

**МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ  
НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ ХАРЧОВИХ ТЕХНОЛОГІЙ**

**Навчально-науковий інститут економіки і управління  
Кафедра маркетингу**

**«До захисту в ЕК»  
Директор інституту**

\_\_\_\_\_ **Шеремет О.О.**  
(підпис) (прізвище та ініціали)

«\_\_\_» \_\_\_\_\_ 2021 р.

**«До захисту допущено»  
Завідувач кафедри**

\_\_\_\_\_ **Петухова О.М.**  
(підпис) (прізвище та ініціали)

«\_\_\_» \_\_\_\_\_ 2021 р.

**КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА  
НА ЗДОБУТТЯ ОСВІТНЬОГО СТУПЕНЯ БАКАЛАВРА**

зі спеціальності 075 «Маркетинг»  
освітньо-професійної програми «Маркетинг»  
на тему: **«Визначення умов реалізації стратегії підприємства»**

Виконав: здобувач 5 курсу, групи ЗМА-5-3

\_\_\_\_\_ **Богачук Тетяна Миколаївна**  
(прізвище, ім'я та по батькові повністю) (підпис)

Керівник **Бєлова Тетяна Геннадіївна**  
(прізвище, ім'я та по батькові повністю) (підпис)

Рецензент \_\_\_\_\_  
(прізвище та ініціали) (підпис)

Засвідчую, що в цій  
кваліфікаційній  
роботі немає запозичень із праць  
інших авторів без відповідних  
посилань.

Здобувач \_\_\_\_\_  
(підпис)

Київ - 2021р.

# НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ ХАРЧОВИХ ТЕХНОЛОГІЙ

Навчально-науковий інститут економіки і управління  
Кафедра маркетингу  
Освітній ступінь бакалавр  
Спеціальність 075 «Маркетинг»  
Освітньо-професійна програма «Маркетинг»

## З А В Д А Н Н Я НА КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ ЗДОБУВАЧА

Богачук Тетяни Миколаївни

(прізвище, ім'я, по-батькові здобувача)

1. Тема роботи: Визначення умов реалізації стратегії підприємства керівник проекту (роботи) Белова Т.Г., к.е.н., доцент кафедри маркетингу

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

затверджені наказом вищого навчального закладу від 19.10.2020 р. № 843-КС

Строк подання здобувачем роботи 23.12.2020 року.

2. Вихідні дані до роботи: Закони України та законодавчі акти, прийняті Верховною Радою, постанови Кабінету Міністрів України з питань економічного розвитку; інструкції органів виконавчої влади; рекомендовані літературні джерела та методичні посібники, галузеві видання; бухгалтерська і статистична звітність підприємства.

Зміст пояснювальної записки (перелік питань, які потрібно розробити) Вступ. Розділ 1.

Методичні підходи щодо визначення умов реалізації стратегії підприємства. Розділ 2.

Дослідження умов реалізації стратегії ПрАТ «Концерн Хлібпром». Розділ 3. Розроблення пропозицій щодо реалізації стратегії підприємства в умовах змін оточуючого середовища.

Висновки. Список використаної літератури.

3. Перелік графічного матеріалу:

1) Основні показники діяльності ПрАТ «Концерн Хлібпром»

2) Визначення сильних та слабких сторін фірми

3) Визначення можливостей компанії

4) Визначення загроз компанії

5) Матриця можливостей

6) Матриця загроз

7) Матриця swot

8) Рекомендована стратегія «максі-міні» (використання сильних сторін для подолання зовнішніх загроз)

9) Запропонований захід – участь підприємства у проведенні міжнародного олімпійського дня у Львові

10) Очікувані результати від участі підприємства у проведенні міжнародного олімпійського дня у Львові

11) Вплив запропонованого маркетингового заходу на основні показники діяльності підприємства

5. Консультанти розділів проекту (роботи)

Розділ	Прізвище, ініціали та посада консультанта	Підпис, дата	
		завдання видав	завдання прийняв

6. Дата видачі завдання 19.10.2020 р.

### КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

№	Назва етапів виконання кваліфікаційної роботи	Строк виконання етапів роботи	Примітка
1.	Складання плану роботи, опрацювання літературних джерел.	20.10.2020 -30.10.2020	Виконано
2.	Обґрунтування актуальності теми, написання вступу	31.10.2020 -03.11.2020	Виконано
3.	Робота над розділом 1: «Методичні підходи щодо визначення умов реалізації стратегії підприємства»	04.11.2020 -19.11.2020	Виконано
4.	Робота над розділом 2: «Дослідження умов реалізації стратегії ПрАТ «Концерн Хлібпром»»	20.11.2020 -03.12.2020	Виконано
5.	Робота над розділом 3: «Розроблення пропозицій щодо реалізації стратегії підприємства в умовах змін оточуючого середовища»	04.12.2020 -20.12.2020	Виконано
6.	Висновки. Список використаної літератури	21.12.2020	Виконано
7.	Оформлення роботи	22.12.2020	Виконано

Здобувач \_\_\_\_\_ Богачук Т.М.  
(підпис) (прізвище та ініціали)

Керівник роботи \_\_\_\_\_ Бєлова Т. Г.  
(підпис) (прізвище та ініціали)

## АНОТАЦІЯ

У роботі розглядаються методичні підходи до визначення умов реалізації стратегії підприємства.

В роботі наведено маркетингова характеристика ПрАТ «Концерн Хлібпром», розглянутий асортимент продукції підприємства, ринки збуту, умови функціонування підприємства.

Виконано дослідження внутрішніх чинників впливу на умови формування та реалізації стратегії ПрАТ «Концерн Хлібпром». Проведено аналіз зовнішніх чинників впливу на умови формування та реалізації стратегії підприємства. Побудовано матриця загроз та можливостей.

