

119
21.12.2023

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ДЕРЖАВНИЙ УНІВЕРСИТЕТ «ЖИТОМИРСЬКА ПОЛІТЕХНІКА»

ФАКУЛЬТЕТ БІЗНЕСУ ТА СФЕРИ ОБСЛУГОВУВАННЯ

КАФЕДРА МЕНЕДЖМЕНТУ, БІЗНЕСУ ТА МАРКЕТИНГОВИХ
ТЕХНОЛОГІЙ



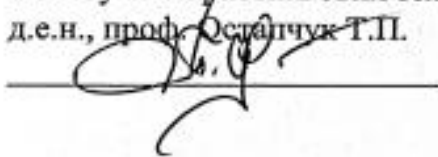
АНТОНІЮК Дмитро Вячеславович
(студент групи МОМ-23)

МАГІСТЕРСЬКА КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

ФОРМУВАННЯ СТРАТЕГІЇ РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМСТВА ТА ЇЇ ОБҐРУНТУВАННЯ

(представлена на здобуття ступеня вищої освіти «магістр»
галузі знань 07 «Управління та адміністрування» спеціальності
073 «Менеджмент»)

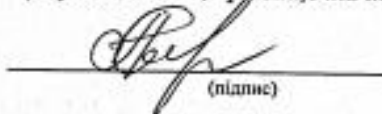
Допущено до захисту
протокол № 8
від 23.11.2023
зав. кафедри менеджменту,
бізнесу та маркетингових технологій
д.е.н., проф. Остапчук Т.П.



Керівник роботи:

к.е.н., доц. Сотник А.А.

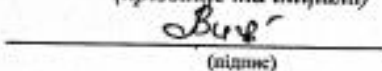
(наукове звання, прізвище та ініціали)


(підпис)

Рецензент

к.е.н., доц. Виговський В.Г.

(прізвище та ініціали)


(підпис)

Житомир, 2023

Анотація

Антонюк Д.В. Формування стратегії розвитку підприємства та її обґрунтування. Рукопис.

Магістерська кваліфікаційна робота представлена на здобуття ступеня вищої освіти «магістр», галузі знань 07 «Управління та адміністрування» спеціальності 073 «Менеджмент». Державний університет «Житомирська політехніка», Житомир, 2023.

У магістерській кваліфікаційній роботі досліджено механізм формування стратегії розвитку підприємства. Надано практичні рекомендації з формування стратегії розвитку підприємства.

Ключові слова: стратегічне управління, стратегія, стратегія розвитку, стратегічні цілі, конкурентоспроможність, конкуренція, стратегічний план, конкурентна перевага.

Annotation

Antonyuk D.V. Formation of the company's development strategy and its justification. Manuscript.

The master's qualification work is presented for obtaining the degree of higher education «master», field of knowledge 07 «Management and administration» specialty 073 «Management». Zhytomyr Polytechnic State University, Zhytomyr, 2023.

The mechanism of formation of the company's development strategy was investigated in the master's thesis. Practical recommendations on the formation of the company's development strategy are given.

Key words: strategic management, strategy, development strategy, strategic goals, competitiveness, competition, strategic plan, competitive advantage.

ЗМІСТ

ВСТУП	3
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ФОРМУВАННЯ СТРАТЕГІЇ РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМСТВА	7
1.1. Поняття та класифікація стратегії розвитку підприємства	7
1.2. Система формування стратегії розвитку підприємства	25
1.3. Методичні засади оцінки ефективності стратегії розвитку підприємства	41
1.4. Інформаційне забезпечення відносин у сфері стратегічного розвитку підприємства	57
Висновки до розділу 1	61
РОЗДІЛ 2. АНАЛІТИЧНА ОЦІНКА СИСТЕМИ СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ ТОВ «КУЗНЕЦОВСЬКИЙ ХЛІБОЗАВОД»	64
2.1. Організаційно-управлінський аналіз діяльності підприємства	64
2.2. Діагностика фінансово-економічного стану ТОВ «Кузнецовський хлібозавод»	71
2.3. Оцінка впливу факторів зовнішнього та внутрішнього середовища підприємства ТОВ «Кузнецовський хлібозавод»	79
Висновки до розділу 2	91
РОЗДІЛ 3. ФОРМУВАННЯ СТРАТЕГІЇ РОЗВИТКУ ТОВ «КУЗНЕЦОВСЬКИЙ ХЛІБОЗАВОД»	93
3.1. Напрями удосконалення стратегічного управління під час кризових явищ у бізнесі	93
3.2. Формування стратегії розвитку ТОВ «Кузнецовський хлібозавод»	101
3.3. Оцінка ефективності запропонованих заходів	121
Висновки до розділу 3	131
ВИСНОВКИ	133
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	137
ДОДАТКИ	147

ВСТУП

Актуальність теми дослідження. Виживання вітчизняних підприємств нерозривно пов'язано із їх здатністю адаптуватися до зміни зовнішніх умов. Військова агресія російської федерації проти України стала причиною зміни світоустрою, руйнації усталених зв'язків та порядків. Окреслені процеси вплинули і на основні стратегічні процеси, що проявляється у перегляді існуючих правил, бізнес-моделей, логістичних маршрутів, переосмисленні розроблених стратегій та візій розвитку. Ослаблена війною вітчизняна промисловість потребує глибоких реформаційних заходів, які сприятимуть не тільки відновленню зруйнованих активів, але й створить підґрунтя для подальшого її розвитку.

Головним чинником забезпечення стійкості підприємств у змінних внутрішніх та глобалізаційних умовах є обґрунтована стратегія розвитку. Стратегія розвитку підприємства повинна передбачати забезпечення не лише існування підприємства та збереження його позицій на ринку, а й більш ефективне використання матеріальних, трудових та фінансових ресурсів, оптимізацію асортименту продукції чи послуг, максимальну віддачу вкладеного капіталу та задоволення потреб споживачів. Стратегія розвитку підприємства має враховувати можливі негативні ситуації та передбачати розробку заходів їх нейтралізації, щоб забезпечити адаптацію до нових умов. За таких умов для українських підприємств актуалізується питання не просто виживання в умовах війни, а й розробка та реалізація стратегії подальшого повоєнного відтворення та розвитку в умовах глобалізації.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Проблема розробки стратегії розвитку промислових підприємств була предметом дослідження багатьох вітчизняних та зарубіжних вчених, зокрема: М. Альберта, О. Градова, Р. Захарчина, А. Золотаревського, О. Кузьмака, В. Македона, А. Мескона, М. Портера, Ж. Шандезона, Ф. Хедоурі та багатьох інших науковців. Але попри чисельність праць, на нашу думку, не знайдено єдиного

визначення та класифікації даного поняття, саме тому вибрано цю тему для глибшого аналізу понять і виокремлення загальної спільної думки наявних робіт.

Зазначене обумовило вибір теми, постановку мети та завдань магістерської кваліфікаційної роботи. Обрана тема повністю відповідає проблемам напряму підготовки за спеціальністю 073 «Менеджмент».

Метою магістерської кваліфікаційної роботи є узагальнення та подальший розвиток теоретико-методичних засад формування стратегії розвитку підприємства та її обґрунтування на базі ТОВ «Кузнецовський хлібозавод». Поставлена мета обумовила вирішення наступних **завдань**:

- узагальнити поняття та класифікацію стратегії розвитку підприємства;
- охарактеризувати систему формування стратегії розвитку підприємства;
- охарактеризувати методичні засади оцінки ефективності стратегії розвитку підприємства;
- надати інформаційне забезпечення відносин у сфері стратегічного розвитку підприємства;
- провести організаційно-управлінський аналіз діяльності підприємства;
- здійснити діагностику фінансово-економічного стану ТОВ «Кузнецовський хлібозавод»;
- оцінити вплив факторів зовнішнього та внутрішнього середовища підприємства ТОВ «Кузнецовський хлібозавод»;
- навести напрями удосконалення стратегічного управління під час кризових явищ у бізнесі;
- запропонувати формування стратегії розвитку ТОВ «Кузнецовський хлібозавод»;
- оцінити ефективність запропонованих заходів.

Об’єктом дослідження у магістерській кваліфікаційній роботі виступає процес формування стратегії розвитку підприємства.

Предметом – теоретичні, методичні та прикладні засади підвищення ефективності формування стратегії розвитку підприємства.

Методи дослідження. Теоретичною та методологічною основою дослідження є діалектичний метод пізнання, системний підхід до вивчення економічних явищ і процесів, основні положення економічної теорії, наукові праці провідних вітчизняних і зарубіжних учених. Зі спеціальних методів дослідження у роботі використані такі: абстрактно-логічний, економіко-математичний, графічний, монографічний, статистико-економічний, зокрема, його прийоми групування і зведення, системного аналізу і синтезу тощо.

Інформаційну базу дослідження склали нормативно-правові акти різних рівнів, дані фінансової звітності дослідженого підприємства, наукові праці вітчизняних і зарубіжних учених, результати узагальнення особистих спостережень автора.

Наукова новизна роботи полягає в подальшому розвитку теоретико-методичних засад формування стратегії розвитку підприємств та обґрунтування її застосування. Зокрема, це знайшло своє відображення у наступному:

набуло подальшого розвитку визначення стратегічних напрямів розвитку підприємства на основі диверсифікації виробництва та стратегії лідерства у витратах.

Практичне значення одержаних результатів полягає у обґрунтуванні найбільш перспективних напрямків стратегії розвитку підприємства. Визначено економічний ефект від реалізації запропонованих заходів.

За результатами дослідження опубліковано:

Антонюк Д.В. Формування стратегії розвитку підприємства. Тези Всеукраїнської науково-практичної on-line конференції здобувачів вищої освіти і молодих учених, присвяченої Дню науки (15–19 травня 2023 року). Житомир, ДУ «Житомирська політехніка». С. 349.

Апробація результатів дослідження. Результати дослідження було апробовано під час участі в наступних наукових конференціях: Всеукраїнська науково-практична on-line конференція здобувачів вищої освіти і молодих учених, присвяченої Дню науки (15–19 травня 2023 року).

Структура та обсяг магістерської кваліфікаційної роботи. Магістерська кваліфікаційна робота складається зі вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних літературних джерел, додатків. Основний зміст роботи викладено на 146 сторінках друкованого тексту. Робота містить 31 таблицю та 15 рисунків. Список використаних джерел налічує 84 найменування. Робота містить 4 додатки.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ФОРМУВАННЯ СТРАТЕГІЇ РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМСТВА

1.1. Поняття та класифікація стратегії розвитку підприємства

Розвиток стратегічного управління підприємствами в умовах воєнного стану може бути складним завданням. Для розробки стратегічного плану управління підприємствами в умовах воєнного стану важливо розуміти політичне та економічне середовище, в якому вони працюють. Це може передбачати оцінку рівня ризику, пов'язаного з режимом воєнного стану, а також визначення можливостей і загроз, які можуть виникнути в результаті кризи. Одним із ключових моментів при розробці плану стратегічного управління в умовах воєнного стану є необхідність гнучкості. Бізнесу може знадобитися швидко адаптуватися до мінливих обставин, а також скоригувати свої стратегії у відповідь на нові правила або ринкові умови.

Стратегічний розвиток підприємств може бути складним через різні фактори, такі як обмеженість ресурсів, невизначеність, посилення регулювання, комунікаційні проблеми, проблеми безпеки та шкода для репутації. Однак підприємства здатні подолати ці виклики, застосовуючи проактивні й адаптивні стратегії, які зосереджені на інноваціях, партнерстві, дотриманні законодавства, ефективній комунікації, моніторингу та розбудові довіри зі стейкхолдерами. Запорукою успіху стратегічного розвитку підприємств є розробка чіткого та гнучкого стратегічного плану, який визначає ключові пріоритети та цілі, забезпечуючи при цьому гнучкість для адаптації до мінливих обставин. Підприємства також повинні зосередитися на інноваціях, побудові міцних партнерських відносин, дотриманні нормативних вимог, ефективній комунікації, а також моніторингу й адаптації своїх стратегій у разі потреби. Впроваджуючи ці стратегії, підприємства

спроможні подолати виклики стратегічного розвитку, зменшити ризики та створити нові можливості для зростання та конкурентоспроможності.

Аналіз наукових робіт дає змогу розглянути поняття стратегії з різних точок зору та проаналізувати наявні класифікаційні підходи. Розглядаючи та вивчаючи думки вчених щодо тлумачення поняття «стратегія», можемо зробити висновок, що не існує єдиного визначення, що б повністю характеризувало термін «стратегії» та давало повноту розуміння її значення.

Так, В.В. Македон називає стратегією «головний напрям діяльності підприємства, план, який розробляється керівництвом компанії у вигляді стратегічних цілей, завдань і напрямів діяльності підприємства для досягнення нею ефективних показників роботи і бажаного результату» [38].

Тобто поняття «стратегії» ототожнюється з планом зі стратегічних цілей, який покликаний привести бізнес до поставленої цілі. С.М. Клименко називає стратегією «довгостроковий, якісно визначений напрям розвитку підприємства, що стосується сфери, засобів і форми його діяльності, системи взаємостосунків усередині підприємства, а також його позиції в навколишньому середовищі, що приводить підприємство до визначених цілей» [30]. На думку автора, стратегія пов'язана з довгостроковим плануванням, глобальним напрямом руху бізнесу та його діяльності. Тобто із цих робіт можемо зробити висновок, що стратегія - рушійна сила; те, що має бути створено до початку діяльності і пов'язане з фундаментальними цілями діяльності та зародженням бізнесу.

Якщо розглянути поняття «стратегія» з іншого боку, то Ю.С. Погорелов називає стратегію процесом; автор говорить, що «стратегія - безупинний процес, що відбувається за штучно розробленою або природною програмою як зміна станів підприємства, кожен з яких є якісно іншим за попередній, через що у підприємства як у складної системи з'являються нові властивості, якості та характерні риси, розкриваються та можуть бути реалізовані нові можливості» [54]. Тобто він розкриває це поняття з погляду постійного процесу, який відбувається за заздалегідь створеним планом.

У роботі В.М. Кобєлева та Ю.В. Захарченко стратегія - «це постійно коректовані комплекси взаємопов'язаних заходів, спрямованих на досягнення цілей учасників процесу формування стратегії і забезпечення ефективного функціонування і розвитку підприємства в короткостроковій і довгостроковій перспективах» [31].

А. Томпсон і А. Стрікланд наполягають, що стратегія - це план підприємства, який починається з формування місії компанії, яка трансформується у цілі, котрі, своєю чергою, повинні підтримуватися завданнями, делегованими конкретним відповідальним особам [83]. Варто додати, що для забезпечення стабільності стратегія підприємства обов'язково повинна спиратися на конкурентну перевагу [64], тобто наш товар (послуга) повинен мати певні характеристики, які є кращими порівняно з конкурентами, при цьому такі конкурентні переваги повинні бути сформовані на базі принципів сталого розвитку [56].

Підсумовуючи, можемо відзначити, що стратегія - це план діяльності компанії, який повинен включати як довгострокові, так короткострокові цілі компанії, який побудовано на базі конкурентної переваги та який включає певний перелік завдань, здійснення яких необхідне для досягнення поставлених цілей.

Зазвичай поняття стратегії варто пов'язувати ще й із ризиком, оскільки будь-яка стратегія зароджується на етапі планування бізнесу та її подальший розвиток потребує інвестицій, а будь-які грошові вкладення - це завжди ризик, який варто враховувати. Поняття ризику пов'язане з мінливістю економічного середовища, похибками у розрахунках під час планування, неправильного розподілення ресурсів, прорахунку ризиків.

У наукових колах досі немає єдиного підходу до визначення сутності поняття «стратегія розвитку підприємства». Окремі вчені розглядають «стратегію розвитку» як спосіб досягнення цілей підприємства. Так, зокрема, Захарчин Р.М. зазначає, що «стратегія розвитку - є цілісним відображенням цілей і засобів економічного розвитку підприємства» [25].

Золотаревський А.В. вказує, що «стратегія розвитку - програма дій із досягнення стратегічної мети» [26], Кузьмак О.І. розглядає стратегію розвитку як «програму дій із досягнення стратегічної мети» [36].

Розгляд «стратегії» як плану, моделі чи програми дій характерний для Гончарова Ю., Лапчика Ю. [15], Македона В. [38], А. Мескона, М. Альберта та Ф. Хедоурі [40]. Прихильники такого підходу до розуміння «стратегії розвитку підприємства» розглядають її як детальний всебічний комплексний план, призначений для того, щоб забезпечити здійснення місії організації та досягнення її цілей [43].

Основними складовими стратегічного розвитку є: місія, ключові принципи, бачення, стратегія організації. Організаційний розвиток розглядається як «набір стратегій, цінностей, технологій, спрямованих на плановані зміни в організації.., з метою кращого узгодження можливостей організації та поточних і очікуваних вимог її оточення» [43, с. 195] (рис. 1.1).



Рис. 1.1. Основні складові стратегічного розвитку підприємства

Джерело [43]

Розгляд «стратегії» як сукупності певних правил та прийомів характерний для І. Ансоффа [1]. Автор під «стратегією розвитку підприємства розуміють набір правил для прийняття рішень, якими організація керується у своїй діяльності» [1]. Бачення «стратегії» як певної позиції на ринку та створення конкурентних переваг притаманне для М. Портера [55], З. Шершньова [78]. Автори стверджують, що стратегія - це конкретизована у певних показниках позиція в середовищі, якої дотримується підприємство, своєрідний погляд на внутрішнє і зовнішнє середовище і спроба знайти шляхи ефективного пристосування до зовнішніх, неконтрольованих фірмою факторів, а також проведення необхідних змін елементів та їхніх комбінацій внутрішнього середовища [79]. Прихильники останнього підходу акцентують увагу на необхідності при розробці стратегії розвитку підприємства врахування чинників зовнішнього та внутрішнього середовища підприємства.

Існуючі стратегії можуть бути згруповані разом в певні групи, але слід зазначити, що будь-яка стратегія, розроблена певною організацією, завжди буде мати індивідуальний характер, оскільки вона формується і реалізується під впливом багатьох факторів внутрішнього і зовнішнього середовища. Можна стверджувати, що дві абсолютно ідентичні стратегії не можуть існувати, так само, як не може бути двох абсолютно ідентичних людей. Проте, незважаючи на це, управління підприємства часто визначає загальні стратегії підприємств, надаючи їм конкретні найменування і характеризуючи їх на основі спільних ризиків, до яких вони призначаються. Таким чином, загальні характеристики корпоративних стратегій можна класифікувати в наступні групи:

І. Стратегії концентрованого зростання. До них відноситься:

- стратегія посилення позиції на ринку (при такій стратегії підприємство намагається присвоїти собі найкращі позиції з відомим продуктом на ринку);
- стратегія розвитку ринку (підприємство шукає інші частіше всього

нові ринки збуту для продукції, який вже себе зарекомендував на відомих ринках);

- стратегія розвитку продукту (на вже захоплених ринках відбувається покращення продукту за рахунок удосконалення, модифікації тощо).

II. Стратегії інтегрованого зростання. Основними з них є наступні:

- стратегія вертикальної інтеграції «зворотня» (передбачає, що виробнича організація інтегрує свою діяльність з організацією - постачальниками);

- стратегія вертикальної інтеграції «вперед» (виробнича організація інтегрує свою діяльність з компаніями збутової мережі);

- стратегія горизонтальної інтеграції (організація зливає свою діяльність з іншими компаніями, від яких дана організація не залежить).

III. Стратегії стабілізації. Під ними розуміють:

- стратегія захисту частки ринку;

- підтримки виробничого процесу;

- стратегія модернізації та модифікації продукції (спрямована вдосконалення продукту, його сутність регулярно доводиться до споживача сильною рекламною підтримкою та іншими маркетинговими заходами).

IV. Стратегії реструктуризації. Серед них застосовують наступні:

- стратегія зростання через придбання (полягає в тому, що підприємство купляє інші організації через набуття контрольних пакетів акцій компанії та іншими шляхами);

- стратегія продуктово-ринкового переформатування (ця стратегія підприємства плавно відходить від традиційної продукції і переходить до освоєння виробництва нових товарів);

- організаційних змін (передбачає зміну функціональної або виробничої структури управління та впровадження інших організаційно-технічних заходів) [78].

V. Стратегії диверсифікованого росту. З даних стратегій підприємства звернемо увагу на наступні:

- стратегія центрованої диверсифікації (при такій стратегії вже існуючий бізнес залишається фокусом підприємства, в той час як новий виникає на основі можливостей, вже доступних на ринку, існуючих технологій, і також залежить від інших сильних сторін підприємства.);

- стратегія конгломератної диверсифікації (у випадку вибору такої стратегії, підприємство розширює свою діяльність шляхом придбання продуктів, які раніше не були виготовлені і які є характерними для інших галузей промисловості);

- стратегія диверсифікації горизонтально (така стратегія включає пошук можливостей для зростання на існуючому ринку за рахунок нових продуктів, і вимагає нових технологій, які відрізняються від існуючих.).

VI. Стратегії скорочення. Виділяють чотири види основних стратегій скорочення бізнесу, серед них:

- стратегія скорочення витрат (така стратегія зумовлює скорочення витрат за рахунок спеціальних управлінських заходів, за період їх реалізації відносять до тимчасових);

- стратегія «збирання вершків» (в її розумінні організація демонструє відмову від погляду на підприємництво, як на довгострокову діяльність на своєму ринку і спрямована на швидку віддачу максимальної вигоди у найближчій перспективі);

- стратегія скорочення діяльності (така стратегія трактує, що підприємство зупиняє чи ліквідує один з власних підрозділів, продає майнові права власності по випуску конкретної продукції);

- стратегія ліквідації (є останнім етапом стратегії скорочення і використовується у випадках коли організація з різних причин не може продовжувати свою ефективну діяльність).

Ці групи стратегій не можуть бути розглянуті як повністю завершені, вони можуть бути доповнені іншими стратегіями і функціями розвитку [78].

Під впливом різних обставин зовнішнього і внутрішнього середовища відбувається впровадження стратегій скорочення, причинами їх виникнення

можна назвати наступні фактори:

- мала ймовірність побудови перспектив розвитку у даній галузі;
- збитковість та нерентабельність розвитку у даній галузі;
- вид діяльності не задовольняє фінансові потреби власника;
- підтримка даного сектору ринку вимагає значних фінансових витрат;
- є змога інвестувати ресурси в перспективний вид діяльності;
- зниження конкуренції на ринку не призводить до відчутного зменшення обсягу продажу [70].

У випадку тиску на організацію вказаних вище факторів, підприємства виконуються наступні умови: найгіршим варіантом може бути уникнути можливості продовження подальшого розвитку діяльності і ліквідації підприємства взагалі. У деяких випадках власники підприємства під впливом обставин зобов'язані ліквідувати підприємство для того, щоб вилучити кошти на відкриття нового перспективного напрямку діяльності підприємства в іншій галузі [26].

У виборі стратегій необхідно враховувати, що нові стратегії, як у традиційних секторах, так і в нових ділових галузях, повинні задовольняти репутацію компанії і відповідати вже здобутому потенціалу підприємства.

У процесі встановлення перспективних напрямків для функціонування підприємств можуть бути сформовані різні типи стратегій, які можуть бути класифіковані відповідно до наступних характеристик:

1. Залежить від масштабів розробки:

- генеральна (загальна) стратегія;
- допоміжні (підтримуючі) стратегії.

2. Згідно напрямків діяльності, розробляють такі типи допоміжних стратегій – фінансова, виробнича (операційна), інвестиційна, маркетингова, стратегія здійснення інших видів діяльності та створення нових напрямків.

3. Від залежності виду ресурсів, управління і діяльність якими здійснюється, розробляються допоміжні стратегії формування та

використання трудових резервів і ресурсів, матеріально-технічної бази організації, формування власного капіталу і фінансового портфелю, основних фондів та залучення позикового капіталу з іншими необхідними підприємству ресурсами.

4. Розрізняють стратегії залежно від темпів розвитку:

- прискореного зростання – передбачає вагому перевагу рівня короткострокових та довгострокових місій над вже досягнутими показниками. Дана стратегія є базовою для організацій, що ростуть і розвиваються, пов'язана з високим ризиком і швидким зростом показників діяльності;

- стратегія обмеженого зростання – встановлення цілей від вже досягнутих орієнтирів. Дана стратегія є типовою для підприємств, яких в більшості влаштовує їх стан на ринку.

- стратегія збереження становища – фокус якої спрямований на забезпечення сталого становища підприємства на ринку, укріплення його товарних позицій.

Індикатори діяльності організації визначаються в залежності від прогнозованих тенденцій і характеру змін на ринку діяльності організації:

- стратегія скорочення – реалізується тоді, коли діяльність підприємства продовжує втрачати вигідні позиції, при економічному спаді показників діяльності та при потенційному ризику банкрутства організації. В рамках даної стратегії підприємства можливі наступні опції:

- підприємство змушене ліквідовуватись;
- реорганізація або ліквідація окремих підрозділів підприємства, відсічення потенційно нестабільних складових організації;
- переорієнтація (диверсифікація), скорочення обсягів діяльності.

5. Від способів забезпечення розвитку підприємства виділяють такі типи стратегії:

- стратегія концентрованого розвитку – розвиток підприємства забезпечується за рахунок покращення діяльності в рамках вже освоєного

ринку функціонування підприємства (ринкової ніші);

- стратегія диверсифікованого розвитку – за допомогою диверсифікації операцій організації та освоєння нових ринків реалізації продукції;

- стратегія інтегрованого розвитку – за допомогою утворення нових стратегічних відділів, розвитку нових різновидів діяльності, застосування різних типів зливання із своїми клієнтами та постачальниками [16].

У ході дослідження інформації простежується, що стратегії розвитку підприємства можна класифікувати у дві групи: пасивні стратегії підприємства та активні.

Активні стратегії розвитку визначають і виробляють:

- швидкий план діяльності підприємства на реакцію змін до ситуації на ринку, спроба випередити потенційних конкурентів;
- інтеграція всіх процесів, що відбуваються в організації;
- змога ефективного використання усіх даних підприємству видів ресурсів, запасів, матеріалів, сировини і продуктів, технічного обладнання;
- пошук і впровадження інноваційної політики в усіх сферах діяльності організації (управлінській, виробничій, збутовій).

В свою чергу пасивні стратегії розвитку підприємства являють собою моніторинг прямих конкурентів, зміну діяльності організації в разі появи такої вимоги. Мають менший ступінь прямого ризику в порівнянні з активними стратегіями і певною мірою економічно вигідними для підприємства. Нами досліджено і класифіковано порівняння активної і пасивної стратегій розвитку підприємства в табл. 1.1 [18]

Основні принципи для розробки активних і пасивних стратегій для розвитку підприємств:

1. Мета полягає в досягненні довгострокових цілей підприємства як господарської системи і економічних інтересів її власників.

2. Мультиваріантність розробок можливих напрямів діяльності, які обумовлені динамікою зовнішнього середовища підприємства.

Таблиця 1.1

Порівняльна характеристика активної і пасивної стратегій розвитку
підприємства

Характеристика	Активна	Пасивна
Ризик	Вагомий ступінь ризику	Малий або середній ступінь ризику
Інновації	Впровадження політики інновацій, активне прийняття інновацій	Повільне впровадження політики інновацій, середнє прийняття інновацій
Конкуренти	Робота над випередженням конкурентів	Моніторинг конкурентів
Збутова політика	Постійне редагування збутової політики, забезпечення високого ступеня сервісу в організації, застосування методів запровадження індивідуального підходу до споживачів	Редагування збутової політики за вагомої потреби
Товарна політика	Зосередження на нових продуктах та їх упакування	Акцент на масштабах виробництва
Політика ціноутворення	Впровадження кількох цінових політик, орієнтація на різні типи споживачів, використання широкого діапазону цінових знижок і акцій	Використання небагатьох цінових політик, які редагуються за вимогою; застосування цінових знижок і акцій методом копіювання конкурентів
Складова ринку	Розширення елементу ринку, вихід на нові складові ринку і на нові ринки, планування виходу на зовнішні	Підтримка набутої частки ринку

Джерело: [18]

3. Безперервна адаптація до змін, що здійснюються в внутрішньому і зовнішньому середовищі підприємства.

4. Координація розробки стратегії, погодження стратегічних дій за різними сторонами діяльності підприємства, типами ресурсів, ролями тощо.

В межах активної і пасивної стратегії розвитку можна відокремити кілька видів: активно-наступальна, ринкової ніші, захисна, пасивно-наступальна [19, с. 175].

Активно-наступальна стратегія розвитку приймає необхідні заходи, щоб забезпечити максимальну реалізацію розвитку стратегічних змін в організації, щоб прийняті заходи були реалізовані відповідно до принципів спільного інтересу. Його суть полягає в тому, щоб гарантувати, що

підприємство є першим на ринку, щоб розробляти і впроваджувати нові типи продуктів і нові технологічні процеси в виробництві та діяльності організації. Ця стратегія передбачає використання різних заходів і дій для підтримки та примноження свої позицій на ринку.

Активно-наступальна стратегія спрямована на збільшення інтенсивності використання всіх типів ресурсів починаючи від сировини, матеріалів, обладнання, та закінчуючи самими фінансовими можливостями підприємства. Ця стратегія характеризується високим ступенем ризику і значними інвестиційними потребами.

Активно-наступальна стратегія використовується на стадіях зростання життєвого циклу підприємства, а також можливе її застосування на початку стадії спаду, коли необхідно активізувати всі ресурси та можливості для підвищення ефективності підприємства.

Стратегія ринкової ніші відноситься до активних стратегій, місією яких є забезпечення високої прибутковості продукції, підвищення її продукції та конкурентоспроможності, удосконалення формату обслуговування продукції.

При необхідності підприємство може придбати та адаптувати нові технології виробництва. Ця стратегія забезпечує зміцнення завойованої позиції на ринку, визначає напрямок зусиль для підтримки збалансованого розвитку організації та характеризується великим або середнім ступенем ризику.

Стратегія ринкової ніші характерна для етапу зрілості життєвого циклу організації. Стратегіям активного розвитку властиві збільшення обсягу продажу, зниження собівартості продукції, збільшенням доходу, високим рівнем економічної стабільності, збільшенням оборотності коштів, розширенням збутової мережі. і т.д.

Пасивно – наступальна стратегія передбачає впровадження нових (або поліпшених) продуктів на ринок після схвалення лідерів підприємства. Стратегія потребує значних витрат на модернізацію продукту і

характеризується середнім рівнем ризику. Ця стратегія може бути використана на всіх етапах циклу функціонування організації.

Пасивно-агресивна стратегія спрямована на використання відповідних заходів, для забезпечення підтримки і постійного зростання результатів діяльності підприємства, які забезпечать ріст показників функціонування бізнесу. Ця стратегія створює всі умови для забезпечення фінансово-стабільної компанії.

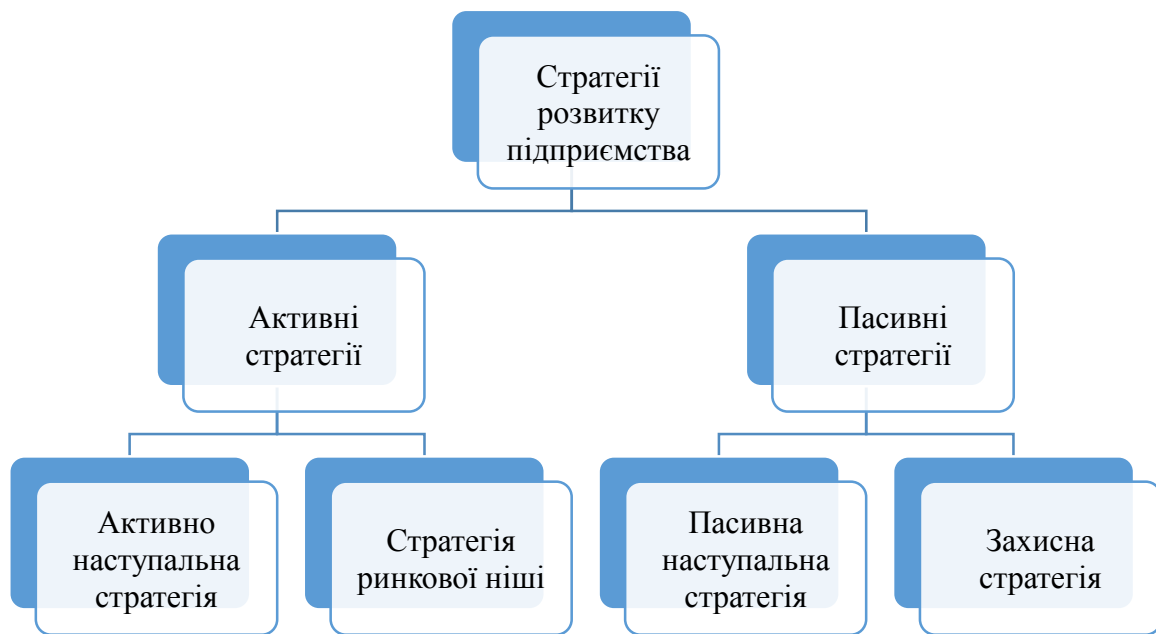


Рис. 1.2. Характеристика активних і пасивних стратегій розвитку підприємства

Джерело:[18]

Стратегія захисту компанії полягає в оптимізації виробничого процесу у відношенні до виробництва продукту, щоб вивести продукт на той же рівень, що і конкуренти. Ця стратегія вимагає інвестиційних активів і характеризується середнім рівнем ризику. Використання стратегії захисту відбувається переважно на нижній стадії життєвого циклу підприємства. Стратегія полягає в пошуку способів зменшити ризики для роботи підприємства.

Пасивні стратегії розвитку підприємства являють собою фактори нестійких обсягів збуту продукції, зниженням оборотності оборотних

активів та фінансової стійкості підприємства.

Ціль активних стратегій полягає в тому, щоб скористатися перевагами над потенційними конкурентами, впроваджувати інноваційні та інвестиційні рішення в виробничій і управлінській діяльності, такі стратегії є більш ризикованими і вимагають вагомих вкладень. Розробка активних стратегій була зміцнена активно – наступальними стратегіями і стратегіями ринкових ніш. Ціль пасивних стратегій являє собою моніторинг діяльності конкурентів і копіювання їх поведінки на ринку, вважаються стратегіями середнього ризику і вимагають помірних фінансових інвестицій [19].

