активності в колективі.

Розглянемо основних суперників АТ «Ужгородське АТП 12107» на ринку міжнародних транспортних перевезень в Україні. Для дослідження конкурентного середовища підприємства АТ «Ужгородське АТП 12107» застосуємо модель п'яти конкурентних сил М.Портера:

- вплив споживачів на ринок;
- тиск з боку постачальників;
- конкуренція з боку альтернативних послуг з інших галузей;
- внутрішня конкуренція серед учасників ринку;
- загроза входу нових конкурентів у галузь.

Вплив споживачів на послуги АТ «Ужгородське АТП 12107» є значним, оскільки на ринку присутня велика кількість постачальників послуг міжнародних перевезень, ціни яких суттєво не відрізняються, що дозволяє споживачам легко змінювати постачальників. Крім того, споживачі мають змогу вибрати зручний час і місце для отримання послуги. Якщо ціна не влаштовує клієнта, він може почекати на зниження вартості або звернутися до іншого постачальника, де ціна буде нижчою. Тому підприємству важливо підтримувати високий рівень обслуговування та намагатися задовольнити вимоги кожного клієнта, оскільки клієнт може в будь-який момент змінити постачальника без значних витрат.

Тиск з боку постачальників на АТ «Ужгородське АТП 12107» не є суттєвим, оскільки підприємство надає власні послуги, а не закуповує їх у інших постачальників. Що стосується послуг-замінників, то їх не існує, оскільки послуги цієї галузі не можуть бути замінені іншими видами послуг.

Щодо можливості появи нових конкурентів у галузі, то це залежить від двох ключових факторів: бар'єрів для входу та очікуваної реакції вже існуючих підприємств на появу нових учасників. В галузі існують певні бар'єри для нових гравців, зокрема витратні труднощі, які не залежать від розміру підприємства. Існуючі компанії мають перевагу завдяки функціонуючим потужностям і накопиченому досвіду. Для малих підприємств буде складно досягти конкурентоспроможності через

необхідність значних капіталовкладень у сучасне обладнання та технології для забезпечення високої якості послуг.

Загалом, галузь перебуває на етапі зрілості, що означає низькі темпи росту і відсутність значної привабливості для нових підприємств.

2.2 Аналіз ефективності стратегічного планування на підприємстві

Різка погіршення ефективності функціонування транспортної системи України під час фінансово-економічної кризи було зумовлене зменшенням попиту на транспортні послуги з боку основних галузей економіки, що формують вантажообіг, а також з боку населення.

Економіка України виявилася вкрай чутливою до впливу глобальної кризи, оскільки вона ще не пододала глибокі структурні проблеми минулого періоду, значно відстає від розвинених країн за загальною продуктивністю ресурсів, рівнем життя населення та здатністю забезпечувати стабільний розвиток.

Аналіз динаміки фінансових результатів діяльності АТ «Ужгородське АТП 12107» за 2021-2023 рр. буде представлено в таблиці 2.2. Джерелом для аналізу послужила фінансова звітність підприємства за 2021-2023 рр..

Таблиця 2.2

Динаміка фінансових результатів діяльності АТ «Ужгородське АТП 12107» за 2021-2023 рр., тис.грн

Показники	2021р.	2022р.	2023р.	Абсолютне відхилення, +/-		Відносне відхилення, %	
				2022 до 2021	2023 до 2022	2022 до 2021	2023 до 2022
Чистий дохід (виручка) від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	109463	136381	146826	26918	10445	24,59	7,66
Собівартість реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	99513	116929	130240	17416	13311	17,5	11,38
Валовий прибуток(збиток)	9950	19452	16586	9502	-2866	95,5	-14,73
Інші операційні доходи	6720	9100	11438	2380	2338	35,42	25,69

Адміністративні витрати	6154	7777	8904	1623	1127	26,37	14,49
Витрати на збут	392	405	390	13	-15	3,32	-3,7
Інші операційні витрати	8213	11120	10655	2907	-465	35,4	-4,18
Фінансові результати від операційної діяльності:	1911	9250	8075	7339	-1175	384,04	-12,7
Інші фінансові доходи	4	4	1	0	-3	0	-75
Інші доходи	4615	141	777	-4474	636	-96,94	451,06
Фінансові витрати	4972	9134	7948	4162	-1186	83,71	-12,98
Інші витрати	1059	70	462	-989	392	-93,39	560
Фінансові результати від звичайної діяльності до оподаткування:	499	191	443	-308	252	-61,72	131,94
Податок на прибуток від звичайної діяльності	278	34	266	-244	232	-87,77	682,35
Чистий прибуток (збиток)	221	157	177	-64	20	-28,96	12,74

*Джерело:Складено та розраховано на підставі фінансової звітності підприємства

У 2021 році загальна сума чистого доходу АТ «Ужгородське АТП 12107» досягла 109463 тис.грн. У 2022 році спостерігався приріст на рівні 24,59 % порівняно з попереднім роком. У 2023 році сумарний обсяг чистого доходу компанії зріс на 7,66 % порівняно з 2022 роком. Підвищення обсягу наданих товарів та послуг має позитивний вплив на фінансову стабільність підприємства та збільшує його частку на ринку. На кінець 2023 року сума чистого доходу склала 146826 тис.грн.

У 2022 році темпи зростання виручки випереджали темпи зростання собівартості продукції, що є свідченням ефективної системи управління витратами. Це вказує на використання доступних резервів для скорочення витрат. Однак у другій половині періоду спостерігається зміна тенденції: собівартість зростає швидше, ніж виручка. Приріст цього показника склав 11,38 % порівняно з попереднім роком.

У 2021 році валовий прибуток АТ «Ужгородське АТП 12107» склав 9950 тис.грн. Загалом позитивне значення цього показника вказує на ефективний контроль за собівартістю продукції, а негативне - на

перевищення собівартості над доходами. У 2022 році валовий прибуток склав 19452 тис.грн, а у 2023 році - 16586 тис.грн.

На початок 2021 року витрати на збут становили 392 тис.грн. У 2022 році вони зросли на 3,32 % порівняно з 2021 роком. Витрати на збут необхідні для просування товарів і збільшення обсягів продажу. У 2023 році спостерігається зменшення витрат на збут на 3,7 %. На кінець 2023 року сума комерційних витрат становила 390 тис.грн.

На початок 2021 року адміністративні витрати АТ «Ужгородське АТП 12107» склали 6154 тис.грн. Приріст цих витрат у 2022 році становив 26,37 % порівняно з попереднім роком. У 2023 році сума управлінських витрат зросла на 14,49 % порівняно з попереднім роком, і на кінець 2023 року вона становила 8904 тис.грн.

У 2021 році фінансовий результат від операційної діяльності склав 1911 тис.грн. Позитивне значення цього показника свідчить про ефективність основної діяльності підприємства. У 2022 році цей показник склав 9250 тис.грн, а у 2023 році — 8075 тис.грн.

АТ «Ужгородське АТП 12107» не отримує прибутку від інвестування фінансових ресурсів у цінні папери, що вказує на участь підприємства в статутних фондах інших компаній.

У 2021 році фінансові витрати становили 4972 тис.грн. Вони зросли на 83,71 % у 2022 році порівняно з 2021 роком, а у другій половині періоду спостерігається зниження фінансових витрат на 12,98 %. На кінець 2023 року сума фінансових витрат досягла 7948 тис.грн.

У 2021 році фінансовий результат до оподаткування АТ «Ужгородське АТП 12107» становив 499 тис.грн, що відображає ефективність роботи підприємства. Негативний чи низький показник цього результату може свідчити про потребу у вжитті заходів для зменшення витрат і збільшення доходів. У 2022 році прибуток (збиток) до оподаткування ПАТ «КВК «РАПІД»» склав 191 тис.грн, а в останньому році – 443 тис.грн.

З урахуванням вищезгаданих факторів, АТ «Ужгородське АТП 12107» отримало позитивний чистий фінансовий результат у 2021 році, який становив 221 тис.грн. Чистий прибуток у 2022 році склав 157 тис.грн. Це свідчить про ефективну діяльність підприємства, здатного приносити прибуток своїм інвесторам. Наприкінці аналізованого періоду підприємство знову зафіксувало чистий прибуток, що підтверджує висновок про його ефективність. За результатами 2023 року сума чистого фінансового результату діяльності АТ «Ужгородське АТП 12107» склала 177 тис.грн.

Аналіз динаміки елементів доходу АТ «Ужгородське АТП 12107» за 2021–2023 роки наведено в табл. 2.3. У 2021 році сума чистого доходу АТ «Ужгородське АТП 12107» досягла 109463 тис.грн. У 2022 році приріст цього показника склав 24,59% порівняно з попереднім роком. У 2023 році сума чистого доходу підприємства знову зросла на 24,59% порівняно з попереднім роком. Зростання обсягів наданих товарів та послуг має позитивний вплив на фінансове становище підприємства, сприяючи збільшенню його частки на ринку. На кінець 2023 року сумарний обсяг чистого доходу АТ «Ужгородське АТП 12107» склав 146826 тис.грн.

Таблиця 2.3

**Динаміка елементів доходу АТ «Ужгородське АТП 12107»
за 2021-2023 рр., тис.грн**

Показники	2021р.	2022р.	2023р.	Абсолютне відхилення, +/-		Відносне відхилення, %	
				2022/ 2021	2023/ 2022	2022/2021	2023/ 2022
Чистий дохід	109463	136381	146826	26918	10445	24,59	7,66
Інші операційні доходи	6720	9100	11438	2380	2338	35,42	25,69
Інші доходи	4615	141	777	-4474	636	-96,94	451,06
Інші фінансові доходи	4	4	1	0	-3	0	-75

*Джерело: Складено та розраховано на підставі фінансової звітності підприємства

АТ «Ужгородське АТП 12107» не отримує прибутку від інвестування своїх фінансових коштів у цінні папери, що вказує на участь у статутному фонді інших компаній. Фінансова стратегія підприємства забезпечила йому

дохід у розмірі 4 тис. грн у 2021 році. За перший рік сума процентних доходів не змінилася. За результатами 2023 року, процентні доходи склали 1 тис. грн.

У 2021 році загальний дохід АТ «Ужгородське АТП 12107» складав 120802 тис. грн. У 2022 році дохід підприємства зріс на 20,55 %, або на 24824 тис. грн. У 2023 році зберігається позитивна тенденція, і приріст доходів становить близько 9,21 % порівняно з попереднім роком. На кінець періоду обсяг доходів АТ «Ужгородське АТП 12107» досяг 159042 тис. грн. Аналіз динаміки показників ліквідності АТ «Ужгородське АТП 12107» за 2021-2023 роки представлений у таблиці 2.4.

Таблиця 2.4

Динаміка показників ліквідності АТ «Ужгородське АТП 12107» за 2021-2023 рр.*

Показники	2021р.	2022р.	2023р.	Абсолютне відхилення, +,-		Відносне відхилення, %	
				2022/2021	2023/2022	2022/2021	2023/2022
Коефіцієнт ліквідності поточної (покриття)	1,93	2,51	1,97	0,57	-0,54	29,71	-21,37
Коефіцієнт ліквідності швидкої	1,78	2,18	1,74	0,4	-0,45	22,68	-20,5
Коефіцієнт ліквідності абсолютної	0,13	0,27	0,08	0,14	-0,18	107,4	-68,55

*Джерело: Складено та розраховано на підставі фінансової звітності підприємства

Значення показника поточної ліквідності АТ «Ужгородське АТП 12107» на початок аналізованого періоду знаходиться в межах нормативних значень, що свідчить про здатність підприємства своєчасно виконувати зобов'язання протягом року. У 2022 році на кожну гривню поточних зобов'язань припадало 2,51 грн оборотних активів. У 2023 році ліквідність залишалася на рівні норми, з показником 1,97 грн оборотних активів на кожну гривню поточних зобов'язань.

Щодо показника швидкої ліквідності, то в 2021 році підприємство було в змозі оперативно покрити 177,97 % своїх поточних зобов'язань, що перевищує нормативне значення. У 2022 році цей показник склав 2,18, що

також вище нормативу, а на кінець досліджуваного періоду він становив 1,74, залишаючись вище норми.

Що стосується показника абсолютної ліквідності, то в 2021 році підприємство могло негайно покрити 0,13 грн поточних зобов'язань. У 2022 році цей показник зріс до 0,27, а на кінець періоду становив 0,08.

Аналіз динаміки показників рентабельності АТ «Ужгородське АТП 12107» за 2021-2023 роки представлений у таблиці 2.5. У 2021 році рентабельність активів підприємства складала 0,85 %, що означає, що на кожну гривню активів було отримано 0,85 копійок чистого прибутку. У 2022 році цей показник знизився до 0,33 копійок чистого прибутку на кожну гривню активів. У 2023 році рентабельність активів зросла до 0,41 %.

Таблиця 2.5

**Динаміка показників рентабельності АТ «Ужгородське АТП 12107»
за 2021- 2023 рр., %***

Показники	2021р.	2022р.	2023р.	Абсолютне відхилення, +/-		Відносне відхилення, %	
				2022/ 2021	2023/ 2022	2022/ 2021	2023/ 2022
Рентабельність капіталу (активів) за чистим прибутком	0,85	0,33	0,41	-0,52	0,08	-61,6	25,19
Рентабельність власного капіталу	1,75	0,62	0,7	-1,13	0,08	-64,52	12,44
Рентабельність виробничих фондів	1,32	0,53	0,78	-0,79	0,25	-60	48,03
Рентабельність реалізованої продукції за прибутком від реалізації	3,11	8,26	4,97	5,15	-3,3	165,73	-39,9
Рентабельність реалізованої продукції за прибутком від операційної діяльності	1,75	6,78	5,5	5,04	-1,28	288,5	-18,91
Рентабельність реалізованої продукції за чистим прибутком	0,2	0,12	0,12	-0,09	0,01	-42,98	4,72
Коефіцієнт реінвестування	106,24	0,36	0,44	-105,88	0,07	-99,66	19,82
Коефіцієнт стійкості економічного зростання	0,93	0	0	-0,93	0	-99,76	34,68

*Джерело: Складено та розраховано на підставі фінансової звітності підприємства

Щодо рентабельності власного капіталу АТ «Ужгородське АТП 12107», то в 2021 році кожна гривня, вкладена власниками, принесла їм 1,75

копійки чистого прибутку. Це є низьким показником, що свідчить про недостатню ефективність діяльності підприємства. У 2022 році кожна гривня, інвестована власниками, принесла їм лише 0,62 копійки чистого прибутку, що також вказує на низьку ефективність роботи в цей період. В 2023 році кожна вкладена гривня принесла 0,7 копійок чистого прибутку, що також не є високим показником.

Рентабельність виробничих фондів у 2021 році склала 1,32 %, що означає, що на кожную гривню виробничих фондів АТ «Ужгородське АТП 12107» було отримано 0,01 грн чистого прибутку. У 2022 році на кожную вкладену в виробничі фонди гривню припадало також 0,01 грн чистого прибутку. У 2023 році рентабельність виробничих фондів склала 0,78 %.

Показник рентабельності продажів за прибутком від реалізації дозволяє оцінити, скільки прибутку від продажів припадає на одиницю виручки. Цей показник допомагає зрозуміти, скільки коштів залишаються після вирахування собівартості, комерційних та управлінських витрат для покриття інших витрат (операційних витрат, відсотків за кредити, податку на прибуток). У 2021 році цей показник становив 3,11 %, що означає, що АТ «Ужгородське АТП 12107» мало достатньо коштів для покриття інших витрат. У 2022 році рентабельність продажів становила 8,26 %. Наприкінці досліджуваного періоду кожна гривня виручки принесла 0,05 грн прибутку від реалізації.