Здійснено формування матриці SWOT та визначення стратегії. Виконано вибір стратегії ПрАТ «Концерн Хлібпром» та умов її реалізації.

Запропоновано маркетинговий захід, впровадження якого дозволить покращити позиції підприємства в умовах нестабільного оточуючого середовища. Виконані розрахунки очікуваних результатів від впровадження запропонованого заходу, а також визначено його вплив на основні показники діяльності ПрАТ «Концерн Хлібпром».

Робота викладена на 77 сторінках, містить 12 таблиць. Список літератури становить 53 найменування.

*Ключові слова:* оточуюче середовище, стратегія підприємства, SWOT – аналіз, сильні сторони, слабкі сторони, загрози, можливості, матриця загроз, матриця можливостей.

## ЗМІСТ

	Стор.
Вступ.....	7
Розділ 1. Методичні підходи щодо визначення умов реалізації стратегії підприємства.....	10
1.1. Сутність та визначення стратегії підприємства.....	10
1.2. Види стратегій та етапи їх формування.....	22
1.3. Маркетингові інструменти визначення умов реалізації стратегії підприємства.....	28
Розділ 2. Дослідження умов реалізації стратегії ПрАТ «Концерн Хлібпром».....	35
2.1. Маркетингова характеристика ПрАТ «Концерн Хлібпром».....	35
2.2. Дослідження чинників впливу на умови формування та реалізації стратегії підприємства.....	45
2.2.1. Дослідження внутрішніх чинників впливу.....	45
2.2.2. Дослідження зовнішніх чинників впливу.....	48
2.2.3. Формування матриці SWOT та визначення стратегії.....	57
Розділ 3. Розроблення пропозицій щодо реалізації стратегії підприємства в умовах змін оточуючого середовища.....	59
3.1. Вибір стратегії підприємства та умов її реалізації .....	59
3.2. Розрахунок економічної ефективності від впровадження маркетингового заходу – участь підприємства у проведенні Міжнародного Олімпійського дня у Львові.....	60
3.2.1. Маркетингове обґрунтування запропонованого заходу.....	60
3.2.2. Розроблення бюджету маркетингу.....	62
3.2.3. Визначення очікуваних результатів від впровадженого заходу.....	63
3.3. Вплив запропонованого заходу на результати роботи підприємства.....	66

Висновки.....	69
Список використаної літератури.....	72

## ВСТУП

*Актуальність теми.* В сучасних умовах господарювання особливої гостроти набуває необхідність виваженого перспективного підходу до розвитку підприємницької активності, посилення конкурентних позицій та орієнтації підприємств на задоволенні потреб споживачів, на отриманні запланованого рівня прибутку, досягненні постановлених цілей і реалізації своєї місії. Крім того, практичне розв'язання проблем, пов'язаних з необхідністю забезпечення існування підприємства не тільки сьогодні, але й у перспективі, залежить від ступеня освоєння методології і методів стратегічного управління.

Необхідність адаптації вітчизняних підприємств до складних умов реформування економіки зумовила активізацію інтересу до розробки стратегій компаній, оскільки без виявлення перспектив і передбачення майбутніх тенденцій розвитку практично неможлива і розробка тактичних заходів у складних ринкових умовах.

Для того, щоб правильно визначити стратегію, необхідно ретельно вивчити внутрішній стан підприємства та зовнішні фактори впливу. Лише чітко уявляючи становище свого підприємства на ринку, враховуючи особливості ринку, можна краще визначити стратегію, котра сприятиме досягненню поставленої мети і фінансових результатів.

З'ясування своїх сильних та слабких сторін, а також можливостей та загроз дозволить визначити відповідну стратегію та буде давати уявлення про майбутні дії. Реалізація стратегії дозволить покращити позиції підприємства в конкурентному середовищі.

Дослідженням проблеми реалізації стратегії підприємства на ринку відводиться провідне місце у працях таких вчених, як І. Ансофф, К. Боумен, Б. Карлоф, Е. Майер, Р. Манн, Г. Мінцберг, А.А.Томпсон, А. Дж. Стрікленд, Д. Хан, Х. Фольмут та ін. Значний внесок у дану проблематику зробили і вітчизняні вчені, зокрема І.А. Белобжецький, З.І. Галушка, В.Г.Герасимчук,

А.М. Кармінський, І.О. Бланк, Г.І. Кіндрацька, А.А. Мазаракі, В.Д.Немцов, М.С. Пушкар, В.В. Холод, З.Є. Шершньова, А.Ю. Юданов та ін. Аналіз багатьох публікацій показує, що науково-методичні підходи щодо формування стратегій і структуризація процесу їх розробки потребують оновлення і подальшого розвитку, як в науковому, так і в організаційно-практичному аспекті. Про це свідчить відсутність обґрунтування єдиної послідовності етапів процесу формування стратегії, принципів його здійснення, методичних рекомендацій, які б комплексно враховували різні характеристики підприємств.

*Метою кваліфікаційної роботи бакалавра є розроблення пропозицій щодо реалізації стратегії підприємства в умовах змін оточуючого середовища.*

Для досягнення поставленої мети були визначені та вирішені такі *основні завдання:*

- обґрунтовано методичні підходи щодо визначення умов реалізації стратегії підприємства;
- надано маркетингову характеристику ПрАТ «Концерн Хлібпром»;
- виконано дослідження внутрішніх чинників впливу на умови формування та реалізації стратегії підприємства;
- проведено аналіз зовнішніх чинників впливу на умови формування та реалізації стратегії підприємства;
- здійснено формування матриці SWOT та визначення стратегії;
- виконано вибір стратегії підприємства та умов її реалізації;
- запропоновано маркетинговий захід, впровадження якого буде сприяти покращенню діяльності підприємства в умовах зміни оточуючого середовища;
- розраховано очікувані результати від впровадження заходу;
- визначено вплив запропонованого заходу на показники роботи підприємства.

