КИЇВСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ ІМЕНІ ТАРАСА ШЕВЧЕНКА
ЕКОНОМІЧНИЙ ФАКУЛЬТЕТ
КАФЕДРА ЕКОНОМІКИ ПІДПРИЄМСТВА

КВАЛІФІКАЦІЙНА МАГІСТЕРСЬКА РОБОТА

Стратегічне планування розвитку бізнесу

Студентки 2-го курсу магістратури денної форми навчання

спеціальності 051 Економіка

освітньо-наукової програми Економіка бізнесу

Василенко Наталії Ігорівни

Науковий керівник

д.е.н., професор Шаульська Лариса Володимирівна

Засвідчую, що в цій дипломній роботі

немає запозичень із праць інших авторів без відповідних посилань

Студентка _____
(підпис)

Робота допущена до захисту в ЕК рішенням кафедри економіки підприємства від «15» травня 2023р., протокол № 11.

Завідувач кафедри економіки підприємства,
доктор економічних наук, професор
Филюк Галина Михайлівна _____
(підпис)

Київ – 2023

ЗМІСТ

ВСТУП 3

І РОЗДІЛ. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ СТРАТЕГІЧНОГО ПЛАНУВАННЯ РОЗВИТКУ БІЗНЕСУ 6

1.1. Сутність та економічний зміст стратегічного планування 6

1.2. Методологічні особливості розробки та реалізації стратегії розвитку бізнесу 10

1.3. Концепція збалансованої системи показників як моделі стратегічного планування 17

ВИСНОВКИ ДО РОЗДІЛУ І 27

ІІ РОЗДІЛ. АНАЛІЗ СТРАТЕГІЧНОГО ПЛАНУВАННЯ РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМСТВА 29

2.1. Характеристика галузі та організаційно-економічна характеристика підприємства 29

2.2. Аналіз існуючої системи стратегічного планування на підприємстві 38

2.3. Оцінка системи контролю за виконанням стратегії розвитку бізнесу 43

ВИСНОВКИ ДО РОЗДІЛУ ІІ 51

ІІІ РОЗДІЛ. ВДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ СТРАТЕГІЧНОГО ПЛАНУВАННЯ РОЗВИТКУ БІЗНЕСУ 53

3.1. Формування проекту системи збалансованих показників розвитку бізнесу 53

3.2. Розробка заходів з удосконалення стратегічного планування розвитку бізнесу 67

3.3. Контроль збалансованого розвитку бізнесу 71

ВИСНОВКИ ДО РОЗДІЛУ ІІІ 78

ВИСНОВКИ 80

СПИСОК ЛІТЕРАТУРИ 84

ДОДАТКИ 91

ВСТУП

Актуальність теми. Посилення конкурентних відносин на світових та вітчизняних ринках, стрімкий розвиток та зміна технологій, ускладнення бізнес-проектів та інші фактори зумовлюють нові вимоги до змісту, структури та методів розробки стратегічного планування, а також оцінки результативності на підприємствах.

Діяльність підприємства має бути спрямована на завоювання та утримання більшої частки ринку також на досягнення переваги над наявними конкурентами, що певною мірою забезпечується проведенням стратегічного планування на підприємствах.

Стратегічне планування розвитку бізнесу має бути основою розробки та прийняття ефективних управлінських рішень. Прийняття обґрунтованих та систематизованих планових рішень впливає на зниження ризику вибору неправильного рішення через недостовірну або помилкову інформацію про зовнішню ситуацію або про можливості підприємства. Всебічний зарубіжний досвід в терені стратегічного планування та управління, а також досвід довгострокового планування в Україні дозволили розробити та апробувати різні методи стратегічного планування. Наявні на сьогодні темпи зміни

зовнішнього та внутрішнього середовища, збільшення знань та обсягу інформації є настільки значним, що стратегічне планування виступає єдиним способом для формального прогнозування проблем у майбутньому та можливостей їх вирішення.

Актуальність теми випускної кваліфікаційної роботи обумовлена необхідністю в розвитку методів стратегічного планування задля ефективного управління діяльністю суб'єктів господарювання в умовах високих темпів зміни зовнішнього та внутрішнього середовища.

Питанню стратегічного планування розвитку бізнесу присвячені дослідження багатьох зарубіжних й вітчизняних науковців. Вагомий внесок зробили такі західні економісти: Г. І. Ансофф, Р. Л. Акофф, П. Ф. Друкер,

М.Х. Мескон, Г.А. Мінцберг, М.Ю. Портер, А.Дж. Стрікленд, А.А. Томпсон, Дж.Е. Чандлер. Серед сучасних вітчизняних дослідників варто відзначити О. Б. Бутнік-Сіверського, О. В. Герасименко, Н. П. Гончарову, І. В. Дем'яненко,А. О. Заїнчковського, Б. А. Карпінського, М. Й. Маліка, М. Г. Чумаченка та ін.

Ідея збалансованої системи показників (BSC) належить Р. С. Каплану та Д. П. Нортону, пізніше її розвинули М. Г. Браун, Н.-Г. Олве, К.-Й. Петрі. Дослідженню необхідності впровадження BSC на підприємствах країн пострадянського простору приділяли увагу такі науковці, як Л. І. Аронова, В. Л. Карпенко, Д. В. Степанов та ін.

Теоретична та практична значущість дослідження проблеми зумовили вибір теми випускної кваліфікаційної роботи, визначили мету та завдання дослідження.

Мета випускної кваліфікаційної роботи: комплексна оцінка ефективності розвитку бізнесу та розробка заходів щодо вдосконалення механізму та методів стратегічного планування.

Для досягнення мети в роботі необхідно послідовно висвітлити наступні **основні завдання:**

- розглянути сутність та економічний зміст стратегічного планування;
- узагальнити методологічні особливості розробки та реалізації стратегії розвитку бізнесу;
- дослідити концепцію збалансованої системи показників як моделі стратегічного планування;
- навести характеристику галузі та організаційно-економічну характеристику підприємства;
- проаналізувати існуючу систему стратегічного планування на підприємстві;
- провести оцінку системи контролю за виконанням стратегії розвитку бізнесу;
- обґрунтувати формування проекту системи збалансованих показників розвитку бізнесу;

- розробити заходи з удосконалення стратегічного планування розвитку бізнесу;

- окреслити систему контролю збалансованого розвитку бізнесу.

Виходячи з поставлених задач були сформульовані наступні **гіпотези:**

1. Система управління господарською діяльністю не має змоги ефективно функціонувати без обґрунтованих теоретично підходів до стратегічногопланування розвитку бізнесу;

2. Підприємствами України моделі стратегічного планування розвитку бізнесу використовуються не в повній мірі;

3. Аналіз сучасного стану стратегічного планування розвитку бізнесу дозволить виокремити проблеми в його процесі.

Об'єкт дослідження – процес стратегічного планування розвитку бізнесу.

Предмет дослідження - теоретичні основи та методичні підходи до процесу стратегічного планування розвитку бізнесу.

Методи дослідження. Фундаментальні положення економічної теорії є теоретичною основою дослідження, а також теорії економічної оцінки ресурсів, праці вітчизняних та зарубіжних вчених у галузі стратегічного планування та збалансованого розвитку підприємства. При проведенні дослідження планується використати такі методи, як: методи структурного та порівняльного аналізів – для структуризації збалансованого розвитку бізнесу при його стратегічному плануванні, класифікації підходів до оцінки бізнес-процесів; методи формального логічного аналізу; економіко-статистичні методи; систематизації – для критеріїв та індикаторів системи збалансованих показників при стратегічному плануванні та інші.

Методологічною основою дослідження виступає логічний, діалектичний, комплексний та системний підходи в розгляді економічних явищ та процесів.

І РОЗДІЛ. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ СТРАТЕГІЧНОГО ПЛАНУВАННЯ РОЗВИТКУ БІЗНЕСУ

1.1. Сутність та економічний зміст стратегічного планування

Застосування довгострокового планування в організаціях відноситься до 50-х років 20 століття. Нині стратегічне планування є невід'ємною частиною діяльності будь-якого підприємства. Проте немає єдиної інтерпретації даного поняття. Аналіз наукової літератури показав, автори по-різному трактують термін «стратегічне планування».

Першим хто поєднав два поняття «стратегія» і «планування» був А. Чандлер, який визначив цей процес як «визначення основних довгострокових завдань та цілей підприємства, вибір курсу діяльності та розміщення необхідних для досягнення цих цілей ресурсів» [25, с. 108].

Г. Мінцберг, однак, не розділяючи поняття «план» і «стратегія», акцентує на існуванні суперечностей в розумінні та у визначеннях поняття «стратегія», вказуючи на те, що на запитання щодо сутності стратегії кожний планувальник відповість, що стратегія є планом або чимось подібним до такого: вектор, напрямок або курс майбутніх подій, шлях туди звідси тощо, а на запитання про стратегію, використовувану конкурентами або їхніми фірмами, виявиться, що стратегія є одним із тих слів, якому неодмінно приписується одне значення, а використовується в іншому: стратегія є також моделлю, визначена послідовність подій у часі [38, с. 20].

На думку Г. Мінцберга обидва визначення стратегії варті на увагу, тобто пов’язані із існуванням двох видів стратегій. Де перший вид стратегії виступає планами майбутніх подій, а другий є моделлю дій, що базується на попередньо досвіді. Науковець називає перший вид «задуманою стратегією», а другий вид – «реалізованою стратегією» [38, с. 21]. Проте такі тлумачення вносять лише плутанину через те, що позначаються однаковим словом два суттєво відмінних поняття.

Вважаємо, що автор фактично розділив два поняття, тобто виділяє стратегічний план як план майбутніх подій, та стратегію у вигляді моделі дій. Тобто, у першому випадку розуміється план певних дій, що спрямовують підприємство до необхідного результату – це стратегічний план, а у другому випадку розуміється модель дій, набір певних принципів та правил поведінки, використання яких повинне забезпечити підприємству досягнення очікуваних результатів – це стратегія. Цих два види стратегій, на нашу думку, не виключають одна одну, а взаємопов'язані, особливо при здійсненні стратегічного планування. Тобто, стратегічний план є планом реалізації стратегії у вигляді певної моделі поведінки підприємства, яка має забезпечити йому конкурентні переваги. А цінність стратегії відображається в тому, що вона є моделлю поведінки, набір правил та принципів, дотримуючись яких підприємство може забезпечити виживання та конкурентні переваги на ринку. Якісна або правильно вибрана стратегія не потребує змінення при зміненні зовнішнього середовища, оскільки стратегія й є необхідною умовою виживання при постійних змінах, тоді як стратегічний план, виступаючи комплексом взаємопов'язаних та інтегрованих у часі й просторі дій повинен постійно коригуватися в залежності від зовнішніх обставин та обраної стратегії.

На думку Н. І. Костецької, стратегічне планування дозволяє «розробити та підтримувати стратегічну рівновагу між цілями та можливостями організації у мінливих ринкових умовах» [29, с. 67].

Заслуговує на увагу та визначення, яке дають Л. Васютинська та В. Вишневська. Проаналізувавши еволюцію стратегічного планування, автор зробив висновок, що цей процес дозволяє об'єктивно обґрунтувати пріоритетні цілі розвитку економічного суб'єкта та методи їхнього ефективного досягнення [4, с. 35].

І. Свидруком сформульовано таке поняття: «стратегічне планування – це процес, побудований на організаційних та інституційних засадах взаємодії власників, топ-менеджменту, персоналу, споживачів (реальних та потенційних)

підприємства та держави з використанням певних економічних методів, метою якого є розробка стратегії розвитку бізнесу [52, с. 26-27].

Скотт А. провів опитування серед менеджерів, намагаючись з'ясувати, що вони розуміють під цим терміном, і виділив найпоширеніші відповіді: знання, що визначає, куди ти йдеш і як збираєшся потрапити туди; постановка цілей та залучення ресурсів для їх досягнення; мислення у довгостроковій перспективі; розробка методів, які сприятимуть досягненню поставленої мети; встановлення та вибір курсу/образу дій [54].

Сучасна економіка характеризується глобалізацією, наростанням конкуренції, розвитком інформаційних технологій, що свідчить, що стратегічне планування є найважливішим процесом виживання та розвитку підприємств у довгостроковому періоді [7, с. 94]. Проте щодо дослідження застосування стратегічного планування у діяльності підприємства Великих К. О. виділяє недоліки цього процесу: немає точного опису розвитку підприємства; найвищі витрати часу та ресурсів при його складанні; Конкретний інструментарій залежить від особистих якостей менеджера [6, с. 12].

Гуменюк Р. П. стверджує, що хоч і існують недоліки при розробці стратегій все ж таки цей процес «дозволяє організації зберігати свою частку на ринку і захистити свої позиції, підвищує ефективність компанії за рахунок раціонального управління рентабельністю та скорочення витрат» [16, с. 53].

Шишмарьова Л. О. та Шишмарьова К. В. підкреслюють, що «стратегічне управління підприємством має здійснюватися з урахуванням системного підходу» [66, с. 136]. Саме системний підхід в управлінні дозволяє оптимізувати всі етапи роботи на підприємстві, що, своєю чергою, повинно призводити до зниження витрат, підвищення керованості бізнесу, створення основ для розробки прогнозних планів розвитку [39, с. 61].

До характерних особливостей стратегічного планування можна віднести відсутність бачення про те, що обов’язково майбутнє повинне бути кращим за попереднє, і те, що протягом розробки планів беруться до уваги й зовнішні, й внутрішні можливості підприємства. При стратегічному плануванні оцінюються

перспективи, виявляються можливості та загрози зовнішнього середовища, слабкі та сильні сторони внутрішнього середовища підприємства, а також аналізуються зміни конкурентної позиції підприємства на ринку. Також в його межахголовними передумовами успішної діяльності підприємства є зовнішніми, тобто успіх стратегії пов'язується із тим, наскільки вона вдало реагує до навколишнього середовища: науково-технічного, економічного, міжнародного тощо [53, с. 41].

Стратегічний план повинен забезпечити виживання підприємства в нестійких умовах, тому, як правило, він є багатоваріантним планом. Тобто передбачає вибір таких напрямів та сфер роботи, які сприятимуть підвищенню конкурентоспроможності, тобто стратегічне планування являє собою функцію напряму розвитку підприємства, а довгострокове планування – функцію часу. Отже, найголовнішою відмінністю стратегічного планування від довгострокового виступає факт стратегії як основного орієнтиру складання стратегічного плану.

Систематизовані відмінності між довгостроковим і стратегічним плануванням наведені в табл. 1.1.

Таблиця 1.1

Відмінності між довгостроковим і стратегічним плануванням [53, с. 41]

Фактор	Стратегічне планування	Довгострокове планування
Вектор напряму планування	Із майбутнього в теперішність	Із теперішності у майбутнє
Що покладено в базу планування	Покладена стратегія як необхідний засіб для досягнення поставлених цілей	Потреба в забезпеченні планомірної безперебійної роботи суб'єкта господарювання
Умови конкуренції при здійсненні планування	Нецінова	Цінова
Основні фактори при прийнятті рішень	Фактори зовнішнього та внутрішнього середовища	Фактори тільки внутрішнього середовища
Результати планування	Наявність багатоваріантного стратегічного плану в залежності від обраної стратегії	У вигляді конкретних визначень й кількісних показників
Значення для суб'єкта господарювання	Є функцією напряму розвитку бізнесу	Є функцією часу

Виходячи з цього, базовою відмінністю стратегічного плану від інших планів є те, що він а спрямований на безпосереднє управління змінами, тобто

досягнення бажаного майбутнього не лише всередині суб'єкта господарювання, а й у зовнішньому середовищі, тобто не просто описує майбутню діяльність підприємства.

Таким чином, стратегічне планування можна визначити як формалізований процес для постановки стратегічних цілей та розробки стратегічного багатоваріантного плану їхнього досягнення, базуючись на обраній стратегії. До основних компонентів стратегічного планування включаються: системний аналіз зовнішнього та внутрішнього середовища; встановлення стратегічних орієнтирів та цілей; визначення стратегії їхнього досягнення; розробка стратегічного плану їхнього досягнення. Стратегічне планування за своєю сутністю спрямоване на управління змінами, із майбутнього в сьогодення та надати відповідь на запитання: «які шляхи досягнення поставлених цілей». Стратегічний план є результатом стратегічного планування, який визначає основні завдання, ресурси та кроки, які необхідні для досягнення стратегічних цілей із визначенням терміновта конкретних виконавців.

1.2. Методологічні особливості розробки та реалізації стратегії розвитку бізнесу

Ефективне й грамотне стратегічне планування виступає ключовим моментом при вирішенні проблеми щодо підвищення конкурентоспроможності підприємств, особливо в умовах кризового нестабільного економічного середовища [1, с. 238]. Саме тому доцільним є розробка та застосування актуальних механізмів та економічних методів формування стратегії розвиткупідприємства [21; 43].

Для розробки ефективної стратегії необхідно базуватися на моделях та інструментах стратегічного планування (рис. 1.1).

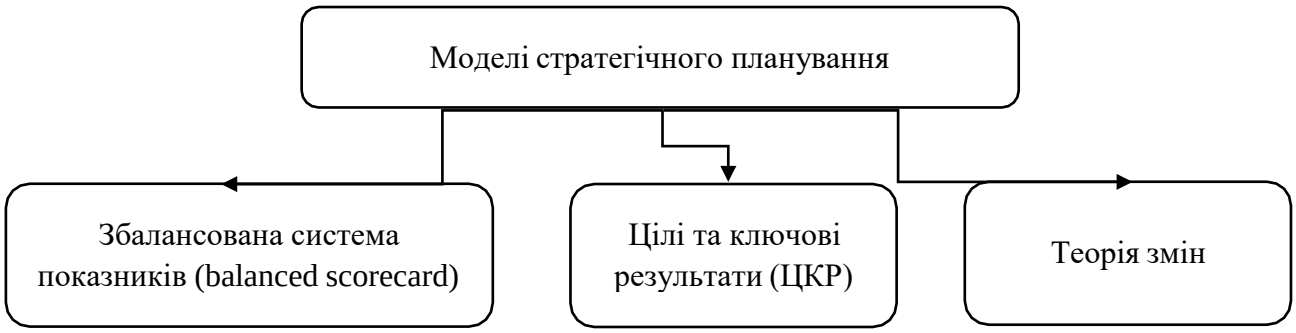

Рис. 1.1. Моделі стратегічного планування

Збалансована система показників (balanced scorecard) надає загальне уявлення про стратегію, охоплюючи такі фактори, як місія, бачення, ключові цінності та пріоритетні сфери розвитку компанії. Дані оформляються як карти стратегічних показників, яка відбиває причинно-наслідкові зв'язки у діяльності компанії.

З такою системою можна зробити свій бізнес більш орієнтованим на клієнтів. Її творці, доктора Девід Нортон (David Norton) й Роберт Каплан (Robert Kaplan), вважають, що проблеми клієнтів діляться на 4 категорії: час, якість,витрати, а також продуктивність та обслуговування.

За їхніми словами, щоб розпочати роботу з моделлю, компанії потрібно сформулювати свої цілі щодо цих чотирьох категорій, а потім перетворювати цілі на конкретні показники. І це лише один із варіантів — насправді balanced scorecard можна використовувати для найрізноманітніших аспектів бізнесу, будь то маркетинг, продажі або фінансові операції.

Модель стратегічного планування «Цілі та ключові результати» розбита на цілі та ключові результати. Наслідуючи її, підприємства визначають від трьох до п’яти цілей, яких вони очікують досягти, а потім перераховують від трьох до п’яти результатів під кожною з них. Успішність кожного ключового результату визначається оцінкою від 0 до 1 (від 0 до 100%).

Теорія змін (theory of change) – це модель стратегічного планування, яка спонукає мислити у зворотному напрямку та виявляти умови, необхідні для

досягнення поставлених цілей. Таку модель можна використовувати, коли компанія:

- визначається з бажаними результатами;
- вибудовує команду;
- планує бізнес-ініціативи;
- розробляє план дій.

Серед інструментів стратегічного планування мною виділені:

1. SWOT-аналіз
2. Аналіз п'яти сил Портера
3. PESTLE-аналіз
4. Бачення
5. VRIO-аналіз

З позиції системного підходу стратегічне планування діяльності організації включає сукупність наступних підсистем: підсистема аналізу внутрішнього середовища, підсистема аналізу довкілля, підсистема визначення та коригування цілей, підсистема вибору стратегії та алгоритму її виконання, підсистема реалізації обраної стратегії [29, с. 67]. Отже, стратегічне планування можна як послідовних, взаємозалежних етапів, де кожен, як зазначає Гордієнко П. [14, с. 45], має особливе значення та матеріалізується на основі специфічного набору процедур та підходів (рис. 1.2).

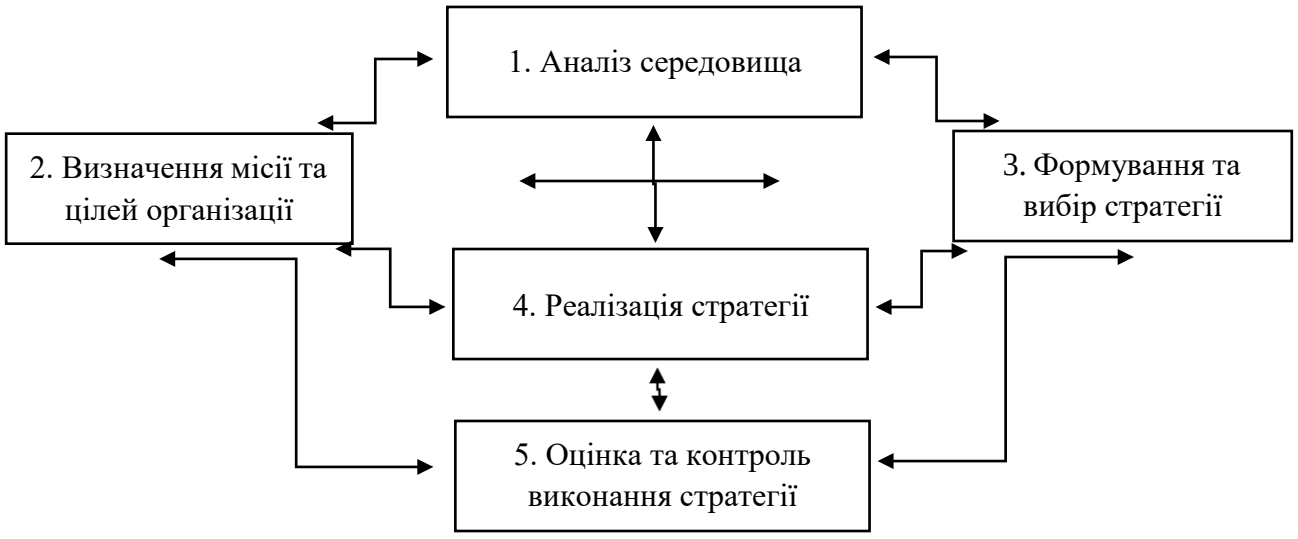

Рис. 1.2. Етапи процесу стратегічного планування

Згідно зі схемою, наведеною на рис. 1.2, на першому етапі стратегічного планування слід здійснювати аналіз зовнішнього та внутрішнього середовища організації. Никончук С. В. та Анісімова О. М. дають таке визначення довкілля - «це всі умови й фактори, які виникають в навколишньому середовищі, в незалежності від діяльності підприємства, але впливають на її функціонування» [43, с. 37]. Зовнішнє середовище поділяється на макросередовище, тобто. фактори непрямого впливу та мікросередовище, тобто. фактори, які прямо впливають на діяльність організації. Серед чинників довкілля Вовк О. М. та Дудік А. О. виділяють [11, с. 25], наступні, що представлені на рис. 1.3.

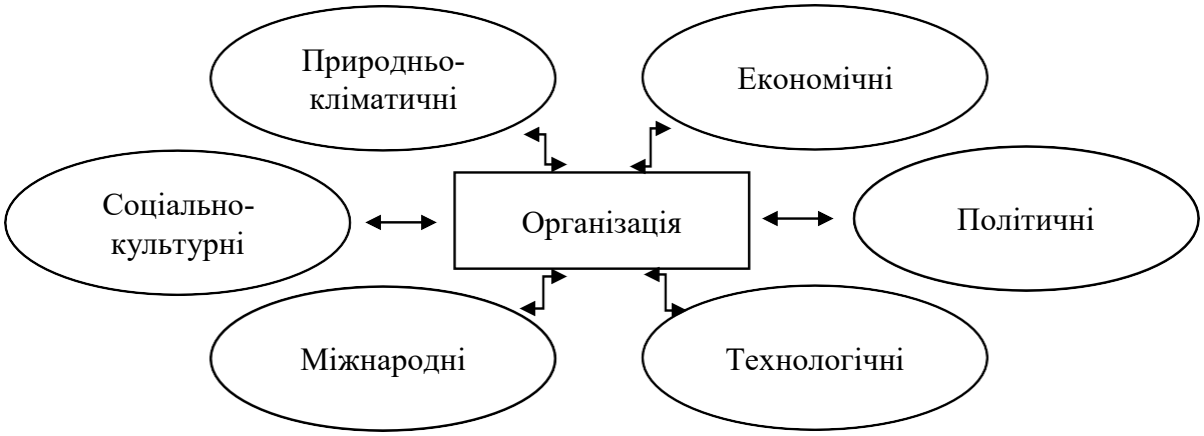

Рис. 1.3. Чинники непрямого впливу

Згідно з рис. 1.3, класично до факторів непрямого впливу належать: економічні, політичні, природнокліматичні, технологічні, міжнародні, соціально-культурні. Найбільш популярним методом дослідження макросередовища є PEST-аналіз, який передбачає виявлення політичних, економічних та технологічних факторів, що впливають на діяльність підприємства [36, с. 451].

Проте, на думку Шапурової О. О., керівник організації який завжди досліджує всі чинники, а сам вибирає, що важливо як і враховувати під час аналізу довкілля [64, с. 43]. У той же час аналізувати фактори непрямого впливу нелегко і часто доводиться вдаватися до прогнозів.