В загальному вигляді стратегії розвитку можуть бути структуровані таким чином:

- корпоративні: стратегії, які є загальними для всіх підрозділів фірми;
- стратегії бізнесу: за напрямками діяльності організації;
- функціональні: стратегії розвитку окремих сторін діяльності організації (маркетингу, наукових досліджень, персоналу та ін.)

Узагальнено основні види стратегій, висунуто пропозицію класифікації стратегій за часовим етапом розвитку підприємства та її цільовим застосуванням. Так, виокремлено стратегії, що відносяться до фундаментальних, стратегій розвитку, підтримки та згорання бізнесу.

Детальніше ми спробували узагальнити групи в табл. 1.2.

Підсумуємо основні характеристики стратегії розвитку підприємства, що було виявлено у ході дослідження:

- 1) необхідність інвестиційної підтримки;
- 2) необхідність урахування ризиків;
- 3) спрямованість на досягнення результатів;
- 4) аналіз внутрішніх та зовнішніх чинників;
- 5) здатність до гнучкості та адаптації до умов.

Розглядаючи вказані характеристики, вибудовується розуміння стратегії як того, що наявне протягом усього життєвого циклу діяльності бізнесу, при цьому, зважаючи за мінливість середовища існування, стратегія

адаптується та видозмінюється.

Таблиця 1.2

Групи стратегій розвитку підприємства

Стадія життєвого циклу	Вид стратегії	Характеристика
Фундаментальні (стратегії зародження бізнесу)	Маркетингова	передбачає довгостроковий план, спрямований на посилення конкурентних позицій
	Фінансова	фундаментальна стратегія, що спрямована на створення фінансової політики, визначення термінів фінансових цілей, аналіз та дослідження фінансового стану
	Операційна	спрямована на розподіл ресурсів, планування їх використання
	Корпоративна	стратегія, що охоплює у цілому усі напрями діяльності, узагальнює та систематизує їх, указує на напрям діяльності всього підприємства
Розвитку	Концентрації	передбачає зосередження ресурсів за певним напрямом, їх розподіл та координацію у ньому для максимального розвитку цього напрямку, досягнення бажаного кінцевого результату
	Інтеграції	передбачає об'єднання кількох напрямів діяльності чи партнерів для досягнення спільної цілі і збільшення кінцевих результатів діяльності
	Диверсифікації	розроблення та просування кількох не пов'язаних між собою видів продукції чи послуг, розширення спектру діяльності
Підтримки	Модифікації	передбачає планування розширення цільової аудиторії у наявних товарів та послуг. Стратегія передбачає розроблення заходів для збереження цінності продукції
	Підтримки виробничого потенціалу	довгостроковий план підтримки конкурентоспроможного виробництва
Згасання	Ліквідації	систематизований план, що передбачає діяльність, спрямовану на припинення діяльності бізнесу та переорієнтування наявних ресурсів до іншої діяльності
	Відновлення	передбачає комплексну програму дій щодо виявлення та ліквідації «слабких місць» діяльності підприємства для відновлення після кризового періоду
	Відділення	стратегія, що спрямована на поступову ліквідацію не всього бізнесу, а його неприбуткової (збиткової) частини для підвищення ефективності використання ресурсів, їх обороту

Джерело: [23]

Тобто можемо сказати, що в певні періоди діяльності за сприятливих до того умов одна стратегія змінює іншу з урахуванням необхідних змін.

Відповідно, стратегію необхідно певним чином класифікувати залежно від певного параметру. Так, В. Г. Герасимчук пропонує розділяти стратегії за набором основних позицій і пріоритетами поставлених цілей [12]. Автор виділяє такі види стратегій:

- 1) Продуктово-ринкову (стосується технології виробництва продукту чи послуги, їх реалізації).
- 2) Стратегію управління набором галузей, що передбачає диверсифікацію діяльності.
- 3) Стратегію поглинання, що розглядає шлях виходу у нові галузі для масштабування.
- 4) Маркетингову, яка передбачає опис заходів щодо маркетингу діяльності.
- 5) Конкурентну стратегію, що описує шляхи побудови конкурентоспроможного бізнесу та закріплення позицій у галузі.
- 6) Стратегію нововведення, яка вказує на шляхи пошуку нових технічних можливостей та розроблення нового продукту, послуги, введення в експлуатацію нових технологій [12].

О. І. Гудзь пропонує поділяти стратегії на активні та пасивні, залежно від часу її впровадження та швидкості реагування на зміни [18]. Автор говорить про активні як про такі, що супроводжують бізнес протягом усієї діяльності та сприяють активному впровадженню будь-яких новинок у галузі чи технологічних див, також вони відповідають за перманентний контроль і регулювання діяльності (збут, виробництво, сервіс тощо).

Про пасивні стратегії у роботі йдеться як про такі, що мають знижений ризик, які концентруються та примноженні існуючої діяльності, її збереження; пасивні стратегії не спрямовані на швидке реагування й адаптацію під зміни ринку, за такими зазвичай працюють упевнено, оскільки пасивні стратегії передбачають вибір тих шляхів діяльності, які вже добре проявили себе у конкурентів.

С. М. Василюга розглядає лише класифікації стратегій зростання [9].

Автор поділяє їх на ті, що відносяться до групи концентрованого зростання (розвиток у вибраній галузі вибраного продукту), інтегрованого зростання (вертикальна та зворотна вертикальна інтеграція) та диверсифікованого зростання.

На базі проведеного аналізу можемо об'єднати згадані думки і запропонувати класифікацію саме за періодом існування бізнесу. Так, ми маємо стратегії, що є фундаментальними чи базисними, тобто такі, що прописуються і розраховуються до створення підприємства, фірми, організації та інвестування в них. Вони зазвичай дають правила діяльності глобального характеру на загальних підставах та допомагають на початку розвитку діяльності. Така стратегія обов'язково потребує корегування в період, коли будуть наявні реакція галузі на нового гравця, дані про лояльність споживачів та партнерів, фінансові обсяги, прибуток тощо.

Наступна група стратегій - стратегії розвитку. Вони розробляються уже безпосередньо в команді, ураховують перші показники реальної діяльності, порівнюють із плановими, містять адаптовані правила роботи під реальну діяльність та потужність і включають чіткі прогнозування результатів майбутньої діяльності. Зазвичай ця група стратегій є однією з найскладніших, оскільки має вказувати на дії для розвитку діяльності, її масштабування, збільшення прибуткової частини. Слід відзначити, що для прискорення розвитку та зменшення обсягів необхідних інвестицій компанія може використовувати стратегію аутсорсингу [11].

Ще одна група стратегій - стратегії підтримки, це заключна група стратегій у циклі розвитку, що спрямована на утримання результатів від діяльності та підтримки заданого рівня. Зазвичай такі стратегії вибираються як проміжний варіант між проведенням змін, коли є необхідність зафіксувати рівень прибутку чи діяльності, або ж як постійні у тому разі, коли будь-яке масштабування не розглядається, як і вибір інших стратегій покращення і розвитку діяльності.

І остання група стратегій - стратегії згасання або згортання діяльності.

Вони застосовуються на етапі переходу до іншої діяльності, виведення частини діяльності з обороту, галузі або ж на етапі повного згортання діяльності. Для таких стратегій характерні збереження вартісного значення ресурсів, оптимізація процесу розірвання відносин із галуззю та можливі виходи. Роль таких стратегій надзвичайно важлива, оскільки від них залежать ефективність виведення ресурсів із діяльності та їх подальше розміщення, ефективність роботи з ними. Слід відзначити, що під час розроблення даних стратегії можливе використання принципів реінжинірингу [12]. Детальніше групи стратегій розглянемо в табл. 1.3.

Таблиця 1.3

Класифікація стратегій розвитку підприємства

Стадія життєвого циклу	Вид стратегії	Характеристика
1	2	3
Фундаментальні (стратегії зародження бізнесу)	Маркетингова	передбачає довгостроковий план, спрямований на посилення конкурентних позицій
	Фінансова	фундаментальна стратегія, що спрямована на створення фінансової політики, визначення термінів фінансових цілей, аналіз та дослідження фінансового стану
	Операційна	спрямована на розподіл ресурсів, планування їх використання
	Корпоративна	стратегія, що охоплює у цілому усі напрями діяльності, узагальнює та систематизує їх, указує на напрям діяльності всього підприємства
Розвитку	Концентрації	передбачає зосередження ресурсів за певним напрямом, їх розподіл та координацію у ньому для максимального розвитку цього напрямку, досягнення бажаного кінцевого результату
	Інтеграції	передбачає об'єднання кількох напрямів діяльності чи партнерів для досягнення спільної цілі і збільшення кінцевих результатів діяльності
	Диверсифікації	розроблення та просування кількох не пов'язаних між собою видів продукції чи послуг, розширення спектру діяльності
Підтримки	Модифікації	передбачає планування розширення цільової аудиторії у наявних товарів та послуг. Стратегія передбачає розроблення заходів для збереження цінності продукції
	Підтримки виробничого потенціалу	довгостроковий план підтримки конкурентоспроможного виробництва
Згасання	Ліквідації	систематизований план, що передбачає діяльність, спрямовану на припинення діяльності бізнесу та переорієнтування наявних ресурсів до іншої діяльності

Продовження табл. 1.3

1	2	3
	Відновлення	передбачає комплексну програму дій щодо виявлення та ліквідації «слабких місць» діяльності підприємства для відновлення після кризового періоду
	Відділення	стратегія, що спрямована на поступову ліквідацію не всього бізнесу, а його неприбуткової (збиткової) частини для підвищення ефективності використання ресурсів, їх обороту

Джерело: [6]

Як висновок зазначимо, що стратегія розвитку підприємства - фундаментальний складник побудови та управління бізнесом. Від її правильного і вчасного вибору залежать ефективність діяльності всього бізнесу, його прибутковість та конкурентоспроможність.

Стратегію розвитку слід розглядати як метастратегію суб'єкта господарювання, суть якої полягає в описі його поведінки на рівні динамічного процесу зміни стратегій і яка дозволяє забезпечити ефективність діяльності підприємства, в умовах обмеженості ресурсів і швидко змінюватися умовах зовнішнього середовища. Нині існує кілька стратегічних моделей поведінки, які вчені класифікують за різними параметрами, акцентуючи увагу на найважливішій, на їхню думку, характеристиці. Так, виокремлено стратегії, що відносяться до фундаментальних, стратегій розвитку, підтримки та згорання бізнесу.

1.2. Система формування стратегії розвитку підприємства

Військова агресія російської федерації проти України стала причиною глибокої соціально-економічної кризи в країні та деструктивних тенденцій у світовій економіці. У зв'язку з кризовою ситуацією в країні та волатильністю тенденцій світової економіки, промислові підприємства вимушені працювати в умовах високого рівня невизначеності. За таких умов виникає потреба у розробці методики, яка дозволить розробити стратегію розвитку підприємства, адаптовану до певного рівня невизначеності. Це дасть змогу

підприємству сформувати сценарій свого майбутнього розвитку або пристосуватися до найбільш ймовірного майбутнього. У практиці стратегічного менеджменту при формуванні стратегії розвитку підприємства виокремлюють різні види невизначеності умов функціонування підприємства: прогнозоване майбутнє; альтернативні варіанти майбутнього; діапазон можливих варіантів майбутнього; повна невизначеність майбутніх трендів.

Важливі соціально-економічні зміни в Україні потребують змін до теоретичних підходів управління компанією. Економічний розвиток вимагає швидкої реакції до чинників впливу на зовнішнє середовище, адже прискорені темпи науково-технічного прогресу потребують вироблення стратегічного мислення керівників підприємств. Стратегічне управління є багатовимірним процесом вирішення та виконання комплексу завдань. Правильні розрахунки стануть потужним інструментом просування, прискорять процес досягнення мети виробництва. Кожне підприємство потребує такого планування, щоб устигати за зміною ситуації на ринку, вчасно змінювати технології та впроваджувати розробки, постійно підвищувати рівень. Це можливість не опинитися на узбіччі ринкових відносин без доходів. Потрібно постійно спостерігати за виходом новинок, тенденціями розвитку, відстежувати особливості виробництва конкурентів та способи їхньої роботи, щоб зробити краще. Основним завданням розроблення стратегії розвитку компанії стає зразок виведення підприємства на лідируючі позиції та підвищення продуктивності. Створюється і затверджується план дій, яким слідуватиме кожен підрозділ, щоб досягти підсумкової мети.

Успіх компанії залежить від пристосування до соціально-політичного оточення та чинників, що впливають на діяльність організації, а саме: конкуренцію, скорочення життєвого циклу товарів, глобалізацію, отримання грошових коштів на дослідження, високі ціни на матеріали та сировину. Розроблення стратегії розвитку підприємства є важелем, що забезпечує створення прогнозів розвитку компанії з використанням концептуальних

підходів до діяльності суб'єктів господарювання. Методологічні підходи до стратегічного управління здійснюються на основі теоретичної бази, тому під час дослідження потрібно дослідити наукові точки зору та теоретичні погляди щодо стратегічного управління: визначити цілі компанії, дослідити стратегічне управління як напрям діяльності підприємства, параметри організаційного оточення [5].

Стратегічне управління є діяльністю правильної постановки цілей та завдань компанії з урахуванням комунікаційної взаємодії організації та оточення. У результаті підприємство досягає своїх цілей, що відповідають внутрішнім та зовнішнім можливостям, за допомогою розподілу ресурсів, діючи ефективно та на результат. Процес прийняття стратегічних рішень відображає пріоритетність динаміки розвитку, прогнозування впливу чинників та вироблення адаптації до змін середовища, головною ідеєю якого є зміцнення позицій на ринку, постійного розвитку, довгострокового процвітання, успішного функціонування у сучасних умовах. Поєднання внутрішнього потенціалу та врахування зовнішніх чинників є вагомими етапами у стратегічному управлінні.

Розроблення стратегії підприємства посилює та зміцнює діяльність підприємства, адже формується план дій, включаючи дослідження ринкової кон'юнктури, регулюючий вплив на чинники контролю з боку організації. Основною метою стратегічного управління є досягнення конкурентних переваг, що забезпечить стале функціонування підприємства. Стратегія повинна містити чіткі дії, бути прозорою, встановлювати пріоритети та розподіляти відповідальність між виконавцями. Досвід керівника, професіоналізм персоналу, інтуїція є основою стратегічних рішень із розумінням сутності планування та прогнозування цілей. Під час розгляду стратегії застосовуються різні моделі управління. Завдяки побудові стратегії чітко визначається кінцевий стан підприємства, реалізація якого призводить до досягнення визначеної мети [6].

Кожна стратегія розвитку підприємства розробляється під конкретні

завдання і місії які планує втілити організація, а різноманітність цілей визначає широкі типи стратегій. Проте відомі стратегії засновані не на цілях підприємств, а скоріше опираються на їх діяльність в області економічних відносин, що залежить від унікальності підприємства як з точки зору набору ресурсів, так і з точки зору варіантів управлінських рішень.

Таким чином, необхідна розробка такої класифікації стратегії, що може визначити необхідність стратегії підприємства до одного класу з точки зору його основних параметрів, які будуть задаватися за допомогою мети, зовнішнього й внутрішнього середовища підприємства, ресурсів, які є в його розпорядженні [7].

Стратегія підприємства - це процес формування загального перспективного напрямку розвитку організації на основі визначення нових місій діяльності, координація внутрішніх можливостей підприємства з умовами зовнішнього середовища і розробки сукупності дій і заходів для забезпечення їх досягнення.

Принципи розробки стратегії розвитку підприємства:

1. Мета полягає в досягненні довгострокових цілей підприємства як господарської системи і економічних інтересів її власників.
2. Мультиваріантність розробок можливих напрямів діяльності, які обумовлені динамікою зовнішнього середовища підприємства.
3. Безперервна адаптація до змін, що здійснюються в внутрішньому і зовнішньому середовищі підприємства.
4. Координація розробки стратегії, погодження стратегічних дій за різними сторонами діяльності підприємства, типами ресурсів, ролями тощо [9].

Керуючись основними вимогами до класифікації стратегій виділимо базові класифікаційні ознаки стратегії:

- динаміка параметрів поведінки компанії;
- ступінь прийняття стратегічних рішень;
- тип пріоритету системи управління;

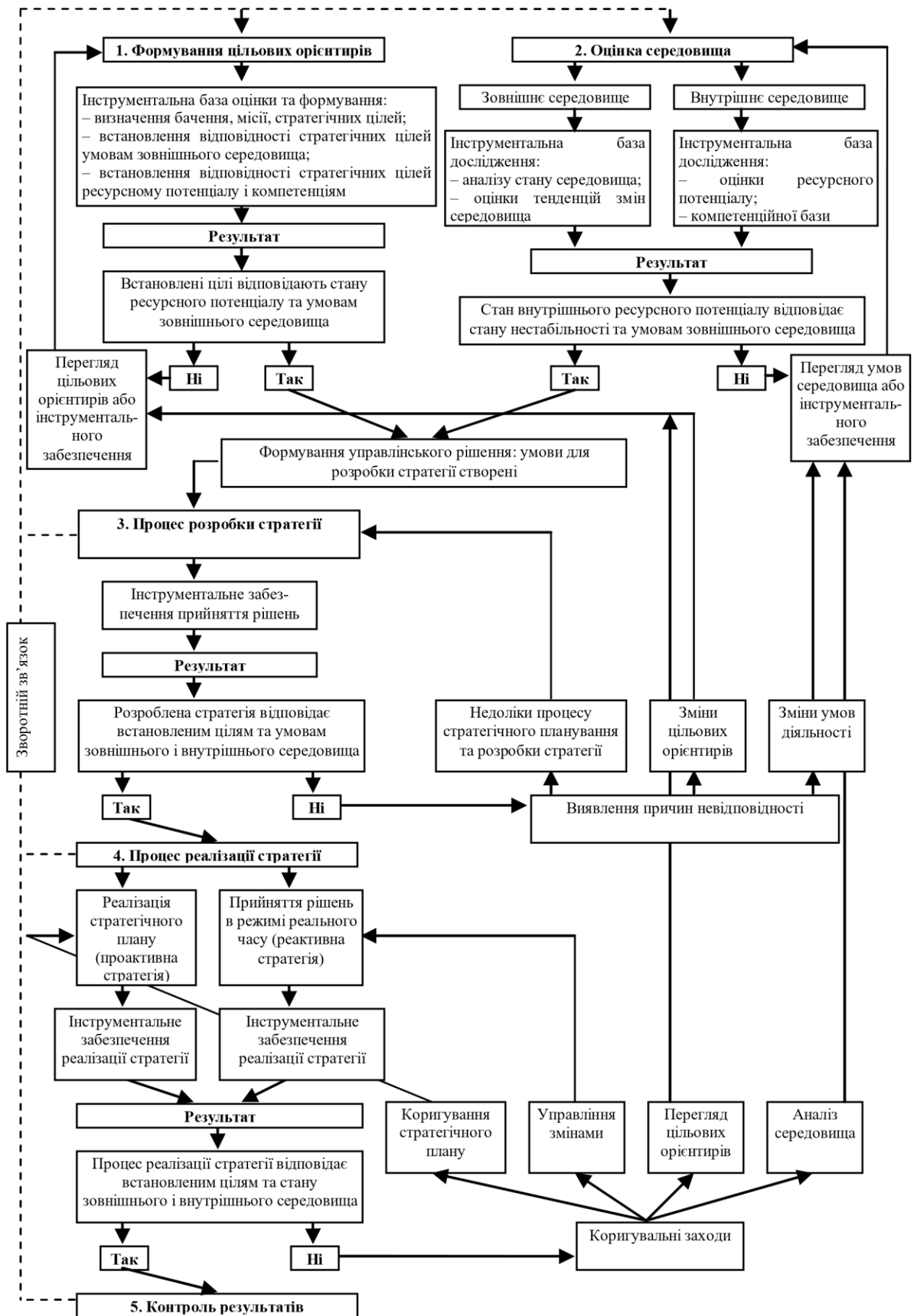


Рис. 1.3. Алгоритмічна модель інструментального забезпечення в загальному процесі стратегічного управління розвитком підприємства

- закономірність, необхідність розвитку й відгос на зміни зовнішнього середовища;
- рівень ризикованості стратегії;
- вид ресурсів, які необхідні для реалізації стратегії;
- часовий інтервал стратегічного планування [15].

Усі зміни, які відбуваються в результаті побудови стратегії, передбачувані, контролюються, проте зміна середовища вимагає послідовних кроків у розробленні стратегічного плану в умовах ринкової економіки, план дій повинен бути гнучким, щоб швидко пристосуватися до переорієнтації та модифікації розроблення стратегії. Постійні коригування в діяльності підприємства виникають унаслідок конфліктної ситуації та соціальної нестабільності бізнесу. Стратегія визначає конкретні дії компанії, де існує межа між прийнятою та розвиваючою стратегіями. Нереалізовані стратегії з часом адаптуються до ситуації, реагують на події та генеруються в нові ідеї щодо їх реалізації. Потрібно зазначити, що стратегія вимагає винахідливості, інтуїції, синтезу з поєднанням творчості, бачення епізоду та експерименту. Під час її розроблення можуть виникати непередбачувані події та відкриваються нові перспективи, тому стратегію в деяких випадках не можна використовувати на довгострокові плани, її потрібно пов'язувати з плановими змінами [16].

Стратегічний план є високо реалістичним, спрямований на дійсний стан підприємства та зовнішнього середовища, що може вплинути на цілі організації: успішне розроблення стратегії доведеться замінити або зробити кардинальні зміни. Будь-яка компанія проходить етапи розвитку, змінюється та вдосконалюється до прийняття певної стратегії. Вагомим чинником процесу побудови стратегії є дії акціонерів, керівника, персоналу щодо методу побудови плану, який забезпечить тривале ефективне функціонування підприємства. Характер прийнятої стратегії є наміром визначення довгострокових завдань організації, затвердження методики та розподілу ресурсів для досягнення цілей. Рівень ризику діяльності

підприємства визначається шляхом зіставлення можливостей та ресурсів.

Розроблення стратегії є систематизованим процесом із методикою підходів щодо набору правил прийняття рішень, які деталізують послідовність кроків використання аналітичних інструментів. Процеси включають у себе просування товарів/послуг на ринок, зміцнення позицій фірми, пошук можливостей під час укладання контракту, надання точної інформації під час обґрунтування початкової стратегії, своєчасні зміни у формулюванні стратегії. В умовах ринкової економіки детальний план дій не може надати чіткого уявлення щодо перспективи вироблення стратегії. Прогноз, у якому стані повинна бути організація, яку позицію повинна займати, яка організаційна культура є сукупністю бачення менеджерів цієї організації. Керівний персонал приймає взаємопов'язані рішення, які забезпечують досягнення мети завдяки розвитку організаційної системи та мають вплив на розроблення стратегічних рішень [17].

Неформалізована стратегія говорить про те, що підприємство використовує неефективну політику управління. Не всі підприємства займаються розробленням та реалізацією стратегії, не всі можуть визначити напрями розвитку на довгострокову перспективу. Наприклад, лише 5% вітчизняних промислових підприємств формують стратегію розвитку. Це пов'язано з тим, що керівники не володіють достатніми знаннями та вміннями стратегічного управління.

Реалізація стратегії підприємства потребує додаткових витрат: фінансових, матеріально-технічних, інформаційних, інтелектуальних. Ресурси обмежені, тому суб'єктам господарювання складно сформулювати план розвитку у найсприятливіших зовнішніх та внутрішніх умовах. Вірна постановка завдань, вибір напрямів дії підприємства є основою стратегічного управління. Не кожен керівник здатен оцінити свої потенційні можливості та загрози, щоб стабільно розвиватися. Якість управління компанією, здатність раціонально використовувати ресурси посилюють потребу в управлінні та розробленні стратегії.

Підприємство має змогу вибрати напрями розвитку, що залежить від низки чинників: цілей підприємства, потреб клієнтів, технології виробництва, потенціалу, становища підприємства на ринку, впливу конкурентів та їхньої позиції щодо створення стратегії, політичної ситуації в країні, економічного розвитку, науково-технічного прогресу та ін. Якісне розроблення стратегії залежить від вищезазначених чинників, і кожен із них може бути суттєвим залежно від особливостей діяльності підприємства.

Обґрунтування цілей та завдань, визначення потреб споживача з урахуванням ресурсів, знань та навичок під час прийняття управлінських рішень є основними чинниками, що впливають на розвиток підприємства та визначають його поведінку. Поєднання альтернатив зростання або скорочення вибирають великі холдинги, організації, які мають різні напрями діяльності. Пошук нових ринків для реалізації продукції, розроблення нового виду товару або його оновлення, посилення позиції на ринку за рахунок маркетингових стратегій, поповнення асортименту продукції новими виробами, які користуються попитом у споживачів, є стратегією розвитку підприємства. Також потрібно зазначити, що існує стратегія скорочення, яка пов'язана з ліквідацією підприємства у цілому або його підрозділів. Компанія може вибрати неефективний шлях, який у результаті призведе до закриття [18], тому ефективні методи переорієнтації напрямів діяльності, пошук висококваліфікованого персоналу, відмова від зайвої робочої сили забезпечать позитивні результати формування стратегії зростання.

Розроблення стратегії підприємства забезпечить збільшення прибутку за рахунок збільшення обсягу продажів, стабілізацію доходів та швидку реакцію на економічну кризу підприємства. Скорочення витрат не може забезпечити виробництво якісної продукції, а вимагає використання дешевої сировини та матеріалів. Цей метод має намір захопити велику частку на ринку, застосовувати новітні технології та ресурсозберігаюче обладнання, контроль над постійними та змінними витратами. Низька вартість на товари завдяки зниженню витрат дає змогу підприємству бути рентабельним та

конкурентоспроможним, мати переваги на ринку, незважаючи на вплив постачальників та споживачів. Низька якість товарів може скоротити конкурентні переваги, не адаптуватися до змін на ринку, адже конкуренти можуть також упроваджувати технологічні зміни із зниженням витрат, але виробляти товари високої якості. Зовнішні та внутрішні чинники, які є непередбачуваними для підприємства, збільшують витрати, і, таким чином, ціни можуть не відрізнятися від конкурентів.

Існують підприємства, які свої ресурси витрачають на виробництво корисних продуктів, що мають переваги над конкурентами. Створення товарів із досконалими параметрами, високої якості, низькими цінами надають перевагу виробникам через його неповторність, створюють високі вхідні бар'єри на ринок та отримання високого прибутку. Для деяких категорій споживачів ціна є вирішальним чинником для здійснення замовлення товару, тому можуть легко змінити високоякісну торгову марку на продукти іншого виробника. Конкуренти можуть використовувати свої ресурси на всьому ринку, тому під час розроблення стратегії потрібно прагнути лідерства за рахунок спрямованості на певному сегменті ринку або поєднувати діяльність за рахунок обслуговування цільового ринку та економії витрат. Шляхом досягнення найнижчих витрат, повного задоволення потреб споживачів стратегія забезпечує конкурентні переваги та успішність функціонування підприємства, його домінування за допомогою спеціалізації виробництва - створення продукції високої якості для певного сегменту ринку. Розроблення стратегії є важливим для пошуку прибуткових проєктів, переорієнтації діяльності, інвестування та швидкого задоволення будь-яких потреб [23].

Проблеми управління компанією мають бути вирішені шляхом досягнення конкурентних переваг, що забезпечить високу рентабельність, приплив ресурсів на рівні відділів та служб. Кожен підрозділ створює стратегію на основі цілі, вони орієнтовані на інвестиційні процеси, реалізацію бізнес-плану, раціональному розподілі ресурсів. Функціональні

стратегії містять план дій із боку керівників служб щодо роботи кожного відділу, а також забезпечують виконання стратегічних оперативних завдань з урахуванням специфіки управління: загальна корпоративна стратегія, ділові стратегії, індивідуальні стратегії, стратегії для кожного товару (рис. 1.4).

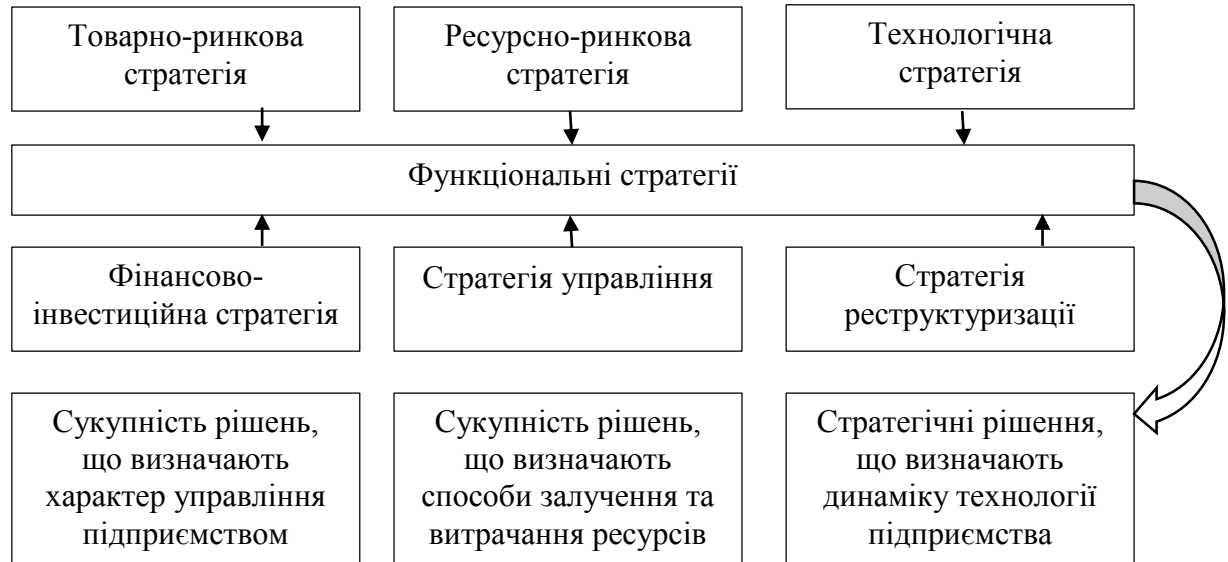


Рис. 1.4. Види та значення функціональних стратегій

Джерело: [24]

Стратегії включають у себе зміст, прийняття управлінських рішень, поведінку виробника у внутрішньому та зовнішньому середовищі, рівень реалізації стратегії, галузеві напрями компанії. Поєднання різних видів стратегій у діяльності підприємства є одним із варіантів, адже потрібно вибрати альтернативи стратегічним категоріям, що спрощує процес розроблення стратегії. Так, за рівнями прийняття рішення можна виділити корпоративні, функціональні та конкурентні стратегії. Залежно від основних орієнтирів діяльності - стратегію зростання, обмеженого зростання, скорочення та комбіновану. За циклами розвитку підприємства - стратегію зростання, стабілізації та виживання. За характером взаємодії із зовнішнім середовищем - оборонну та наступальну. Залежно від позиції на ринку - віолентні, патієнтні, експелентні, комутантні. Залежно від конкурентних переваг - стратегію економії на витратах, диференціювання, фокусування. Залежно від часу реалізації - ретроспективну, поточну та перспективну. За рівнем реалізації - передбачувану, нереалізовану, продуману та реалізовану.

Залежно від планованого періоду - довгострокові, середньострокові та короткострокові стратегії (рис. 1.5).



Рис. 1.5. Класифікація стратегій за ознаками

Джерело: [39]

На практиці розроблення стратегії підприємства утворилася методика, яка здійснює стратегічне планування за рахунок інструментів управління. У майбутньому компанія повинна передбачити своє стратегічне становище, урахувати всі чинники, які впливають на забезпечення конкурентних переваг. Деякі методи є універсальними, низка з них потребує конкретної специфіки виробництва. Процес розроблення стратегії включає: стратегічний аналіз, визначення стратегічних альтернатив, розроблення стратегії, реалізація стратегії.

Аналіз допомагає визначити вплив чинників, які забезпечують розвиток компанії або його гальмують. Фінансовий стан організації, можливості, сильні та слабкі сторони - ті напрями, де потрібно проводити аналіз, який усуває недоліки роботи та дає змогу уявити ситуацію [39]. Також підприємству необхідно звернути увагу на основні орієнтири діяльності, адже встановлюються вид стратегії, її форма та здійснюється остаточний вибір для реалізації стратегії (табл. 1.4).

Таблиця 1.4

Процес формування стратегії розвитку підприємства

Процеси формування стратегії	Ознаки розроблення стратегії
Стратегічний аналіз	– Аналіз макрооточення. – Аналіз безпосереднього оточення. – Аналіз зовнішнього навколишнього середовища. – Аналіз потенційних можливостей та резервів. – Аналіз та діагностика поточного стану. – Виявлення та аналіз проблемних ситуацій. – Аналіз тенденцій розвитку підприємства.
Визначення стратегічних альтернатив	– Визначення місії підприємства. – Визначення напрямів розвитку та формування стратегічних цілей. – Формування способів та засобів досягнення цілей (стратегій). – Оцінка можливих наслідків реалізації стратегії.
Розроблення стратегії	– Порівняння альтернативних варіантів стратегії розвитку підприємства – Формулювання генеральної стратегії – Складання планів, програм розвитку
Реалізація стратегії	– Упровадження та здійснення стратегії

Джерело: [39]

За першого варіанту невизначеності зовнішнього середовища розробка стратегії розвитку підприємства зводиться до дослідження ринку, аналізу переваг конкурентів, вивчення ланцюга створення доданої вартості. За другого типу невизначеності - діапазон можливих варіантів майбутнього - керівництво підприємства повинно розробити кілька різних сценаріїв, кожен з яких базується на різних варіантах можливого розвитку подій. За третього типу невизначеності можна встановити діапазон можливих варіантів майбутнього, залежно від декількох змінних, а отриманий результат може бути будь-яким в межах цього діапазону.

Формування стратегії розвитку в такій ситуації є складним процесом. На початку потрібно визначити різні сценарії, які описують альтернативні варіанти майбутнього, а потім зосередитися на відстеженні ринкових сигналів і змінах в законодавстві. Четвертий тип невизначеності є найбільш

складним, оскільки має багатовимірний характер. Прогнозування стратегії розвитку промислового підприємства є практично неможливим, оскільки неможливо визначити ні сценарій, ні діапазон можливих результатів. У такому випадку менеджери повинні систематизувати як відомі їм відомості, так і невідомі. Навіть якщо аналіз сукупної інформації не дозволяє дати точний прогноз можливих варіантів, менеджери все ж можуть сформулювати загальне уявлення про майбутнє. Вони можуть виявити підмножину змінних, що визначають основний напрямок розвитку ринку, а також деякі індикатори, які можуть сигналізувати про позитивні або негативні зміни цих змінних.