*Об'єктом дослідження є реалізація стратегії ПрАТ «Концерн*

Хлібпром».

*Предметом* дослідження є сукупність теоретичних, методичних та практичних підходів щодо покращення діяльності підприємства в умовах зміни оточуючого середовища.

*Методами* дослідження у бакалаврській роботі є кабінетні і польові.

*Структура і обсяг роботи.* Бакалаврська робота складається зі вступу, трьох розділів, висновків та списку використаної літератури. Загальний обсяг роботи становить 77 сторінок, включаючи 12 таблиць. Список використаної літератури складається з 53 найменувань.

# РОЗДІЛ 1

## МЕТОДИЧНІ ПІДХОДИ ЩОДО ВИЗНАЧЕННЯ УМОВ РЕАЛІЗАЦІЇ СТРАТЕГІЇ ПІДПРИЄМСТВА

### 1.1. Сутність та визначення стратегії підприємства

Стратегія підприємства – це процес формування генерального перспективного напрямку розвитку підприємства на основі визначення якісно нових цілей, узгодження внутрішніх можливостей підприємства з умовами зовнішнього середовища та розробка комплексу заходів, які забезпечують їх досягнення.

Поняття стратегії узятє з армійського лексикону, де воно означає «план дій в конкретній ситуації». Це поняття увійшло і до лексикону ділового управління: з'явилися терміни «стратегічне планування», «стратегічне управління», «стратегічний менеджмент», «стратегічне мислення».

У інших трактуваннях стратегія розглядається як план, маневр, позиція, погляд в майбутнє. Представляється, що все це можна розглядати як елементи стратегії. А найбільш узагальненим формулюванням може бути наступне: стратегія підприємства є узагальненою моделлю дій, необхідних для досягнення поставленої мети шляхом координації і розподілу ресурсів компаній. Її мета – добитися довгострокових конкурентних переваг, які забезпечать підприємству високу рентабельність. Стратегія підприємства – це ідеологія розвитку, якісної конкретизації у вигляді орієнтирів і станів підприємства, послідовності дій з їх досягнення в рамках сформованих цілей [47].

На сьогодні загальноприйнятого стандарту щодо змісту стратегії та її структури так і не існує, що ще раз підтверджує складність, багатоплановість і неоднозначність трактування даної категорії. Сучасні дослідники категорії «стратегія підприємства» в загальному її визначенні сходяться, хоча є деякі відмінності.

А. Дюпон Чандлер (1962 р.) під стратегією розуміє метод визначення довгострокових цілей компанії, програми дій і пріоритетних напрямків з використання ресурсів [48]. Головна відмінність даного підходу полягає в постановці довгострокових цілей без їх перегляду (за винятком суттєвих змін зовнішнього або внутрішнього середовища).

Гарвардська школа (1965 р.) під стратегією визначає метод встановлення конкурентних цілей компанії [15]. Підхід полягає в виділенні сегментів бізнесу, які підприємство буде здійснювати.

І. Ансофф (1965 р.) розглядає стратегію як метод визначення основних цілей для корпоративного, ділового та функціонального рівнів [1]. Стратегія є системою, що забезпечує компанії збалансованість і загальний напрямок росту.

М. Портер (1985 р.) вважає, що стратегія – це спосіб реагування компанії на зовнішні можливості і загрози, а також сильні і слабкі сторони. Головне завдання стратегії полягає в досягненні компанією конкурентних переваг в довгостроковій перспективі над конкурентами в кожному напрямку бізнесу [36].

Г. Мінцберг (1987 р.) під стратегією розуміє послідовну, узгоджену і інтегровану структуру управлінських рішень [25]. Головне в стратегії – складання планів, які є основним засобом для контролю ефективності досягнення стратегічних цілей.

Г. Хамел (1989 р.) вважає, що стратегія являє собою спосіб розвитку ключових конкурентних переваг компанії [51]. В основі конкурентоспроможності лежать унікальні можливості підприємства і внутрішні ресурси.

А. Томпсон, А. Дж. Стрікленд (1995 р.) визначають стратегію як набір дій і рішень, зроблених для досягнення встановлених показників діяльності [49].

Деякі українські вчені розглядають стратегію як комплекс довгострокових цілей і план найбільш ефективного розподілу ресурсів для їх

досягнення [20].

Л.Є.Довгань зазначає, що при визначенні стратегії застосовується комплексний підхід, згідно з яким стратегія – це не тільки засіб досягнення цілей і здійснення місії, а й програма функціонування підприємства у зовнішньому середовищі, взаємодії з конкурентами, задоволення клієнтів, реалізації інтересів власників і персоналу, зміцнення конкурентних позицій підприємства на ринку [13, с.22].

Ф.Ф. Бутинець вважає, що стратегія являє собою набір правил, необхідних для прийняття рішень, які підприємство використовує у своїй діяльності [6, с.256].

Незважаючи на різні підходи, всі наведені визначення не суперечать одне одному, а, навпаки, доповнюють, виявляючи основні принципи, методи і способи формування і реалізації стратегії, як технологію управління підприємством, що забезпечує його максимально ефективну діяльність і сталий розвиток в умовах постійно мінливого зовнішнього ділового середовища і внутрішньої організації підприємства. На сьогоднішній день економічною наукою розроблено багато варіантів стратегій поведінки підприємства на ринку. Однак не всі вони можуть успішно застосовуватись до діяльності конкретного господарюючого суб'єкта. Для обрання стратегії поведінки певного підприємства необхідно, перш за все, оцінити його сучасний стан та дослідити основні тенденції розвитку його зовнішнього оточення [30].