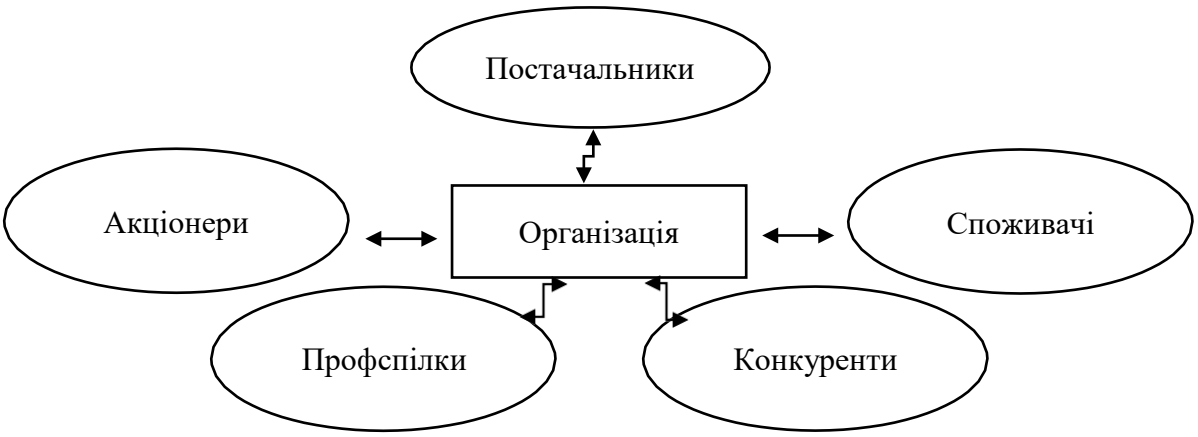

Рис. 1.4. Чинники прямого впливу

Мікросередовище організації складається з конкурентів, споживачів, постачальників, акціонерів та профспілок. Дані фактори прямо впливають на функціонування організації, а також відчувають на собі вплив діяльності підприємства [57, с. 13-14].

На даному етапі необхідно аналізувати не лише зовнішнє середовище, а й внутрішнє, яке дозволить оцінити слабкі та сильні сторони організації та розробити стратегію розвитку. Внутрішнє середовище складається з елементів: структура, технології, завдання, цілі та люди. Всі елементи внутрішнього середовища однак взаємопов'язані між собою і зміна одного елемента веде до змінінших (рис. 1.5).

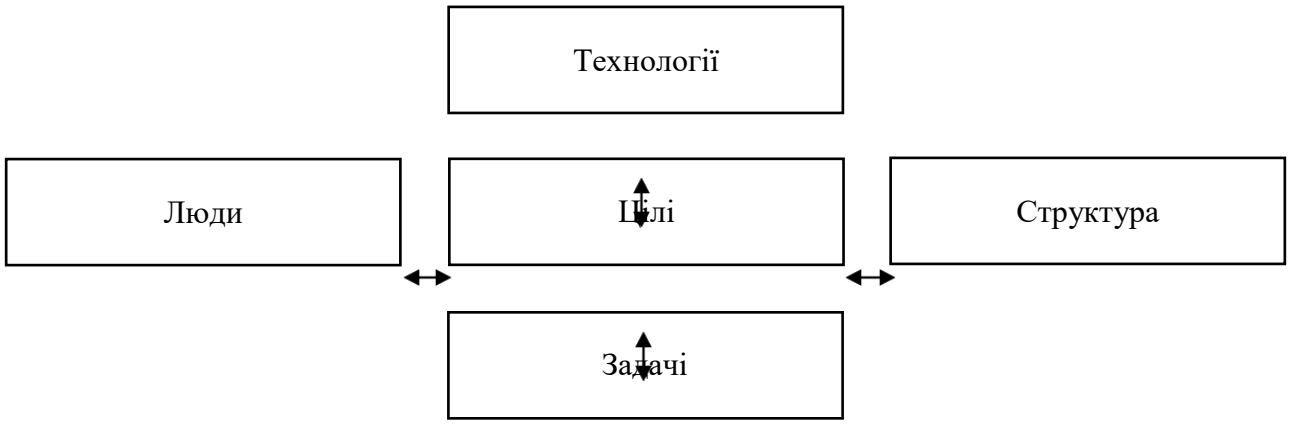

Рис. 1.5. Головні елементи внутрішнього середовища організації

Для аналізу середовища організації традиційно вживаються такі способи як: SWOT-аналіз; конкурентний аналіз за моделлю «5 сил» М. Портера; аналіз

ресурсів, конкурентний аналіз [2, с. 24]. Вовк О. М. та Ковальчук А. М. зазначають, що SWOT-аналіз є найпоширенішим методом, у межах якого проводиться дослідження змін довкілля та внутрішнього середовища підприємства [10, с. 54]. Завдяки цьому методу можна виявити слабкі та сильні сторони організації, а також визначити загрози та можливості, що впливають на діяльність підприємства [11, с. 26].

На думку Стамат В. М.: «від того, як керівник відноситься до проведення даного аналізу, залежить вибір подальшого напряму діяльності організації, а також успіх функціонування в цілому». Даний метод не вимагає особливих фінансових чи комп'ютерних засобів, він проводиться швидко, з високою ефективністю та не потребує безліч даних [55, с. 306].

Метод «аналіз п'яти сил Портера» орієнтується на аналіз 5 основних сил, які впливають на прибутковість організації: споживачі, постачальники, товари-замінники, нові конкуренти, іноді додається і шоста сила - держава [51, с. 99].

Отже, конкурентоспроможність організації залежить від конкурентоспроможності оточення. Прокопишин О. С. на підставі проведеного аналізу стверджує, що головними недоліками є те, що модель функціонує лише за стабільної ринкової ситуації, а постачальники, конкуренти та споживачі ніяк не взаємопов'язані між собою і не об'єднуються [49, с. 43]. Проте Паламаренко Я. В., провівши своє дослідження даної методики, виявила її недоліки: існування безлічі факторів, що впливають на вибір стратегії організації (підвищення якості послуг; зниження ціни; зниження собівартості); Вибір стратегії визначається системним поєднанням багатьма чинниками формування стратегії розвитку [46].

Мусієнко В. Д. та Богдан М. М. відзначають, що вибір того чи іншого методу стратегічного менеджменту визначається різними факторами «горизонтом стратегічного менеджменту, розміром фірми, використовувані управлінські моделі та організаційні форми управління» [41, с. 90].

На другому етапі стратегічного планування необхідно визначити місію та цілі організації. Маргітич В. вважає, що цей етап значимий розробки стратегії, оскільки місія і правильно поставлені мети дозволяють працівникам організації

краще бачити і усвідомлювати як те, що вони мають робити, а й те, навіщо вони здійснюють свої дії [34, с. 217].

Визначенню місії та мети підприємства сприяють методи: мозковий штурм, дерево цілей. Під мозковим штурмом розуміється генерація ідей і вибором найкращого варіанта, а дерево цілей є ієрархічну систему, яка вибудовується від основної мети до найменших [22, с. 21].

На основі отриманих даних формується та вибирається стратегія. Цей етап здійснюється за допомогою використання таких методів як метод Бостонської консалтингової групи, метод життєвого циклу товару, матричний метод, метод прямих освоєння.

Найбільш відомим у всьому світі є метод Бостонської консалтингової групи (матриця БКГ). Ця матриця будується за принципом системи координат, де по вертикалі – частка підприємства над ринком, а, по горизонталі – темпи зростання/скорочення обсягу продажів. За підсумками отриманої матриці оцінюються позиції конкурентів, виробляється стратегія поведінки підприємства над ринком [20, с. 403].

Після того, як організація обрала стратегію, настає етап її реалізації. Цей етап характеризується тим, кожен рівень керівництва вирішує свої завдання і виконує функції, які його були закріплені. Найбільш поширеними методами є: методи мережного планування та структура розбиття робіт. Суть методу мережного планування у тому, що допомагає скоротити до мінімуму тривалість проекту, а під структурою розбиття робіт розуміється розчленування процесу на частини, тобто. ієрархічний формат, який допомагає керівникам розробити систему відповідальності за реалізацію робіт, а також ефективно структурувати роботу для досягнення поставленої мети [18].

Завершальним етапом процесу стратегічного планування є оцінка та контроль виконання стратегії. Цей етап супроводжується стратегічним аудитом, внутрішнім аудитом.

Таким чином, ґрунтуючись на результатах аналізу наукової літератури з досліджуваних питань, можна зробити такі висновки:

- автори по-різному трактують термін «стратегічне планування», оскільки нині немає єдиного визначення;

- класично стратегічне планування можна представити у вигляді послідовних, взаємопов'язаних етапів (аналіз середовища, визначення місії та цілей організації, формування та вибір стратегії, її реалізація, оцінка й контроль виконання стратегії);

- інструменти стратегічного планування можуть використовуватися на різних рівнях: федеральному, регіональному, місцевому, а також організаціями, підприємствами, установами і т.д.;

- методичні підходи до організації стратегічного планування в Україні та за кордоном характеризуються відмінними рисами.

1.3. Концепція збалансованої системи показників як модель стратегічного планування

В сучасних умовах господарювання підприємств, для яких характерна значна мінливість як внутрішнього, так й зовнішнього середовища, керівники мають працювати над вдосконаленням механізму управління за допомогою новітніх концепцій, забезпечуючи адекватність реакції системи управління прямо на зміни в середовищі підприємства, що можуть зашкодити або сприяти підвищенню ефективності діяльності.

Із великої кількості індикаторів, які обумовлюють необхідність застосування певних заходів, спроможних забезпечити ефективність управління, підприємства повинні обрати оптимальну кількість, що дозволить задовольнити потреби керівництва в необхідній для прийняття управлінських рішень інформації. Як інструмент управління, який сприяє отриманню оперативної інформації про поточну й перспективну ефективність бізнесу може виступити збалансована система показників (BSC) [12, с. 83]. Така система дає можливість врахувати недоліки систем фінансових показників і вказувати на взаємозв’язок

між досягненням кількісних й якісних цілей господарської діяльності підприємства, та вирішити проблему щодо комплексної оцінки й прогнозування загального рівня ефективності бізнесу.

BSC розроблена на початку 90-х років такими американськими вченими, як Р.С. Каплан і Д.П. Нортон. Вони ґрунтовно вивчали системи вимірювання результатів діяльності 12 великих компаній, яким необхідно було розширити власні вимірювальні системи через включення до них показників саме немонетарного характеру, що дозволило би збільшити інформаційну базу задля прийняття управлінських рішень. Отримані результати проведених досліджень сприяли формулюванню концепції BSC.

Популярність BSC обумовлена триваючим пошуком дієвих механізмів реалізації стратегії підприємств, необхідністю узгодження інтересів акціонерів та засновників, працівників підприємства, споживачів, безпосередньо держави та інших стейкхолдерів [69].

В ринкових умовах економіки забезпечення ефективності управління являється метою будь-якого суб'єкта господарювання. Ефективність управління не визначається тільки факторами зовнішнього середовища, вона прямо залежить від цілей, адекватності вибраних стратегій цілям розвитку бізнесу, оптимальності процесів безпосередньої реалізації стратегій, мотивації власного персоналу для досягнення цілей, кваліфікації персоналу, стилю управління та технології.

Визначальна роль у створенні ефективної системи управління розвитком сучасного підприємства належить впровадженню системи оціночних тапрогнозних індикаторів діяльності, що відповідає новим умовам та завданням господарювання. Найбільшого поширення в практиці набула збалансована система показників [24, с. 40–44].

Збалансована система показників (Balanced Scorecard – BSC) є системою стратегічного управління бізнесом на базі вимірювання й оцінки його ефективності за набором суттєвих показників, що охоплюють важливі аспекти діяльності підприємства (фінансові, маркетингові, виробничі тощо).

Основними перевагами збалансованої системи показників є наступні [44, с. 100-101]:

- містить цільові показники, які охоплюють усі стратегічно важливі сфери діяльності суб'єкта господарювання (ринок, виробництво, фінанси й інновації);
- формулює причинно-наслідкові зв'язки між всіма групами показників;
- виступає інструментом для реалізації стратегій бізнесу та підвищення інформаційного забезпечення при прийнятті управлінських рішень;
- формує індикатори (від 20 до 25 показників), які є орієнтирами для управління підприємства тощо.

Проведемо порівняльний аналіз з метою визначення недоліків і переваг збалансованих моделей оцінювання діяльності підприємств та виявимо їх схожість та відмінності в підходах до аналізу і оцінки результатів діяльності із збалансованою системою показників Д.П. Нортона і Р.С Каплана (додаток В).

Проведений аналіз моделей свідчить, що збалансовані моделі мають більше схожих рис, чим відмінних. Відмінності в загальному стосуються форми надання інформації, ніж змістовної сторони. Але варто відзначити, що система «Бортового табло» на противагу збалансованої системи показників, а також «Пірамід ефективності» не містить чіткого опису й жорсткої структури. На противагу моделі «Бортового табло» у збалансованій системі показників є достатньо детальний опис методологічних підходів, чітко визначені формати та структура. Саме цим пояснюється широке розповсюдження даного підходу останніми роками.

Проте, аналіз вже впроваджених на практиці систем збалансованих показників вказує на істотні зміни при адаптації до особливостей конкретного підприємства [62, с. 65]. Це говорить про те, що збалансована система показників Каплана Р. С. та Нортона Д. П. є унікальною для кожного підприємства. Її структура та зміст прямо залежать від великої кількості чинників, а саме стратегічні цілі і завдання, організаційна структура, інтереси керівництва підприємства.

Збалансована система показників змінює місію та загальну стратегію суб'єкта господарювання в систему взаємопов'язаних показників. Дана система являє собою [63]:

– оціночну систему, що складається з набору фінансових та не фінансових показників діяльності підприємства;

– систему стратегічного управління, яка дає можливість сформувати механізм реалізації стратегічних цілей, перевести стратегію у дію;

– інструмент розповсюдження інформації.

Збалансована система показників, як правило, включає чотири складові, які відображають стратегічно важливі аспекти діяльності організації (табл. 1.2).

Таблиця 1.2

Сутність складових збалансованої системи показників

Складова	Ключове питання
Фінанси	Яку довгострокову вартість для власників ми створимо, якщо успішно реалізуємо стратегію?
Клієнти	Як ми повинні виглядати в очах наших клієнтів, щоб відповідати концепції організації?
Внутрішні бізнес-процеси	Які процеси необхідно довести до досконалості, щоб задовольнити клієнтів?
Навчання та розвиток	Чому потрібно навчатися і як підвищувати кваліфікацію, щоб реалізувати наше бачення?

Кожна зі складових збалансованої системи показників включає ключове питання, відповідь на яке формується в меті. Досягнення цілей сприяє постійному вдосконаленню діяльності організації в процесі створення стратегічних планів. Між складовими збалансованої системи показників існують чіткі причинно-наслідкові зв'язки, які забезпечують взаємозв'язок стратегічних цілей організації (рис. 1.6) [50].

Після ідентифікації цілей необхідно визначити способи їх досягнення. При цьому плануються заходи щодо вдосконалення внутрішніх бізнес-процесів, які необхідно реалізувати для створення якісної пропозиції споживачеві й досягнення бажаних фінансових результатів. Вдосконалення внутрішніх бізнес-процесів

значною мірою залежить від технології, кваліфікації й досвіду співробітників, внутрішнього клімату в колективі та інших факторів.

Для реалізації всіх складових BSC необхідно виявити показники ефективності, що дозволяють відстежувати хід реалізації стратегії й коректувати її, а також забезпечують основу для планування й оцінки діяльності кожного співробітника в організації.

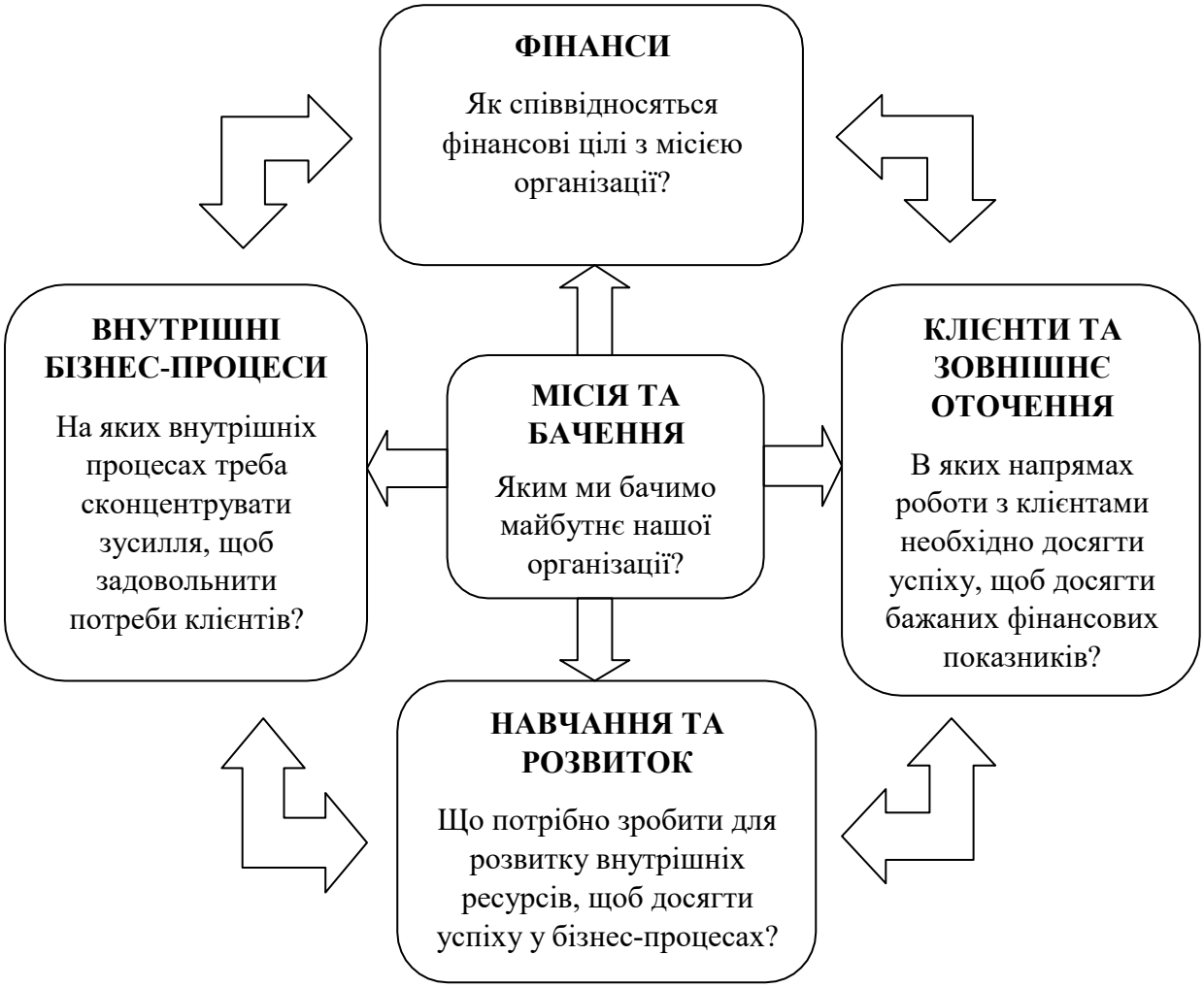

Рис. 1.6. Взаємозв’язок складових BSC

Залежно від сфери оцінки розрізняють показники ефективності за клієнтською, фінансовою складовими, бізнес-процесами, навчання й розвитку (табл. 1.3).

Таблиця 1.3

Показники ефективності складових BSC

Складова BSC	Показники ефективності
1	2
Фінанси	• загальні активи з розрахунку на одного співробітника • дохід/ сукупні активи (%) • дохід з розрахунку на одного співробітника • дохід від нових продуктів (клієнтів) • прибуток/обсяг сукупних активів(%) • прибуток з розрахунку на одного співробітника коефіцієнт прибутку (%)
Клієнти	• кількість клієнтів • частка ринку (%) • середній обіг з розрахунку на одного клієнта (%) • середній обсяг часу, витрачений на взаємовідношення з клієнтом (години)
Бізнес-процеси	• своєчасна доставка товарів (%) • збільшення продуктивності(%) • адміністративні витрати (%) • оборотність товарних запасів (%) • час підготовки виробництва • прямі контакти з клієнтами • вартість адміністративних помилок
Навчання та розвиток	• плинність кадрів (%) • час на навчання персоналу • щорічні витрати на навчання з розрахунку на одного співробітника • індекс задоволеності співробітників

Цільові показники ефективності складових BSC мають свої особливості, зокрема:

- цільові показники є своєрідними еталонами, до яких повинна прагнути організація;

- оцінку цільових показників ефективності необхідно проводити за якісними та кількісними параметрами;

- при розробці цільових показників доцільно орієнтуватися на показники ефективності лідерів в досліджувальній галузі;

- цільові показники можуть задаватися на різні періоди;

- система показників є системою координат, в якій визначається мета у вигляді бажаних значень показників, а план дій означає траєкторію руху до мети, розгорнена в часі [13, с. 11-12].

Розробка збалансованої системи показників призводить до зміни всього процесу реалізації корпоративної стратегії. Концепцію збалансованої системи показників слід розглядати не тільки як систему показників, а як комплексну систему управління, що складається з наступних стратегічних напрямів: досягнення загального розуміння при розробці стратегії; концентрація зусиль всіх співробітників; розвиток лідерства та стратегічного бачення; розповсюдження стратегії на всіх організаційних ланках; навчання та розвиток персоналу; постановка стратегічних завдань; створення системи зворотного зв'язку.

Формування BSC базується на п'яти ключових принципах:

1. Керівництво змінами повинне здійснюватися топ-менеджментом: очолювати проект з розробки BSC повинен керівник вищої ланки, у якого є повноваження ухвалювати стратегічні рішення. Одним із важливих критеріїв успішної реалізації проекту з розробки BSC є визначення оптимального числа учасників цього процесу. При розробці BSC необхідно врахувати найбільш ефективні варіанти, та, в решті решт, дійти до єдиної думки відносно подальшого розвитку організації.

2. Реалізація стратегії повинна бути безперервним процесом. При розробці BSC використовується двоконтурний процес менеджменту: тактичне управління (фінансові ресурси й щомісячні звіти) і безперервне стратегічне управління. Для реалізації стратегічного менеджменту необхідно розробити стратегічний і оперативний бюджети. Оптимальний розподіл бюджетних коштів організації є передумовою ефективної реалізації:

- оперативний бюджет розробляється на короткострокову перспективу та висвітлює заплановані організацією тактичні заходи. В процесі підготовки бюджету прогнозовані обсяги реалізації та виробництва трансформуються в кількісні оцінки доходів та витрат кожного структурного підрозділу організації [26, с. 174].

- стратегічний бюджет (бюджет розвитку) дозволяє визначити нові види продукції або послуг, які організація може надавати клієнтам, а також виявити можливості з освоєння нових сегментів ринку. Стратегічний бюджет дозволяє

розподілити фінансові, матеріальні і трудові ресурси в організації на довгостроковий період.

3. Залучення кожного співробітника до реалізації стратегії . КонцепціяBSC базується на тому, що кожен співробітник повинен прийняти стратегію та реалізувати її в ході виконання своїх повсякденних функціональних обов'язків. BSC включає систему мотивації співробітників для реалізації єдиної стратегії організації.

4. Перетворення в організації з метою реалізації стратегії. Основне завдання BSC – залучення всіх структурних підрозділів до реалізації загальної програми. У зв'язку з тим, що кожен структурний підрозділ в організації виконує різні функції, необхідно інтегрувати цілі структурних підрозділів в єдине ціле і спростити обмін інформацією між окремими підрозділами.

5. Доведення стратегії до кожного співробітника організації. Концепцію BSC можливо ефективно реалізувати тільки за умови, що до процесу перетворення стратегії будуть залучені всі співробітники організації, а не тільки керівництво. За допомогою BSC організація створює загальну точку відліку для всіх структурних підрозділів і співробітників [26; 32].

На базі теоретичних положень концепції BSC науковими аналітиками [45, с. 80-81] виявлені основні особливості використання BSC в організації (табл. 1.4).

Таблиця 1.4

Особливості використання BSC в організаціях

Використання BSC дозволяє	Використання BSC не дозволяє
1	2
Усунути розрив між розробкою стратегії і її впровадженням	Створити стратегію (BSC є інструментом впровадження стратегії, що дозволяє упорядкувати операційні процеси в організації, встановити взаємозв'язки між ними, провести контрольні та коректувальні заходи)
Оперативно реагувати на зміни в зовнішньому й внутрішньому середовищі організації	Відмовитися від традиційних інструментів планування й контролю (BSC є доповненням до традиційних інструментів планування й контролю)
Оцінити успішність проекту на початковій стадії його впровадження	Зберігати систему незмінною (стратегія організації повинна регулярно й систематично коректуватися в залежності від впливу факторів внутрішнього й зовнішнього середовища)

Продовження табл. 1.4

1	2
Оцінити стратегію (наприклад, якщо стратегічне рішення призводить до виникнення значної кількості взаємовиключних наслідків, така стратегія є незадовільною)	Впровадити концепцію BSC в організацію з неадекватною корпоративною культурою (основною рисою BSC є «прозорість» організації, ухвалення й усвідомлення даної концепції всіма співробітниками організації)

Слід зазначити, що в процесі реалізації BSC необхідно постійно вдосконалювати комунікативні зв'язки між структурними підрозділами в організації, використовувати систему зворотного зв'язку, а також ефективно мотивувати співробітників. Мотивація співробітників як чинник ефективної реалізації стратегії є ключовим показником досягнення цілей організації.

Для включення показника в систему збалансованих показників він повинен прямо відповідати наступним вимогам:

– зрозумілість;

– можливість кількісного визначення;

– забезпечення зв’язку із стратегією розвитку бізнесу;

– доступність;

– збалансованість (взаємопов’язаність із іншими показниками системи);

– релевантність (як можливість визначення необхідних коректівів в разі відхилення від запланованої траєкторії).