У зв'язку із соціально-економічними потрясіннями та збоями на світовому ринку, спричиненими вторгненням російської федерації на українську територію, стратегії розвитку промислових підприємств повинні передбачати також і реалізацію заходів зміцнення потенціалу стійкості вітчизняних підприємств в умовах війни й післявоєнної реконструкції архітектури глобального економічного простору. В сучасних умовах розвитку світової економіки стратегія розвитку промислових підприємства повинна бути зорієнтованою на здійснення підвищення стійкості, що передбачає реалізацію таких заходів:

- підвищення готовності до опору зовнішнім шокам, що передбачає проведення постійного моніторингу стійкості критичної інфраструктури підприємства, розширення ділових інвестиційних циклів та нарощення обсягів капіталовкладень, прогнозування та моніторинг стресостійкості підприємства;

- управління виробничими ризиками, що передбачає можливість ранньої діагностики, виявлення та запобігання ризиків та прогнозування ризикогенності, збільшення резервів виробничих запасів;

- підвищення рівня ринкової гнучкості та адаптивності до змінних умов світового ринку, постійний пошук нових ринків збуту та їх освоєння, розробка заходів підвищення конкурентоспроможності, забезпечення

прозорого ціноутворення на продукцію;

- проведення профілактичних та захисних заходів: здійснення заходів забезпечення працездатності в стресових умовах, перегляд технічних та соціально-економічних стандартів безпеки та їх дотримання;

- розробка способів реагування на непередбачувані обставини передбачає розробку механізмів локалізації наслідків криз та забезпечення ефективного механізму управління в кризових умовах;

- відновлення та перебудова виробничих ланцюгів - розробка заходів щодо швидкого відновлення виробництва шляхом диверсифікації виробничих потужностей, репатріації, аутсорсингу у безпечні місця.

Стратегії розвитку підприємств повинні спрямовуватися на досягнення довгострокових цілей, а відтак потребуватимуть великих інвестиційних вкладень [42].

Одним із найважливіших стратегічних пріоритетів вітчизняних промислових підприємств у повоєнний період є організація та стимулювання капітальних вкладень. Рух глобальних інвестиційних потоків повинен спрямовуватися, з одного боку, безпосередньо на реабілітацію та оновлення зруйнованих ланцюжків створення доданої вартості, з другого - на розширене відтворення промислових підприємств. Формування стратегії розвитку промислових підприємств в сучасних умовах ускладняється різкою зміною умов на світовому ринку, високим ступенем невизначеності та неможливістю спрогнозувати подальший розвиток подій. А, оскільки, стратегія розвитку підприємства повинна сприяти підвищенню його конкурентоспроможності та стійкості, при її розробці необхідно враховувати глобальні ризики та їх вплив на діяльність підприємства.

В науковій літературі зазначається, системи управління проходять такі етапи розвитку:

1. Етап реактивної адаптації, коли відповідна реакція організації проявляється лише після завершення управлінських дій, а сам процес менеджменту здійснюється на основі контролю за реалізацією поставлених

завдань.

Управління вимагає достатньо багато часу а зміни проходять повільніше, однак керовано.

2. Етап на принципах екстраполяції, коли майбутні зміни можна передбачити на основі екстраполяційних моделей, що враховують вплив минулих тенденцій. Темпи змін з часом прискорюється, а управління має характер довгострокового планування.

3. Етап передбачення змін – управління здійснюється на основі побудови сценарію розвитку, що дає можливість врахувати зміни, які відбуваються раптово, але реакція організації має характер невизначеності. 4. Етап екстреного управління, що застосовується з метою розв'язання багатокритеріальних задач, які характеризують поведінку організації в емерджентному середовищі (така система управління застосовується при стратегічному управлінні) [43].

Основні етапи управління розвитком підприємства наведено у табл. 1.5.

Таблиця 1.5

Порівняльні характеристики основних етапів управління розвитком підприємства

Основні етапи управління розвитком підприємства			
На основі контролю	На основі довгострокового планування	На основі стратегічного планування	На основі стратегічного управління
Оцінка діяльності	Аналіз соціально-економічної діяльності	Оцінка стратегії	Управління структурою
Фінансовий контроль	Планування розвитку	Аналіз конкурентоздатності	Управління комплексною системою ефективності виробництва
Виробничий контроль	Планування розвитку соціальних програм	Визначення стратегічних альтернатив	Управління реалізацією стратегії
Контроль за виконанням поставлених задач	Планування заходів по охороні навколишнього середовища	Вибір стратегії	Управління конкурентоздатністю товарів
Контроль за виконанням природоохоронних заходів	Узгодження та затвердження планів розвитку	Процес реалізації стратегії	Управління конкурентоздатністю підприємства

Джерело: [44]

На вибір стратегії впливають численні фактори:

- цінності, якими керуються при прийнятті стратегії вищі менеджери організації;
- характер цілей, які ставить перед собою фірма;
- стан і передбачуваність зовнішнього середовища;
- рівень ризику, на який може піти керівництво фірми при реалізації її стратегії;
- потенціал фірми, її внутрішня структура, сильні та слабкі сторони;
- досвід реалізації минулих стратегій;
- фактор часу.

Реалізація стратегії фірми залежить від ефективності системи стратегічних змін, головними з яких є зміни в організаційній структурі та організаційної культури.

Стратегія розвитку підприємства в сучасний умовах не може обмежуватися лише розробкою стратегії, спрямованої на забезпечення лідируючих позицій на національному ринку. Вихід вітчизняних підприємств на міжнародний ринок та пошук нових моделей побудови бізнесу актуалізує розробку стратегії розвитку підприємства із врахування його міжнародної стратегії. Військова агресія російської федерації проти України стала причиною перегляду чисельних міжнародних угод та бізнес-моделей. Тому сучасні стратегії розвитку вітчизняних підприємств повинні передбачати заходи, спрямовані на підвищення стійкості підприємств.

Реалізація розглянутих теоретичних та методологічних підходів до стратегічного управління підприємств стикається зі значними труднощами. Здебільшого це зумовлено застарілими методами управління, стереотипами мислення, що склалися у цій галузі. До останнього часу підприємства різних галузей не приділяли належної уваги довгостроковим перспективам та розробленню стратегії розвитку. Більшість із них була орієнтована на вирішення поточних, оперативних завдань. Це одна з головних причин нестабільності їх розвитку, погіршення фінансового стану та зниження

ефективності функціонування. Під час вибору напрямів розвитку підприємства, завоювання нових ринків збуту та розроблення стратегії необхідно приділяти велику увагу створенню нової високоякісної продукції, доступної покупцю за ціною, а також використанню маркетингових інструментів.

1.3. Методичні засади оцінки ефективності стратегії розвитку підприємства

Стратегічний розвиток економічної діяльності промислового підприємства у теперішніх умовах господарювання має спиратися на скоротечну змінність таких зовнішніх чинників, як попит, доступність ринків збуту, конкуренція, політична й економічна стабільність у галузі, країні, світі. Відстеження змін у зовнішньому середовищі та їх впливу на стратегію розвитку підприємства стають однією з умов успішності впровадження заходів, пов'язаних із підвищенням ефективності господарської діяльності у стратегічному напрямі.

За результатами аналізу наукової літератури з питань управління діяльністю підприємства, забезпечення його стійкого розвитку [5, 6], формування систем управління [7, 8] та прийняття управлінських рішень [9], розв'язання проблеми удосконалення управління ефективністю у процесі забезпечення стратегічного розвитку потребує використання системного підходу до усього процесу управління ефективністю протягом усього життєвого циклу продукції, що виробляється. Система управління ефективністю суб'єктів господарювання має дозволяти обирати оптимальні напрями управління ефективністю діяльності як за періодами (короткостроковий, середньостроковий, довгостроковий), так і за сукупністю поставлених завдань розвитку для досягнення мети.

У сучасних непередбачуваних і мінливих умовах господарювання

ефективна діяльність підприємств неможлива без застосування методів і прийомів стратегічного аналізу. Така ситуація обумовлена надзвичайною мінливістю зовнішнього середовища та посиленням його впливу на підприємство, що вимагає від останнього підвищення готовності та адаптивності до змін, що виникають навколо нього та спричиняють зрушення у внутрішньому середовищі підприємства. Вирішенню цих завдань має сприяти система бізнес-планування, основою якої є стратегічний аналіз.

Стратегічний аналіз включає в себе аналіз зовнішнього та внутрішнього середовища підприємства, а також оцінку перспектив зростання підприємства, аналіз позицій у конкурентній боротьбі, встановлення пріоритетів у розподілі ресурсів між різними видами діяльності, аналіз напрямів диверсифікації. Результати стратегічного аналізу є основою для вибору стратегії підприємства.

Однак здійснення стратегічного аналізу діяльності підприємств супроводжується певними труднощами, зокрема на підприємствах переважно відсутні служби, які б відповідали за такий аналіз, відсутні розробки методологічної бази стратегічного аналізу, часто відсутня необхідна інформація (це пов'язано з проблемою організації управлінського обліку на додаток до фінансового обліку), не відчувається потреба у проведенні управлінського стратегічного аналізу з боку керівництва підприємств [45].

Не в останню чергу ігнорування організації стратегічного аналізу підприємствами пов'язане з нечітким розумінням його суті, принципів та системи контрольних показників.

Стратегічний аналіз розглядається нами як логічний і змістовний метод, сутність якого полягає в інформаційно-аналітичному забезпеченні процесів бізнес-планування і оцінки розвитку потенціалу підприємства. Стратегічний аналіз передбачає використання моделей, які в наочній формі формулюють зв'язки між ефективністю функціонування організації і контрольованими та неконтрольованими параметрами, що визначають рівень цієї ефективності [45].

Аналіз теоретичних і практичних розробок учених дозволив нам виділити і згрупувати види стратегічного аналізу відповідно до предметів дослідження і можливої мети проведення (табл. 1.6).

Таблиця 1.6

Основні види стратегічного аналізу

Вид стратегічного аналізу	Предмет аналізу	Мета проведення
1	2	3
Аналіз далекого зовнішнього середовища	Демографія, економіка, природне середовище, технологія, політика, законодавство, соціально-культурне середовище	Відслідковування і аналіз тенденцій/подій, невідконтрольних підприємству, які можуть вплинути на потенційну ефективність його стратегії; розробка можливих реакцій на зміну чинників макросередовища
Аналіз близького зовнішнього середовища	Покупці, акціонери, кредитори, урядові органи, громадськість, профспілки та ін.	Відстежування і аналіз інтересів зацікавлених груп, їх вплив на діяльність підприємства; ранжування інтересів зацікавлених осіб
Стратегічний управлінський	Окремі напрями діяльності; функціональні підсистеми; основні структурні підрозділи; всі бізнес-процеси	Оцінка ефективності поточної діяльності з точки зору забезпечення майбутнього довгострокового прибутку; визначення сильних і слабких сторін підприємства; визначення конкурентних переваг; аналіз розвитку виробничого потенціалу
Портфельний	Стратегічний портфель підприємства, стратегічні зони господарювання підприємства	Узгодження стратегій господарських підрозділів підприємства; забезпечення рівноваги між господарськими підрозділами з швидкою віддачою і напрямками, що готують майбутнє; розподіл кадрових і фінансових ресурсів між господарськими підрозділами; аналіз портфельного балансу; вибір конкурентних позицій в СЗГ; перерозподіл ресурсів між СЗГ; визначення СЗГ, від якої слід відмовитися; визначення потреб нових СЗГ; встановлення основних синергічних зв'язків
Галузевий	Рушійні сили галузі, конкуренти, галузь	Оцінка і аналіз привабливості галузі; визначення факторів успіху галузі; визначення рушійних сил галузі; оцінка конкурентних сил галузі; обґрунтовування рішення про вибір базового ринку
Конкурентний	Конкуренти	Аналіз і оцінка конкурентної позиції підприємства; оцінка конкурентних сил галузі; прогнозування дій конкурентів і оцінка їх впливу на діяльність організації; визначення конкурентних переваг; аналіз стратегічної позиції

1	2	3
Стратегічний маркетинговий аналіз	Споживачі, товари фірми, цінова політика, сервісне обслуговування продукції, комунікації фірми, попит, маркетинг і ін.	Виділення, дослідження, визначення структури і можливостей розвитку ринків і ринкових сегментів; оцінка і прогноз майбутнього стану товарів підприємства; вивчення поведінки споживачів, аналіз попиту; аналіз цінової політики; аналіз процесу просування товару; аналіз сервісного обслуговування продукції; аналіз системи формування попиту і стимулювання збуту; аналіз реклами
Аналіз стратегічної проблеми (задачі)	Цілі, стратегії, стратегічна проблема (задача)	Виявлення стратегічних проблем; аналіз стратегічних проблем; оцінка наслідків вирішення стратегічних проблем

Джерело: [53]

Методологічною основою інструментарію стратегічного аналізу є загальнонаукові методи (системний і ситуаційний аналіз, комплексний підхід, програмно-цільове планування і т.д.), аналітико-прогностичні методи і методичні прийоми, запозичені з різних сфер знань (соціології, психології, антропології, екології, естетики і т.д.).

На основі праць науковців нами систематизовані методи, підходи, моделі стратегічного аналізу і згруповані в залежності від виду стратегічного аналізу (табл. 1.7).

Управлінська значущість методів аналізу зовнішнього середовища підприємства виражається у можливості визначати сили прояву кожного впливового фактору зовнішнього середовища, а також ступеня чутливості стратегії до зовнішніх чинників. На вибір методу аналізу зовнішнього середовища впливають наступні характеристики зовнішнього середовища:

- складність – число чинників, на які підприємству слід реагувати;
- рухливість – темп змін, швидкість, з якою відбуваються зміни в оточенні підприємства;
- невизначеність – кількість і надійність інформації про конкретні фактори зовнішнього середовища; чим вища невизначеність, тим з більшою кількістю проблем доводиться стикатися менеджерам підприємства;
- звичність подій – новизна виникаючих змін [7].

Таблиця 1.7

Методичний апарат стратегічного аналізу

Вид	Методи, підходи, моделі стратегічного аналізу
Аналіз далекого зовнішнього середовища	PEST-аналіз, SWOT-аналіз зовнішнього середовища, метод «5x5» М. Х. Мескона, матриця «Ймовірність посилення фактора – дія фактора на організацію» Дж. Х. Вілсона, аналіз впливу, аналіз перехресного впливу, матриця фірми «Єврокіп», прогностичні методи, експертні методи, економіко-статистичні методи, імітаційне моделювання, ін.
Аналіз близького зовнішнього середовища	SWOT-аналіз, прогностичні методи, економіко-статистичні методи, імітаційне моделювання, сценарний аналіз, імітаційне моделювання, матриця «Ймовірність посилення фактора – дія фактора на організацію» Дж.Х. Вілсона, можливостей, матриця загроз, аналіз впливу, аналіз перехресного впливу, матриця фірми «Єврокіп», експертні методи ін.
Стратегічний управлінський аналіз	SNW-підхід, ланцюжок цінностей Портера, система McKinsey, підхід Омае, ЖЦОрг, крива досвіду, SWOT-аналіз, аналіз «GAP», метод аналізу розривів, побудова профілю організації, побудова профілю здібностей І. Ансоффа, метод «PDS» («Problem Detection Study»), модель McKinsey «7C», проект PIMS, графік прибутковості «Майсігми», ABC-аналіз, експертні оцінки, математичні методи – аналіз трендів, факторний аналіз, розрахунок середніх показників, спеціальних коефіцієнтів і ін.
Портфельний аналіз	БКГ, модифікована БКГ, матриці McKinsey, Ансоффа, Артура де Літтла, Шелл, модель Стейнера, матриця Томпсона і Стрікланда, матриця Р. Купера. і ін. Теоретичною базою є концепція життєвого циклу товару, крива досвіду і база даних ПІМС
Галузевий	Концепція рушійних сил галузі, 5 конкурентних сил Портера, ЖЦОтр, та ін.
Конкурентний	Побудова карти стратегічних груп, концепція рушійних сил, модель п'яти сил по Портеру, побудова конкурентного профілю та ін.
Стратегічний маркетинговий аналіз	Методи сегментації, побудова сітки сегментації, прогнозування попиту, ЖЦТ, і ін.
Аналіз стратегічної проблеми (задачі)	Аналіз розриву, побудова профілю підприємства, метод «PDS» методи експертних оцінок із застосуванням ЕОМ і імітаційне моделювання, побудова «дерева проблем», аналіз перехресного впливу, метод ранжування стратегічних задач, матриця фірми «Єврокіп» та ін.

Джерело: [53]

Проведена порівняльна оцінка методів стратегічного аналізу дозволяє відзначити, що практично усім методам аналізу потенціалу підприємства властиві наступні переваги: визначення конкурентної переваги, врахування обслуговуючих виробництво чинників, наявність певної послідовності дослідження.

До недоліків, які властиві практично усім методам аналізу потенціалу,

відносяться недоступність даних стосовно витрат і інших показників конкурентів, статичний характер моделей. Крім того, здійснення стратегічного управлінського аналізу діяльності вітчизняних підприємств супроводжується певними труднощами:

- на підприємствах переважно відсутні служби, які б відповідали б за такий аналіз;
- часто відсутня необхідна інформація (це пов'язано з проблемою організації управлінського обліку на додаток до фінансового обліку);
- не відчувається потреба у проведенні управлінського стратегічного аналізу з боку керівництва підприємств [56].

Велике значення в аналізі зовнішнього середовища та потенціалу підприємства відіграють економіко-математичні методи, які можуть бути використані і використовуються в практиці проведення стратегічного аналізу.

Недоліками методів економіко-математичного моделювання є:

- значна сума витрат;
- нездатність моделей адекватно та в повному обсязі відобразити динаміку зміни реальних об'єктів.

Окремо варто зупинитись на групі експертних методів, які рідше використовуються у практиці стратегічного аналізу і передбачають врахування суб'єктивної думки експертів про майбутній стан об'єкта дослідження. Зокрема це метод «інтерв'ю», метод аналітичних доповідних записок, метод «комісій», метод «мозкових атак», метод «Дельфі», сценарне планування, стратегічні бесіди. Для експертних оцінок характерний прогноз майбутнього на основі як раціональних обґрунтувань, так і інтуїтивних знань. Методи експертних оцінок, як правило, мають якісний характер. Дозволяють достатньо швидко отримати дані щодо можливих процесів розвитку тієї або іншої події на ринку, виявити сильні і слабкі сторони підприємства, оцінити ефективність тих або інших заходів. Переваги експертного методу у порівнянні з інтуїтивним підходом полягають у

можливості обміну і співставленням ідей [58].

Експертні методи ґрунтуються на використанні неповної і непрямой інформації, досвіду фахівців-експертів, інтуїції. Використовуються переважно при вирішенні неструктурованих і слабоструктурованих проблем. До переваг експертних методів можна віднести можливість обміну і зіставлення ідей, колективна інтеграція ідей, наочність результатів, творче вирішення проблем, розробка сценаріїв розвитку. До недоліків відносять складність комунікації, потреба в часі, суб'єктивізм.

Таким чином, аналіз методів, моделей проведення стратегічного аналізу показує, що останні мають як переваги, так і недоліки у застосуванні. Аналітику необхідно знати переваги і недоліки, обмеження і сфери застосування кожного аналітичного інструменту стратегічного аналізу. При аналітичному обґрунтовуванні стратегічних рішень аналітики повинні використовувати як формалізовані, так і неформалізовані, експертні методи аналізу, що дозволяють визначати ситуацію, що склалася на підприємстві, і ухвалювати більш точні і зважені стратегічні рішення. Таким чином, на вибір методу стратегічного аналізу в українських умовах впливають наступні фактори:

- відсутність розробки методологічної бази стратегічного аналізу на українських підприємствах;
- повна відсутність чи брак необхідної достовірної інформації,
- практична складність і трудоємність застосування методів і моделей (складні математичні, прогностичні процедури);
- обмежене застосування і використання інформаційних технологій при проведенні стратегічних аналітичних процедур;
- відсутність на підприємствах спеціальної служби (відділу), що займається проведенням стратегічних аналітичних процедур, аналітичним обґрунтовуванням стратегічних рішень;
- неможливість оцінки ефективності методів і моделей стратегічного аналізу.

Отже, управління ефективністю можна представити як систему управління, в якій підсистемами управління виступають напрями управління. У свою чергу напрями управління також слід піддати диференціації для обрання більш прийнятних заходів управління стратегічним розвитком підприємства. У цілому систему управління ефективністю підприємства при забезпеченні стратегічного розвитку подано на рисунку 1.6.

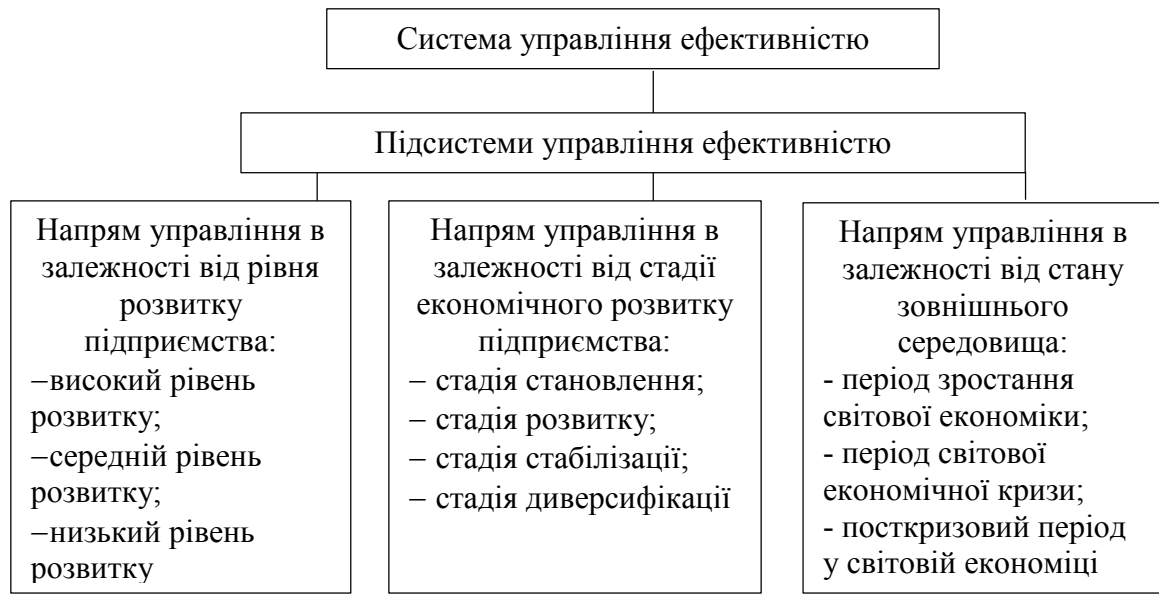


Рис. 1.6. Система управління ефективністю при забезпеченні стратегічного розвитку підприємства

Джерело: [59]

Як видно з рисунку, підсистеми управління ефективністю підприємства – це три напрями управління ефективністю, які відрізняються за рівнем розвитку безпосередньо суб’єкта господарювання, за стадіями економічного розвитку підприємства або за стадіями життєдіяльності підприємства та за станом зовнішнього середовища – це стан світової економіки, який формує макроекономічний стан у державі і чинить вплив на господарчу діяльність підприємства.

Вітчизняна практика показує, що порядок обґрунтування, прийняття та реалізації стратегічних рішень, що склався, не систематизований належним чином і менеджери слабко озброєні методологією і технологією управління. Область стратегічних рішень охоплює: вибір напрямів діяльності, пріоритету ресурсів, основних довгострокових партнерів, організаційної форми

партнерства, способів розвитку потенціалу, можливостей використання сильних сторін підприємства, зниження негативних наслідків слабких сторін та загроз зовнішнього середовища, конкурентної та інноваційної антикризової політики. У зв'язку з цим особливе значення має розробка аналітичного забезпечення процесу розробки та реалізації стратегії, що включає кілька прийомів аналізу, що використовуються на різних етапах:

1)галузовий аналіз – попередня оцінка стану організації та впливу зовнішнього середовища, визначення основних орієнтирів (цілей і місії) підприємства і періоду розробки стратегії. Визначення найбільш значущих запитів основних стейкхолдерів і виявлення невідповідностей між їх побажаннями і результатами діяльності організації;

2)позиціонування – оцінка конкурентних переваг, сильних сторін організації Ідентифікуються кореневі компетенції, визначаються можливості реалізації внутрішнього потенціалу підприємства для забезпечення конкурентоспроможності;

3)ретроспективний аналіз діяльності конкурентів та прогноз їх розвитку;

4)аналіз становища підприємства - оцінка його маркетингової, фінансової та економічної стійкості;

5)аналіз можливостей - огляд нових груп споживачів та напрямів розвитку. Досліджуються економічні і правові умови здійснення виробничої діяльності, їх можлива зміна у майбутньому періоді, кон'юнктура споживчого ринку і фактори, які її визначають. Розробляється прогноз окремих сегментів споживчого ринку;

6)вибір стратегії - позиціонування, відсікання варіантів, узгодження обраних напрямів. Визначення конкретних показників може здійснюватися на весь період реалізації стратегії і на необхідний передбачуваний період

7)реалізація стратегії - розробляється система заходів або програма їх реалізації по кожному елементу стратегії. Формується бюджет, який включає вартісну оцінку програм і розподіл ресурсів та система оцінки економічної

ефективності реалізації стратегії

В даний час використовується значна кількість різних інструментів розробки стратегії. Найбільш ефективним з них є SPACE-аналіз, SWOT-аналіз, GAP – аналіз, CVP – аналіз, факторний аналіз.

Існує деяка послідовність застосування цих інструментів:

Цей метод використовується як для аналізу ринкової позиції та вибору стратегії розвитку підприємства в цілому, так і для оцінки його індивідуальних стратегічних бізнес-проектів.

SPACE-аналіз дає систематичну оцінку чотирьох ключових питань, які врівноважують зовнішні та внутрішні фактори, що визначають загальну тему стратегії:

1) зовнішні фактори: привабливість галузі (фактори промислового потенціалу (1S)) та стабільність зовнішніх умов (ES);

2) внутрішні чинники: конкурентна перевага (CA) та фінансова стійкість (FS).

За допомогою матриці визначається стратегічне становище організації в галузі [64].

SWOT-аналіз - класичний інструмент формування стратегії. SWOT - аналіз розглядається як співвідношення можливостей (сильних і слабких сторін) організації з вимогами (можливостями та загрозами) зовнішнього середовища. З цього інструменту найзручніше розпочинати аналіз, оскільки він дозволяє вибудувати фундамент стратегії організації та сформувати її стратегічні цілі.

GAP- аналіз добре відомий як інструмент, який може успішно використовуватися в управлінській діяльності. Він передбачає порівняння рівня діяльності суб'єкта господарювання або підрозділу, який був установлений раніше, з поточним рівнем. Аналіз стратегічного розриву розглядає стратегію компанії та тісно пов'язаний з порівняльним аналізом. Таким чином, аналіз GAP можна назвати організаційною атакою на розрив (ліквідацію розриву) між бажаною й прогнозованою діяльністю.

CVP – аналіз дає глибшу оцінку фінансових показників діяльності організації, надає можливість обґрунтувати рекомендації для вибору стратегії розвитку на основі результатів факторного аналізу щодо витрат, ціни, обсягів реалізації та рентабельності продукції підприємства.

Факторний аналіз – це один з інструментів експертної оцінки ефективності вибору тієї чи іншої стратегії та її основних аспектів, який дозволяє деталізувати результати GAP- аналізу.

«Глобалізація ринків капіталу, інтеграція України у світовий економічний простір, утворення міжнародних конгломератів і у зв'язку з цим посилення конкурентної боротьби в більшості галузей, потребує від бізнесу оригінальних творчих рішень і дій, мобільності, готовності до впровадження нових технічних засобів, що актуалізує нові, специфічні підходи до формування бізнес-стратегій. Одним з таких підходів є креативний підхід, який носить назву «стратегія блакитного океану» [65].

Стратегія «блакитного океану» – це шлях уникнення конкурентної конфронтації на ринку товарів чи послуг із іншими компаніями.

Існує два способи створення «блакитних океанів»:

- 1) створення абсолютно нової галузі;
- 2) створення «блакитного простору» всередині «червоного океану».

«Червоний океан» - це традиційний ринок з величезною кількістю схожої продукції від різних виробників, які активно конкурують між собою за цільову увагу аудиторії.

Стратегія «червоного океану» полягає у наступному:

- руйнування компромісу «цінність-витрати»;
- побудова всієї системи діяльності компанії залежно від стратегічного вибору орієнтованого або на диференціацію, або на низькі витрати;
- побудова всієї системи діяльності компанії відповідно до завдання одночасного досягнення диференціації та зниження витрат.

«Блакитний океан» - це ринок, у якому немає конкурентів або їх дуже мало, бо він асоційований з інноваційним продуктом, аналогів якого просто

не існує.

Стратегія «блакитного океану»:

- боротьба в існуючому ринковому просторі;
- створення вільного від конкуренції ринкового профілю;
- перемога над конкурентами або можливість не боятися конкурентів;
- експлуатація існуючого попиту або створення нового попиту і

оволодіння ним;

- компроміс «цінність-витрати».

Стратегія «блакитного океану» володіє трьома важливими якостями:

1) фокус; 2) відмінність; 3) привабливий девіз [65].

Незвичайність стратегії «блакитного океану» полягає в тому, що вона змінює сам підхід до поняття «цінність». Ми звикли, що у бізнесі завжди потрібно вибирати щось одне – чи високу цінність товару, чи зниження витрат за його виробництво. Не може існувати товару, який коштував би дорого, а робився за копійки. Стратегія блакитного океану передбачає відсутність необхідності робити цей вибір, адже інноваційний продукт не потребує великих вкладень, але при цьому дозволяє реалізовувати його за хорошу для виробника вартість.

Стратегія «блакитного океану» базується в цілому на таких принципах:

- 1) реконструкція ринкових кордонів;
- 2) фокус на загальній картині, а ні на цифрах;
- 3) вихід за межі існуючого попиту;
- 4) правильне визначення стратегічної послідовності; 5) подолання основних організаційних перешкод; 6) включення реалізації в стратегію.

Однак «стратегію блакитного океану» доцільно використовувати тим підприємницьким структурам, які прагнуть надати певну спрямованість стратегічному розвитку компанії, на основі формування нових продуктивних бізнес-ідей.

Крім вищезгаданих аналітичних інструментів розробки стратегії, вибір тієї чи іншої стратегії організації залежить від ступеня поінформованості та

компетентності суб'єктів прийняття рішень стосовно того, як кожна з цих стратегій може бути реалізована за певних умов.

Реалізація бізнес-стратегій підприємства повинна забезпечувати ефективне використання всіх ресурсів організації: матеріальних, фінансових, трудових, технологічних і, як результат – стійке положення підприємства в агресивному конкурентному бізнес-середовищі.

З цією метою треба впроваджувати в практику стратегічного управління вітчизняними підприємствами інформаційно - аналітичне забезпечення стратегічного управління (ІАЗ СУ) [68]. Це система, яка об'єднує усі елементи організації у єдине ціле, дозволяє сформулювати процес стратегічного управління, як безперервну низку управлінських рішень, спрямованих на досягнення стратегічних цілей [68].

При розкритті сутності напрямів управління ефективністю промислового підприємства у процесі стратегічного розвитку слід визначитися із послідовністю їх виконання. Для цього пропонується розглянути зміст усіх напрямів управління ефективністю на кожному із загальних етапів управління ефективністю.

Етапи управління ефективністю промислового підприємства зведено до чотирьох послідовних дій, які передбачають:

- 1) формування інформаційної бази щодо ефективності діяльності за базовими завданнями управління;
- 2) визначення критеріїв оптимального рівня ефективності у певних умовах розвитку;
- 3) розробка заходів щодо досягнення оптимального рівня ефективності;
- 4) контроль за реалізацією управлінських рішень у процесі забезпечення стратегічного розвитку підприємства.

Зміст наведених етапів управління залежить взагалі від існуючого фінансово-господарського становища на підприємстві, від спрямованості поточних і довгострокових завдань, які потрібно реалізувати на підприємстві у процесі здійснення управлінських дій. Таким чином, зміст запропонованих

авторами напрямів управління ефективністю у розрізі етапів управління ефективністю поєднано у табл. 1.8.

Таблиця 1.8

Сутність напрямів управління ефективністю за етапами управління

Найменування етапів управління	Рівні розвитку підприємства		
	високий рівень розвитку	середній рівень розвитку	низький рівень розвитку
1. Формування інформаційної бази щодо ефективності діяльності за базовими завданнями управління	- забезпечення стабільних обсягів виробництва і реалізації продукції; - впровадження інноваційних розробок у виробництво і процес управління	- оптимізація реалізаційної політики (виділення надійних партнерів); - синхронізація грошових, товарних і матеріальних потоків	- технологічне оновлення виробництва за рахунок інвестицій, державної підтримки; - розширення ринків реалізації продукції
2. Визначення критеріїв оптимального рівня ефективності у певних умовах розвитку	- своєчасність здійснення платежів, низький рівень заборгованості	- дотримання встановленого рівня рентабельності діяльності	- наявність стабільної кредитоспроможності для реалізації заходів щодо оновлення виробничих засобів
3. Розробка заходів щодо досягнення оптимального рівня ефективності	- оцінка ризиків діяльності; - підвищення конкурентоспроможності; - оцінка зовнішніх загроз	- оцінка потенціалу підприємства; - аналіз стійкості становища	- оцінка поточних планів та їх реалізація; - аналіз стратегічних альтернатив та їх реалізація
4. Контроль за реалізацією управлінських рішень у процесі забезпечення стратегічного розвитку підприємства	- своєчасне реагування на відхилення від орієнтирів розвитку	- спостереження за виконанням управлінських рішень	- постійне коригування (за необхідністю) планових заходів для досягнення необхідного рівня розвитку діяльності

Джерело: [70]

Як видно з інформації, наведеної у табл. 1.8, на першому етапі управління ефективністю підприємства відбувається формування інформаційної бази щодо:

– перспектив розвитку, які зводяться до впровадження інновацій за умов низького рівня розвитку (для підвищення рівня розвитку) та за умов високого рівня розвитку (для зміцнення ринкових позицій);

– зміцнення досягнутих позицій у здійсненні операційної діяльності (за середнім та високим рівнем розвитку у частині стабілізації масштабів діяльності).