Розробка стратегії – це, по-перше, отримання певного уявлення про майбутній розвиток компаній; по-друге, активне використання підприємством сучасних методів управління, що забезпечують певну збалансованість і майбутні напрямки розвитку підприємства [47].

Сучасні стратегії ґрунтуються на активному обліку сьогочасних умов, в рамках яких працює визначене підприємство, усвідомленні завдань, які стоять перед ним, що сприяє виникненню найрізноманітніших проектів розвитку, які, у свою чергу, зумовлюють вибір такого варіанту стратегії

розвитку, який забезпечить стабільність підприємства та високі економічні результати. Стратегічна концепція розвитку підприємств повинна формуватися з урахуванням основних тенденцій державної економічної політики, яка реалізується. У практичному плані це зумовлює необхідність постійного коректування стратегічної парадигми розвитку підприємства у рамках схеми: ситуація в економіці – державна економічна політика – стратегія підприємства – ефективність реалізації [47].

Не можна розділити плани підприємства і держави, основоположні принципи їх політики. Всі спроби їх відокремлення один від одного можна розглядати як негативні. Підприємство, природно, має свої корпоративні інтереси, але вони не повинні протистояти економічним інтересам держави. Зміцнення становища підприємства на внутрішньому і зовнішньому ринках відповідає інтересам як його самого, так і держави [47].

До характерних ознак стратегії діяльності підприємства слід віднести такі:

1. Процес розробки стратегії не закінчується певною дією – розробляється лише загальний напрямок дій.

2. Стратегія дозволяє сконцентрувати увагу на основних проблемах.

3. Необхідність у стратегії відпадає, як тільки реальний хід справ виводить підприємство на бажані позиції.

4. При складанні стратегії використовують узагальнену, неповну, неточну інформацію.

5. Стратегія – це засіб для досягнення цілей підприємства.

6. На різних рівнях організації стратегія та орієнтири підприємства можуть взаємозамінюватись: те, що на вищих рівнях є стратегією, для нижчих рівнів є орієнтиром [30].

Варто зауважити, що успішне досягнення стратегічних цілей підприємства забезпечується за умов чіткої координації діяльності всіх його структурних підрозділів у системі стратегічного управління та ефективного використання можливостей підприємства. У зв'язку із цим набуває

важливого значення питання систематизації сукупності стратегій, які можуть використовуватись на підприємстві [30].

В сучасній науковій літературі існує значна кількість варіантів класифікації стратегій підприємства. Розмаїтість стратегій, що використовуються в управлінні підприємством, ускладнює їх систематизацію, а багатоплановий характер діяльності підприємств зумовлює множинність ознак класифікації. Протягом останніх років найчастіше використовується підхід, заснований на використанні незначної кількості класифікаційних ознак стратегій.

Як відмічає В.Г. Герасимчук, суттєвими класифікаційними ознаками стратегій є: рівень прийняття рішень; базова концепція досягнення конкурентних переваг; відносна вила галузевої позиції підприємства; ступінь «агресивності» поведінки підприємства на ринку та в умовах конкурентної боротьби; стадія життєвого циклу галузі [8, с.23].

На думку І.О. Бланка, до найбільш суттєвих однак класифікації стратегій можна віднести: характер дій, рівень ієрархії управління на підприємстві, напрям розвитку та зростання, напрямки діяльності, галузеву позицію, базову концепцію досягнення конкурентних переваг, функціональні сфери діяльності [4, с.27].

Слід зазначити, що до загальних стратегій за напрямком розвитку і зростання належать базові стратегії розвитку і зростання підприємства. До базових стратегічних альтернатив М.Х. Мескон, М. Альберт і Ф. Хедоури відносять такі види стратегій: зростання, обмеженого зростання, скорочення і сполучення, базових альтернатив [24, с.56].

Також в якості базових стратегій виділяють стратегію виживання, стратегію стабілізації, стратегію зростання, які, на думку деяких вчених, залежать від стадії життєвого циклу підприємства. Щодо загальних стратегій, то найбільш точною ознакою виділення їх видів є умови господарювання підприємств, тобто життєвий цикл галузі, технологій, тенденції розвитку економіки, стан економічних показників діяльності підприємства. На кожній

стадії розвитку підприємство має певні параметри, які характеризують умови його функціонування: поточний стан та перспективи [30].

На сьогодні потреба формування стратегії є важливим складником успішного функціонування будь-якого підприємства – незалежно від розміру, організаційно-правової форми та виду діяльності.

Ринкова економіка формує нові вимоги до підприємства [30]. Вони обумовлюються не тільки наявністю конкуренції та високими вимогами до якості товарів та послуг, але й необхідністю гнучко реагувати на зміни ринкової ситуації, яка не завжди сприяє процвітанню підприємства. Успішна організація – це єдиний організм, і стратегія є сполучною ланкою цього апарату. Аналіз багатьох публікацій показує, що науково-методичні підходи щодо формування стратегій і структуризації процесу їх розробки потребують оновлення і подальшого розвитку, як в науковому, так і в організаційно-практичному аспекті [30]. Про це свідчить відсутність обґрунтування єдиної послідовності етапів процесу формування стратегії, принципів його здійснення, методичних рекомендацій, які б комплексно враховували різні характеристики підприємств.