Системам оцінки діяльності підприємств, які побудовані у відповідності до принципу збалансованості основних груп показників, властива гнучкість й унікальний набір показників як монетарного, так й немонетарного характеру. Але не всі показники цих систем мають відображення в стандартній бухгалтерській, фінансовій або статистичній звітності підприємств, тобто можна очікувати на розвиток системи звітності підприємств, яка буде побудована за принципами саме управлінського обліку [45, с. 81].

Другим напрямком виміру ефективності програми збалансованого розвитку є вимір показників, що характеризують ринкову (або маркетингову) ефективність

діяльності футбольного клубу. Зауважимо, що в сучасних умовах конкуренції ключова вимога до маркетингової діяльності підприємства – її ефективність.

Так, в межах традиційного підходу виділяється два напрямки оцінки ринкової ефективності: співвідношення результату до залучених ресурсів та співвідношення результату до витрат. Ефективність поточної діяльності суб'єкта господарювання можна виміряти показниками рентабельності як продукції, так й рентабельності маркетингової діяльності, що погоджують обсяг отриманого у звітному періоді прибутку із рівнем понесених при цьому витрат. Для цього використовують такі основні показники даної групи:

1) Рентабельність продукції та окремих її видів (*Рп*):

$$Рп = \frac{Пр}{В} \tag{1.1}$$

де *Пр* – прибуток від реалізації виду продукції; *В* – витрати на її виробництво та збут.

Зазначений показник вказує на те, який обсяг чистого прибутку забезпечує 1 грн., яку вкладено у виробництво продукції.

2) Рентабельність саме маркетингової діяльності (Род):

$$Род = \frac{Пр}{Вп} \tag{1.2}$$

де *Пр* – прибуток від реалізації продукції (робіт, послуг); *Вп* – сукупні витрати на ведення всієї маркетингової діяльності (витрати на виробництво продукції, на зберігання, страхування, транспортування, митні платежі, ведення переддоговірної роботи з замовниками).

Ще один досить розповсюджений в сучасній економічній теорії підхід зародився у рамках концепції бенчмаркінгу, тобто передбачає зіставлення показників саме маркетингової діяльності із еталонними (найкращими) підприємствами в галузі, де працює досліджуване підприємство. Зокрема, «бенчмаркінг» можна розглядати як порівняльний аналіз ефективності маркетингової діяльності підприємств на баз взаємопов'язаних показників. А еталоном може виступати визначений або очікуваний рівень задоволеності споживачів, що відображається в частці ринку найкращого конкурента.

Таким чином, використовуючи збалансовану систему показників та показники, що характеризують ринкову ефективність діяльності підприємства можливо виявити причини багатьох критичних управлінських рішень, підвищити ефективність управління на усіх його етапах: здійснення стратегічного аналізу, розробки й реалізації стратегії, а також здійснення контролю.

ВИСНОВКИ ДО РОЗДІЛУ І

Дослідження теоретичних основ стратегічного планування розвитку бізнесу дозволило сформувати наступні висновки.

1. Розглянувши сутність та економічний зміст стратегічного планування, можна визначити стратегічне планування можна визначити як формалізований процес для постановки стратегічних цілей та розробки стратегічного багатоваріантного плану їхнього досягнення, базуючись на обраній стратегії. До основних компонентів стратегічного планування включаються: системний аналіз зовнішнього та внутрішнього середовища; встановлення стратегічних орієнтирів та цілей; визначення стратегії їхнього досягнення; розробка стратегічного плану їхнього досягнення. Стратегічне планування за своєю сутністю спрямоване на управління змінами, із майбутнього в сьогодення та надати відповідь на запитання: «які шляхи досягнення поставлених цілей». Стратегічний план є результатом стратегічного планування, який визначає основні завдання, ресурси та кроки, які необхідні для досягнення стратегічних цілей із визначенням терміновта конкретних виконавців.

2. Узагальнюючи методологічні особливості розробки та реалізації стратегії розвитку бізнесу, можна зробити такі висновки: автори по-різному трактують термін «стратегічне планування», оскільки нині немає єдиного визначення; класично стратегічне планування можна представити у вигляді послідовних, взаємопов'язаних етапів (аналіз середовища, визначення місії та цілей організації, формування та вибір стратегії, реалізація стратегії, оцінка та контроль виконання

стратегії); інструменти стратегічного планування можуть використовуватися на різних рівнях: федеральному, регіональному, місцевому, а також організаціями, підприємствами, установами і т.д.; методичні підходи до організації стратегічного планування в Україні та за кордоном характеризуються відмінними рисами.

3. За результатами дослідження концепції збалансованої системи показників як моделі стратегічного планування виявлено, що використовуючи збалансовану систему показників та показники, які характеризують ринкову ефективність діяльності підприємства можливо виявити причини багатьох критичних управлінських рішень, підвищити ефективність управління на усіх його етапах: здійснення стратегічного аналізу, розробки й реалізації стратегії, а також здійснення контролю.

ІІ РОЗДІЛ. АНАЛІЗ СТРАТЕГІЧНОГО ПЛАНУВАННЯ РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМСТВА

2.1. Характеристика галузі та організаційно-економічна характеристика підприємства

Приватне акціонерне товариство «Футбольний клуб «ШАХТАР» (Донецьк) є великим підприємством, яке становить суспільний інтерес та являє собою емітентом цінних паперів, зареєстроване 03.02.1999 р. із статутним капіталом 2,7 млрд. грн. Основним видом діяльності у відповідності до ЄДРПОУ є: КВЕД 93.12 – діяльність спортивних клубів.

ФК «ШАХТАР» - лідер українського футболу, багаторазовий чемпіон, володар національного Кубка і Суперкубка.

«ШАХТАР» — український футбольний клуб з міста Донецька, створений у травні 1936 р. Виступає у Прем'єр-лізі чемпіонату України.

Спорт є, насамперед, індустрія видовищ та розваг, проте донедавна в Україні на державу була покладена відповідальність за його розвиток. Що давало державі можливість розвивати спорт як соціальну складову й рекламувати здоровий спосіб життя. Комерціалізацію спорту обумовило подальше формування ринкової економіки в Україні.

Організація та проведення спортивних змагань та занять стали результатом ефективних управлінських бізнес-проєктів, які тепер реалізуються все більше на регіональних рівнях, а не лише на рівні держави. Тобто, розвиток спорту в Україні як бізнесу передбачає залучення приватних інвестицій все більшою мірою.

У розвитку професійного спорту в Україні найбільших успіхів досягла Професійна футбольна ліга, яка згодом була трансформована в Українську прем’єр-лігу. В Україні для цього були достатні передумови: величезна популярність футболу, наявність розгалуженої мережі стадіонів та навчально-спортивних баз, велика кількість команд різних рівнів, наявність багаті традиції вітчизняного футболу, безлічі шкіл підготовки резерву, традиційно зацікавлене

ставлення керівників держави і регіонів до розвитку цього виду спорту та велика кількість кваліфікованих тренерів.

Спортивний бізнес досить багатогранний: масовий спорт, виробництво інвентарю, спорт вищих досягнень, екіпіровки, спеціального харчування тощо.

Однак, специфічною особливістю українського професійного футболу стало створення двох «суперклубів»: «Динамо» (Київ) та «Шахтаря» (Донецьк). Для яких створена потужна матеріально-технічна база та умови для залучення і вільного використання найсильніших гравців. Ці суперклуби представляють український футбол у Лізі чемпіонів та виступають базою для збірної України. Такий стан речей, на жаль, виключає можливість повноцінного розвитку інших клубів ліги, здатних стати конкурентами найбільшихклубів у національному чемпіонаті. Оскільки розвиток «суперклубів» відбувався за рахунок інших командліги через залучення до провідних клубів найсильніших гравців.

Більшість футбольних клубів в Україні є приватними, їхні власники вкладають фінансові ресурси саме у їх стратегічний розвиток. Але багато футбольних клубів являються дотаційними, а їхні власники інвестують в утримування клубів, а саме: в інфраструктуру (тренувальну базу, стадіон, ДЮСШ / академію); виплату заробітної плати гравцям (в т. ч. тренерського складу та персоналу, компенсації за достроково розірваний контракт); розвиток власної академії та селекцію; трансфер гравців (тренувальні збори та організацію виїзних матчів як в Україні, так й за кордоном) тощо. Станом на 01.05.2023 року в Україні діє 13 футбольних клубів Прем'єр-ліги, власники та міста реєстрації яких наведено в табл. 2.1.

Таблиця 2.1

Географія походження та власники футбольних клубів Української Прем'єр-ліги

№	Найменування	Населений пункт дислокації	Власник
1	2	3	4
1	Шахтар	м. Донецьк	Р. Ахметов
2	Динамо	м. Київ	І. Суркіс
3	Зоря	м. Луганськ	Є. Геллер
4	Ворскла	м. Полтава	К. Жеваго
5	Олександрія	м. Олександрія (Кіровоградська обл.)	С. Кузьменко

Продовження табл. 2.1

1	2	3	4
6	Десна	м. Чернігів	В. Левін
7	Колос	с. Ковалівка (Київська обл.)	А. Засуха
8	Металіст	м. Харків	Я. Вдовенко
9	Рух	м. Львів	Г. Козловський
10	Львів	м. Львів	Я. Грисько
11	Інгулець	смт. Петрово (Кіровоградська обл.)	О. Поворознюк
12	Минай	с. Минай (Закарпатська обл.)	В. Пересоляк
13	Маріуполь	м. Маріуполь	Тарік Махмуд Чаудрі

Джерело: офіційний сайт Української Прем'єр-ліги

Футбольні клуби мають дотримуватися правила «фінансового фейр-плей», не зважаючи на повне забезпечення власниками їх діяльності фінансовими ресурсами, турбуючись про власну прибутковість, що включає контроль фінансової стабільності європейських клубів. Головним принципом якого є заборона клубам витрачати більше за їхній заробіток. Тому футбольні клуби повинні турбуватися за власну прибутковість діяльності за рахунок коштів власників та про збільшення комерціалізації господарської діяльності, що містить надходження Matchday (продаж квитків та безпосередні витрати вболівальників в день матчу на стадіоні й по дорозі до нього), які сприяють покриттю витрат на обслуговування стадіону та наявної комерції навколо нього; доходи від телетрансляцій; продажу чи оренди (довго або короткострокової) футболістів,назви стадіонів й футбольних об'єктів; комерційні доходи (спонсорських контрактів, реклами); випуску власних акцій та облігацій на фондовій біржі.

До однієї із найбільших статей доходів футбольного клубу відноситься спонсорство, завдяки продажу реклами, а також укладення спонсорських контрактів із рекламодавцями. В українському футболі ще на початку становлення ринкової економіки, футбольні клуби могли залучати спонсорів задля збільшення доходів через продаж реклами. Левова частка професійних й, навіть, любительських футбольних клубів мають в своєму арсеналі спонсорські контракти, а також продають рекламу. Залучають спонсорів футбольні клуби для різного ступеня спонсорства, зокрема:

- продажу рекламного місця безпосередньо на одязі футбольного персоналу (спортивних костюмах, ігровій формі);

- технічного (надання спортивного обладнання, екіпірування та транспорту);

- продажу прав на найменування стадіону чи доповнення назви футбольного клубу назвою бренду рекламодавця) (рис. 2.1).

Рис. 2.1. Бізнес технічних спонсорів футбольних клубів Української Прем'єр-ліги

Джерело: складено за даними офіційного сайту Української Прем'єр-ліги

Спонсорська мережа футбольних клубів на сьогодні, є доволі широкою, що охоплює також фінансовий ступінь спонсорства.

Але подальше стратегічне управління розвитком бізнесу в спорті потребує використання як фінансових, так й інформаційних ресурсів. Зокрема, результати проведених змагань потребують всебічної обробки й моделювання майбутніх. Великий обсяг якісної та кількісної інформації, яка надходить зі складних та динамічних ситуацій в спорті, варто ретельно поширювати та представляти в чіткому форматі, використовуючи наочні зображення у вигляді таблиць, діаграм або діаграм спеціального призначення ігрової поверхні для швидкого отримання тренерами уявлення про сфери, що потребують додаткової уваги, чому допомагає

використання арсеналу аналітики, а також візуального подання отриманих результатів. Так, аналіз ефективності покращує спроможність тренера як менеджера «подавати вперед». Тренер має вибудувати стратегію гри, передбачити слабкі та сильні сторони суперника, виконуючи детальний аналіз опозиції, для отримання набутих знань, які дозволять команді вибудовувати необхідні сценарії гри й покращувати ті індивідуальні навички, що допоможуть перемогти майбутнього суперника.

ФК «ШАХТАР» успішно представляє Україну в Європі, будучи успішним брендом і одним із спортивних символів країни на міжнародній арені.

До 2014 року проводив домашні ігри у Донецьку на стадіоні «Донбас Арена». Через війну на Донбасі «Шахтар» переїхав до Києва, і з 2014 р. олімпійський комплекс «Святошин» є тренувальною базою «гірників». У 2014- 2016 роках «Шахтар» провів більшість домашніх матчів у Львові на «Арені Львів», з лютого 2017 року до березня 2020 року клуб грав на ОСК «Металіст» у Харкові. З травня 2020 року домашнім стадіоном «Шахтаря» став НСК
«Олімпійський» у Києві. 2021 рік визначний для ФК «ШАХТАР» - це рік 85-річного ювілея і очевидними є сталі успіхи команди як в єврокубкових змганнях, так і в національних – ФК «Шахтар» (Донецьк) входить в рейтинг ТОР-20 найсильніших клубів Європи. Безумовно, ці досягнення є результатом наполегливої роботи команди і всього колективу Клубу.

Операційна діяльність ПрАТ «ФК «ШАХТАР» включає операційну оренду активів, продаж квитків, продаж трансфертних прав на гравців, фінансування від УЕФА, розміщення реклами. Динаміка операційних витрат футбольного клубу узагальнена в табл. 2.2.

Таблиця 2.2

Динаміка операційних витрат ПрАТ «ФК
«ШАХТАР» за 2019-2021 рр., тис. грн.

Показники	2019	2020	2021	2021 / 2019	
				тис. грн.	%
1	2	3	4	5	6
Собівартість реалізації	1184	0	1529	345	29,18

Продовження табл. 2.2

1	2	3	4	5	6
Адміністративні витрати	2856233	3157714	2586168	-270065	-9,46
Витрати на збут	21199	25863	23882	2683	12,66
Інші операційні витрати	351794	185132	170321	-181473	-51,58
Усього операційні витрати	3230410	3368709	2781901	-448509	-13,88

Джерело: Ф-2 звітності ПрАТ «ФК «ШАХТАР» за 2019-2021 рр, додаток Б

Так, сукупний обсяг операційних витрат футбольного клубу в 2021 р. в порівнянні із 2019 р. зменшився на 13,88%. Лише собівартість реалізації – на 29,18% та витрати на збут зазнали збільшення – на 12,66%.

По відношенню до ПрАТ «ФК «ШАХТАР» можна сказати, що рівень стратегічного потенціалу дозволяє футбольному клубу бути конкурентоспроможним. Структура конкурентоспроможності клубу представлена на рис. 2.2.

Рис. 2.2. Конкурентоспроможність ПрАТ «ФК «ШАХТАР»

Джерело: складено самостійно

Здатність конкурувати за спортсменів як кінцевий продукт діяльності, здатність конкурувати за ресурси (фінансові, матеріальні, інтелектуальні та інші),

здатність конкурувати за глядача є основними характеристиками, що комплексно характеризують здатність ПрАТ «ФК «ШАХТАР» забезпечувати вигідні позиції у конкурентному середовищі. На перетині цих областей виникає нова якість – конкурентоспроможність футбольного клубу.

Формування конкурентоспроможності ПрАТ «ФК «ШАХТАР» відбувається під впливом ключових характеристик, і навіть залежить від якості менеджменту. Цей процес має три рівні: оперативний, тактичний та стратегічний. Оперативний рівень є інформаційною складовою для аналізу конкурентних позиційфутбольного клубу. Тактичний рівень передбачає розробку методичного інструментарію з метою оцінки рівня конкурентоспроможності футбольного клубу. Стратегічний рівень має на увазі прийняття обґрунтованих управлінських рішень та розробку стратегій розвитку, що багато в чому залежить від якості менеджменту. Модель ромба конкурентних переваг для ПрАТ «ФК «ШАХТАР» виглядатиме так (рис. 2.3).

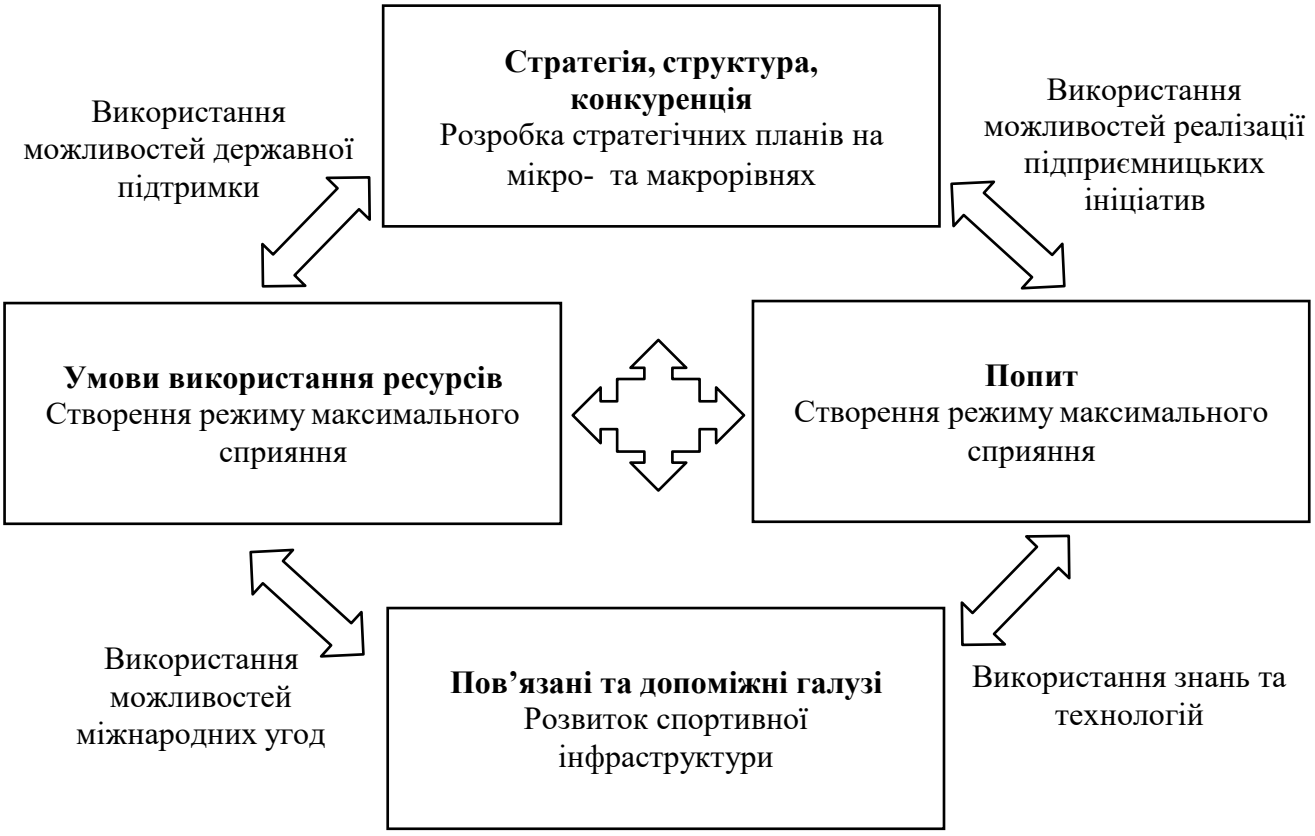

Рис. 2.3. Ромб конкурентних переваг ПрАТ «ФК «ШАХТАР» (складений на основі ромба конкурентних переваг М. Портера)

Джерело: складено самостійно

Перша детермінанта представленого ромба - це формування конкурентного середовища та розробка планів стратегічного розвитку на всіх рівнях функціонування. Дана детермінанта особливо важлива з метою забезпечення сталого розвитку ПрАТ «ФК «ШАХТАР» та спортивної індустрії у довгостроковій перспективі.

Друга детермінанта – попит на ринку. Для ПрАТ «ФК «ШАХТАР» стимулювання попиту полягає у веденні пропаганди здорового способу життя, стимулюванні населення до занять спортом, підвищення видовищності спортивних заходів (для забезпечення масовості глядачів).

Третьою важливою детермінантною є розвиток спортивної інфраструктури, що забезпечує нормальне функціонування ПрАТ «ФК «ШАХТАР» як соціального, і економічного суб'єкта.

Четверта детермінанта визначає, як зацікавленість ПрАТ «ФК «ШАХТАР» в ефективному використанні ресурсів, і зацікавленість органів державного управління в створенні умов нормального функціонування футбольних клубів.

У своїй діяльності ПрАТ «ФК «ШАХТАР» дотримується принципів прозорості й максимальної відкритості для вболівальників, тому щорічно готує звіт, що охоплює всю діяльність клубу: головні події сезону, спортивні результати, трансфери і фінанси, інфраструктуру і комунікації, корпоративну соціальну відповідальність тощо.

2020 р. був не лише роком випробувань, а й тріумфів. ПрАТ «ФК «ШАХТАР» 13 раз виграв чемпіонат України. Пандемія внесла корективи в усі сфери життя – діяльність клубу не стала винятком. Самоізоляція, порушенийграфік матчів, тренування з обмеженою кількістю осіб, регулярні тестування, спалах захворювання – через усе це команді довелося пройти у 2020 р. Але разом і труднощами з’являються нові можливості.

Клуб показував своє лідерство не лише на футбольному полі, а й поза ним. Так, ПрАТ «ФК «ШАХТАР» першим серед футбольних клубів в Україні запустив повноцінне цілодобове мовлення телевізійного каналу Shakhar TV, що дозволяє

насолоджуватися найкращими матчами «гірників» та ексклюзивним контентом за участі гравців і тренерів команди близько 1,5 млн. домогосподарств по всій країні.

Також ПрАТ «ФК «ШАХТАР» розширює співпрацю з провідними міжнародними брендами. Так, в 2020 р. клуб уклав спонсорську угоду з торговельною маркою Rexona. Також було підписано п'ятирічний контракт із Puma. Німецька компанія активно працює над створенням нової форми, у якій команда розпочала сезон 2021/22.

Протягом 2020-2021 років розвиває соціальні проекти в межах Shakhar Social. Shakhar Social – некомерційний фонд, заснований ПрАТ «ФК «ШАХТАР» для реалізації соціальних і благодійних проєктів, а також розвитку масового дитячого футболу в Україні, завдання якого полягають у популяризації здорового способу життя, формуванні правильних цінностей й створювати рівні можливості для всіх, хто любить футбол та займається ним. Shakhar Social реалізує проєкти в 5 напрямках: здоров1я, освіта, гендерна рівність, соціальне залучення і благодійність.

У 2020-2021 роках географія наймасовішого соціального проєкту дитячого аматорського футболу в Україні «Давай, грай!» розширилася до 36 населених пунктів. Діти від 7 до 12 років мають змогу безкоштовно займатися футболом на якісних майданчиках з усім необхідним інвентарем і під керівництвом дипломованих наставників. У Києві стартував проєкт Welcome through Footballдля дітей-переселенців з Донбасу. Особливу увагу клуб приділяє інклюзивності, створюючи усі необхідні умови для дітей з інвалідністю, щоб вони теж могли відчути радість від гри у футбол. Також 2020-2021 роки клуб продовжив роботу важливий проєкт «Футбол на лінії розмежування». Завдяки йому змогу грати у футбол дістали діти, які проживають близько до зони бойових дій. Успіхи ПрАТ «ФК «ШАХТАР» в популяризації та розвитку масового футболу визнано на міжнародному рівні – клуб став лауреатом щорічної премії UEFA Grassroots Awards.

ПрАТ «ФК «ШАХТАР» не був осторонь і під час боротьби з пандемією. Спільно з «Фондом Ріната Ахметова» клуб передав до лікарень Харкова

медичний одяг і висококласні апарати ШВЛ, які так необхідні хворим на коронавірус.

Бізнес-модель ПрАТ «ФК «ШАХТАР» відповідає правилам УЄФА із ліцензування клубів та фінансовому фейр-плей, вимогам до підприємств, які мають суспільне значення.

Взаємозв'язок між представленими детермінантами конкурентоспроможності ПрАТ «ФК «ШАХТАР» забезпечується можливостями, які надає зовнішнє та внутрішнє середовище клубу. Формування конкурентного середовища є важливим процесом у розвиток спорту та розвитку підприємницьких ініціатив у галузі. Конкурентне середовище є своєрідним каталізатором у розвитку підприємництва. Позитивний вплив конкуренції на ефективність функціонування супроводжується синергетичними ефектами.

Таким чином, український спорт має нерозкритий потенціал вражаючого рівня, який при цьому, використовується надто обмежено. Спортивна українська система ще здатна формувати та видавати світу великих гравців, але із кожним роком їх все меншає. Тому подальший розвиток чемпіонів спорту як розважального та видовищного виду бізнесу потребує реалізації стратегічного управління, а саме використання нових інструментів, зокрема: аналітики проведених змагань й моделювання майбутніх, широкого використання потенціалу маркетингу із пріоритетом партнерського й формування культури спортивного бізнесу, безпосередньо організації та проведення спортивних змагань.

2.2. Аналіз чинної системи стратегічного планування

Місія ПрАТ «ФК «ШАХТАР»: встановлювати нові межі й стандарти досконалості у футболі.

Стратегічна мета ФК «ШАХТАР»: бути одним з найкращих футбольних клубів Європи.

Синергія спортивних результатів та успішної бізнес-моделі дозволила ПрАТ «ФК «ШАХТАР» піднятися на 12-ту позицію в рейтингу УЄФА в сезоні 2020/2021 та зниження до 19-ї позиції в сезоні 2021/2022.

Стратегія розвитку ПрАТ «ФК «ШАХТАР» включає такі основні цілі:

1) перемога в чемпіонаті, Кубку й Суперкубку України;
2) успішний виступ у єврокубках;
3) фінансове самозабезпечення;
4) розвиток молодих гравців в Академії ФК «ШАХТАР»;
5) збільшення інтересу до футболу та кількості вболівальників.