Рентабельність реалізованої продукції за чистим прибутком показує, скільки чистого прибутку припадає на кожную одиницю виручки. Зазвичай, підприємства з високим рівнем управління мають вищі доходи, оскільки ефективніше використовують доступні ресурси. У 2021 році кожна отримана гривня виручки не принесла жодного чистого прибутку. У 2022 році рентабельність продажів за чистим прибутком склала 0,12 %, і на кінець 2023 року цей показник залишився на рівні 0,12 %.

Коефіцієнт стійкості економічного зростання відображає темп зростання власного капіталу за рахунок чистого прибутку. У 2021 році 92,8

% власного капіталу АТ «Ужгородське АТП 12107» було збільшено за рахунок чистого прибутку. У 2022 році цей показник становив лише 0,22 %. Наприкінці періоду коефіцієнт стійкості економічного зростання досяг 0,3 %.

Виходячи з наведених у першому розділі магістерської роботи показників ефективності міжнародних перевезень автомобільним транспортом (формули 1.1-1.4), буде проведено оцінку ефективності міжнародних автотранспортних перевезень АТ «Ужгородське АТП 12107» у 2021-2023 роках. Оцінка ефективності міжнародних перевезень автомобільним транспортом АТ «Ужгородське АТП 12107» за 2021-2023 роки наведена в таблиці 2.6.

Таблиця 2.6

Оцінка ефективності міжнародних перевезень автомобільним транспортом АТ «Ужгородське АТП 12107» за 2021-2023 рр.*

Показники	Роки			Абсолютне відхилення, +,-		Відносне відхилення, %	
	2021	2022	2023	2022/2021	2023/2022	2022/2021	2023/2022
Затрати міжнародних перевезень автотранспортом (З), тис.грн	7 950	8 520	7 236	570	-1284	7,2	-15,1
Капітальні вкладення в основні оборотні фонди при здійсненні міжнародних перевезень автотранспортом (Ке), тис.грн	334,5	192,8	142,3	-141,7	-50,5	-42,4	-26,2
Доходи, отримані за міжнародні перевезення по території України (Дукртен), тис.грн	17204,10	17305,40	32412,70	101,3	15107,3	0,6	87,3
Доходи в національній валюті, отримані за міжнародні перевезення вантажів за межами України (Дінтер), тис.грн	31547,80	32558,54	40227,84	1010,74	7669,3	3,2	23,6
Ефективність міжнародних перевезень автомобільним транспортом	6,1	5,9	10,0	-0,2	4,1	-3,3	69,5
Ефект міжнародних перевезень автомобільним транспортом	40 801,9	41 343,9	65 404,5	542	24060,6	1,3	58,2

*Джерело:Складено та розраховано на підставі фінансової звітності підприємства

Отже, результативність міжнародних перевезень автомобільним транспортом АТ «Ужгородське АТП 12107» за період 2021-2023 років демонструє позитивну динаміку. Зокрема, у 2021 році цей показник становив 40 801,9 тис. грн, у 2022 році – 41 343,9 тис. грн, а в 2023 році – 65 404,5 тис. грн. Показник ефективності міжнародних перевезень автомобільним транспортом АТ «Ужгородське АТП 12107» у 2021 році становив 6,1, у 2022 році – 5,9, а в 2023 році – 10. Це дозволяє зробити висновок про ефективність здійснення міжнародних перевезень протягом зазначеного періоду.

Оцінка якості логістичного сервісу, яка варіюється від 1 до 10, для АТ «Ужгородське АТП 12107» становить 6,69, що є високим показником.

Рівень виконання логістичного сервісу визначається на основі даних про кількість замовлень (див. табл. 2.7).

Таблиця 2.7

**Дані про виконання замовлень на АТ «Ужгородське АТП 12107»
протягом 2021-2023 рр.***

Замовлення	Кількість, од		
	2021 р.	2022 р.	2023 р.
Фактично виконані замовлення	250	268	246
Теоретично можливий обсяг виконання	300	300	300
Рівень виконання логістичного сервісу	83%	89%	82%

*Джерело: Складено та розраховано на підставі фінансової звітності підприємства

Цей показник свідчить, що підприємство має потенціал для подальшого розширення та активізації своїх послуг.

Оцінка показника транспортного потенціалу (ТП) дозволяє визначити обсяг транспортної діяльності, який підприємство (або його транспортний підрозділ) здатне здійснити при оптимальному використанні транспортних ресурсів за певний проміжок часу.

В анкетному опитуванні було включено 6 пунктів, що відображають важливість кожного з критеріїв. Клієнтам (13 осіб) та менеджерам (7 осіб) департаменту обслуговування митних вантажів АТ «Ужгородське АТП

12107» пропонувалося оцінити значимість кожного критерію, розподіливши 100 балів між ними. Отримані оцінки були використані для встановлення рангу кожного критерію.

Рейтинг критеріїв за версією клієнтів представлено в таблиці 2.8.

Таблиця 2.8

Результати оцінки клієнтами рангу критеріїв*

Критерій	Середній бал, %	Ранг критерію**	Частка (%) менеджерів, що виділили критерій як найбільш важливий
1. Сучасність	15	0,2	12
2. Надійність	20	0,2	14
3. Комплексність	16	0,25	27
4. Доступність	17,5	0,1	17
5. Комунікабельність	17,5	0,1	17
6. Інформативність	14	0,15	13
Всього	100	1	100

** ранг критерію надано департаментом обслуговування митних вантажів АТ "Ужгородське АТП 12107"

*Джерело: Складено та розраховано на підставі фінансової звітності підприємства

Основним критерієм для керівників логістичного відділу підприємства є «комплексність», тоді як найменше значення має критерій «доступність». Критерії, як доступність і комунікабельність, на думку менеджерів, майже не є важливими для клієнтів (див. табл. 2.9).

Таблиця 2.9

Результати опитування менеджерів відділу логістики АТ «Ужгородське АТП 12107»*

Критерій	Середній бал, %	Ранг критерію**	Частка (%) менеджерів, що виділили критерій як найбільш важливий
1. Сучасність	20	0,2	20
2. Надійність	20	0,3	33
3. Комплексність	22	0,1	11
4. Доступність	10	0,2	12
5. Комунікабельність	11	0,1	12
6. Інформативність	17	0,1	12
Всього	100	1	100

** Ранг критерію надано департаментом обслуговування митних вантажів АТ «Ужгородське АТП 12107»

*Джерело:Складено та розраховано на підставі фінансової звітності підприємства

З точки зору менеджерів 33% респондентів вказали, що для них найважливішим критерієм є надійність, тоді як 20% зазначили, що одним із ключових критеріїв є сучасність.

Найважливішим критерієм для клієнтів АТ «Ужгородське АТП 12107» стала надійність, що означає, що підприємству слід особливо зосередитись на точності виконання перевезень, дотриманні встановлених термінів та забезпеченні цілісності вантажу під час транспортування та зберігання. Найменш значущим критерієм для клієнтів є інформативність. Це вказує на те, що для клієнтів компанії не є критично важливим отримання повної інформації про якість послуг, оскільки компанія займає провідні позиції на ринку України і має високий рівень довіри. Серед інших важливих критеріїв для клієнтів – доступність (зручність у співпраці між клієнтом і менеджером компанії) та комунікабельність (готовність співпрацювати з клієнтом у зручний для нього час, з урахуванням його специфічних вимог).

2.3 Стратегічний аналіз ефективності планування розвитку підприємства

Наступним етапом стратегічного аналізу галузі є систематизація отриманих даних у традиційній матриці SWOT-аналізу. Це дозволить виявити як потенціал, так і недоліки в управлінні організаційним середовищем, що в свою чергу дасть змогу вдосконалити стратегію підприємства. До сильних аспектів компанії належать досягнутий рівень рентабельності та позитивна динаміка її зростання, а також успішна організаційна структура і добре сформований імідж.

Слабкими сторонами організації є нестача власних фінансових ресурсів для подальшого розвитку. Головними загрозами для підприємства є нинішня воєнна криза, непередбачувана інфляція та можливі негативні зміни в податковому середовищі. Серед можливостей для розвитку організації варто відзначити освоєння нових ринків як елемент стратегії вдосконалення.

На основі проведеного дослідження були отримані такі результати: – АТ «Ужгородське АТП 12107» надає високоякісні логістичні послуги та займає провідні позиції на українському ринку; – компанія має достатній потенціал транспортних та організаційних ресурсів для збільшення обсягів вантажних перевезень; – основними критеріями вдосконалення транспортно-логістичного сервісу є комплексність послуг, доступність та надійність.

Для здійснення аналізу внутрішнього і зовнішнього середовища досліджуваного підприємства буде застосована методика SWOT-аналізу. Цей метод включає в себе спочатку визначення сильних і слабких сторін, можливостей та загроз, а потім встановлення взаємозв'язків між ними, які будуть використані для формулювання стратегії організації та стратегічного планування (див. табл. 2.10).

Таблиця 2.10

Оцінка зовнішнього та внутрішнього середовища АТ «Ужгородське АТП 12107» методом SWOT-аналізу*

Сильні сторони	Слабкі сторони	Можливості	Загрози
Вигідне розташування підприємства, розвинута транспортна мережа	Нераціональна структура парку рухомого складу	Збільшення попиту на перевезення	Збройна агресія росії
Наявність власної виробничо-технічної бази	Недостача власних грошових коштів для розвитку	Підтримка з боку органів місцевої влади	Зменшення попиту на перевезення
Наявність значної частини рухомого складу з незначним пробігом з початку експлуатації	Високі витрати на перевезення	Розширення мережі маршрутів за рахунок перемоги над конкурентами	Нерегульованість питань ціноутворення
«Вбудованість» в логістичні процеси суб'єктів господарювання	Відсутність інвестицій в маркетинг і рекламу	Постійне вивчення попиту та реагування на його задоволення	Несприятливі зміни в законодавстві несприятливі зміни в законодавстві
Надання споживачам повного комплексу транспортних послуг	Недостатній рівень соціальної захищеності персоналу	Інвестування нових технологій в ремонтну базу АТП	«Витік» кваліфікованих кадрів
Висока динаміка (оперативність) надання транспортних послуг	Контрольована собівартість перевезень	Великий асортимент послуг	Жорстка конкуренція з боку споріднених підприємств
Потужна ремонтно-технічна інфраструктура	Значна частина рухомого складу морально застаріла і фізично зношена	Наявність конкурентних переваг	Інфляція

Кваліфікований кадровий склад	Відсутність програми розвитку персоналу (навчання, підвищення кваліфікації, стажування)	Розвиток інфраструктури ринку транспортних послуг	Високі ставки за кредитуванням та недосконалість законодавчої бази у сфері лізингу автомобілів
-------------------------------	---	---	--

*Джерело: Складено та розраховано на підставі фінансової звітності підприємства

Як позитивні аспекти досліджуваного підприємства можна виділити його вигідне географічне розташування, наявність власної виробничо-технічної бази, інтегрованість у логістичні процеси інших господарюючих суб'єктів, потужну ремонтно-технічну інфраструктуру, кваліфіковану команду співробітників, а також високу оперативність надання транспортних послуг.

До слабких сторін підприємства відносяться недостатнє впровадження інноваційних технологій, моральне і фізичне старіння основних технологічних засобів, відсутність інформації про підприємство в публічних джерелах, зокрема в Інтернеті, відсутність власного вебсайту, низький рівень розвитку електронної комерції, а також брак виходу на міжнародні ринки для експорту продукції та інші проблеми.

Серед можливостей, що надаються зовнішнім середовищем, і які можуть бути використані для зміцнення конкурентних позицій підприємства, варто зазначити наявність висококваліфікованих кадрів у регіоні, тренди на зростання обсягів експорту продукції, можливість запозичення досвіду інших підприємств у впровадженні інноваційних та ресурсозберігаючих технологій. Основними загрозами є: – деформації в структурі населення (старіння і зменшення чисельності населення); – скорочення кількості і якості трудових ресурсів; – неузгодженість цін на необхідні матеріали для виробництва і готову продукцію, нестабільність законодавства у галузі державного регулювання розвитку і оподаткування підприємств тощо.

Такий детальний SWOT-аналіз є важливим інструментом для прийняття стратегічних рішень керівництвом підприємства щодо подальших кроків для розвитку та зміцнення конкурентних позицій у вибраній галузі. Результати аналізу свідчать, що перспективними можливостями для підприємства є:

зміна каналів реалізації продукції, освоєння нових ринкових сегментів, впровадження інноваційних технологій у виробничі процеси. Найбільш реальною стратегією є оптимізація каналів збуту продукції.

Клієнтами АТ «Ужгородське АТП 12107» є як національні компанії металургійної, нафтохімічної, енергетичної та інших галузей, так і міжнародні підприємства. Міжнародна діяльність організації охоплює транспортування вітчизняних вантажів на експорт, доставку замовленого обладнання з-за кордону в Україну, транспортування виробничого обладнання за кордон, а також перевезення вантажів між підрозділами компаній в різних країнах і перевезення пасажирів. Для детальнішого аналізу динаміки експорту та імпорту транспортних послуг АТ «Ужгородське АТП 12107» (див. табл. 2.11) розглянемо їх географічну та товарну структуру.

Таблиця 2.11

Динаміка показників експорту та імпорту транспортних послуг підприємства АТ «Ужгородське АТП 12107» за 2021-2023 рр.

Показники	Роки			Абсолютне відхилення, +,-		Відносне відхилення, %	
	2021	2022	2023	2022/ 2021	2023/ 2022	2022/ 2021	2023/ 2022
Експорт транспортних послуг, тис грн	46933,6	49163,9	75743,9	2230,3	26580	4,8	54,1
Імпорт транспортних послуг, тис грн	19418,4	19136,5	25300,6	-281,9	6164,1	-1,5	32,2

*Джерело: Складено та розраховано на підставі фінансової звітності підприємства

З таблиці 2.11 можна зробити висновок, що в аналізований період підприємство демонструє позитивне зовнішньоторговельне сальдо, що свідчить про те, що експорт транспортних послуг переважає імпорт цих послуг. Для оцінки результативності здійснення експорту та імпорту транспортних послуг підприємства АТ «Ужгородське АТП 12107» скористаємося даними таблиці 2.12.

Динаміка показників ефективності експорту та імпорту транспортних послуг підприємства АТ «Ужгородське АТП 12107» за 2021-2023 рр.*

Показники	Роки			Абсолютне відхилення, +,-		Відносне відхилення, %	
	2021	2022	2023	2022/2021	2023/2022	2022/2021	2023/2022
Транспортні послуги щодо експорту, тис. грн	46933,6	49163,9	75743,9	2230,3	26580	4,8	54,1
Сукупний дохід (виручка) від реалізації послуг, тис грн	66352	68300,4	101045	1948,4	32744,6	2,9	47,9
Питома вага експорту транспортних послуг в сумі доходу (виручки) від реалізації послуг, %	70,73	71,98	74,96	1,25	2,98	1,8	4,1
Транспортні послуги щодо імпорту, тис грн	19418,4	19136,5	25300,6	-281,9	6164,1	-1,5	32,2
Собівартість реалізованих послуг, тис грн	26325,8	27325,6	45325,6	999,8	18000	3,8	65,9
Питома вага імпорту транспортних послуг в структурі собівартості реалізованих послуг, %	29,27	28,02	25,04	-1,25	-2,98	-4,3	-10,6
Ефект експорту транспортних послуг	25429	33282,5	42579,1	7853,5	9296,6	30,9	27,9
Ефект імпорту транспортних послуг	6907,4	8189,1	20025	1281,7	11835,9	18,6	144,5
Ефективність експорту транспортних послуг	1,78	1,80	1,67	0,02	-0,13	1,1	-7,2
Ефективність імпорту транспортних послуг	0,74	0,70	0,56	-0,04	-0,14	-5,4	-20,0

*Джерело: Складено та розраховано на підставі фінансової звітності підприємства

Аналізуючи інформацію з таблиці 2.12, варто відзначити, що протягом останніх трьох років на підприємстві спостерігається позитивне зовнішньоторговельне сальдо, що свідчить про перевищення експорту транспортних послуг над імпортом цих послуг.