Для розробки ефективної стратегії господарювання підприємства необхідно враховувати зовнішні фактори (наприклад, наявність стратегічно важливої інформації про зовнішнє оточення, знання кон'юнктури ринку, конкурентних переваг інших фірм, ефективності маркетингових заходів тощо) та внутрішні фактори (наявності відповідних знань, умінь та навичок у персоналі підприємства, професіоналізм топ-менеджерів компанії, прогнозування змін і т. ін.) [30].

При виборі найбільш прийнятної форми стратегії підприємства слід враховувати наступні фактори:

- вплив факторів зовнішнього оточення на підприємство;
- сильні і слабкі сторони підприємства;
- стадія життєвого циклу підприємства;
- напрямки діяльності;

- базова концепція досягнення конкурентних переваг і галузева позиція.

Розробку стратегії підприємства слід проводити, базуючись на таких принципах [14]:

1. Орієнтація на довгострокові глобальні цілі підприємства як господарюючого суб'єкта та економічні інтереси його власників.

2. Багатоваріантність можливих напрямків розвитку, що зумовлюється динамічністю зовнішнього оточення підприємства.

3. Безперервність розробки стратегії, постійна адаптація до виникаючих змін як у зовнішньому, так і у внутрішньому оточенні підприємства.

Процес формування і розробки стратегії складається з таких етапів, як визначення місії і цілей підприємства; вивчення стану зовнішнього середовища; визначення конкурентних переваг підприємства; формування системи стратегічних рішень, розробка стратегічних альтернатив; впровадження системи заходів, спрямованих на реалізацію обраного варіанту стратегії [30].

Стратегічний вибір повинен ґрунтуватися на концепції розвитку організації, а формулювання стратегії має бути однозначним, чітким, зрозумілим, оскільки обрана стратегія надовго обмежує свободу дій керівництва і обумовлює всі ухвалені ним рішення. Для цього попередньо ретельно досліджують та оцінюють всі альтернативи, взявши до уваги різноманітні чинники. Це і вид бізнесу, особливості галузі, в якій працює підприємство, стан зовнішнього середовища; це і характер цілей підприємства та рівень ризику. Особливу увагу слід звернути на такий чинник, як внутрішнє середовище підприємства, що проявляється через його сильні та слабкі сторони. Так сильні сторони підприємства сприяють успішному розвитку, використання нових можливостей, досягнення цілей. Тоді як слабкі сторони завжди вимагають постійної уваги з боку керівництва

при виборі стратегії та її реалізації, щоб уникнути потенційних загроз і успішно конкурувати на ринку [30].

Ще одним важливим фактором, що впливає на вибір стратегії, є фактор часу. Адже, навіть найкраща стратегія, нова технологія чи новий продукт не зможуть забезпечити успіху, якщо вони не з'являться на ринку вчасно. Оскільки на вибір стратегії впливає безліч факторів, це зумовлює необхідність мати декілька стратегічних альтернатив. Як правило, підприємству доводиться обирати стратегію з кількох можливих варіантів. Наприклад, намагаючись збільшити свою частку на ринку, воно повинно знизити ціни на продукцію, продавати її через якнайбільшу кількість магазинів, представити на ринок нові її моделі, створити завдяки рекламі привабливий її образ тощо [30].

Кожен шлях відкриває різні можливості: цінова політика є доступною і гнучкою, але її легко копіюють конкуренти, а заснована на новій технології стратегія копіюється важко, зате вимагає великих витрат і є менш гнучкою.

Різноманітні стратегії, які використовують у своїй діяльності підприємства, є модифікаціями кількох базових стратегій, кожна з яких ефективна за певних умов, стану внутрішнього і зовнішнього середовища.

Формування стратегії підприємства представляє комплексну систему управління, яка заснована на прогнозуванні зовнішнього навколишнього середовища і вироблення методів адаптації підприємства до її змін. При розробці стратегії необхідно детально аналізувати зовнішню ділову середу та її напрямки розвитку (стратегічні фактори). Метою аналізу стратегічних факторів зовнішнього ділового середовища є виявлення потенційних загроз і можливостей, а також сильних і слабких сторін підприємства для формування і вибору стратегій. Перспективи подальших досліджень стосуються розробки стратегічних альтернатив та прийняття управлінських рішень в умовах змінного зовнішнього середовища [30].

Принципами розробки стратегії є:

1. Орієнтація на довгострокові глобальні цілі підприємства як господарської системи та економічні інтереси його власників.

2. Багатоваріантність можливих напрямків розвитку, яка обумовлена динамічністю зовнішнього середовища підприємства.

3. Безперервність розробки стратегії, постійна адаптація до змін, що відбуваються у внутрішньому та зовнішньому середовищі.

4. Комплексність розробки стратегії, узгодженість стратегічних рішень за окремими напрямками діяльності підприємства, видами ресурсів, функціями тощо.

Доцільно розглянути чинники, які впливають на процес реалізації стратегії.

Залежно від сили впливу чинників кожного середовища, одне з них є домінуючим над іншим і впливає на його функціонування. Таким чином, ефективність управління значною мірою залежить від впливу факторів внутрішнього та зовнішнього середовища, які взаємодіють між собою [38].

Факторний аналіз впливу на процес формування стратегії доцільно проводити з двох точок зору:

- по-перше, це вплив зовнішнього середовища, до якого можна віднести макро і мікро оточення підприємства;

- по друге, це внутрішнє середовище, тобто чинники самого підприємства, що складається із процесів забезпечення діяльності та управління [38].

Вивченню впливу зовнішнього середовища належить низка робіт, в яких воно розглядається як складна багаторівнева структура елементів, які знаходяться за межами підприємства та різним чином впливають на його діяльність. Дослідження доводять, що під зовнішнім середовищем підприємства слід розуміти сукупність елементів, що оточують його та спричиняють на діяльність суттєвий вплив. Аналіз зовнішнього середовища організації передбачає аналіз її мікрооточення (безпосереднього оточення) та макрооточення (опосередкованого оточення) [38].