Діяльність ПрАТ «ФК «ШАХТАР» як футбольного клубу полягає в прагненні перемагати в змаганнях національного й міжнародного рівнів, що мають пріоритет з точки зору значущості, цінності та комерційних доходів.

ПрАТ «ФК «ШАХТАР» усвідомлює, що поступальний розвиток привабливості футболу і спортивного способу життя загалом – це завдання на перспективу. Клуб продовжує працювати над підвищенням футбольної культури в Україні й поліпшенням медіапокриття і маркетингу футболу, розвиває нові телевізійні концепції та ліцензування.

Очевидна успішність ПрАТ «ФК «ШАХТАР» визначається не тільки спортивними успіхами, але й активною роботою департаменту маркетингу й комунікацій із просування позитивного іміджу клубу.

Аналіз груп впливу або контактних аудиторій і складання моделі структури зовнішніх комунікацій футбольного клубу є важливим етапом у процесі стратегічного планування професійного футбольного клубу.

На основі аналізу зовнішнього оточення ПрАТ «ФК «ШАХТАР» визначено структуру зовнішніх комунікацій і побудовано відповідну модель (рис. 2.4).

Структура системи зовнішніх зв’язків ПрАТ «ФК «ШАХТАР» аналогічна закордонним , є універсальною й характерна для всіх професійних футбольних клубів Європи й України.

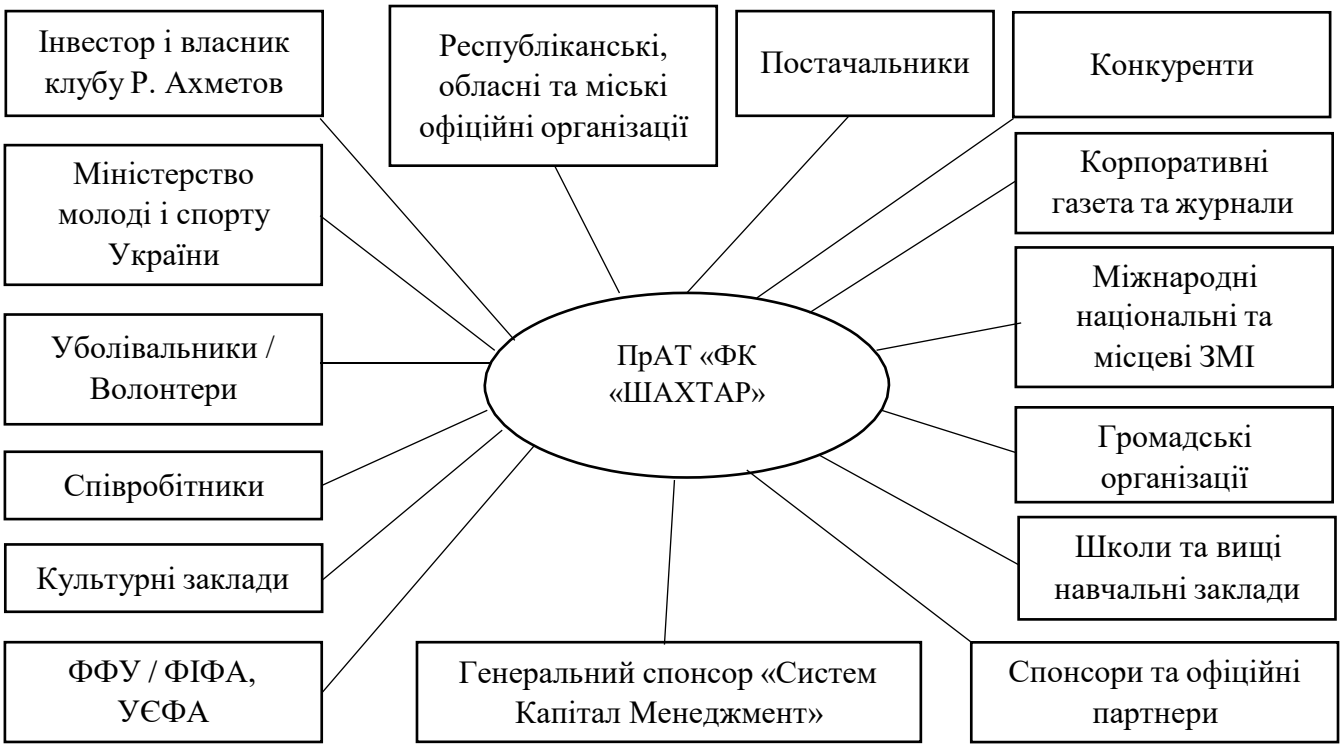

Рис. 2.4. Модель структури зовнішніх комунікацій ПрАТ «ФК «ШАХТАР»

Джерело: складено самостійно

Отже, рівень стратегічного потенціалу дозволяє ПрАТ «ФК «ШАХТАР» бути конкурентоспроможним. Зокрема, конкурентоспроможність клубу проявляється як спроможність конкурувати за спортсменів як кінцевий продукт,за глядача та за ресурси (фінансові, матеріальні, інтелектуальні). Як провідний футбольний клуб України, «ШАХТАР» (Донецьк) планує на кожному рівні своєї діяльності і в подальшому концентруватися на впровадженні й адаптації до українських реалій найкращої практики відомих європейських команд, відповідати міжнародним стандартам.

Продукт діяльності ПрАТ «ФК «ШАХТАР» неможливо уявити як щось фізичне, також він не є і послугою. Специфіка футбольного клубу полягає в тому, що він продає людям емоції співпереживання, причетності та пристрасті, які виникають під час перегляду спортивного змагання.

Футбол дає людям можливість піти від навколишньої дійсності, усунути від щоденних проблем. Субкультура вболівальників, що сформувалася навколо футбольного клубу, гуртує та об'єднує людей.

У даному контексті йдеться не лише про фанів, які, у свою чергу, поділяються на різні групи, але й про звичайних уболівальників, що підтримують «рідний» клуб.

Для аналізу конкурентної ситуації використана модель п’яти конкурентних сил Портера, за допомогою якої можна оцінити ступінь конкуренції в галузі та оцінити вірогідність зниження прибутковості клубу (рис. 2.5).

Рис. 2.5. Аналіз ПрАТ «ФК «ШАХТАР» за моделлю п’яти конкурентних сил Портера

Джерело: складено самостійно

Можна зробити висновок, що ПрАТ «ФК «ШАХТАР» є не лише сильним клубом, який корінням сягає історії українського та радянського футболу, але й найпотужнішим брендом, що сформував налагоджений ланцюжок виробництва та

збуту фірмового продукції. Крім того, наявність власної ігрової інфраструктури у вигляді повноцінної бази, а також зростаюча кількість уболівальників сприяють утримання ним позицій над ринком. У той же час, стратегічний потенціал клубу потребує подальшого формування. Проведення SWOT-аналізу ПрАТ «ФК «ШАХТАР» дозволяє визначити сильні та слабкі сторони клубу, а також можливості та загрози, які формуються у зовнішньому середовищі (табл. 2.3).

Таблиця 2.3

SWOT-аналіз ПрАТ «ФК «ШАХТАР»

Сильні сторони	Слабкі сторони
- клуб із давньою історією та сформованими традиціями - зростаюча популярність завдяки перемозі на чемпіонаті України у сезоні 2019–2020 - найбільша кількість уболівальників на українському чемпіонаті - професійні гравці та топовий тренер (Роберто Де Дзерби) - тривалий спонсорський контракт з СКМ, ТМ PariMatch, Puma - велика дитяча академія ФК «Шахтар» - наявність власних (близьких до клубу) медіа	- тиск ветеранів футбольного клубу - тиск ЗМІ - велика ротація гравців протягом сезону - складний календарний графік: команді неодноразово доводилося поєднувати ігри на Чемпіонаті України зі складними зустрічамиу Лізі Чемпіонів - низька позиція футбольного клубу у Рейтингу УЄФА(19 місце у сезоні 2021/2022)
Можливості	Загрози
- стабільність у грі, що призводить до завоювання вищих позицій як на українському, так і на міжнародних чемпіонатах - зростання кількості вболівальників, вихід на закордонні ринки - вихід на окупність футбольного клубу	- емоційність гравців - отримання травм гравцями

Джерело: складено самостійно

До сильних сторін ПрАТ «ФК «ШАХТАР» віднесено те, що клуб із давньою історією та сформованими традиціями; зростаюча популярність завдяки перемозі на чемпіонаті України у сезоні 2019–2020; найбільша кількість уболівальників на українському чемпіонаті; професійні гравці та топовий тренер (Роберто Де Дзерби); тривалий спонсорський контракт з СКМ, ТМ PariMatch, Puma; велика дитяча академія ФК «Шахтар» та наявність власних (близьких до клубу) медіа.

Виявлені сильні сторони футбольного клубу дозволили виділити такі можливості: стабільність у грі, що призводить до завоювання вищих позицій як на

українському, так і на міжнародних чемпіонатах; зростання кількості вболівальників, вихід на закордонні ринки та вихід на окупність футбольного клубу.

Отже, на ПрАТ «ФК «ШАХТАР» мають значний вплив як прямі, так інепрямі фактори зовнішнього середовища. Опосередкований вплив чинять такі елементи як законодавство (податкове), загальна макроекономічна ситуація в країні (рентабельність діяльності суб'єктів господарювання, рівень реальних доходів населення, рівень інфляції). Елементами прямого впливу є споживачі, постачальники та конкуренти. Варто відзначити, що їх вплив тісно пов'язаний із факторами, які опосередковано впливають на підприємство.

2.3. Оцінка системи контролю за виконанням стратегії розвитку бізнесу

В організаційній структурі ПрАТ «ФК «ШАХТАР» розробкою та контролем за стратегією розвитку бізнесу у відповідності до Положення займається Департамент зі стратегічного розвитку й комунікацій на чолі із Свиридовим Юрієм – директором зі стратегічного розвитку й комунікацій.

До основних функціональних обов'язків працівників департаменту зі стратегічного розвитку й комунікацій ПрАТ «ФК «ШАХТАР» можна віднести:

- актуалізація корпоративної стратегії;
- участь у розробці бізнес та функціональних стратегій;
- трансляція стратегічних цілей у операційну діяльність футбольного клубу;
- проведення аналізу та прогнозу розвитку різних ринків/компаній, вивчення кращої практики, формування аналітичних висновків, взаємодія з аналітичними агентствами/консультантами;
- планування фінансово-економічних показників діяльності футбольного клубу та окремих бізнес-проектів;
- оцінка/розробка широкого спектру стратегічних ініціатив та проектів;

- підготовка звітів, інформаційних презентаційних матеріалів для управлінської команди.

Стратегічний контроль — це особливий вид управлінської діяльності в футбольному клубі, що полягає у спостереженні й оцінці проходження процесу стратегічного управління, що забезпечує досягнення поставлених цілей й безпосереднього виконання обраних стратегій шляхом встановлення стійкого зворотного зв'язку.

Стратегічний контроль потрібен через зміни у зовнішньому середовищі, які важко передбачувальні та потребують адекватної реакції на них. Необхідність постійного моніторингу та оцінки системи «середовище-стратегія-реалізація стратегій» на відповідність зумовлена спрямованістю стратегічного контролю зменшенню ризику через відстеження у контрольних точках динамікипотенційних загроз й слабких сторін.

Оцінку стратегічного потенціалу ПрАТ «ФК «ШАХТАР» проведено за факторами, що визначають стратегічний потенціал компанії: фактори фінансового стану, фактори ресурсного потенціалу та фактори перспективності бізнесу. Проведемо оцінку кожного із факторів за десяти бальною шкалою (0 – мінімальна оцінка, яка відповідає категорії «дуже погано»; 10 – максимальна оцінка, що відповідає якісній категорії «дуже добре»), при цьому в окремих випадках використовувати експертні оцінки (коли йде мова про якісні показники, такі як наприклад управлінський потенціал), а в окремих випадках використовувати інтервальну шкалу оцінок для факторів фінансового стану (додаток В).

В табл. 2.4 представлено результати щодо бальної оцінки окремих показників фінансового стану оцінюваної ПрАТ «ФК «ШАХТАР» (за 10-ти бальною шкалою), отримані з інформації про фактичні значення показників фінансового стану компанії за останній звітний період та інтервальної шкали оцінок для показників фінансового стану клубу.

Таблиця 2.4

Інтегральна оцінка факторів фінансового стану ПрАТ «ФК «ШАХТАР» за 2021 р.

Показники	Значення за 2021 рік	Рейтингова оцінка, балів
1. Абсолютна ліквідність	0,018	1
2. Поточна ліквідність	0,068	1
3. Коефіцієнт покриття	0,068	1
4. Фінансова автономія	0,357	3
5. Рентабельність обороту	0,048	1
6. Рентабельність активів	-0,116	1
7. Рентабельність власного капіталу	-0,325	1
Інтегральна оцінка фінансового стану		1,29

Джерело: фінансова звітність футбольного клубу

З урахуванням рівної ваги кожного з показників фінансового стану одержуємо, що частковий рейтинг стратегічного потенціалу ПрАТ «ФК «ШАХТАР» за факторами фінансового стану становить 1,29, що згідно зі шкалою, наведеною в табл. 2.4, трактується як рейтинг «компанії з незадовільним стратегічним потенціалом».

З огляду на той факт, що ресурсний потенціал компанії визначається групою досить різних факторів, виникає необхідність у визначенні їх вагомості, тобто значущості впливу на результуючий показник. Згідно з оцінками, вагомість факторів ресурсного потенціалу ПрАТ «ФК «ШАХТАР» виглядатиме наступним чином (табл. 2.5).

Таблиця 2.5

Вагомість факторів ресурсного потенціалу ПрАТ «ФК «ШАХТАР»

Фактори ресурсного потенціалу	Вагомість факторів
1. Виробничий потенціал	0,2
2. Кадровий потенціал	0,25
3. Фінансовий потенціал	0,25
4. Управлінський потенціал	0,3
Разом	1,00

Джерело: фінансова звітність футбольного клубу

У свою чергу зауважимо, що такі фактори як виробничий потенціал, кадровий потенціал та управлінський потенціал складаються з декількох компонентів, що у свою чергу потребує оцінки кожного з цих компонентів та виведення узагальненої групової оцінки за кожним фактором.

В табл. 2.6 представлено бальні оцінки (за 10-ти бальною шкалою) виробничого потенціалу ПрАТ «ФК «ШАХТАР», на підставі яких виведено інтегральну оцінку технологічного потенціалу ПрАТ «ФК «ШАХТАР».

Таблиця 2.6

Оцінки параметрів виробничого потенціалу ПрАТ «ФК «ШАХТАР»

Показники	Рейтингова оцінка, балів
1. Активи, тис.грн	8
2. Якість фірмової продукції, %	9,5
3. Кількість матчів	8,5
4. Кількість трофеїв	9
5. Тренувальний комплекс	9
6. Вхідні трансфери	8,5
Вихідні трансфери	7,5
Інтегральна оцінка виробничого потенціалу	8,57

Джерело: фінансова звітність футбольного клубу

В цілому варто зазначити, що виробничий потенціал ПрАТ «ФК «ШАХТАР» знаходиться на не достатньо високому рівні (відповідає рейтингу компанії з «середнім рівнем стратегічного потенціалу»).

В табл. 2.7 представлено бальні оцінки кадрового потенціалу ПрАТ «ФК «ШАХТАР», на підставі яких виведено інтегральну оцінку кадрового потенціалу компанії. Представлені оцінки свідчать, що за рейтингом кадрового потенціалу ПрАТ «ФК «ШАХТАР» відноситься до компаній з «найвищим рівнем стратегічного потенціалу», на підставі чого варто зробити висновок, що кадрова складова є однією з найважливіших складових ресурсного потенціалу компанії.

Таблиця 2.7

Оцінки параметрів кадрового потенціалу ПрАТ «ФК «ШАХТАР»

Показники	Рейтингова оцінка, балів
1. Чисельність тренерського штабу (у порівнянні з конкурентами)	8,5
2. Кваліфікаційний рівень персоналу (експертна оцінка за 10-ти бальною шкалою), балів	8,0
3. Чисельність гравців, осіб	9,0
4. Питома вага технологічного персоналу, %	8,5
Інтегральна оцінка кадрового потенціалу	8,5

Джерело: фінансова звітність футбольного клубу

В табл. 2.8 представлено оцінки вагомості окремих складових управлінського потенціалу ПрАТ «ФК «ШАХТАР» (до них віднесені ефективність загального менеджменту клубу, якість системи стратегічного управління та ефективність маркетингового менеджменту), рейтингові оцінки окремих складових управлінського потенціалу ПрАТ «ФК «ШАХТАР», на підставі чого визначена інтегральна оцінка управлінського потенціалу ПрАТ «ФК «ШАХТАР».

Таблиця 2.8

Оцінки параметрів управлінського потенціалу ПрАТ «ФК «ШАХТАР»

Компоненти	Вагомість компонентів	Рейтингова оцінка, балів	Зважена оцінка компонентів, балів
1. Якість системи загального менеджменту	0,3	8,5	2,55
2. Якість системи стратегічного менеджменту	0,4	9,5	3,8
3. Якість системи маркетингового менеджменту	0,3	9,0	2,7
Інтегральна оцінка управлінського потенціалу	1,0	-	9,05

Джерело: фінансова звітність футбольного клубу

В табл. 2.9 з урахуванням здійснених оцінок окремих складових ресурсного потенціалу ПрАТ «ФК «ШАХТАР» визначено інтегральну оцінку ступеню

стратегічного потенціалу компанії за факторами ресурсного потенціалу. В результаті здійсненої оцінки одержуємо, що одержуємо, що рейтинг стратегічного потенціалу ПрАТ «ФК «ШАХТАР» за факторами ресурсного потенціалу становить 6,88, що згідно зі шкалою таблиці 2.14 трактується як рейтинг компанії із «рівнем стратегічного потенціалу, вищим за середній».

Таблиця 2.9

Стратегічний потенціал ПрАТ «ФК «ШАХТАР» за факторами ресурсного потенціалу

Компоненти	Вагомість компонентів	Рейтингова оцінка, балів	Зважена оцінка компонентів, балів
1. Виробничий потенціал	0,2	8,57	1,71
2. Кадровий потенціал	0,25	8,5	2,13
3. Фінансовий потенціал	0,25	1,29	0,32
4. Управлінський потенціал	0,3	9,05	2,72
Зважена оцінка ресурсного потенціалу компанії			6,88

Джерело: фінансова звітність футбольного клубу

На рис. 2.2 представлено внесок окремих компонентів в загальний рейтинг компанії за факторами ресурсного потенціалу.

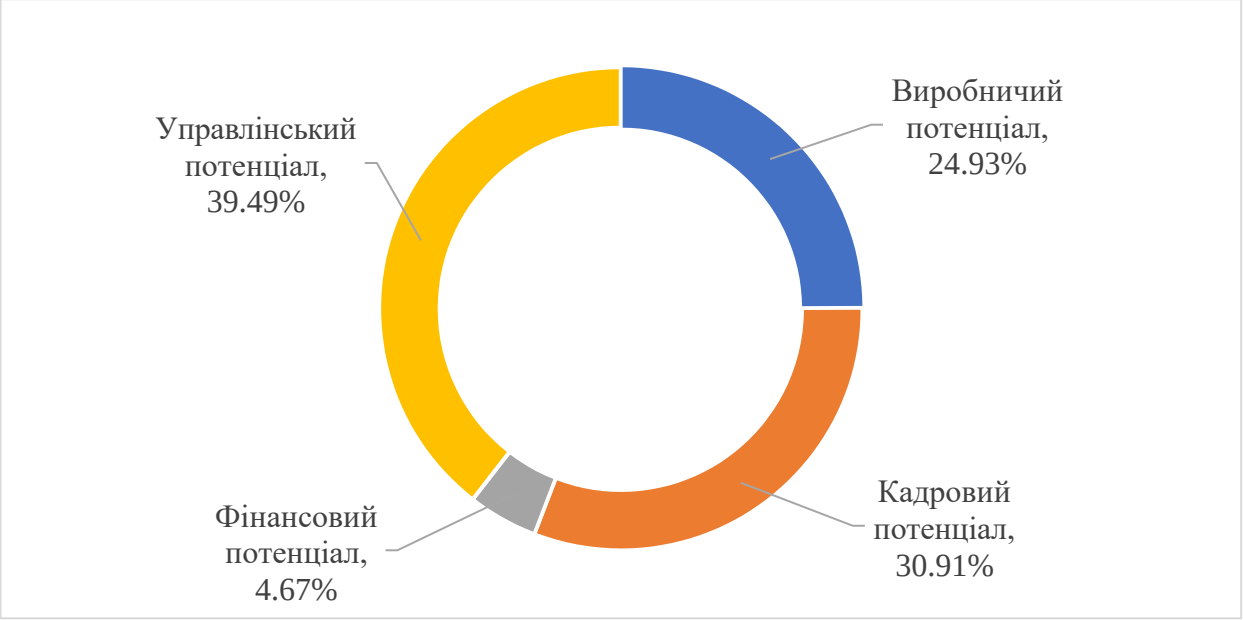

Рис 2.2. Внесок компонентів у формування ресурсного потенціалу ПрАТ «ФК «ШАХТАР», %

Джерело: таблиця 2.9

Згідно з представленою діаграмою, основний внесок у формування ресурсного потенціалу ПрАТ «ФК «ШАХТАР» здійснили фактори доситьвисокого управлінського потенціалу; найменший – фінансовий потенціал компанії. На підставі цього можемо зробити висновок, що одним із ключових напрямків підвищення ресурсного потенціалу клубу і збільшення за рахунок цього його стратегічного потенціалу є нарощування фінансового потенціалу ПрАТ «ФК «ШАХТАР».

Як і у випадку з ресурсним потенціалом, перспективність бізнесу клубу також визначається групою факторів – впливом зовнішнього середовища (макросередовища та конкурентного середовища) та наявними конкурентними перевагами клубу.

В табл. 2.10 з урахуванням здійснених оцінок окремих складових визначено інтегральну оцінку ступеню стратегічного потенціалу ПрАТ «ФК «ШАХТАР» за параметрами перспективності бізнесу компанії.

Таблиця 2.10

Стратегічний потенціал компанії за параметрами перспективності бізнесу

Компоненти	Вагомість компонентів	Рейтингова оцінка, балів	Зважена оцінка компонентів, балів
1. Вплив макросередовища	0,25	6,2	1,55
2. Вплив конкурентного середовища	0,35	8,0	2,8
3. Конкурентні позиції компанії	0,40	7,0	2,8
Зважена оцінка перспективності бізнесу компанії			7,15

В табл. 2.11 на підставі здійснених оцінок окремих складових стратегічного потенціалу ПрАТ «ФК «ШАХТАР», відповідно до методики оцінки в табл. 2.14, здійснено остаточні висновки щодо рівня стратегічного потенціалу ПрАТ «ФК «ШАХТАР»

Таблиця 2.11

Остаточна оцінка стратегічного потенціалу ПрАТ «ФК «ШАХТАР»

Групи факторів	Вагомість компонентів	Оцінки груп факторів	Зважені оцінки
1. Фактори фінансового стану компанії	0,30	1,29	0,39
2. Фактори, які визначають ресурсний потенціал компанії	0,35	6,88	2,41
3. Фактори, що визначають перспективність бізнесу компанії	0,35	7,15	2,50
Інтегральна оцінка стратегічного потенціалу ПрАТ «ФК «ШАХТАР»	1,00	-	5,29

Здійснені остаточні оцінки стратегічного потенціалу ПрАТ «ФК «ШАХТАР» свідчать, що за рейтингом стратегічного потенціалу даний клуб характеризується як компанія із середнім рівнем стратегічного потенціалу. Проте зазначимо, що для успішного утримування лідируючих позицій не лише в Україні, але і на міжнародних ринках (у планах ПрАТ «ФК «ШАХТАР» бути одним із найкращих футбольних клубів Європи) даного рейтингу може бути замало.

В процесі формування проекту програми збалансованого розвитку ПрАТ «ФК «ШАХТАР» його стратегія має сприяти вирішенню таких основних завдань:

– збалансуванню всіх бізнес-процесів футбольного клубу (маркетингових, фінансових, спортивно-технологічних та організаційно-управлінських);

– формуванню умов найбільш повного задоволення попиту споживачів на послуги та супровідні товари в межах обраного сегмента ринку;

– забезпеченню високого рівня обслуговування споживачів;

– максимізації чистого прибутку футбольного клубу та раціоналізації його використання;

– мінімізації рівня господарських ризиків, пов’язаних із порушенням стійких позицій футбольного клубу.

Контроль реалізації стратегії розвитку бізнесу на ПрАТ «ФК «ШАХТАР» здійснюється Президентом ФК, Генеральним директором та директором зі стратегічного розвитку й комунікацій. Ефективна система оцінки й контролю шляхом застосування механізму зворотного зв'язку забезпечує інформацією як процес реалізації стратегічних планів, а й початкову розробку стратегії.

ВИСНОВКИ ДО РОЗДІЛУ ІІ

За результатами аналізу стратегічного планування розвитку ПрАТ «ФК «ШАХТАР» з’ясовано наступні практичні аспекти.

1. ПрАТ «ФК «ШАХТАР» український професійний футбольний клуб із міста Донецьк, який виступає в українській прем'єр-лізі. Володар Кубка УЄФА, тринадцятиразовий чемпіон України, тринадцятиразовий володар Кубка України, дев'ятиразовий володар Суперкубку України, чотириразовий володар Кубка СРСР. Не дивлячись на об’єктивні складності у зв’язку з пандемією у світі, з якими зіткнулась футбольна інфраструктура по всьому світу, досягненням клубу вплані бренду роботодавця є те, що під час карантину 2020 р. не було скорочень, звільнень та переведень на півставки. Головний посадовець клубу – генеральний директор, а головний відповідальний за взаємодію з футбольними організаціями –генеральний секретар. В організаційній структурі ПрАТ «ФК «ШАХТАР» є 11 основних департаментів та підрозділів. Діяльність футбольного клубу полягає в прагненні перемагати в змаганнях національного й міжнародного рівнів, що мають пріоритет з точки зору значущості, цінності та комерційних доходів. За результатами аналізу фінансового стану ПрАТ «ФК «ШАХТАР» виявлено, що протягом 2019-2021 років у структурі активів найбільша частка припадає на необоротні активи – більше 90%. Також спостерігається негативна структура загального капіталу футбольного клубу, зокрема, відбулися значні структурні зрушення - частка власного капіталу скоротилася з 96,30% (2019 р.) до 35,68% (2021 р.). Дана тенденція є негативною, оскільки наявність саме власного капіталу

виступає одним із головних індикаторів кредитоспроможності компанії. Варто відзначити, що протягом 2019-2021 рр. у господарській діяльності ПрАТ «ФК «ШАХТАР» відбулося збільшення чистого збитку на 73,72%, що сталося за рахунок скорочення інших операційних доходів.

