

55
04.12.2023

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ДЕРЖАВНИЙ УНІВЕРСИТЕТ «ЖИТОМИРСЬКА ПОЛІТЕХНІКА»

ФАКУЛЬТЕТ БІЗНЕСУ ТА СФЕРИ ОБСЛУГОВУВАННЯ

КАФЕДРА МЕНЕДЖМЕНТУ, БІЗНЕСУ ТА МАРКЕТИНГОВИХ
ТЕХНОЛОГІЙ

Лозинський П.

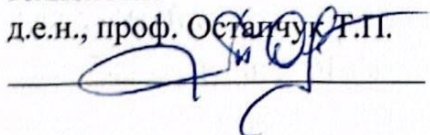
ЛОЗИНСЬКИЙ Павло Володимирович
(студент групи ПВМ-8)

МАГІСТЕРСЬКА КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

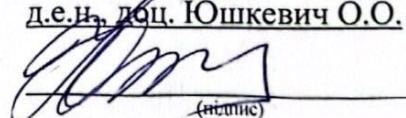
СТРАТЕГІЧНЕ УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМНИЦЬКОЮ ДІЯЛЬНІСТЮ
ФОП «КАЛИНЮК М.Б.»

(представлена на здобуття ступеня вищої освіти «магістр»
галузі знань 07«Управління та адміністрування» спеціальності
076 «Підприємництво, торгівля та біржова діяльність»)

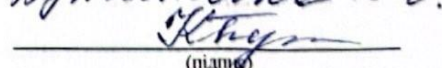
Допущено до захисту
протокол № 8
від 29.11.2023
зав. кафедри менеджменту,
бізнесу та маркетингових
технологій
д.е.н., проф. Остапчук Т.П.



Керівник роботи:
д.е.н., доц. Юшкевич О.О.


(підпис)

Рецензент

В.Е.Н. Р.О.
Бутківська Р.О.

(підпис)

Житомир, 2023

Анотація

Лозінський П. В. Стратегічне управління підприємницькою діяльністю ФОП «Калинюк М.Б.». – Рукопис.

Магістерська кваліфікаційна робота представлена на здобуття ступеня вищої освіти «магістр», галузі знань 07 «Управління та адміністрування» спеціальності 076 «Підприємництво, торгівля та біржова діяльність». – Державний університет «Житомирська політехніка», Житомир, 2023.

У магістерській кваліфікаційній роботі розглянуто особливості обґрунтування та оптимізації системи стратегічного управління підприємницькою діяльністю. Досліджено теоретичні основи стратегічного управління підприємством. Представлена аналітична оцінка функціонування системи стратегічного управління підприємством. Обґрунтовано напрями удосконалення системи стратегічного управління підприємницькою діяльністю.

Ключові слова: стратегія, стратегічне управління, підприємство, підприємницька діяльність, стратегічний розвиток, стратегічна політика.

Annotation

Lozinskyi P. V. Strategic management of business activities of the FOP «Kalynyuk M.B.» - Manuscript.

The master's qualification work is submitted for the Master's degree, field of knowledge 07 "Management and administration" of specialty 076 "Entrepreneurship, trade and exchange activity". - Zhytomyr Polytechnic State University, Zhytomyr, 2023.

The master's qualification thesis examines the features of substantiation and optimization of the system of strategic management of business activities. The theoretical foundations of strategic enterprise management have been studied. An analytical evaluation of the functioning of the strategic management system of the enterprise is presented. The areas of improvement of the system of strategic management of entrepreneurial activities are substantiated.

Keywords: strategy, strategic management, enterprise, entrepreneurial activity, strategic development, strategic policy.

ЗМІСТ

ВСТУП.....	1
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМНИЦЬКОЮ ДІЯЛЬНІСТЮ.....	8
1.1. Сутність та передумови виникнення стратегічного управління підприємством	8
1.2. Методи та сучасні інструменти системи стратегічного управління господарською діяльністю підприємства	17
1.3. Методичні підходи до оцінювання ефективності системи стратегічного управління підприємства.....	26
1.4. Нормативно-правове та інформаційне забезпечення відносин у сфері стратегічного управління підприємницькою діяльністю.....	34
Висновки до розділу 1	42
РОЗДІЛ 2. АНАЛІТИЧНА ОЦІНКА ФІНАНСОВО-ЕКОНОМІЧНОГО СТАНУ ТА СИСТЕМИ СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМНИЦЬКОЮ ДІЯЛЬНІСТЮ ФОП «КАЛИНЮК М.Б.»	44
2.1. Аналіз тенденцій розвитку ринку ковбасних виробів в Україні	44
2.2. Діагностика фінансово-економічного стану підприємства	44
2.3. Оцінка системи стратегічного управління на підприємстві	60
Висновки до розділу 2	71
РОЗДІЛ 3. УДОСКОНАЛЕННЯ СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМНИЦЬКОЮ ДІЯЛЬНІСТЮ ФОП «КАЛИНЮК М.Б.»	73
3.1. Оптимізація процесу стратегічного управління розвитком підприємства ..	73
3.2. Удосконалення стратегії управління на основі розвитку товарної політики підприємства	80
3.3. Оцінка економічної ефективності стратегічної політики щодо розвитку каналів розподілу продукції підприємства.....	91
Висновки до розділу 3	97
ВИСНОВКИ.....	99
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	ПОМИЛКА! ЗАКЛАДКУ НЕ ВИЗНАЧЕНО.
ДОДАТКИ.....	ПОМИЛКА! ЗАКЛАДКУ НЕ ВИЗНАЧЕНО.

ВСТУП

Актуальність теми дослідження визначається тим, що розробка в сучасних умовах особливо актуальна для організаційних стратегій управління, оскільки вони використовуються для вирішення комплексу виробничо-господарських завдань на підприємстві. В Україні відсутність стратегії гальмує розвиток підприємницької діяльності. Проте більшість керівників українських компаній не враховують цього. Для багатьох компаній розробка стратегії є лише формальністю і не використовується на практиці, оскільки немає зв'язку між стратегією та ресурсами.

Слід зазначити, що стратегія управління підприємством – це процес розробки стратегій та управління організацією для їх успішної реалізації. Організації та лідери, які мислять стратегічно, дивляться вперед і визначають напрямок, у якому вони хочуть рухатися. Хоча вони вірять, що компанії, як і лідери, повинні діяти добре зараз, щоб досягти успіху в майбутньому, їх цікавить ширший спектр проблем, з якими вони стикаються, і загальний напрямок, у якому вони прямують, щоб їх вирішити.

Стратегічне управління здійснюється в контексті місії організації і його фундаментальним завданням є забезпечення зв'язку місії з основними цілями організації в умовах мінливого економічного середовища. Стратегічне управління стосується як цілей, так і засобів. Отже, стратегічне управління – це прогнозне управління, яке стосується розробки та концептуалізації уявлень про напрямок, у якому рухається організація. Стратегічне управління має бути пов'язане з поточною практикою управління, що актуалізує необхідність досліджень в даному напрямі.

Варто зазначити, що окремим сучасним імперативам стратегії управління організацією присвячено ряд праць вітчизняних та зарубіжних вчених та економістів, зокрема: Ансофф І., Скібіцький О.М., Василенко В.О., Шершньова З.Є., Нємцов В.Д., Забродська Л.Д., Міщенко А.П., Мізюк Б.М., Пономаренко В.С.

Зазначене обумовило вибір теми, постановку мети та завдань магістерської кваліфікаційної роботи. Обрана тема повністю відповідає проблемам наряду підготовки за спеціальністю 076 «Підприємництво, торгівля та біржова діяльність».

Метою магістерської кваліфікаційної роботи є розробка та обґрунтування напрямів удосконалення стратегічного управління підприємницькою діяльністю ФОП «Калинюк М.Б.».

Для досягнення поставленої мети були сформульовані та вирішені такі **завдання:**

- дослідити сутність та передумови виникнення стратегічного управління підприємством;
- вивчити методи та сучасні інструменти системи стратегічного управління господарською діяльністю підприємства;
- узагальнити методичні підходи до оцінювання ефективності системи стратегічного управління підприємства;
- вивчити нормативно-правове та інформаційне забезпечення відносин у сфері стратегічного управління підприємницькою діяльністю;
- провести аналіз тенденцій розвитку ринку ковбасних виробів в Україні;
- провести діагностику фінансово-економічного стану підприємства;
- здійснити оцінку системи стратегічного управління на підприємстві;
- запропонувати напрями оптимізації процесу стратегічного управління розвитком підприємства;
- здійснити удосконалення стратегії управління на основі розвитку товарної політики підприємства;
- представити оцінку економічної ефективності стратегічної політики щодо розвитку каналів розподілу продукції підприємства.

Об'єктом дослідження у магістерській кваліфікаційній роботі виступає процес стратегічного управління підприємницькою діяльністю, **предметом** – теоретичні, методичні та прикладні засади удосконалення стратегічного управління підприємницькою діяльністю.

Методи дослідження. У дослідженні використовувалися такі методи: загальнонаукові методи, наукового пізнання, аналізу та синтезу, ситуаційного аналізу, глобального пошуку, економіко-статистичного аналізу, математичних, кількісних та експертних оцінок, порівняння, групування, графічний, табличний.

Інформаційна база дослідження. Містить закони та нормативні акти України; наукові праці сучасних учених з проблем маркетингу, стратегічного менеджменту, маркетингового менеджменту, маркетингових досліджень, стратегічного маркетингу; статистична та бухгалтерська звітність підприємств; дані Державної служби статистики України; журнальні матеріали; Інтернет ресурси. Відправною точкою дослідження стали матеріали праць українських та зарубіжних учених, інформація державних служб статистики, законодавчі та нормативні документи, що регулюють економіку та підприємництво, звіти та статистичні дані досліджуваного підприємства, а також аналітичні публікації в галузевій науковій та спеціальній літературі.

Наукова новизна одержаних результатів. У кваліфікаційній магістерській роботі обґрунтовано концептуальні аспекти розробки стратегії управління підприємницькою діяльністю ФОП «Калинюк М.Б.» та запропоновано новітні науково-методичні та практичні рекомендації щодо вирішення даної наукової проблеми.

Практичне значення отриманих результатів полягає в удосконаленні стратегії управління підприємницькою діяльністю ФОП «Калинюк М.Б.», доведенні доцільності вдосконалення стратегії управління за рахунок товарної політики (створення нового продукту «шпикачки з сиром») та оновленого типу продукції («реберця копчені з томатом»), а також розробки проектних пропозицій щодо відкриття фірмового магазину «Ковбаски – Люкс». Розроблені проектні рішення впроваджуються в стратегію управління досліджуваної компанії.

За результатами дослідження опубліковано: Юшкевич О.О., Лозінський Л.В. Удосконалення процесу стратегічного управління

підприємством. Тези IV Міжнародної науково-практичної конференції «Сучасні виклики сталого розвитку бізнесу» (09–10 листопада 2023 р.).

Апробація результатів дослідження. Результати дослідження було апробовано під час участі в наступних наукових конференціях: IV Міжнародній науково-практичній конференції «Сучасні виклики сталого розвитку бізнесу» (09–10 листопада 2023 р.).

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 108 сторінках друкованого тексту. Робота містить 24 таблиці та 10 рисунків. Список використаних джерел налічує 86 найменувань. Робота містить 3 додатки.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМНИЦЬКОЮ ДІЯЛЬНІСТЮ

1.1. Сутність та передумови виникнення стратегічного управління підприємством

При плануванні довгострокового розвитку діяльності організації основою є стратегічне управління. Особливу роль у посиленні значення стратегічного менеджменту відіграють постійні зміни у внутрішньому та зовнішньому середовищі, у поведінці конкурентів.

Стратегічне управління організацією – це реалізація концепції, яка поєднує в собі цільовий, системний, ситуаційний та інтегральний підходи до діяльності компанії, що дає змогу поставити цілі розвитку, зіставити їх із наявними можливостями компанії, а також розробити та реалізувати систему стратегій [5, с.115].

Передбачення є початком планування діяльності підприємства та управління взагалі – на думку А. Файоля та Л. Урвіка. Кожне підприємство залежно від його розуміння ринку та тенденції розвитку економіки взагалі на початку своєї діяльності та розвитку проходить увесь історичний шлях розвитку планування та управління за останні 50-60 років. Цей факт пояснюється можливістю та необхідністю планувати, але за відсутності необхідних ресурсів знань та навичок останні намагаються скласти власну систему планування, яка є далекою від досконалої, а рівень управління займає початкові позиції. Незважаючи на це, поява нових технологій, глобалізація діяльності, підвищення рівня конкуренції на ринках готової продукції та ресурсів призводить до швидких змін розвитку підприємства. Цей рух, незалежно від ступеня передбачуваності, обумовлює необхідність його пристосування до змін оточуючого середовища, прогнозування своїх дій і розробки стратегії на майбутнє [29, с.101].

Стратегія підприємства розробляється в процесі здійснення механізму стратегічного управління. Еволюція систем управління підприємством проходила паралельно із змінами умов діяльності підприємств, підвищенням рівня нестабільності зовнішнього середовища (табл. 1.1).

Таблиця 1.1

Еволюція управлінських систем [22]

Передбачуваність майбутнього	Система управління	Складові системи управління
Майбутнє – повторення минулого (1900 – 1930 рр.)	Управління на основі контролю	– довідники та інструкції; – фінансовий контроль
Майбутнє, передбачуване шляхом екстраполяції (1930 – 1970 рр.)	Управління на основі екстраполяції	– складання поточних бюджетів; – складання бюджетних капіталовкладень; – цільове управління; – довгострокове планування
Передбачувані тільки проблеми та нові можливості (1950 – 1990 рр.)	Управління на основі передбачення змін	– стратегічне планування; – вибір стратегічних позицій
Частково передбачувані слабкі сигнали із зовнішнього середовища організації, несподівані зміни (1960 – пот. ч.)	Управління на основі гнучких екстрених рішень	– управління на основі ранжирування стратегічних завдань; – управління за слабкими сигналами; – управління в умовах несподіваних змін

Таким чином з часом система стратегічного управління підприємством все більш ускладнювалася і паралельно змінювався зміст стратегії підприємства.

Перехід до стратегічного управління дав змогу подолати такі обмеження стратегічного планування, як: прийняття лише оптимальних стратегічних рішень, аналітико-прогнозний процес (з розширенням його організаційним процесом), використання економічних і технічних змінних (з урахуванням також організаційних, психологічних, соціологічних та політичних факторів).

Цей процес розмежував функції поточного та стратегічного управління, які почали відрізнятися концептуально (табл. 1.2).

Стратегічне управління - це реалізація концепції, в якій поєднуються цільовий, системний, ситуаційний та інтегральний підходи до діяльності

підприємства, що дає змогу встановлювати цілі розвитку, порівнювати їх з наявними можливостями підприємства, розробляючи та реалізуючи систему стратегій [50, с.226].

Таблиця 1.2

Характеристика основних відмінностей поточного менеджменту та стратегічного управління [33]

Характеристика	Поточний менеджмент	Стратегічне управління
Цільова орієнтація	Максимізація прибутку	Система цілей, визначених у технікоекономічних показниках згідно з обраними критеріями
Основний спосіб досягнення цілей	Оптимізація використання внутрішніх ресурсів	Установлення динамічного балансу з невизначеним і нестабільним середовищем
Оцінка ефективності роботи організації	Прибутковість	Точність передбачення змін у зовнішньому середовищі, час адаптації до змін у зовнішньому середовищі, конкурентоспроможність товарів і послуг
Важливість фактора часу	Не найбільш критичний фактор	Найважливіший фактор у конкурентній боротьбі (мінімум витрат часу на впорядковану послідовність робіт)
Тип планування	В основному – поточне, стратегічне – другорядне	Стратегічне багатоваріантне, поточне – інструмент реалізації стратегічного
Погляд на персонал	Робітники – один із ресурсів організації	Робітники – найважливіший капітал організації, ключовий фактор успіху
Ставлення до нематеріальних активів	Важливі	Основний капітал організації, ключовий фактор успіху

Узагальнимо позиції представників наукових підходів щодо виявлення основних недоліків у трактуванні стратегічного менеджменту та формуванні його сучасного визначення.

Відповідно до першого підходу стратегічне управління визначається як процес прийняття рішень, який поєднує внутрішні організаційні можливості з загрозами та сприятливими можливостями, що надаються зовнішнім середовищем (А. Роуз); процес управління з метою реалізації місії організації шляхом контролю взаємодії організації з її середовищем [39]. Такий підхід підтримують також В.Г. Герасимчук та М.М. Смирнов, які у цьому визначенні зосередили свою увагу на забезпеченні відповідності підприємства середовищу

його розвитку.

Відповідно до другого (цільового) підходу, стратегічне управління – це низка завдань, виконання яких допомагає компанії утримувати позиції на ринку в довгостроковій перспективі. Представниками цього напрямку є: Дж. Пірс і Р. Робінсон; У. Глук і Л. Джаух, А.А. Томпсон і А.Дж. Стрікленд, які розуміють стратегічне управління як серію рішень і заходів (бізнес-план управління) для формулювання та впровадження ефективних стратегій для досягнення цілей компанії.

Один із основоположників теорії стратегічного управління І. Ансофф визначає це як діяльність, пов'язану з визначенням цілей і завдань організації та підтримкою зв'язків між організацією та її середовищем, які дозволяють їй досягати своїх цілей, відповідають її внутрішнім можливостям і дозволяють їй залишатися сприйнятливими до вимог.

Деякі дослідники зазначають, що на стратегічне управління також впливають інтереси працівників, оскільки вони є невід'ємною частиною компанії. Зокрема Асель Г. та ін. під стратегічним менеджментом розуміють програмний спосіб мислення та лідерства, що забезпечує узгодження цілей, організаційних можливостей та інтересів працівників [29, с.99].

Представником поєднання двох попередніх підходів є М. Г. Саєнко, який по-різному трактує поняття «стратегічне управління» [63, с.84]:

- багаторівневий формально-поведінковий процес управління, який допомагає сформулювати та реалізувати ефективні стратегії для досягнення заздалегідь визначеної мети, що допомагає збалансувати відносини між організацією, враховуючи її окремі частини, та зовнішнім середовищем;
- система форм, методів, моделей і прийомів, які використовуються в організації для визначення і реалізації мети і стратегій, що забезпечують адаптацію компанії до змін зовнішнього середовища;
- реалізація концепції, що поєднує цільовий та інтегрований підходи до діяльності компанії, що дає змогу поставити цілі розвитку, зіставити їх з наявними можливостями (потенціалом) компанії та узгодити через розробку та

впровадження стратегічної системи.

Отже, стратегічне управління є багатогранним процесом, оскільки передбачає розробку певних форм, методів, моделей і прийомів постановки цілей, покликаних збалансувати відносини між компанією та зовнішнім середовищем.

А. Хорин так визначає стратегічний менеджмент: процес, який полягає у виборі обсягу та характеру дій для досягнення довгострокових цілей організації під впливом внутрішнього та зовнішнього середовища. Таке бачення є правильним, оскільки стратегічне управління не може здійснюватися у відриві від того, що відбувається в компанії: кризових ситуацій, конфліктів [81, с.44].

Відповідно до третього (дійового) підходу стратегічне управління – це процес, який сприяє реалізації довгострокових планів суб'єкта господарювання. Д. Шендел і К. Хаттен характеризують його як процес визначення і встановлення зв'язку компанії з її середовищем, що полягає в реалізації обраних цілей і спробі досягти бажаного стану відносин з цим середовищем шляхом розподілу ресурсів, які дозволяють їй компанія та її підсфери діяти ефективно та результативно [68, с.82].

З позиції Г.Джонсона та К.Скулза стратегічне управління по суті складається з наступної послідовності дій: аналіз поточного стану компанії в конкурентному середовищі; вибір, який передбачає розробку та оцінку альтернатив стратегічного напрямку діяльності організації; процес впровадження, реалізації обраної стратегії [71].

З.Є. Шершньова трактує визначення стратегічного менеджменту як «управління організацією, яке спирається на людський потенціал як основу організації, узгоджує виробничу діяльність із потребами споживачів, гнучко реагує та своєчасно вносить зміни в організацію, що відповідають вимогам виклику. Захистити навколишнє середовище і створити можливість отримати конкурентні переваги, які дозволяють організації в цілому виживати в довгостроковій перспективі при досягненні поставлених цілей» [85, с.102].

Перевагою наведеної автором концепції є її тісний зв'язок із процесом

досягнення конкурентних переваг компанії. При цьому дослідник не враховує, що не тільки зовнішнє середовище впливає на економічну діяльність підприємства, але існує і зворотна залежність.

Наступні два визначення вказують на те, що стратегічне управління допомагає не тільки адаптувати компанію до тенденцій у зовнішньому середовищі, але й змінювати саме зовнішнє середовище. Так, Строкович Г. В. та Жукова Д. А. визначають стратегічне управління як діяльність з розробки місії, основних цілей підприємства та шляхів їх досягнення, забезпечення його розвитку в умовах нестабільного зовнішнього середовища шляхом зміни самого підприємства та його зовнішнього середовища [72, с.328].

Проаналізувавши формулювання визначень стратегічного менеджменту, запропоновані Д. Шендел, К. Хаттен, Дж. Іггенс, Дж. Пірсон, Р. Робінсон можна констатувати, що в них стратегічне управління прямо ототожнюється із самим процесом управління бізнесом або його окремими фазами і враховуються лише майбутні перспективи, що суттєво обмежує тлумачення цього поняття.

Виходячи з виявлених недоліків у визначеннях, наданих у зазначених підходах, вважаємо за необхідне виділити глобальний підхід (і не ефективний, оскільки дублює комбінацію перших двох підходів) до впливу факторів середовища на діяльність суб'єкту господарювання, що підлягає вимірюванню, необхідно правильно реалізовувати обрані цільові параметри, раціонально розподіляти ресурси з урахуванням динамічного оновлення стратегії, що надає переваги компанії перед конкурентами та дозволяє їй ефективно та результативно функціонувати.

Тому пропонуємо таке трактування підходів до розуміння сучасного стратегічного менеджменту:

1. Процесний підхід (передбачає трактування стратегічного менеджменту як процесу управління досягненням місії компанії через її взаємодію із зовнішнім середовищем).

2. Сфокусований підхід (орієнтація на цілі та засоби на основі визначення

довгострокових цілей компанії та шляхів їх досягнення).

3. Глобальний підхід, основним завданням якого є реалізація управлінських рішень на основі стратегії підприємства з урахуванням можливості динамічного оновлення, що забезпечує конкурентні переваги.

Слід зазначити, що стратегічне управління – це багатогранний, формальний і поведінковий процес управління, який допомагає сформулювати та реалізувати ефективні стратегії, які сприяють балансу відносин між організацією та зовнішнім середовищем, а також досягненню визначених цілей.

Сучасні трактування сутності поняття «стратегічне управління» представлено у табл. 1.3.