В окремих літературних джерелах зовнішнє середовище поділяють на фактори загального оточення (чинники опосередкованого впливу) та оперативне середовище (чинники прямого впливу). Проте для дослідження факторів впливу зовнішнього середовища потрібно використовувати методику, яка дозволить урахувати наявні проблеми галузі державного, економічного технологічного та інноваційного характеру та багатогранність діяльності підприємств [38].

Вплив факторів зовнішнього середовища макrorівня доцільно проводити за групами: постачальники, споживачі, формування попиту. Виділені напрями є універсальними для всіх підприємств.

Другою, не менш важливою групою факторів впливу на процес формування стратегії, є внутрішня ефективність, яка визначається детермінантами внутрішнього середовища [38].

Внутрішнє середовище підприємства являє собою сукупність внутрішніх факторів, які безпосередньо впливають на функціонування підприємства. Розглядаються п'ять основних груп чинників внутрішнього середовища, які відповідають основним напрямам системи управління. Таке формування чинників беззаперечно є змістовним, доцільним та дозволить в подальшому проводити оцінювання за впливом факторів [38].

Формування факторів доцільно проводити із урахуванням існуючих результатів досліджень та урахування актуальних напрямів, серед яких доречно відзначити наступні: економічний стан, організаційну структуру підприємства, технічні потужності, інноваційну складову та еко-деструктивний вплив на навколишнє природне середовище.

До фактори зовнішнього макросередовища варто віднести наступні групи: технологічна, економічна, географічна, екологічна, соціальна та фактор державної політики [38].

На сучасному етапі серед низки факторів, які впливають на реалізацію стратегії, одне з ключових місць належить державній політиці у даній галузі, оскільки масштабне реформування, модернізація та переоснащення галузей

неможливе без потужної підтримки з боку уряду держави. Державне регулювання діяльності підприємства базується на таких основних засобах впливу на функціонування, як: законодавчі акти, прогнози розвитку національної економіки, цільові комплексні програми, державні інвестиції, бюджетні дотації, субсидії, податки й податкові пільги, державні кредити, соціально-економічні нормативи, галузеві загальнодержавні [38].

Зовнішніми факторами, стан яких можна охарактеризувати як наслідки невдалого державного регулювання даною галузі, є науково-технічний, економічний, географічний, екологічний та соціальний [38].

Науково-технічний фактор впливу зовнішнього середовища на ефективність реалізації стратегії характеризується, перш за все, існуючим науковим потенціалом для даної галузі, що беззаперечно позитивно впливає на розвиток галузі, створення інноваційних вітчизняних технологій. Однак постійне недофінансування як фундаментальних, так і прикладних досліджень, призвели до їх невідповідності вимогам часу. Тому перегляд державної політики у сфері науки та інноваційного розвитку з метою сприяння підвищенню якісних характеристик вітчизняного наукового потенціалу до рівня стандартів розвинених країн може стати запорукою утвердження самодостатності української економіки і сприятиме її виходу на абсолютно новий якісний рівень [38].

Економічний фактор характеризується високим темпами інфляції та низкою платоспроможністю населення за отримані комунальні послуги, що спричиняє негативний вплив на стан фінансової стабільності підприємств.

Вплив економічних факторів дає змогу спрогнозувати розвиток галузі, своєчасно зреагувати на рівень інфляції, рівень безробіття, тобто мінімізувати негативний вплив зовнішнього середовища за даним напрямом.

Вплив географічного чинника має вираження у рівні ефективного використання розташування підприємства, розвиненості та доступності до транспортних шляхів, забезпеченості та доступності до первинних енергетичних ресурсів, кліматичними умовами, наявності природної

монополії на діяльність. Вплив географічного фактору на реалізацію стратегії має відображення у пристосуванні підприємства до свого географічного розміщення та у використанні існуючих переваг, що створює фактор [38].

У сучасних умовах функціонування підприємства обмеженість природних ресурсів, вичерпні можливості навколишнього середовища є лімітуючими факторами ефективності його діяльності. Адже значною мірою еко-деструктивний вплив позначається на трудових та природних ресурсах, змінюючи потенціал для підвищення ефективності управління підприємством. Вплив екологічного фактора на реалізацію стратегії проявляється при:

- 1) використанні природних ресурсів для виробничих цілей;
- 2) забрудненні навколишнього середовища внаслідок здійснення виробничої діяльності підприємства;
- 3) погіршенні якості природних ресурсів внаслідок забруднення довкілля [38].

Використання природних ресурсів на виробничі цілі призводить до утворення та накопичення відходів виробництва, зменшення кількості природних ресурсів, зміни їх якісних характеристик. Крім того, забруднення навколишнього середовища зменшує його асиміляційні характеристики. Зміна кількісного та якісного стану природних ресурсів призводить до погіршення діяльності підприємства.

Соціальний фактор формується у межах конкретного суспільства та відображає особливості поведінки та поглядів, що опосередковано впливає на процес прийняття управлінських рішень, характеризує структуру населення за віковими ознаками, рівнем соціальної забезпеченості та освіти, споживчим перевагами. До них доцільно віднести: рівень освіти, соціальна забезпеченість із розрахунку співвідношення середня заробітна плата/прожитковий мінімум та рівень криміналізації суспільства. Аналіз зазначених напрямів дозволить враховувати вплив зовнішнього середовища за соціальним напрямом на реалізацію стратегії підприємства [38].