Для транспортування вантажів різних видів продукції АТ «Ужгородське АТП 12107» застосовує власні автомобільні засоби та причепа (напівпричепа), які відповідають вимогам Міжнародної Конвенції з дорожнього руху та Європейської угоди стосовно роботи екіпажів

транспортних засобів, які виконують міжнародні автомобільні перевезення (ЕУТР), а також стандартам безпеки дорожнього руху. Кожен транспортний засіб, включаючи причепа та напівпричепа, зареєстрований в органах ДАІ та має відповідне свідоцтво про реєстрацію, а також державний розпізнавальний знак України.

АТ «Ужгородське АТП 12107» володіє спеціалізованим рухомих складом:

- 13 сідельних тягачів з напівпричепами, серед яких:
- 13 стандартних тентів об'ємом 26 м³ з вантажопідйомністю 10 т;
- 5 рефрижераторів, вантажопідйомність яких також складає 10 т.

Для перевезення складних та негабаритних вантажів, крім тралів, застосовуються спеціалізовані машини: трубовози, лісовози, автокрани, автовишки, навантажувачі (вилочні й фронтальні), самоскиди, екскаватори, гідромолоти та інша техніка.

Основна частина вантажних машин розрахована на перевезення вантажів розмірами до 13,6 м в довжину, до 2,45 м в ширину, до 3,1 м у висоту та вагою до 24 тонн. Вантажі, що перевищують ці габарити, вважаються негабаритними.

АТ «Ужгородське АТП 12107» є досвідченим підприємством з індивідуальним підходом до надання міжнародних транспортно-експедиційних послуг. Наразі транспортне обслуговування на підприємстві стало повним комплексом послуг, включаючи експедирування вантажу та надання супутніх послуг, таких як:

- міжнародні перевезення консолідованих та збірних вантажів;
- міжнародні перевезення комплексних об'єктів;
- митне оформлення вантажів за кордоном;
- оформлення спеціальних дозволів для перевезень по Європі та США;
- супровід вантажів;
- виконання пасажирських перевезень.

Висновки до II розділу

АТ «Ужгородське АТП 12107» є одним з найбільших транспортних підприємств в Україні. Його основною перевагою є багаторічний досвід у галузі міжнародних і пасажирських перевезень, наявність висококласного рухомого складу, оснащеного автомобілями та напівпричепами провідних іноземних брендів, а також кваліфікований персонал.

Як і будь-яка інша компанія, АТ «Ужгородське АТП 12107» взаємодіє із зовнішнім середовищем. Зовнішні фактори можна розглядати як можливості чи загрози для підприємства, і їх вплив на організацію буде визначатися ефективністю управлінських рішень та здатністю компанії адаптуватися.

Після проведення SWOT-аналізу можна дійти висновку, що на діяльність АТ «Ужгородське АТП 12107» значний вплив мають такі чинники, як нестабільна політична і економічна ситуація в країні.

Основними ризиками для компанії є економічні (наприклад, інфляція і зростання курсу долара) та політичні (збільшення невизначеності щодо ведення бізнесу). Водночас факторами, які позитивно впливають на роботу АТ «Ужгородське АТП 12107», є впровадження нових технологій, розширення спектра послуг і мотивація трудової діяльності в компанії.

У 2021 році АТ «Ужгородське АТП 12107» зафіксувало позитивний чистий фінансовий результат у розмірі 221 тис. грн, з яких чистий прибуток становить 157 тис. грн. Це свідчить про ефективність діяльності компанії та її здатність генерувати прибуток для інвесторів. На кінець аналізованого періоду підприємство також отримало чистий прибуток, що підтверджує високий рівень ефективності.

Протягом аналізованого періоду спостерігається позитивне сальдо зовнішньої торгівлі підприємства. Обсяг експорту транспортних послуг постійно збільшується, так, у 2023 році він зріс на 26 580 тис. грн порівняно з 2022 роком. Імпорт транспортних послуг також збільшився на 6 164,1 тис. грн у 2023 році.

Міжнародні перевезення, які здійснює АТ «Ужгородське АТП 12107», охоплюють такі напрямки, як Німеччина, США, Бельгія, Франція, Польща, Фінляндія, Італія, Нідерланди, Данія. У 2023 році найбільшу частку експортних транспортних послуг склали перевезення техніки (17%), будівельної техніки (15%) і гідротехнічного обладнання (15%).

Ефект від міжнародних автомобільних перевезень АТ «Ужгородське АТП 12107» зростає. У 2021 році він становив 40 801,9 тис. грн, у 2022 році – 41 343,9 тис. грн, а в 2023 році – 65 404,5 тис. грн.

Ефективність міжнародних перевезень автомобільним транспортом підприємства в 2021 році становила 6,1, у 2022 році – 5,9, а в 2023 році – 10.

Ефект від експорту транспортних послуг також зростає і на кінець 2023 року складає 42 579,1 тис. грн, що на 9 296,6 тис. грн більше, ніж у 2022 році. Імпорт транспортних послуг також збільшився – у 2023 році він досяг 20 025 тис. грн, що на 11 835,9 тис. грн більше порівняно з минулим роком.

Ефективність експорту транспортних послуг протягом досліджуваного періоду була більшою за 1, що свідчить про вигідність реалізації послуг на зовнішньому ринку для АТ «Ужгородське АТП 12107» порівняно з внутрішнім ринком.

АТ «Ужгородське АТП 12107» є досвідченим гравцем у сфері міжнародних транспортно-експедиційних послуг. Сьогодні транспортне обслуговування підприємства стало комплексною послугою, яка включає повне експедирування вантажів і супутні послуги. До них відносяться: міжнародні перевезення консолідованих і збірних вантажів, перевезення комплексних об'єктів, митне оформлення вантажів за кордоном, оформлення спеціальних дозволів для Європи та США, супровід вантажів та інші послуги.

РОЗДІЛ 3

ОСНОВНІ НАПРЯМИ ПОКРАЩЕННЯ СТРАТЕГІЧНОГО ПЛАНУВАННЯ НА ПІДПРИЄМСТВІ

3.1 Вдосконалення процесу організації стратегічного планування

Оновлення процесу організації стратегічного планування в умовах ринку полягає в науковому обґрунтуванні майбутніх економічних цілей розвитку підприємства, виборі найефективніших методів їх досягнення, що базуються на визначенні видів і масштабів діяльності, необхідних для задоволення потреб ринку, а також на встановленні показників, які дозволяють максимально ефективно використовувати ресурси та досягати високих результатів.

Як уже зазначалося, план діяльності підприємства є основою для розробки заходів у сферах маркетингу, менеджменту та координації роботи всіх його підрозділів. Він дає змогу одночасно розглядати взаємопов'язані економічні, соціальні, організаційні та інші питання, що робить його важливою базою для прийняття обґрунтованих управлінських рішень.

Місія, основні цілі та функції кожного підприємства повинні бути взаємопов'язані в процесі планування та відобразитися як у короткострокових, так і в довгострокових планах. Тому принцип планування є невід'ємною складовою діяльності досліджуваного підприємства. Без плану неможливо забезпечити ефективний контроль, координувати дії між підрозділами підприємства та визначати пріоритетні напрями його розвитку.

Удосконалення процесу організації стратегічного планування має базуватися на таких наукових принципах, як: науковість, комплексність, неперервність, демократизм, цілеспрямованість, точність, цілісність, гнучкість, збалансованість, оптимальність, структуризація планів, їх координація та економічність процесу планування, а також стандартизація процесів і техніки планування. Необхідно також впроваджувати сучасні концепції планування та враховувати міжнародний досвід у сфері планування.

Основні умови вдосконалення процесу організації стратегічного планування на підприємстві представлені в таблиці 3.1.

Таблиця 3.1

Основні передумови вдосконалення процесу організації стратегічного планування*

Основні передумови	Характеристика передумов
Інформаційне забезпечення	Наявність об'єктивних даних про стан зовнішнього середовища щодо попиту, пропозиції, цін, конкурентів, інвесторів, місце підприємства в ринковому середовищі, темпи змін оточення, в якому воно функціонує, а також даних про підприємство (площа, обладнання, персонал, технологічні процеси, джерела капіталу, грошові потоки та ін.), наявність програмного забезпечення для автоматизованої обробки інформації;
Методичне забезпечення	Наявність обґрунтованих методик планування різних показників
Кадрове забезпечення	Добір чи перепідготовка фахівців з питань аналізу, планування, прогнозування, нормування; володіння ними сучасними методами планування та використання з цією метою інформаційних технологій

*Джерело: авторська розробка на основі праць та власних напрацювань [21]

Динамізм економічних процесів в організації обумовлює необхідність врахування та вибору при розробці планів підприємства рішень планово-управлінського характеру, що передбачає розгляд і оцінку численних альтернативних варіантів, для яких також потрібні складні розрахунки.

Найбільш обґрунтованими є плани у вигляді інтегрованого документа, що охоплює різні напрямки діяльності: надання та реалізація послуг, маркетингова і комерційна діяльність, матеріально-технічне забезпечення, управління працею та оплатою, планування доходів, витрат і прибутків, фінансова діяльність, інновації та інвестиції тощо.

У стратегічному плануванні розвитку підприємства важливим є правильний вибір методів для розробки стратегії та їх подальше використання. Серед альтернативних методів визначення напрямків діяльності можна виділити математичні методи та методи прогнозування. Варто зазначити, що найбільше застосування здобули математичні методи, такі як математичне програмування та імітаційне моделювання [21].

Щодо методів прогнозування, то популярністю користуються експертні оцінки, серед яких можна виділити інтуїтивні методи, зокрема: метод круглого столу, метод Дельфі, аналіз ієрархій, програмне прогнозування, колективна генерація ідей тощо.

Таким чином, після аналізу наявних методів рекомендується використовувати ті, що узагальнюють та класифікують їх за трьома рівнями класифікації (див. табл. 3.2).

Таблиця 3.2

Узагальнення та класифікація методів, що рекомендуємо використовувати при стратегічному плануванні підприємства*

1-й рівень класифікації	2-й рівень класифікації	3-й рівень класифікації
Математичні методи	Методи класичної математики Методи прикладної математики	Математичний аналіз, теорія ймовірностей Методи оптимального та лінійного програмування, математичної статистики, теорія ігор, симплексний метод тощо
	Методи математичного прогнозування	
	Імітаційне моделювання	
Методи прогнозування	Методи експертного прогнозування	Методи круглого столу, Делфі, мозковий штурм
	Методи функціонально-логічного прогнозування	Методи прогнозних сценаріїв, морфологічний аналіз
	Методи структурного прогнозування	Метод побудови дерева цілей
	Методи математичного прогнозування	Спектральний аналіз, факторний аналіз
	Методи прогнозування за аналогією	
Методи портфельного аналізу	Модель БКГ (матриця «зростання / доля ринку») Модель McKinsey (матриця оцінки довгострокової привабливості галузі та конкурентної позиції підприємства) Модель Shell / DPM (матриця вибору напрямів) Модель життєвого циклу продукту (матриця ADL/LC)	

*Джерело: авторська розробка на основі праць та власних напрацювань [31]

Виділення та вибір одного з методів є складним завданням через присутність їх специфічних характеристик, переваг та недоліків. Наприклад, при застосуванні оптимізаційного моделювання можна отримати більш точні результати, ніж при використанні портфельного аналізу, а також отримати кількісні оцінки потенціалу підприємства. Імітаційне моделювання дозволяє враховувати різноманітні фактори, які можуть мати тривалий негативний

вплив на підприємство, що досліджується. Проте варто відзначити, що методи математичного моделювання мають значну ваду – в процесі аналізу враховуються лише кількісні параметри. Відтак ряд важливих якісних факторів може бути пропущений у дослідженні. Тому необхідне та важливе є ефективне поєднання різних методів при стратегічному плануванні розвитку підприємства.

Основними передумовами для покращення процесу організації стратегічного планування в підприємстві можна вважати:

- необхідність адаптації до змін в умовах функціонування підприємства;
- потреба в інтеграції різних напрямків діяльності підприємства в умовах децентралізації та диверсифікації;
- наявність конкурентних переваг, які вимагають підтримки або створення;
- посилення конкурентного середовища;
- розвиток співпраці з підприємствами, які застосовують систему стратегічного планування;
- наявність висококваліфікованих менеджерів, здатних вирішувати складні питання за допомогою системи стратегічного управління;
- розвиток теорії та практики стратегічного планування, що сприяє переходу від методу "проб і помилок" до наукових підходів прогнозування та підготовки до майбутнього;
- доступність інформації для вивчення сильних та слабких сторін підприємства, зовнішнього середовища та умов конкуренції;
- стимулювання інноваційних процесів, генерація та швидке освоєння нових ідей підприємствами;
- потреба в запровадженні високої культури управління, орієнтованої на запобігання змінам та стимулювання розвитку підприємства [15].

Окрім цього, впровадження запропонованого механізму на підприємстві повинно забезпечити цілісність та комплексність процесу стратегічного планування, а також дозволити виявити взаємозв'язки між внутрішніми процесами управління та змінами кон'юнктури ринку.

Зарубіжні дослідження, які аналізували вплив стратегічного планування на фінансові результати підприємств, показали, що регулярне використання стратегічного планування здатне значно поліпшити ефективність діяльності.

Ми пропонуємо схему для удосконалення стратегічного планування розвитку підприємства з урахуванням ринкових трендів (див. рис. 3.1).

Загальні переваги стратегічного планування, виявлені на основі міжнародних досліджень, включають:

- можливість вибору нової логіки розвитку на майбутнє;
- використання як ефективного інструменту для підвищення здатності підприємства адаптуватися до змін;
- покращує координацію діяльності та мінімізує необґрунтовані кроки при подоланні непередбачуваних змін;
- сприяє більш раціональному розподілу ресурсів; – допомагає в досягненні цілісного та комплексного підходу до підприємства та його середовища;
- надає працівникам уявлення про майбутнє підприємства; – поділяє відповідальність не тільки за окремі напрямки, але й за поточну та перспективну діяльність.

На теперішньому етапі вдосконалення організації стратегічного планування розглядається як ключова умова для ефективного управління підприємством, тому стратегічне планування можна трактувати як «планування розвитку, зростання та інновацій».

Таким чином, результатом стратегічного планування є визначення перспективних цілей та стратегій, які знаходять відображення у стратегічних планах та програмах підприємства.



Рис. 3.1. Схема стратегічного планування розвитку підприємства на основі ринкових тенденцій*

*Джерело: розробка автора

Отже, запропоновано методичний підхід для вибору стратегії розвитку підприємства, що враховує вплив ринкових тенденцій, схема якого наочно зображена на рисунку 3.2.