Другий етап управління ефективністю передбачає обрання критеріїв, які б максимально відображали становище підприємства за рівнями розвитку. Отже, для високого рівня розвитку обрано такий критерій, що характеризує платоспроможність підприємства; для середнього рівня розвитку – рентабельність підприємства; для низького рівня розвитку – кредитоспроможність підприємства. Ці критерії пов'язані із інформаційною базою щодо ефективності діяльності та формують комплекс заходів щодо досягнення оптимального стану ефективності за виділеними рівнями розвитку.

Серед напрямів управління ефективністю, здатних забезпечити кожен із рівнів розвитку, виділено такі:

- для високого рівня розвитку: оцінювання існуючих загроз через складність умов функціонування і через високі темпи зміни у зовнішньому середовищі;
- для середнього рівня розвитку: збереження досягнутих позицій щодо рівня ефективності діяльності та формування потенційних можливостей розвитку у майбутньому;
- для низького рівня розвитку: оцінювання поточних і стратегічних планових завдань у напрямі нарощування обсягів виробництва і реалізації продукції.

На останньому етапі управління ефективністю суб'єктів господарювання здійснюється контроль за вказаними заходами управління, при цьому для високого рівня розвитку акцент робиться на ймовірних ризиках і їх недопущенні; для середнього рівня розвитку – на результативності виконання запланованих рішень; для низького рівня розвитку – на корегуванні відповідно до ситуації планових заходів із метою підвищення їх дієвості [71].

У цілому слід зазначити, що сутність етапів управління ефективністю залежно від рівнів розвитку відрізняється і в узагальненому вигляді процес управління ефективністю підприємства зводиться до такого:

- за високим рівнем розвитку: підвищення результативності виробничої діяльності підприємства на основі застосування нововведень для забезпечення цілей і завдань стратегічного розвитку;
- за середнім рівнем розвитку: підвищення стійкості господарської діяльності, забезпечення стабільності збутової діяльності на основі застосування контрольних заходів за станом як поставок продукції, так і їх оплатою з метою підтримки досягнутого і прийнятного рівня рентабельності;
- за низьким рівнем розвитку: досягнення результативності операційної діяльності на основі впровадження сучасних технологічних рішень у виробничий процес та налагодження збутової політики для забезпечення функціонування підприємства у поточному періоді та прискореного економічного зростання фінансово-господарської діяльності підприємства у стратегічній перспективі.

Удосконалення управління ефективністю при забезпеченні стратегічного розвитку вимагає нових підходів до прийняття управлінських рішень. Запропонована у роботі система управління ефективністю враховує рівень розвитку підприємства, стадію економічного розвитку підприємства та стан зовнішнього середовища, що дозволяє більш обґрунтовано підійти до вибору напрямку управління та досягти намічених результатів за строками, якістю, витрачанням зусиль. Поєднання системного підходу до управління ефективністю в цілому та ситуаційного підходу у процесі обрання напрямку управління за певними ознаками допоможе підвищити ефективність діяльності підприємства у процесі розвитку фінансово-господарської діяльності у цілому.

На основі проведеного нами дослідження можна зробити висновки, що планування та реалізація бізнес-стратегій підприємств є необхідними для виживання в конкурентному середовищі. Під час розроблення бізнес-

стратегій діяльності організацій необхідно комбінувати як кількісні, так і якісні підходи та методичні інструменти стратегічного аналізу та планування, а також застосовувати нові технічні засоби і підходи.

Тільки при такому підході можливе стабільне функціонування і розвиток підприємств в умовах конкурентного зовнішнього середовища.

Враховуючи вказані обмеження, у процесі здійснення стратегічного аналізу факторів, що визначають можливості та динаміку стратегічного розвитку виробничого потенціалу підприємств, на нашу думку, доцільно здійснювати поєднання різних методичних прийомів і методів, перспективним у цьому сенсі є поєднання експертних (спрямованих на оцінку якості) та економіко-математичних (відображають кількісні характеристики об'єктів) підходів.

1.4. Інформаційне забезпечення відносин у сфері стратегічного розвитку підприємства

Стратегічне управління має інформаційний характер. Система управління складається з управляючої частини (орган управління) і керованого процесу (об'єкт управління). Управляюча частина надає на керований процес певну дію. Щоб управляюча частина могла здійснювати управління, їй потрібно зіставляти фактичний стан керованого процесу з метою управління, у зв'язку з чим керований процес впливає на управляючу частину. Дія обох частин одна на одну здійснюється у вигляді передачі інформації.

Сукупність інформаційних потоків, що циркулюють в системі, утворює замкнений інформаційний контур. Інформаційний контур разом із засобами збору, передачі, обробки і зберігання інформації, а також з персоналом, що здійснює ці дії з інформацією, утворює інформаційну систему даної організації [72].

Рівень адекватності, достовірності, своєчасності інформаційного

забезпечення та накопичений рівень корпоративного знання визначає ефективність стратегічних рішень в компанії і залежить від розробленості, структурованості та прозорості інформаційної системи. Це призводить до необхідності дослідження сучасних підходів до інформаційного забезпечення стратегічного менеджменту.

Інформаційна система може бути реалізована з використанням автоматизованої і традиційної (паперової) технологій. Сучасні умови ведення бізнесу передбачають розробку обґрунтованих стратегічних рішень з використанням великих об'ємів інформації, що призводить до необхідності та економічної раціональності впровадження автоматизованих інформаційних технологій.

Автоматизована інформаційна технологія складається з технічних пристроїв, засобів комунікаційної техніки, засобів організаційної техніки, програмного забезпечення, організаційно-методичних матеріалів, персоналу, з'єднаних в технологічний ланцюжок [75].

З метою забезпечення автоматизації стратегічних інформаційних систем доцільно виконувати наступні процеси: виявлення інформаційних потреб; відбір джерел інформації; збір інформації; обробка інформації, оцінка її повноти і значущості, подання її в зручному вигляді; виведення інформації для представлення споживачам або передачі в іншу систему; організація використання інформації для оцінки тенденцій, розробки прогнозів, оцінки альтернатив стратегічних рішень і дій, вироблення стратегій; організація зворотного зв'язку за наслідками обробки даних, здійснення корекції взаємодії із зовнішнім середовищем.

Вибір постачальника програмного забезпечення повинен визначатися адекватністю його характеристик (розв'язуваних завдань, функцій, інструментів реалізації) стратегічним задачам підприємства з урахуванням внутріфірмових фінансових обмежень. Можна виділити такі варіанти програмного забезпечення: програмне забезпечення, що створюється на замовлення, тиражоване (коробкове) стандартне, тиражоване (коробкове), яке

настроюється, програми-конструктори, програмне забезпечення, що створюється внутрішніми ІТ-фахівцями.

В програмах, які написано на замовлення спеціально для підприємства, адекватно відображаються ті бізнес-процеси, які описані в технічному завданні, що надається розробнику. Це найдорожче програмне забезпечення, яке використовується в основному великими підприємствами. Як правило, таке програмне забезпечення відповідає всім інформаційним потребам стратегічного менеджменту конкретного підприємства. Проте, разом з компанією зростають і змінюються інформаційні потреби.

В результаті, якщо компанія є достатньо динамічною і гнучкою, яка реагує на зміни зовнішнього середовища і на внутрішні можливості, що з'являються, то достатньо швидко інформаційна система припиняє задовольняти ці інформаційні потреби. Виникає необхідність в додаткових модифікаціях і доробках. В цьому випадку розробники знов притягуються для усунення суперечностей між інформаційними потребами стратегічного менеджменту і інформаційними можливостями програмного забезпечення.

Тому для великих компаній доцільне створення системи партнерських відносин з компанією-розробником програмного забезпечення, що дозволяє останнім бути постійно інформованими про зміни, що відбуваються в компанії, і вчасно здійснювати відповідне коригування інформаційної системи. Можливе також навчання внутрішнього персоналу компанії з метою виконання подібних робіт силами компанії. В програмах, що тиражуються, основні бізнес-процеси запрограмовані і не міняються. Це може привести до того, що підприємство змушене буде змінити свої бізнес-процеси, підстроюючись під можливості програмного забезпечення, що може негативно позначитися на бізнесі в цілому. Проте такі програми є найдешевшими, оскільки собівартість програмного продукту складається з витрат на розробку однієї версії програмного забезпечення, витрат на його тиражування, засоби захисту (електронні ключі), просування.

Крім того, постачальники такого програмного забезпечення, як

правило, постійно виконують розробку релізів існуючої версії згідно з тенденціями, що змінюються, в стратегічному менеджменті. Такі релізи, якщо вони розроблені в межах версії, що є на підприємстві-споживачі, поставляються або безкоштовно, або за невелику плату. Таким чином, при виборі тиражованого програмного забезпечення необхідно провести ретельний аналіз відповідності пропонованого програмного забезпечення потребам і можливостям впровадження конкретного підприємства.

Компромісним рішенням може бути придбання тиражованого програмного забезпечення з подальшим його налаштуванням розробником. Серед програм, які тиражуються, можна виділити програми-конструктори, в яких є можливість налаштувати створювану інформаційну систему саме так, як це необхідно підприємству-споживачу. Деякі з них зажадають залучення ІТ-фахівців підприємства. Проте є і такі, які дозволяють виконувати всі функції створення інформаційних структур на рівні користувача. Варіант створення програмного продукту силами внутрішніх ІТ-фахівців, тобто організація власного відділу з розробки програмного забезпечення, з одного боку, дозволить повністю задовольнити інформаційні потреби стратегічного менеджменту компанії за порівняно невелику ціну. З іншого боку, існує небезпека відходу фахівців з часом з компанії. Знайти нового фахівця, здатного освоїти всю специфіку створеної іншим розробником інформаційної системи, – процес складний і тривалий.

Таким чином, всі варіанти придбання програмного забезпечення мають свої переваги та недоліки. Критеріями вибору постачальника програмного продукту є його вартість, адекватність інформаційним потребам компанії і бізнес-процесам, що протікають в ній, час, яке підприємство згодне витратити на впровадження автоматизованої інформаційної технології. Але наявність автоматизованої інформаційної технології ще не є гарантією отримання результатів від інформаційної системи стратегічного менеджменту.

Для відтворення інформаційних ресурсів в першу чергу необхідно

залучити персонал, який буде забезпечувати весь процес збору, обробки, аналізу інформації та прийняття стратегічних рішень. Якою б не була досконало побудована інформаційна система, якість стратегічних рішень залежить від компетентності фахівців, що обслуговують та використовують інформаційну систему. У зв'язку з найважливішим фактором, що впливає на інформаційне забезпечення стратегічного менеджменту, вважаємо наявність у персоналу компанії, особливо у її керівництва, стратегічного мислення.

Стратегічне мислення полягає в усвідомленні мети розвитку підприємства та способів її досягнення, в ствердженні необхідності спостереження за зовнішнім і внутрішнім середовищем, формування стратегій та рішень, що з них випливають, а також налагодження діяльності з метою їх здійснення [77].

Стратегічне мислення управлінського персоналу будь-якого підприємства відбито в понятті «стратегічний рівень підприємства», який можна визначити як систему знань про можливості та обмеження в розвитку підприємства, що реалізується у відповідних стратегічних рішеннях і діях.

Рішення проблеми своєчасного і адекватного інформаційно-аналітичного забезпечення стратегічних рішень пов'язано зі застосуванням сучасних апаратних, програмних, інформаційних і технологічних засобів, системне використання яких має на увазі організацію інформаційних систем підтримки ухвалення рішень.

Висновки до розділу 1

В результаті дослідження теоретичних основ формування стратегії розвитку підприємства можна зробити наступні висновки.

1. Стратегія розвитку підприємства – основна складова фундаменту здійснення стратегічного управління підприємством, полягає в тому, що її правильний і ефективний вибір залежить від ефективності господарської

діяльності, прибутковості та конкурентоспроможності.

2. Стратегічний розвиток підприємств може бути складним через різні фактори, такі як обмеженість ресурсів, невизначеність, посилення регулювання, комунікаційні проблеми, проблеми безпеки та шкода для репутації. Однак підприємства здатні подолати ці виклики, застосовуючи проактивні й адаптивні стратегії, які зосереджені на інноваціях, партнерстві, дотриманні законодавства, ефективній комунікації, моніторингу та розбудові довіри зі стейкхолдерами. Запорукою успіху стратегічного розвитку підприємств є розробка чіткого та гнучкого стратегічного плану, який визначає ключові пріоритети та цілі, забезпечуючи при цьому гнучкість для адаптації до мінливих обставин. Підприємства також повинні зосередитися на інноваціях, побудові міцних партнерських відносин, дотриманні нормативних вимог, ефективній комунікації, а також моніторингу й адаптації своїх стратегій у разі потреби. Визначено та досліджено основні види та етапи вибору стратегій розвитку підприємства. Узагальнено класифікацію стратегій. Так, виокремлено стратегії, що відносяться до фундаментальних, стратегій розвитку, підтримки та згортання бізнесу.

3. Стратегічний аналіз включає в себе аналіз зовнішнього та внутрішнього середовища підприємства, а також оцінку перспектив зростання підприємства, аналіз позицій у конкурентній боротьбі, встановлення пріоритетів у розподілі ресурсів між різними видами діяльності, аналіз напрямів диверсифікації. Результати стратегічного аналізу є основою для вибору стратегії підприємства. Однак здійснення стратегічного аналізу діяльності підприємств супроводжується певними труднощами, зокрема на підприємствах переважно відсутні служби, які б відповідали за такий аналіз, відсутні розробки методологічної бази стратегічного аналізу, часто відсутня необхідна інформація (це пов'язано з проблемою організації управлінського обліку на додаток до фінансового обліку), не відчувається потреба у проведенні управлінського стратегічного аналізу з боку керівництва підприємств.

4. З точки зору інформаційної підтримки стратегічного вибору, інформаційне забезпечення полягає у наданні інформаційних даних у встановленому законом порядку, у процесі якого на базі інформаційних систем та із застосуванням принципів, методів, способів, правил, схем та алгоритмів здійснюється пошук інформації, її збір, обробка, нагромадження, зберігання, передача та використання у обсязі, достатньому для прийняття оптимальних рішень.

РОЗДІЛ 2

АНАЛІТИЧНА ОЦІНКА СИСТЕМИ СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ ТОВ «КУЗНЕЦОВСЬКИЙ ХЛІБОЗАВОД»

2.1. Організаційно-управлінський аналіз діяльності підприємства

Базою дослідження обрано компанію ТЗОВ «Кузнецовський хлібозавод», яка зареєстрована за юридичною адресою: Україна, 34400, Рівненська обл., місто Вараш, Промислово-комунальна зона, будинок 1. Керівником компанії є Ординат Олег Ярославович.

Повна офіційна назва підприємства: Товариство з обмеженою відповідальністю «Кузнецовський хлібозавод». Скорочене найменування ТОВ «Кузнецовський хлібозавод».

Підприємство є самостійною юридичною особою, користується власним відокремленим балансом та рахунками в банківських установах. Також ТОВ «Кузнецовський хлібозавод» має власну круглу печатку, штамп, що містить власне найменуванням та торговельну марку та іншу атрибутику юридичної особи. ТОВ «Кузнецовський хлібозавод» має право від свого імені укладати договори, набирати майнові та немайнові права, нести обов'язки, бути позивачем та відповідачем в суді, господарському суді, адміністративному та третейському суді.

Відкрите акціонерне товариство «Кузнецовський хлібозавод» було створено відповідно до рішення Кузнецовської міської ради народних депутатів Рівненської області № 425 від 27.11.1997 року, наказу Регіонального відділення Фонду державного майна України № 775 від 14.11.1997 року на базі Кузнецовського хлібозаводу. На момент створення Товариства державна частка в статутному фонді Товариства складала 11.2%, яка згодом частково була реалізована на сертифікатних аукціонах. В 2004 році державна частка була реалізована серед осіб, які мали право на

придбання цих акцій відповідно до “Порядку викупу непроданих у період з 1995 по 1999 рік акцій відкритих акціонерних товариств, створених на базі об’єктів групи Б, В, на умовах, визначених пунктом 57 Державної програми приватизації на 2000-2002 роки”. На даний момент державна частка відсутня.

На виконання Закону України “Про акціонерні товариства” рішенням загальних зборів акціонерів від 15.11.2011 року змінено найменування товариства з ВАТ “Кузнецовський хлібозавод” на ПАТ «Кузнецовський хлібозавод». На загальних зборах акціонерів від 15.02.2012 року було прийнято рішення про припинення АТ у зв'язку з реорганізацією шляхом перетворення у товариство з додатковою відповідальністю. На виконання рішення загальних зборів акціонерів від 15 лютого 2012 року протокол №1/2012 у зв'язку з реорганізацією шляхом перетворення у товариство з додатковою відповідальністю з 08 серпня 2012 року було проведено реєстрацію товариства з додатковою відповідальністю «Кузнецовський хлібозавод». Пізніше відбулася перереєстрація на ТзОВ «Кузнецовський хлібозавод».

ТОВ «Кузнецовський хлібозавод» у своїй діяльності при проведенні своїх виробничо-господарських процесів спирається на основні документи чинного законодавства України, статут суб’єкта господарювання, а також внутрішніми правилами, регламентами та іншими локальними актами підприємства, прийнятими в порядку, що передбачається його статутом.

ТОВ «Кузнецовський хлібозавод» як суб’єкт господарювання в праві здійснювати правочини, укладання договорів, отримання прав інтелектуальної власності, є позивачем і відповідачем в суді від власного імені. ТОВ «Кузнецовський хлібозавод» дотримується особистого статуту, що створено відповідно до кодексів прийнятих в Україні, ще ТОВ «Кузнецовський хлібозавод» додержується діючого законодавства та нормативних актів України.

Основна інформація про ТзОВ «Кузнецовський хлібозавод» наведена в табл. 2.1.

Таблиця 2.1

Основна інформація про ТЗОВ «Кузнецовський хлібозавод»

Повне найменування юридичної особи	Товариство з обмеженою відповідальністю «Кузнецовський хлібозавод»
Скорочена назва	ТЗОВ «Кузнецовський хлібозавод»
Код ЄДРПОУ	05519273
Уповноважена особа	Ординат Олег Ярославович
Основний вид діяльності	10.71. Виробництво хліба та хлібобулочних виробів; виробництво борошняних кондитерських виробів, тортів і тістечок нетривалого зберігання
Види діяльності	10.72. Виробництво сухарів і сухого печива; виробництво борошняних кондитерських виробів, тортів і тістечок тривалого зберігання 10.89. Виробництво інших харчових продуктів, не віднесених до інших угруповань 46.33. Оптова торгівля молочними продуктами, яйцями, харчовими оліями та жирами 46.34. Оптова торгівля напоями 47.11. Роздрібна торгівля в неспеціалізованих магазинах переважно продуктами харчування, напоями та тютюновими виробами
Місцезнаходження юридичної особи	Україна, 34400, Рівненська обл., місто Вараш, Промислово-комунальна зона, будинок 1

Джерело: сформовано за даними підприємства

За період роботи ТОВ «Кузнецовський хлібозавод» потужності працювали в повному обсязі та задовольняло споживачів регіону хлібобулочними виробами.

Ціллю діяльності ТОВ «Кузнецовський хлібозавод» є повне задоволення потреби на хлібобулочну, кондитерську та макаронну продукцію, відновлення устаткування, покращання добробуту працівників за рахунок одержання прибутку та створення належних умов праці, життя, відпочинку.

Основним предметом діяльності ТОВ «Кузнецовський хлібозавод» є:

- виготовлення хліба та хлібобулочних виробів;
- виготовлення продовольчих товарів, виготовлення кондитерських, хлібобулочних, макаронних виробів та харчових концентратів;
- прокат та здача в оренду технологічного обладнання, обчислювальної техніки, автотранспорту, засобів зв'язку, іншого обладнання та нерухомого майна;

- зовнішньоекономічна діяльність підприємства;
- торгівля оптом та в роздріб продукцією власного виробництва самостійно та через державну торгівлю або приватну та кооперативну торгівлю за національну та інші валюти;
- реклама власної продукції, організація тимчасових та постійно діючих, як в Україні так і за кордоном, аукціонів, виставок-продажів, ярмарок;
- створення та реалізація товарів широкого вжитку та надання послуг населенню;
- фінансування промислового виробництва і будівництва, в тому числі будівництва житлових, побутових приміщень та об'єктів соціально-культурного призначення, за рахунок джерел, що не суперечать чинному законодавству;
- торговельно-посередницька діяльність, тощо.

На ТОВ «Кузнецовський хлібозавод» випускається близько 80 видів продукції, а також інших товарів народного споживання. До визначальних видів хлібу ТОВ «Кузнецовський хлібозавод» відносяться хліб Сімейний та Літній, батони Слобожанський та Львівський, здоба «Слов'янка з повидлом», «Витушка з крихтою» та «Хала плетена». Також на ТОВ «Кузнецовський хлібозавод» випускається великий асортимент тортів та тістечок (торти: «Есмеральда», «Едем», «Пломбір в шоколаді», тістечка: «Заварне» та «Карпати»).

Основними видами господарської діяльності Товариства є виробництво і реалізація:

- хлібобулочних виробів (23 найменувань);
- здоби (14 найменувань);
- кондитерських виробів (32 найменування);
- печива листового, а також інших товарів народного споживання.

Основну питому вагу в асортименті продукції, що виробляє ТОВ «Кузнецовський хлібозавод», займає виробництво хлібобулочних виробів.

Даний вид діяльності є досить перспективним однак є чимало факторів, які негативно впливають на діяльність підприємства, це зокрема стримування та регулювання цін на продукцію, при одночасному зростанні цін на сировину, несприятлива інвестиційна політика, підвищення цін на енергоносії, паливе.

Виробнича потужність обсягу випуску продукції ТОВ «Кузнецовський хлібозавод» являє до 12 тон в день. На ТОВ «Кузнецовський хлібозавод» ще в 2012 році введено в дію лінію по виробництву печива і налагоджено випуск слойоного печива з тривалим терміном зберігання. На ТОВ «Кузнецовський хлібозавод» відбулася повна модернізація обладнання. Продукція здобула гідне конкурентоспроможне місце на ринку. Це відбулося завдяки новітньому обладнанню і технологіям, впровадженню сучасних новітніх рецептур розширився асортимент та якість хлібобулочних, здібних та кондитерських виробів, значно збільшилися обсяги виробництва. Продукція користується великим попитом у споживачів не лише регіону, але і інших областей України. Така продукція ТОВ «Кузнецовський хлібозавод» реалізується на території міст Вараш та Сарни, Володимирецького району, Рівненської області та деяких районів Волинської області.

Також на ТОВ «Кузнецовський хлібозавод» велика увага приділяється заходам для забезпечення техніки безпеки охорони праці, протипожежної безпеки, виробничої гігієни, санітарії. Тобто керівництво, керуючись чинним законодавством, діючими положеннями і нормами, несе відповідальність у встановленому порядку за шкоду, заподіяну здоров'ю та працездатності своїх працівників.

Управління ТОВ «Кузнецовський хлібозавод» здійснюється адекватно до статуту на основі поєднання прав власника щодо господарського використання майна й участі в управлінні трудового колективу. Підприємство самостійно формулює структуру управління, встановлює штати.

Організаційна структура управління являє собою комплекс управлінських та виробничих ланок котрі належним чином поєднані між собою. В цій структурі описується належні органи, їх взаємодія та функції. Забезпечення продуктивної роботи працівників, що до неї входять складає основне завдання цієї структури. ТОВ «Кузнецовський хлібозавод» має досить розгалужену структуру управління. Контроль за всіма відділами здійснює, безпосередньо, директор.

Кожний відділ очолює начальник, основною роботи якого є організація та контроль роботи працівників відповідно до певної ділянки роботи. Управлінську схему очолює керівник ТОВ «Кузнецовський хлібозавод», під підпорядкуванням якого знаходяться керівники усіх підрозділів, спеціалісти та обслуговуючий колектив.

Структуру управління на ТОВ «Кузнецовський хлібозавод» відображено на Додатку А. Організаційна структура ТОВ «Кузнецовський хлібозавод» представлена наступним чином:

- адміністративний апарат,
- служба головного механіка,
- служба охорони,
- експедиція,
- хлібобулочний та кондитерський цехи.

Найвищим органом управління є загальні збори учасників. Керівництво поточною діяльністю підприємства здійснює Директор, який підзвітний загальним зборам учасників. Основним принципом формування структури управління, є об'єднання та прикріплення за кожним з підрозділів апарату управління виконання певних функцій. Все підприємство знаходиться у злагодженій роботі завдяки правильному підпорядкуванню кадрів. У Додатку А можна побачити це підпорядкування та зв'язки відділів один з одним, а також керівництвом підприємства. У прямому підпорядкуванню директору знаходяться головний бухгалтер, головний інженер, начальник планово-економічного відділу, заступник директора по транспорту, начальник відділу

збуту та інші особи, що відповідають за діяльність цехів, відділів та дільниць на підприємстві.

Виробнича структура ТОВ «Кузнецовський хлібозавод» формує його виробничу діяльність, враховує масштаб хлібозаводу, обсяг цехів та робочих місць. На підприємстві ТОВ «Кузнецовський хлібозавод» існує три цехи: основний, де виробляються заготовки, допоміжний де збирається готова продукція, головний, де виготовляється продукція, а також інші підрозділи:

- склад, де зберігається продукція підприємства;
- ремонтний цех, де відбуваються всі види ремонтних робіт;
- транспортний склад, де зберігаються транспортні засоби підприємства;
- механічна група, яка здійснює ремонт, наладку, монтаж технологічного та іншого обладнання.

Основне виробництво по випуску хлібобулочних виробів проходить певні стадії: підготовка сировини до виробництва → виготовлення напівфабрикатів (рідких опар, рідких дріжджів) → приготування тіста → формовка → вистойка → випічка → укладка і транспортування готових виробів.

До складу ТОВ «Кузнецовський хлібозавод» входить ремонтно-механічна служба, служба контрольно-вимірювальних приладів та автоматики, служба матеріально-технічного забезпечення, від якої залежить забезпечення підприємства сировиною та матеріалам та іншими допоміжними матеріалами. Експедиція забезпечує реалізацію готової продукції.

Для ефективнішої реалізації продукції на підприємстві була створена власна торгівельна мережа, що складається з п'яти фірмових магазинів.

Причиною успіху діяльності ТОВ «Кузнецовський хлібозавод» є професіональні працівники, які постійно підвищують свою кваліфікацію і працюють над зміною асортименту продукції, яка буде забезпечувати потреби споживачів. Це в свою чергу є основними принципами діяльності.

Отримання конкурентоздатної продукції можливе лише за рахунок впровадження новітніх сучасних технологій оброблення сировини, яка відповідає усім стандартам і переходом на сучасні технології виробництва. Хлібобулочні вироби вживаються людиною та користуються попитом у тієї верстви населення, чий рівень заробітної плати відповідає помірному достатку, адже хліб кращого гатунку коштує не дорого.

Основним ринком збуту продукції підприємства є торговельна мережа м. Кузнецовськ, Володимирецького району та Рівненської області.

Основними постачальниками сировини є підприємства Рівненської та сусідніх областей. Основними конкурентами є ТМ «Родина» Костопільський завод продтоварів », ПАТ «Теремно Хліб», ГЗВП Меркурій Володимирецька РСС, ПП Бортник, ТМ «Кічкарівка» ТЗОВ «Волиньзовнішхлібторг», ТМ «Рошен», ТМ «Розаліні», ТМ Десерт Луцьккондитер.

Отже, ТОВ «Кузнецовський хлібозавод» реалізує свою продукцію під торгівельною маркою ТМ «Скиба» на сучасному європейському обладнанні. Підприємство розміщене у Рівненській області. Висока технологічність усіх процесів і натуральна вітчизняна сировина забезпечують максимальний рівень якості продукції і її відповідність світовим стандартам. Останнє підтверджує і наявність міжнародних сертифікатів НАССР. Поєднання інноваційних і класичних підходів до виробництва - ось запорука дійсно доброго продукту!

2.2. Діагностика фінансово-економічного стану ТОВ «Кузнецовський хлібозавод»

Основні техніко-економічні показники використовуються підприємством для аналізу своєї діяльності за певний період часу для поліпшення, усунення чи знаходження певних проблем чи недоліків фінансової чи виробничої діяльності. Подальше усунення цих недоліків

повинно позитивно впливати на підприємство в цілому та остаточні фінансові результати діяльності, збільшити прибуток та зменшити витрати.

Характеристика виробничо-господарської діяльності ТОВ «Кузнецовський хлібозавод» здійснюється за рахунок певних показників, які відображають наявний рівень виробничого процесу і оцінюють результати здійснених робіт хлібозаводу. Проведення оцінки основних абсолютних та відносних фінансових вимірників здійснюється на основі даних сформованих за 2020-2022 роки. Показники діяльності ТОВ «Кузнецовський хлібозавод» за 2020-2022 рр. ми можемо побачити у таблиці 2.2.

Таблиця 2.2

Основні економічні показники ТОВ «Кузнецовський хлібозавод» у 2020-2022 роки

Показники	Роки			Відхилення 2022 р. до 2020 р.	
	2020	2021	2022	+, -	%
1. Чистий дохід, тис. грн.	109005	131750	185057	76052	69,77
2. Валовий прибуток, тис. грн.	38465	45574	67496	29031	75,47
3. Операційний прибуток, тис. грн.	1979	695	5593	3614	В 1,8 р.б.
4. Чистий прибуток, тис. грн.	1115	245	4279	3164	В 2,8 р.б.
5. Середньооблікова чисельність працівників, осіб.	229	232	261	32	13,97
6. Середньорічна вартість: - необоротних активів, тис. грн.	26361	27925,5	28081	1720	6,52
- в т.ч. основних засобів, тис. грн.	23722,5	25679,5	27056	3333,5	14,05
- оборотних активів, тис. грн.	25744	32126	63755,5	38011,5	в 1,5 р.б.
7. Фондовіддача	4,60	5,13	6,84	2,24	48,85
8. Фондомісткість	0,22	0,19	0,15	-0,07	-32,82
9. Фондоозброєність, тис. грн./особу	103,59	110,69	103,66	0,07	0,07
10. Коефіцієнт оборотності оборотних активів	4,23	4,10	2,90	-1,33	-31,45
11. Продуктивність праці, тис. грн./особу.	476,00	567,89	709,03	233,03	48,95
12. Рентабельність господарської діяльності, %	1,02	0,19	2,31	1,29	х

Джерело: розраховано автором за даними фінансової звітності підприємства

ТОВ «Кузнецовський хлібозавод» зумів, попри війну, наростити свої потужності. Нині підприємство виготовляє хлібобулочні вироби під ТМ «Скиба». Отже, в процесі проведеного аналізу було визначено, що за 2020-2022 рр. ТОВ «Кузнецовський хлібозавод» є прибутковим. Так на

підприємстві спостерігається збільшення чистого доходу від реалізації продукції на 766052 тис. грн. або на 69,77%.

На ТОВ «Кузнецовський хлібозавод» за 2020-2022 рр. відзначалося збільшення чисельності промислово-виробничого персоналу на 32 особи (13,97%). На сьогодні колектив складається з 261 особи, 129 з яких привозять із сусідніх сіл. Залучають до роботи і переселенців. При цьому продуктивність праці 1 працюючого за цей період збільшилася на 233,03 тис. грн/ос або на 48,95%.

Аналіз активів ТОВ «Кузнецовський хлібозавод» показав, що в цілому величина необоротних активів підприємства зросла на 1720 тис. грн. або на 6,52%. Це збільшення відбулося за рахунок збільшення вартості основних засобів на 3333,5 тис. грн. (14,05%) та збільшення вартості оборотних активів на 38011,5 тис. грн. (в 1,5 рази). Але при цьому відбулося зменшення коефіцієнту оборотності обігових коштів на 1,33 в.п. (на 31,45%) та віддачі основних засобів на 2,24 грн (на 48,85%).

Кінцевими результатами виробничо-господарської діяльності є отримання прибутків. За 2020-2022 рр. ТОВ «Кузнецовський хлібозавод» є прибутковим. Так величина валового прибутку в 2022 році збільшилася на 29031 тис. грн., або на 75,47.

Так ми бачимо, що фінансовий результат від операційної діяльності збільшився на 3614 тис. грн. (або в 1,8 рази більше), а чистий фінансовий результат – на 3164 тис. грн. (або в 2,8 рази більше). Це в свою чергу вплинуло на показники прибутковості (рентабельності). Всі показники рентабельності в 2022 році збільшилися: рентабельність господарської діяльності збільшилася на 1,29 в.п.

Обсяг виробництва у ТОВ «Кузнецовський хлібозавод» зріс на 27%. Важливо, що в нелегкі часи підприємство не лише не зупинило роботу, а й наростило потужності. Окрім того, підсилили штат хлібобулочного відділу. Натомість довелось скоротити кількість виготовлення здоби.

Активи та зобов'язання ТОВ «Кузнецовський хлібозавод» проаналізуємо в табл. 2.3-2.4.