Таблиця 1.3

Сучасні трактування сутності поняття «стратегічне управління»

Автор	Визначення
Аванесова Н.Е. [2, с.55]	Стиль управління (мотивований споживачами, орієнтований на майбутнє спрямований на конкуренцію) та методи комунікації, передачі інформації, прийняття рішень і планування, за допомогою яких апарат управління і лінійні керівники своєчасно приймають і конкретизують рішення щодо цілей підприємницької діяльності
Востряков О.В. [10, с.76]	Багаторівневий формально-поведінковий процес управління, який допомагає сформулювати та реалізувати ефективні стратегії, які допомагають збалансувати відносини між організацією, включаючи її окремі частини, та зовнішнім середовищем і досягти поставлених цілей.
Должанський І.З. [27, с.89]	Процес, за допомогою якого менеджери здійснюють довгострокове управління організацією, встановлюють конкретні цілі діяльності, розробляють стратегії для досягнення цих цілей, враховуючи всі відповідні (основні) зовнішні та внутрішні умови, а також забезпечують реалізацію відповідних розроблених планів, які постійно розвиваються, розвиваються і змінюються
Іванов Ю.Б. [31, с.225]	Діяльність, яка забезпечує створення та підтримку стратегічної відповідності між цілями організації, її потенціалом і можливостями у зовнішньому середовищі.
Касич А.О. [35, с.291]	Ряд фундаментальних рішень, необхідних для забезпечення поваги компанії до навколишнього середовища та її розвитку (і, отже, сталого розвитку компанії в довгостроковій перспективі).
Король Б.О. [39, с.115]	Процес визначення і встановлення зв'язку компанії з її середовищем, який полягає в реалізації обраних цілей і спробах досягти бажаного стану відносин з цим середовищем за допомогою розподілу ресурсів, що дозволяє компанії досягти бажаного стану. стосунків зі своїми відділами, ефективно та діяти результативно
Міщенко А.П. [50, с.73]	Набір рішень і дій (план управління) для формулювання та впровадження ефективних стратегій для досягнення цілей компанії

Продовження таблиці 1.3

Оберемчук В.Ф. [54, с.23]	Діяльність, пов'язана з визначенням цілей і завдань організації та підтриманням зв'язків між організацією та навколишнім середовищем, які дозволяють їй досягати своїх цілей, адаптувати свої внутрішні можливості та залишатися сприйнятливими до зовнішніх вимог.
Федулова Л.І. [78, с.325]	Процес вибору обсягу та характеру дій для досягнення довгострокових цілей організації під впливом внутрішнього та зовнішнього середовища.

З огляду на узагальнення розглянутих трактувань стратегічного менеджменту та його особливостей, стратегічний менеджмент у сучасному розумінні можна визначити так: це процес управління бізнесом, який враховує людський потенціал і вимоги споживачів з метою забезпечення гнучкості регулювання господарської діяльності та здійснювати своєчасне та швидке реагування на зміни зовнішнього середовища з метою отримання конкурентних переваг, які, як наслідок, забезпечують стабільне функціонування та розвиток підприємства в довгостроковій перспективі.

Метою стратегічного управління є комплексна система, яка об'єднує місію, мету та стратегію компанії, підвищуючи тим самим конкурентоспроможність та потенціал довгострокового існування [35, с.291].

Проте специфіка стратегічного управління кожною організацією залежить від ряду факторів: приналежності до дочірнього підприємства; розмір компанії; тип виробництва, ступінь спеціалізації, концентрації та кооперації; характеристика виробничого потенціалу; наявність (відсутність) науково-технічного потенціалу; ступінь розвитку менеджменту; рівень кваліфікації персоналу тощо.

Концепція стратегічного менеджменту, яка складає основу стратегічного мислення, має такі особливості [36, с.68]:

- ґрунтується на певній комбінації теорій управління діяльністю підприємства, яке розглядається як відкрита соціально-економічна та матеріальна система;
- орієнтується на вивчення та дослідження умов діяльності підприємства;
- звертає увагу на необхідність збору та використання стратегічних

інформаційних баз;

- допомагає передбачити наслідки рішень, що впливають на ситуацію, використовуючи розподіл ресурсів, створення ефективних зв'язків і навчену стратегічну поведінку персоналу;

- включає в своє розуміння застосування методів та інструментів: цілі, стратегії, стратегічні плани, проекти, програми, стратегічний контроль;

- створює умови, які забезпечують ефективне функціонування організації стратегічним чином і сприяють її ранньому існуванню.

На стратегічному рівні компанії розглядається стратегічне мислення менеджерів, тобто їх готовність до рішучих дій у зовнішньому середовищі та до ефективного управління компанією. Стратегічно орієнтована компанія не має проблем із зовнішніми загрозами та можливостями, оскільки вона базується на стратегічному мисленні.

При виборі стратегії необхідно враховувати такі особливості:

- реагування на будь-які зміни в умовах зовнішнього середовища, як позитивні, так і негативні - захист компанії від загроз і просування можливостей;

- для досягнення стратегічних цілей необхідно розподіляти ресурси між підрозділами, відділами і сферами діяльності і ефективно їх використовувати;

- для ефективної конкурентоспроможності та адекватного реагування на загрозу необхідно використовувати різні методи конкурентної боротьби;

- для забезпечення конкурентоспроможності необхідно накопичувати внутрішні конкурентні переваги шляхом збалансування підсистем виробничого потенціалу [22, с.347].

Тому можна стверджувати, що стратегічне управління – це управлінський процес, який враховує людський потенціал і вимоги споживачів з метою здійснення гнучкого регулювання господарської діяльності та своєчасного та швидкого реагування на зміни зовнішнього середовища з метою досягнення конкурентної переваги, що в результаті забезпечує стабільну роботу та довгостроковий розвиток компанії.

1.2. Методи та сучасні інструменти системи стратегічного управління господарською діяльністю підприємства

Метою менеджменту господарської діяльності будь-якого підприємства є одержання прибутку та виконання місії. Сьогодні, в час глобальних викликів, система стратегічного управління підприємством вимушена постійно оновлюватися новітніми методиками та інструментами. Життєвою необхідністю є застосування гнучкої до змін раціональної системи управління. Відтак, сутність системи стратегічного управління полягає в спрямуванні підприємства за віхами встановлення, тлумачення та досягнення своїх цілей за найбільш оптимальними схемами [39, с.115].

Проведений аналіз наукових джерел з проблематики стратегічного менеджменту підприємства, дозволяє виокремити два пов'язаних глобальних управлінських процесів: формування стратегії та її реалізація. Ці процеси необхідно грамотно корегувати до змін.

Стратегічне управління - це, власне, таке управління, що уможливорює виживання та досягнення цілей підприємства в довгостроковій перспективі:

- базується на розвитку людського потенціалу;
- скеровує виробничу діяльність на зміну попиту споживачів;
- гнучко реагує на виклики та вчасно проводить зміни в управлінні;
- створює довготривалі конкурентні переваги.

Об'єктами стратегічного управління є все підприємство та його стратегічні підрозділи й функціональні зони господарювання [63, с.76].

Предметом стратегічного управління, відповідно є низка проблем та рішень, які вимагають постійного оновлення та які пов'язані з [78, с.114]:

- генеральними цілями фірми;
- з інновацією чи створенням нового організаційного елементу в менеджменті підприємства, якого не має, але він потрібний на певному етапі досягнення цілей;
- «жива» система реакції на непередбачувані зміни ззовні.

З огляду на сказане подаємо принципову схему стратегічного управління підприємством (рис. 1.1).



Рис. 1.1. Концептуальна схема стратегічного управління організацією [85]

Отже, стратегічне управління починається із розробки необхідної стратегії, яка ділиться на такі етапи, як: визначення місії та цілей існування, політики розвитку; аналіз стратегічного потенціалу; аналіз зовнішнього середовища; визначення можливих стратегічних зон господарювання; визначення стратегічних альтернатив та формування “стратегічного набору” підприємства; розробка довгострокових планів, програм, тактичних планів, оперативних організаційних планів [85, с.99].

Початкова та основна загальна мета будь-якого підприємства – це чітко виражена причина його існування, яка позиціює себе як місія з боку стратегічного мислення. Значення місії – глобальне, оскільки з неї випливають довгострокові цілі підприємства, а для досягнення цілей розробляються довгострокові проекти. Менеджери передових підприємств передбачають потреби споживачів, знаходять нові можливості і запобігають загрозам, покращують конкурентні позиції за допомогою стратегічного

мислення. Базування стратегічного мислення починається з усвідомлення першочергово керівником та персоналом власної відповідальності за довгострокову на перспективу діяльність підприємства, відповідне управління цим процесом і забезпечення орієнтації всіх видів діяльності, задля підвищення конкурентоспроможності та фінансового успіху.

Таким чином, запропонована концептуальна модель стратегічного управління суб'єктом господарювання дає можливість забезпечити довгострокове його функціонування у динамічному невизначеному середовищі за рахунок механізмів впливу на нього з метою зменшення невизначеності і своєчасної реакції.

Крім того, дана модель передбачає дотримання таких характерних особливостей, що покладені в основу стратегічного мислення [70, с.65]:

1. Базується на певному поєднанні теорій менеджменту стосовно діяльності підприємства (зокрема, на системному та ситуаційному аналізі, цільовому й інноваційному підходах до управління тощо); підприємство при цьому розглядається як відкрита соціально-економічна та матеріально-речовинна система. Використання лише однієї із зазначених засад не дає можливість досягти потрібних результатів – розвитку підприємства в довгостроковій перспективі.

2. Орієнтує на вивчення умов, в яких функціонує підприємство. Завдяки цьому вдається створювати адекватні наявним умовам системи стратегічного управління, що відрізнятимуться одна від одної залежно від особливостей підприємства та характеристик зовнішнього середовища.

3. Концентрує увагу на необхідності збору та використання баз стратегічної інформації. Аналіз, інтерпретація та застосування інформації для прийняття стратегічних рішень дозволять визначити зміст та послідовність дій щодо змін на підприємстві завдяки зменшенню невизначеності ситуації.

4. Допомогає прогнозувати наслідки рішень, що приймаються впливаючи на ситуацію відповідним розподілом ресурсів, встановленням ефективних зв'язків та формуванням стратегічної поведінки персоналу.

5. Передбачає застосування певних інструментів і методів розвитку підприємств (цілей, «дерева цілей», стратегій, «стратегічного набору», стратегічних планів, проектів і програм, стратегічного планування та контролю тощо).

6. Створює передумови для організації такої системи управління, яка дає можливість функціонувати організації у стратегічному режимі, що, у свою чергу, забезпечує її існування в довгостроковій перспективі [70, с.66].

Каркасом стратегічного управління є система стратегій. Це низка взаємозв'язаних конкретних стратегічних моделей розвитку [86, с.556]:

- підприємницьких функцій;
- організаційних ланок;
- трудови ресурсів.

Стратегію в загальному можна ототожнити з завчасно спланованою організацією реакції чи вектору поведінки підприємства на ступінь зміни зовнішнього середовища задля досягнення жаданого результату діяльності. Зауважимо, що бездоганної та вічної конкурентної позиції не буває, якщо виходити з трактування сутності стратегічного управління підприємством за М.Портером: «стратегія – це створення унікальної й вигідної позиції, що передбачає певний набір видів діяльності» [72, с.328].

Ото ж, це обумовлює сенс в розвитку системи стратегій управління. На нашу думку, заслуговує на увагу схема видів та алгоритмів вибору стратегій менеджменту підприємства, яка запропонована вітчизняною дослідницею М.Г. Саєнко (рис. 1.2).

Грунтуючись на логіку цієї схеми, можемо зробити власне узагальнення розуміння сутності стратегічного управління - це системні процеси формування та втілення стратегії розвитку підприємства на засадах безперервного моніторингу зовнішніх та внутрішніх змін його діяльності з метою підтримки ефективної результативності.

В стратегічному управлінні, як показав проведений аналіз наукових праць, виокремлюють п'ять функціональних блоків [45, с.87]:



Рис. 1.2. Види базових стратегій [63]

- планування власної стратегії;
- організація здійснення планів;
- координація ходу реалізації завдань;
- мотивація на успішні результати;
- контроль за ходом реалізації обраної стратегії.

В сучасних умовах турбулентних викликів система стратегічного менеджменту підприємства базується на ґрунтовному економічному аналізі внутрішнього і зовнішнього оточення сфер його господарювання.

Її основною метою є забезпечення при будь-яких станах зовнішнього та внутрішнього ринку таких індикаторів як [56, с.55]:

- конкурентоспроможності як фірми в цілому так і її послуг чи продукції;
- прибутковості виробничої діяльності;
- економічного розвитку.

Дослідження еволюції підходів в управлінській науці щодо сутнісного розуміння системи стратегічного управління організацією дає можливість виокремити такі групи вимог до нього [12; 45]:

1. Спроможність застосування до створення стратегій управління для всіх об'єктів: галузі; регіону; ОТГ; господарюючого суб'єкта; будь-якого виду

господарської діяльності підприємства.

2. Має давати можливість для узагальнення всіх менеджерських функцій.

3. Повинно віддзеркалювати специфіку за певних складених умов стратегічного управління конкретним підприємством.

Менеджмент підприємства обирає власну концепцію, адекватну до характеристик свого потенціалу та умов зовнішнього середовища. В загальному дослідники під «концепцією управління» розуміють порядок замислів, принципів та бачень, які обґрунтовують [42, с.83]:

- мету діяльності;
- механізм взаємодії суб'єкта та об'єкта менеджменту;
- стиль взаємодії ланок внутрішньої структури;
- механізм урахування впливу чинників зміни зовнішнього середовища.

Основою формування сучасних концепцій управління підприємством є визначення системи дій в площині введення певних змін в алгоритм функціонування задля зменшення ступеню невизначеності.

В наукових дискусіях з питань стратегічного менеджменту підприємства є загальне розуміння щодо визначення його базових принципів, зокрема [25, с.7]:

- кожна обрана стратегія має бути цілеспрямованою конкретний результат;
- розвиток системи стратегічного менеджменту фірми має бути безперервним, що забезпечить його адаптацію до змінного оточення;
- наукова обґрунтованість форм та прийомів;
- комплексність обраних підходів до формування та оновлення моделі стратегічного управління дозволить мінімізувати ймовірні суперечності в досягненні цілей між різними рівнями управління підприємства;
- послідовність етапів та системність зворотних зв'язків;
- унікальність моделі стратегічного управління полягає в адаптації параметрів конкретного підприємства в аспектах специфіки його діяльності та структури;
- застосування невизначеності в якості стратегічних можливостей.

Підсумуємо, що всі чинники, які формують успіх господарської діяльності

підприємства, мають бути добре узгодженими між собою та концентрувати потенціал фірми на єдність у ході досягнення цілей на основі єдиного поля співпраці [10, с.33].

Кожне підприємство має можливість обирати різну комбінацію стратегій свого розвитку (рис. 1.3).



Рис. 1.3. Класифікація стратегій підприємства [14]

Відтак, виходячи з цієї схеми менеджери мають широкі можливості щодо формування власної системи стратегічного управління господарською діяльністю та здійснення інновації її елементів [14; 26]:

- в залежності від конкретики стадії «ЖЦ» фірма орієнтується на одну із стратегій: при позитивному розвитку - на зростання та стабілізацію, при негативному - на скорочення чи в найгіршому стані - на реструктуризацію;

- виходячи з поведінкового стилю на ринку підприємство може обрати три види стратегій: експансивну, пасивну чи їх комбінацію;

- в аспекті стратегічного утримання конкурентних переваг: лідерство за витратами, оптимальності чи диференціації витрат;

- при реалізації корпоративної стратегії всіх векторів діяльності підприємства менеджери можуть обрати певну стратегію - зростання, захоплення ринку, скорочення питомої ваги на ринку, розширення чи глобалізації діяльності, розвитку потенціалу, санації, диверсифікації чи банкрутства.

Зауважимо, що сьогодні менеджери як ніколи не в змозі спрогнозувати траєкторію глобальних викликів. Тому рекомендується розробляти два сценарії стратегічного розвитку підприємства [35, с.291]:

- перший - позитивний (спад кризи, підйом економіки, удосконалення інституцій та розвиток інновацій);

- другий - негативний сценарій (загострення економічної та політичної кризи, новий спалах пандемії, негативні обмеження діяльності.

Відтак як вітчизняні підприємства здійснюють свій стратегічний менеджмент в умовах кризи макроекономіки та глобальної пандемії, то вони повинні використовувати новітні інструменти.

Дослідники до поняття «інструменти стратегічного управління» відносять: «сукупність концепцій, підходів, системи показників, методів, моделей, вживаних в процесі прийняття і реалізації управлінських рішень, направлених на ефективний розвиток підприємства в довгостроковій перспективі» [50].

До інструментарію стратегічного управління відносять:

- стратегічний аналіз;
- планування;
- організацію стратегічного вибору;
- реалізація стратегії;
- контроль за всіма етапами.

Мета застосування широкого інструментарію при стратегічному управлінні господарською діяльністю - забезпечити оптимальність та наукову обґрунтованість стратегічних рішень щодо результативності використання ресурсів підприємства в змінному оточенні [39, с.45].

Проведене дослідження останніх публікацій з цієї проблематики показує,

що в умовах різких змін та невизначеності при втіленні стратегії необхідно широко застосовувати метод класифікації складових як загроз так і можливостей в зовнішньому та внутрішньому полі господарювання підприємства. Вважаємо, що правильний вибір індикаторів дасть можливість менеджерам бачити реальний стан розвитку підприємства та передбачати вузли майбутніх проблем.

Сучасний інструментарій має комплексно поєднувати реалізацію трьох видів стратегій [60, с.115]:

- генеральних підсистем бізнесу;
- спеціалізованих видів діяльності;
- сукупність методів управління змінами.

Проведений аналіз останніх публікацій дозволяє класифікувати методи стратегічного менеджменту підприємства (табл. 1.4).

Таблиця 1.4

Класифікація інструментів системи стратегічного управління
підприємством [63]

Етапи стратегічного управління	Набір засобів
Дослідження середовища господарської діяльності	Різні види аналізу, зокрема: (swot-, функціонально-вартісний та конкурентний) та бенчмаркетинг
Визначенні місії і цілей	Бізнес-інжиніринг, дерево цілей, брейншторминг
Вибір стратегії	Методи ЖЦТ, портфельний аналіз та матриці БКГ та Мак-Кінсі
Розробка стратегії	Сценарне планування, моделювання (за алгоритмом І. Ансоффа та системою Г.Стейнера), функціонального моделювання (SADT), алгоритм ARI, моделювання потоків (за системою DFD), моделювання процесів та розробка «стратегічних карт»
Реалізація стратегії	Система комплексу збалансованих показників, структурне ранжування виконання заходів
Оцінка ефективності реалізованої стратегії	Різні форми аудитів (внутрішній, незалежного експерта чи стратегічний).

В основі моделі стратегічного управління представлений орієнтир стратегічних дій, який за допомогою реалізації стратегічного процесу трансформується в результат стратегічного управління. Під час реалізації стратегії підприємства потрібно задіяти всі структурні елементи, які входять до

структури підприємства, а саме: управлінський, кадровий, виробничий, фінансовий та інші. Умовою виконання цієї моделі буде досягнення конкурентних переваг підприємства на ринку. Орієнтація підприємств на вирішення проблем довгострокового зростання і сталого розвитку передбачає використання моделей, методів і інструментів стратегічного управління.

1.3. Методичні підходи до оцінювання ефективності системи стратегічного управління підприємства

На сьогодні, для того, щоб вистояти в конкурентній боротьбі, будь-яка компанія повинна вдало використовувати всі сприятливі можливості для ведення бізнесу та оперативно реагувати на зміни, які відбуваються на ринку. Це стає можливим за рахунок чіткого визначення місії, шляхів її досягнення, а також побудови ефективної системи стратегічного планування. Як показує світовий досвід, успішне функціонування підприємства стане неможливим без формування та продуктивної реалізації загальної стратегії. Формування нових ринкових механізмів цілком логічно ставить на перше місце чинник ефективності стратегії діяльності підприємства. Об'єктивний процес формування ринкового середовища висуває на перший план проблему оцінки ефективності стратегії суб'єктів господарювання і їх швидкої адаптації до нових умов. Необхідно розробити відповідні підходи, які б дали змогу найбільш точно оцінювати ефективність вибраної стратегії та рівень її адаптації до зовнішнього середовища [77, с.34].

Згідно з принципами функціонування господарюючих суб'єктів і характерних параметрів розвитку економіки в сучасних умовах, стратегія промислового підприємства повинна бути високоефективною, тобто приносити прибуток в результаті досягнення запланованих цілей. З цією метою необхідно проводити оцінку її ефективності.

Скібіцький О.М. зазначає, що ефективність стратегії – це співвідношення досягнутого ефекту і здійснених витрат [65, с.364]. За Мейером, ефективність

стратегії – це здатність досягати поставленої мети. Ще одне визначення цього поняття трактується, як розмір грошового потоку, який необхідно отримати, дисконтованого до поточної вартості [8]. Визначення «ефективність стратегії» не достатньо розкрито в літературних джерелах, тому дамо власне визначення цій категорії. Отже, ефективність стратегії – це оцінка досягнення цілей підприємства, а саме досягнення певного рівня конкурентоспроможності та фінансової незалежності.

В контексті цього визначення, актуальним буде розглянути підходи щодо визначення ефективності стратегії. Вважаємо, що діючу стратегію неможливо оцінити одним узагальненим показником, тому що вона генерує багато ракурсів діяльності підприємства. Оцінка діючої стратегії проводиться на основі отриманих результатів, відбитих у показниках ефективності й показниках діяльності підприємства.

В наукових колах актуальним залишається питання оцінки ефективності обраної підприємством системи стратегічного управління. Проведений аналіз сучасних підходів теоретиків щодо трактування сутності ефективності дозволяє виділити дві групи [14; 67]:

Перша (традиційна) визначає ефективність як співвідношення багатоманітних результатів діяльності підприємства до витрат, понесених для їх досягнення.

Друга група (сучасні підходи) розглядає ефективність стратегічного управління в таких площинах як:

- рівня стійкості до поставленої мети;
- критерію функціональної стійкості;
- ступеня забезпечення конкурентності;
- еволюції ділового процесу;
- з позицій ймовірних конфліктів стейкхолдерів;
- співвідношення отриманих результатів;
- розвитку моделі організаційного розвитку.

В площині парадигми сучасного менеджменту актуальним є підхід

«конгруентності організаційної поведінки».

Конгруентність, в загальному - це є цілісність. Зокрема, відомий психолог К. Роджерса, ідеї якого стали основою власне цього підходу, виділяв : «Фрейми організаційної поведінки окреслюють входні елементи, їх трансформацію в межах системи і на виході отримуємо ефективність. Конгруентність – це стан організаційної системи, коли всі переконання її учасників, стратегії розвитку команди, вчинки людей повністю узгоджуються між собою і орієнтовані на отримання бажаного результату» [79].

Модель конгруентності відображає ступінь узгодження досягнення стратегічних цілей окремих членів трудового колективу з цілями підприємства в цілому. Отже, ефективність визначається в контексті цілісності роботи групи чи команди [86, с.447]:

- виникнення конгруентності конструкцій групи, що означає збіг формальної організаційної структури підприємства з неформальною побудовою міжособистісних відносин; поєднання ролей формального та неформального лідера;

- мобілізацію внутрішніх людських ресурсів підприємства;
- розвиток особистісного потенціалу кожного працівника;
- формування групової самоорганізації;
- створення механізмів соціального контролю;
- підвищення рівня саморегуляції поведінки кожного працівника;
- посилення адаптивності командної роботи.

Ці параметри формують унікальну гнучкість до змін та стійкість розвитку людського фактору виробничої діяльності. Відтак, в новітню систему стратегічного управління підприємством необхідно інтегрувати методики конгруентності, що суттєво посилить ступінь інноваційної готовності працюючих, зменшить кількість непродуктивних конфліктів та забезпечить розвиток самоврядування.