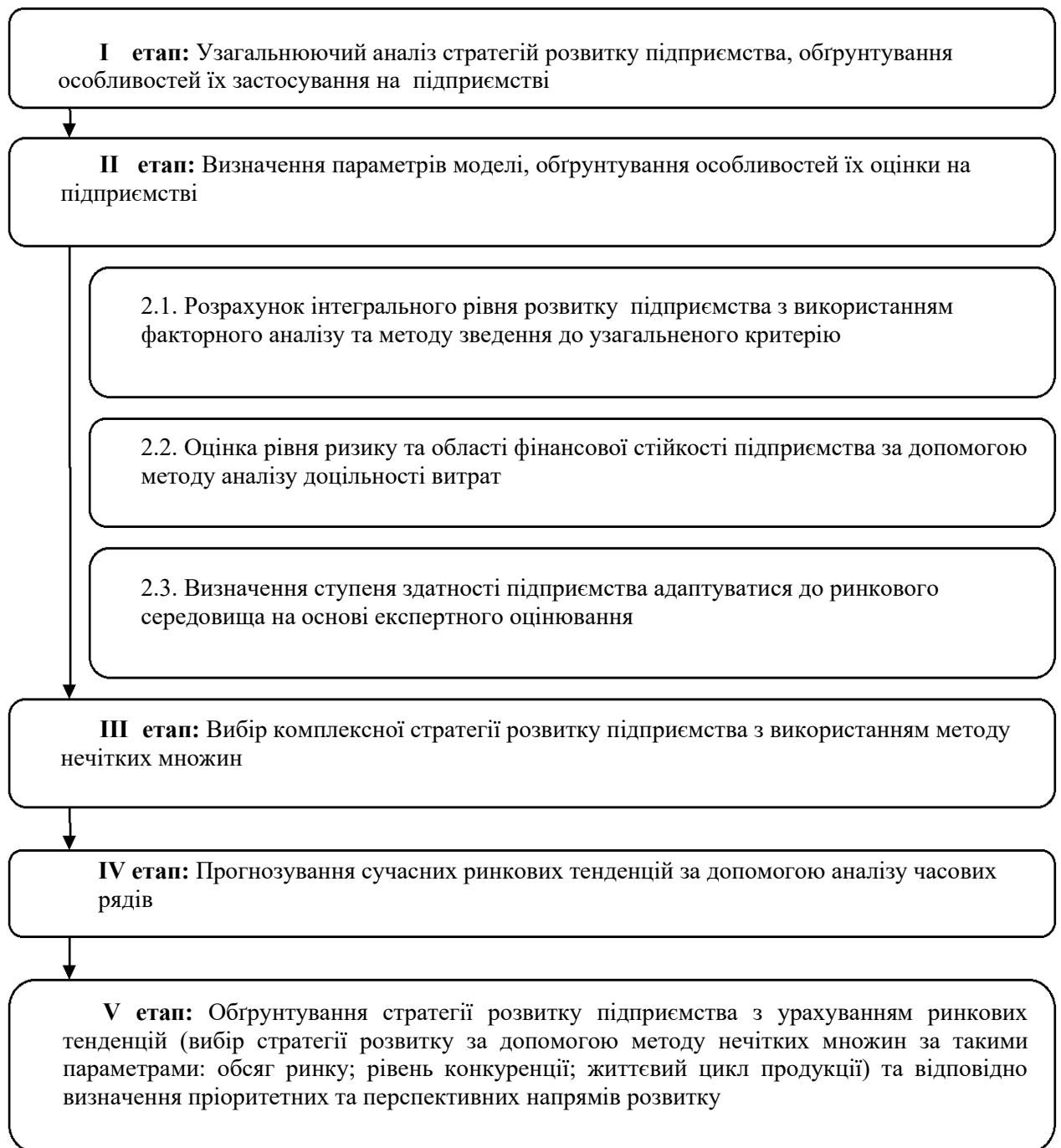


Рис. 3.2. Поетапна схема стратегічного планування щодо вибору та обґрунтування стратегії розвитку підприємства з урахуванням впливу ринкових тенденцій*

*Джерело: авторська розробка на основі праць вчених та власних напрацювань [21]

Згідно з п'ятьма введеними критеріями класифікації стратегій розвитку (продукт, ринок, структура, виробництво, технологія), було визначено такі

категорії стратегій: революційні, прогресивні, формуючі, стратегії подальшого розвитку, стратегії підтримки, стратегії зростання, стратегії скорочення.

Запропонована класифікація має кілька переваг порівняно з існуючими:

- вона дає можливість класифікувати стратегії за групами в залежності від рівня інноваційності, що враховує як ступінь ризику, так і ймовірність успіху;
- забезпечує узагальнення всіх існуючих стратегій розвитку через єдиний комплексний критерій;
- на відміну від попередніх, які здебільшого носять описовий характер, ця класифікація є комплексною і дозволяє обирати групу стратегій розвитку, оскільки вибір стратегії в межах однієї групи є альтернативою між подібними варіантами, тоді як вибір між різними групами має принципове значення, адже реалізація стратегій із різних груп можлива лише за умов відповідного рівня потенціалу, стану зовнішнього середовища загалом та ринкових тенденцій зокрема.

Життєвий цикл виконання робіт підприємством був проаналізований з урахуванням особливостей кожної стадії та її характеристик в контексті вибраних маркетингових параметрів (див. табл. 3.3). Процес стратегічного планування включає такі складові: аналітичні дії, визначення цілей, розробку стратегій, контроль за виконанням стратегічного плану та оцінку результатів.

Кожен компонент стратегічного планування складається з відповідних елементів, комбінація яких у певному порядку забезпечує успішне проведення стратегічного планування. Під процесом стратегічного планування розуміється послідовність взаємопов'язаних етапів, кожен з яких має власні управлінські дії та використовує специфічний методичний інструментарій. В процесі удосконалення організації стратегічного планування, залежно від прийнятого підходу, виділяється від чотирьох до

дев'яти етапів, кількість яких визначається за компонентами або елементами комплексу стратегічного планування.

Таблиця 3.3

Характеристика стадій життєвого циклу послуг*

Збут послуг	Прибуток	Витрати на маркетинг	Споживачі	Продукція	Стадія життєвого циклу послуг
Невисокий рівень продажів	Від'ємний	Високі	Прихильники	Основний варіант	1. Зародження
Зростання обсягу продажів	Зростаючий	Високі, але нижче ніж у конкурентів	Масове	Вдосконалений варіант	2. Зростання
Пік продажів	Високий	Скорочуються	Масове	Диференційований варіант	3. Зрілість
Падіння обсягу продажів	Падіння прибутку	Низькі	Ті, що відстають	Розробка нових товарів	4. Занепад

*Джерело: авторська розробка на основі праць вчених та власних напрацювань [42]

На нашу точку зору, процес вдосконалення стратегічного планування має реалізовуватися в двох основних напрямках, які показані на рисунку 3.3.



Рис. 3.3. Основні напрями удосконалення стратегічного планування ринку продукції та послуг*

*Джерело: авторська розробка на основі праць вчених та власних напрацювань[25]

Поліпшення процесу організації стратегічного планування:

- знижує ймовірність неефективних дій при подоланні несподіваних змін;
- забезпечує більш раціональне використання ресурсів;
- сприяє застосуванню всебічного та комплексного підходу до підприємства та його зовнішнього середовища;
- дає співробітникам чітке уявлення про майбутнє підприємства;
- розподіляє відповідальність не тільки за конкретні напрямки діяльності, а й за поточну й майбутню діяльність. Результатом стратегічного планування є перспективні цілі та стратегії, що знаходять своє відображення в стратегічних планах і програмах підприємства. Необхідно зазначити, що поряд із розробкою стратегічного плану підприємства доцільно створювати цільові програми, орієнтовані на вирішення окремих аспектів перспективного розвитку підприємства.

Серед проблем, які потребують розробки програм в умовах зростаючої конкуренції та ризику, виділяються такі:

- формування довгострокових конкурентних переваг;
- забезпечення конкурентної позиції;
- організація підприємства;
- розробка нових продуктів;
- впровадження організаційних змін, що відповідають обраній стратегії.

Для вивченого підприємства мною розроблено рекомендовану структуру розділів стратегічного плану (див. табл. 3.4).

Таблиця 3.4

Рекомендована структура стратегічного плану для підприємства

Номер розділу	Зміст розділу
Розділ 1.	Стан та перспективи розвитку макро- та мікросередовища підприємства. Характеристика макро- та мікросередовища підприємства, тенденції розвитку галузі, характеристика конкурентного середовища, стратегічних груп конкурентів підприємства. Надається прогноз розвитку ринку діяльності підприємства та характеристика стратегічних проблем підприємства за їх важливістю.
Розділ 2.	Місія та стратегічні цілі. Підприємство встановлює бажані напрямки й орієнтири своєї діяльності: бачення, місію, комплекс цілей.

Розділ 3.	Напрямки та заходи створення конкурентних переваг підприємства. За результатами аналізу наявні сильні сторони підприємства, оцінка конкурентоспроможності, конкурентної позиції підприємства та стратегічні чинники успіху. Відображається перелік конкурентних переваг, які необхідно забезпечувати тривалий час.
Розділ 4.	Стратегія розвитку підприємства. Формулюється загальна стратегія. Відображається можливий потенціал підприємства, можливості зовнішнього оточення, які враховані в стратегії. Визначається перелік заходів для реалізації стратегій, відповідні дії, обсяг та види необхідних ресурсів, витрати часу кожного заходу, зазначається стаття витрат, а також відповідальна особа за виконання кожного заходу.
Розділ 5.	Функціональні стратегії. Відображається перелік функціональних стратегій підприємства, визначаються заходи реалізації кожної функціональної стратегії, відповідні дії, обсяг і види необхідних ресурсів та витрати часу, статті витрат та відповідальна особа за виконання кожного заходу.
Розділ 6.	Підприємницькі стратегії. Відображається перелік підприємницьких стратегій підприємства, визначаються заходи їх реалізації, дії щодо кожного заходу, обсяг та види необхідних ресурсів, витрати часу, стаття витрат та відповідальна особа за виконання заходів.
Розділ 7.	Оцінка стратегій. Відображається оцінка стратегій підприємства за такими напрямками: оцінка відповідності стратегії стану вимогам зовнішнього середовища; оцінка відповідності стратегії потенціалу підприємства: комплементарність зв'язків між стратегіями; відповідність ресурсному потенціалу; відповідність елементів моделі обраної стратегії; оцінка ступеня прийнятності ризику, обумовленого стратегією.

*Джерело: авторська розробка на основі праць вчених та власних напрацювань [33]

Підсумовуючи вище викладене, можна виділити найбільш важливі вимоги до сучасного стратегічного планування підприємства:

- у процесі стратегічного планування слід розглядати кілька ключових стратегічних завдань підприємства;
- стратегічне планування має бути творчим і ітераційним процесом;
- підхід «від майбутнього до сьогодні» має стати основою стратегічного планування;
- стратегічні плани повинні мати концептуальний та описовий характер, включаючи переважно якісні та інтервальні кількісні показники;
- розробка стратегії повинна базуватися на принципі альтернативності;
- стратегічне планування має бути спрямоване на виявлення нових можливостей для підприємства;
- в межах стратегічного планування необхідно оцінювати потенціал успіху підприємства;

- стратегічне планування потребує значних витрат часу, інформаційних та інтелектуальних ресурсів;
- система стратегічного планування має створювати передумови для ефективної діяльності підприємства;
- вищий стратегічний рівень управління підприємством є основним суб'єктом формування головної стратегічної ідеї;
- стратегічне планування має бути гнучким.

У контексті невизначеності та турбулентності зовнішнього середовища, серед найбільш важливих принципів, що забезпечують ефективність процесу стратегічного планування, можна виокремити:

- принцип холізму;
- принцип безперервності;
- принцип гнучкості;
- принцип точності;
- принцип участі;
- принцип наступності;
- принцип адаптивності;
- принцип комплексності;
- принцип багатоваріантності, альтернативності та селективності;
- принцип креативності;
- принцип науковості;
- принцип глобальності.

Згідно з цим, у подальшому буде надано рекомендовану структуру стратегічного плану для аналізованого підприємства.

Ми сформулювали низку вимог, дотримання яких гарантуватиме ефективність системи стратегічного планування на підприємстві, зокрема: – висока кваліфікація спеціалістів у сфері стратегічного планування;

- створення системи стратегічної інформації;
- ефективна система мотивації персоналу щодо розробки та виконання стратегії;

- наявність стратегічного мислення серед керівників підприємства;
- наявність ефективної системи моніторингу та стратегічного контролю за реалізацією стратегії;
- проведення стратегічного планування в поєднанні з оперативним плануванням;
- безперервність планувальних процесів;
- комбінування формального та інтуїтивного підходів при розробці стратегій, з використанням сучасних методологій.

Розробка стратегічних планів підприємства має базуватись на функціональних аспектах, зокрема: виробнича стратегія, стратегія надання послуг, маркетингова, фінансова, цінова, інвестиційна, технологічна, кадрова, соціальна та екологічна стратегії.

Основними показниками стратегічних планів мають стати: доходи від продажу товарів, частка ринку, яку займає підприємство, швидкість оновлення асортименту, показники рентабельності, структура активів та пасивів балансу, платоспроможність, ліквідність та інші.

Таким чином, стратегічне планування повинно охоплювати всі важливі аспекти функціонування підприємства для забезпечення високих результатів, інвестиційно-інноваційного розвитку та виявлення нових можливостей.

3.2 Обґрунтування вдосконалення стратегічних альтернатив розвитку підприємства

Основною метою стратегічного планування виробничої діяльності є розробка ефективної та обґрунтованої стратегії.

Вибір такої стратегії визначається необхідністю побудови повного стратегічного набору на основі аналізу як зовнішнього, так і внутрішнього середовища, при цьому цей набір має бути не лише практичним, але й реалістичним.

Оскільки основою для формування стратегічного набору є визначення місії підприємства, організація цього процесу повинна ґрунтуватися на

науково обґрунтованих підходах і відповідати актуальним економічним тенденціям (див. рис. 3.4).

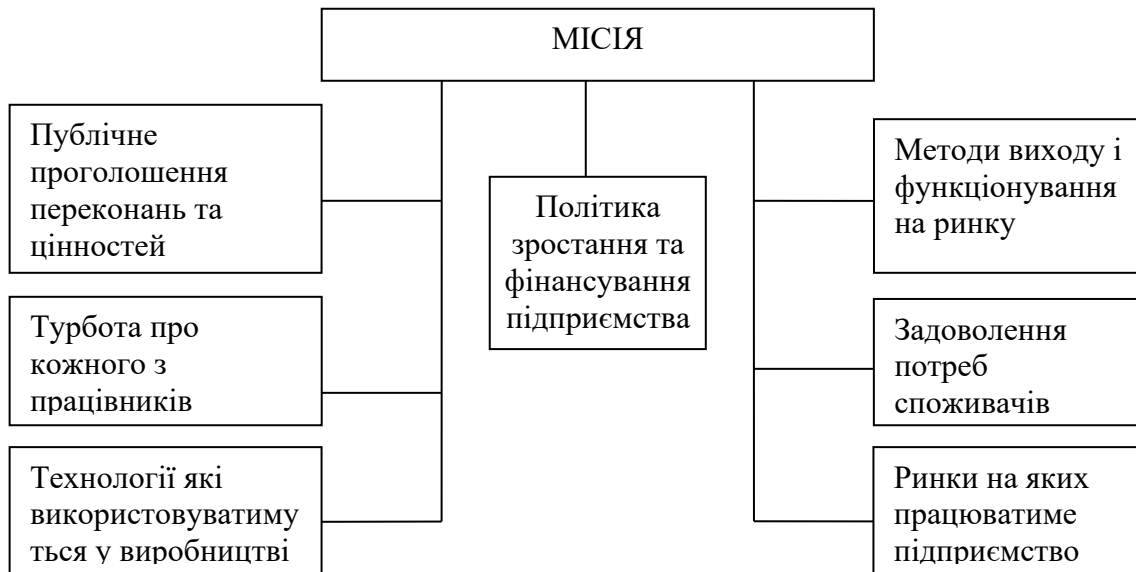


Рис. 3.4 Характеристика місії сучасного підприємства*

*Джерело: авторська розробка на основі праць вчених та власних напрацювань[11]

Особливості надання послуг створюють умови для формування, в окремих випадках, комбінованих місій на основі зазначених вище принципів. На наступному етапі планування встановлюється склад “стратегічного набору” підприємства (див. рис. 3.5).