Таблиця 2.3

Динаміка та структура активів ТОВ «Кузнецовський хлібозавод»
у 2020-2022 роках

Показники	31.12.2020		31.12.2021		31.12.2022		Відхилення (2022 р. до 2020 р.)		
	тис. грн.	%	тис. грн.	%	тис. грн.	%	+, -	%	пунктів стр-ри
Необоротні активи, в т.ч.:	28645	49,99	27206	43,32	28011	43,29	-634	-2,21	-6,70
Нематеріальні активи	1007	1,76	705	1,12	469	0,72	-538	-53,43	-1,03
Основні засоби	24956	43,56	26403	42,04	26775	41,38	1819	7,29	-2,18
Оборотні активи, в т.ч.:	28651	50,01	35601	56,68	36693	56,71	8042	28,07	6,70
Запаси	13085	22,84	16361	26,05	16438	25,40	3353	25,62	2,57
Дебіторська заборгованість за товари, роботи, послуги	12501	21,82	16045	25,55	12168	18,81	-333	-2,66	-3,01
Інша поточна дебіторська заборгованість	82	0,14	80	0,13	16	0,02	-66	-80,49	-0,12
Грошові кошти та їх еквіваленти	391	0,68	1557	2,48	3054	4,72	2663	В 6,8 р.б.	4,04
Разом	57296	100,0	62807	100,0	64704	100,0	7408	12,93	0,00

Джерело: розраховано автором за даними фінансової звітності підприємства

Активи ТОВ «Кузнецовський хлібозавод» за 2020-2022 років збільшились на 7408 тис. грн., або на 12,93 рази. Необоротні активи зменшились всього на 634 тис. грн., або на 2,21% і склали 28011 тис. грн. у 2022 р., при цьому вартість основних засобів за період 2020-2022 роки збільшилась на 1819 тис. грн., або на 7,29%. Слід зазначити, що за 2020-2022 роки значно збільшилась питома вага оборотних активів на 28,07 відсоткових пунктів і склала 56,71% від вартості майна ТОВ «Кузнецовський хлібозавод» у 2022 році.

Вартість оборотних активів зросла на 8042 тис. грн., або на 28,07 рази і

склала 36693 тис. грн. В структурі активів найбільшу питому вагу займають запаси – 25,4% у 2022 році. Сума грошових коштів у 2022 р. зросла на 2663 тис. грн., або в 6,8 рази і склала 3054 тис. грн., що становить 4,72% від вартості активів.

Джерела формування активів ТОВ «Кузнецовський хлібозавод» наведені в табл. 2.4.

Таблиця 2.4

Динаміка та структура пасивів ТОВ «Кузнецовський хлібозавод»
у 2020-2022 рр.

Показники	31.12.2020		31.12.2021		31.12.2022		Відхилення 2022 р. до 2020 р.		
	тис. грн.	%	тис. грн.	%	тис. грн.	%	+, -	%	пунктів стр-ри
Власний капітал, в т.ч.:	37274	65,06	43918	69,93	48197	74,49	10923	29,30	9,43
Зареєстрований капітал	23383	40,81	29907	47,62	29907	46,22	6524	27,90	5,41
Нерозподілений прибуток	12543	21,89	12663	20,16	16942	26,18	4399	35,07	4,29
Довгострокові зобов'язання	5800	10,12	6000	9,55	1500	2,32	-4300	-74,14	-7,80
Поточні зобов'язання в т.ч.:	14222	24,82	12889	20,52	15007	23,19	785	5,52	-1,63
Кредиторська заборгованість за товари, роботи, послуги	8797	15,35	7604	12,11	7787	12,03	-1010	-11,48	-3,32
Інші поточні зобов'язання	269	0,47	279	0,44	521	0,81	252	93,68	0,34
Разом	57296	100	62807	100	64704	100	7408	12,93	0,00

Джерело: розраховано автором за даними фінансової звітності підприємства

Приріст активів ТОВ «Кузнецовський хлібозавод» здійснювався за рахунок зростання нерозподіленого прибутку на 4399 тис. грн., або на 35,07%. Сума власного капіталу зросла на 10923 тис. грн., або на 29,3 і склала 48197 тис. грн. у 2022 р. В структурі пасивів частка власного капіталу ТОВ «Кузнецовський хлібозавод» зросла на 9,43 відсоткових пункти. У 2022 р. сума нерозподіленого прибутку склала 16942 тис. грн., або 26,18%.

У структурі пасивів ТОВ «Кузнецовський хлібозавод» прослідковується зростання питомої ваги власного капіталу з 65,06% у 2020

р. до 74,49% у 2022 р., що говорить про тенденцію до покращення фінансової стійкості ТОВ «Кузнецовський хлібозавод».

Довгострокові зобов'язання ТОВ «Кузнецовський хлібозавод» у 2022 році в порівнянні з 2020 роком зменшились на 4300 тис. грн., або на 74,14%. Їх питома вага у 2022 році зменшилась на 7,8 відсоткових пункти і склала 2,32%.

Поточні зобов'язання ТОВ «Кузнецовський хлібозавод» у 2022 році в основному це кредиторська заборгованість за товари – 7787 тис. грн. у 2022 році, що на 1010 тис. грн. менше, ніж у 2020 році.

Отже, вартість пасивів у 2022 році склала 64704 тис. грн., що на 7408 тис. грн. більше, ніж у 2020 році.

Фінансові результати ТОВ «Кузнецовський хлібозавод» за 2020-2022 рр. розглянемо в табл. 2.5.

Таблиця 2.5

Динаміка фінансових результатів ТОВ «Кузнецовський хлібозавод»
за 2020-2022 рр.

Показники	2020 р.	2021 р.	2022р.	Відхилення 2022 р. до 2020 р.	
				+, -	%
Чистий дохід (виручка) від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	109005	131750	185057	76 052	69,77
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	70 540	86 176	117 561	47 021	66,66
Валовий прибуток (збиток)	38 465	45 574	67 496	29 031	75,47
Інші операційні доходи	1733	1394	360	-1 373	-79,23
Адміністративні витрати	7462	8766	9765	2 303	30,86
Витрати на збут	27860	34177	49327	21 467	77,05
Інші операційні витрати	2897	3330	3171	274	9,46
Фінансові результати від операційної діяльності	1979	695	5593	3 614	В 1,8 р.б.
Фінансові результати до оподаткування	1360	299	5218	3 858	В 2,8 р.б.
Чистий прибуток (збиток)	1 115	245	4 279	3 164	В 2,8 р.б.

Джерело: розраховано автором за даними фінансової звітності підприємства

Обсяг реалізованої продукції ТОВ «Кузнецовський хлібозавод» зріс у 2022 році в порівнянні з 2020 роком майже на 70%, на 76052 тис. грн.

У 2022 році собівартість продукції ТОВ «Кузнецовський хлібозавод» збільшилась на 47021 тис. грн., або на 66,66% відносно показника 2020 року.

У 2022 році відбулося зменшення інших операційних доходів на 1373 тис. грн. В той же час інші операційні витрати склали 3171 тис. грн. ТОВ «Кузнецовський хлібозавод» у 2020-2022 роках є прибутковим підприємством.

Чистий прибуток у 2022 році склав 4279 тис. грн., що на 3164 тис. грн., або в 2,8 рази більше, ніж у 2020 році.

Отриманні фінансові показники є підставою для визначення фінансового стану підприємства. Фінансовий стан визначається системою показників серед яких необхідно виділити показники фінансової стійкості, показники ліквідності та платоспроможності, показники рентабельності та показники ділової активності.

Показники оцінки фінансового стану ТОВ «Кузнецовський хлібозавод» наведено у табл. 2.6.

Таблиця 2.6

Динаміка показників оцінки фінансового стану ТОВ «Кузнецовський хлібозавод» у 2020-2022 роках

Показники	Роки			Відхилення 2022р., +,-	
	2020	2021	2022	до 2020 р.	до 2021 р.
1. Коефіцієнт загальної ліквідності	2,01	2,76	2,45	0,44	-0,31
2. Коефіцієнт абсолютної ліквідності	0,03	0,12	0,20	0,17	0,08
3. Чистий оборотний капітал	14429,0	22712,0	21686,0	7257,00	-1026,00
4. Коефіцієнт автономії	0,65	0,70	0,74	0,09	0,05
5. Коефіцієнт фінансової стабільності	0,65	0,70	0,74	0,09	0,05
6. Коефіцієнт забезпеченості власними засобами	0,39	0,52	0,45	0,06	-0,07
7. Коефіцієнт оборотності активів	2,09	2,19	2,02	-0,08	-0,18
8. Коефіцієнт оборотності власного капіталу	2,92	3,00	3,84	0,92	0,84
9. Рентабельність господарської діяльності, %	1,02	0,19	2,31	1,29	2,13
10. Рентабельність власного капіталу, %	2,99	0,56	8,88	5,89	8,32
11. Рентабельність продукції, %	35,29	34,59	36,47	1,19	1,88

Джерело: розраховано автором за даними фінансової звітності підприємства

Дані таблиці 2.6 свідчать, що у 2022 році ТОВ «Кузнецовський

хлібо завод» значно покращило показники ліквідності в порівнянні з 2020 роком. Коефіцієнт загальної ліквідності у 2022 році значно перевищує нормативне значення, що означає можливість ТОВ «Кузнецовський хлібо завод» погасити поточні зобов'язання за рахунок своїх оборотних активів. Відносно 2020 року показник загальної ліквідності збільшився на 0,43. На кожен гривню поточних зобов'язань ТОВ «Кузнецовський хлібо завод» мало в 2020 році – 2,01 грн. оборотних активів, в 2021 році – 2,76 грн., в 2022 році – 2,45 грн. В результаті проведеного аналізу можна зробити висновки, що показник загальної ліквідності зменшився в порівнянні з 2021 роком, але залишився в допустимих межах.

Коефіцієнт абсолютної ліквідності ТОВ «Кузнецовський хлібо завод» у 2022 році склав 0,2, що є в межах норми. У 2020-2021 роках даний показник був нижче нормативного значення. Значення абсолютної ліквідності в 2020 році становило 3%, в 2021 році – 10%, в 2022 році – 20%. Чистий оборотний капітал збільшився у 2022 році на 7257 тис. грн. і склав 21686 тис. грн. Показники ліквідності ТОВ «Кузнецовський хлібо завод» свідчать про достатній рівень ліквідності та платоспроможності у 2022 році.

За даними таблиці 2.6 можна зробити висновки, що всі показники, які характеризують фінансову стійкість відповідають всім рекомендованим тенденціям. Але при цьому майже всі вони мають тенденцію на збільшення.

Фінансова стабільність ТОВ «Кузнецовський хлібо завод» у 2022 році також покращилась. У 2020 році активи ТОВ «Кузнецовський хлібо завод» були сформовані на 65% за рахунок власного капіталу, а у 2022 році вже на 74%. Це є свідченням автономності ТОВ «Кузнецовський хлібо завод» від зовнішніх джерел фінансування.

Рентабельність господарської діяльності у 2022 р. зросла на 1,29 відсоткових пункти і склала 2,31%. Рентабельність власного капіталу зросла на 5,89 відсоткових пункти і склала 8,88%. Всі показники рентабельності свідчать про прибуткову діяльність, хоча рентабельність дуже низька.

Взагалі діяльність ТОВ «Кузнецовський хлібозавод» є прибутковою. У 2022 році обсяг виробництва у ТОВ «Кузнецовський хлібозавод» зріс на 27% у порівнянні з аналогічним періодом 2021 року. Окрім того, підсилили штат хлібобулочного відділу. Натомість довелось скоротити кількість виготовлення здоби. Показники діяльності лишаються стабільними і значення багатьох фінансових показників має тенденцію до покращення. Важливо, що в нелегкі часи підприємство не лише не зупинило роботу, а й наростило потужності.

2.3. Оцінка впливу факторів зовнішнього та внутрішнього середовища підприємства ТОВ «Кузнецовський хлібозавод»

При аналізі макросередовища підприємства ТОВ «Кузнецовський хлібозавод» була застосована методика складання та аналізу експертних оцінок. Для кожного окремого фактора макросередовища виділялися найбільш істотні критерії, що були внесені в опитувальні аркуші. В опитувальних аркушах група експертів повинна була проставити не тільки ступінь впливу того чи іншого критерію на діяльність підприємства, але і тенденцію (вектор) впливу даного критерію як позитивного (вектор зі знаком “+”) так і негативного (вектор зі знаком “-”). В якості групи експертів виступали співробітники компанії (рядовий персонал), споживачі підприємства, а також співробітники провідних операторів ринку хлібобулочної продукції.

Результати експертного опитування були зведені в таблиці 2.6 по всім факторам. Перший стовпчик таблиці носить найменування фактора, другий - важливість даного фактора для ринку на якому працює підприємство ПрАТ «Шосткінський хлібокомбінат», третій - вплив на діяльність компанії, четвертий - напрямок і модуль впливу даного фактора, і п'ятий стовпчик - ступінь важливості даного фактора для діяльності компанії.

Демографічні фактори діяльності підприємства самий глобальний і істотний вплив, тому що вони визначають портрет споживача його товарів і послуг, співробітників, партнерів, конкурентів тощо. Дані про вплив демографічних факторів на діяльність підприємства ТОВ “Кузнецовський хлібозавод” наведені в таблиці 2.7. Фактори соціально-культурного характеру також заносимо у таблицю 2.7.

Проаналізуємо економічні фактори. Вивчення економічного середовища дозволяє зрозуміти, яким чином формуються і розподіляються ресурси суспільства. Очевидно, що ці знання є життєво необхідними для компанії, оскільки саме вона і будує свою діяльність на використанні ресурсів.

Вплив науково-технічних факторів виявляється в загальносвітові тенденції розвитку електронних засобів комунікації, що впливає на діяльність фірми. Фактори науково-технічного середовища проаналізовані в таблиці 2.7.

Вивчення політико-правових факторів повинне зосереджуватися на з'ясуванні того, як уряд і законодавчі органи відносяться до розвитку тієї чи іншої галузі національної економіки, які зміни в законодавстві і правовому регулюванні можливі в результаті прийняття нових законодавчих актів.

Фактори зовнішнього середовища, що впливають на діяльність підприємства ТОВ “Кузнецовський хлібозавод” розглянемо в табл. 2.7.

Найбільший негативний вплив на діяльність підприємства ТОВ “Кузнецовський хлібозавод” завдають наступні фактори:

- високий ступінь залежності продавця від покупця;
- оцінка якості обслуговування клієнтів;
- діяльність компанії в області реклами, стимулювання збуту і підтримки каналів товароруху.

Таблиця 2.7

Найважливіші фактори зовнішнього середовища, що впливають на діяльність підприємства ТОВ “Кузнецовський хлібозавод”

Фактори зовнішнього середовища	Демографічне середовище				Економічне середовище						Науково-технічне середовище			Політико-правове середовище					
	Кількість потенційних споживачів	Кваліфікаційні характеристики робочої сили	Традиції і культурні цінності, рівень освіти	Відношення до іноземців	Розміри і темпи зміни розмірів цинку	Загальний рівень економічного розвитку	Розміри і темпи росту сегментів ринку відповідно до інтересів	Система оподаткування і якість економічного законодавства	Рівень розвитку конкурентних відносин	Інвестиційні процеси	Поява «технологічних» проривів	Вимоги до науково-технологічного рівня виробництва, що забезпечують конкурентоздатність	Вимоги до кваліфікації кадрів	Політика держави в підготовці кадрів для галузі	Політична стабільність у державі	Практична реалізація законодавства	Характер відносини держави до галузі	Митна політика держави	Рівень регулювання і контролю з боку держави
Позитивний вплив	+1	+1	+1	+1	+1		+1			+1	+1	+1	+1	+1		+1		+1	
Ступінь важливості	9	6	6	9	9		6			9	9	6	9	9		6		4	
Негативний вплив						-1		-1	-1						-1		-1		-1
Ступінь важливості						-9		-9	-6						-9		-9		-9

Позитивний вплив мають наступні фактори:

- високий ступінь залежності покупця від продавця і висока вартість “переходу” до іншого продавцю;
- чутливість покупця до ціни, обумовлена орієнтацією на торгову марку і прихильність до торгової марки;
- якість продукції.

Після докладного аналізу впливу усіх факторів зовнішнього середовища на діяльність підприємства їх необхідно звести в єдину таблицю, елементи якої будуть надалі використовуватися при проведенні SWOT-аналізу.

Конкуренти - альтернативні товари, послуги, взаємини, здатні задовольнити бажання і потреби клієнта, а також юридичні і фізичні суб'єкти, що надають ці товари, послуги і взаємини. Доцільно розглянути вплив конкуренції на діяльність підприємства (табл. 2.8). Вплив постачальників на діяльність організації проаналізуємо в таблиці 2.8.

Докладний аналіз макро- і мікросередовища підприємства дозволяє виявити і структурувати сильні і слабкі сторони організації, а також потенційні можливості і погрози, які компанія повинна враховувати у своїй діяльності. Такий список називається SWOT-аналізом і наведений для підприємства ТОВ “Кузнецовський хлібозавод” в таблиці 2.9.

Метод SWOT-аналізу - дозволяє провести спільну оцінку зовнішнього та внутрішнього середовища та передбачає: встановлення можливостей та загроз щодо зовнішнього середовища; виявлення переваг сильних сторін підприємства та оцінку його слабкостей (всередині підприємства).

Узагальнюючим елементом SWOT-аналізу є матриця, яка дає можливість простежити співвідношення чинників внутрішнього та зовнішнього середовища. Поля, які формуються на перетинах груп чинників містять їх комбінації, що необхідно враховувати при подальшому плануванні стратегії:

Таблиця 2.8

Вплив факторів мікросередовища на діяльність підприємства ТОВ “Кузнецовський хлібозавод”

Фактори внутрішнього середовища	Клієнтське середовище											Конкурентне середовище				Середовище постачальників				
	Ступінь залежності покупця від продавця	Обсяг продукції, що закуплюються покупцем	Рівень інформованості покупця	Вартість “переходу” до іншого продавця	Чутливість покупця до ціни, обумовлена орієнтацією на торгову марку, якість і розмір його доходів	Готовність покупців до використання продукції	Ступінь впливу продукції на споживання клієнтів	Мотивація покупки	Прихильність споживачів до торгової марки	Ступінь залежності продавця від покупця	Оцінка якості обслуговування споживачами	Імідж, досвід	Наявність висококваліфікованих кадрів	Види і кількість реклами	Рівень планування	Сформовані уявлення про майбутні напрямки розвитку	Оцінка важливості окремої продукції для галузі	Кількість і концентрація постачальників	Розмір витрат постачальника при зміні покупця	Ступінь спеціалізації покупця в придбанні продукції
	Позитивний вплив	+1	+1	+1	+1	+1	+1	+1	+1			+1	+1				+1	+1	+1	+1
	Ступінь важливості	9	9	9	9	9	9	9	9			9	9				9	9	6	6
	Негативний вплив									-1	-1			-1	-1	-1				
	Ступінь важливості									-9	-9			-9	-9	-9				

Матриця SWOT- аналізу підприємства ТОВ “Кузнецовський хлібозавод”

	МОЖЛИВОСТІ (Opportunities) : 1.Розширення ринку товарів 2. Збільшення частки більш платоспроможних споживачів 3. Збільшення кількості підприємницьких структур 4. Розвиток системи персональних продажів для оптових покупців 5. Створення єдиної служби маркетингу на підприємстві 6. Збільшення ринкової частки компанії за рахунок завоювання нових сегментів ринку 7 Створення системи електронних продажів	ЗАГРОЗИ (Threats): 1. Уповільнення темпів економічного розвитку 2. Політична та законодавча нестабільність 3. Ріст цін на продукцію 4. Зниження обсягу виробництва за рахунок будівництва міні-пекарень. 5. Постачання продукції з інших регіонів 6. Зростання рівня конкуренції в галузі. 7. Зменшення кількості каналів реалізації продукції.
СИЛЬНІ СТОРОНИ: (Strengths) 1. Якість продукції 2. Великий досвід в організації продаж 3. Наявність мережі фірмових магазинів 4.Наявність висококваліфікованого персоналу 5.Налагоджена система постачань 6. Висока продуктивність технологічного обладнання 7. Вигідне розташування	СіМ: Розширення ринку товарів Розширення ринку товарів та створення системи електронних продажів Збільшення кількості підприємницьких структур та створення системи електронних продажів Розвиток системи персональних продажів для оптових покупців та збільшення ринкової частки компанії за рахунок завоювання нових сегментів ринку Створення системи електронних продажів та розвиток системи персональних продажів для оптових покупців Стратегія збереження.	СіЗ: Уповільнення темпів економічного розвитку та зниження обсягу виробництва за рахунок будівництва міні-пекарень. Політична та законодавча нестабільність та уповільнення темпів економічного розвитку Ріст цін на продукцію та постачання продукції з інших регіонів Зростання рівня конкуренції в галузі та зменшення кількості каналів реалізації продукції. Зменшення кількості каналів реалізації продукції та постачання продукції з інших регіонів Стратегія прогнозування.
СЛАБКІ СТОРОНИ: (Weaknesses) 1. Зниження прибутковості 2. Недостатній рівень розвитку каналів товароруку 3. Середня позиція в частці ринку 4. Частина устаткування потребує оновлення 5.Відсутність системи стратегічного планування	СлМ: Збільшення частки більш платоспроможних споживачів та створення системи електронних продажів Розширення ринку товарів та збільшення кількості підприємницьких структур Створення єдиної служби маркетингу на підприємстві Стратегія розвитку ринків (пошук нових ринків)	СлЗ: Уповільнення темпів економічного розвитку та ріст цін на продукцію Ріст цін на продукцію та постачання продукції з інших регіонів Маркетингова стратегія. Стратегія фінансування. Стратегія матеріально-технічного забезпечення.

- поле СіМ - комбінації чинників цього поля дають інформацію про те, які сильні сторони підприємства потребують розвитку для реалізації можливостей зовнішнього середовища.

- поле СіЗ - комбінації чинників цього поля дають інформацію про те, які сильні сторони підприємства потребують підтримки для усунення загроз зовнішнього оточення або зниження ступеню їх впливу на діяльність підприємства.

- поле СлМ - в ньому міститься інформація про те, за рахунок яких можливостей зовнішнього середовища підприємство здатне подолати свої слабкості.

- поле СлЗ - в цьому полі формуються комбінації чинників з груп “слабкість” та “загрози”. Вони інформують про те, подолання яких загроз та ліквідація яких слабкостей підприємства є його першочерговим завданням.

Серед внутрішніх чинників впливу розглянемо сильні та слабкі сторони підприємства та визначимо їхню кількісну оцінку за даними табл. 2.10. Надана характеристика підприємства дозволяє назвати сильні та слабкі сторони.

Дані свідчать про значну більшість сильних сторін у порівнянні із слабкими. Загальна оцінка сильних сторін складає 132, а слабких – всього 26. Кожне підприємство повинне намагатися збільшити свою ринкову частку, щоб покращити конкурентні позиції і збільшити прибутковість бізнесу.

Чим вище відносна ринкова частка, тим з меншими витратами підприємство буде робити продукцію. Висока відносна частка ринку – ознака сили підприємства. На локальному ринку компанія має значну частку ринку.

Тепер за результатами дослідження побудуємо матрицю загроз та можливостей.

Будуємо матрицю можливостей.

Таблиця 2.10

Інформація щодо визначення сильних та слабких сторін ТОВ
“Кузнецовський хлібозавод”

Сильні сторони	Позиція	Ранг	Загальна оцінка	Слабкі сторони	Позиція	Ранг	Загальна оцінка
1. Велика частка локального ринку м. Рівне та західних областей	5	3	15	1. Недостатня кількість фірмових магазинів	2	2	4
2. Відомість компанії на ринку	5	2	10	2. Недостатньо потужна рекламна підтримка	3	2	6
3. Диверсифікація діяльності	5	3	15	3. Великі витрати на збут	3	2	6
4. Соціальна спрямованість діяльності	4	2	8	4. Встановлення неконкурентних цін на деякі види здоби та булочних виробів	2	2	4
5. Сучасна маркетингова політика	5	2	10	5. Мала кількість роздрібних точок з продажем власного виробництва	3	2	6
6. Великий асортимент продукції	4	3	12				
7. Популярність власних торгових марок	5	3	15				
8. Вторинне використання пакувальної тари	4	2	8				
9. Наявність екологічних та енергозберігаючих технологій	5	3	15				
10. Дотримування принципів відповідальних закупівель	4	3	12				
11. Наявність власної лабораторії за контролем якості продукції	4	3	12				
Разом	-	-	132	Разом	-	-	26

Матриця можливостей має 9 квадрантів. На основі даних табл. 2.10 будемо матрицю.

Вплив можливостей на ТОВ “Кузнецовський хлібозавод”

Імовірність реалізації можливостей		Сильний	Помірний	Малий
	Висока 10	ВС	ВП	ВМ
	Середня 7	СС	СП	СМ *7
	Низька 4	НС	НП	НМ *1 *4,*5,*6 *2 *3
	1 10	7	4	1

Рис. 2.1. Матриця можливостей ТОВ “Кузнецовський хлібозавод”

Прокоментуємо рис. 2.1. Можливості, які з’являються на полях «ВС», «ВП», «СС», рекомендується обов’язково використати. ТОВ “Кузнецовський хлібозавод” немає таких можливостей. До можливостей, що відповідають полям «НС», «СП», «ВМ», необхідним є обережний підхід. Таких можливостей підприємство також немає. Всі можливості, які має ТОВ “Кузнецовський хлібозавод”, розташовані на полях «СМ», «НМ». На жаль, їх приймати до уваги не рекомендується.

Тепер побудуємо матрицю загроз (рис. 2.2). Матриця загроз має 12 квадрантів.

Вплив загроз на фірму					
Імовірність реалізації можливостей	Висока	Руйнівний стан	Критичний стан	Тяжкий стан	Помірний стан
	10	ВР	ВК	ВТ	ВП
	7	СР	СК *3 *2	СТ *4	СП
	4	НР	НК	НТ *1 *5 *6 *7	НП
1	10	7,5	5,5	3,25	1

Рис. 2.2. Матриця загроз ТОВ “Кузнецовський хлібозавод”

Загрози, що потрапили в поля «СП», «НТ», «НП», мають не сильний вплив на ТОВ «Кузнецовський хлібо завод», але їх слід приймати до уваги. Це загрози №1,5,6,7. Загроза з поля «СТ» №4 «Загроза обстрілів» є досить серйозною і з нею потрібно рахуватися. Звернути увагу та прийняти до відома потрібно і загрози з полів «СК» №2,3. Це такі загрози: «Нестійке економічне становище» та «Зменшення доходів населення». Це серйозні економічні проблеми, з якими може стикнутися компанія. ТОВ «Кузнецовський хлібо завод» майже не має можливостей, на які вона може розраховувати. Але вона має загрози, які можуть вплинути на її роботу та погіршити загальні результати.

Будуємо матрицю SWOT і визначаємо відповідні стратегії (рис. 2.3).

		П>С	С>П
М>З		«МАКСІ-МАКСІ»	«МІНІ-МАКСІ»
З>М		«МАКСІ-МІНІ» • ТОВ «Кузнецовський хлібо завод»	«МІНІ-МІНІ»

Рис.2.3. Матриця SWOT ТОВ «Кузнецовський хлібо завод»

Рис. 2.3 свідчить про те, що компанія має більше сильних сторін, ніж слабких П>С (132>26), тобто переваг більше, ніж слабких сторін. А загроз має більше, ніж можливостей М<З (19,4 <33,6).

Тому підприємству рекомендується стратегія «Максі-Міні», яка передбачає використання сильних сторін для подолання зовнішніх загроз.

Таким чином, ТОВ «Кузнецовський хлібо завод» не слід будувати свою діяльність з урахуванням можливостей, які будуть у перспективі. Їх може і не бути, тому необхідно зосередитися на внутрішніх перевагах та підтримувати їх.

Додатково проведемо розгляд ТОВ “Кузнецовський хлібозавод” з використанням SNW–аналізу, тобто стратегічний аналіз внутрішнього середовища компанії з точки зору сильних, слабких і нейтральних сторін підприємства (табл. 2.11), де ступінь вагомості параметрів внутрішнього середовища діяльності підприємства визначено за 10-ти бальною шкалою.

Таблиця 2.11

SNW – аналіз ТОВ “Кузнецовський хлібозавод”

№ п/п	Ключові параметри діяльності підприємства	S (сильні сторони)	N (нейтральні сторони)	W (слабкі сторони)
1	Імідж (ділова репутація) підприємства			6
2	Асортимент продукції, що випускається	9		
3	Якість послуг, що надаються	8		
4	Орієнтація на споживача	8		
5	Стратегія розвитку підприємства			4
6	Обсяги продажів			5
7	Територіальне розташування	9		
8	Цінова політика	8		
9	Чисельність персоналу			3
10	Заробітна плата			3
11	Організація маркетингу на підприємстві			6
12	Інформаційне забезпечення		6	
13	Рівень технічної оснащеності		6	
14	Організація планування закупівель	7		

Дані свідчать про те, що найбільш сильними сторонами ТОВ “Кузнецовський хлібозавод” є асортимент продукції, що продається; орієнтація на споживача; цінова політика. При цьому слабкими сторонами є стратегія розвитку підприємства; низька заробітна плата; низькі обсяги продажів; низька чисельність персоналу; слабка організація маркетингу на підприємстві.

На рис. 2.4 відображено графічну інтерпретацію SNW – аналізу для ТОВ “Кузнецовський хлібозавод”.



Рис. 2.4. SNW – аналіз ТОВ “Кузнецовський хлібозавод”

Отже, проведений аналіз показав, що до критичного стану товариства можуть призвести: поліпшення технологічних можливостей конкурентів або перехід споживачів до конкурентів. Тому стратегія підприємства ТОВ “Кузнецовський хлібозавод” має бути спрямована на максимальне використання можливостей і максимально можливий захист від ризиків діяльності, а також удосконалення управління в цілому.

За роки успішної діяльності товариство знайшло своїх постійних клієнтів, та здобуло значну популярність в місті і за його межами, має значний досвід роботи та симпатію від контрагентів, постачальників і споживачів.

На основі проведеного аналізу можна зазначити, що в межах стратегічного управління підприємству ТОВ “Кузнецовський хлібозавод” для підвищення ефективності своєї діяльності та зміцнення своєї конкурентної позиції на ринку хлібопродуктів та кондитерських виробів потрібно:

- розглянути можливість аналізу власного асортименту продукції щодо оптимізації його виробництва та управління ним;
- розглянути можливості розробки програми щодо стимулювання

збуту. Існує необхідність удосконалення власного веб-сайту, так як у ТОВ «Кузнецовський хлібо завод» він хоч і є у наявності, але подає лише інформацію про підприємство і його продукцію. На модернізованому сайті буде представлена не лише вся інформація по наявному асортименту продукції, але і створена система «Онлайн-кондитерська», де кожен споживач зможе замовити торти, тістечка, цукерки, шоколадні фігури, вибрати наповнення, колір і елементи прикраси, щоб зробити урочистості яскравіше і смачніше. Крім того, з'явиться можливість для здійснення замовлень для оптових покупців. Це допоможе зекономити час на оформлення замовлень.

Таким чином, впровадження запропонованих рекомендацій сприятиме підвищенню конкурентних переваг ТОВ «Кузнецовський хлібо завод» на ринку хлібобулочних виробів.

Висновки до розділу 2

В процесі аналізу оцінки фінансового стану та системи стратегічного управління ТОВ «Кузнецовський хлібо завод» можна зробити наступні висновки.

1. ТОВ «Кузнецовський хлібо завод» реалізує свою хлібобулочну продукцію під торгівельною маркою ТМ «Скиба» на сучасному європейському обладнанні. Підприємство розміщене у Рівненській області. Висока технологічність усіх процесів і натуральна вітчизняна сировина забезпечують максимальний рівень якості продукції і її відповідність світовим стандартам.

2. ТОВ «Кузнецовський хлібо завод» є прибутковим підприємством. У 2022 році обсяг виробництва зріс на 27%. Показники діяльності лишаються стабільними і значення багатьох фінансових показників має тенденцію до

покращення. Важливо, що в нелегкі часи підприємство не лише не зупинило роботу, а й наростило потужності.

3. Здійснено методом SWOT-аналізу оцінку конкурентного середовища підприємства, встановлено що найбільш сильними сторонами ТОВ «Кузнецовський хлібозавод» є асортимент продукції, що продається; орієнтація на споживача; цінова політика. Проведений аналіз показав, що до критичного стану товариства можуть призвести: поліпшення технологічних можливостей конкурентів або перехід споживачів до конкурентів. Тому стратегія підприємства ТОВ «Кузнецовський хлібозавод» має бути спрямована на максимальне використання можливостей і максимально можливий захист від ризиків діяльності, а також удосконалення управління в цілому

РОЗДІЛ 3

ФОРМУВАННЯ СТРАТЕГІЇ РОЗВИТКУ ТОВ «КУЗНЕЦОВСЬКИЙ ХЛІБОЗАВОД»

3.1. Напрями удосконалення стратегічного управління під час кризових явищ у бізнесі

Бізнес-середовище 21-го століття вимагає постійного антикризового менеджменту. У наші дні, менеджери прагнуть ефективно впоратися з потенційною кризою, з мінімальними втратами або відвернути потенційну кризу в кращому випадку. Слід зазначити, що антикризові менеджери повинні реагувати проактивно. Кризові явища у світовій економіці привертають увагу теоретиків і практиків до цілої низки проблем стратегічного управління. Робота професійного та незалежного комітету директорів найбільших світових бізнес-корпорацій ґрунтується на принципах компетентності, демократичності та прозорості. Часто він не в змозі запобігти кризі, а отже, не в змозі захистити корпорації від найбільш негативного розвитку подій. Незважаючи на об'єктивну складність управління великими ієрархічними структурами та їх прогнозуванням, однією з критичних проблем є зростання невизначеності щодо відповідальності за розподіл повноважень всередині основного корпусу стратегічних менеджерів. Першою серед таких проблем є функціональний розподіл стратегічного управління в умовах кризи.

Кризові ситуації є невід'ємним атрибутом функціонування компаній в ринковій економіці (в умовах економічної, фінансової та політичної нестабільності). З огляду на це компанії повинні адаптуватися до умов, які зумовлені факторами зовнішнього середовища; на внутрішньому рівні менеджери повинні визначити план антикризової діяльності корпорації та адаптації до ситуації, що склалася. Можна констатувати, що в сучасній концепції кризи управління майже необхідно прагнути до проактивного

стилю управління, де майже щоденно завдання менеджерів полягають у виявленні попереджувальних сигналів, які можуть запобігти можливій кризі і створити заходи для захисту організації від майбутньої кризи.

Антикризове стратегічне управління спрямоване на виявлення ознак кризи та створення необхідних передумов для їх своєчасного попередження, послаблення та подолання з метою гарантування продовження діяльності корпорації та запобігання банкрутству. Стратегічне управління в умовах кризи - це метод, який дає змогу розпізнати кризу та вжити заходів для подолання її негативних наслідків. Методи антикризового управління включають в себе ряд послідовних кроків від розуміння впливу кризи на корпорацію до запобігання, пом'якшення та подолання різних типів криз. Антикризові менеджери повинні мати чітке системне бачення і вміти аналізувати низку взаємопов'язаних проблем, які можуть призвести до банкрутства або до погіршення до погіршення становища її персоналу.