## 1.2. Види стратегій та етапи їх формування

У теорії менеджменту важливим поняттям є поняття базової стратегії підприємства. Базова стратегія підприємства є складним багаторівневим утворенням, у якому стратегія нижчого рівня підтримує і доповнює стратегію вищого, а реалізація кожної з них забезпечує досягнення загальних цілей [10].

Класифікація базових стратегій підприємства наведена в табл. 1.1.

Таблиця 1.1

### Класифікація базових стратегій підприємства

Види стратегій	Основні напрями реалізації
Корпоративна (портфельна) стратегія	<ul style="list-style-type: none"><li>- встановлення інвестиційних пріоритетів і спрямування корпоративних ресурсів у найпривабливіші сфери діяльності;</li><li>- посилення конкурентних позицій у кожному виді бізнесу;</li><li>- створення та управління господарським портфелем структурних підрозділів (зміцнення ділових позицій).</li></ul>
Ділова стратегія	<ul style="list-style-type: none"><li>- розробка заходів, підходів до формування конкурентних переваг;</li><li>- об'єднання стратегічних дій основних функціональних підрозділів.</li></ul>
Функціональна стратегія	<ul style="list-style-type: none"><li>- дії щодо підтримання ділової стратегії, досягнення цілей підрозділу.</li></ul>
Операційна стратегія	<ul style="list-style-type: none"><li>- вирішення проблем, пов'язаних із досягненням цілей підрозділу;</li><li>- способи вирішення стратегічно важливих оперативних завдань (закупівля, управління запасами, ремонт, транспортування, реклама).</li></ul>

Корпоративна стратегія є загальним планом управління для диверсифікованого підприємства. Корпоративна стратегія розповсюджується на всю компанію, охоплюючи всі напрями її діяльності. Вона складається з дій, що виконуються для затвердження своїх позицій у різних галузях промисловості, і підходів, які використовуються для управління справами підприємства. Корпоративна стратегія ґрунтується на тому, як диверсифікована компанія затверджує свої ділові принципи в різних галузях, а також в діях і підходах, направлених на поліпшення діяльності груп підприємств, в які диверсифікувалася компанія [47].

Розробка корпоративної стратегії для диверсифікованого підприємства передбачає чотири види дій:

- Дії по досягненню диверсифікації. Перша проблема диверсифікації – це проблема визначення сфери діяльності, зокрема, в яких галузях промисловості діятиме компанія з відкриттям нового підприємства або придбанням того, що існує (стійкого лідера, знов створеного підприємства, проблемного підприємства, але з хорошими потенційними можливостями). Цей аспект корпоративної стратегії визначає, чи буде диверсифікація обмежуватися декількома галузями промисловості або розповсюдиться на багато, що і визначатиме позицію підприємства в кожній з цільових галузей [47].

- Кроки по поліпшенню загальних показників роботи в тих галузях, де вже діє підприємство. У міру затвердження позиції підприємства у вибраних галузях корпоративна стратегія концентрується на шляхах покращення роботи у всіх сферах діяльності підприємства. Рішення повинні бути ухвалені відносно посилення конкурентних позицій в довгостроковій перспективі і прибутковості підприємств, в які вкладені кошти [47].

Материнські підприємства можуть допомогти дочірнім бути успішнішими, фінансуючи додаткові потужності і заходи щодо підвищення ефективності виробництва, надаючи бракуючі управлінські технології і ноу-хау, купуючи іншу компанію, що діє в тій же галузі, і об'єднуючи два напрями в один, ефективніший, і/або придбаючи компанію, яка вже має сильні позиції на ринку.

Загальний план управління компанією звичайно включає орієнтацію на стратегію швидкого зростання більшості найперспективніших підприємств, забезпечення нормального функціонування основних сфер діяльності проведенням заходів щодо підтримки і відновлення ділової активності на низькоприбуткових, але перспективних напрямках, відмова від непривабливих або невідповідних довгостроковим планам корпорації сфер бізнесу [47].

- Визначення шляхів отримання синергетичного ефекту серед споріднених господарських підрозділів і перетворення його на конкурентну перевагу. Розширюючи свою діяльність в бізнес зісхожими технологіями, аналогічним характером роботи і каналами збуту, з тими ж покупцями або іншими схожими умовами, компанія досягає переваги перед підприємствами, що перемикаються на абсолютно нову для них діяльність в неспоріднених галузях [47].

При спорідненій диверсифікації компанія має можливість здійснювати передачу навиків, досвіду, спільно використовувати потужності, тим самим знижуючи загальні витрати, підвищуючи конкурентоспроможність деяких виробів підприємства, покращуючи можливості певних підрозділів, які можуть забезпечити конкурентну перевагу. Чим сильніше зв'язок між різними напрямками діяльності підприємства, тим більше можливості для спільних зусиль і досягнення конкурентних переваг. Звичайно, зв'язану диверсифікацію привабливим роблять спільні зусилля, що дозволяє досягти результатів роботи (синергетичної стратегічної відповідності серед споріднених господарських підрозділів), які недосяжні при незалежній роботі кожного підрозділу [47].

- Створення інвестиційних пріоритетів і перелив ресурсів корпорації в найбільш перспективні області. Різні сфери діяльності диверсифікованого підприємства відрізняються один від одного з погляду інвестування додаткових коштів. Керівнику підприємства необхідно ранжувати інвестування в різні сфери діяльності для розподілу коштів в найбільш перспективні напрями. Корпоративна стратегія може включати найрізноманітніші господарські підрозділи, наприклад, які постійно мають низький прибуток або які знаходяться в непривабливих галузях. Обмеження свободи на інвестування в непродуктивне виробництво дозволяє передислокувати кошти в найперспективніші господарські підрозділи або виділити їх на придбання нових, привабливих зі всіх точок зору компаній [47].