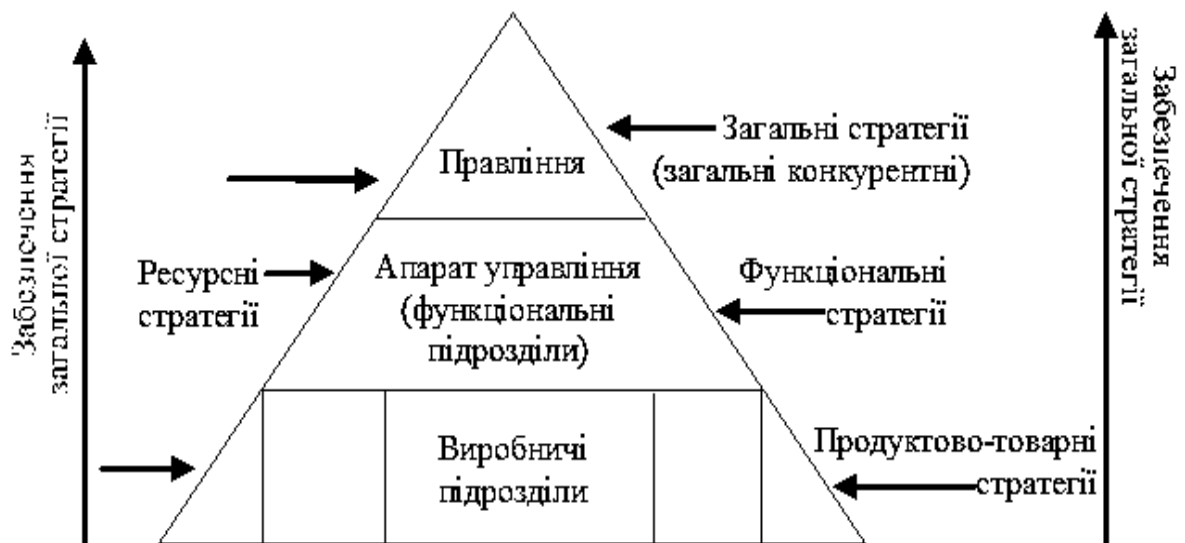


Рис. 3.5 Організація планування стратегічного набору надання послуг*

*Джерело: авторська розробка на основі праць вчених та власних напрацювань

Він має відповідати вимогам реалістичності, чіткості, організаційної

структури та балансу.

Наступним етапом стратегічного планування для компанії є розробка стратегічних варіантів для кожного рівня стратегічного набору.

Згідно з вивченим матеріалом можна зробити висновок щодо необхідності вдосконалення: – маркетингової та збутової стратегії (диверсифікація ринків, пошук нових ніш на ринку); – експорту продукції; – розвитку доступної торгової інфраструктури); – товарно-продуктових стратегій (створення нових перспективних товарів); – концентрації виробництва, звуження або оптимізації спеціалізації; – ліквідації нерентабельних напрямків); – удосконалення виробничої стратегії (впровадження стратегії управління якістю, покращення виробничих технологій, запровадження новітніх популярних виробничих стратегій).

Для досліджуваної компанії важливим є вдосконалення стратегічних альтернатив для ресурсних, функціональних та виробничих стратегій.

Для покращення організації процесу планування вибору виробничої стратегії пропонується розроблений алгоритм (див. рис. 3.6).

Отже, на основі запропонованого алгоритму формування стратегічних альтернатив розвитку компанії слід провести оцінку та виявити загальні тенденції в компанії на не лише на регіональному та національному рівнях, але й на глобальному рівні.

До специфічних ознак розвитку підприємства належать нові тенденції, що виникають через зміни на ринку, нові технологічні можливості та вимоги конкурентної боротьби..

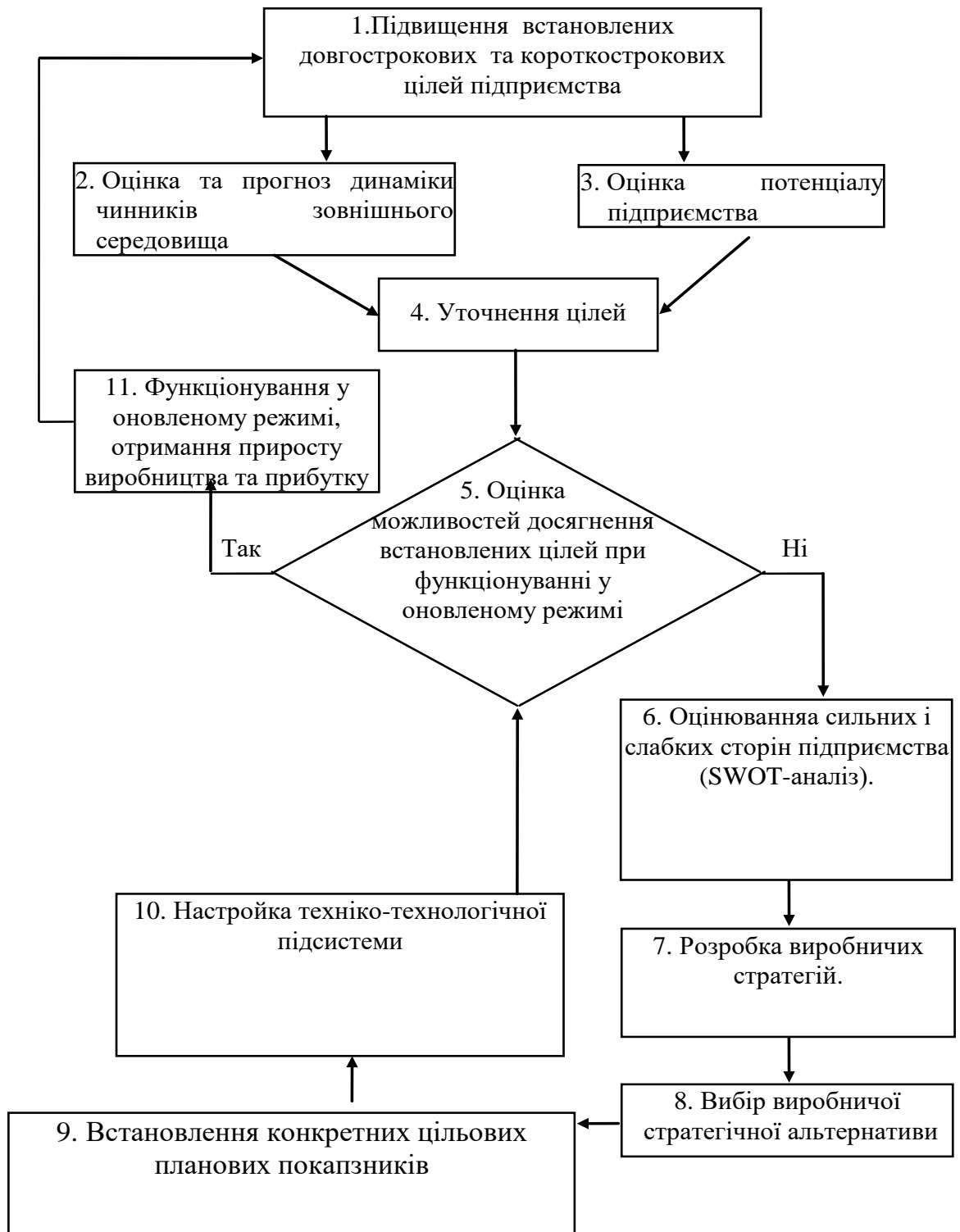


Рис. 3.6 Організація стратегічного планування вибору та реалізації виробничої стратегії підприємства*

*Джерело: авторська розробка на основі праць вчених та власних напрацювань[28]

Створена матриця стратегій стане ефективним інструментом для прийняття управлінських рішень під час організації стратегічного планування в компанії. Таким чином, стратегічний комплект, що було вивчено, передбачає обрання ієрархічно організованих стратегій на кожному рівні управлінської

структури підприємства (див. рис. 3.7).



Рис. 3.7 Стратегічний набір для планування діяльності підприємства*

*Джерело: авторська розробка на основі праць вчених та власних напрацювань [42]

Дослідження показали, що для покупця на спеціалізованому ринку послуг основними критеріями є якість продукту чи послуги, умови оплати і доставки, торговий лот, ціна та наявність гарантій. Тому неефективні послуги змушені конкурувати на рівних умовах з високоефективними. У зв'язку з цим головним завданням підприємства є адаптація процесу надання послуг до рівня визнаних стандартів якості та обсягів постачання [45].

У умовах високої конкуренції підприємство стикається з необхідністю вдосконалення стратегічного планування для довгострокової перспективи. Запровадження сучасних методів формулювання стратегії, заснованих на визначеній місії, та розробка відповідних стратегічних цілей дозволить забезпечити збалансоване управління розвитком підприємства в усіх аспектах його менеджменту.

Під час розробки напрямів удосконалення стратегічного планування і управління було виявлено потребу у пошуку та формуванні конкурентних переваг для підприємства. Встановлено, що реальні можливості для підвищення конкурентоспроможності можна досягти через вдосконалення організації виробничих (операційних) процесів.

Впроваджуючи передові практики у виробництві, керівництву підприємства доцільно орієнтуватися на суттєві зміни, що характерні для останніх тенденцій розвитку.

Вибір стратегії підприємства здійснюється керівництвом на основі аналізу зовнішнього та внутрішнього середовища (SWOT-аналізу), а також оцінки характеру і суті стратегій, які реалізуються.

При аналізі зовнішнього середовища особливу увагу приділяють змінам, що можуть вплинути на стратегію підприємства, а також факторам, які, з одного боку, можуть стати серйозною загрозою для діяльності підприємства, а з іншого — відкривати нові можливості. Зазвичай враховуються економічні, технологічні, конкурентні, ринкові, соціальні, політичні та міжнародні чинники.

Після проведення аналізу зовнішнього середовища керівництво повинно перейти до аналізу внутрішнього середовища. Цей етап дає змогу оцінити, чи має підприємство внутрішні ресурси для використання наданих можливостей і які слабкості можуть створювати проблеми, пов'язані з зовнішніми загрозами.

Визначення перспективних і пріоритетних напрямів розвитку нерозривно пов'язано з аналізом взаємодії підприємства із зовнішнім середовищем.

Слід підкреслити, що для дослідження взаємодії між підприємством і зовнішнім середовищем застосовуються різноманітні методи та моделі, узагальнення та порівняння яких наведено в таблиці 3.5.

Узагальнення рекомендованих методів та моделей аналізу взаємодії підприємства і зовнішнього середовища*

Метод	Сутність	Переваги	Недоліки
Swot-аналіз	Метод стратегічного планування, який дозволяє визначити сильні і слабкі сторони підприємства, зовнішні загрози і можливості, які можуть перешкодити або ж допомогти підприємству в його діяльності і розвитку	Простота і можливість витратити невеликі кошти на його проведення. Це один з найбільш популярних методів визначення здатності підприємства функціонувати в умовах довкілля.	Суб'єктивність вибору та ранжування факторів зовнішнього та внутрішнього середовища; неможливість врахування всіх сил і слабкостей, можливостей і загроз; низька адаптація до динамічного та мінливого середовища.
PEST-аналіз (STEP-аналіз)	Маркетинговий інструмент, призначений для виявлення політичних, економічних, соціальних і технологічних аспектів зовнішнього середовища, які впливають на функціонування підприємства.	Результати аналізу дозволяють оцінити зовнішню ситуацію в сфері виробничої діяльності підприємства шляхом глибокого розуміння і вивчення широкого спектра, кількісних і якісних елементів, які часто взаємодіють один з одним.	Потребує багато часу, адже необхідно постійно накопичувати джерела даних, стежити за їх змінами.
Матриця McKinsey (модель GE)	Аналіз конкурентних позицій підприємства шляхом оцінки довгострокової привабливості підприємства та конкурентоспроможності і стратегічної одиниці бізнесу	Глибинний аналіз; гнучкість у виборі чинників впливу на привабливість ринку та на конкурентоспроможність підприємства.	Не враховує показники короткострокового планування; труднощі і суб'єктивізм при визначенні відносної важливості (ваги) кожного чинника оцінки привабливості і конкурентоспроможності
Матриця остонської консалтингової групи (модель BCG)	Аналіз секторів бізнесу Підприємства за допомогою побудови Матриці «зростання – частка ринку»	Використання об'єктивних критеріїв привабливості та конкурентоспроможності, сприяння прийняттю обґрунтованих рішень про вибір стратегічних позицій на ринку	Базується на множинних оцінках тільки якісних параметрів, не враховує кількісні; залежність від статистичного зв'язку між часткою ринку і прибутковістю бізнесу

Модель Shell / DPM	Матриця спрямованої політики, яка описує конкурентоспроможність бізнесу і галузеву привабливість.	Можливість аналізу видів бізнесу, які перебувають на різних стадіях свого життєвого циклу; врахування фактору часу; можливість вирішення проблеми поєднання якісних і кількісних показників у єдину параметричну систему.	Вибір показників для стратегічного аналізу є умовним; важкість оцінки найбільш суттєвих показників.
Аналіз п'яти сил Портера	Методика для оцінки привабливості ведення бізнесу в конкретній галузі шляхом аналізу загрози появи продуктів-замінників та нових гравців, аналізу ринкової влади постачальників та споживачів, аналізу рівня конкурентної боротьби.	Простота та зрозумілість використання для якісної оцінки стратегічної позиції підприємства в галузі.	Модель не призначена для використання для групи галузей або якоїсь частини однієї галузі.

*Джерело: авторська розробка на основі праць вчених та власних напрацювань [44]

Вони застосовуються для планування та прогнозування діяльності компанії, а також для стратегічного аналізу, але не надають повної кількісної оцінки її роботи та розвитку в конкретних умовах господарювання.

Матриця Shell/DPM, на відміну від матриці McKinsey і моделі BCG, враховує деякі кількісні аспекти бізнесу. Ця модель при прийнятті стратегічних рішень зосереджує увагу одночасно на короткостроковому і довгостроковому плануванні.

Однак, через складність розрахунку окремих показників конкурентоспроможності бізнесу (таких як ефективність дистриб'юторської мережі, економія на масштабі виробництва) і неоднозначність підходів до їх трактування та визначення привабливості підприємства, необхідно адаптувати існуючі методики до сучасних умов ведення бізнесу і врахувати можливі зміни.

Аналіз портфеля продукції є важливим інструментом стратегічного управління, оскільки він демонструє, що різні частини бізнесу тісно

взаємопов'язані, а сам портфель як сума набагато важливіший для організації, ніж стан окремих її частин. Аналіз портфеля допомагає збалансувати ключові чинники бізнесу, такі як ризик, витрати, грошові потоки, оновлення і згасання продуктів. Існує шість етапів проведення аналізу портфеля продукції (див. рис. 3.7).