Проблеми, які вирішує стратегічний менеджмент, можна представити наступним чином.

До першої групи належать проблеми прогнозування, що передують виникненню кризової ситуації.

Друга група проблем пов'язана з ключовими аспектами діяльності організації. Це коло проблем можна представити через диференціацію методів управління. Сюди відносяться проблеми прогнозування кризових ситуацій і варіантів поведінки соціально-економічної системи в кризових ситуаціях, проблеми пошуку необхідної інформації та розробка антикризових рішень. Важливими є також проблеми аналізу та оцінки кризових ситуацій.

До третьої групи відносяться часові обмеження, кваліфікація персоналу, методологія та організація прийняття рішень, дефіцит інформації, а також проблеми розробки інноваційних стратегій, які можуть допомогти у подоланні кризових ситуацій [79].

Четверта група включає вирішення конфліктів і підбір персоналу в кризових ситуаціях.

Антикризове стратегічне управління - це особливий тип управління, який має загальні управлінські риси та неспецифічні характеристики. Перш за все, необхідно виділити основні принципи системи антикризового стратегічного управління. Такими принципами є: рання діагностика рання діагностика кризових явищ у фінансовій діяльності фірми, швидкість реакції на кризові явища адекватність реакцій реальним загрозам фінансовому благополуччю, досягнення сукупного потенціалу для подолання кризових явищ. потенціалу для подолання кризових явищ.

Основними напрямками антикризового управління на корпоративному рівні є постійний моніторинг соціально-економічних умов, розробка нових методів управління фінансових і маркетингових стратегій, скорочення постійних і змінних витрат, залучення капіталу акціонерів, посилення мотивації персоналу. Стандартизованих методів підготовки до можливих глобальних кризових явищ не існує [79].

Практика стратегічного менеджменту знає 11 основних методів антикризового управління. Ці методи можна розділити на дві групи з точки зору результатів, які компанія може очікувати від їх використання (табл. 3.1).

Таблиця 3.1

Методи стратегічного управління під час кризи

Тактичні методи	Стратегічні методи
1. Пристосування	1. Ліквідація
2. Скорочення штату	2. Створення нових структур
3. Банкрутство	3. Врегулювання
	4. Модернізація
	5. Об'єднання
	6. Диверсифікація
	7. Реструктуризація
	8. Реінжиніринг

До першої групи належать тактичні методи. До них відносяться пристосування, скорочення та банкрутство. Ці методи спрямовані на швидке покращення фінансових показників корпорації, тобто на подолання наслідків кризи. Однак використання цих методів не завжди є достатнім для того, щоб усунути причини кризи, якщо ця система управління неефективна [79].

Іншу групу можна (умовно) назвати стратегічними методами. Як правило, корпорація не відразу бачить результати від цих методів, але їх використання змінює суть бізнесу, а якісні характеристики, такі як конкурентоспроможність, інвестиційна привабливість, клієнтоорієнтованість та інноваційність. Такі методи, як банкрутство, ліквідація, створення нових структур та модернізація є зрозумілими, інші методи потребують пояснення.

Санація - це перший метод, до якого вдається більшість компаній, що опинилися в кризі. Цей метод поєднує в собі фінансово-економічні, виробничо-технологічні, організаційні та соціальні заходи, які спрямовані на негайне поліпшення фінансового зростання фірм через змін у структурі корпоративних активів і пасивів [43].

Методи реструктуризації мають на меті закладання, здачу в оренду та введення в оборот основних засобів, які компанія не використовує, заміна короткострокової заборгованості на довгострокову, передача соціальних об'єктів у комунальну власність тощо. Як правило, результати реструктуризації мають тимчасовий характер, якщо вони не закріплені структурними реформами. Однак, необхідно пам'ятати, що реструктуризація відіграє важливу роль фінансового оздоровлення для зростання ефективності реструктуризації та інших методів.

Скорочення штатів є ще одним методом, який може негайно покращити показники діяльності підприємства. Це скорочення надлишкових потужностей і зменшення зайнятості певної кількості виробничого та адміністративного персоналу підприємства у відповідності з реальним ринковим попитом. Цей метод призводить до значного скорочення витрат і зниження цін на продукцію [43].

Використання наступних методів у процесі антикризового стратегічного управління спрямоване на покращення якісних характеристик діяльності підприємства. Основними методами є об'єднання в межах однієї компанії різних стадій виробництва та розподілу, а також диверсифікація видів діяльності. Ці методи є раціональними лише тоді, коли інтеграція

призводить до суттєвої економії або до суттєвого зменшення транспортних витрат.

Регулюючим є впровадження сучасних підходів до антикризового стратегічного управління. Такі підходи включають формування стратегічного планування та управлінського обліку, створення комбінованої системи фінансового контролю та планування, комп'ютерні системи бухгалтерського обліку, сильний маркетинг. За допомогою цих підходів корпорації формують системи управління, здатні вирішувати багато проблем, пов'язаних з ринковою кон'юнктурою і пошуком нових міжнародних ринків.

Реінжиніринг з'явився на початку 1990-х років і зараз набув широкого розповсюдження. Основна ідея полягає в реконструкції корпоративних бізнес-процесів. Завдяки скороченню непотрібних зв'язків і зайвих витрат часу і грошей, реінжиніринг досягає різкого відскоку, спазматичного підвищення ефективної діяльності. різкого збільшення ефективних показників діяльності, таких як продуктивність праці, час обробки, витрати на виробництво тощо.

Реструктуризація - складний метод антикризового стратегічного управління, який останнім часом набув значного поширення. Цей метод пов'язаний зі змінами в організаційній структурі та системі стратегічного управління. Він пов'язаний з використанням капіталу з метою економічного та організаційного відокремлення та санації бізнес-процесів (видів та напрямків діяльності) [43]. Під час реструктуризації всі бізнес-процеси використовують такі принципи, як самофінансування та самоуправління; вони отримують заздалегідь визначений ступінь економічної незалежності. До цього методу компанії вдаються лише тоді, коли їхня поточна система управління не може забезпечити ефективний розвиток за всіма напрямками.

Наявність декількох методів є корисною з двох причин: наявність декількох підходів до антикризового стратегічного управління та різний характер і причини переважаючих кризових явищ.

На відміну від стратегічних методів, використання тактичних залежить

від глибини кризи та підходів до антикризового управління.

Ефективне стратегічне управління в період кризи передбачає поєднання наступних елементів:

- професійні знання членів організації, які здійснюють стратегічне управління, та їх обізнаність з особливостями стратегічного управління бізнесом;
- досвід антикризової діяльності та роботи антикризових груп;
- управлінський професіоналізм;
- антикризова активність представників менеджменту [43].

Базовим елементом стратегічного антикризового управління є розробка переліку зацікавлених сторін, які несуть відповідальність за успішність виконання функцій антикризового управління (збори акціонерів, рада директорів, виконавчий орган, ревізійна комісія тощо).

Першою умовою є дотримання законодавчих норм і правил корпоративних відносин.

Дотримання цих норм і правил створює фундаментальну основу для максимального забезпечення акціонерів корпорації, а також накладає на них певні обмеження щодо їхньої волі та дій. Другий елемент - необхідність гармонізації системи стратегічного управління з міжнародними стандартами менеджменту. Третій елемент полягає в тому, що необхідно враховувати різні характеристики ролі стратегічних менеджерів у кожній компанії щодо розробки функцій антикризового управління. Ця роль може бути:

- інформаційна - своєчасне інформування широкого кола стейкхолдерів про перші ознаки кризових явищ та ймовірність банкрутства;
- консультативна (по відношенню до акціонерів та (або) загальних зборів акціонерів) - попереднє вивчення проблемної діяльності корпорації; оцінка ступеня впливу кризових факторів зовнішнього середовища на діяльність корпорації; формування стратегічних антикризових альтернатив; комплексний набір альтернативних ефективних і тактичних заходів, які можуть бути застосовані для подолання кризових явищ;

- партисипативність - участь у процесі прийняття рішень іншими менеджерами стратегії та розробки альтернативних варіантів;
- контрольна - здійснення стратегічного та ефективного контролю за виконанням антикризових програм і планів, які затверджуються менеджерами стратегії, а також групування та участь менеджерів у функціонуванні підсистеми контролю підсистеми контролю в корпорації.

Ради директорів повинні взяти на себе важливу роль у структуруванні антикризових функцій в корпораціях. На жаль, дуже часто ради директорів виконують свої обов'язки лише формально. Це шкодить інтересам стейкхолдерів і негативно впливає на результати діяльності корпорації, особливо в стратегічній перспективі [3].

Традиційні схеми прийняття рішень не повинні впливати на якість виконання обов'язків ради директорів і, відповідно, на кількість членів ради директорів та їхню компетентність. Рівень і повнота структуризації функцій залежать від кількості акціонерів та кількості директорів; розвиток функцій можливий при створенні спеціальних комітетів або залученні зовнішніх адміністративних радників.

Для того, щоб ввести в дію перелічені заходи стратегічного антикризового управління та отримати всі необхідні результати за короткий проміжок часу, з мінімальними ресурсами, доцільно:

1. Підвищити якість інформації, оскільки надання своєчасної та повної інформації на всіх етапах прийняття рішень сприяє успішному подоланню кризи.
2. Швидко реагувати на кризову ситуацію, передбачаючи її розвиток. Раптовість кризи та її негативні наслідки вимагають від менеджерів термінового інформаційно-аналітичного реагування. Кожний прояв ознак кризової ситуації, що назріває, має бути негайно вивчений і врахований до уваги.
3. Здійснювати стратегічне планування. Це найважливіший фактор стабільності та корпоративного розвитку в умовах динамічних змін у

зовнішньому середовищі. Ефективність стратегії визначає відповідні зовнішні характеристики компанії, її позицію на ринку, як в цілому, так і в зовнішньому середовищі.

4. Підвищувати якість спільних рішень, організовувати обговорення проблем, враховувати всі точки зору, щоб зменшити ймовірність одноосібних дій керівника.

5. Вжити заходів з антикризового управління за напрямками: фінансово-економічна діяльність, культура стратегічного управління, моніторинг внутрішнього та зовнішнього середовища, та вибір раціональних критеріїв для прийняття рішень.

Успіх стратегічного управління ТОВ “Кузнецовський хлібозавод” залежить від своєчасної ідентифікації кризи та застосування найефективніших методів для її подолання. Успішне стратегічне управління можливе лише за умови використання низки стратегічних і тактичних методів стратегічного управління. До стратегічних методів належать ліквідація компаній, створення нових корпоративних структур, реорганізація, модернізація, злиття, диверсифікація, реструктуризація та реінжиніринг.

Рання діагностика кризи у фінансовій діяльності підприємства, швидке реагування на різні кризові явища, адекватна реакція компанії на реальну фінансову небезпеку, а також повна реалізація внутрішнього потенціалу фірми з метою усунення кризи - все це є необхідними умовами для ефективного стратегічного антикризового управління. Кожен етап розвитку кризової ситуації характеризується низкою функцій і завдань, які повинні бути сплановані та реалізовані для ефективного стратегічного управління з метою подолання кризи.

Ключову роль у стратегічному управлінні ТОВ “Кузнецовський хлібозавод” відіграють комплексні дії суб'єктів корпоративного управління. Дійсно, кожна мета стратегічного управління ТОВ “Кузнецовський хлібозавод” на різних етапах містить напрями певних дій, відповідальних виконавців та очікувані результати мобілізації конкретних управлінських

функцій.

Щодо напрямів подальших досліджень у сфері стратегічного управління, то слід зазначити, що важливо реформувати процеси стратегічного управління та звернути увагу на загальні тенденції, а також врахувати особливості стратегічного управління, маркетингові підходи та зростання інноваційної активності.

3.2. Формування стратегії розвитку ТОВ «Кузнецовський хлібозавод»

Через війну в Україні увесь світ у 2022 році знаходиться всередині глобальних викликів, які змінили його докорінно. Змінилася глобальна система безпеки, світові інституції, економічні моделі, ставлення до середовища. Війна призвела до переоцінки інвестиційних відносин. Так одні інструменти довели свою надійність, інші були недооцінені, а ще інші взагалі не спрацювали як інвестиції. Усе це хитає економіку не лише держави, а і малого та середнього бізнесу, що потребує адаптації до нових умов. Тут на допомогу підприємствам приходить стратегічний менеджмент.

Основною проблемою, яка виникає при розвитку стратегічного управління на ТОВ «Кузнецовський хлібозавод», є поєднання стратегічної структури та існуючої організаційної структури, тобто це організаційна форма стратегічного управління. Це слід враховувати з метою підвищення ефективності реалізації стратегій підприємства. В умовах війни особливого значення набуває керівний рівень підприємства – управління ТОВ «Кузнецовський хлібозавод» повинно безперервно виконувати свої посадові обов'язки, тримаючи ситуацію під особистим контролем. Гармонійне управління має місце тоді, коли стратегічна організаційна структура управління збігається з організаційною структурою управління

підприємством у цілому, орієнтована на реакцію змін зовнішнього середовища, характеризується децентралізацією, гнучкістю, різнобічністю в діяльності окремих ланок, спрямованою при виявленні проблем нових управлінських рішень.

Отже, можна зробити висновок, що стратегія управління ТОВ “Кузнецовський хлібозавод” може бути ефективною за умови гармонії між організаційною та стратегічною структурами управління. Таке управління відбувається тоді, коли кожен працівник має чіткі завдання та розуміє стратегічну мету підприємства в цілому. Стратегічне планування є найважливішою складовою управління організацією; без нього навряд чи можливе успішне функціонування організації в умовах ринкової економіки. У сучасній економічній ситуації, яка швидко змінюється, неможливо досягти позитивних результатів без планування своїх дій та прогнозування наслідків. Умови війни впливають на усі сфери діяльності підприємства. Такі умови у стратегічному менеджменті називають кризовими явищами.

Стратегія управління кризою – це план дій, розроблений для того, щоб допомогти організації впоратися з раптовою, несподіваною подією, яка може завдати шкоди бізнесу. Метою стратегії управління кризою є мінімізація шкоди, спричиненої подією, і надання допомоги організації якомога швидше повернутися до нормального функціонування.

Умови війни вимагають професіоналізму, злагодженості дій та індивідуального підходу до кожної кризової ситуації. На цьому фоні можна виділити кілька важливих кроків для створення стратегії управління кризою. По-перше необхідно визначити ключові ризики. Першим кроком у будь-якій стратегії управління кризою є визначення ризиків, які потенційно можуть вплинути на підприємство під час війни – економічна, територіальна складові є вирішальними. Це може бути що завгодно: від стихійних лих, проблем із ланцюгом поставок, війн, політичних рішень, податків до витоку даних. Важливо сформувати групу антикризового управління. Коли вже визначені основні ризики, настав час почати їх планувати. Починати слід зі створення

команди управління кризою. Ця команда має відповідати за розробку та реалізацію стратегії. Їм також доводиться справлятися з будь-якими кризами. Команда повинна складатися з людей з різних відділів компанії. Колектив повинен мати так званий пріоритет «кризової орієнтації». При створенні команди управління кризою важливо ви-значити пріоритетність «кризового фокусу». Це означає, що команда повинна зосередитися на роботі в кризових ситуаціях, а не на повсякденних операціях. Це дозволить їм бути напоготові та готовими до будь-якої потенційної надзвичайної ситуації. Таким чином в умовах війни уся кризова політика підприємств отримала спрямування на подолання проблем, зумовлених війною.

Створення рекомендацій та протоколів керівника ТОВ “Кузнецовський хлібозавод” для команди є важливим напрямком їх взаємодії. Коли команда вже сформована, настав час встановити деякі правила та протоколи. Вони повинні включати такі елементи, як повітряна тривога, пошкодження майна, збої у постачанні та інше. Керівнику ТОВ “Кузнецовський хлібозавод” слід регулярно перевіряти план за алгоритмом «а що, якщо ...». Важливо регулярно переглядати план на випадок екстремальної ситуації. Це допоможе забезпечити його ефективність і те, що кожен працівник знатиме, що робити в разі надзвичайної ситуації. Ще одна гарна вправа – регулярно ставити питання на кшталт «що, якщо» про важливі аспекти плану. Це допоможе керівникові подумати про можливі проблеми та способи їх вирішення. Регулярне тестування плану також допоможе виявити слабкі місця або прогалини, які потрібно усунути.

Навчання персоналу є елементом управління персоналом, що покликаний підвищити рівень його готовності до умов ведення підприємства в умовах війни. Співробітники – перша лінія оборони у кризовій ситуації. Ось чому важливо навчити їх вашому плану та переконатися, що вони знають, що робити у надзвичайній ситуації. Це можна зробити за допомогою модулів онлайн-навчання чи тренінгів. Це допоможе переконатися, що всі

знають, що робити у надзвичайній ситуації. Це також допоможе виявити слабкі місця у структурі плану.

Регулярне навчання допоможе співробітникам почуватися готовими, коли щось станеться. Також важливо документувати всі процеси та процедури. Таким чином, усі знатимуть, що і коли робитимуть. Документація є особливо важливою для складних процесів або процесів, пов'язаних з конфіденційною інформацією. Спільне використання плану комунікацій з усіма командами має важливе значення для успішної стратегії антикризового управління. Це гарантує, що всі знаходяться на одній сторінці та знають, що робити у разі надзвичайної ситуації. Це також допоможе уникнути плутанини та хаосу під час кризи. Хороший план комунікації повинен включати чіткі інструкції зі спілкування зі спів-робітниками та іншими заінтересованими сторонами.

У підручниках із менеджменту нема такого розділу, як «Управління командою в умовах війни». Багато пишуть про управління кризами (crisis management). Але криза – це не війна. Кожна людина проживає цей період по-своєму. Коли виникає криза, команда антикризового управління повинна мати простір та ресурси, необхідні для виконання своєї роботи. Це може означати виділення спеціальної кімнати чи області. Це також може означати надання їм додаткових ресурсів та часу, відмову від повсякденних робочих завдань або просто надання їм простих речей, таких як необхідне ІТ обладнання. Наявність команди з усім необхідним допоможе їй ефективно впоратися із кризою.

Після кризового становища важливо приділити деякий час оцінці того, що сталося і як команда впоралася з кризою. Це допоможе визначити області, які потребують покращення. Це також допоможе керівникові ТОВ “Кузнецовський хлібозавод” побачити, що добре спрацювало, а що можна було б зробити по-іншому наступного разу.

Сучасні умови розвитку та функціонування підприємств України зумовлюють необхідність важливих змін у системі управління та планування

їхньої діяльності. Самостійність у розвитку підприємства дає йому змогу розробляти оптимальні плани, приймати найкращі рішення виходячи з реальних локальних умов. Усе це має знайти відображення у стратегічних планах діяльності підприємства.

Для того щоб стратегічне планування на ТОВ “Кузнецовський хлібо завод” здійснювалося ефективно, необхідно знати та розуміти його сутність, етапи та методи розроблення стратегії. Стратегічне планування дає змогу створювати гнучкі управлінські структури, конструювати організаційні форми, що базуються на принципах системного аналізу і системного підходу, забезпечувати відповідність систем управління рівню наявної матеріально-технічної бази виробництва.

Стратегічне планування на ТОВ “Кузнецовський хлібо завод” орієнтоване на довгостроковий розвиток, досягнення вищих темпів економічного зростання на основі поетапного вдосконалення різних виробничо-технічних чинників та організаційно-управлінської структури. Стратегічне планування внутрішньогосподарської діяльності ТОВ “Кузнецовський хлібо завод” тісно пов’язане із здійсненням загальної економічної політики розвитку всієї ринкової системи. Проблема управління особливо актуальна для підприємств харчової промисловості як основи забезпечення продовольчої безпеки країни.

Під час вибору стратегії розвитку ТОВ “Кузнецовський хлібо завод” особливу увагу доцільно звертати на такі елементи:

- цілі підприємства – надають унікальності та оригінальності вибору стратегії;
- рівень ризику – належить до реальних чинників життєдіяльності підприємства (чинників як зовнішнього, так і внутрішнього середовища), а тому обов’язково має бути врахований під час вибору стратегії;
- фінансові потенціал – підприємства, які мають відповідні фінансові ресурси чи легкий доступ до них, під час вибору стратегії перебувають у значно вигіднішому положенні та мають більші можливості для вибору

стратегічних альтернатив;

- роль вищого керівництва – особлива. Часто свідомо чи несвідомо керівництво дотримується випробуваних стратегій і не хоче розглядати нові перспективи (здебільшого консерватизм і негнучке управління негативно впливають на перспективи розвитку підприємства);

- розмір підприємства – істотно впливає на вибір стратегії (малі підприємства – стратегія копіювання, стратегія оптимального розміру, стратегія використання переваг великої фірми, стратегія участі у виробництві продукту великої організації; середні підприємства – стратегія виходу з ніші, стратегія лідерства в ніші, стратегія збереження, стратегія пошуку «загарбника»; великі компанії – «горді леви», «могутні слони» тощо);

- досвід реалізації попередніх стратегій – може бути як позитивний, так і негативний (необхідна критична оцінка);

- чинник часу – сприяє успіху чи зумовлює невдачу підприємства.

Вибираючи конкурентну стратегію, враховують конкурентні переваги (досвід, тобто період функціонування досліджуваного підприємства на ринку; рентабельність виробництва та продажу; якість продукції; ціну; якість сервісу тощо), якими володіє підприємство, і його положення на ринку (зокрема, за відносною часткою ринку, темпами зростання обсягів продажу продукції) в конкретний момент.

Для вибору оптимального типу стратегії для досліджуваного підприємства хлібобулочної галузі доцільно скористатися тест-таблицею, розробленою німецьким ученим Хорстом Вільдеманом (табл. 3.1), яку формують чіткі критерії вибору.

За нею можна визначити ринкові відносини, в яких діє ТОВ “Кузнецовський хлібозавод”, та конкурентні переваги, на які слід звертати особливу увагу, оскільки методика виявляє найважливіші фактори конкурентоспроможності залежно від вибраної конкурентної стратегії [2, с. 77].

Таблиця 3.1

Тест-таблиця для вибору типу стратегії для підприємств харчової промисловості (за методом Х. Вільдемана)

Чинник	Тип стратегії		
	Фокусування	Диференціація	Лідерство у витратах
Різноманітність продуктів на ринку	В	С	Н
Великі масштаби ринку	Н	В	С
Темпи зростання ринку	С	В	Н
Мінливість попиту	С	С	Н
Витрати на виробництво	Н	С	В
Сервіс	С	В	Н
Якість продукції	В	С	Н
Гнучкість виробництва	С	С	Н
Швидкість нововведень	С	С	В

Умовні позначення: Н – незначне, С – середнє, В – велике (пріоритетне) значення чинника для вибору певного типу стратегії

Наведена тест-таблиця розроблена на основі загальних стратегій Майкла Портера, викладених ним у книзі «Стратегія конкуренції» (1980 р.) [55, с. 243].

Так, стратегія лідерства у витратах – це одна із загальних конкурентних стратегій підприємства, що полягає в орієнтації на зайняття лідерської позиції в галузі (або на великому сегменті ринку) за рахунок економії на витратах під час виготовлення масової продукції.

Стратегія диференціації передбачає орієнтацію діяльності підприємства на створення унікальних у будь-якому аспекті продуктів, який визначається достатньою кількістю споживачів.

Стратегія фокусування спрямована на підвищення спеціалізації та концентрації діяльності підприємства з урахуванням вимог певного сегменту без орієнтації на весь ринок.

Далі зупинимося на обґрунтуванні вибору конкурентних стратегій для виробника хлібобулочної продукції ТОВ «Кузнецовський хлібозавод».

З аналізу, проведеному у другому розділі, ми визначили, що ТОВ «Кузнецовський хлібозавод» володіє суттєвими конкурентними перевагами на ринку і, відповідно, потребує такої стратегії розвитку, яка б дала йому

змогу зберегти лідерські позиції в регіоні. Пошук такої стратегії особливо актуальний для хлібозаводу саме зараз – коли підприємство почало втрачати свої позиції. Це зумовлює необхідність пошуку нових стратегічних напрямів діяльності і вибору нової стратегії або ж удосконалення вибраного раніше напрямку розвитку підприємства. Результати комплексного стратегічного аналізу ТОВ “Кузнецовський хлібозавод” дають підстави обґрунтовано запропонувати використовувати стратегію диференціації.

Застосування стратегії диференціації для даного підприємства є цілком виправданим, оскільки завод працює з різним асортиментом хлібобулочної продукції (а не в конкретному сегменті), орієнтуючись на різні групи споживачів. Передумовами вибору саме такої стратегії є широкий асортимент продукції, застосування високоякісної сировини та високий імідж підприємства.

Останнім часом українці проявляють усе більший інтерес до хліба нетрадиційних сортів, виготовленого за національними рецептами, до продукції, збагаченої мінералами і корисними речовинами. Такі вироби належать до преміального класу, їхня вартість у два-три рази вища за вартість традиційного хліба. Експертами очікується збільшення частки преміального цінового сегмента за рахунок низького цінового сегмента, який формується з хлібних виробів традиційних сортів. Саме тому вибір стратегії диференціації для ТОВ “Кузнецовський хлібозавод” є обґрунтованим. Пропонується розширити асортимент виробів преміального класу, доповнивши його елітними сортами хліба (з медом, чорносливом, соняшниковим насінням тощо).

Перелік стратегічних цілей та взаємозалежність між ними в рамках запропонованої для заводу стратегії диференціації визначаються у форматі стратегічної карти розвитку №1 (рис. 3.1). Варто зауважити, що карта розроблена з урахуванням пріоритетних показників розвитку підприємства. Більше того, на карті конкретизуються заходи щодо досягнення стратегічних цілей на рівні тактичного планування.

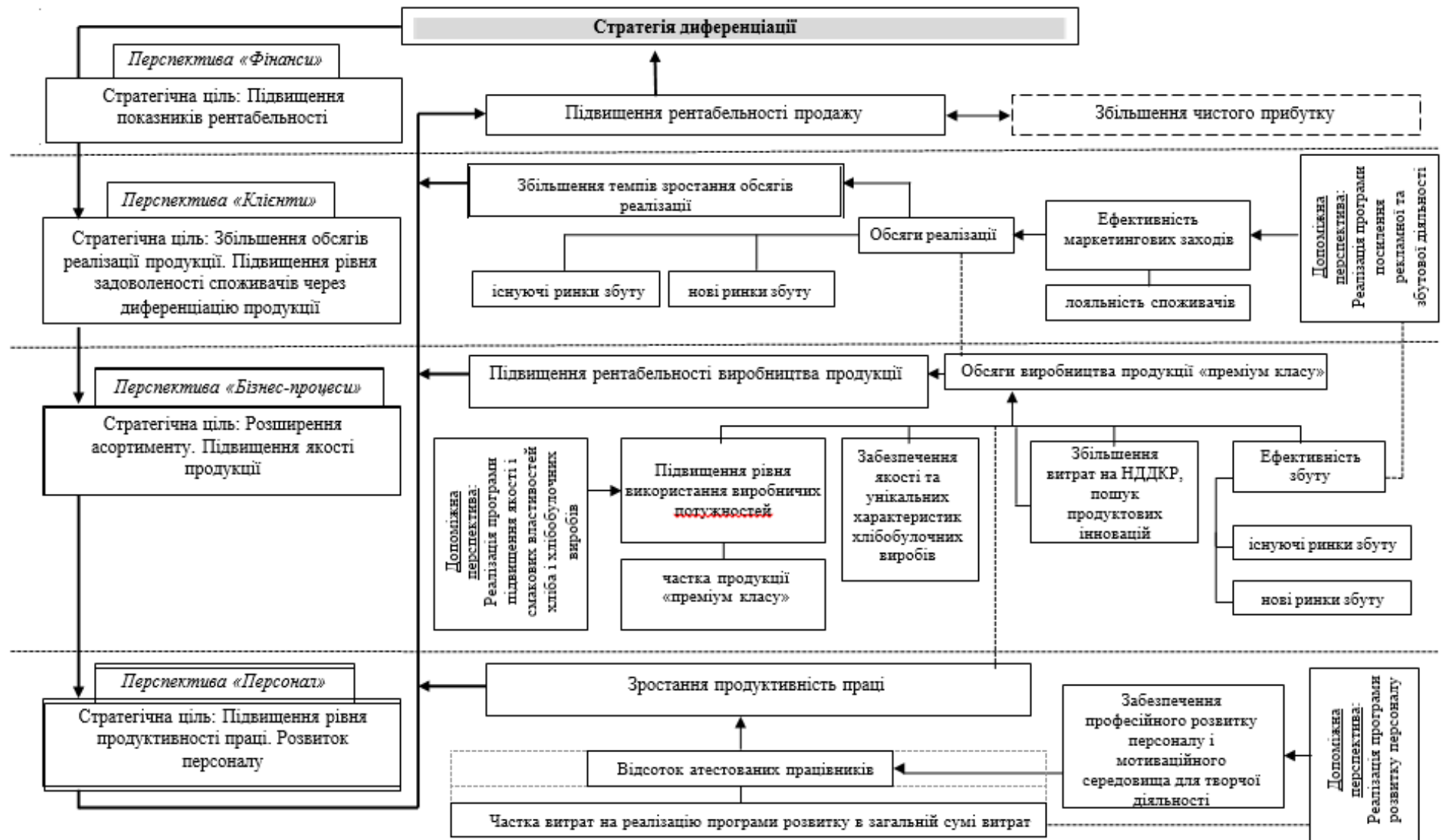


Рис. 3.1. Стратегічна карта розвитку №1 ТОВ «Кузнецовський хлібозавод»

Реалізація стратегічних цілей підприємства потребує зміцнення ресурсної бази, вдосконалення знань та навичок стратегічного управління. У такому разі застосовується допоміжна перспектива, що конкретизує стратегічні програми формування та розвитку конкурентних переваг підприємства через кількісні та якісні показники, що прикріплені до відповідного показника визначеної перспективи у стратегічній карті розвитку. Загальна стратегічна карта розвитку доводиться до відома співробітників шляхом її розгортання (декомпонування) на нижчі рівні в розрізі функціональних підрозділів (стратегічні карти другого рівня), відділів, цехів (стратегічні карти третього рівня).

Слід зазначити, що, незважаючи на нееластичність попиту на хліб і хлібобулочні вироби, на вітчизняному ринку присутня сезонність. Так, в осінні й зимові місяці попит на хлібобулочні вироби досить високий, а у весняно-літній період продажі знижуються вдвічі. Це пояснюється тим, що в теплу пору року в продаж надходять свіжі овочі і фрукти, які заміщують хліб у споживчому кошику. Щоб догодити запитам покупців і зберегти частку ринку, ТОВ “Кузнецовський хлібозавод” доцільно розширити власну лінійку продуктів, надаючи на вибір відразу кілька видів хлібобулочних виробів, наприклад здобні булочки, традиційні сорти хліба, національні хлібні вироби тощо.

ТОВ “Кузнецовський хлібозавод” постійно нарощує темпи зростання обсягів продажу продукції і залишається високоприбутковим. За результатами аналізу з’ясовано, що темпи зростання ринку заводу швидкі, а відносна частка ринку – мала, тому оптимальною стратегічною альтернативою для підприємства, на нашу думку, є інвестування у розвиток бізнесу для переходу в іншу категорію (шляхом нарощення ринкової частки).

Серед головних конкурентних переваг заводу можна виділити:

- значний досвід перебування на ринку;
- середній асортимент продукції (чотири продуктові групи);
- високі показники чистого прибутку (2,39 млн. грн. у 2016 р.);

– енергоефективне виробниче обладнання, вдосконалене і модернізоване устаткування (з 2012 р. відбувається постійна поступова заміна старого обладнання на сучасне);

– натуральну високоякісну сировину без використання консервантів та поліпшувачів.

Попри відчутні конкурентні переваги в діяльності ТОВ “Кузнецовський хлібо завод” є також «вузькі місця». Так, головним недоліком є висока собівартість продукції, що знижує рентабельність продукції. З огляду на зазначені переваги та недоліки (обмеження) у роботі ТОВ “Кузнецовський хлібо завод”, можна рекомендувати йому стратегію лідерства у витратах. Для цієї стратегії, згідно із тест-таблицею Вільдемана, визначальними факторами є великі масштаби ринку, витрати на виробництво та швидкість нововведень. Стратегія лідерства у витратах дає змогу стрімко збільшити ринкову частку і завоювати ринок ціновою перевагою. Однак, як і будь-яка інша стратегія, лідерство у витратах пов’язане з низкою ризиків:

1. Досягнення конкурентами тих самих показників унаслідок імітації та цілеспрямованих заходів щодо зниження витрат.

2. Запізнення з реакцією на зміни на харчовому ринку внаслідок надмірної уваги проблемам витрат.

3. Інтенсивне зростання витрат (прояв ефекту, що отримав назву «ціна масштабу»), пов’язаних зі збільшенням (підтримкою) великих масштабів виробництва, внаслідок чого неможливо звести до мінімуму переваги диференціації.

4. Значні інвестиції (зокрема, для переходу на енерго- та матеріалоощадне виробництво і, відповідно, зниження витрат).

Стратегічна карта розвитку ТОВ “Кузнецовський хлібо завод” №2 представлена на рис. 3.2.

На нашу думку, ТОВ “Кузнецовський хлібо завод” має всі шанси досягти успіху і наростити власну частку ринку за допомогою стратегії лідерства у витратах, адже завод володіє середнім потенціалом стратегічної

конкурентоспроможності з позитивним прогнозом. А, як відомо, стратегії диференціації та лідерства у витратах належать до вартісних типів стратегій, що потребують значних інвестицій. У разі диференціації інвестиції необхідні на створення унікальних характеристик продукції (якість, новизна, ергономічні властивості), а в разі лідерства у витратах – на переоснащення виробництва, введення енерго– та матеріалоощадних технологій, удосконалення організації виробництва і праці, стимулювання економії живої та уречевленої праці. Всі ці заходи призводять до зниження собівартості продукції і формують цінову перевагу на ринку. Однак якщо при цьому відбувається погіршення якості продукції, то зниження собівартості є економічно невиправданим.