2. Оцінку стратегічного потенціалу ПрАТ «ФК «ШАХТАР» проведеноза факторами, що визначають стратегічний потенціал компанії: фактори фінансового стану, фактори ресурсного потенціалу та фактори перспективності бізнесу. Здійснені остаточні оцінки стратегічного потенціалу ПрАТ «ФК «ШАХТАР» свідчать, що за рейтингом стратегічного потенціалу даний клуб характеризується як компанія із середнім рівнем стратегічного потенціалу. Основний внесок у формування ресурсного потенціалу ПрАТ «ФК «ШАХТАР» здійснили фактори досить високого управлінського потенціалу; найменший – фінансовий потенціал компанії. На підставі цього можемо зробити висновок, що одним із ключових напрямків підвищення ресурсного потенціалу клубу і збільшення за рахунок цього його стратегічного потенціалу є нарощування фінансового потенціалу ПрАТ «ФК «ШАХТАР». Проте зазначимо, що для успішного утримування лідируючих позицій не лише в Україні, але й на міжнародних ринках (у планах ПрАТ «ФК «ШАХТАР» бути одним із найкращих футбольних клубів Європи) даного рейтингу може бути замало, а тому на даний момент для ПрАТ «ФК «ШАХТАР» актуальним напрямком розвитку є розробка комплексу заходів з підвищення власного стратегічного потенціалу компанії.

3. В організаційній структурі ПрАТ «ФК «ШАХТАР» розробкою та контролем за стратегією розвитку бізнесу у відповідності до Положення займається Департамент зі стратегічного розвитку й комунікацій на чолі із Свиридовим Юрієм – директором зі стратегічного розвитку й комунікацій. Контроль реалізації стратегії розвитку бізнесу на ПрАТ «ФК «ШАХТАР» здійснюється Президентом ФК, Генеральним директором та директором зі стратегічного розвитку й комунікацій. Ефективна система оцінки та контролю шляхом використання механізму зворотного зв'язку забезпечує інформацією як процес реалізації стратегічних планів, а й початкову розробку стратегії.

ІІІ РОЗДІЛ. ВДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ СТРАТЕГІЧНОГО ПЛАНУВАННЯ РОЗВИТКУ БІЗНЕСУ

3.1. Формування проекту системи збалансованих показників розвитку бізнесу

Стратегія ПрАТ «ФК «ШАХТАР» спрямована на досягнення такої ситуації, коли клуб повністю покриватиме свої витрати і стане прибутковим.

Стратегія розвитку футбольного клубу: досягти ситуації, коли клуб повністю покриватиме свої витрати і стане прибутковим.

Якщо сьогодні футбольний клуб буде орієнтований на те, щоб заробляти гроші і бути прибутковим, то цей фактор буде прямо впливати на спортивні результати, а спортивні результати – на фактор прибутковості.

Успішний виступ команди у Лізі чемпіонів та Лізі Європи УЄФА є одним з визначальних елементів для бізнес-стратегії клубу та збільшення йогокапіталізації.

На основі попередньо проведеного аналізу визначено можливі напрями підвищення стратегічного потенціалу ПрАТ «ФК «ШАХТАР» (рис. 3.1):

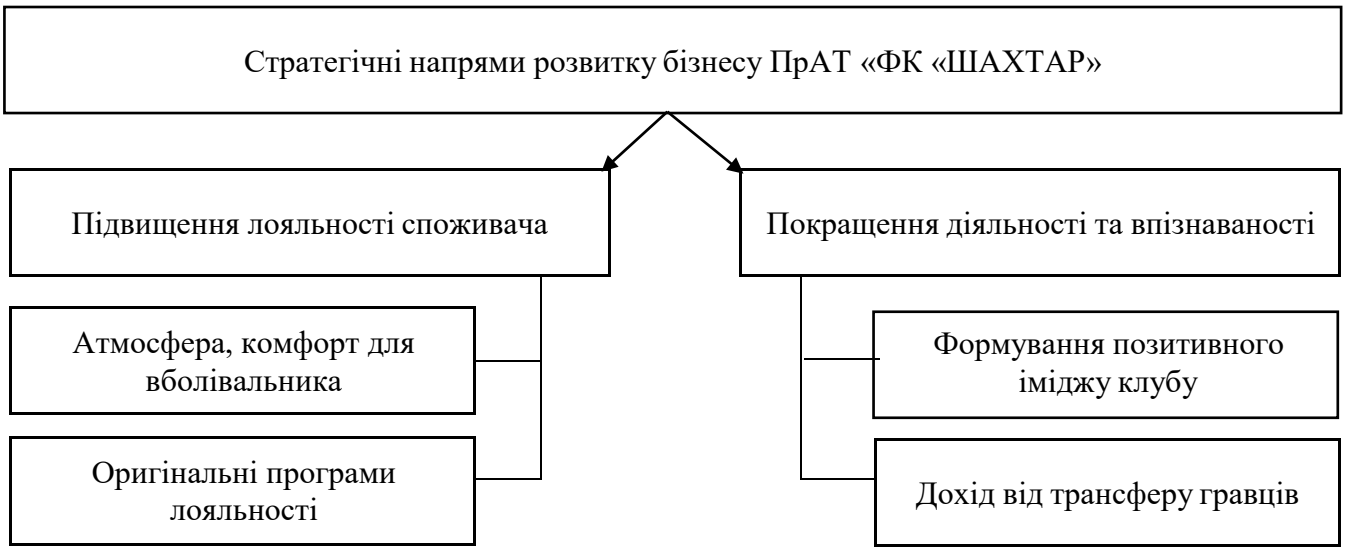

Рис. 3.1. Стратегічні напрями розвитку бізнесу ПрАТ «ФК «ШАХТАР»

Основний стратегічний напрям ПрАТ «ФК «ШАХТАР» полягає в тому, що клуб купляє молодих бразильців, розвиває їх та продає за найбільшу ціну. Клуб

розпочав купівлю бразильців в 2003 р. – Матузалем, Брандао, Тейшейра, Дуглас Коста, Адриано, Фернандиньо, Фред.

Рекомендовані інструменти та заходи щодо формування стратегічного потенціалу ПрАТ «ФК «ШАХТАР» узагальнені в додатку Ж.

За результатами дослідження стратегічного потенціалу із метою його формування рекомендовано розвивати такі підходи, як:

- рекламну підтримку фанатського руху;

- проведення промо-акцій;

- реклама заходів та подій;

- PR та маркетингову підтримку подій із залучення спортивних партнерів та спонсорів.

Наведені рекомендації дозволять збільшити доходи клубу в сезоні 2021/2022. Відштовхуючись від розроблених напрямів формування стратегічного потенціалу ПрАТ «ФК «ШАХТАР», зокрема факторів фінансового стану, розроблено бюджет заходів на суму 3615 тис. грн. (додаток Г).

Розроблений календар комунікаційної активності для формування стратегічного потенціалу ПрАТ «ФК «ШАХТАР» узагальнено в додатку И.

Також з огляду на проведене дослідження вболівальників ФК «ШАХТАР» розроблено рекомендації щодо формування стратегічного потенціалу клубу:

1. Підтримка «фанатського руху», що передбачає додаткове фінансування даного руху та щільний взаємозв'язок із уболівальниками футбольного клубу «ШАХТАР» для відстеження тенденцій зміни переваг та інтересів.

2. Проведення розважальних заходів як під час перерв між таймами, і перед матчем. Співпраця з дитячими творчими центрами, філармоніями та інше.

3. Створення повноцінного фудкорту та створення додаткових рекламних місць у галузі фудкорту.

4. Установка Wi-Fi в районі фудкорту, з подальшим використанням офлайн ретаргетингу.

5. Раз на тиждень/два/місяць передавати офіційну інстаграм сторінку на добу у користування футболісту футбольного клубу, що дозволить підвищити

лояльність уболівальників до клубу (так само може послужити додатковим рекламним майданчиком).

7. Створення щільного взаємозв'язку соціальних мереж футбольного клубу між собою підвищення активності кожної.

Розглянемо методичний підхід до оцінки ефективності напрямів формування стратегічного потенціалу.

Основним показником ефективності інструментів формування стратегічного потенціалу є Key Performance Indication (KPI). У додатку Д вказані рекомендовані для використання показники оцінки ефективності інтернет маркетингу. В додатку Е представлена класифікація показників, які використовуються для оцінки ефективності інтернет маркетингу, як інструменту формування стратегічного потенціалу клубу. Для отримання оцінки економічної та комунікаційної ефективності інструментів формування стратегічного потенціалу застосовуються показники, зазначені в додатку К.

При виборі показників оцінки ефективності інструментів інтернет-маркетингу при формуванні стратегічного потенціалу, в першу чергу, варто орієнтуватися на поставлені завдання та цілі. З метою можливості коригування та регулювання стратегічного потенціалу необхідно проводити оцінку ефективності на регулярній основі.

Ефективність взаємодії та лояльність клієнтів є одним із ключових показників ефективності функціонування CRM-системи клубу. Показником ж лояльності клієнтів є індекс лояльності та обсяг виручки. Індекс лояльності – це частка закупівель клубу товарів/послуг у закупівлі клієнтом ідентичної продукції за конкретний часовий проміжок. Оскільки економічний ефект впровадження CRM-системи оцінити досить складно, як правило, ефективність її впровадження оцінюється за такими напрямками діяльності клубу як:

- збільшення відсотка «збереження» клієнтів;
- збільшення ефективності працівників клубу та зменшення трудовитрат;
- зменшення операційних витрат на маркетинг та продажі.

Одними з найбільш очевидних показників ефективності впровадження CRM-системи є:

- скорочення втрати клієнтів, із якими клуб вчасно не зв'язався. Розрахунок провадиться, відштовхуючись від вартості не наданих товарів/послуг або суми збитків клубу від скарг та претензій;

- зростання кількості вторинних продажів;

- зростання кількості клієнтів, яких здатний обслужити один менеджер;

- зменшення втрат від неможливості клієнта зв'язатися з клубом. Оцінюється як вартість не наданих товарів/послуг.

Прогноз підвищення ефективності діяльності футбольного клубу за рахунок розвитку стратегічного потенціалу розпочнемо із оцінки динаміки операційного доходу, витрат операційної діяльності та прибутку. Тобто проведемо розрахунок прогнозного обсягу визначених показників методом екстраполяції динамічних рядів даного показника.

Першим кроком планування є розрахунок середніх темпів росту показників діяльності ПрАТ «ФК «ШАХТАР» (табл. 3.1).

Таблиця 3.1

Планування операційного доходу ПрАТ «ФК «ШАХТАР» методом екстраполяції на 2024 р., тис. грн.

Показник	Факт			Середньогеометричний темп росту	Прогноз
	2019р.	2020р.	2021р.		2024р.
Операційний дохід	2971116	2069636	2303168	0,905	2083703

Середньогеометричний темп росту = ((2069636/2971116) +(2303168/2069636))/2=0,905

Наступним кроком є розрахунок прогнозного обсягу операційного доходу:

Епр= 2303168 * 0,905 = 2083703 тис. грн.

Отже, загальний прогнозований обсяг операційного доходу на плановий 2022 рік становитиме 2083703 тис. грн.

З метою збільшення операційного доходу у футбольному клубі можуть розглядатися можливості щодо покращення стратегічного потенціалу в розрізі

розроблених в попередньому підрозділі напрямів: підвищення лояльності споживача й покращення діяльності та впізнаваності.

Тепер визначимо як реалізація даної пропозиції вплине на фінансові результати ПрАТ «ФК «ШАХТАР» (табл. 3.2). Для цього розглянемо два сценарії – песимістичний та оптимістичний. За песимістичним сценарієм операційний дохід збільшиться на 5%, адже у середньому ринок футболу щорічно зростає на 5-7%, при цьому даний зріст відбувається не стільки за рахунок зростання обсягів споживання послуг, а скоріше за рахунок зростання їх ціни. За оптимістичним сценарієм очікується збільшення обсягу операційного доходу на 10%. Однак, обсяг операційного доходу ПрАТ «ФК «ШАХТАР» у 2021 році збільшився на 11,28% (табл. 3.5).

Таблиця 3.2

Прогнозні фінансові результати ПрАТ «ФК «ШАХТАР» за умови впровадження проекту з розвитку стратегічного потенціалу

№	Показники	За даними 2021 р.	Середньо-геомет-ричний темп росту	Прогноз на 2024 р.	За умови впровадження проекту	
					Оптиміс-тичний сценарій (5%)	Песиміс-тичний сценарій (10%)
1	2	3	4	5	6	7
1	Операційний дохід	2303168	0,905	2083703	2418327	2533485
2	Адміністративні витрати	2586168	0,962	2488607	2488607	2488607
3	Витрати на збут	23882	1,072	25594	25594	25594
4	Інші операційні витрати	170321	0,723	123164	123164	123164
5	Прибуток (збиток) від операційної діяльності	-477203	Ряд. 1 – Ряд. 2 – Ряд 3 – Ряд 4	-553662	-219038	-103880
6	Інші фінансові доходи	8309	1,182	9824	9824	9824
7	Інші доходи	812	45,187	36692	36692	36692
8	Фінансові витрати	7127	0,800	5700	5700	5700
9	Інші витрати	3327	0,552	1837	1837	1837
10	Прибуток (збиток) від до оподаткування	-478536	Ряд 7	-514684	-180059	-64901
11	Податок на прибуток	-	Ряд 7 * 18%	-	-	-
12	Чистий прибуток (збиток)	-478536	Ряд 8 – ряд 9	-514684	-180059	-64901

Із представлених у табл. 3.2 фінансових результатів видно, що даний проект є вигідним для футбольного клубу як за оптимістичним, так і за песимістичним сценарієм. При реалізації заходів із формування стратегічного потенціалу чистий збиток футбольного клубу за оптимістичним сценарієм зменшиться на 86,44%, а за песимістичним – на 62,37%.

Визначимо перелік завдань та відповідних показників для досягнення стратегічної мети в розрізі кожного напряму системи збалансованих показників та проведемо візуалізацію побудованої системи індикаторів комп'ютеризованими засобами.

Перелік завдань та відповідних показників для досягнення стратегічної мети за напрямом «Фінанси» наведено в табл. 3.3.

Таблиця 3.3

Напрям «Фінанси»

Мета	Показники досягнення цілі			
	найменування	одиниця виміру	цільове значення	план
1	2	3	4	5
Зростання прибутку	Прибуток	тис. грн.	100	01.01.2024
			150	01.012025
			200	01.01.2026
Дохід від клієнтів	Дохід від наявних клієнтів	тис. грн.	24000000	01.01.2024
			26000000	01.012025
			28000000	01.01.2026
	Дохід від залучених клієнтів за рік	тис. грн.	30000	01.01.2024
			35000	01.012025
			40000	01.01.2026
Зменшення витрат	Матеріальні витрати	%	5	до 01.01.2026
	Витрати на контрагентські роботи	%	10	до 01.01.2026
	Накладні витрати	%	15	до 01.01.2026

Отже, до стратегічних цілей по напряму «Фінанси» відносимо: зростання прибутку; дохід від клієнтів та зменшення витрат. Візуалізація стану показників за напрямом «Фінанси» наведена на рис. 3.1.

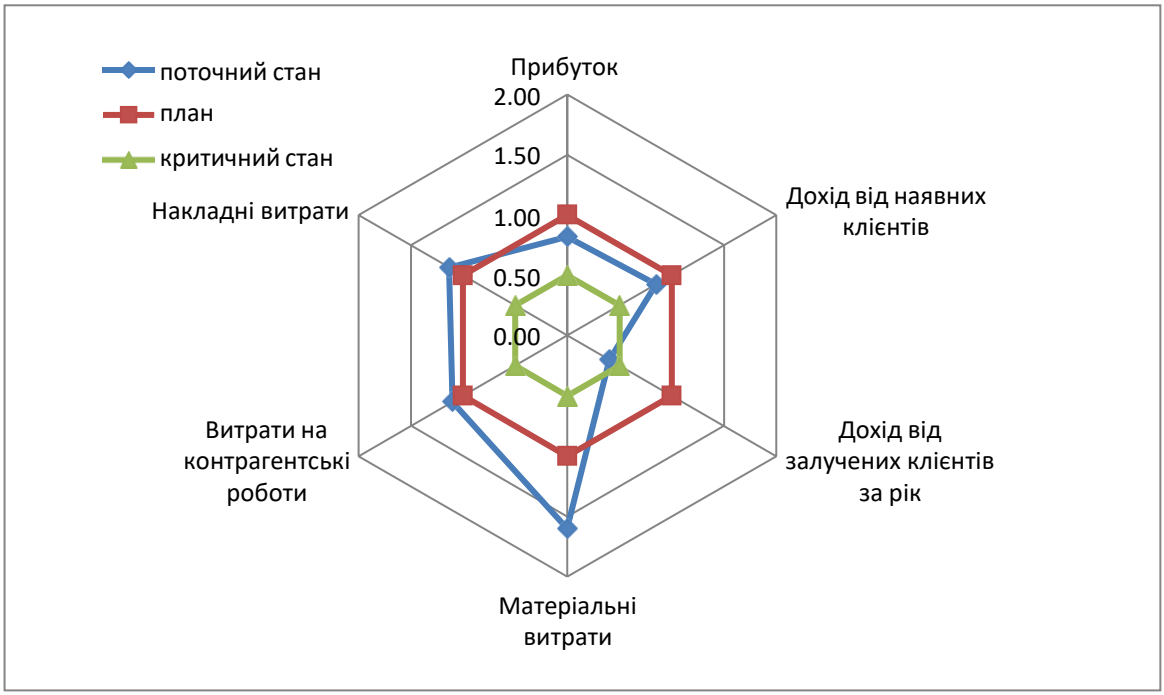

Рис. 3.2. Рівень показників напряму «Фінанси» ПрАТ «ФК «ШАХТАР» на 01.01.2024 р.

Розроблена система показників за напрямом «Клієнти» узагальнена в табл. 3.4.

Таблиця 3.4

Напрям «Клієнти»

Мета	Показники досягнення цілі			
	найменування	одиниця виміру	цільове значення	план
Збереження бази клієнтів	Відсоток клієнтів, які залишилися на наступний рік	%	80	01.01.2024
			90	01.012025
			100	01.01.2026
	Кількість клієнтів, які залишилися на наступний рік	осіб	4800	01.01.2024
			6750	01.012025
			9000	01.01.2026
Залучення нових клієнтів	Витрати на залучення одного клієнта	грн.	500	01.01.2024
			550	01.012025
			600	01.01.2026
	Кількість залучених нових клієнтів	осіб	1000	01.01.2024
			1500	01.012025
			2000	01.01.2026

Продовження табл. 3.4

Підвищення задоволеності клієнтів якістю продукції та асортиментом	Відсоток клієнтів, що подали скарги на асортимент та якість товарів та послуг	%	2	01.01.2024
			1,5	01.012025
			1,0	01.01.2026
Зменшення кількості повернень клієнтами неякісних товарів та послуг	Кількість повернень на 1 тис. одиниць товарів (послуг)	шт.	5	01.01.2024
			4	01.012025
			3	01.01.2026

До стратегічних цілей по напряму «Клієнти» відносимо: збереження бази клієнтів, залучення нових клієнтів, підвищення задоволеності клієнтів асортиментом та якістю супровідних товарів та послуг, зменшення кількості повернень клієнтами неякісних товарів.

Візуалізація стану показників за напрямом «Клієнти» наведена на рис. 3.3.

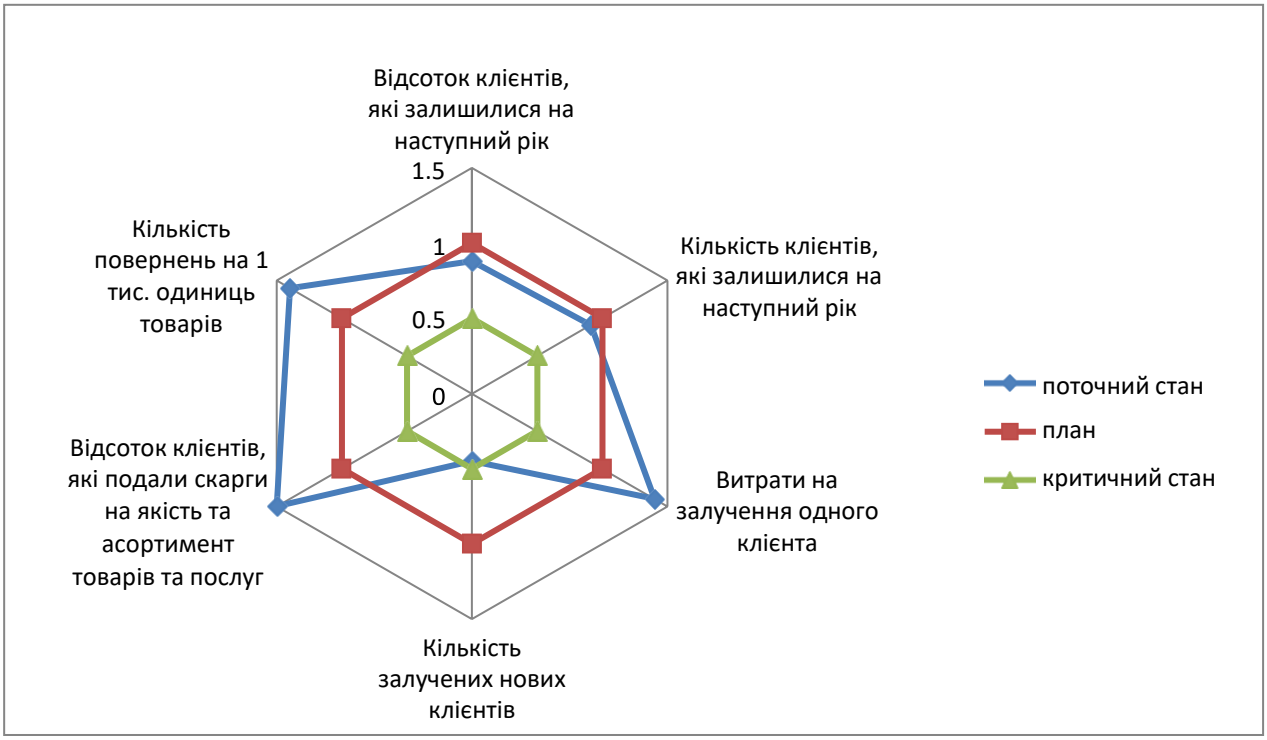

Рис. 3.3. Рівень показників напряму «Клієнти» ПрАТ «ФК «ШАХТАР» на 01.01.2024 р.

За даними рис. 3.2 наглядно видно, що дотримання встановленої стратегії на 01.01.2024 року не відбулося за встановленими показниками, але критичні відхилення від плану мають витрати на залучення одного клієнта, відсоток

клієнтів, які подали скарги та кількість повернень на 1 тис. одиниць товару.Даний набір критичних значень вказує на нагальну потребу щодо з'ясування ситуації керівником підприємства для розробки управлінського рішення із напрямом стратегічного розвитку як задоволеність клієнтів.

Економічна діяльність ПрАТ «ФК «ШАХТАР» представлена в трьох основних бізнес-процесах, які в свою чергу складаються із наступних проектів:

1) процес створення вартості:

- мерчандайзинг;

- продаж квитків;

- права на трансляцію;

- спонсорство.

2) процес праці:

- тренувальний процес;

- трансфертна політика.

3) процес організації видовищ;

- організація заходу (ігри, змагання);

- PR супровід клубу;

- робота із фанатськими рухами.

Розроблена система показників за напрямом «Внутрішні бізнес-процеси» узагальнена в табл. 3.5.

Таблиця 3.5

Напрям «Внутрішні бізнес-процеси» ПрАТ «ФК «ШАХТАР»

Мета	Показники досягнення цілі			
	найменування	одиниця виміру	цільове значення	план
1	2	3	4	5
Своєчасне виконання заявок стосовно продажу квитків та прав на трансляцію	Відсоток заявок та контрактів, виконаних в строк	%	95	01.01.2024
			97	01.012025
			98	01.01.2026

Продовження табл. 3.5

1	2	3	4	5
Розробка та впровадження психологічно-педагогічної підготовки спортсменів	Частка нового напряму підготовки в обсязі тренувального процесу	%	5	01.01.2024
			10	01.012025
			15	01.01.2026
Створити повноцінну систему екологічного менеджменту	Частка екологічної екіпіровки, що продається	%	5	01.01.2024
			10	01.012025
			15	01.01.2026
Збереження високого рівня відносин із вболівальниками	Відсоток відкритих конфліктів між вболівальниками та керівництвом / акціонерами клубу	%	5	01.01.2024
			4	01.012025
			3	01.01.2026
Оптимізація аутсорсингу та інсорсингу робіт ФК	Відсоток контрагентських робіт в структурі собівартості супровідних товарів та послуг	%	5	01.01.2024
			7	01.012025
			10	01.01.2026
Оптимізація накладних витрат футбольного клубу	Відсоток накладних витрат в структурі собівартості	%	41	01.01.2024
			38	01.012025
			35	01.01.2026

До стратегічних цілей по напряму «Внутрішні бізнес-процеси» відносимо: своєчасне виконання заявок стосовно продажу квитків та прав на трансляцію; розробку та впровадження психологічно-педагогічної підготовки спортсменів; створення повноцінної системи екологічного менеджменту; збереження високого рівня відносин із вболівальниками; оптимізацію аутсорсингу та інсорсингу робіт ФК; оптимізацію накладних витрат футбольного клубу. Наприклад, тренувальний процес має включати як щоденні фізичні вправи, а й тактичні і теоретичні навички. На брак базових теоретичних, науково-практичних знань, відсутність психолого-педагогічної підготовки спортсменів, що призводить до агресивної та егоїстичної поведінки футболіста. Питанням екології приділяється дедалі більше уваги. Дотримання «зелених» стандартів та принципу сталого розвитку контролює, зокрема, і ФІФА. Так, спеціальна програма «Green Goal» спрямована на: економне споживання води (збір дощової води, раціональне використання в

санвузлах), скорочення відходів, створення більш ефективної енергозберігаючої системи, у тому числі щодо використання відновлюваних джерел енергії (лід із дощової води, сонячні батареї , Переробка харчових відходів). Особлива увага приділяється впливу стадіону на сусідні об'єкти, що проявляється у збільшенні інтенсивності руху автотранспорту, поведінці фанатів, підвищеному рівні шуму та яскравого освітлення, появі тіней на сусідніх будівлях. Ще один важливий напрямок — утилізація відходів. Наприклад, крісла на арені та форма гравців можуть бути виготовлені з переробленого пластику. Також увага приділяється переробці одноразового посуду.