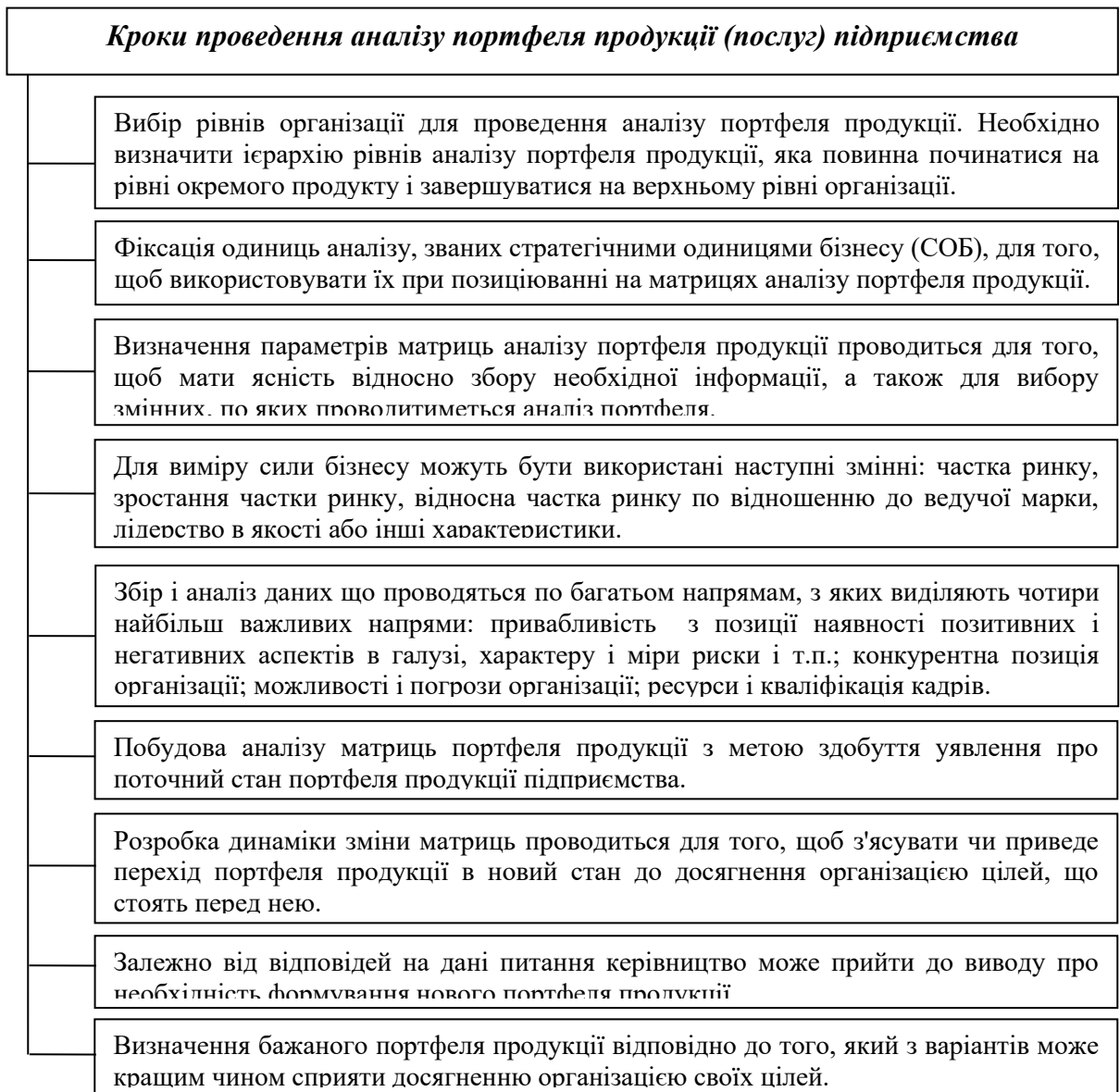


Рис. 3.7. Послідовність проведення аналізу портфеля послуг підприємства

*Джерело: авторська розробка на основі праць вчених та власних напрацювань [33]

Для виявлення, формулювання та пріоритизації проблем підприємства доцільно застосовувати метод SWOT-аналізу, який дає змогу всебічно оцінити вплив зовнішніх і внутрішніх факторів на функціонування і розвиток організації (див. табл. 3.6).

Таблиця 3.6

Аналіз зовнішніх і внутрішніх чинників діяльності підприємства (SWOT-матриця)*

	Сильні сторони						Слабкі сторони		
	Висока якість послуг	Наявність кваліфікованого персоналу	Різноманітність послуг	Розумна цінова політика тарифів	Використання інноваційних технологій	Стабільне положення на ринку	Пасивна рекламна діяльність	Відсутність в системі моніторингу громадської думки потенційних споживачів	Низький рівень організаційної культури
Зростання рівня життя населення, підвищення платоспроможності споживачів	4	2	8	10	3	17	10	1	7
Поява нових технологій надання послуг	3	6	8	8	3	2	17	3	6
Розвиток в населення потреби	2	3	8	13	2	2	10	4	1
Розвиток комунікаційної інфраструктури	4	2	14	4	3	14	16	1	7
Інвестиційний потенціал підприємства	9	8	2	9	8	3	10	8	7
Поява молодого кваліфікованого персоналу	3	12	8	6	3	12	7	1	6
Конкуренція на внутрішньому ринку	10	15	8	13	2	2	10	1	7
Низький рівень розвитку	3	8	14	8	9	5	17	5	7
Передбачуване насичення існуючого сегменту ринку	5	6	17	16	3	16	17	16	15
Комп'ютерна злочинність	11	6	3	11	11	3	10	3	6
Нові технології конкурентів	2	3	8	16	4	3	2	17	12
Виникнення нових потреб клієнтів	8	12	8	1	9	1	17	1	2

* Джерело: авторська розробка на основі праць вчених та власних напрацювань [18]

Результати дослідження зовнішніх і внутрішніх факторів функціонування організації дають змогу виділити кілька ключових проблем, з якими стикається підприємство на нинішньому етапі свого розвитку:

- підвищення якості послуг на основі аналізу вимог споживачів, як важливої конкурентної переваги на ринку;
- регулярний збір та обробка інформації про зміни в потребах наявних та потенційних клієнтів підприємства;
- збільшення обсягів реалізації послуг;
- розробка та впровадження нових видів послуг з метою оновлення асортименту, подальшої диференціації послуг, а також, згідно з результатами аналізу конкурентів, активізація рекламних заходів шляхом створення комплексної концепції рекламної кампанії, визначення її основних цілей, заходів та інструментів.

Одним із ключових інструментів для вибору стратегії підприємства є матриця Томпсона та Стриккланда (визначення стратегії залежно від динаміки зростання ринку та конкурентної позиції підприємства) (див. рис. 3.7).



Рис. 3.7. Матриця Томпсона і Стриккланда для досліджуваного підприємства*

*Джерело: авторська розробка на основі праць вчених та власних напрацювань [55]

Таким чином, стратегічний підхід підприємства повинен бути орієнтований на зростання та вирішення актуальних проблем через підвищення якості надаваних послуг, удосконалення управлінських та маркетингових систем, з урахуванням сильних сторін компанії та можливостей, що відкриваються в зовнішньому середовищі. Водночас, зважаючи на наявність потужних конкурентів, підприємству варто впровадити стратегію вибіркової реакції на конкуренцію в таких сферах, як реклама та ціноутворення.

Рекомендується також орієнтуватися на стратегії концентрованого зростання, що полягає у щорічному значному підвищенні рівня короткострокових і довгострокових цілей, порівняно з попередніми показниками, розширенні асортименту послуг та розвитку конкурентних переваг у сферах якості та цінової політики.

Цей підхід є характерним для галузей, які активно розвиваються та мають технології, що постійно змінюються.

Проблеми, що виникають з різних комбінацій позицій матриці (сильні сторони – можливості, слабкі сторони – можливості, сильні сторони – загрози, слабкі сторони – загрози), наведені в таблиці (номери проблем відповідають їх порядку в таблиці).

Зазначені проблеми організації відображено в таблиці 3.7.

Таблиця 3.7

Проблеми підприємства виявлені за допомогою SWOT-матриці*

№ п/п	Формулювання проблеми	Ранг проблеми
1.	Систематичний збір і аналіз інформації про динаміку потреб дійсних і потенційних клієнтів підприємства	3
2.	Подальше вдосконалення якості послуг виходячи з результатів аналізу вимог споживачів	1
3.	Безперервне освоєння інноваційних технологій	2
4.	Збільшення об'ємів реалізації послуг	4
5.	Виділення нових цільових груп споживачів і освоєння нових сегментів ринку	9
6.	Організація системи підвищення кваліфікації персоналу у зв'язку з високою інтенсивністю науково-технічних, економічних змін	7
7.	Формування і розвиток організаційної культури, закріплення єдиної системи цінностей на підприємстві, орієнтованої на мотивацію кожного	10

	співробітника до досягнення місії організації	
8.	Розробка і реалізація нового вигляду послуг з метою оновлення асортименту і подальшої диференціації послуг	5
9.	Залучення інвестиційного капіталу для реалізації нових перспективних проектів	6
10.	Активізація рекламної діяльності на основі розробки цілісної концепції рекламної кампанії, визначення її основних цілей, заходів, засобів	5
11.	Забезпечення інформаційної безпеки	5
12.	Залучення молодих перспективних фахівців для роботи в організації, у тому числі для розробки проектів, програм, нового вигляду послуг	11
13.	Підтримка гнучкої цінової політики, орієнтованої на надання найбільш вигідних тарифів на послуги для клієнтів підприємства	10
14.	Активізація діяльності за поданням послуг доступу до розвитку комунікаційної інфраструктури	8
15.	Підтримка високої якості і швидкості обслуговування клієнтів	11
16.	Розробка і впровадження накопичувальної системи знижок постійним користувачам послуг, що сприятиме формуванню постійної (у довгостроковій перспективі) клієнтської бази	12
17.	Забезпечення зв'язків з громадськістю з метою створення і підтримки позитивного іміджу організації	9

*Джерело: авторська розробка на основі праць вчених та власних напрацювань [42]

Стратегічне планування є підходом до визначення бажаного майбутнього стану підприємства та його розвитку, що включає в себе методи й способи формування, а також систему цілеспрямованих дій, які необхідно здійснити для досягнення майбутніх цілей шляхом мобілізації, координації та оптимального розподілу всіх наявних і потенційно залучених ресурсів підприємства. Це дозволить забезпечити стабільне фінансове становище та конкурентоспроможність підприємства.

Тому для таких компаній основним завданням є пошук ефективних шляхів здобуття конкурентних переваг на внутрішньому ринку, що є одним із важливих чинників забезпечення ефективності функціонування підприємств загалом. Це вимагає значного вдосконалення організації виробничих процесів. Одним із шляхів поліпшення розвитку експортної діяльності є удосконалення організаційно-економічного механізму управління зовнішньоекономічною діяльністю (ЗЕД).

Основними завданнями зовнішньоекономічної діяльності підприємства повинні бути:

- участь у розробці, реалізації та контролі стратегії та тактики підприємства;
- сприяння розвитку підприємства для прискорення його соціально-економічного прогресу;
- планування виконання зобов'язань, що виникають з договорів та угод з іноземними партнерами;
- дослідження кон'юнктури міжнародних ринків та збір необхідної інформації;
- організація протокольних заходів і інших подібних дій.

Другим важливим етапом є вдосконалення організації експортних операцій на підприємстві. Для цього необхідно здійснити такі організаційні кроки:

- провести маркетингові дослідження на зовнішньому ринку;
- вибрати цільовий ринок збуту та знайти іноземного партнера;
- провести переговори з іноземним партнером;
- укласти й підписати зовнішньоекономічний контракт;
- здійснити митне оформлення послуг.

Третім кроком є удосконалення механізму експортної діяльності підприємств на відповідному рівні через належне регулювання за допомогою законодавчих актів. Ключовими напрямками в цьому аспекті мають бути:

- зменшення витрат на митне оформлення та усунення зайвих і неефективних операцій у процесі експорту;
- спрощення митних процедур;
- зменшення обсягу необхідної документації;
- усунення затримок митних вантажів;
- запобігання зловживанням у митній сфері.

Четвертим етапом розвитку експортної діяльності є розробка стратегій середньо- та довгострокового розвитку виробництва підприємства, що має стати важливим аспектом його подальшого розвитку.

Розробка зазначених стратегій буде успішною лише за умови використання різноманітних методів аналізу, зокрема PEST-аналізу.

Основною загрозою для підприємства є неможливість збільшити свою частку на ринку через низьку якість наданих послуг, а також посилення конкурентного впливу, що проявляється у зростанні частки конкурентів на ринку.

В роботі розроблено алгоритм механізму регулювання ринку послуг підприємства, де держава через відповідні важелі впливає на економічні інтереси та поведінку як виробників, так і споживачів.

Підсумовуючи вищезазначене, слід знову наголосити, що матриці аналізу портфеля продукції не є самостійним інструментом для ухвалення рішень. Вони лише демонструють поточний стан портфеля, що має враховувати керівництво при прийнятті рішень.

Потреба в удосконаленні стратегічного планування тісно пов'язана з розробкою напрямків розвитку підприємства, на основі яких буде реалізовуватися політика фінансово-економічного, нормативно-правового та інших видів регулювання діяльності підприємства.

Важливою характеристикою є необхідність створення в Україні інноваційної моделі розвитку на перспективу, що дозволить забезпечити стабільне зростання та економічну ефективність..

3.3 Формування пропозицій щодо поліпшення фінансово – господарського стану підприємства

Практика функціонування як українських, так і закордонних підприємств свідчить, що заниження ролі стратегічного планування часто призводить до серйозних економічних і, зокрема, фінансових втрат.

Стратегічне планування фінансової діяльності, яке відображає грошову картину планів і цілей організації, є одним із ключових інструментів для прогнозування її майбутнього фінансового стану.

Запровадження стратегічного планування значно покращує фінансові результати підприємства, сприяє його розвитку та зміцненню позицій на ринку.

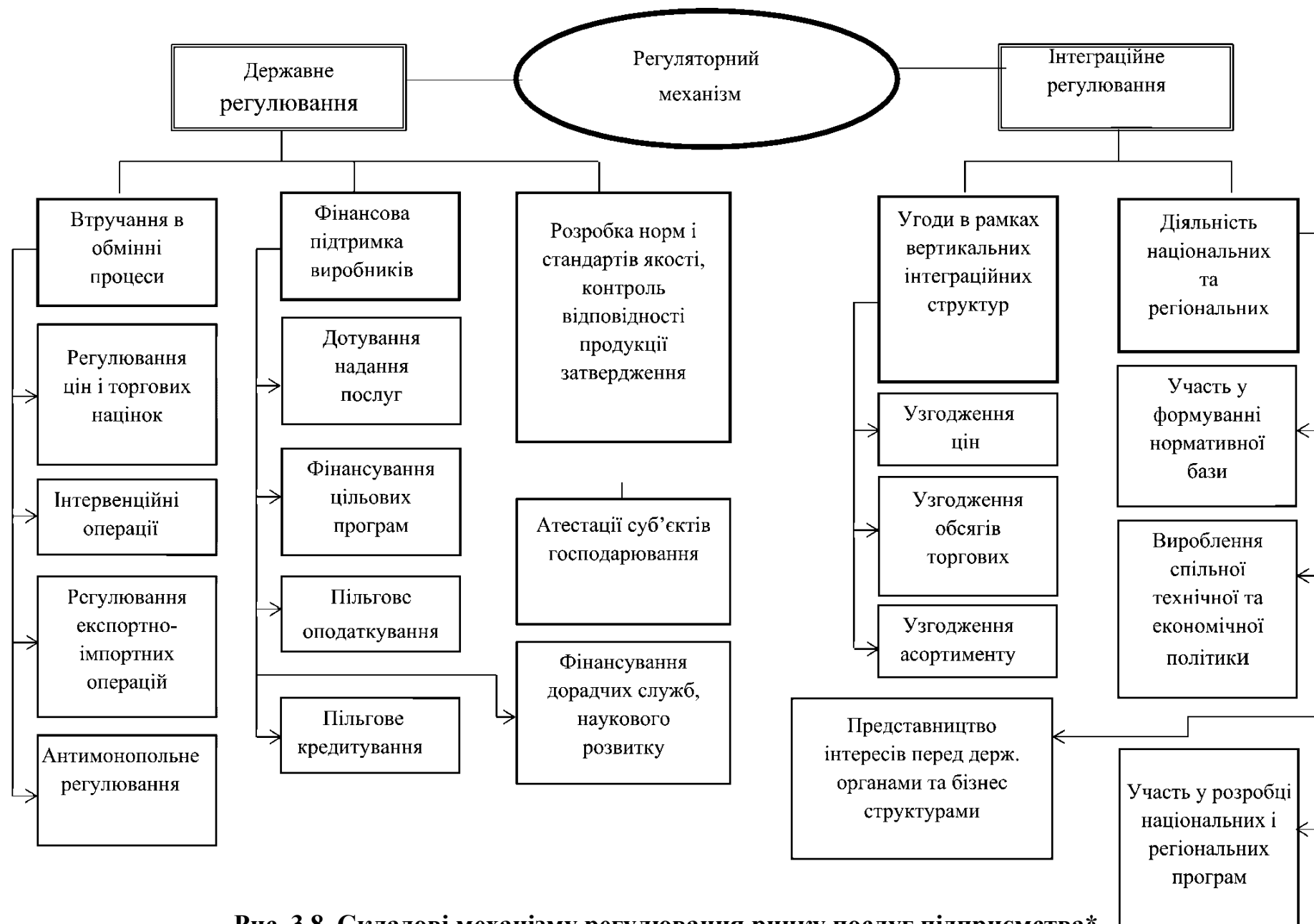


Рис. 3.8. Складові механізму регулювання ринку послуг підприємства*

*Джерело: розроблено автором на основ вивчення джерела [41]

Фінансове становище підприємства визначається результатами його виробничої, комерційної та фінансово-господарської діяльності. При своєчасному розробленні та впровадженні заходів, орієнтованих на поліпшення фінансового стану в довгостроковій перспективі, підприємства мають можливість збільшити свій майновий потенціал, відновити платоспроможність та досягти прибутковості.