Стосовно решти стратегій для ТОВ “Кузнецовський хлібозавод”, варто розглянути стратегію фокусування. Це більш глибока диференціація продукції, що випускається підприємством, або досягнення нижчих цін (витрат) на сегменті, що обслуговується. Така стратегія може підійти ТОВ “Кузнецовський хлібозавод”.

Фокусування дасть змогу підприємствам зберегти наявні позиції без значних інвестицій шляхом закріплення на конкретному сегменті ринку. У виборі даної стратегії слід урахувати те, що на регіональному ринку хлібобулочних виробів присутнє чітке розмежування різних груп споживачів (орієнтованих на традиційні та елітні сорти хліба і хлібобулочних виробів); існують значні відмінності в розмірах і темпах зростання прибутковості, в інтенсивності впливу п’яти конкурентних сил за моделлю М. Портера [55], що робить одні сегменти більш привабливими, ніж інші. Насамперед варто звернути увагу на ту важливу обставину, що стратегія фокусування набуває все більшого значення і поширення серед тих підприємств, які, як правило, не мають достатніх інвестиційних ресурсів для забезпечення охоплення ринку в цілому. Цей варіант можна використовувати під час війни через ризик масштабного інвестування.

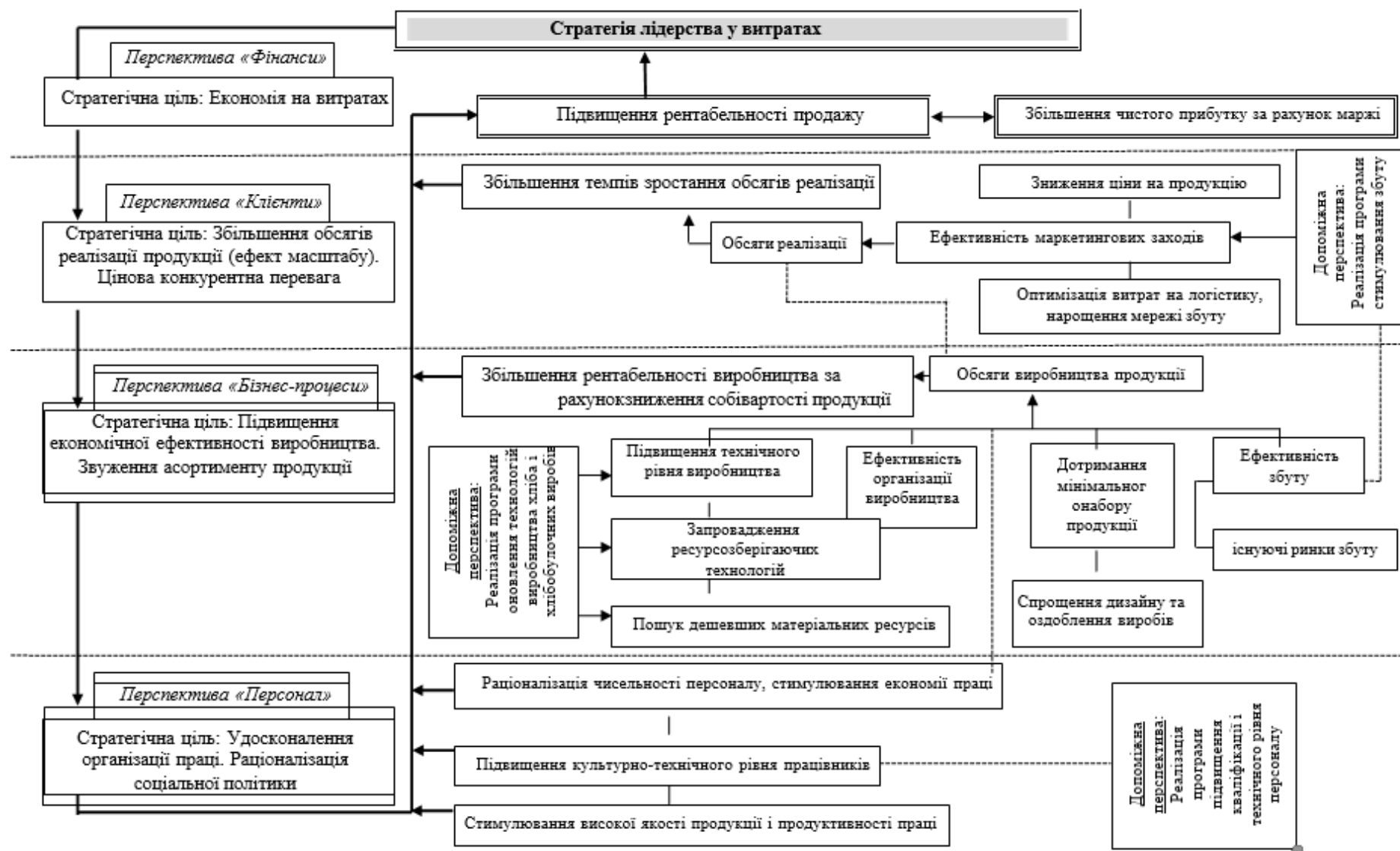


Рис. 3.2. Стратегічна карта розвитку №2 ТОВ "Кузнецовський хлібозавод"

Позитивним моментом під час вибору стратегії фокусування для ТОВ “Кузнецовський хлібо завод” є те, що керівництво підприємства може контролювати витрати шляхом концентрації зусиль на декількох провідних товарних позиціях, створення особливої репутації під час обслуговування ринку, який може бути незадоволений конкурентами. Пропонована стратегія зможе зберегти і посилити головні конкурентні переваги ТОВ “Кузнецовський хлібо завод”. Стратегічні цілі та їх конкретизація для ТОВ “Кузнецовський хлібо завод” наведено у стратегічній карті №3, що відображено на рис. 3.3.

Попри очевидні переваги стратегія фокусування має низку ризиків, які повинне враховувати ТОВ “Кузнецовський хлібо завод”, а саме:

- ймовірність того, що конкуренти скопіюють прийоми фокусування підприємства і наблизяться до нього у даний сегмент;
- загроза втрати привабливості товару у вибраному сегменті через розмиті межі між сегментом і ринком у цілому, внаслідок чого вимоги та переваги споживачів сегменту можуть поширитися на весь ринок;
- виокремлення конкурентами ще більш локального сегменту (субсегменту);
- сегмент може бути настільки привабливим, що приверне увагу безлічі конкурентів, які в короткий час його наситять і різко знизять прибутковість.

Враховуючи ситуацію, що склалася в країні, на всякий випадок у разі погіршення ситуації в західних регіонах для ТОВ “Кузнецовський хлібо завод” можна рекомендувати стратегію скорочення. Її мета – перебудова діяльності підприємства задля збереження на ринку. Спрощена схема реструктуризації подана на рис. 3.4.

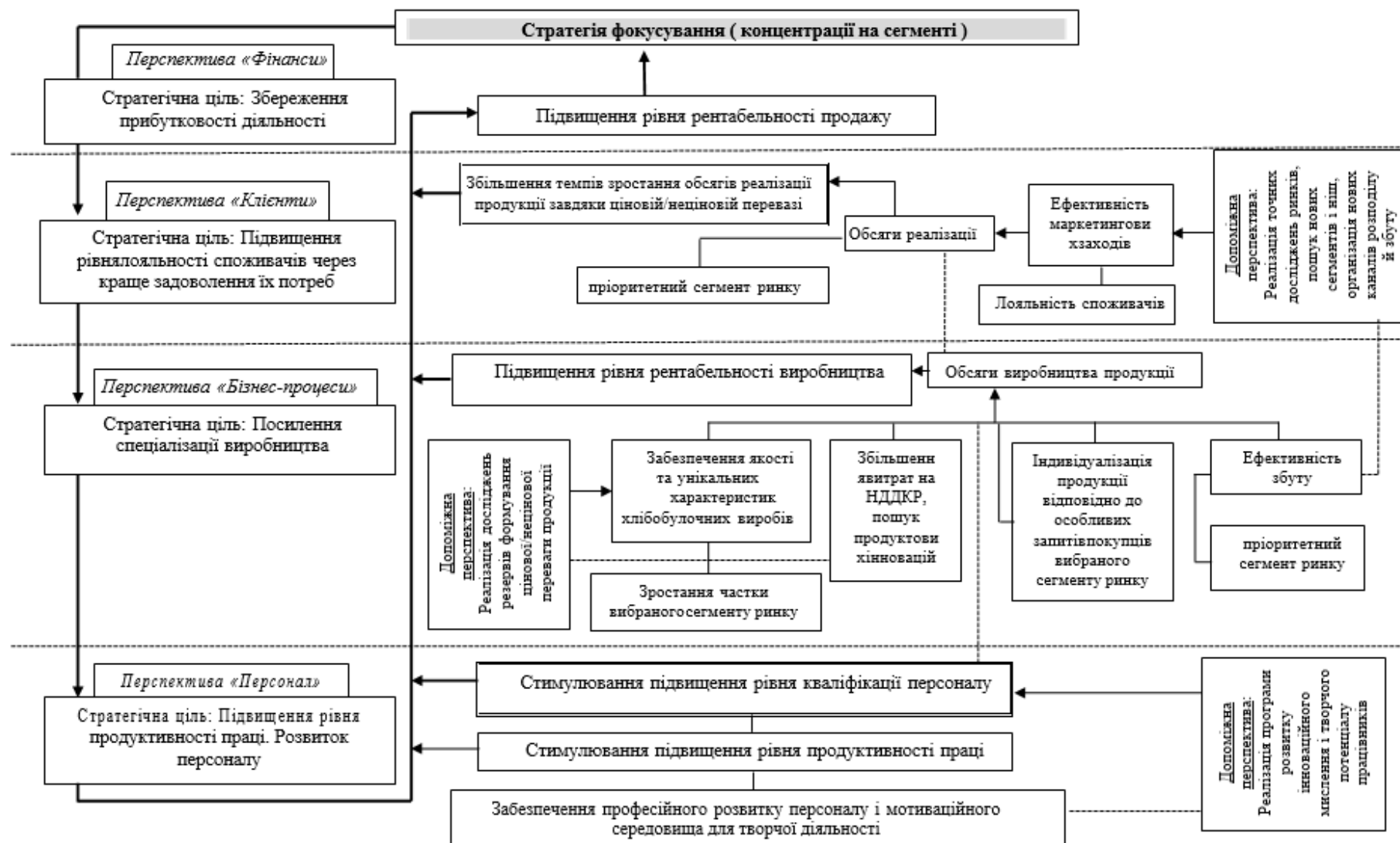


Рис. 3.3. Стратегічна карта розвитку №3 ТОВ "Кузнецовський хлібозавод"



Рис. 3.4. Схема реструктуризації діяльності ТзОВ «Кузнецовський хлібо завод» (стратегія скорочення) для критичних ситуацій в разі погіршення ситуації в країні

Варто додати, що існує багато різновидів стратегій скорочення діяльності, зокрема: ліквідація активів і вихід з ринку, поетапний вихід із ринку, злиття (продаж активів конкурентам) та ін. Як правило, кожна з них супроводжується скороченням персоналу або переведенням його на часткову зайнятість, організацією допомоги у працевлаштуванні, стимулюванням дотермінового виходу на пенсію, збереженням лише тих працівників, які

відповідають майбутнім напрямам роботи, перекваліфікацією персоналу тощо.

Кінцевий вибір оптимальної стратегії доцільно здійснювати шляхом доповнення формального підходу (заснованого на перевагах підприємства порівняно з конкурентами на ринку) творчим аналізом з урахуванням чинників, які впливають на стратегічний вибір.

Як показує досвід ТОВ “Кузнецовський хлібозавод”, у сучасних ринкових умовах з поширеними кризовими явищами актуальною проблемою для підприємств харчової промисловості є завдання пошуку резервів для підвищення власної конкурентоспроможності. І тут, окрім чинників збільшення обсягів виробництва продукції, просування її на незаповнені ринки, вдосконалення асортименту, доцільно також розглядати зниження витрат на виробництво і реалізацію продукції.

Кількісну величину резервів підвищення конкурентоспроможності та поліпшення основних показників діяльності виявляють на стадіях планування та безпосереднього виробництва продукції й її реалізації. Визначення можливостей посилення конкурентних позицій на ринку підприємств харчової промисловості повинно базуватися на науково обґрунтованій методиці розроблення заходів щодо їх мобілізації, що включає три етапи процесу виявлення резервів:

I. Аналітичний етап – виявлення і кількісна оцінка резервів.

II. Організаційний етап – розроблення комплексу інженерно-технічних, організаційних, економічних і соціальних заходів, які повинні забезпечувати використання виявлених резервів.

III. Функціональний етап – практична реалізація заходів та контроль їх виконання.

Розглянемо детально основні напрями підвищення конкурентоспроможності підприємства харчової промисловості ТОВ “Кузнецовський хлібозавод” в контексті стратегічного планування його діяльності.

Резерв підвищення конкурентоспроможності та прибутковості за рахунок збільшення обсягів випуску та реалізації продукції.

Слід відзначити, що далеко не всі підприємства харчової промисловості можуть дозволити собі нарощувати обсяги виробництва в силу того, що їх виробничі потужності та фінансове забезпечення, з одного боку, і вимоги до продукції споживачів, з іншого боку, не дають можливість використовувати цей спосіб. ТОВ “Кузнецовський хлібозавод” має можливості для значного розширення обсягів виробництва.

Наступним напрямом забезпечення резервів підвищення конкурентоспроможності є зменшення витрат на виробництво і реалізацію продукції. Для пошуку та визначення шляхів зниження собівартості продукції аналізують звітні дані калькуляцій витрат на виробництво і реалізацію продукції, використовуючи метод порівняння фактичного рівня витрат із прогресивними науково обґрунтованими нормами і нормативами за видами витрат, нормативами використання виробничих потужностей, обладнання, нормами непрямих матеріальних витрат, капітальних вкладень тощо, які отримані в результаті здійснення організаційно-технічних заходів. Резервами зменшення витрат на виробництво і реалізацію продукції, за нашими дослідженнями, ТОВ “Кузнецовський хлібозавод” явно володіє.

При цьому необхідно врахувати, що існує кілька шляхів зниження собівартості. Першим напрямом є зменшення прямих матеріальних витрат. На розмір таких витрат істотний вплив має зміна цін на сировину і матеріали (цінова політика постачальників). У цьому контексті хлібобулочне виробництво – дуже матеріаломістка галузь. Другим напрямом є економія коштів на оплату праці за рахунок упровадження інновацій (зниження трудомісткості). Третім напрямом формування резерву є зниження умовно-постійних витрат, що можливо за збільшення обсягів виробництва. Однак необхідно відзначити, що для ТОВ “Кузнецовський хлібозавод” подібні методи найбільш складні у використанні, оскільки для впровадження інноваційних технологій вони не завжди мають достатню кількість власних

коштів чи належну підтримку з боку інвесторів. Водночас значне зниження витрат можна досягти й у результаті застосування прогресивних методів організації виробництва.

Наступним джерелом збільшення показників конкурентоспроможності є підвищення якості продукції. У цьому контексті ТОВ “Кузнецовський хлібозавод” доцільно адаптовувати свою продукцію до вимог міжнародних стандартів (зокрема, ISO-9001).

Наведений вище перелік методів формування резервів підвищення конкурентоспроможності можна віднести до традиційних. Проте на сьогодні існують і нові методи, з урахуванням яких пропонується декомпозиція шляхів підвищення конкурентоспроможності ТОВ “Кузнецовський хлібозавод” (рис. 3.5).

Так, залежно від того, у якому стані знаходиться ТОВ “Кузнецовський хлібозавод” з погляду фінансового забезпечення та положення на ринку, та залежно від його намірів щодо змін можливо вибрати і застосувати відповідний набір заходів підвищення конкурентоспроможності.

Таким чином можна стверджувати, що стійка стратегія ТОВ “Кузнецовський хлібозавод” може адаптуватися та реагувати на будь-яку ситуацію. Важливо мати команду, яка готова до всього. Керівникові підприємства в умовах війни також необхідно встановити керівні принципи та протоколи, регулярно переглядати план та навчати співробітників тому, що робити у разі надзвичайної ситуації.

Висновком стало те, що стійка стратегія управління може адаптуватися та реагувати на будь-яку ситуацію. Важливо мати команду, яка готова до всього, а це завдання правильно побудованої стратегії.

Таким чином, лише комплексний підхід до управління економічними та іншими важелями дасть змогу суттєво підвищити конкурентоспроможність підприємства харчової промисловості ТОВ “Кузнецовський хлібозавод” у Рівненському регіоні.

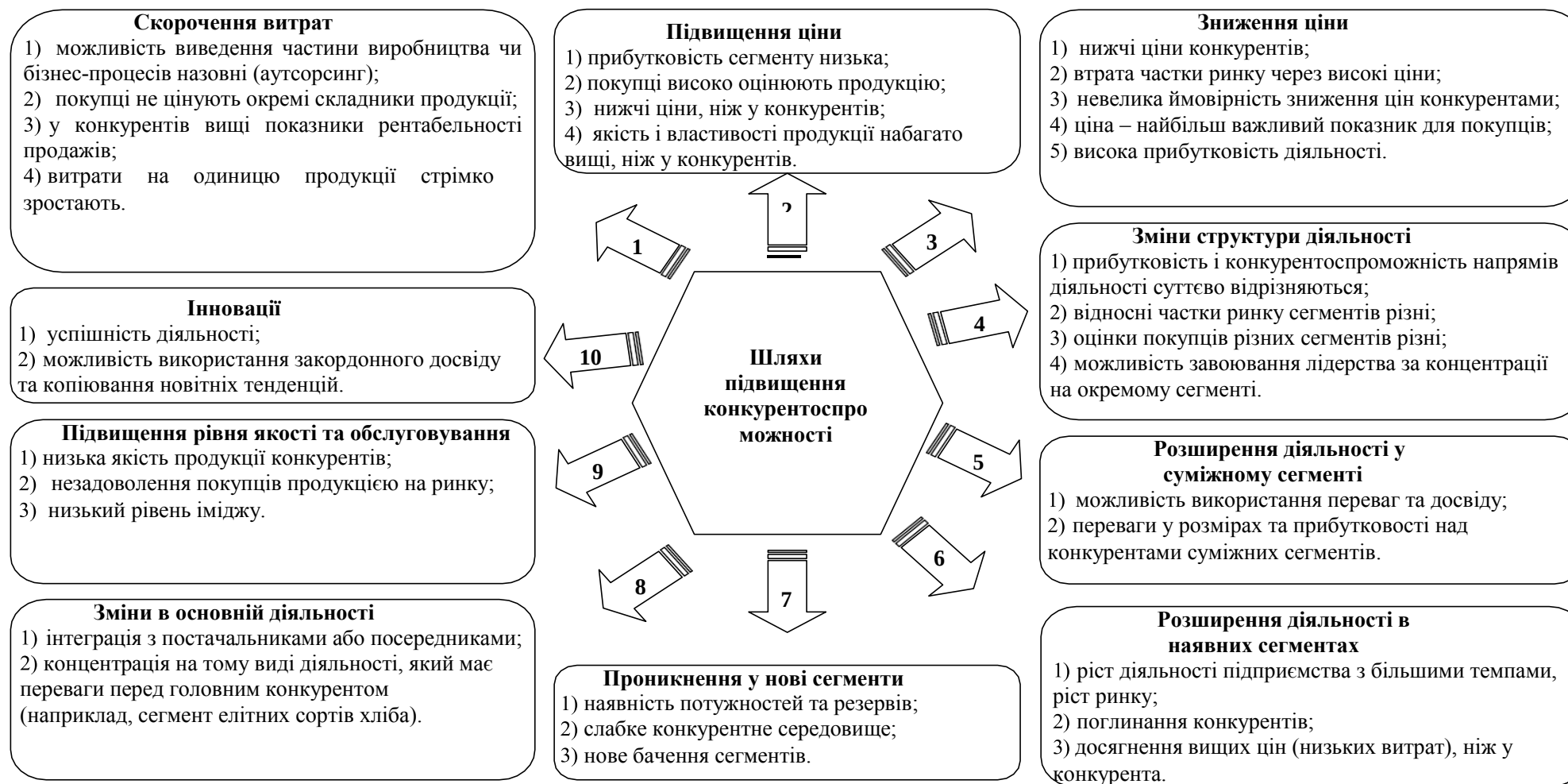


Рис. 3.5. Декомпозиція шляхів підвищення конкурентоспроможності ТОВ “Кузнецовський хлібозавод”

Більше того, перспективи розвитку будь-якого підприємства, у тому числі аналізованого виробника хлібобулочної продукції ТОВ “Кузнецовський хлібозавод”, залежать від гнучкості і стратегічного мислення керівництва та використання якісних методик стратегічного аналізу для прийняття ефективних управлінських рішень, формалізованих у конкретних планах, програмах і прогнозах розвитку на довгострокову перспективу.

3.3. Оцінка ефективності запропонованих заходів

Перейдемо до розробки стратегічних планів щодо пріоритетних напрямків розвитку ТОВ “Кузнецовський хлібозавод”. Визначимо стратегічні цілі відповідно до підрозділів та запропонуємо заходи, орієнтовані на досягнення цих цілей. Розробка збалансованої системи показників на підприємстві допоможе досягти підприємству вищого рівня конкурентоспроможності та прибутковості (табл. 3.2).

Таким чином ми визначили стратегічні цілі для підвищення конкурентоспроможності ТОВ “Кузнецовський хлібозавод”.

Для розробки стратегічного плану, розробимо узагальнюючу таблицю 3.3, де ми зможемо узагальнити збалансовану систему показників, але при цьому аналізуючи ризики та можливості від реалізації даної стратегії. Оцінивши ризики та можливості, оцінимо кожен стратегічний цілі в групі напрямку стратегічного планування для того, щоб потім визначити пріоритетність напрямку та що слід реалізовувати в першу чергу.

Таблиця 3.2

Збалансована система показників ТОВ “Кузнецовський хлібо завод”

Напрямок (відповідальний)	Стратегічна ціль	Показник	Цільове призначення	Рекомендовані заходи
1	2	3	4	5
Фінанси (відділ продажів/ вир-ва)	Оптимізація витрат для збільшення рентабельності	Витрати	Оптимізувати до 15 % у порівнянні з 2022 роком	Комплексні програми зниження витрат, проведення аналізу витрат
	Зниження собівартості продукції	Собівартість реалізованої продукції	Зменшити на 10 % у порівнянні до 2022 року	Модернізація обладнання, закупівля нового, автоматизація виробництва
	Розробка нових товарів (диверсифікація)	Обсяг виготовленої продукції	Збільшити на 20 % у порівнянні до 2022 року	Впровадження сучасних технологій та устаткування, інновацій, слідування за трендами, проводити аналіз
	Підвищення значення групи показників ліквідності	Коефіцієнт покриття, коефіцієнт абсолютної ліквідності	Збільшити на 100 % у порівнянні до 2022 року	Оптимізація в напрямку підвищення суми оборотних активів і зниження суми поточних зобов'язань (надання кредитних коштів на більш тривалий період часу), реалізація частини зайвих активів для збільшення суми найбільш ліквідних активів
	Підвищення фінансової стійкості підприємства	Коефіцієнт автономії, покриття	Збільшити на 100 % у порівнянні до 2022 року	Вкладання додаткових коштів власниками або залучення стороннього інвестора
Клієнти (відділ маркетингу)	Збільшення клієнтської бази	Кількість нових клієнтів	Розширити клієнтську базу (продаж продукції України та за кордон)	Розширення ринків збуту за рахунок збільшення диверсифікації продукції та масштабування, + нові підходи комунікації з клієнтом
	Створення позитивного іміджу компанії	Імідж компанії	Підвищити прихильність до торгової марки споживачів	Впровадження візуальної атрибутики фірмового стилю, проведення PR-заходів (виставки, презентації, пресконференції, спонсорські заходи)

Продовження табл. 3.2

1	2	3	4	5
	Збільшення ефективності реклами, ROI, ROAS	Коефіцієнт ефективності реклами/рентабельність інвестицій	Оптимізувати рекламну кампанію	Проведення ефективної маркетингової діяльності з використанням різних методів маркетингу: використання таргетингу, SMM, ведення ТікТоку
Внутрішні бізнес-процеси (відділ виробництва)	Покращення складських приміщень та оптимізація роботи всередині складу	Ефективність роботи в складських приміщеннях	Збільшити площу складських приміщень, налагодити систему роботи персоналу	Розширення складських приміщень шляхом залучення інвестицій, до купівля приміщень
	Забезпечення якості продукції на високому рівні	Обсяг готової продукції	Збільшити на 30 % у порівнянні до 2022 року	Вихід на нові ринки збуту
	Розроблення системи для комунікації та навчання	Ефективність внутрішньої комунікації	Впровадити систему для комунікації між ланками організації	Залучення ІТ для розробки системи/купівлі CRM для налагодження комунікації
Персонал (відділ кадрів)	Підвищення мотивації персоналу	Мотивація персоналу	Підвищити мотивацію персоналу задля забезпечення продуктивності праці	Впровадження механізму премій та штрафів (з розмежуванням типу мотивації – матеріальна та нематеріальна)
	Підвищення кваліфікації персоналу за рахунок навчання	Кваліфікація персоналу	Навчання персоналу на окремій платформі для підвищення продуктивності	Розробка платформи для навчання з курсами по стратегії і тд, + англійська мова + кейси, брейншторми

Джерело: власні розрахунки автора

Оцінювання буде відбуватись від 1 до 5, де 5 – найбільший вплив ризику на ціль. Роблячи стратегічне планування і ставлячи стратегічні цілі може бути таке, що ризик вийде надто значимим і реалізація цілі буде надто складною та затратною.

Таблиця 3.3

Стратегічне планування стратегії для ТОВ “Кузнецовський хлібозавод”

Напрямок	Стратегічна ціль	Можливості	Ризик	Оцінка впливу ризику	Ймовірність	Інтегральний показник
1	2	3	4	5	6	7
Фінанси	Збільшення та диверсифікація продукції	Підвищення КСП компанії, збільшення виручки від реалізації	Копіювання продукції конкурентами, великі витрати на виробництво	4	0,3	1,2
	Оптимізація витрат	Економія витрат на інвестування їх в обладнання і розробки	Зниження ефективності виробництва	4	0,25	1
	Зниження собівартості продукції	Зниження ціни та збільшення кількості клієнтів	Пониження якості товарів підприємств, втрата лояльності	5	0,2	1
	Нарощення обсягів випуску продукції	Збільшення частки ринку, закріплення позицій, збільшення прибутку	Невідповідність нових технологій до вимог виробництва товару	3	0,25	0,75
	Сума				1	3,95
клієнти	Збільшення клієнтської бази	Збільшення КСП, збільшення виручки	Зменшення вже існуючого ринку збуту	4	0,4	1,6
	Створення позитивного іміджу компанії	Підвищення лояльності споживачів, поява нових клієнтів	Надмірні витрати, недостатність коштів	3	0,4	1,2
	Збільшення ефективності реклами, ROI, ROAS	Генерація нових клієнтів та збільшення виручки	Незацікавленість аудиторії в рекламі	4	0,2	0,8
	Сума				1	3,6
Внутрішні бізнес-процеси	Покращення складських приміщень та оптимізація роботи всередині складу	Підвищення продуктивності роботи	Довга адаптація працівників	3	0,4	1,2
	Розробити систему для комунікації та навчання	Покращення корпоративної культури	Втрата інформації, що передається між відділами	4	0,6	2,4
	Сума				1	3,6
	Підвищення мотивації персоналу	Збільшення продуктивності	Несприйняття механізму премій та штрафів працівниками	2	0,5	1

Продовження табл. 3.3

1	2	3	4	5	6	7
Персонал	Підвищення кваліфікацію персоналу за рахунок навчання	Збільшення продуктивності +прибутковості	Зниження продуктивності праці внаслідок частого відлучення працівників від роботи – скорочення штату	3	0,5	1,5
	Сума				1	2,5

Джерело: власні розрахунки автора

Таким чином, ми визначили ризиковість за напрямками. За результатами вийшло, що найбільш ризикованим є напрям диверсифікації, а отже найбільш можливим ризиком є копіювання продукції, великі витрати на його виробництво.

Шляхів підвищення ефективності ТОВ “Кузнецовський хлібозавод” як вище зазначалося багато, але, якщо розібратися, то можна зробити висновок, що в дійсності шлях тільки один. Для ефективного функціонування діяльності підприємства необхідно модернізувати виробництво.

Для визначення виробничої потужності нового обладнання (конвеєрна піч WACHTEL PICCOLO II S - 3 GS) необхідно розрахувати його потужність і порівняти зі старим обладнанням. Для розрахунків використовуємо табл. 3.4.

Таблиця 3.4

Виробнича потужність нового устаткування ТОВ “Кузнецовський хлібозавод”

Показник	Конвеєрна піч ХПА-40 (стара модель)	Конвеєрна піч Wachtel PICCOLO II S - 3 GS (нова модель)
Кількість обладнання, шт.	1	1
Ефективний фонд робочого часу обладнання, год	1845	1845
Загальний ефективний фонд часу обладнання, год	1845	1845
Норма часу на виготовлення партії, год	0,7	0,4
Виробнича потужність підприємства за типами обладнання, шт	2635	4613

Джерело: власні розрахунки автора

Знаючи виробничу потужність, складемо план модернізації виробництва. Розрахунки представлені в табл. 3.5.

Таблиця 3.5

Показники модернізації виробництва ТОВ “Кузнецовський хлібозавод”

Показник	Конвеєрна піч ХПА40 (стара модель)	Конвеєрна піч Wachtel PICCOLO II S - 3 GS (нова модель)
Первісна вартість обладнання, тис. грн	350	1 116
Залишкова вартість, тис. грн	-	
Строк служби, років	10	10
Амортизація, тис. грн.	35	
Потужність, шт.	3075	4613
Кількість обслуговуючого персоналу чол.	3	3
Додаткові витрати з обслуговування обладнання (розрахунок витрат на доставку, установку і пуско-налагодження обладнання), грн	3500	3100
Обсяг продукції в натуральному вираженні, шт	2640	4412
Обсяг продукції, що випускається у вартісному вираженні, тис грн	39,75	66,18
Коефіцієнт використання виробничої потужності	0,86	0,82
Чисельність працюючих, чол.	90	87
Продуктивність праці на одного працюючого, тис грн	35,77	76,06

Джерело: власні розрахунки автора

Як видно з табл. 3.5, після модернізації збільшуються потужність обладнання і обсяг випуску продукції, підвищуються продуктивність праці і фондоддача. Як наслідок зростає прибуток і рентабельність підприємства.

Маємо сказати, що нове обладнання централізовано матиме вплив на собівартість продукції ТОВ “Кузнецовський хлібозавод”. А саме зменшить витрати на сировину й матеріали (через зменшення рівню браку), на паливо, енергію та загальновиробничі витрати та витрати на утримання й експлуатацію технологічного обладнання (через показники енергозатратності нового обладнання). Також зменшаться витрати на заробітну плату, враховуючи той факт, що тепер менше витрат йде на ремонт обладнання.

Розглянемо зміни основних показників наочно (таблиці 3.6, 3.7)

Таблиця 3.6

Розрахунок потреби в електроенергії на технологічні потреби після впровадження нової конвеєрної печі ТОВ “Кузнецовський хлібозавод”

Обладнання	Потужність, кВт/год	Кількість, од.	Коефіцієнт попиту	Загальна потужність обладнання, кВт/год	Час роботи обладнання за день, год.	Кількість днів роботи обладнання в рік	Загальні витрати електроенергії, кВт/рік
Конвеєрна піч ХПА-40 (стара модель)	35	1	0,9	31,5	24	365	275940
Конвеєрна піч Wachtel PICCOLO II S - 3 GS (нова модель)	25	1	0,9	22,5	24	365	197100

Джерело: власні розрахунки автора

Таблиця 3.7

Розрахунок витрат на утримання та експлуатацію нового технологічного обладнання ТОВ “Кузнецовський хлібозавод”

Стаття витрат	Витрати, грн.	
	Конвеєрна піч ХПА-40 (стара модель)	Конвеєрна піч Wachtel PICCOLO II S - 3 GS (нова модель)
Амортизація виробничого обладнання	35000	112000
Витрати на проведення усіх видів ремонту	134126,1	8920
Малоцінні та швидкозношувані предмети та інструменти (вартістю до 2500 грн.) (обтирочні матеріали, мастило тощо)	2460	2100
Всього	171586,1	123020

Джерело: власні розрахунки автора

Отже, як бачимо, тільки за рахунок введення нового обладнання витрати на паливо й енергію зменшились на 30%, а на утримання та експлуатацію нового технологічного обладнання на 29 %.

Далі розглянемо наскільки нове обладнання вплинуло на повну собівартість продукції підприємства в таблиці 3.8.

Як бачимо, зниження собівартості продукції - це головний резерв підвищення прибутковості господарства, рентабельності виробництва, а отже, і економічної ефективності виробництва.

Таблиця 3.8

Зміна собівартості хліба ТОВ “Кузнецовський хлібозавод” до та після
провадження нового обладнання

Стаття калькуляції	До впровадження нового обладнання, грн	Після впровадження нового обладнання, грн	Відхилення	
			+/-, грн.	%
Сировина і матеріали	11407500	10951200	-456300	-4
Паливо і енергія на технологічні цілі	5703750	5532637,5	-171112,5	-3
Витрати на утримання та експлуатацію технологічного обладнання	10968750	8226562,5	-2742187,5	-25
Основна і додаткова заробітна плата виробничих працівників та нарахування на цю заробітну плату	7897500	7502625	-394875	-5
Загальновиробничі витрати	8775000	8073000	-702000	-8
Собівартість виробництва	44752500	40286025	-5805986,33	-13

Джерело: власні розрахунки автора

Чим нижча собівартість продукції, тим вище доходи підприємства, тим більше воно має можливостей для розширення виробництва, підвищення матеріальної зацікавленості працівників у результатах виробництва.

Як джерела фінансування підприємством використовуються власні кошти так як прибуток на момент 31 грудня 2022 року становив 4279 тис. грн.

Наступним чином, для зростання ефективності виробничої діяльності розширимо асортимент. Новою асортиментною одиницею буде додано хліб пшеничний “Ляний”.