Споживачами товарів та послуг футбольного клубу є вболівальники. При

При цьому фанати та люди, які симпатизують клубу, будучи споживачами послуг та продуктів клубу, не можуть ототожнюватись, наприклад, з покупцями у магазині побутової техніки. Ця соціальна група має складну будову, яка пов'язана з історико-культурною особливістю регіону знаходження спортивної організації. Тому задоволення потреб уболівальників має більш комплексний і культурно-орієнтований характер, що виділяє ФК в окрему групу бізнесу. Інтегрувати зазначені показники та досягти максимально можливого синергетичного ефекту від коректної реалізації стратегії може лише кваліфікований та досвідчений посібник.

Візуалізація стану показників за напрямом «Клієнти» наведена на рис. 3.4, за даними якого наглядно видно, що розвиток такого напряму стратегії футбольного клубу як «Внутрішні бізнес-процеси» перебувають у встановлених нормах крім частки екологічної екіпіровки, що продається. Дану інформацію варто розглядати як сигнал до розробки рішення стосовно з’ясування причин та розробки управлінського рішення щодо роботи із постачальниками, які не виконують свої договірні зобов’язання за якісними показниками.

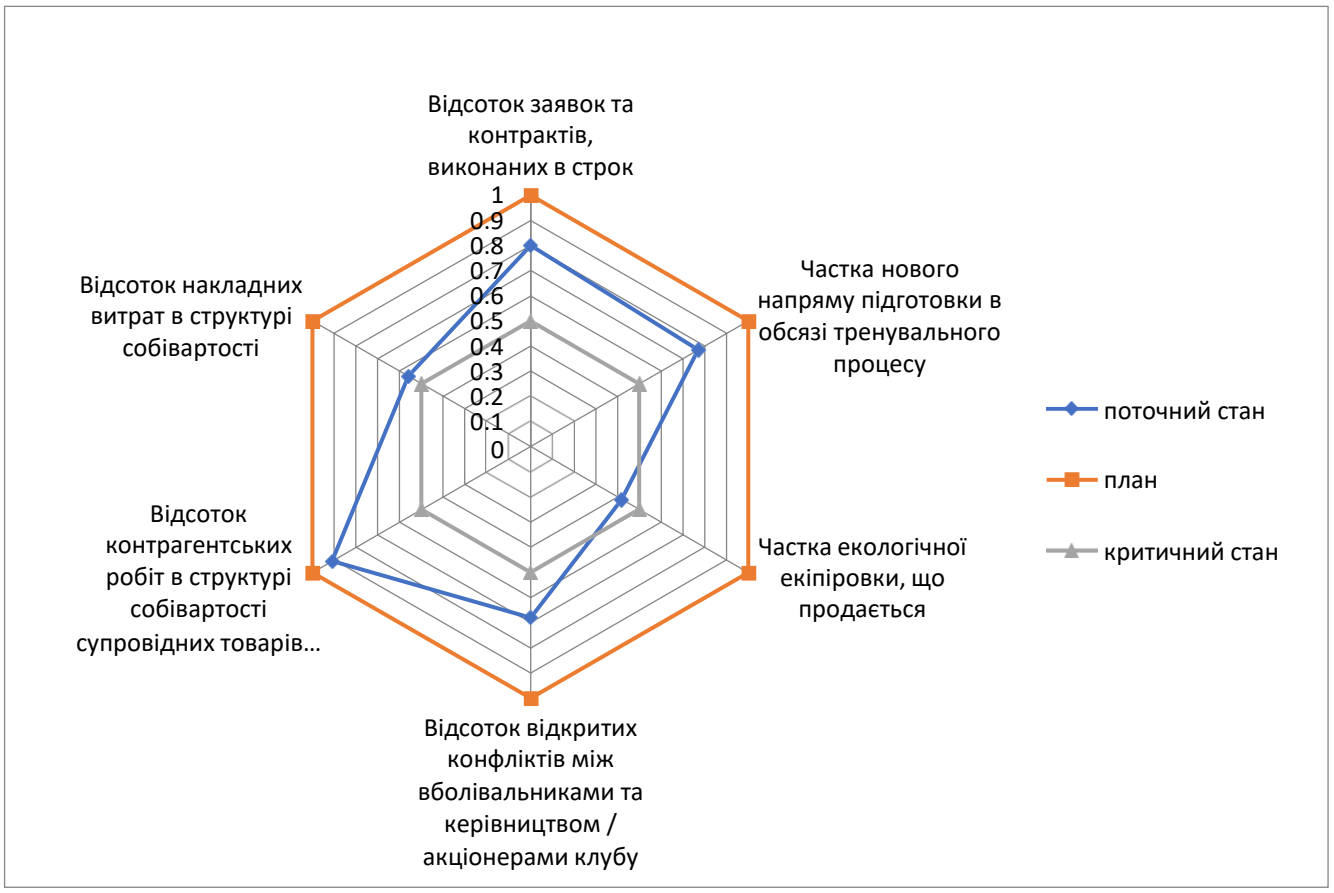

Рис. 3.4. Рівень показників напряму «Внутрішні бізнес-процеси» ПрАТ «ФК «ШАХТАР» на 01.01.2024 р.

Розроблена система показників за напрямом «Навчання та розвиток» узагальнена в табл. 3.6.

Таблиця 3.6

Напрям «Навчання та розвиток»

Мета	Показники досягнення цілі			
	найменування	одиниця виміру	цільове значення	план
1	2	3	4	5
Підвищення кваліфікації персоналу	Відсоток кваліфікованих працівників	%	75	01.01.2024
			77	01.012025
			78	01.01.2026
	Рівень віддачі інвестованих в навчання коштів	коеф	1,2	01.01.2024
			1,3	01.012025
			1,5	01.01.2026
	Витрати на навчання персоналу	тис. грн.	20	01.01.2024
			30	01.012025
			40	01.01.2026

Продовження табл. 3.6

1	2	3	4	5
	Доля витрат на оплату праці та стимулювання персоналу	коеф	1,2	01.01.2024
			1,3	01.012025
			1,5	01.01.2026
	Коефіцієнт стабільності персоналу	коеф	1,2	01.01.2024
			1,3	01.012025
			1,5	01.01.2026
	Коефіцієнт відповідності кваліфікації	коеф	1,2	01.01.2024
			1,3	01.012025
			1,5	01.01.2026

До стратегічних цілей по напряму «Навчання та розвиток» відносимо підвищення кваліфікації персоналу. Візуалізація стану показників за напрямом «Навчання та розвиток» наведена на рис. 3.5, за даними якого наглядно видно, що розвиток в даному напрями є потреба у коригувальних діях з боку керівництва футбольного клубу.

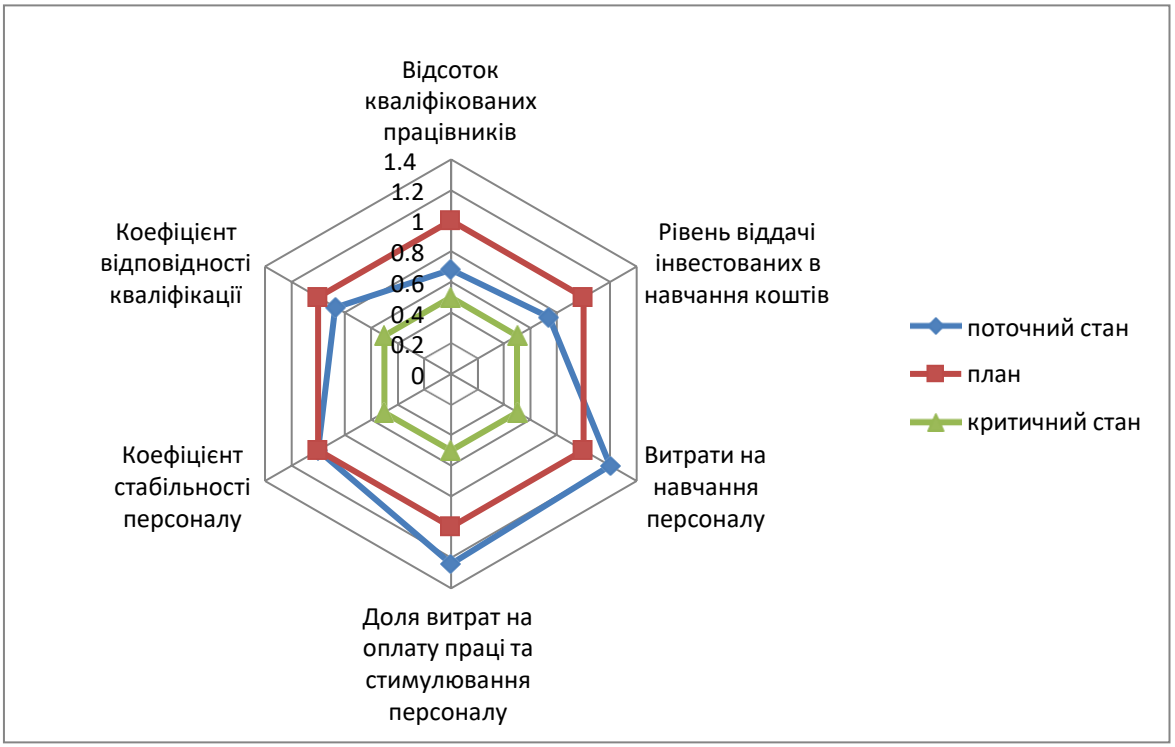

Рис. 3.5. Рівень показників напряму «Навчання та розвиток» ПрАТ «ФК «ШАХТАР» на 01.01.2024 р.

Збалансована система показників, розроблена в цілому для футбольного клубу, являється основою створення збалансованої системи показників для всіх

його підрозділів. З орієнтацією на систему показників для вищого рівняуправління, відділи, господарські одиниці, групи загально-корпоративного призначення і навіть самі працівники створюють свої єдино-спрямовані збалансовані системи, в яких є опис їхнього впливу на досягнення корпоративної мети. А кожна із цих каскадованих систем показників включає не лише цілі, показники й норми усіх чотирьох складових, а також ініціативи (заходи), що здійснюються кожною групою задля виконання визначених цілей.

Візуалізація системи збалансованих показників по стану показників ПрАТ «ФК «ШАХТАР» на 01.01.2024 р. наведена на рис. 3.6, за даними якого наглядно видно, що підприємство дотримується наміченої стратегії розвитку, але на момент фіксації даних найбільше відхилення має напрямок «Внутрішні бізнес-процеси».

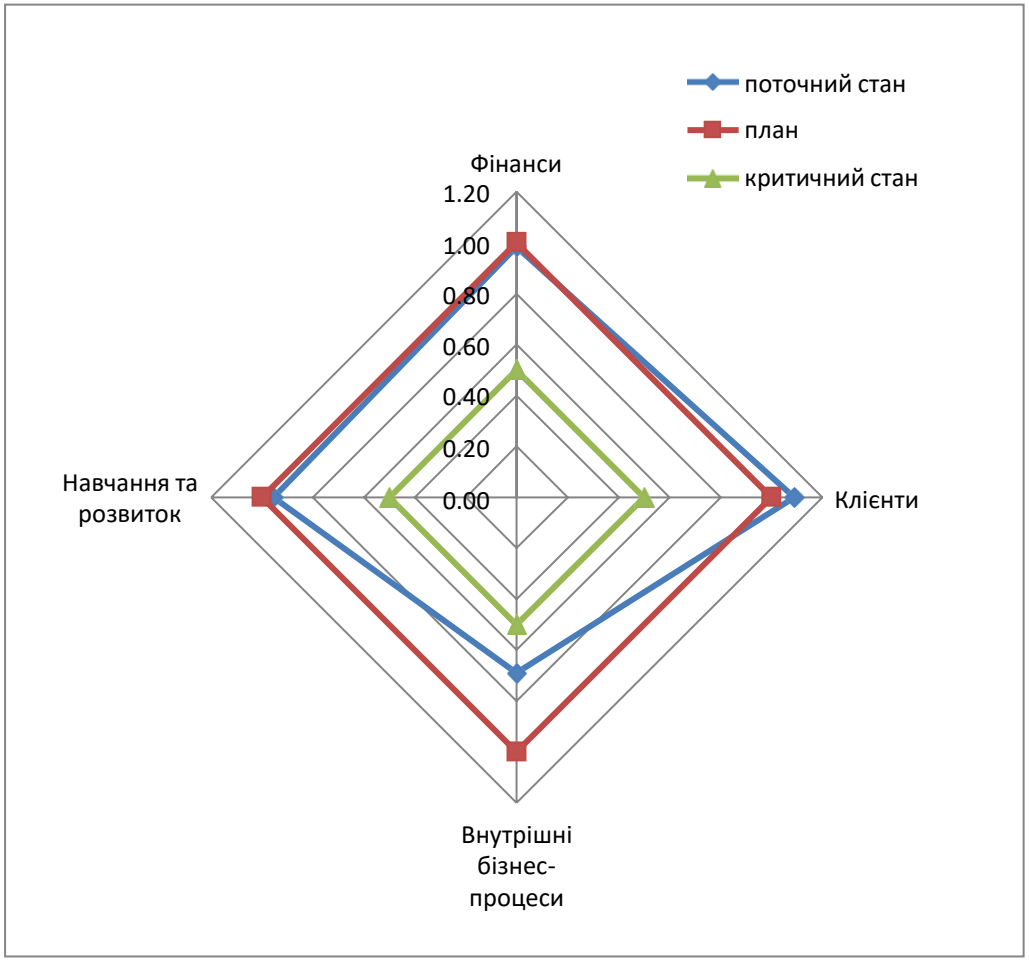

Рис. 3.6. Збалансована система показників ПрАТ «ФК «ШАХТАР» на 01.01.2024 р.

Кожна із цих ініціатив потребує ресурсів, які визначаються та вказуються в бюджетних заявках підрозділів.

Отже, застосування збалансованої системи показників може забезпечити узгодженість між різними показниками, яка допомагає цілісно визначити успішність діяльності футбольного клубу. Вона комплексно характеризує всю діяльність футбольного клубу та представляє засіб, інструмент та метод управління діяльністю, отримання інформації про стратегію та методи її втілення.

Вимоги, які пропонуються при виборі системи показників, передбачають охоплення усіх основних сторін діяльності футбольного клубу та необхідність виключення показників, які функціонально взаємопов'язані, або деяким чином дублюються. При виявленні таких показників, які тісно корелюють, та замінні їх домінуючим в групі, зменшується кількість використовуваних показників та підвищується об'єктивність оцінки.

3.2. Розробка заходів з удосконалення стратегічного планування розвитку бізнесу

Вище було розроблено проект програми збалансованого розвитку футбольного клубу з метою оптимізації його ключових бізнес-процесів. Далі сформовано заходи з вдосконалення системи бізнес-процесів футбольного клубу.

Для практичного розвитку удосконалення стратегічного планування розвитку бізнесу ПрАТ «ФК «ШАХТАР» варто реалізувати наступний комплекс організаційних заходів:

1. Фінансовий блок:

- операційна беззбитковість;
- позитивна акціонерна вартість клубу;
- збільшення операційного результату комерційного блоку;
- зменшення збитку спортивного блоку.

2. Спортивний блок:

- повністю покривати вкладення в систему підготовки спортсменів;
- мінімізувати неефективні трансфертні угоди.

3. Застосунок

- застосунок має стати супер майданчиком, основним каналом взаємодії з уболівальниками та прямою монетизацією фанатської бази.

На першому місці в стратегії розвитку бізнесу ПрАТ «ФК «ШАХТАР» стоїть операційна беззбитковість. Якщо говорити простими словами, то для досягнення цієї мети потрібно оптимізувати процеси та структуру так, щоб уникнути зайвих витрат та збільшити показник рентабельності бізнесу (він показує ефективність економічних вкладень, якщо грубо – чи вдалося повернути інвестиції та в якому обсязі).

Далі слідує позитивна акціонерна вартість футбольного клубу. Саме собою поняття акціонерної вартості передбачає сукупний прибуток акціонерів.

Наступна мета – збільшення операційного результату комерційного блоку. Вважаємо, що досягти цього можна за умови, якщо:

- виручка від матчів з єврокубками буде зростати;

- збільшення доходів від зовнішніх спонсорів;

- прибуток до оподаткування та інших амортизаційних виплат (EBITDA) від продажів у рітейлі (наприклад, атрибутики) повинен зростати;

- збільшити середній показник відвідуваності;

– збільшити база CRM (туди потрапляють ті, хто зареєструвався на сайті, придбав квиток/абонемент/клубну картку/атрибутику);

– збільшити сумарну кількість передплатників у соціальних мережах та передплатників на медіасервіси;

- ефект від технологічних інновацій (розробка та впровадження застосунку).

Зокрема, передплатники та установки застосунку збільшують доходи від комерційних спонсорів, тобто чим більше, тим дорожче можна продавати рекламу.

У проблеми передматчевої торгівлі та кейтерингу серед іншого варто винести відсутність детального аналізу споживчих переваг (інакше кажучи, футбольний клуб не знає, що продавати вболівальникам, щоб отримувати найбільшу вигоду, а також присутність торгових точок фанатської спільноти.

В межах спортивного блоку варто виділити наступні напрями стратегії розвитку (табл. 3.7):

Таблиця 3.7

Стратегія розвитку бізнесу ПрАТ «ФК «ШАХТАР» на 2023-2027 рр.

Основні задачі й плани	Терміни (сезон)
1	2
2023	
Розробка моделі вартості гравців, звіт з оцінки активів	Червень 2023
Розробка моделі справедливої зарплати й внеску гравців в результат	Липень 2023
Встановлення формул оптимальних вікон для продажу гравців	Липень 2023
Запуск онлайн платформи для оцінки ефективності потенційних трансферів купівлі та продажу, а також пролонгації гравців	Серпень 2023
Оновлення трансферної стратегії, лімітів та правил	Вересень 2023
Встановлення цілей та системи оцінки спортивного блоку та блоку підготовки	Жовтень 2023
Програма для планшету для СД з усіма даними по команді, трансферам та KPI	Листопад 2023
2023/27	
Розумний клуб	2026/27
ROI Системи підготовки 100-200%	2026/27
Придбання недооцінених гравців, а також гравців на піці вартості – як істотне джерело трансферного доходу	2024/25
ФОП гравців не нижче середнього внеску гравців в результат	2026/27
Найкращі скаутські, медичні та аналітичні служби у Східній Європі	2025/26
Повністю інтегрована система підготовки	2025/26
Планування спортивної діяльності в межах 3-4х річних циклів	2024/25

Очікувані результати – це відсутність збитку від трансферної діяльності; мінімізація ризикованих та неефективних угод; економія ФОП гравців; підвищення прозорості системи прийняття рішень в спортивному блоці.

Застосунок має стати супермайданчиком, основним каналом взаємодії із уболівальниками та прямою монетизацією фанатської бази. Щоб цього досягти, потрібно запровадити підписку, купівля якої надасть доступ до унікального контенту та дасть деякі преференції. Наприклад, трансляції матчів «ШАХТАР» з

можливістю навіть вибрати коментатора, участь у житті клубу (аж до вибору дизайну автобуса) та ін. (табл. 3.8).

Таблиця 3.8

Рекомендована модель застосунку «ШАХТАР»

Закладка	Безкоштовний Простір	Простір Підписників
Магазин / Квитки	- можливість купівлі абонементів, квитків та товарів безпосередньо у застосунку; - обмежений вибір квитків в низько ліквідні сектори; - вибір квитків в 3D схемі стадіону; - 3D екскурсія по Стадіону та преміальним зонам; - безконтактний прохід, електронний абонемент	- можливість купівлі абонементів та квитків в преміальні сектори; - пріоритет при купівлі квитків; - можливість потрапити на гру без додаткової плати (за підписку); - welcome Pack, ексклюзивні колекції
Програма Лояльності	- можливість накопичувати бали, кеш-бек в партнерській мережі; - каталог унікальних вражень лише за бали (відвідати тренування, поспілкуватися із гравцем тощо)	- підвищений кеш-бек та нарахування балів; - секретні пропозиції в каталозі вражень
Спілкування	- новини клубу, спілкування в чатах	- спілкування по відеозв'язку, питання-відпоідь
Участь в житті Клубу	- участь в опитуваннях	- можливість прийняти участь у питаннях життя клубу: вибір форми, розфарбування автобусу, гірших та кращих гравців тощо
Відео Контент	- розважальний контент, кращі моменти, розбори минулих ігор тощо	- прямі трансляції матчів SHD, VR, вибір камери, вибір коментатора, інтершум, інфографіка
Активації / Конкурси	- стандартні активації партнерів	- можливість для дитини вивести гравця на поле, потрапити в ложу, отримати апгрейд квитка на матч тощо

При цьому, Криптовалютна біржа Binance заявила про партнерство із ФК «ШАХТАР». Партнерство дозволить футбольному продовжити свій розвиток на новому рівні, який забезпечить взаємодію з фанатами в Web3 та Fanverse «ШАХТАР», і все це завдяки фан-токенам та Web3-сервісам Binance. Тепер фанати клубу можуть взяти участь у низці заходів, присвячених цій події, та виграти безліч цінних призів серед яких: квитки на матчі, футболки з автографами та навіть зустрічі з гравцями ФК «ШАХТАР». Для того, щоб взяти участь у

конкурсі, користувачі повинні отримати паспорт Fanverse від Binance. При цьому паспорт Fanverse представлений у кількох видах та залежить від таких факторів, як новий статус користувача, перевірка особи та реферали.

Загальний призовий фонд, передбачений Fanverse «ШАХТАР», становить 36 000 доларів. Крім того, ФК «ШАХТАР» став першим партнером біржі, який співпрацюватиме з Web3-сервісами Binance (BWS). Сервіс BWS підтримує фан-токени Binance та надає консультації щодо переходу з Web2 до Web3, які включають бізнес-плани з розвитку Web3, стратегії випуску NFT та токенів, партнерство з представниками ігрової індустрії та Метавсесвіту та багато іншого.

3.3. Контроль збалансованого розвитку бізнесу

В Європі, а саме у Франції, аналогом системи збалансованих оцінок виступає система «приладова дошка» (table de bord), тобто «Табло». Дана система управлінського контролю нагадує за структурою дошку приладів або табло, що надають можливість отримувати широкий спектр різноманітної інформації.

Зокрема, внутрішня звітність в системі «Табло», окрім традиційних фінансових показників (продажів, маржинального доходу), включає інформацію щодо кількості закупленого й реалізованого товару, використання необхідних матеріалів, робочого часу тощо. У звітність включається будь-яка релевантна інформація для прийняття рішення. Це надає менеджерам можливість проводити аналіз й контроль елементів, не відображених в системі бухгалтерського обліку.

До основних розбіжностей між системою «Табло» та традиційним обліковим контролем відносяться узагальнені в табл. 3.7.

Таблиця 3.7

Порівняльна характеристика систем управлінського контролю [23, с. 171]

Критерій	Приладова дошка (табло)	Обліковий контроль
1	2	3
Інформаційний	Фінансові та нефінансові дані	Тільки фінансові дані

зміст	Внутрішні та зовнішні дані	Лише внутрішні дані
	Дані щодо однорідних центрів	Дані лише про контрольовані елементи

Продовження табл. 3.7

1	2	3
Передумови контролю	Визначення фінансової моделі на базі діяльності, яка базується на стратегічних вимірниках та критичних факторах успіху	Визначення фінансової моделі на базі вимірників максимізації багатства
	Відносно небагато ключових характеристик	Вичерпна та максимально деталізована інформація
	Забезпечення зворотного зв'язку в режимі реального часу	Забезпечення зворотного зв'язку в рамках облікового циклу
	Розмаїття форм представлення даних (схеми, графіки, кольорові діаграми тощо)	Представлення даних у вигляді таблиць
Орієнтація на користувача	Частота подання інформації обумовлюється необхідністю прийняття рішення	Періодичність і частота подання даних обумовлюються обліковим циклом
	Зміст залежить від характеру діяльності, яка підлягає контролю	Постійно застосовується обраний формат

Варто зазначити, що традиційні звіти в системі управлінського обліку формуються тільки на основі інформації, яка отримується із внутрішніх джерел, то система «Табло» містить також узагальнені дані стосовно зовнішнього економічного середовища.

Отже, традиційні звіти включають лише показники, які контролюються менеджером, а в системі «Табло» містяться усі центри відповідальності із урахуванням їх вертикальних та горизонтальних зв'язків. Що сприяє отриманню якнайповнішої інформації про діяльність взаємопов'язаних центрів відповідальності в незалежності від ступеня контролю за визначеними окремими показниками з боку менеджерів.

Один з важливих недоліків збалансованої системи показників – відсутність показника, що враховує вплив проекцій на діяльність футбольних клубів. Тому для аналізу і управління діяльністю ПрАТ «ФК «ШАХТАР» доцільно використовувати інтегральну оцінку її ефективності. В першу чергу, така оцінка

може здійснюватися за допомогою показників напрямів, які характеризують ступінь ефективності кожній з них.