Запобігання виникненню негативних кризових явищ на підприємстві можливе лише за умови систематичного надання управлінському персоналу інформації щодо поточного рівня фінансової стійкості та потенціалу підприємства до подальшого розвитку.

Основною метою оцінки фінансового стану підприємства є своєчасне виявлення недоліків у фінансовій діяльності, їх усунення та прийняття відповідних управлінських рішень для покращення фінансового стану та запобігання банкрутству підприємства.

Один із ключових напрямів покращення фінансово-економічної діяльності підприємств полягає у збільшенні надходжень і зменшенні витратних грошових потоків.

Цей процес зображено на рисунку 3.9.



Рис. 3.9. Шляхи удосконалення фінансового стану підприємства*

*Джерело: складено автором за даними наукових досліджень [38]

До основних заходів для поліпшення фінансово-економічного становища підприємств можна віднести збільшення обсягу доходу від реалізації. В свою чергу, обсяг цього доходу безпосередньо залежить від обсягів реалізації послуг і вартості одиниці товару чи послуги.

Для досягнення збільшення обсягів реалізації необхідно активно стимулювати збутову діяльність підприємства. Це можна зробити за допомогою різноманітних методів, серед яких надання знижок покупцям, невеликі зниження цін і широкомасштабна реклама. Успіх залежить від конкретних умов підприємства та його маркетингової стратегії, тому єдиний універсальний підхід не існує.

Одним із головних внутрішніх шляхів підвищення платоспроможності підприємства є зменшення собівартості продукції та витрат. Зниження собівартості досягається через раціональне використання ресурсів, що витрачаються на виробництво. Скорочення трудомісткості послуг і підвищення продуктивності праці можна здійснити різними способами.

Ще одним важливим етапом поліпшення фінансово-економічного стану є оптимізація дебіторської заборгованості та її рефінансування. Оптимізація вимагає вибору найбільш ефективних умов для розрахунків із споживачами, таких як попередня оплата, відстрочка платежу або оплата після відвантаження продукції. Хоча надання відстрочки може призвести до збільшення обсягів продажу і прибутку (особливо в умовах високої конкуренції), це також несе ризик виникнення додаткових витрат на покриття дебіторської заборгованості через короткострокові кредити [32].

До основних форм рефінансування дебіторської заборгованості відносяться факторинг, облік векселів та форфейтинг. Крім того, заходи з рефінансування можуть включати процедури примусового стягнення заборгованості, зокрема через позови до господарського суду.

Один з важливих аспектів зміцнення фінансового становища — це мобілізація внутрішніх резервів шляхом реструктуризації активів підприємства, що передбачає зміни у складі та структурі активів балансу та

їх перетворення на грошову форму, включаючи як матеріальні, так і фінансові активи підприємства.

У процесі реструктуризації активів застосовуються наступні заходи:

- активація невиражених резервів;
- реалізація зворотного лізингу;
- оренда основних фондів, що не використовуються в повному обсязі у виробничих процесах;
- оптимізація розподілу оборотного капіталу, а також сировини і матеріалів;
- реалізація низькорентабельних структурних підрозділів та окремих об'єктів основних фондів.

Ще одним важливим напрямом поліпшення фінансового стану є його прогнозування та моніторинг. Для ефективного управління виробничими процесами та активного впливу на формування показників господарської та фінансової діяльності необхідно постійно здійснювати моніторинг поточного стану та змін у ньому.

Система заходів для підтримки економічної стійкості підприємства повинна, на наш погляд, включати:

- постійний контроль зовнішнього та внутрішнього середовища підприємства;
- розробку стратегій для зниження зовнішніх ризиків підприємства;
- створення планів дій для вирішення потенційних проблем;
- вжиття заходів для запобігання цих проблем;
- реалізацію практичних заходів у разі виникнення кризових ситуацій;
- прийняття нестандартних рішень у разі негативного розвитку подій;
- координацію дій усіх учасників та контроль за виконанням заходів і оцінкою їх результатів.

Лише за таких умов можна забезпечити ефективну систему моніторингу кожного елемента економічної стійкості підприємства, що дозволить оптимізувати її відповідно до майбутніх перспектив розвитку.

Висновки до III розділу

Метою стратегічного планування є встановлення певного порядку дій, необхідного для забезпечення ефективної роботи підприємства, здатного зберігати свою конкурентоспроможність. Стратегічне планування представляє собою організовані і частково формалізовані зусилля всього підприємства, орієнтовані на розробку та реалізацію стратегічних планів, проектів і програм.

Вибір стратегії визначається конкретною ситуацією, в якій опиняється підприємство. Існують кілька основних напрямків стратегічного планування:

- до першої категорії відносяться стратегії, спрямовані на концентроване зростання;
- до другої категорії – стратегії інтеграційного зростання;
- до третьої – стратегії диверсифікаційного зростання;
- до четвертої – стратегії згорання діяльності.

Було запропоновано кілька моделей стратегічного планування, орієнтованих на:

- виявлення та заповнення «стратегічних прогалів»;
- врахування ринкових переваг підприємства;
- формування та підтримку конкурентоспроможності;
- використання позитивного іміджу підприємства;
- врахування розміру та форми власності підприємства.

Серед переваг стратегічного планування:

- забезпечення зв'язку між поточними рішеннями та їх можливими результатами, організоване осмислення рішень і прогнозування їхніх наслідків;

- орієнтація на пошук альтернативних варіантів досягнення цілей, що враховує сильні та слабкі сторони підприємства при формулюванні цілей і стратегій для впливу на ці аспекти вже сьогодні;
- свідоме формування майбутнього та підготовка до нього;
- розподіл відповідальності не лише за окремими напрямками діяльності, але й за поточні та майбутні завдання.

Основними недоліками застосування стратегічного планування є:

- відсутність достатньої інформації для прийняття стратегічних рішень і розробки планів;
- недосконалість альтернативних планів;
- недостатнє використання науково-методичних засобів планування, таких як сценарії та методи ситуаційного планування;
- слабо розвинута система поточного аналізу, моніторингу та коригування стратегічних планів;
- надмірне значення, що надається цифровим показникам;
- незадовільна система мотивації працівників, залучених до розробки та реалізації стратегічних заходів;
- недостатній рівень організаційного, соціально-психологічного і фінансового забезпечення стратегічного планування.

ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ

Стратегічне планування являє собою систему заходів, дій та рішень, спрямованих на розробку та впровадження стратегії розвитку підприємства з метою досягнення визначених цілей. Воно охоплює організаційне стратегічне прогнозування, адаптацію до змін зовнішнього економічного середовища, оптимальний розподіл виробничих ресурсів та ефективну координацію внутрішньогосподарської структури підприємства.

Процес стратегічного планування включає чотири основні етапи: – визначення загальних цілей; – уточнення цілей на поточний період і їх подальша деталізація; – розробка шляхів та засобів досягнення цих цілей; – моніторинг виконання плану через порівняння запланованих показників з реальними результатами та коригування цілей.

Значення стратегічного планування в діяльності підприємства полягає в тому, що воно забезпечує стабільний розвиток підприємства, сприяючи здійсненню важливих змін для досягнення довгострокових цілей і підтримки його сталості.

У умовах нинішньої кризи, зумовленої військовою агресією Росії, транспортні компанії України швидко адаптувалися до нових реалій, знайшли резерви для відновлення та забезпечення безперебійної роботи, що дало змогу національній економіці зберегти стабільність, а Україні — зберегти статус держави-експортера, продовжуючи виконувати роль гаранта продовольчої безпеки для багатьох країн світу.

АТ «Ужгородське АТП 12107» є одним з найбільших транспортних підприємств України. Зовнішні фактори можна класифікувати як можливості та загрози для компанії, при цьому їхній вплив на підприємство залежить від того, наскільки ефективно воно управляє та адаптується до змін.

PEST-аналіз показав, що ряд факторів, зокрема політична та економічна нестабільність в країні, мають значний вплив на міжнародну діяльність АТ «Ужгородське АТП 12107».

Серед позитивних факторів, що сприяють діяльності компанії, виділяються впровадження новітніх технологій, розширення спектру послуг, а також ефективна мотивація персоналу.

У 2021 році АТ «Ужгородське АТП 12107» отримало позитивний фінансовий результат, що склав 221 тис. грн, з чистим прибутком у розмірі 157 тис. грн.

Експорт транспортних послуг підприємства показує стійке зростання. У 2023 році експорт зріс на 26 580 тис. грн порівняно з попереднім роком.

Також спостерігається зростання імпорту транспортних послуг, що збільшився на 6 164,1 тис. грн у 2023 році порівняно з 2022 роком.

Міжнародні транспортні послуги АТ «Ужгородське АТП 12107» здійснюються в напрямках: Німеччина, США, Бельгія, Франція, Польща, Фінляндія, Італія, Нідерланди, Данія.

У 2023 році найбільшу частку в експорті послуг склали транспортування техніки — 17%, будівельної техніки — 15% та гідротехнічного обладнання — 15%.

Ефект міжнародних перевезень автомобільним транспортом АТ «Ужгородське АТП 12107» протягом 2021-2023 років продовжує зростати. Зокрема, у 2021 році він становив 40 801,9 тис. грн, у 2022 році – 41 343,9 тис. грн, а в 2023 році – 65 404,5 тис. грн. Ефективність міжнародних перевезень автомобільним транспортом АТ «Ужгородське АТП 12107» у 2021 році складала 6,1, у 2022 році – 5,9, а у 2023 році – 10.

У роботі визначено основні чинники, які сприяють удосконаленню процесу організації стратегічного планування на підприємстві. Проведений аналіз існуючих методів дає змогу рекомендувати застосування схеми для покращення стратегічного планування розвитку підприємства на основі актуальних ринкових тенденцій.

Результатом стратегічного планування є формулювання перспективних цілей та стратегій, які відображаються в стратегічних планах і програмах підприємства. У роботі запропоновано методичний підхід до вибору стратегії

розвитку підприємства з урахуванням ринкових тенденцій. На нашу думку, удосконалення стратегічного планування має здійснюватися в двох основних напрямках.

Для досліджуваного підприємства розроблено рекомендовану структуру для розділів стратегічного плану. У роботі також визначено низку вимог, виконання яких забезпечить ефективність системи стратегічного планування на підприємстві, а саме:

- висока кваліфікація спеціалістів з стратегічного планування;
- створення системи стратегічної інформації;
- ефективна система мотивації персоналу для розробки та реалізації стратегії;
- наявність стратегічного мислення у керівників підприємства; – ефективна система моніторингу та стратегічного контролю за реалізацією стратегії;
- здійснення стратегічного планування в комплексі з оперативним плануванням;
- безперервність процесу планування;
- поєднання формальних і інтуїтивних підходів у стратегічному плануванні під час розробки стратегій;
- використання сучасної методології.

Для покращення фінансового стану підприємства необхідно збільшувати обсяги виробництва, підвищувати продуктивність праці працівників, завойовувати більшу частку ринку, розширювати асортимент продукції та підвищувати її якість, знижувати витрати на виробництво, ефективно використовувати всі ресурси, грамотно організовувати договірні відносини з постачальниками і покупцями, а також здійснювати раціональну цінову політику.

Для досягнення стабільного фінансового стану кожне підприємство в рамках загальної системи фінансового менеджменту повинно розробити й впровадити систему аналізу та оцінки фінансового стану, що відповідає

специфіці його діяльності на ринку, завданням фінансової стратегії та політики, а також фінансовій ментальності власників. Ключовим кроком у покращенні фінансової ситуації вітчизняних підприємств в умовах сучасної економіки є знаходження оптимального співвідношення між власним та позиковим капіталом, яке б дозволяло мінімізувати фінансовий ризик при досягненні максимальної рентабельності власного капіталу.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ:

1. Про транспорт: Закон України від 10.11.1994 № 232/94-ВР. Електронний ресурс. URL:<https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/232/94-%D0%B2%D1%80> (дата звернення: 03.10.2024)
2. Про автомобільний транспорт: Закон України від 05.04.2001 № 2344-III. Електронний ресурс. URL:<https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2344-14> (дата звернення: 13.11.2024)
3. Про транзит вантажів: Закон України від 20.10.1999 № 1172-XIV. Електронний ресурс. URL:<https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1172-14> (дата звернення: 03.11.2024)
4. Бергер А. Д. Стратегічне планування діяльності підприємства галузі в умовах євроінтеграції. *Науковий вісник Херсонського державного університету*. 2023. Вип. 28. Ч. 1. С. 71–74
5. Берданова О. В. Вакуленко В. М., Тертичка В. В. Стратегічне планування : навч. посіб. Київ; Львів : ЗУКЦ, 2023. 137 с.
6. Білоус С. П., Северинчук А. А. Поняття та значення стратегічного планування на підприємстві. *Актуальні проблеми природничих і гуманітарних наук у дослідженнях молодих учених «Родзинка – 2019»*. XXI Всеукраїнська наукова конференція молодих учених. 2019. С. 254–255.
7. Бурик А. Ф. Планування діяльності підприємства : навч. посіб. Київ : ЦУЛ, 2023. 260 с.
8. Бурик З. М. Стратегічне планування розвитку територій, як інструмент управління. *Публічне урядування*. 2020. № 5(25). С. 53–62. URL: <https://journals.maup.com.ua/index.php/public-management/article/view/151> (дата звернення 01.11.2024).
9. Веретенникова Г. Б., Томах В. В., Геращенко І. М. Планування та організація діяльності підприємства : навчальний посібник. Харків : ХНЕУ ім. С. Кузнеця, 2020. 210 с.

10. Виноградова О. В., Євтушенко Н. О., Кононенко Є. Є. Стратегічне планування на підприємстві: маркетинговий аспект. *«Економіка. Менеджмент. Бізнес»*. 2019. № 4(30). С. 29–37. URL: <https://doi.org/10.31673/2415-8089.2019.042937>
11. Волосов А. М. Планування діяльності підприємства : методичні рекомендації до самостійного вивчення дисципліни. Харків : ФОП Андреев, 2021. 98 с.
12. Гончар О. Планування розвитку підприємства: сучасний підхід. *Проблеми планування в ринкових умовах : зб. матеріалів XVI Міжнар. навч.-практ. конф.* Житомир : Полісся, 2022. С 40-41 URL:<https://dl2022.khadi-kh.com/course/vi>
13. Гудзинський О. Д. Стратегічний менеджмент : навч. посіб. Нац. ун-т біоресурсів і природокористування України. Київ; Тернопіль : Паляниця В. А., 2020. 313 с.
14. Гусєва О. Ю., Воскобоева О. В., Ромащенко О. С. Планування діяльності підприємства : навч. посіб. Київ : Державний університет телекомунікацій, 2020. 135 с. URL: <http://www.dut.edu.ua/ua/lib/1/category/96/view/2154>.
15. Дикань В. Л., Зубенко В. О., Маковоз О. В., Токмакова І. В., Шраменко О. В. Стратегічне управління : навч. посібник. Київ : «Центр учбової літератури», 2019. 272 с.
16. Дмитрієв І. А., Кирчата І. М., Шершенюк О. М. Конкурентоспроможність підприємства : навчальний посібник. Харків : ФОП Бровін О. В., 2020. 340 с.
17. Дмитрієв І. А., Левченко Я. С. Транспортне підприємництво : навч. посіб. Харків : ФОП Бровін О.В., 2023. 308 с. URL: <https://cutt.ly/gPQT08G> (дата звернення: 14.11.24)
18. Економіка і організація виробництва : навчальний посібник для здобувачів ступеня бакалавра за технічними та інженерними спеціальностями / Петренко К. В., Скоробогатова Н. Є. Київ : КПІ ім. Ігоря Сікорського, 2019. 177 с.