До основних характеристик даного товару: насіння льону, яйця, вода, вершкове масло, сода, оцет, сіль. Партія на рік складе 10000 шт. Розглянемо річну собівартість на виготовлення даного товару (таблиця 3.9).

Таблиця 3.9

Розрахунок собівартості 10000 шт хліба “Ляний” ТОВ “Кузнецовський
хлібозавод”

Стаття калькуляції	Значення, грн	Частка в структурі собівартості
Сировина і матеріали	31301	21,50
Паливо і енергія на технологічні цілі	15902	10,92
Витрати на утримання та експлуатацію технологічного обладнання	23000	15,80
Основна і додаткова заробітна плата виробничих працівників та нарахування на цю заробітну плату	49800	34,20
Загальновиробничі витрати	25600	17,58
Собівартість виробництва	145603	100

Джерело: власні розрахунки автора

Необхідний рівень рентабельності продукції 33,77%. Знаючи собівартість товару та його базову рентабельність, можемо порахувати скільки має мінімально коштувати товар аби покрити всі витрати і не мати збитків (таблиця 3.10).

Таблиця 3.10

Витратна ціна товару ТОВ “Кузнецовський хлібозавод”

Статті витрат	Значення показників
Собівартість 10000 шт нового хлібу, грн	145603
Норма рентабельності, %	33,77%
«Нормальний» питомий прибуток, грн	49170,13
Вартість виробництва одиниці продукції, грн	194773,13
ПДВ, грн	38954,63
Витратна ціна товару, грн	233727,76

Джерело: власні розрахунки автора

Економічна ефективність - основний критерій при покупці нового обладнання. Провести оцінку економічної ефективності впровадження нової техніки на підприємстві можна за допомогою простих (статичних) і динамічних (заснованих на теорії часової вартості грошей) методів оцінки.

Щоб визначити, чи буде успішним той чи інший інвестиційний проект, фінансовими фахівцями використовуються певні методи оцінки проектів. Два основні методи - це NPV і IRR.

Для розрахунку поточної вартості майбутніх грошових потоків для майбутнього розрахунку NPV використовують ставку дисконтування.

Ставка дисконтування являє собою процентну ставку, яка застосовується для перерахунку майбутніх потоків доходів в єдину величину поточної вартості. Ставка дисконтування дорівнює 10,5%.

Обчислимо витрати, прибуток, фінансові результати в динаміці по роках, показники ефективності розвитку підприємства (таблиця 3.11).

Таблиця 3.11

Розрахунок дисконтованого грошового потоку, тис грн.

Рік	Чистий прибуток	Капітальні вкладення	Грош. потік	Дисконт. грош. потік
0		– 1120	–1120	–1120
1	1100		1100	995,48
2	1306		1306	1069,59
3	1512		1512	1123,60

Джерело: власні розрахунки автора

Розраховані показники ефективності представимо в табличній формі (таблиця 3.12).

Таблиця 3.12

Результати розрахунку економічної ефективності капітальних вкладень в нову техніку за допомогою динамічних методів оцінки

Показник	Значення
NPV, тис грн	2802
PI	2,84
PP, років	1 рік 1 місяць
IRR, %	94

Джерело: власні розрахунки автора

Оцінка економічної ефективності впровадження нової техніки на підприємстві показала, що запропоновані заходи будуть доцільними і окупляться.

Згідно з розглянутими показниками економічної ефективності, можемо дійти висновку, що впровадження нової конвеєрної печі та хліба “Ляний” є доцільним і окупиться.

Як висновок зазначимо, шляхів розвитку та підвищення ефективності ТОВ “Кузнецовський хлібозавод” є багато, але, якщо розібратися, то можна зробити висновок, що в дійсності шлях тільки один. Для ефективного функціонування діяльності підприємства необхідно модернізувати виробництво. ТОВ “Кузнецовський хлібозавод” стикається з проблемою раціонального розподілу наявних ресурсів, а кожен керівник підприємства задається питанням, як розподілити ресурси так, щоб отримати максимальний прибуток і зменшити витрати виробництва.

Впровадження запропонованих заходів дозволить підприємству збільшити обсяги продажу, оптимізувати роботу з товарними запасами, сприяти встановленню міцних стосунків з партнерами по бізнесу, підвищити лояльність споживачів і зміцнити своє становище на ринку.

Висновки до розділу 3

Під час дослідження напрямів удосконалення стратегічного управління під час війни у бізнесі було зроблено наступні висновки.

1. Умови війни вимагають професіоналізму, злагодженості дій та індивідуального підходу до кожної кризової ситуації. На цьому фоні можна виділити кілька важливих кроків для створення стратегії управління кризою. По-перше необхідно визначити ключові ризики. Першим кроком у будь-якій стратегії управління кризою є визначення ризиків, які потенційно можуть вплинути на підприємство під час війни – економічна, територіальна складові є вирішальними. Це може бути що завгодно: від стихійних лих, проблем із ланцюгом поставок, війни, політичних рішень, податків до витоку даних. Важливо сформувати групу антикризового управління. Коли вже визначені основні ризики, настав час почати їх планувати. Починати слід зі створення команди управління кризою. Ця команда має відповідати за розробку та реалізацію стратегії. Їм також доводиться справлятися з будь-якими кризами. Команда повинна складатися з людей з різних відділів компанії. Колектив

повинен мати так званий пріоритет «кризової орієнтації». При створенні команди управління кризою важливо ви-значити пріоритетність «кризового фокусу». Це означає, що команда повинна зосередитися на роботі в кризових ситуаціях, а не на повсякденних операціях. Це дозволить їм бути напоготові та готовими до будь-якої потенційної надзвичайної ситуації. Таким чином в умовах війни уся кризова політика підприємств отримала спрямування на подолання проблем, зумовлених війною.

2. Саме тому для ТОВ “Кузнецовський хлібозавод” було розроблено 4 стратегічних карти розвитку. Так, залежно від того, у якому стані знаходиться ТОВ “Кузнецовський хлібозавод” з погляду фінансового забезпечення та положення на ринку, та залежно від його намірів щодо змін можливо вибрати і застосувати відповідний набір заходів підвищення конкурентоспроможності. Таким чином можна стверджувати, що стійка стратегія ТОВ “Кузнецовський хлібозавод” може адаптуватися та реагувати на будь-яку ситуацію. Важливо мати команду, яка готова до всього. Керівникові підприємства в умовах війни також необхідно встановити керівні принципи та протоколи, регулярно переглядати план та навчати співробітників тому, що робити у разі надзвичайної ситуації.

3. Більш детально розглянуто стратегію лідерства у витратах за рахунок переоснащення виробництва, введення енерго– та матеріалоощадних технологій, удосконалення організації виробництва і праці, стимулювання економії живої та уречевленої праці. Всі ці заходи призводять до зниження собівартості продукції і формують цінову перевагу на ринку. Згідно з розглянутими показниками економічної ефективності, можемо дійти висновку, що впровадження нової конвеєрної печі та хліба пшеничного “Ляний” є доцільним і окупиться. Про це також свідчать позитивне значення чистого дисконтованого доходу, відсоток ставки прибутковості, що більше за одиницю, достатньо короткий термін окупності нового обладнання та внутрішня ставка прибутковості, що більше за середньозваженої ціни інвестиційних ресурсів.

ВИСНОВКИ

У магістерській кваліфікаційній роботі зроблено теоретичне узагальнення і запропоновано нове вирішення завдання щодо вдосконалення теоретико-методологічних і практичних рекомендацій з формування стратегії розвитку підприємства. Загальні висновки, сформовані за результатами досліджень, наступні.

1. Досліджено поняття, зміст та типологія стратегії і стратегій розвитку. Зокрема, стратегія є загальною комплексною програмою дій, яка визначає пріоритети для проблем підприємства, його місію, основні цілі і виділення ресурсів для їх досягнення. Вона визначає цілі і методи їх досягнення, щоб вказувати на підприємство певний шлях розвитку. У своєму сенсі, стратегія - це документ довгострокового планування, результатом стратегічного планування. Досліджено, що стратегія розвитку включає в себе реалізацію плану з часовим визначенням, переробку стратегії відповідно до нових обставин і місій.

2. Узагальнено, що з позицій управління розвитком підприємства основне стратегічне завдання менеджменту полягає у побудові його оптимального структурно-функціонального простору для забезпечення ефективної взаємодії системних елементів бізнесу з метою найповнішої реалізації наявних і майбутніх бізнес-можливостей, що виникатимуть у ході змін ринкової кон'юнктури та під впливом інших мікро- і макрочинників функціонування підприємства. Вивчено теоретико-методологічні підходи щодо видів існуючих стратегій розвитку. Під час дослідження теоретичних аспектів видів стратегій, встановлено, що існує 6 загальновідомих стратегій підприємств, а саме: стратегії концентрованого зростання, стратегії інтегрованого зростання, стратегії стабілізації, стратегії реструктуризації, стратегії диверсифікованого зростання, стратегії скорочення.

3. Стратегічний розвиток підприємств в умовах воєнного стану вимагає проактивного й адаптивного підходу, який фокусується на інноваціях,

партнерстві, дотриманні законодавства, комунікації та моніторингу. Впроваджуючи ці стратегії, підприємства можуть подолати виклики воєнного стану та продовжувати процвітати. Розвиток підприємств за умов воєнного стану може бути складним через різні фактори, такі як обмеженість ресурсів, невизначеність і посилення регулювання.

4. Запорукою успіху стратегічного розвитку підприємств є розробка чіткого та гнучкого стратегічного плану, який визначає ключові пріоритети та цілі, забезпечуючи при цьому гнучкість для адаптації до мінливих обставин. Підприємства також повинні зосередитися на інноваціях, побудові міцних партнерських відносин, дотриманні нормативних вимог, ефективній комунікації, а також моніторингу й адаптації своїх стратегій у разі потреби. Впроваджуючи ці стратегії, підприємства спроможні подолати виклики стратегічного розвитку, зменшити ризики та створити нові можливості для зростання та конкурентоспроможності.

5. В результаті дослідження було встановлено організаційно-економічну характеристику діяльності ТОВ «Кузнецовський хлібозавод». Управління організацією зв'язків у структурі управління досягаються лінійно-функціональним методом. Основним видом діяльності підприємства є виробництво хліба та хлібобулочних виробів, а також виробництво борошняних кондитерських виробів, тортів і тістечок нетривалого зберігання. До основної продукції ТОВ «Кузнецовський хлібозавод» відносимо різного роду хліб, окрім того це підприємство виготовляє ряд булочних виробів та виробів на замовлення.

6. ТОВ «Кузнецовський хлібозавод» зумів, попри війну, наростити свої потужності. Нині підприємство виготовляє хлібобулочні вироби під ТМ «Скиба». Отже, в процесі проведеного аналізу було визначено, що за 2020-2022 рр. ТОВ «Кузнецовський хлібозавод» є прибутковим. Так на підприємстві спостерігається збільшення чистого доходу від реалізації продукції на 766052 тис. грн. або на 69,77%. На ТОВ «Кузнецовський хлібозавод» за 2020-2022 рр. відзначалося збільшення чисельності

промислово-виробничого персоналу на 32 особи (13,97%). На сьогодні колектив складається з 261 особи, 129 з яких привозять із сусідніх сіл. Залучають до роботи і переселенців. При цьому продуктивність праці 1 працюючого за цей період збільшилася на 233,03 тис. грн/ос або на 48,95%.

З аналізу фінансово-економічного стану можемо дійти висновку, що загальний стан підприємства задовільний. Бачимо, що підприємство здатне залишатися платоспроможним в довгостроковій перспективі. Відмітимо фінансову стійкість і здатність товариства проводити активну діяльність навіть в умовах війни, а також достатність власних фінансових ресурсів для фінансування необоротних активів і частини оборотних. Також із позитивного можемо відмітити, що в підприємства досить ліквідних оборотних коштів для своєчасного розрахунку за зобов'язаннями.

7. У процесі дослідження ТОВ «Кузнецовський хлібозавод» проведено оцінку стану зовнішнього та внутрішнього середовища. Зокрема, проведено оцінку потенційних конкурентів та виконано моніторинг організаційно-економічної характеристики підприємства. Виявлено, що на ринку за різними властивостями потенційного споживача і бізнес-партнера ТОВ «Кузнецовський хлібозавод» займає непогане становище, однак має і ряд недоліків, можна стверджувати, що підприємство займає чудові позиції за категорією ціни та якості продукції, однак варто більше уваги звернути на підвищення іміджу та збільшення своєї частки на ринку.

8. Проведений SWOT-аналіз ТОВ «Кузнецовський хлібозавод», який допоміг з'ясувати недоліки діяльності підприємства. В ході дослідження нами виділено ряд конкурентних переваг товариства: це можливість розширення асортименту, здійснення заходів для забезпечення збереження ринкової частки, та отримання прихильності від потенційних клієнтів.

9. За результатом проведеного дослідження виявлено та запропоновано пріоритетні напрямки стратегії розвитку ТОВ «Кузнецовський хлібозавод». Для реалізації ефективного стратегічного управління та покращення функціонування підприємства, у час турбулентності бізнес середовища

України, нами розроблено 4 стратегічні карти розвитку. Необхідно, щоб підприємство зуміло максимально використати можливості зовнішнього середовища і потенційно перспективні напрямки для збільшення обсягів виробництва і збуту шляхом виходу на нові ринки та поступове захоплення їх споживачів.

10. Вважаємо, що на підприємстві потрібне впровадження системи управління, яка підтримає ефективну організацію процесу прийняття стратегічних рішень та управлінської діяльності. Концепція розвитку підприємства має ґрунтуватися на сильних сторонах існуючої діяльності підприємства та враховувати перспективні можливості бізнес-середовища, розроблятися із врахуванням можливих сценаріїв його розвитку та стратегічних цілей власників бізнесу. Встановлено, що запропоновані заходи з формування стратегії розвитку ТОВ «Кузнецовський хлібозавод» є готовими до використання та будуть підтримувати стійке конкурентне становище організації за умов нестабільного зовнішнього середовища.

11. Більш детально розглянуто стратегію лідерства у витратах за рахунок переоснащення виробництва. Всі ці заходи призводять до зниження собівартості продукції і формують цінову перевагу на ринку. Згідно з розглянутими показниками економічної ефективності, можемо дійти висновку, що впровадження нової конвеєрної печі та хліба пшеничного “Ляний” є доцільним і окупиться. Про це також свідчать відсоток ставки прибутковості, що більше за одиницю, достатньо короткий термін окупності нового обладнання та внутрішня ставка прибутковості, що більше за середньозваженої ціни інвестиційних ресурсів.

Можна зробити висновок, що стратегії життєдіяльності та розвитку підприємств у зовнішньому середовищі застосовують різні методи та моделі, сформовані на базі різних моделей стратегічного управління. Стратегія розвитку підприємства планується на результатах дослідження зовнішнього оточення і можливих внутрішніх перспектив діяльності підприємства з урахуванням форс-мажорних ринкових обставин.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Ансофф І. Стратегічне планування. К: Економіка, 1989. 358 с.
2. Баланович А. М. Теоретико-методичні засади формування стратегій розвитку підприємства. Науковий вісник Херсонського державного університету. Сер.: Економічні науки. 2014. Вип. 8(2). С. 77–81.
3. Бліхар В. С. Менеджмент і безпека в умовах війни: теоретичні та прикладні аспекти. Матеріали-науково-практичної інтернет-конференції. Львів : ЛьвДУВС, 2022. С. 348.
4. Бойко Є. О., Іртищева І. О., Вернюк Н. О., Бойко О. С. Економічна турбулентність агровиробництва в умовах воєнного стану та стратегічні вектори розвитку в період повоєнного відновлення. Актуальні проблеми інноваційної економіки та права. 2023. № 3. С. 18-23. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/apie_2023_3_5
5. Боняр С. М., Харчук О. Г. Особливості функціональних завдань офіс-менеджера для стратегічного розвитку підприємства. Бізнес Інформ. 2023. № 4. С. 167-172.
6. Брінь П.В., Голтвянська Ю.В. Стратегія розвитку підприємства: сутність та класифікація. Підприємництво та інновації. Випуск 21, 2021. С. 31-34. URL: <https://repository.kpi.kharkov.ua/server/api/core/bitstreams/5af192ec-92b0-43e2-9cee-b94cb2f07477/content>
7. Брінь П.В., Прокоп М.В., Нехме М.Н. Динамічне оцінювання конкурентоспроможності підприємства. Науковий вісник Ужгородського національного університету. Серія «Міжнародні економічні відносини і світове господарство». 2019. Вип. Ч. 1. С. 62-68.
8. Бушуєв С. Д., Бушуєва Н. С., Бушуєв Д. А., Бушуєва В. Б. Стратегія сталого розвитку швидкозростаючих організацій. Вісник Національного технічного університету “ХПІ”. Серія : Стратегічне управління, управління портфелями, програмами та проектами. 2022. № 1. С. 23-28. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/vntux_ctr_2022_1_4

9. Васи́лига С. М. Поняття стратегії розвитку підприємства. Економіка та держава. 2020. № 1. С. 121–125. DOI: 10.32702/2306-6806.2020.1.121
10. Власова В.П., Тарновська І.В., Недоля Д.В. Бізнес-стратегія підприємства в умовах турбулентного зовнішнього середовища. Економіка та суспільство. 2022. № 42. С. 121–125.
11. Гармаш Р.: Стратегії розвитку промислових підприємств у світлі глобалізаційних процесів. Академічні візії. Випуск 17/2023. DOI: <http://dx.doi.org/10.5281/zenodo.7701773>
12. Герасимчук В. Г. Стратегія розвитку промислового комплексу: наміри, механізми реалізації, відповідальність. Економічний вісник Національного технічного університету України «Київський політехнічний інститут». 2021. № 18. С. 23-29. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/evntukpi_2021_18_6
13. Глушенкова А. А., Плевако Н. О., Сало А. Я. Прогнозування ключових показників діяльності підприємств зв'язку, спрямоване на підвищення ефективності стратегічного розвитку. Держава та регіони. Серія: Економіка та підприємництво. 2020. № 6. С. 50-55. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/drep_2020_6_9
14. Гончаренко О.М. Фінансова стратегія: теоретичні питання розробки та реалізації. Вісник соціально-економічних досліджень. Одеса: Одеський національний економічний університет. 2015. Вип. 1. (56). С. 35-40.
15. Гончаров Ю.В., Лапчик Ю.Ю. Удосконалення стратегії розвитку підприємства. Вісник Київського національного університету технологій та дизайну. 2014. № 1. С. 193-199. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Vknutd_2014_1_30.
16. Горбаньова В. Концептуальні положення формування стратегії сталого розвитку підприємств в умовах цифрової економіки. Економіка та суспільство, 2023. №48. URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-48-74>
17. Горбаченко С., Моїсеєнко К. Стратегія розвитку підприємства: поняття та сутність. Науковий вісник Одеського національного економічного

університету: зб. наук. праць; за ред.: М.Д. Балджи (голов. ред.). Одеса: Одеський національний економічний університет. 2016. № 10(242). С. 31-44.

18. Гудзь О. І. Стратегія розвитку підприємства: сутність та класифікація. Економіка і суспільство. 2018. Вип. 18. С. 346–352. doi: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2018-18-48>

19. Гура О. Л., Бобівський В. А. Стратегія розвитку підприємств в Україні. Економіка та держава. 2020. № 5. С. 175–181. doi: <https://doi.org/10.32702/2306-6806.2020.5.175>

20. Другова О. С., Яковлев В. І. Науково-методичне забезпечення інтегральної оцінки рівня виробничого потенціалу в контексті стратегічного розвитку підприємств. Держава та регіони. Серія : Економіка та підприємництво. 2021. № 3. С. 65-70. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/drep_2021_3_12

21. Духновський І. М. PEST-аналіз як інструмент формування стратегії розвитку підприємства. Бізнес-навігатор. 2021. Вип. 2. С. 71-76. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/bnav_2021_2_14

22. Економічні суперечності глобалізації та локалізації в умовах гібридної війни та після воєнної реконструкції: монографія / за ред. академіка Гриценка А. А. ; НАН України, ДУ “Інститут економіки та прогнозування НАН України”. К., 2022. 636 с. URL: <http://ief.org.ua/wp-content/uploads/2022/12/Ес-superech-globaliz-ta-localiz-v-umomah-gibryd-viynu.pdf>

23. Єпіфанова І. Ю., Дзюбка М. Ю. Формування стратегії розвитку підприємства в сучасних умовах. Вісник Одеського національного університету. Серія: Економіка. 2017. Т. 22, Вип. 2. С. 99–103.

24. Залуцька Х. Я., Маслак Т. О. Передумови вибору ефективного напрямку стратегічного розвитку підприємств в умовах циркулярної економіки. Держава та регіони. Серія : Економіка та підприємництво. 2021. № 6. С. 40-46. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/drep_2021_6_8

25. Захарчин Р.М. Сучасні виклики щодо формування економічної

стратегії розвитку підприємства. Науковий вісник НЛТУ України. 2014. Вип. 24.7. С. 245-250. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/nvnltu_2014_24

26. Золотаревський А.В. Створення стратегії економічного розвитку підприємства. Формування ринкових відносин в Україні. 2014. № 11(162). С. 107-113. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/frvu_2014_11_23

27. Іванієнко В. В., Іванієнко К. В. Теоретичні, технологічні та інформаційні складники процесу формування стратегії розвитку експортного потенціалу підприємств в сучасних умовах господарювання. Східна Європа: економіка, бізнес та управління. 2021. Вип. 5. С. 3-9. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/cxeebu_2021_5_3

28. Калініченко Л. Л., Міщенко М. І. Стратегічне управління розвитком підприємств транспортного будівництва в умовах трансформації середовища. Вісник економіки транспорту і промисловості. 2022. № 80. С. 218-226. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Vetp_2022_80_27

29. Кифяк В. І., Геренда О. А. Партисипативне управління як інструмент забезпечення стратегічного розвитку підприємств. Бізнес-навігатор. 2021. Вип. 3. С. 33-38. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/bnav_2021_3_7

30. Клименко С. М. Формування стратегії розвитку підприємства з урахуванням ризиків. Бізнес Інформ. 2013. № 8. С. 343–347.

31. Кобелєв В. М., Захарченко Ю. В. Теоретичні та методологічні основи формування стратегії розвитку підприємства. Вісник економіки транспорту і промисловості. 2013. Вип. 42. С. 297–303.

32. Кобрин Л. Й. Формування ефективного механізму розвитку в контексті стратегічного управління підприємством. Наукові записки [Української академії друкарства]. 2020. № 1. С. 123–129. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Nz_2020_1_15

33. Козлова І. М., Велика О. Ю., Козлов Н. В. Особливості стратегічного розвитку підприємств в умовах воєнного стану. Бізнес Інформ. 2023. № 5. С. 134-140.

34. Кононенко, Л., Савченко, В., Гай, О. Інформаційне забезпечення стратегічного управління в умовах формування суспільства 5.0. Таврійський науковий вісник. Серія: Економіка. 2023. №16. С. 244-248. <https://doi.org/10.32782/2708-0366/2023.16.32>

35. Кузнєцова К. О., Байло О. О. Передумови удосконалення стратегії розвитку підприємства целюлозно-паперової промисловості України. Східна Європа: економіка, бізнес та управління. 2022. Вип. 3. С. 68-75. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/cxeebu_2022_3_13

36. Кузьмак О.І. Інноваційна стратегія як засіб стабілізації розвитку промислового підприємства. Інноваційна економіка. 2016. № 1-2. С. 114-118. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/inek_2016_1-2_20

37. Лагодієнко О. В. Актуальні аспекти розвитку ESG-стратегії для підприємства. Бізнес-навігатор. 2022. Вип. 3. С. 61-65. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/bnav_2022_3_13

38. Македон В.В. Розробка стратегії розвитку промислового підприємства. Теоретичні і практичні аспекти економіки та інтелектуальної власності. 2013. Вип. 1(1). С. 369-373. URL: http://nbuv.gov.ua/UTRN/Traeiv_2013_1_1_81

39. Маліношевська К. І. Розроблення стратегії розвитку підприємства. Науковий вісник Ужгородського національного університету. Серія : Міжнародні економічні відносини та світове господарство. 2022. Вип. 41. С. 74-78. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Nvuumevcg_2022_41_15

40. Мескон М., Альберт М., Хедоурі Ф. Основи менеджменту. М.: Діло ЛТД, 1992. 701 с.

41. Михаліцька Н. Я. Переосмислення причин кризових явищ в економіці. Менеджмент і безпека в умовах війни: теоретичні та прикладні аспекти: матеріали-науково-практичної інтернет-конференції, Львів, 2022. С. 80-83.

42. Мудра М. С., Цзін Ц. Сучасні технології формування стратегій маркетингового менеджменту підприємств як імператив їх інноваційного

розвитку. Просторовий розвиток. 2023. Вип. 4. С. 176-185.
URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/spdev_2023_4_17

43. Олійник Т. І., Загинайло В. А., Буряк М. В. Зміни стратегій розвитку підприємств в Україні та методологія їх формування в умовах воєнного часу. Бізнес Інформ. 2023. № 2. С. 191-196.

44. Олейникова О.О., Буцик В.О. Сучасні підходи до формування бізнес-стратегій підприємницьких структур. Економіка: реалії часу. 2018. №38. С. 97-105.

45. Ольховая І. О, Макаренко А. О., Сазонова С. В. Оцінка ефективності управління стратегічним розвитком підприємства. Економіка. Менеджмент. Бізнес. 2021. № 2. С. 46-50. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/ecmebi_2021_2_11

46. Омельченко А. І., Ченуша О. С. Інноваційні бізнес-моделі як інструмент стратегічного розвитку підприємства, Економічний вісник Національного технічного університету України “Київський політехнічний інститут”. 2022. № 21. С. 52-55. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/evntukpi_2022_21_10

47. Паливода О. М. Стратегії розвитку транспортних підприємств України в умовах європейської інтеграції та війни. Бізнес Інформ. 2023. № 8. С. 185-192.

48. Панченко В. А. Концептуальні засади стратегування моделі розвитку аграрного підприємства. Агросвіт. 2023. № 9-10. С. 4-9.

49. Пахаренко О. В. Методичний підхід до визначення стратегії розвитку мережевих підприємств в Україні. Вісник економіки транспорту і промисловості. 2022. № 78-79. С. 97-104. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Vetp_2022_78-79_14

50. Петренко М. І., Іванюта П. В. Дослідження особливостей стратегії досягнення економічної стійкості та ефективності на сучасному етапі розвитку підприємства. Економічний простір. 2020. № 161. С. 89-93. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/ecpros_2020_161_18

51. Писаренко С. В., Сень О. В., Бурик В. В. Формування стратегії розвитку підприємницької діяльності фірми. Інфраструктура ринку. 2020. Вип. 49. С. 127–131. doi: <https://doi.org/10.32843/infrastruct49-23>
52. Пляскіна А.І. Місце ділової стратегії розвитку у ієрархії стратегій розвитку підприємства. Причорноморські економічні студії. 2020. № 55-2. С. 7–11.
53. Побережна З. М. Інтегрований механізм інструментального забезпечення стратегічного розвитку бізнес-моделі підприємств авіаційної галузі. Економічний простір. 2022. № 179. С. 70-78. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/ecpros_2022_179_13
54. Погорелов Ю. С. Способи розвитку підприємства: умови та результативність використання. Економічний журнал Одеського політехнічного університету. 2017. № 1. С. 76–84.
55. Портер М. Конкурентна стратегія. Техніки аналізу галузей і конкурентів. К.: Наш формат. 424 с.
56. Потелещенко П. В. Стратегії розвитку розумного виробництва в індустрії 4.0: переваги та виклики. Часопис економічних реформ. 2023. № 3. С. 27-33. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Cher_2023_3_7
57. Пуцентейло П.Р., Гуменюк О.О. Стратегічний аналіз як важливий елемент управління підприємством. Інноваційна економіка. 2016. № 3-4. С. 196-205.
58. Різніченко Л. В., Лисич В. В., Бабич А. О. Вплив факторів внутрішнього і зовнішнього середовища на формування ефективної стратегії розвитку промислового підприємства. Економічний форум. 2018. № 3. С. 152-160. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/ecfor_2018_3_26
59. Савіцька О. П., Савіцька Н. В., Левицька О. М. Вибір інвестиційної стратегії інноваційного розвитку підприємства. Вісник Одеського національного університету. Серія : Економіка. 2022. Т. 27, Вип. 2. С. 49-53. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Vonu_econ_2022_27_2_10
60. Сасенко М.Г. Стратегія підприємства: Підручник. Тернопіль:

«Економічна думка». 2006. 390 с.

61. Сафонова В. Є., Михайлов С. В., Дергачов Є. В., Ткаченко А. В. Адаптивне безпекове управління інноваційно орієнтованим підприємством малого бізнесу в контексті стратегічного розвитку в умовах глобалізації. Інвестиції: практика та досвід. 2023. № 8. С. 43-47.

62. Семенча, І., Гордієнко, С. Формування стратегії розвитку бізнесу з урахуванням умов воєнної економіки України. Економічний простір. 2022. №181, С. 143-150. URL: <https://doi.org/10.32782/2224-6282/181-25>

63. Станкевич І. В., Сакун Г. О. Методологічне забезпечення стратегічного управління розвитком маркетингової діяльності підприємства. Бізнес-навігатор. 2022. Вип. 1. С. 76-79. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/bnav_2022_1_16

64. Сумець О. М. Стратегічний менеджмент : підручник. Харків : ХНУВС, 2021. 208 с.

65. Тарасенко І. О., Олефіренко К. С., Полозова Т. В., Мурзабулатова О. В. Стратегічне управління стійким розвитком промислових підприємств в умовах післявоєнного відновлення України. Економіка. Фінанси. Право. 2023. № 7. С. 73-77.

66. Тітаренко О. О., Ревенко Д. С. Розробка стратегій соціально-економічного розвитку на основі поширення інновацій. Економічний простір. 2022. № 181. С. 224-229. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/ecpros_2022_181_42

67. Труніна І. М., Пряхіна К. А. Стратегія економічного розвитку малих підприємств. Центральнуукраїнський науковий вісник . Економічні науки. 2022. Вип. 8. С. 234-244. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Npkntu_e_2022_8_25

68. Фрунза С. А., Жолонко Т. В., Гавриш Г. О. Міжнародні стратегії економічного розвитку. Приазовський економічний вісник. 2022. Вип. 1. С. 11-16. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/priaev_2022_1_4

69. Фрунза С. А., Жолонко Т. В., Гавриш Г. О. Міжнародні стратегії економічного розвитку. Приазовський економічний вісник. 2022. Вип. 1. С. 11-16. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/priaev_2022_1_4

70. Фурса В. А., Коробцова Д. В., Толкачова Г. В. Оптимізація стратегій управління фінансами підприємства. Всеукраїнський науковий журнал «Актуальні проблеми інноваційної економіки та права». 2023. № 1-2. С. 54-58. URL: <https://dspace.univd.edu.ua/server/api/core/bitstreams/ea138873-605e-44c4-bc89-8403d5ec7da7/content>

71. Хацер М. В. Стратегія розвитку підприємства в умовах нестабільності економіки держави. Збірник наукових праць Таврійського державного агротехнологічного університету (економічні науки). 2014. № 3. С. 109–112.

72. Ципліцька О. О. Стратегування повоєнного розвитку нових галузей промисловості. Економічний простір. 2022. № 181. С. 72-78. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/ecpros_2022_181_14

73. Чернишева О. М. Моделювання показників оцінювання ефективності напрямів стратегічного розвитку промислових підприємств. Економічний вісник ДВНЗ «Український державний хіміко-технологічний університет». 2017. № 2. С. 101-105. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/evdvnz_2017_2_20

74. Шатіло О. В. Правове регулювання стратегічного розвитку інноваційних процесів на підприємствах. Підприємництво і торгівля. 2023. Вип. 36. С. 32-43. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Torg_2023_36_7

75. Шатіло О. В. Характеристика методів та моделей розробки стратегій інноваційного розвитку підприємств. Науковий вісник Полтавського університету економіки і торгівлі. Серія : Економічні науки. 2023. № 1. С. 44-49. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Nvpushk_2023_1_8

76. Шацька З. Я., Шацька М. С. Стратегія інтеграційного розвитку підприємницьких структур агропромислового сектору. Агросвіт. 2023. № 15. С. 58-62.

77. Шашина М. В., Мосійчук Д. О. Управління плануванням стратегічного менеджменту на рівні підприємства в умовах економіки війни. Economic Synergy. №4 2022, с. 92–103.

78. Шевченко Н. Ю., Турлакова С. С., Латишева О. В. Корпоративні інформаційні ERP- та MES-системи в стратегічному розвитку та підвищенні операційної ефективності підприємств. Вісник економічної науки України. 2022. № 2. С. 79-84. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Venu_2022_2_12

79. Шершньова З.Є., Оборська С.В., Стратегічне управління : Навч. посібник . К.: КНЕУ,1999. 699 с.

80. Юрій Е. О., Луцик І. Б. Особливості формування стратегії розвитку підприємств в умовах невизначеності зовнішнього середовища. Науковий вісник Міжнародного гуманітарного університету. Серія: Економіка і менеджмент. 2015. Вип. 13. С. 131–134.

81. Bartlett, C.A., Ghoshal, S. The transnational and beyond: reflections and perspectives at the millennium, Market Entry and Strategic Alliances, Advances in International Management Series, Elsevier/JAI, Oxford. 2002.

82. Brin, P., Nehme, M. Sustainable Development in Emerging Economy: using the analytical hierarchy process for Corporate Social Responsibility decision making. Journal of Information Technology Management. 2021. №13 (Special Issue: Role of ICT in Advancing Business and Management)). P. 159-174. DOI: 10.22059/jitm.2021.80744.

83. Kyiv School of Economics. Збитки, завдані українському бізнесу внаслідок російської агресії, оцінюються в \$13 млрд. URL: <https://kse.ua/ua/about-the-school/news/zbitki-zavdani-ukrayinskomu-biznesu-vnaslidok-rosiyskoyi-agresiyi-otsinyuyutsya-v-13-mlrd/>

84. Thompson A. et al. Crafting & executing strategy. The quest for competitive advantage: Concepts and cases. McGraw-Hill Education. 2013.

ДОДАТКИ

ДОДАТОК А

Організаційна структура ТОВ «Кузнецовський хлібозавод»