Для оцінки ефективності стратегії можна застосувати наступні методики:

1. Загальна ефективність організації. Довгань Л.Є. розглядає методику

діагностування загальної ефективності діяльності організації, яка проводиться з метою визначення можливих і необхідних напрямів удосконалення діяльності за такими напрямками: показники ефективності організації; оцінка результативності організації; аналіз зростання масштабів діяльності; оцінка підвищення вартості організації.

Загальна результативність складається на основі існуючих на підприємстві звітів (річних, квартальних, щомісячних). Можуть використовуватися статистичні, фінансові, аналітичні показники фірми [72, с.328].

2. Комплексна оцінка ефективності стратегії, в яку пропонуємо включити два підходи: оцінку конкурентоспроможності підприємства та оцінку ефективності фінансової стратегії [5, с.46]. Також зазначимо, що основними методами конкурентної боротьби є поліпшення якості, дизайну товарів і послуг, швидке оновлення асортименту продукції, надання гарантій і після продажних послуг, тимчасове зниження цін, умов оплати, впровадження заходів інноваційної політики, ефективне рекламування продукції тощо. Поряд з цим використовуються «мирні» методи обмеження конкуренції: таємні угоди про єдину політику цін і поділ ринків збуту, реалізацію великих науково-технічних проектів, обмін інформацією з різних питань наукової, технічної, ринкової стратегії. Серед неекономічних методів конкурентної боротьби - фінансові махінації та спекуляції цінними паперами, промислове шпигунство, підкуп чиновників державного апарату з метою отримання урядових контрактів, субсидій тощо [86, с.445].

У даний час в Україні немає загальноприйнятого методу оцінки конкурентоспроможності підприємств. Проблеми використання показника конкурентоспроможності пов'язані, перш за все, з методологічними труднощами його кількісного розрахунку. Адже лише обмежене число параметрів конкурентоспроможності піддається точному кількісному аналізу. Значна частина чинників, що мають часто вирішальний вплив на успіх конкурентної боротьби, в більшості випадків не може бути піддана формалізації. Крім того, існує складність визначення набору показників

конкурентоспроможності.

Практично неможливо запропонувати єдиний репрезентативний для різних підприємств набір детермінант, не знизивши при цьому змістовність і інформативність кінцевого показника конкурентоспроможності і можливості його практичного вживання.

Методи оцінки конкурентоспроможності, залежно від класифікаційної ознаки, пропонується згрупувати в наступні групи [74, с.776]:

- а) за напрямом формування інформаційної бази:
 - експертні (враховуються висновки та думки експертів);
 - критеріальні (за інформаційну базу беруться тільки абсолютні значення);
- б) за способом відображення кінцевих результатів:
 - графічні (кінцеві результати – у вигляді малюнків, графіків, діаграм);
 - математичні (базуються на моделях, в основі яких лежить розрахунок єдиного інтегрального показника або декількох);
- в) за наявністю або відсутністю математичних розрахунків:
 - кількісні (припускають побудову економіко-математичних моделей, або виведення формули оцінки конкурентоспроможності);
 - якісні (засновані на побудові матриць, результатом чого є вироблення адекватних напрямів підвищення конкурентоспроможності і розробка конкурентних стратегій).

Відмітимо, що важливим критерієм оцінки розробленої стратегії науковці вважають також її відповідність змінам факторів зовнішнього середовища підприємства, такий критерій має застосовуватись при оцінці будь-якої стратегії підприємства, в тому числі і фінансової стратегії підприємства. Серед критеріїв оцінки розробленої стратегії дуже важливим вважають і такий, як її відповідність внутрішньому потенціалу можливостей реалізації такої стратегії. До системи критеріїв оцінки розробленої стратегії дослідники пропонують включати рівень внутрішньої збалансованості між цілями та заходами, що пропонуються для їх досягнення. Вимога такої відповідності між двома найважливішими параметрами стратегії безумовно є однією з головних в

процесі оцінки. В той же час, ми вважаємо, що система такої внутрішньої збалансованості має включати не два, а три основні параметри, а саме – внутрішню збалансованість між цілями, цільовими показниками і стратегічними ініціативами стратегії підприємства [67, с.165].

З урахуванням цих позицій узагальнена система критеріїв оцінки розробленої стратегії підприємств представлена на рис. 1.4.



Рис. 1.4. Основні критерії оцінки розробленої стратегії підприємства [60]

Розглянемо докладніше ці критерії:

1. Критерії зовнішньої узгодженості стратегії, які пропонується групувати за трьома класифікаційними ознаками. До таких критеріїв можна віднести, по-перше, рівень узгодженості фінансової стратегії із корпоративною (базовою,

еталонною) стратегією, яка відповідно може бути спрямована на забезпечення розвитку діяльності підприємства (при еталонній стратегії зростання), на забезпечення стабілізації діяльності підприємства (при еталонній стратегії стабілізації) та на забезпечення скорочення діяльності підприємства (при еталонній стратегії скорочення (згортання) господарської діяльності).

Другим критерієм цієї групи є рівень узгодженості з функціональними та бізнес-стратегіями підприємства. Цей критерій доцільно застосовувати при оцінці фінансової стратегії великих та середніх підприємств [47, с.66].

Третє, що необхідно враховувати при оцінці зовнішньої узгодженості фінансової стратегії – це рівень відповідності передбачуваним змінам факторів зовнішнього середовища. Діагностування та вплив факторів зовнішнього середовища на фінансову діяльність підприємства пропонується оцінювати матричним методом, поділяючи їх за чотирма основними макросегментами: суспільно-політичні фактори розвитку країни; фактори розвитку фінансового ринку; галузеві фактори розвитку; фактори прямого зовнішнього впливу на фінансову діяльність [42, с.85].

2. Критерії внутрішньої збалансованості стратегії. До складу цієї групи критеріїв відносимо [33, с.116]:

- рівень збалансованості стратегічних цілей, цільових показників і фінансових ініціатив між собою;
- рівень реалізації стратегії з позиції можливостей внутрішнього фінансового потенціалу;
- відповідність стратегії передбаченому рівню фінансових ризиків.

При цьому взаємоузгодженість цілей, цільових показників та фінансових ініціатив, оцінка можливостей внутрішнього фінансового потенціалу має здійснюватись за основними напрямками розвитку фінансової діяльності підприємства, зокрема [14, с.87]:

- розвиток ресурсів для здійснення фінансової діяльності підприємства: розвиток фінансових ресурсів; розвиток чисельності персоналу фінансових менеджерів; розвиток матеріальних засобів праці фінансових менеджерів;

розвиток нематеріальних засобів праці фінансових менеджерів;

- розвиток фінансової структури підприємства: розвиток структури капіталу; розвиток структури активів; розвиток структури грошових потоків; розвиток рівня ризиків фінансової діяльності;

- розвиток компетенцій підприємства із здійснення фінансової діяльності: вдосконалення організації управління фінансовою діяльністю; вдосконалення основних бізнес-процесів здійснення фінансової діяльності.

При дослідженні відповідності стратегії передбачуваному рівню ризиків фінансової діяльності мають бути оцінені такі цільові показники як максимальний рівень несистематичного фінансового ризику підприємства за основними фінансовими операціями; обсяг фінансування внутрішнього страхування фінансових ризиків підприємства; обсяг фінансування зовнішнього страхування фінансових ризиків підприємства. В залежності від результатів аналізу одним з можливих варіантів альтернативних дій може бути пріоритетний підхід до внутрішнього чи зовнішнього страхування фінансових ризиків [7, с.184].

3. Критерії ефективності фінансової стратегії. Одним з основних критеріїв у складі цієї групи є рівень загальної економічної ефективності, який досліджується за допомогою наступних методів: аналіз коефіцієнтів рентабельності; аналіз коефіцієнтів продуктивності; аналіз оборотності капіталу та активів; економіко-математичні методи факторного дослідження ефективності; бенчмаркінг; експертний метод. Також до цієї групи входять наступні критерії: рівень передбачуваного приросту вартості підприємства; рівень синергетичного ефекту; інноваційний рівень стратегічних цілей і стратегічних ініціатив [14, с.89].

За результатами оцінки розроблена фінансова стратегія приймається до реалізації або доробляється за визначеними критеріями. Розробка фінансової стратегії і фінансової політики по найбільш важливим аспектам фінансової діяльності дозволяє приймати ефективні управлінські рішення, пов'язані з фінансовим розвитком підприємства. Необхідно мати на увазі, що підприємства

різних галузей мають свою специфіку функціонування, що має знайти відображення у показниках оцінки.

В процесі дослідження визначено категорію ефективності стратегії підприємства, зроблена класифікація існуючих методів її оцінки. Крім того, проведена оцінка ефективності стратегії підприємств на основі визначених критеріїв. Однак, можливість застосування цих критеріїв залежить від правильності побудови процесу: розробки стратегічних фінансових рішень, обґрунтування вибору виду стратегії, формування стратегічних цілей та розробки стратегічних цільових показників розвитку підприємств, формування портфелю стратегічних ініціатив.

1.4. Нормативно-правове та інформаційне забезпечення відносин у сфері стратегічного управління підприємницькою діяльністю

Становлення та розвиток ринкової системи господарювання в Україні вимагає економічного та соціального розвитку країни та суспільства, що є можливим лише за рахунок формування та розвитку підприємницької діяльності. Підприємницька діяльність є невід'ємним атрибутом ринкового господарства країни, розвиток якої визначається станом та рівнем ринкових відносин, тобто сприятливих та необхідних умов функціонування приватного сектору в економіці, а результатом є стимулювання продуктивності праці, отримання бажаного прибутку та задоволення суспільних потреб [8, с.26].

Економічна сутність підприємницької діяльності полягає в залученні грошових коштів в певних об'ємах у різні галузі народного господарства та сприяє розвитку національної економіки країни, що сприяє поповненню бюджету за рахунок платників податків та розвитку соціальної складової в створенні додаткових робочих місць. Таким чином функції держави та підприємницької діяльності є доповненням один одного. Держава визначає загальні умови відтворення та економічне середовище діяльності підприємства, та підприємництво формує ринок задоволення потреб суспільства та розвиток

економіки країни в цілому. Саме тому ефективне правове регулювання підприємницької діяльності з боку держави є благополуччям країни в цілому.

Зміст правового забезпечення підприємницької діяльності виявляється в чіткому, послідовному й однозначному здійсненні органами державної влади і місцевого самоврядування повноважень щодо упорядкування правовідносин, які виникають у сфері реалізації конституційного права на підприємництво та утворення дійової системи державних гарантій щодо підтримки і сприяння підприємницької діяльності. Правове забезпечення створює те середовище, в якому діє підприємець, гарантуючи йому державний захист прав власності, рівність прав і свободу підприємницької діяльності, вільну і законну конкуренцію, державну підтримку [34, с.72].

Правове забезпечення діяльності підприємців має стати правовою стратегією держави, органів публічної адміністрації і суб'єктів підприємництва, яка включає правила, способи і методи регулювання господарських відносин; закріплення господарського правопорядку в економіці; виконання вказівок держави, умов договорів, національних і регіональних програм соціально-економічного розвитку. Закони та інші нормативноправові акти забезпечують реалізацію механізму правового регулювання і спрямовані на створення умов для правового господарювання й ефективного управління економікою на основі конструктивних правових засобів. Результативність правового забезпечення залежить від ступеню досконалості та ефективності господарського законодавства [40, с.51].

У підприємницькому законодавстві України можна виділити три блоки нормативно-правових актів:

1. Конституція України, відповідно до ст. 42 якої кожен громадянин має право на підприємницьку діяльність, яка не заборонена законом. Це право базується на свободі підприємницької діяльності, яка полягає в здійсненні на власний розсуд і ризик особою господарської діяльності, не забороненої законом, з метою одержання прибутку [37].

2. Блок спеціальних нормативних актів, що регулюють виключно

підприємницьку діяльність: Закони України "Про господарські товариства", "Про акціонерні товариства", "Про фермерське господарство", "Про державну реєстрацію юридичних осіб та фізичних осіб-підприємців", "Про розвиток та державну підтримку малого і середнього підприємництва в Україні" та інші.

3. Нормативно-правові акти, що містять окремі норми або їх сукупність, які регулюють підприємництво: Господарський Кодекс України, Цивільний Кодекс України, Податковий Кодекс України, закони України "Про власність", "Про ліцензування певних видів господарської діяльності", "Про захист прав споживачів", "Про захист економічної конкуренції", "Про захист від недобросовісної конкуренції", "Про дозвільну систему у сфері господарської діяльності", "Про відновлення платоспроможності боржника або визнання його банкрутом" та інші [1, 10].

Основними недоліками правового забезпечення підприємництва в Україні є [40; 58]:

- неоднозначність, нестабільність і суперечливість чинної нормативно-правової бази підприємництва;
- практично не функціонуючий характер багатьох правових актів, дуже низька виконавча дисципліна щодо нормативно-правових документів;
- наявність у законодавстві багатьох нечітких норм, які при бажанні можна піддати будь-якому трактуванню; необґрунтованість законодавчих обмежень та вимог, які містяться в окремих нормативно-правових актах.

Головне завдання держави – всебічне стимулювання активності у сфері виробництва, створення сприятливих умов для підприємництва, а також забезпечення зайнятості населення, соціальна опіка найбільш вразливих верств суспільства, тобто забезпечити своїм громадянам гідний рівень життя. Тому роль держави в економічному житті суспільства сьогодні значно посилюється. Це виявляється у розробленні системи нормативно-правових актів, спрямованих на регулювання ринку, підприємницької діяльності, митних правил, банківської діяльності, цін і заробітної плати, соціального захисту населення. Таким чином, значна роль у регулюванні підприємницької

діяльності належить саме правовому регулюванню, оскільки підприємництво є сферою взаємодії держави з ринком [75, с.74].

Шляхами удосконалення державного регулювання розвитку підприємництва в Україні мають бути [34; 40; 58]:

- удосконалення чинних правових актів, що регулюють підприємницьку діяльність з метою усунення внутрішньо-правових суперечностей та скасування положень, які гальмують розвиток підприємництва;

- подальше провадження державної регуляторної політики у сфері господарської діяльності з метою створення сприятливого підприємницького середовища;

- активізація фінансово-кредитної та інвестиційної підтримки підприємництва;

- сприяння створенню інфраструктури розвитку підприємництва;

- удосконалення податкової системи, що забезпечувала б достатній обсяг надходжень платежів до бюджетів усіх рівнів, ефективне функціонування економіки країни, справедливий підхід до оподаткування всіх категорій платників податків;

- формування належного правового середовища для розвитку інноваційної та науково-технічної діяльності, підвищення мотивації підприємця до високопродуктивної і високоякісної діяльності через вдосконалення системи економічного стимулювання шляхом внесення змін до податкового, митного законодавства.

Кожне сучасне підприємство є складною соціально-економічною системою управління, при оптимізації якої виникають проблеми стосовно впливу зовнішнього середовища, прогнозування і визначення оптимальних режимів функціонування. Ці проблеми мають розв'язуватися на інформаційному рівні шляхом оптимізації інформаційних потоків, які функціонують всередині системи і які поступають до неї із зовнішнього середовища [46, с.336].

Як правило, при вирішенні управлінських завдань виникає потреба в

інформації, що слугує основою для прийняття відповідних рішень. У зв'язку з цим, для удосконалення процесу прийняття та реалізації обґрунтованих стратегічних управлінських рішень доцільно дослідити формування основних інформаційних складових на всіх етапах стратегічного управління в умовах великих багатоструктурних підприємств.

З нашої точки зору, стратегічна інформація (СІ) – організована сукупність баз стратегічних даних, які сформовані фахівцями підприємства щодо відповідності прийняття рішень за певним напрямом та пройшли аналітичну обробку і підготовлені до багаторазового використання в процесі стратегічної управлінської діяльності.

Прийняття стратегічних управлінських рішень в умовах обмеженої інформації проводиться з метою вибору оптимального варіанта серед можливих альтернатив. Менеджери можуть дотримуватися різних підходів до прийняття рішень – обережних, поміркованих або ризикованих. Аналітик, який готує інформацію, повинен це враховувати і прогнозувати не тільки декілька варіантів прогнозів, але й декілька варіантів рішень [54, с.65].

З огляду на зазначені особливості доцільно надати таке визначення. СУР - це сукупність планових, організаційних, мотиваційних, контрольних впливів на об'єкт управління з метою отримання конкретного результату у довгостроковій перспективі, що характеризується слабкою визначеністю інформаційних джерел та урахуванням прогнозуємих змін у зовнішньому середовищі.

Важливе місце при формуванні СІ займає галузевий аналіз. Метою галузевого аналізу є визначення привабливості галузі й окремих товарних ринків всередині неї. Крім того, такий аналіз дозволяє зрозуміти структуру і динаміку галузі, характерні для неї можливості й існуючі погрози, визначити ключові фактори успіху галузі і з урахуванням цього розробити стратегію поведінки підприємства на ринку [47, с.226].

Джерелами інформації про тенденції в галузі є спеціалізовані видання (газети, журнали, інформаційні бюлетені), а також інтернет-сайти підприємств

та компаній. Неформальна інформація отримується завдяки участі працівників підприємств в спеціалізованих семінарах, конференціях, круглих столах або при спілкуванні з експертами-ведучими спеціалістами галузі. Проблемою є не тільки виявлення змін у галузі, а і кількісна оцінка впливу цих змін на рентабельність виробництва.

Стратегічна інформація із зовнішнього середовища підприємств повинна мати специфіку, що ураховує окремий вплив компонентів на функціонування даного підприємства. Тому треба використовувати індивідуальний підхід до формування інформації, який базується на визначенні пріоритетних факторів, що найбільш істотно впливають на діяльність підприємства, та ретельно їх досліджувати.

Кожну складову зовнішнього середовища можна аналізувати різними способами: побудова сценаріїв і економіко-математичних моделей для визначення взаємовпливу факторів. В сучасних умовах на електронних носіях найбільше поширення отримала таблична форма, що використовується для концентрації інформації, зібраної з інтернет-сайтів, періодичних видань, отриманої в ході співбесід, письмових довідок експертів [23, с.26].

При аналізі внутрішнього середовища використовується функціональний (структурний) підхід, що орієнтується на визначення раціональної структури виробничого потенціалу підприємства. Створення ефективної структури виробничого потенціалу зумовлює економію усіх видів ресурсів, оскільки це дозволяє з меншою їх кількістю задовольнити більше число споживачів.

Аналіз проводиться за певними показниками, що характеризують функціональні зони діяльності підприємства: маркетинг, виробництво, фінанси, науково-дослідницький потенціал, організацію та управління персоналом, загальні характеристики діяльності.

Взаємозв'язок і залежність зовнішнього та внутрішнього середовища підприємства відображає стратегічний баланс. Стратегічний баланс – це поєднання позитивно і негативно впливових на діяльність підприємства факторів (можливостей і погроз), що об'єктивно існують у зовнішньому

оточенні підприємства і суб'єктивно оцінені керівниками, з відносно сильними і слабкими сторонами у функціонуванні підприємства [6, с.143].

Стратегічний баланс підприємства як результат аналізу зовнішнього та внутрішнього середовища надається у формі SWOT-матриці [2, с.90]. Хоча SWOT-матриця, як правило, не містить остаточної інформації для прийняття управлінських рішень, але вона дозволяє упереджувати менеджерами певні події і зробити необхідні оцінки і висновки.

SWOT-матриця є інформаційною основою для установлення системи цілей підприємства на наступний стратегічний період. Вироблення місії та відповідних цілей – найважливіша складова частина стратегічного управління.

В контексті цільових установок в стратегічному управлінні визначають категорію місії як генеральну мету розвитку сучасних підприємств, тобто філософію та сенс їх існування. Місія фіксується у різних управлінських документах та доводиться до зацікавлених осіб шляхом спеціальних PR–акцій і в процесі звичайних комунікацій.

Таким чином, інформаційні джерела підприємства повинні розповсюджувати його місію якомога більшим верстам суспільства у своїй та інших країнах для залучення нового кола споживачів й прихильників продукції даного виробника.

Суттєву роль в організаційному забезпеченні реалізації стратегії відіграє вибір організаційної структури управління підприємством (ОСУ), яка повинна відповідати ефективному досягненню стратегічних цілей [9, с.216].

На основі аналізу сучасних вимог, що пред'являються до ОСУ, можна розробити спеціальні критерії для визначення структури підприємства з наступним вибором такої її модифікації, яка б найбільше відповідала установленим критеріям. Для реалізації цього алгоритму необхідно сформулювати відповідну інформацію, яка має свої специфічні особливості на кожній стадії вибору ОСУ [13; 27]:

I стадія – вихідна інформація відносно особливостей прийнятої стратегії, галузевих тенденцій, факторів зовнішнього і внутрішнього середовища,

ресурсної бази підприємства;

II стадія – формування інформації за показниками, що можуть бути використаними в якості критеріїв ефективності;

III стадія – формування інформації за різними типами ОСУ. В результаті здійснюється вибір типу ОСУ;

IV стадія – у разі невідповідності модифікації структур зазначеним критеріям необхідно сформувати інформаційну базу для уточнення критеріїв. Якщо відповідність досягнута, підприємство вибирає дану структуру, якщо ні, то уточнюється перелік критеріїв і знову розглядаються різні модифікації.

Реальним шляхом удосконалення інформаційної бази стратегічного управління на українських підприємствах є розвиток бенчмаркінг-заходів, які набули останнім часом значного поширення у країнах Західної Європи. Статистичні дослідження, які проведені на гірничодобувних підприємствах, показали, що управлінський персонал ще не в достатньо повній мірі використовує у своїй діяльності методичні підходи бенчмаркінгу. Однак при прийнятті стратегічних управлінських рішень метод бенчмаркінгу, як показує практика зарубіжних фірм, дозволяє підприємству вибрати оптимальний варіант при порівнянні своєї діяльності з практикою і досвідом роботи ринкових конкурентів і найбільш успішних організацій суміжних галузей, специфіка функціонування яких є подібною. Інформація для порівняння може бути отримана безпосередньо при обміні з іншими організаціями і з інших непрямих джерел. Отримуючи інформацію на основі бенчмаркінг-заходів, керівництво може приймати рішення відносно поліпшень у всіх сферах діяльності підприємства, що дозволяє підвищувати конкурентоспроможність у стратегічній перспективі.

Висновки до розділу 1

За результатами проведеного дослідження теоретичних основ стратегічного управління підприємницькою діяльністю можна зробити наступні висновки:

1. Встановлено, що стратегічне управління – це процес управління бізнесом, який враховує людський потенціал та вимоги споживачів для здійснення гнучкого регулювання господарської діяльності та своєчасного та швидкого реагування на зміни зовнішнього середовища з метою досягнення конкурентних переваг, що в результаті забезпечує стабільний довгостроковий бізнес розвитку.

2. Визначено, що на стратегічному рівні компанії враховується стратегічне мислення менеджерів, тобто його готовність до рішучих дій у зовнішньому середовищі та ефективного управління компанією. Стратегічно орієнтована компанія не має проблем із зовнішніми загрозами та можливостями, оскільки вона базується на стратегічному мисленні, а стратегічний рівень базується на системі знань, що проявляється у відповідних стратегічних рішеннях та діях.

3. Обґрунтовано, що в основі моделі стратегічного управління представлений орієнтир стратегічних дій, який за допомогою реалізації стратегічного процесу трансформується в результат стратегічного управління. Під час реалізації стратегії підприємства потрібно задіяти всі структурні елементи, які входять до структури підприємства, а саме: управлінський, кадровий, виробничий, фінансовий та інші. Умовою виконання цієї моделі буде досягнення конкурентних переваг підприємства на ринку. Орієнтація підприємств на вирішення проблем довгострокового зростання і сталого розвитку передбачає використання моделей, методів і інструментів стратегічного управління.