Показники напрямів збалансованої системи показників можуть бути описані наступними функціями:

$$Кф=f1(П;ДНК;ДЗК;МВ;ВКР;НВ) \quad (3.1)$$

$$К к = f2 (СК; КСК ; ВК ; КЗК ; СЯ ; ПОВ) \quad (3.2)$$

$$К впб = f3 (ЗС ; НП ; БП ; ВБ ; КР ; ВНВ) \quad (3.3)$$

$$К нр = f4 (ВКП ; ВІК ; ВНП ; Дв опл.,стим. ; К ст ; К відповід.) \quad (3.4)$$

Основним завданням експертизи, в даному випадку, є визначення командою експертів впливу кожного окремого ключового показника ефективності по напрямах збалансованої системи показників на значення показників груп «фінанси», «клієнти», «внутрішні бізнес-процеси», «навчання та розвиток», які характеризують результативність діяльності футбольного клубу. Для напрямів збалансованої системи показників отримані наступні дані експертів (табл. 3.8).

Таблиця 3.8

Ваговитість ключових показників ефективності по напрямах збалансованої системи показників для ПрАТ «ФК «ШАХТАР»

№ з/п	Показник (X i)	Вага показника (M i)
1	2	3
Напрям «Фінанси»		
1.1.	Прибуток (П)	0,12
1.2.	Дохід від наявних клієнтів (ДНК)	0,15
1.3.	Дохід від залучених клієнтів (ДЗК)	0,11
1.4.	Матеріальні витрати (МВ)	0,17
1.5.	Витрати на контрагентські роботи (ВКР)	0,22
1.6.	Накладні витрати (НВ)	0,23
Напрям «Клієнти»		
2.1.	Відсоток клієнтів, які залишилися на наступний рік (СК)	0,17
2.2.	Кількість клієнтів, які залишилися на наступний рік (КСК)	0,22

2.3.	Витрати на залучення одного клієнта (ВЗК)	0,16
2.4.	Кількість залучених нових клієнтів (КЗК)	0,14
2.5.	Відсоток клієнтів, що подали скарги на асортимент або якість товарів та послуг (СЯ)	0,11

Продовження табл. 3.8

1	2	3
2.6.	Кількість повернень на 1 тис. одиниць товарів (ПОВ)	0,20
Напрям «Внутрішні бізнес-процеси»		
3.1.	Відсоток заявок та контрактів, виконаних в строк (ЗС)	0,16
3.2.	Частка нового напряму підготовки в обсязі тренувального процесу (НП)	0,21
3.3.	Частка екологічної екіпіровки, що продається (БП)	0,18
3.4.	Відсоток відкритих конфліктів між вболівальниками та керівництвом / акціонерами клубу (ВБ)	0,16
3.5.	Відсоток контрагентських робіт в структурі собівартості супровідних товарів та послуг (КР)	0,15
3.6.	Відсоток накладних витрат в структурі собівартості ВНВ	0,14
Напрям «Навчання та розвиток»		
4.1.	Відсоток кваліфікованих працівників (ВКП)	0,17
4.2.	Рівень віддачі інвестованих в навчання коштів (ВІК)	0,12
4.3.	Витрати на навчання персоналу (ВНП)	0,21
4.4.	Доля витрат на оплату праці та стимулювання персоналу (Дв опл.,стим.)	0,1
4.5.	Коефіцієнт стабільності персоналу (К ст)	0,2
4.6.	Коефіцієнт відповідності кваліфікації (К відповід)	0,2

Показник окремої проекції, яка характеризує вплив напряму збалансованої системи показників на результативність діяльності ПрАТ «ФК «ШАХТАР» може бути розрахований за формулою:

$$К_i = \sum_{i=1}^{n} (M_i \times X_i) \quad (3.5)$$

де Мі – ваговитість кожного показника;

Хі – показники, що характеризують кожний напрям збалансованої системи показників в рамках і-того показника.

Обробка даних дає можливість визначити, що показники проекцій мають вигляд:

Кф= 0,12П + 0,15ДНК + 0,11ДЗК + 0,17МВ + 0,22ВКР + 0,23НВ

К к = 0,17СК + 0,22КСК + 0,16ВК + 0,14КЗК + 0,11СЯ +0,20ПОВ

К впб = 0,16ЗС +0,21НП +0,18БП + 0,16ВБ + 0,15КР + 0,14ВНВ

К нр = 0,17ВКП + 0,12ВІК + 0,21ВНП + 0,1Дв опл.,стим. +0,2К ст + 0,2К відповід.

Достовірність отриманих показників напрямів, що визначають досягнення стратегічних цілей в рамках кожного напряму збалансованої системи показників, забезпечується не тільки компетентністю вибраних експертів, але і узгодженістю їх думок, що характеризується коефіцієнтом конкордації (табл. 3.9).

Коефіцієнт конкордації використовується при проведенні різних вибіркових досліджень (маркетингових, фінансових і ін.), коли з'являється необхідність оцінити узгодженість думок експертів, шляхом проведення аналізу ситуації і ухвалення обґрунтованого рішення. Для оцінки думок двох експертів, можна використовувати коефіцієнт кореляції Кендала.

Таблиця 3.9

Розрахунок коефіцієнта конкордації для вибраних показників напрямів збалансованої системи показників

Номер об'єкту експертизи	Оцінка експерта					Матриця рангів					$\left(\sum_{i=1}^{n} R_i - \frac{m(n+1)}{2}\right)^2$	Середній ранг
	1	2	3	4	5							
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13
1.1.	3	1	2	3	4	5	6	6	4	3	42,25	2,6
1.2.	4	4	5	1	3	4	3	3	6	4	6,25	3,4
1.3.	1	2	3	2	1	6	5	5	5	6	90,25	1,8
1.4.	5	3	4	4	2	3	4	4	3	5	2,25	3,6
1.5.	7	6	7	5	5	1	2	2	2	2	72,25	6
1.6.	6	8	8	7	6	2	1	1	1	1	132,25	7
m =	5									E =	345,50	
n =	6									W =	0,79	
2.1.	7	6	5	7	6	2	3	4	2	3	12,25	6,2
2.2.	6	9	7	9	8	3	1	2	1	1	90,25	7,8
2.3.	5	4	6	4	3	4	4	3	4	5	6,25	4,4
2.4.	3	2	4	3	4	5	5	5	5	4	42,25	3,2
2.5.	2	1	2	2	2	6	6	6	6	6	156,25	1,8

2.6.	9	7	8	6	7	1	2	1	3	2	72,25	7,4
m =	5									E =	379,50	
n =	6									W =	0,87	
3.1.	4	5	7	8	5	4	4	3	1	4	2,25	5,8
3.2.	7	8	9	7	8	1	1	1	2	1	132,25	7,8

Продовження табл. 3.9

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13
3.3.	5	6	8	6	7	3	3	2	3	2	20,25	6,4
3.4.	6	7	6	4	6	2	2	4	4	3	6,25	5,8
3.5.	3	4	5	3	3	5	5	5	5	5	56,25	3,6
3.6.	1	2	3	1	2	6	6	6	6	6	156,25	1,8
m =	5									E =	373,50	
n =	6									W =	0,85	
4.1.	6	5	7	4	3	4	4	3	5	5	12,25	5
4.2.	4	3	5	5	6	5	5	5	4	4	30,25	4,6
4.3.	8	7	9	8	9	2	3	1	2	1	72,25	8,2
4.4.	3	2	3	2	2	6	6	6	6	6	156,25	2,4
4.5.	9	8	6	9	7	1	2	4	1	3	42,25	7,8
4.6.	7	9	8	7	8	3	1	2	3	2	42,25	7,8
m =	5									E =	355,50	
n =	6									W =	0,81	

У разі, коли експертів не два, а більше використовується коефіцієнт конкордації Кендала, який знаходиться по формулі:

$$W = \frac{12 \times S}{m^2 \left(n^3 - n\right)} \tag{3.6}$$

де S – сума квадратів відхилень усіх оцінок рангів за кожним об’єктом експертизи від середнього значення;

n – кількість аналізованих об’єктів;

m – кількість експертів.

Розрахункові значення коефіцієнта конкордації залежно від узгодженості думок експертів лежать в межах від 0 (при відсутності узгодженості) до 1 (при наявності повної узгодженості думок експертів).

При розрахунку коефіцієнта конкордації аналізувалися дані, отримані п’ятьма експертами, які оцінювали запропоновані показники за десятибальною шкалою.

Як видно з табл. 3.9, для розрахунку коефіцієнта конкордації було сформовано матрицю рангів для початкових даних (ст. 7-11), Для кожного розрахункового блоку було введено кількість експертів (m = 5) і кількість об'єктів (n = 6). У стовбці 12 було розраховано допоміжні результати виразом:

$$\left(\sum_{i=1}^{n} R_{ij} - \frac{m(n+1)}{2}\right)^2 \qquad (3.7)$$

Для кожного розрахункового блоку виявлено загальну суму квадратів відхилень усіх оцінок рангів за кожним об'єктом експертизи від середнього значення (*S*) виразом:

$$\sum_{j=1}^{n}\left(\sum_{i=1}^{m} R_{ij} - \frac{m(n+1)}{2}\right)^2 \qquad (3.8)$$

Коефіцієнт конкордації розраховано за формулою (3.6) для кожного розрахункового блоку. Проведення розрахунків з метою визначення узгодженості оцінок експертів в рамках проекцій системи виявило дані, приведені в табл. 3.10.

Таблиця 3.10

Ступінь узгодженості оцінок експертів в рамках напрямів збалансованої системи показників

Напрями ЗСП	Значення коефіцієнтів конкордації (W)	Ступінь узгодженості
фінанси	0,79	висока
клієнти	0,87	висока
внутрішні бізнес-процеси	0,85	висока
навчання і розвиток	0,81	висока

Набуті значення свідчать про високий ступінь узгодженості оцінок експертів і їх практичну єдність у визначенні ступеня ваговитості кожного чинника, що впливає на величини показників напрямів збалансованої системи показників.

За допомогою експертних оцінок встановлено ключові показники ефективності за напрямами збалансованої системи показників. Проведено розрахунки з метою визначення узгодженості оцінок експертів в рамках напрямів системи.

ВИСНОВКИ ДО РОЗДІЛУ ІІІ

При обґрунтуванні напрямів вдосконалення системи стратегічного планування розвитку бізнесу сформульовані наступні висновки.

1. Встановлено, що під час формування проекту програми збалансованого розвитку ПрАТ «ФК «ШАХТАР» його стратегія має сприяти вирішенню таких основних завдань: збалансуванню всіх бізнес-процесів футбольного клубу (маркетингових, фінансових, торгово-технологічних та організаційно-управлінських); формуванню умов найбільш повного задоволення попиту споживачів на послуги та супровідні товари в межах обраного сегмента ринку; забезпеченню високого рівня обслуговування споживачів; максимізації чистого прибутку футбольного клубу та раціоналізації його використання; мінімізації рівня господарських ризиків, пов’язаних із порушенням стійких позицій футбольного клубу.

2. Для практичного розвитку удосконалення стратегічного планування розвитку бізнесу ПрАТ «ФК «ШАХТАР» варто реалізувати наступний комплекс організаційних заходів: 1) фінансовий блок (операційна беззбитковість; позитивна акціонерна вартість клубу; збільшення операційного результату комерційного блоку; зменшення збитку спортивного блоку); 2) спортивний блок (повністю покривати вкладення в систему підготовки спортсменів; мінімізувати неефективні трансфертні угоди); 3) застосунок (застосунок має стати супер майданчиком, основним каналом взаємодії з уболівальниками та прямою монетизацією фанатської бази).

3. За допомогою експертних оцінок встановлено ключові показники ефективності за напрямами збалансованої системи показників. Проведено розрахунки з метою визначення узгодженості оцінок експертів в рамках напрямів

системи. Набуті значення свідчать про високий ступінь узгодженості оцінок експертів і їх практичну єдність у визначенні ступеня ваговитості кожного чинника.

ВИСНОВКИ

Дослідження теоретичних основ стратегічного планування розвитку бізнесу дозволило сформувати наступні висновки.

1. Розглянувши сутність та економічний зміст стратегічного планування, можна визначити стратегічне планування можна визначити як формалізований процес для постановки стратегічних цілей та розробки стратегічного багатоваріантного плану їхнього досягнення, базуючись на обраній стратегії. До основних компонентів стратегічного планування включаються: системний аналіз зовнішнього та внутрішнього середовища; встановлення стратегічних орієнтирів та цілей; визначення стратегії їхнього досягнення; розробка стратегічного плану їхнього досягнення. Стратегічне планування за своєю сутністю спрямоване на управління змінами, із майбутнього в сьогодення та надати відповідь на запитання: «які шляхи досягнення поставлених цілей». Стратегічний план є результатом стратегічного планування, який визначає основні завдання, ресурсита кроки, які необхідні для досягнення стратегічних цілей із визначенням термінівта конкретних виконавців.

2. Узагальнюючи методологічні особливості розробки та реалізації стратегії розвитку бізнесу, можна зробити такі висновки: автори по-різному трактують термін «стратегічне планування», оскільки нині немає єдиного визначення; класично стратегічне планування можна представити у вигляді послідовних, взаємопов'язаних етапів (аналіз середовища, визначення місії та цілей організації, формування та вибір стратегії, її реалізація, оцінка й контроль виконання стратегії); інструменти стратегічного планування можуть використовуватися на різних рівнях: федеральному, регіональному, місцевому, а також організаціями, підприємствами, установами і т.д.; методичні підходи до організації стратегічного планування в Україні та за кордоном характеризуються відмінними рисами.

3. За результатами дослідження концепції збалансованої системи показників як моделі стратегічного планування виявлено, що використовуючи збалансовану систему показників та показники, які характеризують ринкову ефективність

діяльності підприємства можливо виявити причини багатьох критичних управлінських рішень, підвищити ефективність управління на усіх його етапах: здійснення стратегічного аналізу, розробки й реалізації стратегії, а також здійснення контролю.

За результатами аналізу стратегічного планування розвитку ПрАТ «ФК «ШАХТАР» з'ясовано наступні практичні аспекти.

4. ПрАТ «ФК «ШАХТАР» український професійний футбольний клуб із міста Донецьк, який виступає в українській прем'єр-лізі. Володар Кубка УЄФА, тринадцятиразовий чемпіон України, тринадцятиразовий володар Кубка України, дев'ятиразовий володар Суперкубку України, чотириразовий володар Кубка СРСР. Не дивлячись на об'єктивні складності у зв'язку з пандемією у світі, з якими зіткнулась футбольна інфраструктура по всьому світу, досягненням клубу вплані бренду роботодавця є те, що під час карантину 2020 р. не було скорочень, звільнень та переведень на півставки. Головний посадовець клубу – генеральний директор, а головний відповідальний за взаємодію з футбольними організаціями –генеральний секретар. В організаційній структурі ПрАТ «ФК «ШАХТАР» є 11 основних департаментів та підрозділів. Діяльність футбольного клубу полягає в прагненні перемагати в змаганнях національного й міжнародного рівнів, що мають пріоритет з точки зору значущості, цінності та комерційних доходів. За результатами аналізу фінансового стану ПрАТ «ФК «ШАХТАР» виявлено, що протягом 2019-2021 років у структурі активів найбільша частка припадає на необоротні активи – більше 90%. Також спостерігається негативна структура загального капіталу футбольного клубу, зокрема, відбулися значні структурні зрушення - частка власного капіталу скоротилася з 96,30% (2019 р.) до 35,68% (2021 р.). Дана тенденція є негативною, оскільки наявність саме власного капіталувиступає одним із головних індикаторів кредитоспроможності компанії. Варто відзначити, що протягом 2019-2021 рр. у господарській діяльності ПрАТ «ФК
«ШАХТАР» відбулося збільшення чистого збитку на 73,72%, що сталося за рахунок скорочення інших операційних доходів.

5. Оцінку стратегічного потенціалу ПрАТ «ФК «ШАХТАР» проведеноза факторами, що визначають стратегічний потенціал компанії: фактори фінансового стану, фактори ресурсного потенціалу та фактори перспективності бізнесу. Здійснені остаточні оцінки стратегічного потенціалу ПрАТ «ФК «ШАХТАР» свідчать, що за рейтингом стратегічного потенціалу даний клуб характеризується як компанія із середнім рівнем стратегічного потенціалу. Основний внесок у формування ресурсного потенціалу ПрАТ «ФК «ШАХТАР» здійснили фактори досить високого управлінського потенціалу; найменший – фінансовий потенціал компанії. На підставі цього можемо зробити висновок, що одним із ключових напрямків підвищення ресурсного потенціалу клубу і збільшення за рахунок цього його стратегічного потенціалу є нарощування фінансового потенціалу ПрАТ «ФК «ШАХТАР». Проте зазначимо, що для успішного утримування лідируючих позицій не лише в Україні, але і на міжнародних ринках (у планах ПрАТ «ФК «ШАХТАР» бути одним із найкращих футбольних клубів Європи) даного рейтингу може бути замало, а тому на даний момент для ПрАТ «ФК «ШАХТАР» актуальним напрямком розвитку є розробка комплексу заходів з підвищення власного стратегічного потенціалу компанії.

6. В організаційній структурі ПрАТ «ФК «ШАХТАР» розробкою та контролем за стратегією розвитку бізнесу у відповідності до Положення займається Департамент зі стратегічного розвитку й комунікацій на чолі із Свиридовим Юрієм – директором зі стратегічного розвитку й комунікацій. Контроль реалізації стратегії розвитку бізнесу на ПрАТ «ФК «ШАХТАР» здійснюється Президентом ФК, Генеральним директором та директором зі стратегічного розвитку й комунікацій. Ефективна система оцінки та контролю шляхом використання механізму зворотного зв'язку забезпечує інформацією як процес реалізації стратегічних планів, а й початкову розробку стратегії.

При обґрунтуванні напрямів вдосконалення системи стратегічного планування розвитку бізнесу сформульовані наступні висновки.

7. Встановлено, що під час формування проекту програми збалансованого розвитку ПрАТ «ФК «ШАХТАР» його стратегія має сприяти

вирішенню таких основних завдань: збалансуванню всіх бізнес-процесів футбольного клубу (маркетингових, фінансових, торгово-технологічних та організаційно-управлінських); формуванню умов найбільш повного задоволення попиту споживачів на послуги та супровідні товари в межах обраного сегмента ринку; забезпеченню високого рівня обслуговування споживачів; максимізації чистого прибутку футбольного клубу та раціоналізації його використання; мінімізації рівня господарських ризиків, пов'язаних із порушенням стійких позицій футбольного клубу.

8. Для практичного розвитку удосконалення стратегічного планування розвитку бізнесу ПрАТ «ФК «ШАХТАР» варто реалізувати наступний комплекс організаційних заходів: 1) фінансовий блок (операційна беззбитковість; позитивна акціонерна вартість клубу; збільшення операційного результату комерційного блоку; зменшення збитку спортивного блоку); 2) спортивний блок (повністю покривати вкладення в систему підготовки спортсменів; мінімізувати неефективні трансфертні угоди); 3) застосунок (застосунок має стати супер майданчиком, основним каналом взаємодії з уболівальниками та прямою монетизацією фанатської бази).

9. За допомогою експертних оцінок встановлено ключові показники ефективності за напрямами збалансованої системи показників. Проведено розрахунки з метою визначення узгодженості оцінок експертів в рамках напрямів системи. Набуті значення свідчать про високий ступінь узгодженості оцінок експертів і їх практичну єдність у визначенні ступеня ваговитості кожного чинника, що впливає на величини показників напрямів збалансованої системи показників. Визначено ключові показники ефективності за проекціями, що дозволяють проводити системний аналіз та приймати обґрунтовані управлінські рішення.

СПИСОК ЛІТЕРАТУРИ

1. Блонська В. І., Городинський Р. Е. Вдосконалення планування у стратегічному управлінні розвитком підприємства/ *Науковий вісник НЛТУ України*. 2008. Т. 18. №. 1. С. 237-242.

2. Бойко Р. В. Управління стратегією розвитку підприємства на ринку. *Вісник Хмельницького національного університету*. 2020. № 5. С. 23-29.

3. Бугай В. З., Оніпко А. Д. Характерні риси та діагностика фінансової кризи. *Економічний простір*. 2019. № 142. С. 101-111.

4. Васютинська Л., Вишневська В. Стратегічне планування в контексті проектного підходу. *Актуальні проблеми державного управління*. 2019. Т. 4. №.80. С. 34-37.

5. Веб сайт ПрАТ «ФК «ШАХТАР». URL: https://shakhtar.com/.

6. Великих К. О. Використання бізнес-плану та стратегічного планування в якості інструментів, які створюють конкурентну перевагу. *Комунальне господарство міст*. 2019. №. 150. С. 10-13.

7. Величко Т. Г. Основні напрями стратегічного управління підприємством в умовах сталого розвитку. *Агросвіт*. 2020. №. 7. С. 92-96.

8. Вербівська Л. В., Кушнір І. В., Романюк А. С. Діагностика кризового стану підприємств у сучасних умовах господарювання. *Молодий вчений*. 2018. № 12 (1). С. 250-255.

9. Власенко Т. А. Роль потенціалу підприємства в реалізації стратегічних змін. *Український журнал прикладної економіки.* 2018. № 3.4. С. 258-267.

10. Вовк О. М., Дудік А. О. Управління потенціалом розвитку підприємства: стратегічний підхід. *Економічний простір*. 2020. № 162. С. 53-56.

11. Вовк О. М., Ковальчук А. М. Стратегічне управління розвитком підприємств в умовах конкурентної економіки. *Збірник наукових праць Університету державної фіскальної служби України.* 2019. №1. С. 20-32.

12. Воскобоєва О. В., Ромащенко О. С., Макаренко А. О. Збалансована система показників–ефективний інструмент управління підприємством. *Економіка. Менеджмент. Бізнес*. 2019. №. 2. С. 80-87.

13. Впровадження збалансованої системи показників. Horvat Partners; пер. з нім. Київ.: Альпарі, 2015. 478 с.

14. Гордієнко П. Стратегічний аналіз : навч. посіб. К.: Алерта, 2006. 404 с.

15. Григор'єва О. В., Міщенко А. Ю. Кризові явища в економіці та їх прояви на підприємстві. *Науковий вісник Ужгородського національного університету. Серія: Міжнародні економічні відносини та світове господарство*. 2017. № 13 (1). С. 76-79.

16. Гуменюк Р. П. Система оцінювання для стратегічного планування розвитку управлінського потенціалу підприємства. *Агросвіт*. 2021. №. 4. С. 51-56.

17. Демченко Д. М., Пєтухова О. М. Управління стратегічним розвитком підприємства. *Ефективна економіка*. 2017. № 1. URL: http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=5388.

18. Діденко Є. О., Когут Г. М. Стратегічний аспект управління конкурентоспроможністю підприємства. *Ефективна економіка*. 2019. № 11. URL: http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=7428.

19. Докуніна К. І. Антикризове управління підприємством: сутність поняття та функції. *Причорноморські економічні студії*. 2018. № 36 (1). С. 113-116.

20. Дядін А. С. Теоретичні аспекти антикризового управління фінансами підприємства. *Бизнес Информ*. 2019. № 2 (493). С. 402-406.

21. Євтухова С. М. Сучасні тенденції теорії і практики стратегічного планування в системі корпоративного управління. *Науковий вісник Херсонського державного університету. Серія «Економічні науки».* 2018. Т. 1. №. 30. С. 84-87.

22. Журба В. В. Стратегічний потенціал підприємства. *Підвищення ефективності діяльності підприємств харчової та переробної галузей АПК*: матеріали VII Всеукраїнської науково-практичної конференції (21-22 листопада 2018 р., Київ). 2018. С. 20-21.

23. Засади конкурентоспроможності в реаліях економіки знань: Колективна монографія / Міжнародний інститут менеджменту (МІМ-Київ); За наук. ред. Ю.В.Полунєєва. К.: ТОВ «Інжиніринг», 2007. 256 с.

24. Калінеску Т. В., Пономарьова І. В. Формування збалансованої системи показників стратегічного управління підприємством. *Вісник Східноукраїнського національного університету імені Володимира Даля*. 2008. № 10 (128). С. 40-44.

25. Киш Л. М. Стратегічне управління, як основна частина менеджменту підприємства. *Причорноморські економічні студії*. 2018. № 38. ч. 1. С. 107-114.

26. Ковальов В. В. Економічна сутність збалансованої системи показників. *Вісник Херсонського національного технічного університету*. 2019. №. 3 (70). С. 173-177.

27. Косова Т. Д., Соломіна Г. В. Фінансова безпека механізму функціонування інститутів спільного інвестування. *Причорноморські економічні студії*. 2019. Вип. 46. Ч. 1. С. 57-61.

28. Косова Т. Д., Ярошевська О. В., Соломіна Г. В. Діагностика і регулювання фінансового потенціалу суб'єктів господарювання в системі стратегічного антикризового управління. *Економіка та держава*. 2020. №4. С. 14-18.

29. Костецька Н. І. Стратегічне планування діяльності підприємств: теоретичні аспекти. *Інноваційна економіка*. 2020. №. 7-8. С. 65-71.

30. Кудельський В. Е. Фінансова діагностика у системі антикризового управління підприємством. *Економічний простір*. 2020. № 163. С. 81-84.

31. Ладонько Л. С., Ганжа М. В. Стратегічний потенціал підприємства: формування та оцінка. *Науковий вісник Полісся.* 2015. № 2 (2). С. 109-114.

32. Лазаренко Д. О., Майданевич П. М., Гарна С. О., Гончар Л. В., Малахова А. В., Мартиненко О. В.. Забезпечення інформативності облікових даних у процесі прийняття управлінських рішень / Д.О. Лазаренко (заг.ред.). Слов`янськ : СДПУ, 2008. 244 с.

33. Ляшенко Н. В. Причини виникнення, функції та вплив кризових явищ на управління підприємством. *Ефективна економіка*. URL: http://www.economy.nayka.com.ua/? op=1&z=958.