19. Економіка підприємств автомобільного транспорту : навчальний посібник для самостійної роботи та поточного контролю знань студентів закладів вищої освіти / Дмитрієв І. А., Іванілов О. С., Шевченко. І. Ю., Кирчата І. М. Харків : ФОП Бровін О.В., 2023. 308 с.
20. Економіка підприємства : підручник / під заг. ред. д.е.н., проф. Ковальської Л. Л. та проф. Кривов'язюка І. В. Київ : Видавничий дім «Кондор», 2020. 620 с.
21. Економіка підприємства : навчальний посібник / О. І. Лисак, Л. О. Андреева, Л. О. Болтянська. Мелітополь : Люкс, 2020. 272 с.
22. Євтушенко В. А., Ляшевська В. І., Чупринюк Ю. В. Дослідження та вдосконалення стратегічного планування зовнішньоекономічної діяльності підприємства. *Бізнес Інформ*. 2020. №6. С. 23–29.
23. Заставнюк О. О. Аналіз інструментів стратегічного планування. URL: <http://tme.umo.edu.ua/docs/2/19sastsp.pdf> (дата звернення: 10.12.2024).
24. Іванілов О. С. Економіка підприємства : підручник. Київ : Центр учбової літератури, 2019. 728 с.
25. Іванова, В. В. Планування і контроль на підприємстві : навчальний посібник. 2-е видання. Суми : Університетська книга, 2019. 443 с.
26. Ільчук М. М., Ус С. І., Дмитрук М. І., Ільчук О. М. Теоретичні засади розвитку підприємництва. *Економіка АПК*. 2020. № 3. С. 100-110.
27. Карпенко М. О., Карпик Ю. С. Роль стратегічного планування в управлінні підприємством на сучасному етапі розвитку [Електронний ресурс]. URL: <http://jrn1.nau.edu.ua/index.php/PPEI/article/view/457>.
28. Качний О. С. Стратегічне планування як один із найсучасніших методів державного управління регіональним соціально-економічним розвитком. *Державне управління: удосконалення та розвиток*. 2023. № 2. URL: <http://www.dy.nayka.com.ua/?op=1&z=1182>
29. Киш Л. М. Стратегічне управління як основна частина менеджменту підприємства. *Причорноморські економічні студії*. 2019. Вип. 38-1. С. 107-113.

30. Кібік О. М. Стратегічне управління. Антикризове управління : навч. посіб. Одеса : Фенікс, 2019. 203 с.
31. Коваленко А. О. Стратегічне планування сталого розвитку України. Київ : ПрофКнига, 2023. 424 с.
32. Ковальчук К. Ф. Стратегічне управління : навч. посіб для студентів ВНЗ / Нац. металург. акад. України. Дніпро : Дріант, 2023. 270 с.
33. Козик В. В. Організація виробництва : підручник. Львів : Вид-во Львів. політехніки, 2020. 256 с.
34. Коненко В. В., Соколов Д. В. Стратегічне планування функціонування та розвитку підприємств. *Ефективна економіка*. 2021. № 5. URL:http://www.economy.nayka.com.ua/pdf/5_2021/76.pdf
35. Конкуренентоспроможність підприємства : підруч. / П. І. Юхименко, Т. П. Житник та ін.. За аг. ред.. д-ра екон. наук, професора, академіка НААН України Даниленка А. С. Київ : ЦУЛ, 2020. 320 с.
36. Костецька Н. І. Організація системи планування діяльності підприємства. *Вісник ОНУ ім. І. І. Мечникова*. 2023. Т. 23. Вип. 7(72). С. 121-126.
37. Костецька Н. І. Стратегічне планування діяльності підприємств: теоретичні аспекти. *Інноваційна економіка*. 2020. № 7-8(85). С. 65–71.
38. Кравченко М. О., Бояринова К. О., Копішинська К. О. Управління ризиками : навчальний наочний посібник. Київ : КПІ ім. Ігоря Сікорського, 2021. 432 с.
39. Круш П. В., Подвігіна В. І., Гулевич В. О. та ін. Організація виробництва : підручник. Київ : Каравела, 2023. 552 с.
40. Кубарева В. С. Сутність стратегічного управління підприємством. URL: <http://ena.lp.edu.ua/bitstream/ntb/23491/1/12-55-60.pdf> (дата звернення 29.12.2024).
41. Кулик Т. П. Організація, планування і управління виробництвом : навч. посіб. ІваноФранківськ : ІФНТУНГ, 2019. 232 с.

42. Кушлик О. Ю., Степанюк Г. С. Стратегічне управління : навч. посіб. Івано-Франків. нац. техн. ун-т нафти і газу, каф. менеджменту і адміністрування. Івано-Франківськ : ІФНТУНГ, 2023. 235 с.
43. Лаврів Л. А. Планування діяльності організації : навч. посіб. Тернопіль : Крок, 2019. 320 с.
44. Латинін М. А., Лозинська Т. М., Дунаєв І. В. Стратегічне планування : навч. посіб.; за заг. ред. д. е. н., проф. О. Ю. Амосова. 2-ге вид., перероб. та доп. Харків : Вид-во ХарPI НАДУ «Магістр», 2023. 248 с.
45. Лозовський О., Дячук М. Стратегічне управління як чинник підвищення конкурентоспроможності підприємств. *Науковий вісник Миколаївського національного університету імені В. О. Сухомлинського. Економічні науки*. 2023. № 2. С. 31-35.
46. Майкл Портер. Конкурентна стратегія. Техніки аналізу галузей і конкурентів / пер. з англ. Наталія Кошманенко. Київ : Наш формат, 2020. 424 с.
47. Марцин В. С. Планування як основна складова процесу фінансової діяльності // *Фінанси України*. 2023. №4. С. 23-31.
48. Мельник Л. Г., Карінцева О. І. Економіка і бізнес : підручник. Суми : Університетська книга, 2021. 316 с.
49. Михайлюк Н. В. Планування діяльності підприємств : навч. посібн. Львів : «Новий світ-2000», 2021. 620 с.
50. Морозова М. Е. Стратегічне планування. Поняття і етапи стратегічного планування. *Virtus: scientific journal*. 2019. № 35. URL: [https:// lib.iitta. gov. Ua/718325/1/Морозова_стаття_.pdf](https://lib.iitta.gov.ua/718325/1/Морозова_стаття_.pdf)
51. Мохонько Г. А. Організація підприємницької діяльності : навчальний посібник. Київ : КПІ ім. Ігоря Сікорського, 2022. 61 с.
52. Носань Н., Якименко Т., Панченко Р. Стратегічне планування діяльності підприємства. *Економіка та суспільство*. 2023. Вип. № 56. URL: <https://www.economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/2959/2877>.

53. Олійник Л. В., Кузнєцова А. П. Методологічні засади формування стратегії розвитку підприємства. *Економіка і організація управління*. 2023. № 3 (31). С. 118–126.
54. Організація виробництва та планування діяльності підприємств : конспект лекцій для здобувачів вищої ступення «Бакалавр» спеціальності 051 «Економічна» / В. С. Кушнірук. Миколаїв : МНАУ, 2020. 133 с.
55. Організація виробництва : підручник. Круш П. В., Подвігіна В. І., Гулевич В. О. та ін. Київ : Каравела, 2023. 552 с.
56. Орлова Д. В., Долгальова О. В. Процес стратегічного планування на підприємстві. *Збірник наукових праць ДонНАБА*. 2023. № 3. С. 72–76.
URL: <https://donnaba.edu.ua/journal/images/3-2023-13/12.pdf>
57. Основи бізнесу : навчальний посібник/ Доброва Н. В., Осипова М. М. Одеса : Бондаренко М. О., 2023. 305 с.
58. Основи економічної грамотності та підприємництва : навчальний посібник /Алексєєва С. В., Базиль Л. О., Байдулін В. Б., Гриценко І. А., Єршова Л. М., Закатнов Д. О., Орлов В. Ф., Сохацька Г. В. Житомир: "Полісся", 2021. 248 с.
59. Основи підприємництва : підручник / [Біляк Т. О., Бірюченко С. Ю., Бужимська К. О., та ін.]; під заг. ред. Н. В. Валінкевич. Житомир : ЖДТУ, 2019. 492 с.
60. Основи підприємницької діяльності [Електронний ресурс] : підручник / В. М. Марченко, С. О. Тульчинська, І. В. Макалюк [та ін]; КПІ ім. Ігоря Сікорського / за редакцією д.е.н., проф. В. М. Марченко. Електронні тестові дані (1 файл: 6,29 Мбайт). Київ : КПІ ім. Ігоря Сікорського, 2022. 516 с. [URL:https://ela.kpi.ua/handle/123456789/51563](https://ela.kpi.ua/handle/123456789/51563)
61. Основи підприємницької діяльності : конспект лекцій [Електронний ресурс] : навч. посіб. для студ. денної та заочної форм навчання першого бакалаврського рівня вищої освіти спеціальності 051 «Економіка» освітньо-професійної програми «Економіка бізнеспідприємства» / КПІ ім. Ігоря Сікорського ; уклад.: С. В. Поліщук, О. П. Кавтиш. Електронні

- текстові данні (1 файл: 2,37 Мбайт). Київ : КПІ ім. Ігоря Сікорського, 2022. 153 с.
62. Офіційний сайт АТ «Ужгородське АТП-12107» URL: <http://atp-12107.emitents.net.ua/ua/>
63. Петрина М. Ю., Ріщук Л. І., Кушлик О. Ю., Степанюк Г. С. Організація і планування виробництва : навч. посіб. Івано-Франківськ : ІФНТУНГ, 2019. 90 с.
64. Петрук Ю. В., Артеменко Л. П. Особливості стратегічного планування підприємства в умовах кризи. *Економічний вісник Національного технічного університету України «Київський політехнічний інститут»*. No 22. 2022. С. 72–78.
65. Петруня Ю. Є., Говоруха В. Б., Літовченко Б. В. Прийняття управлінських рішень : навчальний посібник. Київ : Центр учбової літератури, 2023. 216 с.
66. Підприємництво [Текст] : підручник / С. В. Панченко, В. Л. Дикань, О. В. Шраменко [та ін.]. Харків : УкрДУЗТ, 2023. Ч. 1. Теоретичні основи організації підприємницької діяльності. 241 с.
67. Планування діяльності автотранспортного підприємства / О. М. Ляшук та ін. *Центрально-український науковий вісник. Технічні науки*. 2022. Вип 5(36). С 256- 262.
68. Планування діяльності автотранспортного підприємства / Турченко М. О., Швець М. Д., Кірічок О. Г., Кристопчук М. Є. Рівне : ХУВГП, 2023. 367 с.
69. Планування та організація діяльності підприємства / Г. Б. Веретенникова, В. В. Томах, І. М. Геращенко. Харків : ХНЕУ ім. С. Кузнеця, 2020. 210 с.
70. Полікарпова В. В. Методи стратегічного аналізу та планування на підприємстві [Електронний ресурс] / В. В. Полікарпова, О. В. Любохинець. URL:<http://worldukraine.abwo.biz/?p=1267>.

71. Полінкевич О. М., Волинець І. Г. Управління стратегічними змінами та інноваціями на підприємстві : навч. посіб. Східноєвроп. нац. ун-т ім. Лесі Українки. Луцьк : Вежа-Друк, 2023. 351 с.
72. Портер М. Що таке стратегія? URL: <http://www.management.com.ua/strategy/str048.html> (дата звернення: 10.12.2024).
73. Приймак Н. С. Управління стратегічними змінами. Кривий Ріг : ДонНУЕТ, 2020. 131с.
74. Прохорова В. В., Давидова О. Ю. Організація виробництва : навч. посібник. Харків : Вид-во Іванченка І. С., 2023. 275 с.
75. Романченко Н. В., Кожемякіна Т. В., Пічик К. В. Економіка підприємства : навч. посібник. Київ : НаУКМА, 2023. 343 с.
76. Романюк С. А. Теорія та практика стратегічного управління : монографія / С. А. Романюк; Нац. акад. держ. упр. при Президентові України. Київ : НАДУ, 2019. 231 с.
77. Саєнко М. Г. Стратегія підприємства : підручник. Тернопіль : Економічна думка, 2020. 390 с.
78. Сментина Н. В., Фіалковська А. А. Стратегічне планування місцевого розвитку : навч. посіб. Київ : ФОП Гуляєва В. М., 2019. 244 с.
79. Смолін І. В. Стратегічне планування розвитку організації : монографія. Київ : Київ, нац. торг.-екон. ун-т, 2022. 344 с.
80. Стратегічне планування : навч. посіб. / М. А. Латинін, Т. М. Лозинська, І. В. Дунаєв; за заг. ред. д.е.н., проф. О. Ю. Амосова. Харків : Вид-во ХарПІ НАДУ «Магістр», 2022. С. 32-34.
81. Стратегічне планування: теоретичні основи та його відмінності/ Ю. В. Нікіфорчук, О. В. Сакал. [Електронний ресурс]. URL: <http://nauka.kushnir.mk.ua/?p=76614>
82. Сумець О. М. Стратегічний менеджмент : підручник. Харків : ХНУВС, 2021. 208 с.
83. Сучасні економічні стратегії: інновації, безпека та сталий розвиток : колект. монографія / ред.: Т. А. Полозова, І. В. Колупаєва, О. В.

- Мурзабулатова. Харків. нац. ун-т радіоелектроніки, каф. екон. кібернетики та упр. екон. безпекою. Харків : ХНУРЕ, 2021. 295 с.
84. Толуб'як В. С., Королюк Ю. Г., Дудкіна О. П., Попович Т. М. Стратегічне управління (навчально-методичний посібник). Тернопіль : ТНЕУ, 2023. 213 с.
85. Фінансова звітність АТ «Ужгородське АТП-12107» URL: https://zvitnist.com/03114017_AKCIENERNE_TOVARYSTVO_UZHGORODSKE_AVTOTRANSPORTNE#analysi
86. Филипенко О. М., Волосов А.М. Планування діяльності підприємства : навч. посібник. Харків : ДБТУ, 2022. 224 с.
87. Череп А. В., Сучков А. В. Стратегічне планування і управління [Текст] : навч. посібник. Київ : Кондор, 2021. 334 с.
88. Шевченко Л. С. Стратегії підприємства : навчально-методичний посібник для студентів першого (бакалаврського) рівня вищої освіти галузі знань 05 «Соціальні та поведінкові науки» спеціальності 051 «Економіка» спеціалізації «Бізнес-економіка». Харків : Нац. юрид. ун-т ім. Ярослава Мудрого, 2020. 148 с
89. Шершньова З. Є. Стратегічне управління : підручник. Київ : КНЕУ, 2023. 699 с.
90. Щербак Н. В. Стратегічне планування в системі державного управління. *Державне управління та місцеве самоврядування*. 2020. № 3(46). С. 52–60. URL: <https://grani-print.dp.ua/index.php/dridu/article/download/424/340> (дата звернення 01.12.2024).
91. Юшкевич О. О. Стратегія розвитку підприємства : конспект лекцій. Житомир : ДУ “Житомирська політехніка”, 2019. 146 с.
92. Яркіна Н. М. Економіка підприємства : навч. посіб. /Вид.2-ге, перероб. і доп. Київ : Ліра-К, 2020. 550 с.