4. Узагальнено, що діючу стратегію неможливо оцінити одним узагальненим показником, тому що вона генерує багато ракурсів діяльності підприємства. Оцінка діючої стратегії проводиться на основі отриманих

результатів, відбитих у показниках ефективності й показниках діяльності підприємства. Ефективність стратегії – це оцінка досягнення цілей підприємства, а саме досягнення певного рівня конкурентоспроможності та фінансової незалежності.

5. Визначено категорію ефективності стратегії підприємства, зроблена класифікація існуючих методів її оцінки. Крім того, проведена оцінка ефективності стратегії підприємств на основі визначених критеріїв. Однак, можливість застосування цих критеріїв залежить від правильності побудови процесу: розробки стратегічних фінансових рішень, обґрунтування вибору виду стратегії, формування стратегічних цілей та розробки стратегічних цільових показників розвитку підприємств, формування портфелю стратегічних ініціатив.

6. Обґрунтовано, що зміст правового забезпечення підприємницької діяльності виявляється в чіткому, послідовному й однозначному здійсненні органами державної влади і місцевого самоврядування повноважень щодо упорядкування правовідносин, які виникають у сфері реалізації конституційного права на підприємництво та утворення дійової системи державних гарантій щодо підтримки і сприяння підприємницької діяльності. Правове забезпечення створює те середовище, в якому діє підприємець, гарантуючи йому державний захист прав власності, рівність прав і свободу підприємницької діяльності, вільну і законну конкуренцію, державну підтримку.

7. Доведено, що стратегічна інформація – організована сукупність баз стратегічних даних, які сформовані фахівцями підприємства щодо відповідності прийняття рішень за певним напрямом та пройшли аналітичну обробку і підготовлені до багаторазового використання в процесі стратегічної управлінської діяльності. Прийняття стратегічних управлінських рішень в умовах обмеженої інформації проводиться з метою вибору оптимального варіанта серед можливих альтернатив.

РОЗДІЛ 2

АНАЛІТИЧНА ОЦІНКА ФІНАНСОВО-ЕКОНОМІЧНОГО СТАНУ ТА СИСТЕМИ СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМНИЦЬКОЮ ДІЯЛЬНІСТЮ ФОП «КАЛИНЮК М.Б.»

2.1. Аналіз тенденцій розвитку ринку ковбасних виробів в Україні

Ковбасні вироби є важливою складовою харчування українців, навіть більше, ковбаса традиційно використовується в українській кулінарії. Окрім цього, дана група товарів входить до переліку мінімального «споживчого кошика».

Ринок м'яса та ковбаси різноманітний за своїм складом. Тому при його аналізі слід виділяти ринки окремих продуктів.

Перша особливість українського ринку: для всіх цих товарів характерна висока конкуренція. Друга особливість - лідирують українські виробники. Споживачі найбільше купують варені ковбаси, сосиски і сардельки, на них припадає більше половини всіх продажів. Крім того, в 2022 році курятина захопила понад 80% ринку м'яса України, а виробництво свинини і яловичини упало. Споживачі все більше купують птицю, і все менше - свинину з яловичиною [78].

В цілому близько 30% українського ринку м'ясних і ковбасних виробів знаходиться в тіні. Причому це значення відрізняється в різних областях: воно вище в західних регіонах країни за рахунок більшої кількості дрібних виробників і не фіксованого в офіційній статистиці імпорту ковбасних і м'ясних виробів з країн Європи, зокрема Польщі та Італії.

На українському ринку ковбасних виробів частка імпорту є незначною, виробництво займає майже весь об'єм ринку. Найбільш популярним на ринку ковбас є сегмент варених продуктів, їх перевагою є трохи нижча ціна, ніж на напівкопчені, копчені та в'ялені вироби. Ліверна (печінкова) ковбаса складає лише 2% ринку, інші категорії ковбасних виробів також мало представлені на

ринку.

Ринок ковбасних виробів продовжує знижувати темпи, як і інші галузі промисловості. Це відбувається з наступних причин [4]:

- зростання собівартості через зростання цін на сировину;
- тимчасове закриття деяких м'ясних комбінатів через високі ціни на сировину;
- вихід підприємств, розміщених на сході України і в Криму;
- спад купівельної спроможності, оскільки гривня знецінюється;
- вихід в «тінь».

«Тінь» становить приблизно 30% ринку, і в неї входять дрібні підприємства на заході країни, які торгують на ринках, не звітуючи перед фіскальною службою.

Динаміка виробництва ковбасних виробів в Україні у 2018-2022 рр. представлена у табл. 2.1.

Таблиця 2.1

Динаміка виробництва ковбасних виробів в Україні у 2018-2022 рр., тис.тон. [4]

Види продукції	Роки					2022 р. до 2018 р.	
	2018 р.	2019 р.	2020 р.	2021 р.	2022 р.	+, -	%
Вироби ковбасні з печінки та подібні вироби і харчові продукти на їхній основі	6976,0	6911,0	7195,0	6015,0	5899,0	-1077,0	-15,44
Вироби ковбасні та подібні продукти з м'яса, субпродуктів чи крові тварин	287,0	260,0	229,0	237,0	242,0	-45,0	-15,68
Вироби ковбасні варені, сосиски, сардельки	190,0	171,0	151,0	153,0	165,0	-25,0	-13,16
Ковбаси напівкопчені	52,1	47,3	42,6	39,6	41,3	-10,8	-20,73
Ковбаси варено-копчені, напівсухі, сиров'ялені, сироккопчені	25,6	24,9	21,5	23,0	23,7	-1,9	-7,42
Вироби ковбасні з конини	0,5	0,4	0,3	0,3	0,9	0,4	72,00
Холодец, зельць	1,5	1,0	1,0	1,2	1,2	-0,3	-20,00
Вироби ковбасні копчено-запечені	7,0	5,5	3,6	2,9	2,8	-4,2	-60,00
Вироби ковбасні інші	10,9	10,0	8,5	8,1	8,5	-2,4	-22,02
Разом	7550,6	7431,1	7652,5	6480,1	6384,4	-1166,2	-15,45

Аналіз показав, що у 2022 р. відбулося скорочення обсягів виробництва ковбасних виробів в Україні на 1166,2 тис.тон, або на 15,45 %, що становило 6384,4 тис.тон. В структурі виробництва найбільшу питому вагу займають вироби ковбасні з печінки та подібні вироби і харчові продукти на їхній основі (5899,0 тис.тон.), а також вироби ковбасні та подібні продукти з м'яса, субпродуктів чи крові тварин (242,0 тис.тон.).

Частково зростання виробництва дорогих напівкопчених ковбас та інших делікатесів обумовлений тим, що підприємства переключаються на преміум-сегмент. Через зростання цін громадяни купують менше м'яса, навіть порівняно дешевої курятини. Тому виробники роблять ставку на споживачів з високим рівнем доходу, які не готові відмовлятися від дорогих якісних продуктів.

ТОВ «Глобинський м'ясокомбінат» залишається найбільшим виробником. У 2022 році відповідно до звіту, компанія виробила і продала [3]:

- ковбаси і ковбасні вироби - 26 025 т;
- свинина охолоджена - 6918 т;
- напівфабрикати - 2 704 т;
- інше - 1 669 т.

Питома вага п'яти найбільших областей в сукупному обсязі виробництва ковбасних виробів України 2022 р. представлено на рис. 2.1.

Найбільше ковбас виготовляється в Київській, Дніпропетровській, Полтавській, Харківській і Запорізькій областях. Зокрема, найбільший виробничий потенціал сформовано саме у Дніпропетровській області, а саме 37 % сукупного обсягу [78].

Ринок ковбас і м'яса завжди розвивається сезонно. Найінтенсивніший збут йде влітку, а восени і взимку темп реалізації продуктів знижується. Ціни при цьому кілька запізнюються: підйом вартості відбувається з вересня по грудень, як показано нижче. У грудні 2022 року птиця коштувала 81 грн за кілограм, а ковбаси - 186 грн. У порівнянні з січнем того ж року ціни підвищилися на 27% і 22% відповідно.

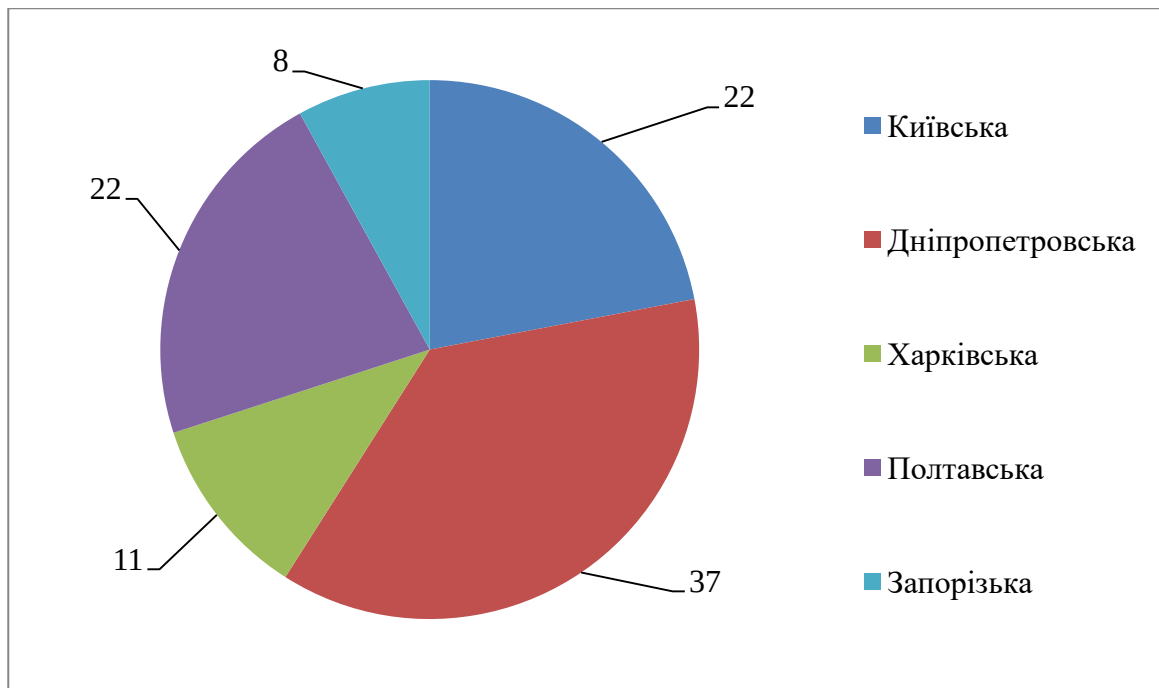


Рис. 2.1. Питома вага п'яти найбільших областей в сукупному обсязі виробництва ковбасних виробів України 2022 р., % [3]

Різке скорочення обсягів виробництва ковбасних виробів у 2022 році є не таким помітним у грошовому вираженні, однак, беручи до уваги подальше зменшення обсягу ринку в 2023 році, в цей період грошове падіння є більш разючим, перш за все, через падіння економіки в першій половині року в усіх галузях. Однак, з 2023 року можна спостерігати зростання як у грошових, так й у натуральних показниках.

Серед виробників ковбасних виробів є три, які мають частки більше 10% на ринку, вони контролюють більше 40% ринку. Частки інших виробників не перевищують 5%. Компанії, що мають частку на ринку менше 1,5%, разом володіють чвертю ринку.

Для того, щоб витримувати конкуренцію на ринку, оператори пропонують широкий вибір продукції для споживачів, тому зазвичай в асортименті мають більшість основних категорій ковбасних виробів.

Так як топ-операторами на ринку є виключно виробники, частки ринку мало чим відрізняються від часток виробництва, однак при підрахунку враховані обсяги імпорту, які входять в ємність ринку [78].

Частки основних операторів ринку ковбасних виробів України в натуральному вираженні представлено на рис. 2.2.

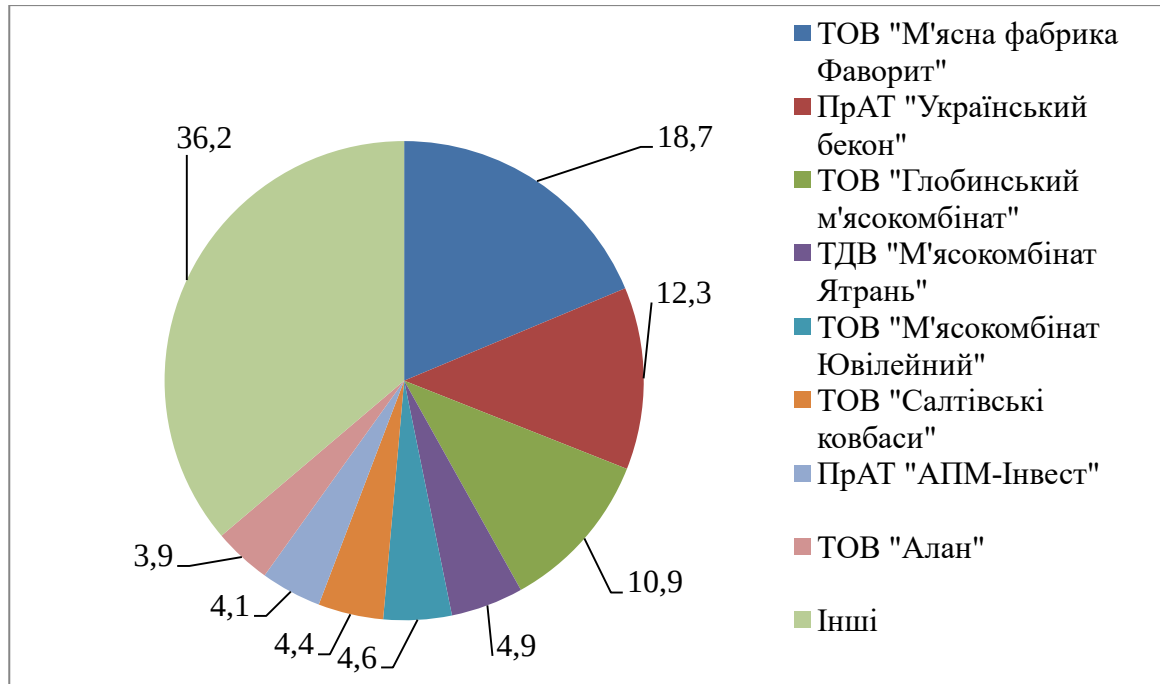


Рис. 2.2. Частки основних операторів ринку ковбасних виробів України в натуральному вираженні, % [4]

Україна відправляє близько 0,08% вироблених ковбасних виробів на експорт щорічно, що є мізерною часткою в порівнянні з обсягами, які лишаються в країні. Не дивлячись на зменшення виробництва ковбасних виробів в 2021 та 2022 роках, обсяги експорту ковбасних виробів значно виросли. У структурі експорту ковбасних виробів у категорію «Інше» входять печінкові ковбаси, зельц і сальтисон. Варені ковбаси, сосиски та сардельки стабільно є найбільш популярним сегментом в експорті, з часом частка цих ковбасних виробів зростає.

Динаміка обсягів експорту ковбасних виробів з України у 2018-2022 рр. представлена у табл. 2.2.

Аналіз показав, що протягом досліджуваного періоду значно зросли обсяги постачання ковбасних виробів до країн Азії, а саме в 46,36 %. Водночас, відбулося скорочення обсягів постачання ковбасних виробів до країн СНД, в першу чергу до Білорусі через початок війни [3].

Таблиця 2.2

Динаміка обсягів експорту ковбасних виробів з України у 2018-2022 рр., кг.

Регіон	Роки					2022 р. до 2018 р.	
	2018 р.	2019 р.	2020 р.	2021 р.	2022 р.	+, -	%
Австралія і океанія	1459,0	226,0	976,6	579,9	866,3	-592,7	-40,62
Азія	2002,1	5299,9	7521,6	10589,6	94837,2	92835,1	у 46,36 р.б.
Америка	6717,3	7243,8	7021,4	7089,6	8180,5	1463,2	21,78
Африка	772,0	630,4	238,9	235,5	618,9	-153,1	-19,83
Інші країни	7816,0	4785,6	205,5	21,7	3951,4	-3864,6	-49,44
Європа	3507,4	2336,2	2133,3	1852,9	7833,8	4326,4	123,35
Країни СНД	659098,9	1545680,7	1383089,8	911938,3	243205,7	-415893,2	-63,10

Серед експортерів ковбасних виробів є топ-виробник («Алан»), а також компанії, що спеціалізуються на торгівлі, в тому числі й ковбасними виробами («Доменік», «Прем'єр Фуд», «БФ Енд ГХ Тревел Рітейл Лтд» та інші) [4].

Традиційно для українського ринку ковбас, обсяги імпортованої продукції є більшими, ніж експортованої. В 2022 році спостерігаємо 5-кратне зростання імпорту ковбасних виробів, це пов'язано зі скороченням вітчизняного виробництва ковбас і необхідністю задовольнити попит при зменшеній пропозиції. В 2022-2023 році тенденція до зростання обсягів імпорту продовжується. У грошовому вираженні зростання імпорту в 2021 та 2022 році є меншим, це пов'язано з більш вигідними умовами закупок при більших обсягах поставок.

До імпортних сухих ковбас входять сервелат, салямі, сальчічон, кабаносі, фуєт, суджук та інші. Категорія «варені ковбаси, сосиски, сардельки» включає також мортаделу. В групу товарів «шинка, хамон та подібне» включено також буженину, жамбон, балик, карбонад, прошуто. Зростання імпорту в 2022 році відбулося більшою мірою за рахунок зростання сегменту варених ковбас та сосисок.

Традиційно популярними на українському ринку ковбас є імпортні ковбаси з Іспанії, Італії, Франції, Німеччини, Польщі. В 2022 році обсяги імпорту з Польщі перевищили обсяги іспанської ковбаси, яка була лідером у попередні 2 роки [78].

Лідерство серед імпортерів тримають мережі супермаркетів («Сільпо Фуд», «АТБ-Маркет», «Метро»), а також компанії, які займаються оптовими імпортними закупками і співпрацюють із супермаркетами та HoReCa.

Більшість найулюбленіших торгових марок належать основним операторам ринку ковбасних виробів: «Бащинський» - «Український Бекон», «М'ясна Лавка» - «Фаворит Плюс», «М'ясна Гільдія» - Житомирський м'ясокомбінат [78].

Ковбасні вироби є важливою складовою харчування багатьох українців, тому споживання ковбас 2-3 рази на тиждень або навіть майже кожного дня складає більше половини серед інших можливих варіантів частоти споживання. Частки видів ковбасних виробів наближені до 25%, тому можна сказати, що вподобання щодо окремих категорій виробів є досить індивідуальними.

Результати дослідження портрету споживача ковбасних виробів на ринку України представлено у табл. 2.3.

Таблиця 2.3

Результати дослідження портрету споживача ковбасних виробів
на ринку України [4]

Відповідь	Значення, %
Частота купівлі ковбасних виробів, % від кількості покупців	
Декілька разів на тиждень	11
1 раз на тиждень	64
2-3- рази в місяць	19
1 раз в місяць та рідше	6
Структура уподобань споживачів за видами ковбасних виробів, %	
Варена ковбаса	32
Сосиски	23
Сардельки	16
Напівкопчена ковбаса	14
Копчена ковбаса	11
Шпикачки	4
Структура покупок ковбасних виробів, %	
Варена ковбаса	64
Сосиски	21
Сардельки	12
інше	7

Згідно з дослідженням маркетингового агентства «БГС Груп», більше 70% покупців купують ковбаси приблизно раз в тиждень і частіше. Це продукт, який їдять кожен день, і портрет споживача зробити складно, як і для звичайного покупця [4].

Більшість вважають за краще варену ковбасу, потім за ступенем переваги йдуть сосиски, сардельки та напівкопчені вироби. В першу чергу покупці орієнтуються на назву, потім на виробника. Неважливо, хто виробляє «Докторську» або «Молочну», важливо, що це певний смак і сорт. Проте, бренд теж грає роль у виборі продукції.

В даний час спостерігається певний підйом у ковбасній галузі, в тому числі у виробництві ковбасних виробів, яка розвивається за кількома напрямками:

- використання нових видів сировини і харчових добавок;
- розширення асортименту продукції;
- розробка нового обладнання і технологій.

Перешкодами для швидкого відновлення виробництва є слабка сировинна база через рекордне скорочення поголів'я в останні роки, нераціональна структура розподілу поголів'я за категоріями господарств, відсутність чіткого контролю за переміщенням сирого м'яса всередині країни, поточна висока процентна ставка по кредитах на українському ринку при необхідності суттєвого оновлення матеріально-технічної бази і впровадження сучасних виробничих технологій на підприємствах [78].

Таким чином, м'ясо-ковбасна промисловість України має високий потенціал розвитку та потребує інновацій. Для підвищення рівня рентабельності м'ясопереробних підприємств необхідно об'єднати в систему виробництво, переробку та реалізацію готової продукції. При зваженій інвестиційній політиці на всіх підприємствах – учасниках технологічного процесу (від виробництва сільськогосподарської сировини до реалізації кінцевої продукції) можна досягти стабільного розвитку сировинної бази, що позитивно впливатиме на вирішення основних проблем, стабілізацію та успішну роботу всього ковбасовиробничого комплексу України.

2.2. Діагностика фінансово-економічного стану підприємства

Суб'єктом дослідження системи стратегічного управління підприємницькою діяльністю обрано фізичну особу-підприємця «Калинюк М.Б.». (далі - ФОП «Калинюк М.Б.»).

Основною метою господарської діяльності ФОП «Калинюк М.Б.» є виробництво та реалізація м'ясних виробів (ковбасних виробів), а також масла та твердих сирів.

Місцезнаходження ФОП «Калинюк М.Б.»: 47724 Житомирська область, Бердичівський район, смт. Червоне, вул. Промислова.

Повне найменування: Фізична особа-підприємець «Калинюк Михайло Богданович». Скорочене найменування: ФОП «Калинюк М.Б.». Реєстраційний номер підприємства: 1900008. Статус платника – єдиного податку другої групи: 3005004537. Банк: АТ КБ “Приватбанк”. МФО: 351005. Р/рахунок: 26008580406200. Ідентифікаційний код ФОП: 2138405552.

Основні види досліджуваної підприємницької діяльності за аналізований період:

- 10.13 Виробництво м'ясних продуктів;
- 47.22 Роздрібна торівля м'ясом і м'ясними продуктами в спеціалізованих магазинах;
- 46.32. Роздрібна торгівля масла, твердих сирів.

Форма власності: приватна власність.

Директор підприємства: Калинюк Михайло Богданович.

Електронна адреса: 0971493359k@gmail.com.

Фактична чисельність найманих працівників – 15 осіб.

Досліджуване підприємство по своїй специфіці є платником єдиного податку другої групи.

Слід зазначити те, що досліджуване підприємство звітує та є у підпорядкуванні відповідно: Житомирська ДПП ГУ ДПС (Бердичівський район) – 1915.

ФОП «Калинюк М.Б.» має організаційну структуру функціонального типу, яка наведена на рис. 2.3.