34. Маргітич В. Матриця діагностики організаційно-економічного потенціалу стратегічного розвитку. *Стратегія бізнесу: футурологічні виклики*: Зб. Матеріалів Міжнародної науково-практичної інтернет-конференції (20-22 листопада 2019 р., Київ). С. 215-218.

35. Маслак О. І., Квятковська Л. А. Основні етапи оцінювання стратегічного потенціалу підприємств: монографія. Регіональна економіка. 2012. №1. С. 91-97.

36. Микуланинець С. І. Застосування PEST, SNW ТА SWOT-аналізів при розробці стратегії розвитку підприємств. *Сучасні тенденції розвитку науки й освіти в умовах поглиблення євроінтеграційних процесів*: Збірник тез доповідей за матеріалами VI Всеукраїнської науково-практичної конференції. (13-14 травня2021 року, Мукачево). С. 450-452.

37. Мікловда В. П., Матриця компетенцій як інструмент стратегічного управління. *Науковий вісник Ужгородського університету. Серія «Економіка»*. 2018. № 1 (51). С. 19-22.

38. Мінцберг Г. Зліт та падіння стратегічного планування. К.: Вид-во Олексія Капусти. 2008. 389 с.

39. Міщирікова А. К. Стратегічне планування на підприємстві. *Управління розвитком*. 2014. №. 13. С. 60-62.

40. Мулик Т. О., Григораш М. В. Діагностика підприємства під часфінансової кризи як складник антикризової політики. *Бізнес-навігатор*. 2018. Вип.5. С. 160-163.

41. Мусієнко В. Д., Богдан М. М. Теоретичні засади впливу стратегічного потенціалу на вартість підприємства. *Формування ринкових відносин в Україні*. 2018. №3. С. 89-93.

42. Надейко М. Антикризове управління в системі забезпечення економічної безпеки підприємства. *Інноваційний розвиток та безпека підприємства в умовах*

неоіндустріального суспільства: матеріали Міжнар. наук.-практ. конф. (25 жовт. 2018 р., Луцьк). С. 127−129.

43. Никончук С. В., Анісімова О. М. Стратегічне планування як засіб досягнення цілей підприємства. *Прикладні аспекти сучасних міждисциплінарних досліджень*. 2021. С. 36-38.

44. Омельченко А. І. Динамічний збалансований підхід до управління економічним розвитком підприємства. *Сучасні підходи до управління підприємством*. 2020. №. 5. С. 98-106.

45. Остапчук О., Кравчик Ю. Моделювання системи збалансованих критеріїв управління бізнес-процесами. *Innovation and Sustainability*. 2022. №. 4. С. 79-86.

46. Паламаренко Я. В. Сучасні підходи до оцінювання рівня стратегічного розвитку підприємства. *Ефективна економіка*. 2020. № 5. URL: http://repository.vsau.org/getfile.php/24979.pdf.

47. Подлужна Н. О., Петченко М. В., Якушев О. В. Виклики трансформації антикризового управління підприємствами в сучасних умовах. *Збірник наукових праць Черкаського державного технологічного університету. Серія: Економічні науки*. 2020. № 57. С. 104-109.

48. Потенціал та розвиток підприємства: монографія / А. Л. Сабадирьова, О. М. Бабій, Т. В. Куклінова. О.: ОНЕУ, 2013. 343 с.

49. Прокопишин О. С. Система антикризового управління як підґрунтя попередження кризових явищ на підприємствах. *Інвестиції: практика та досвід*. 2021. № 9. С. 40-45.

50. Реінжиніринг бізнес-процесів – необхідність в умовах динамічного ринку. URL: http://www.management.web-standart.net/articles/61/

51. Россошанська О. В. Стратегічний потенціал як фактор економічної безпеки соціально економічних систем в контексті конвергенції економіки знань та цифрової економіки. *Управління проектами та розвиток виробництва*. 2019. №2 (70). С. 97-112.

52. Свидрук І. Передумови стратегічного планування інноваційного розвитку підприємств. *Вісник Економіки*. 2020. №. 2. С. 24-35.

53. Свистович М. Б. Сутність та основні поняття стратегічного планування. *Державне управління: теорія та практика*. 2013. № 2. С. 37-43.

54. Скотт А. Стратегічний менеджмент: навч. пос. SP-A3-UA, 2013. 80 с.

55. Стамат В. М. Стратегічний аналіз як етап стратегічного підходу до управління підприємством. *Глобальні принципи фінансового, облікового та аналітичного забезпечення аграрного сектора економіки*: матеріали Міжнар. наук.-практ. конф. (8- 9 листопада 2018 р. Вип. 1, Харків). С. 305-308.

56. Стратегічний менеджмент: навч. посіб. / М. П. Бутко, М. Ю. Дітковська, С. М. Задорожна та ін. / за заг. ред. Бутка М. П. Київ: «Центр учбової літератури», 2016. 376 с.

57. Сумець О. М. Стратегічний менеджмент: підручн. Харків : ХНУВС, 2021. 208 с.

58. Сурженко Н. В. Роль менеджменту в інноваційній діяльності підприємства. *Збірник наукових праць Таврійського державного агротехнологічного університету імені Дмитра Моторного (економічні науки)*. 2020. № 2 (42). С. 105-110.

59. Тарасюк Г. М, Донець О. А., Горшкова Л. О. Стратегічні карти показників як інструмент управлінської практики. *Економіка, управління та адміністрування*. 2020. № 1 (91). С. 75-80.

60. Тєшева Л. В., Кравченко П. О. Визначення поняття кризового явища на підприємстві. *Сучасні підходи до ефективного використання потенціалу економіки*: матеріали III Міжнародної науково-практичної конференції (м. Запоріжжя, 19 жовтня 2019 року). С. 102-105.

61. Ткаченко А. М., Колесник Е. О. Методи оцінки конкурентоспроможності підприємства. *Науковий вісник ПУЕТ. Серія «Економічні науки».* 2020. №. 4 (95). С. 14-21.

62. Толюпа Н.В. Збалансована система показників як ефективний інструмент управління. *Економіка та держава*. 2009. № 4. С. 65–66.

63. Управління бізнес-процесами на підприємстві. URL: www.viem.edu.ua/konf/art.php?id=0151.

64. Шапурова О.О. Систематизація методологічних аспектів оцінки внутрішнього та зовнішнього середовища сукупного економічного потенціалу підприємства. *Інвестиції: практика та досвід*. 2013. № 23. С. 41–47.

65. Шершньова З.С. Стратегічне управління: підручн. Київ. 2004. 699 с.

66. Шишмарьова Л. О., Шишмарьова К. В. Стратегічне планування у системі стратегічного управління підприємством. *Науковий вісник Херсонського державного університету. Сеія «Економічні науки».* 2014. №. 8 (4). С. 135-138.

67. Якушева О. В., Чеснова М. К. Особливості побудови графоаналітичної моделі потенціалу підприємства. *Теорія і практика сучасної економіки:* матеріали XIX Міжнародної науково-практичної конференції (19 жовтня 2018 р., Черкаси). С. 152-154.

68. Яремко А. Д. Стратегічна і тактична платформи адаптивного управління антикризовим потенціалом підприємств. *Проблеми системного підходу в економіці*. 2019. № 1 (2). С. 145-153.

69. Balanced Scorecard в Україні. URL: www.bsc.org.ua

70. Carter C. (2013) The age of strategy: strategy, organizations and society. *Business History*. vol. 55. № 7. pp. 1047–1057.

71. International scientific conference ”Innovation potential: state, cluster, enterprise” : december 27th, 2019 : Lisbon, Portugal : proceedings of the conference. — Riga : Baltija Publishing, 2019. VI, 119 c.

72. John Lai a, Nicole J. Olynk Widmarb, Michael A. Gundersonb, David A. Widmarc, and David L. Ortegad (2018) Prioritization of farm success factors by commercial farm managers. International Food and Agribusiness Management Review. Vol. 21, № 6. pp. 817-832.

73. Mackay D., Zundel M. (2016) Recovering the divide: a review of strategy and tactics in business and management. *International Journal of Management Reviews.* vol. 19. № 2. pp. 175–194.

74. Williamson P. J. (1991) Supplier strategy and customer responsiveness: managing the links. *Business Strategy Review*. vol. 2. № 2. pp. 75–90.

ДОДАТКИ

Додаток А

Зведений баланс (Звіт про фінансовий стан) ПрАТ «ФК «ШАХТАР»

Актив	Код рядка	2019	2020	2021
I. Необоротні активи				
Нематеріальні активи:	1000	2842510	3091696	3885765
первісна вартість	1001	42057548	78335396	79183768
накопичена амортизація	1002	39215038	75243700	75298003
Незавершені капітальні інвестиції	1005			
Основні засоби:	1010	41248	37410	43327
первісна вартість	1011	260266	261548	285793
знос	1012	219018	224138	242466
Довгострокові біологічні активи	1020			
Довгострокова дебіторська заборгованість	1040	16519	4054	3891
Інші необоротні активи	1090	21176	15360	14022
Усього за розділом I	**1095**	**2921453**	**3148520**	**3947005**
II. Оборотні активи				
Запаси:	1100	1139	986	809
у тому числі готова продукція	1103			
Поточні біологічні активи	1110			
Дебіторська заборгованість за товари, роботи, послуги	1125	57987	95870	97641
Дебіторська заборгованість за розрахунками за виданими авансами	1130	19262	17074	15601
з бюджетом	1135	6505	12613	13044
Дебіторська заборгованість за розрахунками з нарахованих доходів	1140	86	35	31
Інша поточна дебіторська заборгованість	1155	7891	4376	4091
Поточні фінансові інвестиції	1160			
Гроші та їх еквіваленти	1165	104469	59269	47901
Витрати майбутніх періодів	1170			
Інші оборотні активи	1190		110	114
Усього за розділом II	**1195**	**197339**	**190333**	**179232**
III. Необоротні активи, утримувані для продажу, та групи вибуття	**1200**			
Баланс	**1300**	**3118792**	**3338853**	**4126237**

Продовження додатку А

Пасив	Код рядка	2019	2020	2021
I. Власний капітал				
Зареєстрований (пайовий) капітал	1400	2700000	2700000	2700000
Капітал у дооцінках	1405	3831368	4936969	3960930
Резервний капітал	1415			
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	1420	-3527875	-4710263	-5188799
Неоплачений капітал	1425			
Усього за розділом I	**1495**	**3003493**	**2926706**	**1472132**
II. Довгострокові зобов'язання, цільове фінансування та забезпечення	**1595**	**13793**	**12718**	**11561**
III. Поточні зобов'язання				
Короткострокові кредити банків	1600			
Поточна кредиторська заборгованість за:				
довгостроковими зобов'язаннями	1610	9138	5249	4231
товари, роботи, послуги	1615	43680	70987	75689
розрахунками з бюджетом	1620	3253	826	709
у тому числі з податку на прибуток	1621			
розрахунками зі страхування	1625	351	398	402
розрахунками з оплати праці	1630	4520	6180	6463
Поточна кредиторська заборгованість за одержаними авансами	1635		13167	14305
Поточні зобов'язання	1660	40297	49030	68983
Інші поточні зобов'язання	1690	267	253592	2471763
Усього за розділом III	**1695**	**101506**	**399429**	**2642545**
IV. Зобов'язання, пов'язані з необоротними активами, утримуваними для продажу, та групами вибуття	**1700**			
Баланс	**1900**	**3118792**	**3338853**	**4126237**

Додаток Б

Зведений Звіт про фінансові результати (Звіт про сукупний дохід)

ПрАТ «ФК «ШАХТАР»

Стаття	Код рядка	2019	2020	2021
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	2000	1244		1607
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	2050	1184		1529
Валовий прибуток	**2090**	**60**	**0**	**78**
Інші операційні доходи	2120	2971056	2069636	2303091
Адміністративні витрати	2130	2856233	3157714	2586168
Витрати на збут	2150	21199	25863	23882
Інші операційні витрати	2180	351794	185132	170321
Фінансовий результат від операційної діяльності				
прибуток	**2190**			
збиток	**2195**	**258110**	**1299073**	**477203**
Інші фінансові доходи	2220	5979	6525	8309
Інші доходи	2240	59	9	812
Фінансові витрати	2250	11267	8057	7127
Інші витрати	2270	12119	4581	3327
Фінансовий результат до оподаткування	2290			
збиток	**2295**	**275458**	**1305177**	**478536**
Податок на прибуток	**2300**			
Чистий прибуток	**2350**			
збиток	**2355**	**275458**	**1305177**	**478536**

Додаток В

Інтервали оцінок для показників фінансового стану оцінюваної компанії

Абсолютна ліквідність	Значення	<0,03	0,03-0,06	0,06-0,09	0,09-0,12	0,12-0,15	0,15-0,18	0,18-0,22	0,22-0,05	0,25-0,35	>0,35
	Оцінка	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Поточна ліквідність	Значення	<0,5	0,5-0,6	0,6-0,7	0,7-0,8	0,8-0,9	0,9-1,0	1,1-1,2	1,2-1,3	1,3-1,4	>1,5
	Оцінка	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Коефіцієнт покриття	Значення	<1	1,0-1,2	1,2-1,4	1,4-1,6	1,6-1,8	1,8-2,0	2,0-2,2	2,2-2,4	2,4-2,6	>2,6
	Оцінка	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Фінансова автономія	Значення	<0,3	0,3-0,35	0,35-0,4	04-0,45	0,45-0,5	0,5-0,55	0,55-0,6	0,6-0,65	0,65-0,7	>0,7
	Оцінка	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Рентабельність активів, %	Значення	<5	5-8	8-12	12-15	15-18	18-22	22-25	25-28	28-35	>35
	Оцінка	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Рентабельність обороту, %	Значення	<0	1-2	3-4	5-6	6-7	7-8	8-10	10-12	12-15	>15
	Оцінка	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Рентабельність власного капіталу, %	Значення	<5	5-8	8-12	12-15	15-18	18-22	22-25	25-28	28-35	>35
	Оцінка	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10

* (умовно, для значення коефіцієнту абсолютної ліквідності контрагенту менше 0,03 оцінка становить “0”, від 0,03 до 0,06 оцінка дорівнює “1”, від 0,06 до 0,09 оцінка становить “2”, ..., 0,35 і більше - оцінка дорівнює “10”).

Додаток Г

Бюджет заходів щодо формування стратегічного потенціалу

ПрАТ «ФК «ШАХТАР»

Найменування інструменту	Опис	Вартість, грн.	Виконавці
1	2	3	4
ATL			
1. Колаборація з блогерами	Термін – 10 міс Тематичні відеороліки/промо до заходів/спортивних подій, челенджі (1 місцевий блогер в місяць + 1 топ за рік) Місцеві – безкоштовно, Євген Савин (@sava9) – 200 тис. грн. Дозвільна колаборація Серго (@sergo_artemka) - 100 тис. грн.	300000	Євген Савин (@sava9) Артем Калайджан (@sergo_artemka)
2. Реклама в Інтернеті	Термін – 10 міс. Щомісячно в середньому 4 промо + бюджет на Таргет Щомісячно на усі майданчики 50 тис. грн.	500000	Працівники
3. Зовнішня реклама	Термін – 10 міс. Розміщення промо до матчів по місту за тиждень до матча В середньому в 8 точках по місту 2 раза на місяць	600000	Горизонт АДВ
4. Участь форумах /виступи	Термін – 6 міс. Участь керівників в якості спікерів на бізнес форумах/ виступи в університетах Виступ футболістів/ тренера в університетах, школах	-	Працівники, керівники, футболісти
BTL			
1. Залучення до активності	Термін – 10 міс. Організація конкурсів та розіграшів в соціальних мережах Організація конкурсів та розіграшів в ТЦ та місцях з високим трафіком – 25 тис. грн. * 5 (1 раз на 2 міс.) Челенджі в соціальних мережах з відміткою профілю, приз – день з футболістами	800000	Івент агентство «Реінфо» Працівники
2. Подієвий маркетинг	Термін – 12 міс. Щомісячно Організація благодійних заходів Організація спортивних заходів для дітей/дорослих Оренда поля на людину в середньому 100 грн. 150 учасників судді На 10 годин кожний захід Організація конкурсів на кращий малюнок із розміщенням в промо матеріалах матча на білбордах та в родинному секторі	1000000	Працівники

Продовження додатку Г

1	2	3	4
3. Семплінг	Термін – 10 міс. Роздача безкоштовних квитків на матч дитячим спортивним школам, навчальним закладам, армії та дитячим будинкам для збільшення загальної відвідуваності	-	Працівники
4. Ретаргетинг	Термін – 2 міс. Встановлення wi-fi в зоні фудкорта для отримання інформації про потреби відвідувачів стадіону. Тест перші 2 міс. З подальшим використанням даних – 8 міс.	15000	Працівники
Нестандартні інструменти			
1. Стимулю-вання збуту заохоченням	Термін – 11 міс. При покупці мерча випадковий покупець отримує подарунок у вигляді квитка/абонементу на матч	-	Працівники
2. Захід на стадіоні, при купівлі квитка	Термін – 4 міс. Організація семінарів зі спортивного менеджменту/спортивної медицини тощо перед футбольним матчем, при цьому, право відвідати захід має право лише володар квитка на матч. VIP сектор 25 тис. грн. * 4	100000	Івент агентство «Реінфо» Працівники
3. Іміджевий хайп-маркетинг	Термін – 12 міс. Провокаційне ведення соціальних мереж, особливо Twitter, Facebook, Instagram	-	Працівники
4. Ембієнт маркетинг	Термін – 12 міс. Розміщення креативних інсталяцій по місту для підвищення впізнаваності футбольного клубу Лавочки, тенти для закриття будівництв, стікери, арт-об’єкти	300000	РА «Портал-Сіті»
РАЗОМ		3615000	

Додаток Д

Класифікація ключових показників результату інтернет-маркетингу, як інструменту формування стратегічного потенціалу

KPI	Показники
Якість трафіка	Показники конверсії, відсоток виходів після пошуку, показник «відмов», нові відвідування, середній час знаходження на сайті, середня кількість переглянутих користувачем сторінок, кількість переглянутих товарів/послуг перед покупкою (все – Google Analytics); розрахунок вартості «натискань»; конверсія (учасники конкурсів та акцій – покупці, трафік – звернення, відвідувач із розсилки – покупець тощо)
Відвідуваність	Абсолютна динаміка; рекламний трафік; нерекламний трафік; цільове абсолютне значення; динаміка щодо конкурентів; динаміка щодо тенденцій ринку; пошуковий трафік (відео, картинки та інше)
Імідж	Кількість позитивних відгуків/статей/іншого у пошуковій системі (перші запити); співвідношення негативної інформації до нейтральної та позитивної та її кількість; згадування послуг/товарів та бренду у пошукових запитах (і їх якісна складова); кількість запитів з боку засобів масової інформації (статті, коментарі, інтерв'ю та інше)
Консалтинг	Кількість рекомендацій щодо: доопрацювання програми та сайту, цінової політики, розробки та коригування маркетингової стратегії, розміщення та розробки матеріалів
Зворотній зв'язок	Кількість повторних продажів та їх співвідношення з абсолютним числом продажів; об'єм продажу; кількість звернень по всіх каналах комунікацій
Контент	Кількість розміщених прес-релізів статей та іншого; кількість прийнятих участі у тендерах; кількість проведених аудитів у різних напрямках; кількість проведених конкурсів, розсилок, акцій, квестів та іншого

Додаток Е

Показники класифікації показників, які використовуються для оцінки ефективності інтернет маркетингу, як інструменту формування стратегічного потенціалу клубу

Економічна ефективність		Комунікаційна ефективність	
Найменування	*Маркер*	*Найменування*	*Маркер*
Число продаж	EE5	Кількість «кліків»	KE3
Ціна за «клік»	EE11	Кількість переглядів	KE7
Прибуток за клік зі 1000 показів	EE7	Шлях на сайті	KE10
Оплата реклами при купівлі товару / послуги	EE8	Частота відвідувань	KE14
Оплата реклами при купівлі конкретного товару /послуги	EE9	Кількість показів	KE1
Ціна за 1 «унікальне відвідування»	EE10	Кількість унікальних відвідувачів	KE5
Середня вартість покупки	EE13	Кількість відвідувань	KE6
Кількість замовлень	EE4	Кількість унікальних показів	KE2
Число взаємодій	EE2	Кількість унікальних кліків	KE4
Число клієнтів	EE3	Кількість взаємодій	KE8
Вартість реклами	EE1	Показник клікабельності	KE11
Обсяг продаж	EE6	Географія відвідувачів	KE9
Середня кількість продаж на клієнта	EE14	Глибина переглядів	KE13
Частота замовлень	EE12	Частота кліків	KE12

Додаток Ж

Рекомендовані інструменти та заходи щодо формування стратегічного потенціалу ПрАТ «ФК «ШАХТАР»

Найменування інструменту	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
ATL												
1. Колаборація з блогерами	Челеджі, інтерв'ю, лайфстайл											
2. Реклама в Інтернеті	Згадування, промо, формування інфопривідів											
3. Зовнішня реклама	Промо											
4. Участь у форумах /виступи	Участь керівників та футболістів у вигляді спікерів											
BTL												
1. Залучення до активності	Конкурси, заходи на стадіоні та поза ним											
2. Подієвий маркетинг	Організація дитячих спортивних змагань, благодійність, соціальні заходи											
3. Семплінг	Залучення армії, дитячих шкіл, університетів, лікарень, дитячих будинків											
4. Ретаргетинг	Створення точки wi-fi на фудкортіз наступним вивченням споживачів відвідувачів стадіону (липень)											
Нестандартні інструменти												
1. Стимулювання збуту заохоченням	Мерч + квиток											
2. Захід на стадіоні, при купівлі квитка	Організація безкоштовних семінарів (лекцій) для придбавших квиток											
3. Іміджевий хайп-маркетинг	Активне ведення соціальних мереж											
4. Ембієнт маркетинг	Креатив в місті з метою підвищення впізнаваності лого «Шахтар»											

Додаток И

Календар комунікаційної активності для формування стратегічного потенціалу ПрАТ «ФК «ШАХТАР»

Найменування інструменту	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13
ATL												
1. Колаборація з блогерами	5 міс.							5 міс.				
2. Реклама в Інтернеті	5 міс.							5 міс.				
3. Зовнішня реклама	5міс.							5 міс.				
4. Участь форумах /виступи				6 міс.								
BTL												
1. Залучення до активності	5міс							5міс				
2. Подієвий маркетинг	12 міс.											
3. Семплінг	5міс							5міс				
4. Ретаргетинг	5міс							5міс				
Нестандартні інструменти												
1. Стимулювання збуту заохоченням	5 міс.						6 міс.					
2. Захід на стадіоні, при купівлі квитка		1 міс.			1 міс.			1 міс.			1 міс.	
3. Іміджевий хайп-маркетинг	12 міс.											
4. Ембієнт маркетинг	12 міс.											

Додаток К

Рекомендована система показників оцінки комунікаційної та економічної ефективності базових методів інтернет-маркетингу при формуванні стратегічного потенціалу ПрАТ «ФК «ШАХТАР»

Метод	Задача	Показники комунікаційної ефективності	Показники економічної ефективності
1	2	3	4
Партнерський маркетинг	1. Збільшення продаж 2. Вибудовування позитивних взаємин із партнерами та спонсорами	1. КЕ8 2. КЕ13, КЕ14	1. ЕЕ4 – ЕЕ6 2. ЕЕ14
	3. Отримання цільового трафіку клієнтів бізнес-виробника	3. КЕ3, КЕ4, КЕ7, КЕ8, КЕ10, КЕ13	3. ЕЕ2, ЕЕ3, ЕЕ5
E-mail маркетинг	1. Підвищення лояльності споживачів 2. Розширення бази споживачів 3. Зменшення комунікаційних витрат 4. Додаткові продажі «своїм» клієнтам	1. КЕ13 2. КЕ9 3. КЕ3 4. КЕ3, КЕ8	1. ЕЕ4, ЕЕ5 2. ЕЕ3 3. ЕЕ1 4. ЕЕ3, ЕЕ4, ЕЕ6
Пошуковий маркетинг	1. Збільшення продаж 2. Геотаргетинг 3. Збільшення кількості відвідувачів сайту 4. Точне влучення в ЦА	1. КЕ8 2. КЕ9 3. КЕ5, КЕ6, КЕ13, КЕ14 4. КЕ3, КЕ4, КЕ7, КЕ8, КЕ11	1. ЕЕ4 – ЕЕ6 2. ЕЕ3, ЕЕ14 3. ЕЕ2 – ЕЕ5 4. ЕЕ3 – ЕЕ6, ЕЕ12, ЕЕ14
Медійний маркетинг	1. Формування попиту 2. Інформування про продукт / послугу 3. Підвищення впізнаваності бренду	1. КЕ3, КЕ4, КЕ11 2. КЕ1 – КЕ4 3. КЕ1, КЕ2	1. ЕЕ8, ЕЕ9 2. ЕЕ1, ЕЕ7 3. ЕЕ8, ЕЕ9, ЕЕ11
Вірусний маркетинг	1. Стимулювання продаж 2. Підвищення впізнаваності бренду 3. BTL-акції 4. Налагодження позитивних взаємин з ЦА	1. КЕ8, КЕ10, КЕ13 2. КЕ3, КЕ4, КЕ8, КЕ12, КЕ13 3. КЕ1 – КЕ8 4. КЕ8	1. ЕЕ1 2. ЕЕ8 – ЕЕ10 3. ЕЕ1 4. ЕЕ1
Маркетинг в соціальних мережах	1. Збільшення відвідуваності сайту 2. Тестування продуктів 3. Збільшення лояльності ЦА 4. Збільшення впізнаваності бренду 5. Прямий контакт із споживачами	1. КЕ4, КЕ6, КЕ7, КЕ10 2. КЕ12 – КЕ13 3. КЕ3, КЕ12 – КЕ14 4. КЕ3, КЕ4, КЕ8, КЕ12 – КЕ14 5. КЕ3, КЕ4, КЕ6, КЕ8	1. ЕЕ2, ЕЕ3, ЕЕ7, ЕЕ11 2. ЕЕ1 3. ЕЕ4 – ЕЕ6 4. ЕЕ8 – ЕЕ10 5. ЕЕ8 – ЕЕ11