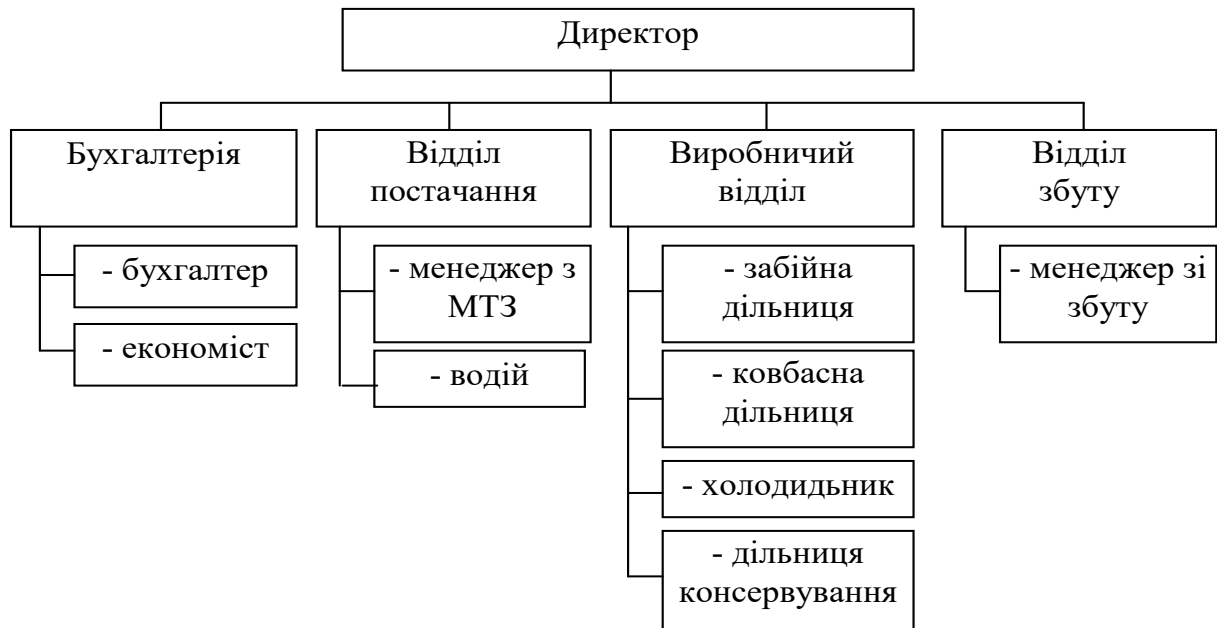


Рис. 2.3. Організаційна структура управління ФОП «Калинюк М.Б.»

Слід зазначити, що структура досліджуваного підприємства, заснованого не так давно, є досить раціональною та ефективною. Це не означає, що він повністю самодостатній і не потребує вдосконалення. Найважливішим фактором будь-якої сфери діяльності сьогодні є інформація, її швидке поширення, якість і кількість. Покращувати кожен бізнес ФОП «Калинюк М.Б.» покращити взаємовідносини між працівниками компанії та запровадити жорсткіші терміни подання інформації.

Організаційна структура досліджуваного підприємства ФОП «Калинюк М.Б.» відповідає таким критеріям:

- адаптивність (здатність організаційної структури адаптуватися до змін, що відбуваються у зовнішньому середовищі);
- адекватність (постійна відповідність організаційної структури щодо параметрів керованої системи);
- спеціалізація (функціональна замкнутість структурних підрозділів, обмеження та уточнення сфери діяльності кожного підрозділу управління);
- оптимальність (встановлення раціональних зв'язків між рівнями

управління та зв'язками);

- надійність (забезпечення надійної передачі інформації);
- співвідношення витрат і вигод (відповідність витрат на утримання органів управління можливостям організації);
- простота (співробітникам легко зрозуміти цю форму лідерства, адаптуватися до неї та брати участь у реалізації мети компанії).

ФОП «Калинюк М.Б.» є фізичною особою з моменту державної реєстрації, підприємство також є комерційною організацією, основною метою діяльності якої є отримання прибутку. Товариство має відокремлене майно на правах господарського відання, бухгалтерську звітність, ліквідаційний та інші рахунки в установах банків, штамп із найменуванням товариства та власне майно.

Організаційно-економічні характеристики підприємства визначають його переваги перед іншими приватними підприємцями, що здійснюють аналогічну діяльність, або недоліки, яких слід уникати. Споживач оцінює компанію з точки зору специфіки її господарської діяльності; організаційні питання, їх стабільність і взаємозв'язок формують передумови успішного виробництва і реалізації продукції м'ясопереробної промисловості.

ФОП «Калинюк М.Б.» на своєму виробництві має: забійний цех; ковбасний цех; холодильник; консервний цех. Загальна площа землі компанії 0,37 га. Загальна виробнича площа 1430 м², складська площа 200 м².

Достатній рівень технологічного забезпечення в поєднанні з досвідом співробітників компанії формує потенційну основу для діяльності компанії.

Якість м'яса, з якого виготовляється м'ясна продукція ФОП «Калинюк М.Б.» - гарантія успішних продажів. Найчастіше сосиски готують з яловичини або свинини. Досліджувана компанія закуповує м'ясо як у великих тваринницьких фермах, так і у невеликих приватних господарствах. Однак необхідною умовою є наявність сертифіката якості пропонованої сировини. Для контролю якості продукції, що закуповується, укладається договір з ветеринарно-санітарною лабораторією, спеціалісти якої допоможуть провести всі необхідні аналізи та дослідження.

Фінансова діагностика господарюючого суб'єкта передбачає систематичну та всебічну оцінку діяльності даного підприємства та використовує різноманітні методи аналізу. Зі свого боку, методи фінансової діагностики, визначаються як комплекс науково-методичного інструментарію дослідження фінансово-економічного стану ФОП «Калинюк М.Б.».

Вагоме значення діагностики фінансово-економічного стану суб'єкта господарювання полягає у її призначенні для виконання низки завдань, виділимо основні з них:

- окреслення стану діяльності підприємства;
- здійснення прогнозу фінансового стану підприємства;
- виявлення факторів, що можуть або вже вплинули на фінансові параметри господарюючого суб'єкта;
- ідентифікація ймовірних шляхів поліпшення чи регенерації стану функціонування підприємства;
- звуження інформаційної нерозмірності між особами, що відповідають за прийняття фінансових рішень, та об'єктом управління.

Аналізуючи наведені завдання, визначимо мету фінансової діагностики ФОП «Калинюк М.Б.», яка полягає у забезпеченні управлінських рішень необхідною, своєчасною та релевантною інформацією з урахуванням можливостей підприємства в майбутньому генерувати грошові потоки, бути прибутковим, а також виявленні слабких аспектів чи додаткових перспектив.

Таким чином, метою фінансового діагностування суб'єкта господарювання ФОП «Калинюк М.Б.» є оцінка тенденцій фінансового стану, виявлення способів підвищення рентабельності, а також створення передумов для стабільної діяльності підприємства.

Динаміка формування основних економічних показників діяльності ФОП «Калинюк М.Б.» представлена у табл. 2.4.

В процесі проведеної діагностики основних економічних показників діяльності ФОП «Калинюк М.Б.» встановлено, що протягом аналізованого періоду зафіксовано збільшення обсягів господарської діяльності фірми.

Таблиця 2.4

Основні економічні показники діяльності ФОП «Калинюк М.Б.»

Показники	Роки			2022 р. до 2020 р.	
	2020 р.	2021 р.	2022 р.	+, –	%
Чистий дохід, тис. грн.	17418,1	15130,6	19908,9	2490,8	14,30
Валовий прибуток, тис. грн.	2263,0	2931,5	5121,3	2858,3	126,31
Чистий прибуток, тис. грн.	1186,9	1911,7	2824,2	1637,3	137,95
Середньорічна вартість активів, тис. грн.	6648,4	8378,6	10755,6	4107,3	61,78
Середньорічна вартість необоротних активів, тис. грн.	1456,8	2310,4	2711,6	1254,8	86,14
Середньорічна вартість оборотних активів, тис. грн.	5191,6	6068,2	8044,1	2852,5	54,94
Середньооблікова чисельність працівників, осіб	16	17	15	-1	-6,25
Фондовіддача, грн.	11,96	6,55	7,34	-4,61	-38,59
Фондоозброєність, тис. грн./ос.	91,05	135,91	180,77	89,72	98,55
Продуктивність праці, тис. грн./ос.	561,87	445,02	622,15	60,28	10,73
Коефіцієнт оборотності оборотних активів	3,36	2,49	2,47	-0,88	-26,23

Отже, чистий дохід від реалізації продукції становив 19908,9 тис.грн., що на 2490,8 тис.грн., або на 14,30 % більше, ніж у 2020 р. Також, валовий прибуток підприємства збільшився у 2022 р. на 2858,3 тис.грн., або на 126,31 % та становив 5121,3 тис.грн. Досліджуване підприємство ФОП «Калинюк М.Б.» функціонує з прибутком, та встановлено, що обсяг чистого прибутку компанії становив 2824,2 тис.грн., що на 1637,3 тис.грн., або на 137,95 % більше, ніж у 2020 р.

Стан майна ФОП «Калинюк М.Б.» є задовільним, оскільки у 2022 р. відбулося збільшення середньорічної вартості активів компанії на 4107,3 тис.грн., або на 61,78 %, що становило 10755,6 тис.грн. Аналіз показав, що зафіксовано зростання середньорічної вартості необоротних активів на 1254,8 тис. грн., або на 86,14 % та середньорічної вартості оборотних активів на 2852,5 тис. грн., або на 54,94 %.

Протягом 2020-2022 рр. було встановлено скорочення середньооблікової чисельності працівників ФОП «Калинюк М.Б.» на 1 особу, або на 6,25 %. Станом на кінець 2022 р. у ФОП «Калинюк М.Б.» працювало 15 працівників.

Отже, слід констатувати сприятливу тенденцію щодо зростання продуктивності праці на 60,28 тис.грн., або на 10,73 %, що у 2022 р. складало 622,15 тис.грн.

Характеристика майна підприємства ФОП «Калинюк М.Б.» та джерел його формування за балансом представлена у табл. 2.5.

Таблиця 2.5

Характеристика майна підприємства ФОП «Калинюк М.Б.»
та джерел його формування за балансом

Показники	2020 р.		2021 р.		2022 р.		2022 р. до 2020 р.		
	тис. грн.	%	тис. грн.	%	тис. грн.	%	+, –	%	п.с.
Активи									
1. Необоротні активи:	1669,7	21,90	2951,1	32,31	2472,0	19,97	802,3	48,05	-1,93
в т.ч. основні засоби	1669,7	21,90	2951,1	32,31	2472,0	19,97	802,3	48,05	-1,93
2. Оборотні активи	5955,1	78,10	6181,3	67,69	9906,8	80,03	3951,7	66,36	1,93
в т.ч. запаси	753,5	9,88	1031,1	11,29	1847,2	14,92	1093,7	145,15	5,04
дебіторська заборгованість	3144,5	41,24	3105,6	34,01	4037,8	32,62	893,3	28,41	-8,62
грошові кошти	2018,5	26,47	2009,4	22,00	3960,4	31,99	1941,9	96,21	5,52
Пасиви									
1. Власний капітал	6232,8	81,74	8144,1	89,18	10749,7	86,84	4516,9	72,47	5,10
в т.ч. зареєстрований капітал	674,8	8,85	674,8	7,39	674,8	5,45	0,0	0,00	-3,40
нерозподілений прибуток	5558,0	72,89	7469,3	81,79	10074,9	81,39	4516,9	81,27	8,49
2. Довгострокові зобов'язання і забезпечення	286,5	3,76	322,5	3,53	359,5	2,90	73,0	25,48	-0,85
3. Поточні зобов'язання і забезпечення	1105,5	14,50	665,8	7,29	1269,6	10,26	164,1	14,84	-4,24
Баланс	7624,8	100,00	9132,4	100,00	12378,8	100,00	4754,0	62,35	x

Аналіз показав, що загальна вартість майна підприємства ФОП «Калинюк М.Б.» зросла за досліджуваний період на 4754,0 тис.грн., або на 62,35 %, що станом на кінець 2022 р. становило 12378,8 тис.грн. Також можна стверджувати, що вартість необоротних активів становила 2472,0 тис.грн., або лише 19,97 % в загальній питомій частці активів, а вартість оборотних активів

становила 9906,8 тис.грн., або 80,03 % в загальній частці майна. В результаті проведеної діагностики пасивів ФОП «Калинюк М.Б.» визначено, що у 2022 р. власний капітал компанії відзначався найбільш вагомою часткою, а саме 86,84 % в структурі зобов'язань фірми. Однак, поточні зобов'язання і забезпечення мали значення на рівні 1269,6 тис.грн., або лише 10,26 % структури пасивів. Вартість зареєстрованого капіталу ФОП «Калинюк М.Б.» була стабільною та становила 674,8 тис.грн. Підприємство відзначалося достатньою вартістю нерозподіленого прибутку в сумі 10074,9 тис.грн. у 2022 р., що на 4516,9 тис.грн., або на 81,27 % більше, ніж у 2020 р.

Механізм формування фінансових результатів діяльності підприємства ФОП «Калинюк М.Б.» проаналізовано у табл. 2.6.

Таблиця 2.6

Механізм формування фінансових результатів діяльності
підприємства ФОП «Калинюк М.Б.», тис.грн.

Показники	Роки			2022 р. до 2020 р.	
	2020 р.	2021 р.	2022 р.	+, –	%
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	17418,1	15130,6	19908,9	2490,8	14,30
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	15155,1	12199,1	14787,6	-367,5	-2,42
Валовий прибуток	2263,0	2931,5	5121,3	2858,3	126,31
Фінансовий результат від операційної діяльності	2263,0	2931,5	5121,3	2858,3	126,31
Інші доходи	1750,9	1523,5	1517,3	-233,6	-13,34
Інші витрати	2566,5	2123,6	3194,5	628,0	24,47
Фінансовий результат до оподаткування	1447,4	2331,4	3444,1	1996,7	137,95
Чистий фінансовий результат	1186,9	1911,7	2824,2	1637,3	137,95

Аналіз показав, що чистий дохід від реалізації продукції ФОП «Калинюк М.Б.» мав тенденцію до зростання у 2020-2022 рр. на 2490,8 тис.грн., або на 14,30 %, що на кінець 2022 р. становило 19908,9 тис.грн. Водночас, зафіксовано скорочення собівартості реалізованої продукції на 367,5 тис.грн., або на 2,42 %, що становило у 2022 р. 14787,6 тис.грн. Валова прибутковість ФОП «Калинюк М.Б.» сягала рівня 5121,3 тис.грн., що на 2858,3 тис.грн., або на 126,31 %

більше, ніж у 2020 р. Аналіз показав, що підприємство отримало інші доходи в сумі 1517,3 тис.грн., що на 233,6 тис.грн., або на 13,34 % менше, ніж у 2020 р. Також, ФОП «Калинюк М.Б.» було сформовано інші витрати в обсязі 3194,5 тис.грн., що на 628,0 тис.грн., або на 24,47 % більше, ніж у 2020 р. Аналіз засвідчив, що ФОП «Калинюк М.Б.» відзначається вагомим рівнем показника чистого фінансового результату у 2022 р., в обсязі 2824,2 тис.грн., що на 1637,3 тис.грн., або на 137,95 % більше, ніж у 2020 р.

Динаміка показників оцінки фінансового стану підприємства ФОП «Калинюк М.Б.» представлена у табл. 2.7.

Таблиця 2.7

Динаміка показників оцінки фінансового стану підприємства

ФОП «Калинюк М.Б.»

Показники	Роки			2022 р. до 2020 р.	
	2020 р.	2021 р.	2022 р.	+, –	%
Коефіцієнт загальної ліквідності	5,39	9,28	7,80	2,42	44,86
Коефіцієнт абсолютної ліквідності	1,83	3,02	3,12	1,29	70,84
Чистий оборотний капітал, тис.грн.	4849,6	5515,5	8637,2	3787,6	78,10
Коефіцієнт автономії	0,82	0,89	0,87	0,05	6,23
Коефіцієнт фінансової залежності	1,22	1,12	1,15	-0,07	-5,87
Коефіцієнт фінансової стійкості	4,48	8,24	6,60	2,12	47,37
Коефіцієнт оборотності активів	2,62	1,81	1,85	-0,77	-29,35
Коефіцієнт оборотності власного капіталу	3,22	2,10	2,11	-1,11	-34,54
Рентабельність господарської діяльності, %	9,55	19,11	23,29	13,74	x
Рентабельність власного капіталу, %	21,94	26,59	29,90	7,96	x
Рентабельність продукції, %	14,93	24,03	34,63	19,70	x

Отже, в результаті представленого аналізу фінансового стану компанії визначено, що ФОП «Калинюк М.Б.» відзначалося достатньо стабільним станом фінансової стійкості. Значення індикатора загальної ліквідності становило протягом досліджуваного періоду від 5,39 до 7,80 пунктів, що відображало надзвичайно високий рівень платоспроможності фірми. Водночас, чистий оборотний капітал фірми мав потужне значення протягом аналізованого періоду та у 2022 р. становив 8637,2 тис.грн. Слід зауважити, що ФОП «Калинюк М.Б.» є незалежним від зовнішніх джерел фінансувань власної

господарської діяльності, оскільки значення коефіцієнту автономії було на рівні 0,87 пунктів. ФОП «Калинюк М.Б.» здійснювало власну виробничо-господарську діяльність ефективно, оскільки показники рентабельності у 2022 р. характеризувались позитивним значенням.

2.3. Оцінка системи стратегічного управління на підприємстві

Дослідження показали, що основою формування системи стратегічного розвитку на ФОП «Калинюк М.Б.» є розробка маркетингової стратегії.

Потужна клієнтська база ФОП «Калинюк М.Б.», централізована система збуту та контроль за всім виробничо-збутовим ланцюгом створюють умови для ефективної стратегії збуту. Одним з найважливіших факторів, що визначають ефективність діяльності підприємства, є цінова політика. Ефективна цінова політика підприємства, що розглядається, плановий прибуток, конкурентоспроможність м'ясної продукції визначають ефективність усіх ланок виробничо-збутової структури підприємства. Стратегія збуту та цінова політика ФОП «Калинюк М.Б.» визначається керівником з урахуванням ринкової ситуації, сезонності, аналізу ринку та прогнозів. ФОП «Калинюк М.Б.» може розраховувати на ринковий успіх лише за наявності активних та компетентних продавців своїх послуг, агресивної та креативно розробленої реклами та розгорнутої системи реклами товару до покупця.

Головною метою стратегічного розвитку ФОП «Калинюк М.Б.» є отримання прибутку. Як правило, основним джерелом прибутку досліджуваної компанії є дохід, який вона отримує від реалізації м'ясної продукції. Плановий обсяг реалізації м'ясної продукції визначається в грошовому вираженні.

Узагальнимо результати нашого дослідження динаміки реалізації м'ясної продукції ФОП «Калинюк М.Б.» та подамо дані у вигляді рис. 2.4.

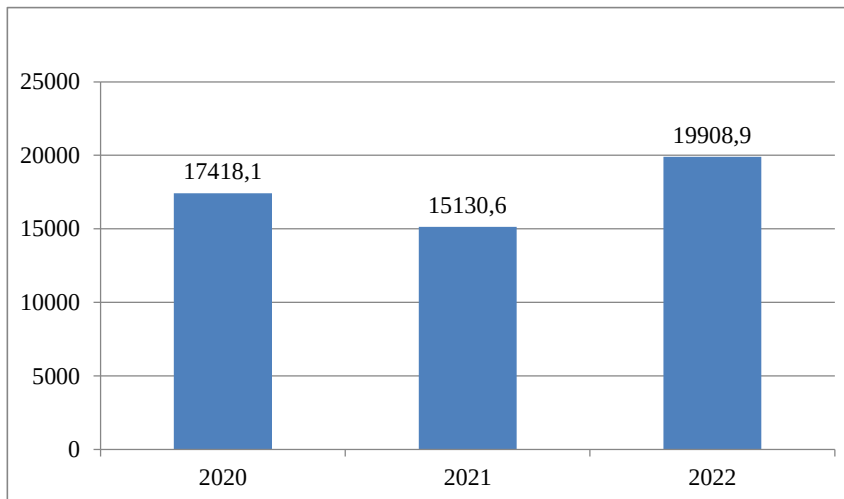


Рис. 2.4. Динаміка обсягів реалізації м'ясної продукції
ФОП «Калинюк М.Б.», тис.грн.

Такий результат аналізу в 2021 році порівняно з 2020 роком обсяг реалізації м'ясної продукції зменшився на 2287,5 тис. грн. або 13,13 %, що свідчить про загальну негативну динаміку умов діяльності за цей період. Звертаємо увагу, що у 2022 році спостерігалась протилежна тенденція зростання обсягів реалізації м'ясної продукції порівняно з 2021 роком – 4778,3 тис.грн. (31,58 %), що становило 19908,9 тис.грн.

Слід зазначити, що досліджуване підприємство працює на основі укладених договорів з магазинами, ринками, організаціями тощо, на підставі яких керівник може прогнозувати потребу у виробництві м'ясної продукції.

Щодо аналізу асортиментної політики ФОП «Калинюк М.Б.», то нами було складено перелік найменувань м'ясної продукції та представлено у вигляді табл. 2.8.

Відповідно до інформації в табл. 2.8 зрозуміло, що асортимент м'ясної продукції включає 12 найменувань, що свідчить про достатньо високий рівень роботи даного підприємства.

Таблиця 2.8

Перелік найменувань асортиментної продукції ФОП «Калинюк М.Б.»

№ п/п	Найменування м'ясної продукції	Ціна, грн.
1	Фірмова	194,00
2	Гуцульська	210,00
3	Домашня	225,00
4	Домашня на дровах	218,00
5	Дрогобицька	197,00
6	Ребра свинні	198,00
7	Хлібець	183,00
8	Шинка по домашньому	227,00
9	Шинкова	214,00
10	Баликова	297,00
11	Сімейна	167,00
12	Салями	295,00

Звертаємо увагу, що основними функціями реалізації маркетингової стратегії ФОП «Калинюк М.Б.» є:

- дослідження споживчих характеристик м'ясної продукції та збір інформації про рівень задоволеності споживача нею;
- виявлення системи взаємозв'язків між різними факторами, що впливають на кон'юнктуру ринку м'яса, та обсяг продажів;
- аналіз конкурентоспроможності підприємства в реалізації м'ясної продукції, порівняння споживчих характеристик, цін і витрат з аналогічними показниками конкурентів;
- розрахунок ємності ринку збуту м'ясної продукції підприємства;
- збір, систематизація та аналіз всієї комерційно-економічної інформації на основі ситуації потенційних ринків збуту м'ясної продукції підприємства.

Створення інформаційного-статистичного банку даних по маркетингу, включаючи дані на замовлення асортиментної м'ясної продукції. Використання цих даних для прискорення реалізації м'ясної продукції:

- аналіз сильних і слабких сторін конкурентоспроможної м'ясної продукції;
- аналіз стану реалізації м'ясної продукції підприємства;
- розробити пропозиції щодо стимулювання збуту небажаної м'ясної

продукції шляхом підвищення якості та залучення платоспроможних клієнтів;

- дослідження ринку м'ясної продукції;
- вибір методу ціноутворення на ФОП «Калинюк М.Б.»;
- організація рекламних заходів.

Основною метою маркетингової інформаційної системи є розробка необхідних стратегій і тактик діяльності підприємства, які відповідатимуть вимогам існуючого потенційного ринку виробництва м'ясної продукції та забезпечуватимуть прибутковість і прибутковість самого підприємства [11, с.56].

Крім кількісних цілей маркетингової діяльності (збільшення обсягів послуг, збільшення доходу, прибутку тощо), підприємство має переслідувати і якісні цілі. По-перше, це цілі щодо покращення іміджу ФОП «Калинюк М.Б.».

Функція маркетингу на підприємстві полягає насамперед у розробці та реалізації ідей дослідження ринку збуту м'ясної продукції, організації рекламних матеріалів, навчання за результатами дослідження ринку.

Загострення проблеми збуту м'ясної продукції, конкуренція, не завжди достатньо висока конкурентоспроможність - все це вимагає і вимагає нових принципів управління бізнесом, принципів, заснованих на маркетинговій концепції.

Директор ФОП «Калинюк М.Б.» визначає конкретний вид реклами, розробляє її зміст та враховує очікуваний обсяг новин та іншої інформації. Не можна не помітити, що директор перевіряє публікацію реклами «у світі». Обраний варіант реклами доходить до своїх «передплатників» і впливає на них. Через деякий час після публікації оголошення оцінюється його ефективність. Це робиться шляхом порівняння обсягів продажів до і після реклами.

Рекламні завдання ФОП «Калинюк М.Б.»:

1. Охоплення місцевого ринку.
2. Вибірковість цільової групи.
3. Низька вартість.
4. Висока частота повторних контактів.

Охоплення місцевого ринку означає, що компанія зацікавлена лише у впливі реклами на місцевий ринок. Формулювання наказу «низькі витрати» говорить сама за себе – ФОП «Калинюк М.Б.» при рекламі своєї продукції намагається використовувати не надто дорогі рекламні матеріали м'ясної продукції. Завдання рекламної кампанії різняться в залежності від пори року: влітку реклама носить більш пам'ятний характер, а в інші пори року – інформаційний.

ФОП «Калинюк М.Б.» рекламує своє ім'я та асортимент м'ясної продукції в цілому. Тому при виборі товарної стратегії слід орієнтуватися на стадію життєвого циклу. Зараз ця фаза є «зростанням». У результаті компанія зосередилася на наступній маркетинговій стратегії:

1. Зниження або стабілізація цін.
2. Зростання витрат на рекламу.
3. Посилити стимулювання збуту.
4. Розширення каналів збуту.
5. Проникнення на нові сегменти ринку.

Важливою частиною рекламної кампанії є її планування. Відбувається щороку в грудні наступного року, а за потреби – наприкінці місяця. Рекламний бюджет ФОП «Калинюк М.Б.» у 2022 році складав 23700 грн. Розподіл рекламного бюджету наведено в табл. 2.9.

Таблиця 2.9

Розподіл рекламного бюджету ФОП «Калинюк М.Б.» у 2022 р.

№ п/п	Вид реклами	Кількість місяців	Витрати, грн.
1	Витрати на рекламу в газеті	12	5700
2	Витрати на рекламу на радіо “Хіт - FM”	6	5500
3	Витрати на флаєри з характеристикою м'ясної продукції	2	3000
4	Витрати на виготовлення довідників	4	4300
5	Витрати на виготовлення календариків та візитівок	8	5200
Разом			23700

Розглянемо кожен вид реклами докладніше. Для просування м'ясної продукції ФОП «Калинюк М.Б.» використовує рекламні матеріали типу «флаєри», в яких описуються види продукції та ціни, а також надаються контактні дані.

Як видно з табл. 2.9 витрати на цей вид реклами бюджет компанії становить 3000 грн. Проте керівник компанії вважає, що вони себе виправдовують і планує організовувати подібні заходи й надалі.

За питомою вагою витрати на радіорекламу посідають третє місце серед інших витрат рекламної компанії. ФОП «Калинюк М.Б.» розмістила свої рекламні ролики на радіостанції «Хіт-FM». Вибір робили, виходячи з найвищих рейтингів серед радіослухачів. Ефективність радіореклами виражається в потоці дзвінків клієнтів після чергового циклу прокрутки трансльованого відео.

Календарі та візитки з логотипом компанії та основними реквізитами роздають як рекламні агенти на зустрічах з потенційними клієнтами, так і всім відвідувачам офісів.

Власник компанії вважає цей рекламний носій достатньо ефективним, тому в майбутньому календарі та візитки будуть випускатися в більшій кількості.

Газетна реклама вже багато років використовується в комплексі стимулювання збуту підприємства. Газетна реклама за своєю природою є гнучкою, всебічною, має високу обізнаність і визнання та завжди актуальна.

Для розміщення оголошення ФОП «Калинюк М.Б.» використовує газети: «Місто і предміста», «RIA – плюс». За словами директора, реклама компанії в цих виданнях може вплинути на потенційних покупців.

За питомою вагою витрати на лістинг займають п'яте місце серед інших витрат на рекламну кампанію. ФОП «Калинюк М.Б.» розмістив інформацію про себе в трьох довідниках: «Бізнес Панорама», «Золоті сторінки», «Телефонний довідник-2023 ». Відбір відбувався на основі рейтингів списків та їх розподілу.

Ефективність розміщення інформації в довідниках низька, оскільки в одному розділі міститься реклама багатьох компаній-конкурентів.

Промоційна діяльність ФОП «Калинюк М.Б.» доповнюється зусиллями інших інструментів маркетинг-міксу, наприклад заходів стимулювання збуту. За останні роки значно зріс обсяг заходів стимулювання збуту.

Завдання стимулювання збуту ФОП «Калинюк М.Б.» об'єднують покупців та власних торгових представників. Завдання просування покупців включають стимулювання купівлі м'ясних продуктів у великих кількостях, тим самим залучаючи покупців, які купують конкуруючі товари.

Про заохочення покупців ФОП «Калинюк М.Б.» використовуються стимули, тобто постійні клієнти отримують знижку 10-15%.

Стимулювання збуту все ще залишається недостатньо використовуваним інструментом маркетингу м'ясних продуктів, і компанія використовує його недостатньо ефективно. Зокрема, бракує чіткої програми стимулювання збуту. Крім того, відсутні такі важливі елементи стимулювання збуту, як засоби розповсюдження інформації про програму стимулювання збуту, консолідований бюджет на стимулювання збуту, попередній аудит програми та оцінка результатів програми стимулювання збуту.

Відомо, що просування м'ясних продуктів є найбільш ефективним у поєднанні з рекламою. До методів стимулювання збуту акційної продукції відносяться: цінові знижки та оптові знижки.

Будь-яка організація, що функціонує в умовах ринкових відносин, постійно перебуває під впливом зовнішнього середовища, що, так чи інакше, відображається на внутрішньому середовищі підприємства. Перш за все, створюється ринкове середовище, в якому працює ФОП «Калинюк М.Б.», як ланцюг, що з'єднує постачальників, компанії та споживачів.

Стратегією маркетингової діяльності ФОП «Калинюк М.Б.» є завоювання лідерських позицій на ринку м'ясної продукції та довіри споживачів. Для поточних стратегій компанії необхідно провести аналіз показників зовнішньої та внутрішньої ефективності стратегії. Зовнішня ефективність стратегії або результативність компанії характеризується ступенем досягнення поставлених довгострокових цілей.

У той же час якісну оцінку ступеня досягнення мети можна виразити кількісно за допомогою рейтингової шкали (табл. 2.10).

Таблиця 2.10

Ступінь досягнення стратегічних цілей розвитку ФОП «Калинюк М.Б.»

Вид цілі	Зміст цілі	Ступінь досягнення			
		Повне досягнення	Неповне досягнення	Часткове досягнення	Ціль не досягнута
Загальна	досягнення високого іміджу підприємства		2		
Організаційна	конкретизація функцій та обов'язків апарату управління		2		
Маркетингова	зайняття позиції лідера на ринку по реалізації м'ясної продукції	3			
Соціальна	збільшення кількості днів відпустки з 25 до 30-ти днів		2		
Фінансова	підвищення показників рентабельності підприємства на 9,5%				0
Підсумкова оцінка	9 балів				

Примітка. *оцінка ступеня досягнення цілі здійснюється на основі використання такої шкали: повне досягнення цілі – 3 бали; неповне досягнення – 2 бали; часткове досягнення – 1 бал; ціль не досягнута – 0 балів.

Максимальна підсумкова оцінка 15 балів свідчить про повне досягнення ФОП «Калинюк М.Б.» усіх поставлених цілей.

Однією з причин відхилень від цілей може бути постановка нереальних цілей та їх передчасне коригування з урахуванням можливих змін умов діяльності підприємства.

Ступінь досягнення мети важливий для кожної діяльності компанії, оскільки від цього безпосередньо залежить ефективність компанії. Маркетингова діяльність ФОП «Калинюк М.Б.» була спрямована на досягнення наступних стратегічних цілей:

- задоволення потреб споживачів;
- збільшення частки ринку;
- збільшення частки ринку за рахунок впровадження нових видів м'ясної

продукції, а також вдосконалення існуючих.

Вивчення попиту на товар здійснюється шляхом його аналізу. ЗМІ відіграють важливу роль в отриманні інформації про попит, ціни та конкуренцію. Розміщення реклами в засобах масової інформації сприяє інформуванню споживачів про діяльність ФОП «Калинюк М.Б.». Оперативне вивчення ринку і прогноз розвитку його потреб здійснюються систематично, взаємозв'язано і скоординовано, щоб одна інформація доповнювала іншу. Лише це сприяє ефективній діяльності, швидкому кровообігу та повному споживанню [25, с.54].

У табл. 2.11 продемонструємо оцінку маркетингової активності ФОП «Калинюк М.Б.».

Таблиця 2.11

Оцінка маркетингової активності ФОП «Калинюк М.Б.»

Елементи маркетингової діяльності	Бали		
	1	2	3
Здійснення сегментації ринку	+		
Вивчення потреб і переваг споживачів			+
Вивчення конкурентів	+		
Ступінь зміни асортименту м'ясної продукції з урахуванням купівельних переваг			+
Рівень контролю за якістю м'ясної продукції			+
Використання торгової марки			+
Облік еластичності попиту при встановленні ціни		+	
Застосування системи знижок з ціни	+		
Використання прогресивних методів продажу		+	
Рівень сервісу	+		
Ефективність руху товарів		+	
Використання заходів СТИЗ		+	
Ефективність рекламних заходів	+		

За результатами аналізу я визначаю рівень маркетингової активності компанії в 25 балах.

Отже, виходячи з аналізу маркетингової діяльності ФОП «Калинюк М.Б.», можна стверджувати, що на сьогодні роль маркетингової діяльності значно зросла і конкурентоспроможність м'ясної продукції підприємства на внутрішньому ринку є досить високою.

Проведемо аудит маркетингової стратегії ФОП «Калинюк М.Б.»:

1. Цілі компанії орієнтовані на ринок і досить зрозумілі. Стратегічними цілями діяльності ФОП «Калинюк М.Б.» є:

- диференціація м'ясних продуктів;
- розвиток та розширення нових ринків збуту м'ясної продукції;
- збільшення продажів м'ясної продукції;
- зниження собівартості м'ясних продуктів;
- підвищення фондовіддачі основних засобів.

2. Маркетингові завдання ФОП «Калинюк М.Б.» на даний момент відповідають наявним ресурсам підприємства та можливостям підприємства.

3. Беручи до уваги такі фактори, як рівень ризику, залежність від фактору часу, він обрав для себе стратегію зростання. Компанія диференціює м'ясні продукти та ін.

4. Ресурсів компанії недостатньо для реалізації стратегії, але є можливості досягнення цих ресурсів.

5. Метою маркетингової діяльності є розширення кола споживачів ФОП «Калинюк М.Б.».

6. Менеджер аналізує обсяги продажів, рентабельність м'ясної продукції, ринки збуту та канали збуту. У такий спосіб визначають динаміку змін продажів, відхилень і причини відхилень і роблять необхідні висновки. Проводиться аналіз ринків і каналів збуту, щоб з'ясувати, які ринки і канали збуту є найбільш прибутковими, а від яких краще відмовитися.

7. ФОП «Калинюк М. Б.» планує не втрачати популярності на вже здобутих сегментах ринку та завойовувати нові. При цьому ви стаєте конкурентоспроможними як на існуючих, так і на нових сегментах ринку.

8. Методологія ціноутворення та її стратегічний напрям.

9. Компанія має достатній ринковий сервіс.

10. Необхідно покращити політику розподілу.

11. Витрати підприємства на збут товару недостатні. Тут можна запропонувати виділити більше коштів на рекламу і провести рекламні кампанії. Тоді витрати на просування м'ясної продукції будуть більш

ефективними.

12. Функції маркетингу недостатньо реалізовані на практиці.
13. Варто розробити методи збільшення обсягів продажів ритейлерів.
14. Ринок Житомирської області є найбільш прибутковим для підприємства.
15. Компанії необхідно розвивати нові ринки збуту м'ясної продукції.

Таким чином, маркетингова діяльність ФОП «Калинюк М.Б.» оцінюється переважно виходячи з прибутку підприємства, показників рентабельності продажів та рентабельності реалізації м'ясної продукції. Здатність компанії розширювати та утримувати завойовані ринки збуту м'ясної продукції, якісно збирати та аналізувати маркетингову інформацію, налагоджувати канали збуту та шукати клієнтів, швидко адаптуватися до зовнішнього середовища та при цьому бути конкурентоспроможною. Узагальнюючими показниками стратегічної діяльності ФОП «Калинюк М.Б.» є прибуток, висока рентабельність м'ясної продукції та стабільність фінансової системи.

Висновки до розділу 2

За результатами проведеної аналітичної оцінки фінансово-економічного стану та системи стратегічного управління підприємства можна зробити наступні висновки:

1. Визначено, що ковбасні вироби є важливою складовою харчування українців, навіть більше, ковбаса традиційно використовується в українській кулінарії. Окрім цього, дана група товарів входить до переліку мінімального «споживчого кошика». Аналіз показав, що у 2022 р. відбулося скорочення обсягів виробництва ковбасних виробів в Україні на 1166,2 тис.тон, або на 15,45 %, що становило 6384,4 тис.тон. В структурі виробництва найбільшу питому вагу займають вироби ковбасні з печінки та подібні вироби і харчові продукти на їхній основі (5899,0 тис.тон.), а також вироби ковбасні та подібні продукти з м'яса, субпродуктів чи крові тварин (242,0 тис.тон.).

2. Встановлено, що основною метою господарської діяльності ФОП «Калинюк М.Б.» є виробництво та реалізація м'ясних виробів (ковбасних виробів), а також масла та твердих сирів. ФОП «Калинюк М.Б.» є фізичною особою з моменту державної реєстрації, підприємство також є комерційною організацією, основною метою діяльності якої є отримання прибутку. Товариство має відокремлене майно на правах господарського відання, бухгалтерську звітність, ліквідаційний та інші рахунки в установах банків, штамп із найменуванням товариства та власне майно.

3. Аналіз показав, що протягом аналізованого періоду зафіксовано збільшення обсягів господарської діяльності фірми. Отже, чистий дохід від реалізації продукції становив 19908,9 тис.грн., що на 2490,8 тис.грн., або на 14,30 % більше, ніж у 2020 р. Також, валовий прибуток підприємства збільшився у 2022 р. на 2858,3 тис.грн., або на 126,31 % та становив 5121,3 тис.грн. Досліджуване підприємство ФОП «Калинюк М.Б.» функціонує з прибутком, та встановлено, що обсяг чистого прибутку компанії становив 2824,2 тис.грн., що на 1637,3 тис.грн., або на 137,95 % більше, ніж у 2020 р.

4. Узагальнено, що основою формування системи стратегічного розвитку компанії ФОП «Калинюк М.Б.» є розробка маркетингової стратегії. Головною метою стратегічного розвитку ФОП «Калинюк М.Б.» є отримання прибутку. Як правило, основним джерелом прибутку досліджуваної компанії є дохід, який вона отримує від реалізації м'ясної продукції. Потужна клієнтська база ФОП «Калинюк М.Б.», централізована система збуту та контроль за всім виробничо-збутовим ланцюгом створюють умови для ефективної стратегії збуту.

5. Обґрунтовано, що стратегією маркетингової діяльності ФОП «Калинюк М.Б.» завойовано лідируючі позиції на ринку м'ясної продукції та довіру споживачів. Для поточних стратегій компанії необхідно провести аналіз показників зовнішньої та внутрішньої ефективності стратегії. Зовнішня ефективність стратегії або результативність компанії характеризується ступенем досягнення поставлених довгострокових цілей. Виходячи з аналізу маркетингової діяльності ФОП «Калинюк М.Б.» можна відзначити, що на сьогодні роль маркетингової діяльності значно зросла і конкурентоспроможність м'ясної продукції підприємства на внутрішньому ринку є досить високою.

6. Доведено, що маркетингова діяльність ФОП «Калинюк М.Б.» оцінюється в основному прибутками підприємства, показниками рентабельності продажів та рентабельності реалізації м'ясної продукції. Здатність компанії розширювати та утримувати завойовані ринки збуту м'ясної продукції, якісно збирати та аналізувати маркетингову інформацію, налагоджувати канали збуту та шукати клієнтів, швидко адаптуватися до зовнішнього середовища та при цьому бути конкурентоспроможною. Узагальнюючими показниками стратегічної діяльності ФОП «Калинюк М.Б.» є прибуток, висока рентабельність м'ясної продукції та стабільність фінансової системи.

РОЗДІЛ 3

УДОСКОНАЛЕННЯ СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМНИЦЬКОЮ ДІЯЛЬНІСТЮ ФОП «КАЛИНЮК М.Б.»

3.1. Оптимізація процесу стратегічного управління розвитком підприємства

Активізація глобалізаційних процесів у світовій економічній системі стала визначальною ознакою розвитку сучасної економіки України, яка характеризується зростаючою економічною взаємозалежністю з іншими країнами, виникненням нових форм організації та управління з одночасним загостренням конкуренції на зовнішніх і внутрішніх ринках. Перехід України до сталого економічного розвитку, її інтеграція у світове співтовариство вимагають від вітчизняних підприємств впровадження сучасних практик управління, які б дозволили посилити взаємну відповідальність усіх учасників суспільного життя, створивши умови для подальшого стабільного розвитку економіки [13, с.115].

Трансформація ринкових та економічних умов господарювання сучасних підприємств позначається на необхідності вирішення принципово нових проблем, в основі яких пошук адекватних методів і способів досягнення та утримання конкурентних позицій, розробка стратегії і тактики забезпечення успішного довгострокового успіху підприємства, пошук адекватних методів і способів управління, насамперед, нематеріальними ресурсами, використання в діловій практиці інструментів стратегічного управління. У сучасних умовах економічний успіх підприємства залежить від того, наскільки менеджери турбуються про стратегічне майбутнє свого бізнесу [1; 3].

Сьогодні перед керівниками вітчизняних підприємств гостро постає питання вибору оптимальної стратегії розвитку, реалізація якої дозволить отримати стійкі переваги в майбутньому. Однак, пов'язані з цим організаційні проблеми зазвичай стають перепорою на шляху реалізації концепції

стратегічного управління. Саме тому удосконалення підходів до формування системи стратегічного управління стає одним з першочергових науково-практичних завдань, від вирішення якого залежать можливості подальшого розвитку національних виробників.

Слід зазначити, що низька якість стратегічного управління на більшості вітчизняних підприємствах ще більш загострилась та виявляється в наступному [50, с.115]:

- немає чіткості у визначенні цілей, місії, цінностей організації;
- неузгодженість у роботі підрозділів;
- багато зайвої документації, бюрократизація процесу управління;
- нераціональне використання наявних ресурсів;
- надмірний або ослаблений контроль; дублювання у прийнятті рішень;
- недолік злагодженості у роботі управлінської команди;
- відсутність сильного лідера, здатного об'єднати і повести за собою управлінську команду;
- відмінності в системі пріоритетів і ключових цінностей між членами управлінської команди;
- погана інформованість членів управлінської команди з ключових питань, пов'язаних з діяльністю компанії;
- розбіжність в оцінках ситуації і шляхів виходу з кризи;
- розходження в інтересах між членами управлінської команди;
- відсутність у керівництва чіткої стратегії дій;
- розбіжності у розумінні кінцевої мети між членами колективу;
- відсутність єдиної програми дій; брак об'єктивної інформації;
- нестача інформації про стан підприємства і ринку;
- нездатність більшості керівників відмовитися від звичної моделі управління.

Більшість керівників українських підприємств або взагалі не сприймають стратегічне управління, як засіб підвищення конкурентоспроможності і вважають, що витрати на нього не доцільні, або сприймають його, як зайву

проблеми. У кращому разі підприємством розробляються лише окремі елементи стратегії, адже відсутність цілісної стратегії призводить до того, що, навіть маючи сучасні технології та інноваційний потенціал, підприємство може терпіти збитки, що негативно позначається на діяльності підприємства і його іміджі [43, с.122].

Необхідність розробки концепції модифікації систем стратегічного планування ФОП «Калинюк М.Б.» в умовах конкуренції обґрунтована сукупністю об'єктивних передумов використання системного підходу для їх структуризації. До цих передумов належать [74, с.557]:

- форми вияву об'єктивних економічних законів;
- різноманіття зв'язків між об'єктами планування;
- комплексність проблем і необхідність їх вивчення в єдності технічних, економічних, соціальних, психологічних, управлінських і інших аспектів;
- високий ступінь складності об'єктів планування і розв'язуваних проблем;
- підвищення ролі координації діяльності органів управління загалом і планування, зокрема;
- необхідність ув'язування планів розвитку окремих напрямів діяльності і стратегій розвитку господарських систем;
- принцип комплексності всіх планів і необхідність узгодження планових.

В умовах інноваційно-орієнтованої ринкової економіки перед ФОП «Калинюк М.Б.» постає проблема гнучкого оперативного реагування на нестабільність ринкового середовища, з одного боку, і формування довготривалої конкурентної політики та стратегії розвитку підприємства, з іншого. У зв'язку з цим особливого значення набувають теоретико-методологічні та практичні просування в області як самого стратегічного управління ФОП «Калинюк М.Б.», так і його системного забезпечення.

Так система стратегічного управління виступає одним з найбільш дієвих способів, покликаних підвищити ефективність управління сучасним підприємством ФОП «Калинюк М.Б.». Сучасні підприємства різних галузей функціонують в умовах високої складності, невизначеності та динамічності

навколишнього соціально-економічного середовища. Головною умовою перемоги в конкурентній боротьбі є здатність довготривалого передбачення і послідовної реалізації різних інновацій в асортименті продукції і послуг, у технології, в управлінні. Для того, щоб вижити і розвиватися в цьому середовищі, підприємству ФОП «Калинюк М.Б.» необхідно вдаватися до постійного удосконалення як форми адаптації до швидко мінливих вимог ринку, умов сучасної економіки інноваційного типу.

Стратегічне управління являє собою систему, покликану забезпечити інформаційні потреби менеджменту, націлену на перспективу, у зв'язку з чим, розглядається, як потенційний напрям розвитку бізнесу ФОП «Калинюк М.Б.». Сучасний стратегічний управлінський облік є засобом інформаційної підтримки прийняття, реалізації та оцінки оперативних і стратегічних рішень на основі систематизованої інформації, який враховує як внутрішній стан фінансово-господарської діяльності ФОП «Калинюк М.Б.», так і зовнішні по відношенню до керованої організації чинники і умови. Роль стратегічного управління полягає у формуванні стратегічних завдань і планів дій за допомогою конкретних параметрів, у зв'язку з чим ретельний відбір показників, що характеризують ефективність роботи менеджменту на всіх рівнях і узгоджуються із загальною стратегією бізнесу, є основною метою для будь-якої сучасної системи стратегічного управління ФОП «Калинюк М.Б.» [62].

Стратегічне управління в сучасних ринкових умовах виконує важливі функції в процесі управління підприємством ФОП «Калинюк М.Б.». Удосконалення стратегічного управління більшою мірою обумовлено необхідністю забезпечення раціонального використання наявних ресурсів для досягнення цілей ефективного функціонування підприємства ФОП «Калинюк М.Б.». Вибір заходів щодо поліпшення стратегії управління на підприємстві безпосередньо залежить від мети його існування, сфери діяльності, впливу зовнішніх та внутрішніх факторів і спрямований на підвищення конкурентоспроможності підприємства ФОП «Калинюк М.Б.» в сучасних умовах.

В умовах мінливості соціально-економічних процесів, проблеми сталого розвитку підприємства ФОП «Калинюк М.Б.» набувають значної актуальності. Стратегія сталого розвитку підприємства повинна враховувати вплив різних чинників як зовнішніх, так і внутрішніх, а ефективність роботи залежить від обґрунтованої стратегії його розвитку. Оскільки підприємство є відкритою системою, тобто такою, яка активно взаємодіє із зовнішнім середовищем, і є чутливою до будь-яких змін в ньому, головним завданням стратегічного управління стає забезпечення оптимального використання наявних ресурсів з метою досягнення цілей його функціонування [83, с.356].

Традиційно система стратегічних цілей і показників розроблялася для функціональних підрозділів організацій, тобто організація розглядалася, як мережа процесів. З цієї точки зору розробка системи цілей і показників повинна вестися одночасно з регламентацією і розробкою показників для процесів, що призведе до більшої злагодженості організації в цілому. Для цього необхідно:

- прийняти рішення про впровадження системи управління бізнес-процесами та системи стратегічного управління;
- розробити стратегію організації: описати бізнес-процеси;
- документувати рішення по системі стратегічного управління.

Процедура стратегічного управління підприємства повинно починатися з аналізу стійкості економічного становища підприємства і повинна включати в себе наступні етапи: виявлення негативних факторів впливу зовнішнього і внутрішнього середовища на діяльність підприємства; визначення можливих негативних подій; поява ймовірності виникнення негативної події

Необхідність підтримки стратегічної орієнтації підприємства ФОП «Калинюк М.Б.» робить стратегічне управління процесом безперервним і динамічним. Тому одноразовий аналіз та діагностика не можуть бути основою такого процесу, оскільки надають обмежену інформацію. В даному випадку, розробка стратегічних рішень не може бути довготривалою через досить швидко зміну середовища, в якому функціонує ФОП «Калинюк М.Б.».

Важливим аспектом дослідження стратегічного управління є розробка та

обґрунтування рекомендацій, спрямованих на вдосконалення системи його функціонування на підприємстві ФОП «Калинюк М.Б.» (рис. 3.1).



Рис. 3.1. Структурно-логічна модель удосконалення процесу стратегічного управління ФОП «Калинюк М.Б.»

Запропонована структурно-логічна модель удосконалення стратегічного управління господарюючого суб'єкта ФОП «Калинюк М.Б.», яка складається із сукупності логічно-послідовних етапів робіт передбачає:

1. Оцінку ефективності стратегічних альтернатив, реалізованих у минулі стратегічні періоди.

2. Визначення поточного профілю організації.

3. Оцінку наявного формату стратегічного управління з погляду ступеня його формалізації, специфіки, ефективності та інструментальної бази.

Під час створення структурно-логічної моделі удосконалення стратегічного управління, виходили з припущення, що у загальній динаміці середовища існують корельовані і незалежні цикли та нециклічні тренди. Для детального аналізу впливів чинників із зовнішнього оточення використовується процес калібрування поведінки споживача ФОП «Калинюк М.Б.» (рис. 3.2).

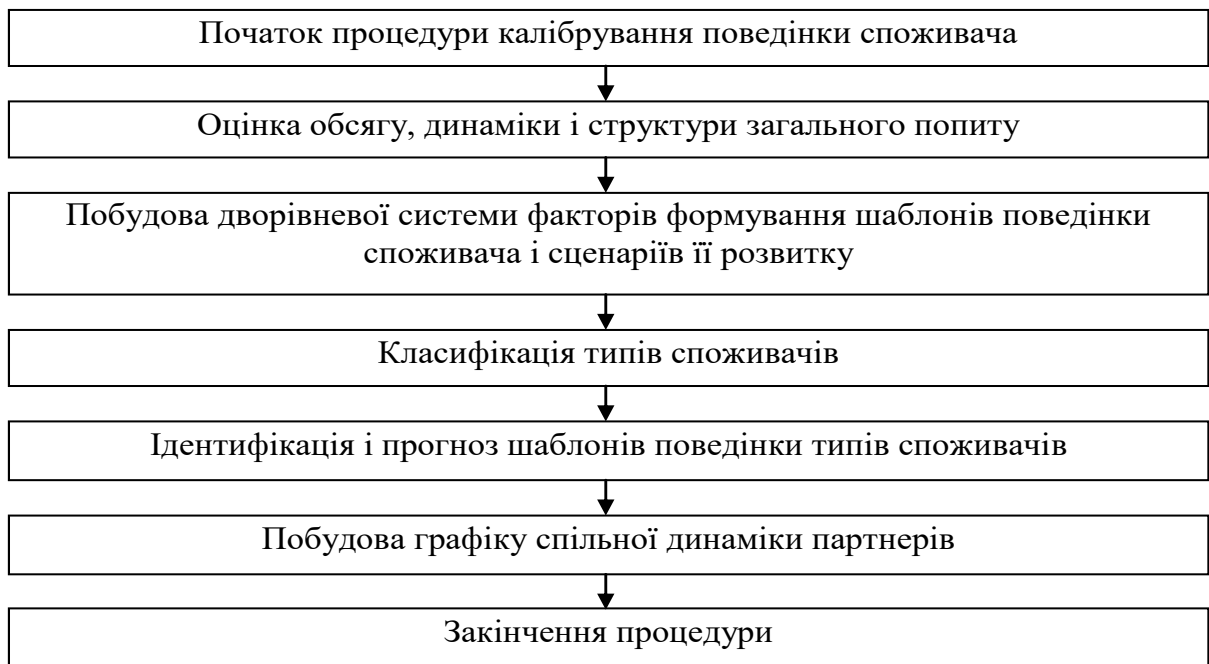


Рис. 3.2. Процес калібрування поведінки споживача ФОП «Калинюк М.Б.»

Етап побудови дворівневої системи факторів формування шаблонів поведінки споживача ФОП «Калинюк М.Б.» та сценаріїв її розвитку складається з таких рівнів:

1. Оцінка поточної та потенційної взаємодії ритмів у впливах соціального мікросередовища, маркетингових і особистісно-психологічних факторів мікросередовища індивіда під впливом макропартнерів контекстного середовища.

2. Виявлення наявних і потенційних мотиваційних категорій і часткових мотивів, а також можливостей споживання молочних продуктів.

На етапі ідентифікації поведінки типів споживачів необхідно встановити причинно-наслідковий зв'язок «шаблони поведінки – фактори середовища індивіда».

Такий підхід передбачає попереднє прогнозування й формалізацію впливів середовища підприємства ФОП «Калинюк М.Б.», подальше розроблення часткових оптимальних за споживачем стратегій, за допомогою методів «тонкого підходу», а також розроблення часового ряду оптимальних багатокomпонентних стратегій з урахуванням можливостей і загроз зовнішнього середовища підприємства. При цьому, «тонкий підхід» до наявних шаблонів поведінки споживача означає найбільш повне задоволення й посилення наявних мотивів споживання продукції, яку виготовляє підприємство ФОП «Калинюк М.Б.».

3.2. Удосконалення стратегії управління на основі розвитку товарної політики підприємства

Однією з важливих складових удосконалення стратегії управління підприємством є вдосконалення асортименту підприємства і, перш за все, освоєння нових видів продукції. Здатність створювати нові продукти відрізняє ефективно діючі компанії від конкурентів і є ознакою маркетингово орієнтованих компаній. Перспективний асортимент продукції, розроблений з урахуванням усіх необхідних аспектів і вимог, лише зміцнить конкурентні позиції виробника [68, с.115].

Тому ми можемо запропонувати вам таку процедуру розробки перспективного асортименту продукції:

1. Встановлюється обмеження, відповідно до якого формується варіант товарного асортименту.
2. Номенклатурні записи безперервно класифікуються на основі обраних економічних ознак.
3. Рейтинги розраховуються по кожному виду продукції, а також загальна

оцінка, і на основі їх значення кожному виду м'ясної продукції присвоюється певне місце.

4. Отриману в результаті зазначених дій сукупність елементів номенклатури розглядають як можливий варіант перспективного асортименту продукції.

З метою вдосконалення стратегії господарювання ФОП «Калинюк М.Б.» актуальною пропозицією є розширення асортименту. Це можна зробити, випустивши додаткові м'ясні продукти, а саме свинячі шпикачки з сиром. Звертаємо вашу увагу на те, що даний вид продукції буде досить актуальним в умовах діяльності досліджуваного підприємства, оскільки в розглянутій в розділі 2.3 асортиментній політиці такого різноманіття ковбасних виробів немає.

Всі витрати на виробництво, в свою чергу, будуть незначними, оскільки на підприємстві використовується сировина, на основі якої виробляється м'ясна продукція, а виробництво сирних шпикачок також потребує заготівлі сиру високої якості.

Аналізуючи постачальників сиру, з якими можна було б співпрацювати, ми можемо вибрати зі списку, представленого в табл. 3.1.

Таблиця 3.1

Перелік постачальників сирів для виробництва шпикачок

№	Постачальник	Найменування сиру	Адреса	Торгові марки
1	Терра Фуд	Сир «Український рецепт»	м. Київ	Тульчинка
2	Альміра	Сир «Віват Король»	м. Дніпро	«Шишацкий МКК»
3	КОМО (ТзОВ “ТД “Західна молочна група” в складі ПАТ “Дубномолоко”)	Сир «Гранде»	Рівненська обл. м. Дубно	КОМО
4	Молочний альянс	Сир «Чедер»	м. Миколаїв	Яготинське
5	Клуб Сиру	Сир «Вершковий»	м. Київ	Злагода
6	Пан Коцький	Сир «Голанський»	м. Київ	Пан Коцький

Аналізуючи цей перелік, вибір постачальника КОМО є найвигіднішим з економічної точки зору. Це обґрунтовано тим, що якість сирів висока. Не менш важливо, що цей постачальник сиру знаходиться в місті Дубно, тому витрати на транспортування незначні.

Планується випустити шпікачи з сиром, місячний обсяг виробництва яких становитиме 19500 шт. (упаковка по 1 кг), річний – 234000 шт.

Річні витрати на основну сировину та матеріали:

- на одиницю продукції вартість сиру становить – 2,2 грн., то на 23400 шт. становитимуть:

$$234000 \times 2,2 = 514800 \text{ грн.}$$

- вартість упаковки на одиницю продукції складає – 0,23 грн., то на весь обсяг продукції складе:

$$234000 \times 0,23 = 65520 \text{ грн.}$$

Тобто, в загальному річні витрати становитимуть:

$$514800 + 65520 = 580320 \text{ грн.}$$

Основним обладнанням для приготування шпікачок з сиром є куттер (для приготування пирога з фаршу), шприц, варильна камера і пакувальне обладнання. Тариф на електроенергію становить 2,46 гривні. за кВт/год. Оскільки місячне споживання електроенергії обробною дошкою становить 1650 кВт, а місцем для приготування їжі – 1385 кВт, витрати на електроенергію становлять:

$$2,46 \times 650 = 4059 \text{ грн.}$$

$$2,46 \times 1385 = 5867 \text{ грн.}$$

умарні річні витрати на електроенергію складуть:

$$(4059 + 5867) \times 12 = 119112 \text{ грн.}$$

Витрати на оплату праці за одиницю продукції становлять 0,36 грн., отже, річні витрати на весь обсяг м'ясної продукції складуть:

$$0,36 \times 234000 = 84240 \text{ грн.}$$

Амортизаційні відрахування на місяць становлять для куттера 960 грн., а для камери варильної 1043 грн. Витрати на ремонт 123 та 260 грн. відповідно.

Отже, річні витрати на утримання та експлуатацію обладнання складуть:

$$(960+123) \times 12=12996 \text{ грн.}$$

$$(1043+260) \times 12=15636 \text{ грн.}$$

Сумарні витрати на утримання і експлуатацію обладнання становитимуть:

$$12996+15636=28632 \text{ грн.}$$

Загальновиробничі витрати становитимуть 13% від витрат на заробітну плату:

$$84240 \times 0,13=109512 \text{ грн.}$$

Адміністративні витрати становитимуть 15% від витрат на заробітну плату:

$$4240 \times 0,15=12636 \text{ грн.}$$

Планові витрати на створення нового виду м'ясної продукції (шпікачки з сиром) представлено у табл. 3.2.

Таблиця 3.2

Планові витрати на створення нового виду м'ясної продукції
(шпікачки з сиром), грн.

Перелік витрат	Сума витрат, грн.
Витрати на сировину для виробництва	580320
Витрати енергію на технологічні цілі	119112
Витрати на заробітну плату виробничим робітникам	84240
Витрати на утримання і експлуатацію обладнання	28632
Загальновиробничі витрати	10951
Адміністративні витрати	12636
Інші витрати	2200
Разом витрати	838091

Як бачимо, при впровадженні нового продукту, а саме шпікачки з сиром підприємством планується зростання виручки порівняно з 2022 роком. Отже, додаткова виручка від реалізації нової продукції при 20 % рентабельності м'ясної продукції становитиме:

$$838091 \times 1,2=1005709 \text{ грн.}$$

Аналіз ефективності розроблених заходів.

1. Прогнозований річний економічний ефект від впровадження нововведень становитиме:

$$E = 1005709 - 838091 = 167618 \text{ грн.}$$

2. Період окупності вкладень визначається за формулою:

$$PP = \frac{IC}{PN} \quad (3.1)$$

де PP – періодокупності капітальних вкладень на реалізацію проекту, роки;

PN – середньорічний додатковий прибуток чи економія коштівотримані в результатів кладення інвестицій, грн.;

IC – величина капітальнихвкладень (інвестицій), грн.

$$PP = \frac{838091}{167618} = 5,0 \text{ року}$$

Отже, при впровадженні нового продукту, а саме шпікачки з сиром підприємством планується зростання виручки порівняно з 2022 роком.

Таблиця 3.3

Економічні результати введення нового продукту (шпікачки з сиром)

№ п/п	Економічні показники	Оцінка нововведення
1	Прогнозований додатковий дохід, тис.грн.	1005,709
2	Прогнозований річний економічний ефект, грн.	167618
3	Простий період окупності, роки	5,0

Таким чином, пропозиція щодо випуску нової продукції є недорогою, оскільки віддача від її впровадження становитиме 167107 грн., а термін окупності даної пропозиції – п'ять років.

Також важливо переконатися, що у компанії вже є дистриб'юторська мережа м'ясної продукції, що значно полегшить вихід нового продукту на ринок. ФОП «Калинюк М.Б.» не має достатньо впевненості, засобів та можливостей, щоб одразу вийти на внутрішній ринок, тому продукт спочатку потрібно вивести на ринок Житомирської області. Компанії поступово вдасться завоювати ринки інших регіонів. На цих ринках компанія повинна вибрати групу більш прибуткових споживачів і зосередити на них основні зусилля зі стимулювання збуту. Розробка нового виду м'ясної продукції ФОП «Калинюк М.Б.» також визначає основну цільову групу, яка споживатиме цей продукт.

Для завоювання власної ринкової ніші необхідно створити спеціальну

систему управління конкурентоспроможністю, яка забезпечить досліджуваному підприємству місце на спеціалізованому ринку. Проблема підвищення конкурентоспроможності має різноманітні аспекти: технологічні, організаційні, економічні, соціальні, правові та комерційні. І хоча всі вони являють собою єдину систему забезпечення конкурентоспроможності м'ясної продукції, у кожному аспекті існує певний порядок усунення неполадок.

ФОП «Калинюк М.Б.» веде конкуренцію як ціновими, так і неціновими методами конкуренції. Цінова конкуренція не виражена. Ціни близькі до середніх по галузі. Нецінова конкуренція найчастіше використовується між компаніями м'ясної промисловості. Одним із методів такої конкуренції є підвищення якості продукції.

Для ФОП «Калинюк М.Б.» важливо досягти такої якості м'ясної продукції, яка б зробила її конкурентоспроможною. Так, цієї мети в компанії можна досягти, використовуючи якісну сировину та передові технології. Крім того, керівник підприємства повинен уміло використовувати економічні, організаційні та соціальні фактори в боротьбі за якість продукції. Можна сказати, що для підвищення якості м'ясної продукції підприємства необхідно вибирати різні форми реалізації продукції в асортименті.

Отже, аналіз товарного асортименту досліджуваного підприємства підтверджує, що цей спосіб конкурентної боротьби буде розвиватися більш динамічно порівняно з іншими, а тому підприємству слід приділяти йому максимум уваги. Не варто забувати і про такий спосіб конкуренції, як реклама. Останнім часом виробники даного виду продукції проявляють особливу активність у цій сфері. З цієї причини ФОП «Калинюк М.Б.» необхідно звернутися за допомогою до радіо та інших видів рекламної продукції в ЗМІ, а також інших ЗМІ. Участь у спонсорській діяльності також може бути різновидом реклами. Основною метою конкуренції є завоювання та розширення ринків збуту.

Весь комплекс робіт з підвищення конкурентоспроможності м'ясної продукції у ФОП «Калинюк М.Б.» необхідно розділити на дві частини: базову

та надбудову. Основна частина повинна включати роботи, пов'язані з розробкою нових технологій виробництва та вдосконаленням існуючих, а також роботи з управління якістю цієї продукції, включаючи системне управління на основі вимог стандартів і принципів ISO 9000, серія TQM [84, с.264].

Щоб забезпечити не тільки конкурентоспроможність, але й лідерство на ринку, компанія зобов'язана використовувати такі моделі поведінки, як маркетинг продажів. Тобто це маркетинг, який передбачений стандартами ISO 9000 і має здійснюватися шляхом опитування потенційних споживачів про їхні потреби та бажання. Отримана інформація аналізується і на основі цього формуються результати у вигляді показників якості продукції, завдяки яким підприємство може зайняти лідируючі позиції на ринку. Для зміцнення цієї позиції підприємству слід використовувати не тільки збутовий, а й прогнозний маркетинг, згідно з яким компанія (підприємство), не консультуючись зі своїми споживачами, розробляє і виробляє для них необхідні їм товари.

Тому рішенням проблеми конкурентоспроможності продукції підприємства є, насамперед, його високий імідж серед покупців, це вихід не лише на внутрішній, а й на зовнішній ринок, це основа для отримання та забезпечення максимального прибутку одне стабільне фінансове становище.

У міру виходу на ринок нового продукту (сирних шпикачок) компанія повинна формувати попит за допомогою інформативної реклами. Тобто вид реклами визначається фазою життєвого циклу товару. До інших факторів, що впливають на планування реклами, відносяться конкуренція на ринку, правове регулювання рекламної діяльності, тип товару, особливості цільової аудиторії і т. д. Підприємство повинно постійно шукати шляхи і способи підвищення ефективності свого бізнесу, замінюючи один рекламний носій з іншим, як тільки виявляється, що останній дає кращі економічні результати. ФОП «Калинюк М.Б.» мало мати гарну продукцію.

Для збільшення продажів і отримання прибутку необхідно довести до відома споживачів переваги використання цього продукту. Маркетингова

комунікація дозволяє донести повідомлення до споживача з метою зробити новий продукт компанії (сирні шпикачки) привабливим для цільової групи. Власне, ефективна комунікація зі споживачами стане ключовим фактором успіху ФОП «Калинюк М.Б.».

Щоб захопити більшу частку ринку, компанії-конкуренти постійно проводять широкомасштабні рекламні кампанії, а також стимулювання збуту та різні акції. Для ФОП «Калинюк М.Б.» реклама наразі доступна лише на місцевих радіостанціях та у вигляді брошур, листівок, календарів та рекламної продукції в районних газетах.

Звертаємо увагу, що ФОП «Калинюк М.Б.» потребує підвищення якості м'ясної продукції. Цього можна досягти шляхом вдосконалення виробництва.

Тому не можна забувати, що у вільній конкуренції між двома однаковими товарами покупці завжди обирають найдешевший товар, а за однакових цін - найякісніший товар. Лише за допомогою високоякісної продукції підприємство може утримувати лідируючі позиції на ринку. Співробітники ФОП «Калинюк М.Б.» також зрозуміли, що до планування розширення асортименту потрібно підходити дуже ретельно. Приділяйте більше уваги тестуванню ринку, коли продукт спостерігають на обмеженому просторі ринку протягом трьох або більше років. Також проводять лабораторні випробування, тобто перевіряють екологічну чистоту, безпеку, надійність, а також розробку маркетингових ознак: дизайн і найменування товару, брендування, упаковку, посилення на рекламну кампанію та засоби стимулювання збуту.

Співробітники ФОП «Калинюк М.Б.» також зрозуміли, що до планування розширення асортименту потрібно підходити дуже ретельно. Приділяйте більше уваги тестуванню ринку, коли продукт спостерігають на обмеженому просторі ринку протягом трьох або більше років.

Наступною пропозицією щодо покращення управління ФОП «Калинюк М.Б.» є впровадження додаткового сорту копчених томатних ребер. Не можна не помітити, що цей вид продукції також буде досить актуальним, оскільки в розглянутій в розділі 2.3 асортиментній політиці такого різноманіття

копченостей немає.

У свою чергу, для ФОП «Калинюк М.Б.» всі виробничі витрати будуть незначними, оскільки буде споживатися сировина, на основі якої на підприємстві виробляється м'ясна продукція, а крім того, необхідна компонентна сировина. для конкретного томатного маринаду. Слід зазначити, що якість м'яса, з якого будуть готуватися реберця копчені в томаті, є запорукою успіху в продажах. Найчастіше ковбаси готують з яловичини або свинини. Аналізуючи постачальників томатної пасти, з якими ми могли б працювати, ми можемо вибрати з представленого списку.

Слід зазначити, що якість м'яса, з якого будуть готуватися реберця копчені в томаті, є запорукою успіху в продажах. Найчастіше ковбаси готують з яловичини або свинини. Аналізуючи постачальників томатної пасти, з якими можна було б співпрацювати, ми можемо вибрати з представленого в табл. 3.4.

Таблиця 3.4

Перелік постачальників томатної пасти для виробництва
(копчених ребер в томаті)

№	Постачальник	Найменування томатної пасти	Адреса	Торгові марки
1	Agrofusion	Томатна паста плюс	Миколаївська обл.	«Інагро»
2	ТОВ «Торговий дім «Щедро»	Томатний «Органік»	м. Дніпро	«Щедро»
3	Компанія «Чумак»	Томатна паста 25% з сіллю (відро (5000 г.)	м. Каховка, Херсонська область	«Чумак»
4	Південьагропереробка, Сільськогосподарське ТОВ	Томатна паста коцентована	Одеська обл., Біляївський р-н, с. Мирне	ТМ «Гурман»

Аналізуючи даний перелік найбільш економічно вигідним є обрання постачальником компанія «Чумак». Це обґрунтовується тим, що якість томатної пасти є високою та щодо цінової політики досить прийнятною.

Планується випустити копчені ребра в томаті, місячний обсяг виробництва яких – 12200 шт. (упаковка по 0,5 кг), річний – 146400 шт.

Річні витрати на основну сировину та матеріали:

– на одиницю продукції вартість томатної пасты становить – 0,58 грн., то на 146400 шт. становитимуть:

$$146400 \times 0,58 = 84912 \text{ грн.}$$

– вартість упаковки на одиницю продукції складає – 0,19 грн., то на весь обсяг продукції складе:

$$146400 \times 0,19 = 27816 \text{ грн.}$$

Тобто, в загальному річні витрати становитимуть:

$$84912 + 27816 = 112728 \text{ грн.}$$

Основним обладнанням для виробництва копчених томатних ребер є термічні копильні для підготовки продукту та спеціальне обладнання для сушіння копченостей, а також пакувальне обладнання. Тариф на електроенергію становить 2,46 грн. за кВт*год. Оскільки місячне споживання електроенергії нагрівальними приладами становить 1750 кВт, а спецпристроями для сушіння продуктів копчення – 1185 кВт, то вартість електроенергії становить:

$$2,46 \times 1750 = 4305 \text{ грн.}$$

$$2,46 \times 1185 = 2915 \text{ грн.}$$

Сумарні річні витрати на електроенергію складуть:

$$(4305 + 2915) \times 12 = 86640 \text{ грн.}$$

Витрати на оплату праці за одиницю продукції становлять 0,33 грн., отже, річні витрати на весь обсяг м'ясної продукції складуть:

$$0,33 \times 146400 = 48312 \text{ грн.}$$

Амортизаційні відрахування на місяць становлять для термообладнання 780 грн., а для спеціальне обладнання для обсушування копченої продукції 980 грн. Витрати на ремонт 113 та 240 грн. відповідно.

Отже, річні витрати на утримання та експлуатацію обладнання складуть:

$$(780 + 113) \times 12 = 10716 \text{ грн.}$$

$$74 (980 + 240) \times 12 = 14640 \text{ грн.}$$

Сумарні витрати на утримання і експлуатацію обладнання становитимуть:

$$10716 + 14640 = 25356 \text{ грн.}$$

Загальновиробничі витрати становитимуть 13% від витрат на заробітну плату:

$$48312 \times 0,13 = 6280 \text{ грн.}$$

Адміністративні витрати становитимуть 15% від витрат на заробітну плату:

$$48312 \times 0,15 = 7247 \text{ грн.}$$

Планові витрати на створення оновленого виду м'ясної продукції (копчені ребра в томаті) представлено у табл. 3.5.

Таблиця 3.5

Планові витрати на створення оновленого виду м'ясної продукції
(копчені ребра в томаті), грн.

Перелік витрат	Сума витрат, грн.
Витрати на сировину для виробництва	112728
Витрати енергію на технологічні цілі	86640
Витрати на заробітну плату виробничим робітникам	48312
Витрати на утримання і експлуатацію обладнання	25356
Загальновиробничі витрати	6280
Адміністративні витрати	7247
Інші витрати	2400
Разом витрати	288963

Отже, при впровадженні нового продукту, а саме ребра копчені в томаті підприємством планується зростання виручки порівняно з 2022 роком. Отже, додаткова виручка від реалізації нової продукції при 20% рентабельності м'ясної продукції становитиме:

$$88963 \times 1,2 = 346756 \text{ грн.}$$

Аналіз ефективності розроблених заходів.

– прогнозований річний економічний ефект від впровадження нововведень становитиме:

$$E = 346756 - 288963 = 57793 \text{ грн.}$$

– період окупності вкладень визначається за формулою:

$$PP = \frac{288963}{57793} = 4,8 \text{ року}$$

Економічні результати введення оновленого виду продукції (копчені ребра в томаті) представлено у табл. 3.6.

Таблиця 3.6

Економічні результати введення оновленого виду продукції
(копчені ребра в томаті)

№ п/п	Економічні показники	Оцінка нововведення
1	Прогнозований додатковий дохід, тис.грн.	346756
2	Прогнозований річний економічний ефект, грн.	57793
3	Простий період окупності, роки	4,8

Отже, пропозиція щодо випуску нової продукції є економічно вигідною оскільки, ефект від її впровадження становитиме 57793 грн., а період окупності даної пропозиції складе 4,8 років.

3.3. Оцінка економічної ефективності стратегічної політики щодо розвитку каналів розподілу продукції підприємства

На ФОП «Калинюк М.Б.» існує прямий та непрямий канал збуту м'ясної продукції. Для вдосконалення стратегії управління ФОП «Калинюк М.Б.» необхідно ввести додаткову прив'язку до збутової діяльності, а саме відкриття торгової точки.

Відкриття фірмового точки «Ковбаски – Люкс» щодо продажу м'ясної продукції у м. Бердичів (біля торгово-розважального комплексу) потрібна, так як є попит і дана торгова точка дає можливість інформувати та збільшувати обсяги реалізації продукції. Основною метою діяльності підприємства є реалізація м'ясної продукції ФОП «Калинюк М.Б.» з метою забезпечення споживачів продукцією досліджуваного підприємства та збільшення прибутку.

Запропонований напрямок удосконалення асортиментної політики підприємства вважається перспективним, оскільки базується на основних потребах людей.

Основні принципи цього проекту досить прості: цікавий формат та широкий асортимент м'ясної продукції, вдале розташування, якісна продукція

та наявність відповідних дозволів та сертифікатів. І, звичайно, енергонезалежність. Високоякісні батареї та пристрої, а також угоди фіксованої точки для підключення до їхніх мереж.

Слід звернути увагу на те, що відкриття фірмового магазину не вимагає великих капіталовкладень. Початок цього проекту потребує порівняно невеликих коштів. Враховуючи аналіз фінансово-господарської діяльності, видно, що підприємство є досить прибутковим у 2020-2022 роках, тому цей проект буде прийнятним.

Важливою перевагою даного проекту є швидке повернення інвестицій. Термін окупності інвестицій зазвичай становить від шести місяців до року. На нашу думку, торгова точка під торговою маркою «Ковбаски – Люкс» є дуже перспективною, якщо пропонує дійсно якісну м'ясну продукцію. Звертаємо вашу увагу на те, що багато людей, особливо в місті Бердичів, бажають купити якісну м'ясну продукцію за доступною ціною.

Друге важливе, на нашу думку, питання: який формат матиме наш міні-проект: стаціонарний чи мобільний? Існує два варіанти маркованої точки: стаціонарна і мобільна і т. д. До стаціонарних точок всі давно звикли, покупцям вони здаються «стабільними». Але вони повинні бути оформлені як малі архітектурні форми (МАФ). Дозвіл на розміщення МАФ можна отримати в місцевому муніципалітеті. Слід зазначити, що МАФ вимагає яскравого, нестандартного дизайну. Тому що ви помічаєте набагато більше, ніж просто наявність або відсутність коліс на фірмовому наконечнику. В даному випадку для ФОП «Калинюк М.Б.» використовуємо кольорову схему «вишневий з золотим перламутром».

На сьогоднішній день торговельне обладнання торгової марки «Ковбаски – Люкс» є одним з найприбутковіших завдяки постійно зростаючому попиту на продукцію цього типу та високій відвідуваності торговельного обладнання. Популярність торгової марки можна пояснити низьким порогом витрат входження на ринок і надзвичайно вигідними умовами для отримання стабільного прибутку. Слід зазначити, що правильна організація роботи

«Ковбаски – Люкс» та підбір якісного обладнання для вуличної торгівлі є факторами, які безпосередньо впливають на успіх проекту в цілому. Не забувайте, що обладнання для фірмової точки може чудово поєднуватися з іншими видами торгового обладнання, такими як: холодильники для магазинів і морозильні камери для зберігання м'ясних продуктів.

Загальні витрати на відкриття фірмової точки «Ковбаски – Люкс» подамо у табл. 3.7.

Таблиця 3.7

Кошторис витрат на відкриття фірмової точки «Ковбаски – Люкс»

Статті витрат	Капітальні витрати, грн.	Поточні витрати, грн.
– придбання МАФ з вивіскою “КОВБАСКИ – Люкс” (3х4);	260000	х
– оформлення торговельної точки;	25000	
– електронні ваги,	5500	
– морозильна камера;	20000	
– холодильне обладнання.	85000	
– витрати на оренду території;	х	60000
– витрати на електроенергію;		5500
– витрати на воду;		2000
– зарплата з нарахуванням;		42000
– матеріальні витрати для виробництва гарячої випічки;		95000
– інші витрати.		4000
Всього	395500	208500

Як бачимо з табл. 3.7, на відкриття фірмового магазину «Ковбаски – Люкс» в м. Бердичів та реалізацію даного проекту капітальні витрати складають 395,5 тис. грн., поточні – 208,5 тис. грн. Таким чином, загальна вартість організації проекту становить 604 тис. грн.

Розраховуємо грошовий потік, який знаходимо за формулою:

$$ГП = Д + А \quad (3.2)$$

де Д – дохід; А – амортизаційні відрахування.

$$ГП = 604000 + 64500 = 668500 \text{ грн.}$$

Звідси знаходимо теперішню вартість:

$$ТВ = \frac{ГП}{(1 + R)^n} \quad (3.3)$$

де ГП – грошовий потік за певний період, грн.; R – річна процентна ставка, %.

$$TB1 = \frac{668500}{(1+0,2)^1} = 557,1 \text{ тис. грн.}$$

$$TB2 = \frac{668500}{(1+0,2)^2} = 464,2 \text{ тис. грн.}$$

$$TB3 = \frac{668500}{(1+0,2)^3} = 375,6 \text{ тис. грн.}$$

$$TB4 = \frac{668500}{(1+0,2)^4} = 322,9 \text{ тис. грн.}$$

$$TB5 = \frac{668500}{(1+0,2)^5} = 267,4 \text{ тис. грн.}$$

$$\sum TB = 557,1 + 464,2 + 375,6 + 322,9 + 267,4 = 1987,2 \text{ тис. грн.}$$

Період окупності:

За перший рік окуповуватиметься 557,1 тис. грн. Тоді залишиться окупити за другий рік таку суму інвестицій:

$$604,0 - 557,1 = 46,9 \text{ тис. грн.}$$

Знаходимо, яку частину другого року необхідно затратити, щоб повністю окупити початкові інвестиції:

$$46,9 / 604,0 \times 12 = 1 \text{ міс.}$$

Отже, дисконтований період окупності становитиме – 1 рік 1 міс.

Чиста теперішня вартість розраховується за формулою:

$$ЧТВ = \sum TB - ПІ \quad (3.4)$$

де ТВ – теперішня вартість майбутніх грошових потоків; ПІ – початкові інвестиції, грн.

$$ЧТВ = 1987,2 - 604,0 = 1383,2 \text{ тис. грн.}$$

Тому відкриття філії під торговою маркою «Ковбаски – Люкс» є прийнятним, оскільки показник рентабельності становить 3,2, що є досить позитивним для реалізації даного проекту.

Під час реалізації цього проекту можуть виникнути внутрішні та зовнішні

ризиків. До зовнішніх загроз відносяться: поява нових конкурентів, які пропонують подібні послуги з реалізації м'ясної продукції; економічна та політична нестабільність в країні.

Внутрішні загрози можуть включати: несподіваний збій обладнання; рання доставка м'ясної продукції; відсутність працівника на роботі через хворобу.

Наступним етапом нашого дослідження є визначення економічної ефективності, різниці між річним приростом прибутку відносно функціонування даного проекту та витратами на його створення.

Розрахунок економічного ефекту від реалізації проекту (відкриття магазину під торговою маркою «Ковбаски – Люкс») наведено в табл. 3.8.

Таблиця 3.8

Розрахунок економічного ефекту від реалізації проекту
(відкриття фірмової точки «Ковбаски – Люкс»)

№ п/п	Економічні показники	Результат
1	Річний грошовий потік, грн.	668500
2	Термін окупності, років	1,1
3	Чиста теперішня вартість, тис.грн.	1383,2
4	Індекс прибутковості	3,2

Аналізуючи дані табл. 3.8 можна сказати, що пропозиція повинна бути реалізована, оскільки вона є вигідною та ефективною. Річний економічний ефект від відкриття торгової точки під ТМ «Ковбаски – Люкс» становитиме 668,5 тис. грн. а простий термін погашення становить 1,1 року.

Отже, щоб досягнути успіху фірмової точки «Ковбаски – Люкс» необхідно:

1. Дослідження ринку виробництва м'ясної продукції. Попит на подібну продукцію постійно зростає, і, звичайно, зростають ціни. Тому придбання сучасного обладнання для запуску такого виробництва має великий сенс. Крім того, надзвичайно висока конкуренція у виробництві та реалізації м'ясної продукції.

2. Обладнання для продажу м'ясної продукції. Для забезпечення належних продажів для цього виду аукціону потрібні сучасні холодильники та морозильні

камери з відмінними технічними характеристиками.

3. Приміщення для продажу м'ясної продукції. Для зручного розташування автоматичної лінії необхідно приміщення площею не менше 20 кв м²

4. Ринки збуту. Особливістю реалізації м'ясної продукції є її територіальна прив'язаність. Звертаємо увагу, що для збільшення прибутку та кількості клієнтів бажано розширювати асортимент продукції.

5. В даному проекті необхідно звернути увагу на техніко-економічні розрахунки реалізації м'ясної продукції. Слід детально розглянути вартість капіталу, оборотність даного виду діяльності, собівартість, накладні витрати, розрахунок рентабельності та відшкодування.

Резюмуючи вище описане сформуємо основні проектні заходи та ефект від їх здійснення на ФОП «Калинюк М.Б.» в табл. 3.9.

Таблиця 3.9

Оцінка ефективності проектних заходів щодо удосконалення стратегії управління ФОП «Калинюк М.Б.»

№ п/п	Назва проектного заходу	Плановий річний економічний ефект, грн.	Простий період окупності, роки
1	Створення нового продукту (шпікачки з сиром)	167107	5,0
2	Створення оновленого виду продукції (копчені ребра в томаті)	57793	4,8
3	Відкриття фірмової точки «КОВБАСКИ – Люкс»	668500	1,1

Таким чином, можна зробити висновок, що на створення нового продукту - плановий річний економічний ефект становитиме 167107 грн., період окупності складе 5 років. На створення оновленого виду продукції (копчені ребра в томаті) - плановий річний економічний ефект становитиме 57793 грн., період окупності складе 4,8 роки. На відкриття фірмової точки плановий річний економічний ефект становитиме 668500 грн., період окупності складе 1,1 роки. Отже, запропоновані заходи сприятимуть покращенню рівня стратегічного розвитку ФОП «Калинюк М.Б.».

Висновки до розділу 3

За результатами проведеного дослідження напрямів удосконалення стратегічного управління підприємницькою діяльністю підприємства можна зробити наступні висновки:

1. Визначено, що сьогодні перед керівниками вітчизняних підприємств гостро постає питання вибору оптимальної стратегії розвитку, реалізація якої дозволить отримати стійкі переваги в майбутньому. Однак, пов'язані з цим організаційні проблеми зазвичай стають перепорою на шляху реалізації концепції стратегічного управління. Саме тому удосконалення підходів до формування системи стратегічного управління стає одним з першочергових науково-практичних завдань, від вирішення якого залежать можливості подальшого розвитку національних виробників.

2. Обґрунтовано, що в умовах інноваційно-орієнтованої ринкової економіки перед ФОП «Калинюк М.Б.» постає проблема гнучкого оперативного реагування на нестабільність ринкового середовища, з одного боку, і формування довготривалої конкурентної політики та стратегії розвитку підприємства, з іншого. У зв'язку з цим особливого значення набувають теоретико-методологічні та практичні просування в області як самого стратегічного управління ФОП «Калинюк М.Б.», так і його системного забезпечення.

3. Узагальнено, що в умовах мінливості соціально-економічних процесів, проблеми сталого розвитку підприємства ФОП «Калинюк М.Б.» набувають значної актуальності. Стратегія сталого розвитку підприємства повинна враховувати вплив різних чинників як зовнішніх, так і внутрішніх, а ефективність роботи залежить від обґрунтованої стратегії його розвитку. Оскільки підприємство є відкритою системою, тобто такою, яка активно взаємодіє із зовнішнім середовищем, і є чутливою до будь-яких змін в ньому, головним завданням стратегічного управління стає забезпечення оптимального використання наявних ресурсів з метою досягнення цілей його функціонування.

4. Виявлено, що важливим аспектом дослідження стратегічного менеджменту є розробка та обґрунтування рекомендацій щодо вдосконалення операційної системи підприємства ФОП «Калинюк М.Б.». Такий підхід включає попереднє прогнозування та формалізацію екологічного впливу ФОП «Калинюк М.Б.», подальшу розробку частково оптимальних стратегій для споживача за допомогою методів «тонкого підходу», а також розробку часового ряду багатооптимальних компонентних стратегій, які враховують можливості та ризики зовнішнього середовища компанії.

5. Обґрунтовано, що однією з важливих складових удосконалення стратегії управління підприємством є вдосконалення асортименту підприємства і, перш за все, освоєння нових видів продукції. Здатність створювати нові продукти відрізняє ефективно діючі компанії від конкурентів і є ознакою маркетингово орієнтованих компаній. Перспективний асортимент, розроблений з урахуванням усіх необхідних аспектів і вимог, лише посилить конкурентні позиції виробника.

6. Визначено, що наступна пропозиція щодо вдосконалення управління ФОП «Калинюк М.Б.» передбачає випуск додаткового сорту копченої томатної продукції. Не можна не відзначити, що даний вид продукції також буде досить актуальним, оскільки в популярному асортименті політики немає такого різноманіття копченостей.

7. Доведено, що на створення нового продукту - плановий річний економічний ефект становитиме 167107 грн., період окупності складе 5 років. На створення оновленого виду продукції (копчені ребра в томаті) - плановий річний економічний ефект становитиме 57793 грн., період окупності складе 4,8 роки. На відкриття фірмової точки плановий річний економічний ефект становитиме 668500 грн., період окупності складе 1,1 роки. Отже, запропоновані заходи сприятимуть покращенню рівня стратегічного розвитку ФОП «Калинюк М.Б.».

ВИСНОВКИ

За результатами проведеного дослідження системи стратегічного управління підприємницькою діяльністю можна зробити наступні висновки:

1. Обґрунтовано, що основою моделі стратегічного управління є напрямок стратегічної дії, який трансформується в результат стратегічного управління за допомогою реалізації стратегічного процесу. При реалізації бізнес-стратегії необхідно включити всі структурні елементи, що входять до структури бізнесу, а саме: управління, персонал, виробництво, фінанси та інші. Передумовою реалізації цієї моделі є досягнення підприємством конкурентних переваг на ринку. Орієнтація компаній на вирішення завдань довгострокового зростання та сталого розвитку потребує використання моделей, методів та інструментів стратегічного управління.

2. Узагальнено, що діючу стратегію неможливо оцінити одним узагальненим показником, тому що вона генерує багато ракурсів діяльності підприємства. Оцінка діючої стратегії проводиться на основі отриманих результатів, відбитих у показниках ефективності й показниках діяльності підприємства. Ефективність стратегії – це оцінка досягнення цілей підприємства, а саме досягнення певного рівня конкурентоспроможності та фінансової незалежності.

3. Визначено категорію ефективності стратегії підприємства, зроблена класифікація існуючих методів її оцінки. Крім того, проведена оцінка ефективності стратегії підприємств на основі визначених критеріїв. Однак, можливість застосування цих критеріїв залежить від правильності побудови процесу: розробки стратегічних фінансових рішень, обґрунтування вибору виду стратегії, формування стратегічних цілей та розробки стратегічних цільових показників розвитку підприємств, формування портфелю стратегічних ініціатив.

4. Встановлено, що основною метою господарської діяльності ФОП «Калинюк М.Б.» є виробництво та реалізація м'ясних виробів (ковбасних

виробів), а також масла та твердих сирів. ФОП «Калинюк М.Б.» є фізичною особою з моменту державної реєстрації, підприємство також є комерційною організацією, основною метою діяльності якої є отримання прибутку.

5. Аналіз показав, що протягом аналізованого періоду зафіксовано збільшення обсягів господарської діяльності фірми. Отже, чистий дохід від реалізації продукції становив 19908,9 тис.грн., що на 2490,8 тис.грн., або на 14,30 % більше, ніж у 2020 р. Також, валовий прибуток підприємства збільшився у 2022 р. на 2858,3 тис.грн., або на 126,31 % та становив 5121,3 тис.грн. Досліджуване підприємство ФОП «Калинюк М.Б.» функціонує з прибутком, та встановлено, що обсяг чистого прибутку компанії становив 2824,2 тис.грн., що на 1637,3 тис.грн., або на 137,95 % більше, ніж у 2020 р.

6. Визначено, що основою формування системи стратегічного розвитку на ФОП «Калинюк М.Б.» є розробка маркетингової стратегії. Головною метою стратегічного розвитку ФОП «Калинюк М.Б.» є отримання прибутку. Як правило, основним джерелом прибутку досліджуваної компанії є дохід, який вона отримує від реалізації м'ясної продукції.

7. Обґрунтовано, що стратегія маркетингової діяльності ФОП «Калинюк М.Б.» спрямована на завоювання лідерських позицій на ринку м'ясної продукції та довіри споживачів. Для поточних стратегій компанії необхідно провести аналіз показників зовнішньої та внутрішньої ефективності стратегії. Зовнішня ефективність стратегії або результативність компанії характеризується ступенем досягнення поставлених довгострокових цілей. Виходячи з аналізу маркетингової діяльності ФОП «Калинюк М.Б.» можна відзначити, що на сьогодні роль маркетингової діяльності значно зросла і конкурентоспроможність м'ясної продукції підприємства на внутрішньому ринку є досить високою.

8. Узагальнено, що в умовах мінливості соціально-економічних процесів, проблеми сталого розвитку підприємства ФОП «Калинюк М.Б.» набувають значної актуальності. Стратегія сталого розвитку підприємства повинна враховувати вплив різних чинників як зовнішніх, так і внутрішніх, а

ефективність роботи залежить від обґрунтованої стратегії його розвитку. Оскільки підприємство є відкритою системою, тобто такою, яка активно взаємодіє із зовнішнім середовищем, і є чутливою до будь-яких змін в ньому, головним завданням стратегічного управління стає забезпечення оптимального використання наявних ресурсів з метою досягнення цілей його функціонування.

9. Обґрунтовано, що однією з важливих складових удосконалення стратегії управління підприємством є вдосконалення асортименту підприємства і, насамперед, освоєння нових видів продукції. Здатність створювати нові продукти відрізняє ефективно діючі компанії від конкурентів і є ознакою маркетингово орієнтованих компаній. Перспективний асортимент, розроблений з урахуванням усіх необхідних аспектів і вимог, лише посилить конкурентні позиції виробника.

10. Визначено, що наступна пропозиція щодо вдосконалення управління ФОП «Калинюк М.Б.» передбачає випуск додаткового сорту копченої томатної продукції. Не можна не відзначити, що даний вид продукції також буде досить актуальним, оскільки в популярному асортименті політики немає такого різноманіття копченостей.

11. Доведено, що на створення нового продукту - плановий річний економічний ефект становитиме 167107 грн., період окупності складе 5 років. На створення оновленого виду продукції (копчені ребра в томаті) - плановий річний економічний ефект становитиме 57793 грн., період окупності складе 4,8 роки. На відкриття фірмової точки плановий річний економічний ефект становитиме 668500 грн., період окупності складе 1,1 роки. Отже, запропоновані заходи сприятимуть покращенню рівня стратегічного розвитку ФОП «Калинюк М.Б.».