Корпоративна стратегія створюється керівниками вищої ланки. Вони несуть головну відповідальність за аналіз повідомлень і рекомендацій, що поступають від керівників нижчої ланки управління. Керівники ключових виробництв також можуть брати участь в розробці стратегії підприємства, особливо якщо це стосується очолюваного ними виробництва [47].

Ділова стратегія концентрується на діях і підходах, пов'язаних управлінням, направлених на забезпечення успішної діяльності в одній специфічній сфері бізнесу. Суть ділової стратегії полягає в тому, щоб показати, як завоювати сильні довгострокові конкурентні позиції.

Ділова стратегія націлена на встановлення і зміцнення довгострокової конкурентоздатної позиції підприємства на ринку. Для досягнення цієї мети ділова стратегія розробляється за наступними основними напрямками:

- Реагування на зміни, що відбуваються в даній галузі, економіці в цілому, політиці і в інших значущих сферах.
- Розробка конкурентоздатних заходів і дій, ринкових підходів, які можуть дати суттєву перевагу перед конкурентами.
- Об'єднання стратегічних ініціатив функціональних відділів.
- Вирішення конкретних стратегічних проблем, актуальних в даний момент [47].

Ділова стратегія включає будь-які кроки і заходи, які керівництво визнає доцільним зробити, враховуючи конкуренцію, економічні і ринкові чинники, демографію і запити покупців, нові законопроекти і правові вимоги, а також інші важливі зовнішні чинники [47].

Значні зміни зовнішніх умов вимагають зміни і стратегії. Наскільки швидко компанія реагує на зовнішні зміни, залежить від того, на якій стадії розвитку подій керівництво підприємства може оцінити їх вплив на роботу підприємства і скільки часу піде на розробку стратегії реагування. Звичайно, деякі зовнішні зміни вимагають незначних у відповідь заходів або зовсім не вимагають їх, тоді як в інших випадках необхідно істотно переглядати

стратегію. Іноді зміни зовнішніх чинників сильно ускладнюють розробку правильної стратегії.

Ділова стратегія є сильною, якщо досягається відчутне і стабільна конкурентна перевага, і слабкою, якщо приводить до ослаблення конкурентних позицій. Різниця між сильною і слабкою діловою стратегією полягає в умінні розробляти заходи і підходи, здатні забезпечити солідну конкурентну перевагу. Володіючи такою перевагою, компанія може розраховувати на вищий рівень прибутковості, ніж в середньому по галузі, і на свій успіх. Без такої переваги компанія ризикує програти сильнішим конкурентам і залишитися на другорядних позиціях [47].

Розробка ділової стратегії, що дає міцну конкурентну перевагу, має три грані: 1) рішення питання про те, де підприємство має найбільші шанси виграти конкурентну боротьбу; 2) розробка таких характеристик запропонованої продукції, які здатні привернути увагу покупця і виділити компанію з середовища інших конкурентів; 3) нейтралізація конкурентних заходів супротивників [47].

Функціональна стратегія відноситься до плану управління поточною і основною діяльністю підрозділу (НДДКР, виробництво, маркетинг, обслуговування клієнтів, розподіл, фінанси, кадри і т. д.). Корпорації необхідно мати стільки функціональних стратегій, скільки у неї основних напрямів діяльності. Термін «функціональна стратегія» відноситься до управлінського плану дій окремого підрозділу або ключового функціонального напрямку усередині певної сфери бізнесу. Стратегія маркетингу підприємства, наприклад, може бути управлінським планом з захоплення частини ринку в якому-небудь виді діяльності. Корпорація потребує такої стратегії для кожної основної виробничої одиниці або частини бізнесу: НДДКР, виробництво, маркетинг, обслуговування клієнтів, розподіл, фінанси, кадри і т.д. [47].

Функціональна стратегія, хоч і є вузкою в порівнянні з діловою стратегією, конкретизує окремі деталі в загальному плані розвитку

підприємства за рахунок визначення підходів, необхідних дій і практичних кроків по забезпеченню управління окремими підрозділами або функціями бізнесу. Роль функціональної стратегії полягає в підтримці загальної ділової стратегії і конкурентоспроможності підприємства. Окрім цього, значення функціональної стратегії полягає в створенні управлінських орієнтирів для досягнення наміченої функціональної мети підприємств. Таким чином, функціональна стратегія на виробництві є планом виробництва, що містить необхідні заходи для підтримки ділової стратегії і досягнення виробничої мети і місії підприємства [47].

Головна відповідальність за формування функціональної стратегії звичайно покладається на керівників підрозділів. При виконанні стратегії керівник підрозділу працює в тісному контакті зі своїми заступниками і часто обговорює основні питання зголовами інших підрозділів.

Якщо керівники функціональних напрямів проводять свою стратегію незалежно один від одного або від керівника господарського підрозділу, це дозволяє провести в життя незкоординовані або конфліктні стратегії. Скоординовані і взаємодоповнюючі стратегії необхідні для успішної реалізації ділової стратегії.

Простіше кажучи, маркетингова стратегія, виробнича стратегія, фінансова стратегія і стратегія роботи з персоналом повинні бути взаємопов'язаними, а не дбати тільки про свої достатньо вузькі цілі [47].

Операційна стратегія відноситься до ще конкретніших стратегічних ініціатив і підходів в керівництві ключовими оперативними одиницями (заводами, відділами продажів, центрами розподілу) при вирішенні щоденних оперативних задач, що мають стратегічну важливість (рекламні кампанії, закупівля сировини, управління запасами, профілактичний ремонт, транспортування) [47].

Операційні стратегії визначають, як управляти ключовими організаційними ланками (заводами, відділами продажів, центрами розподілу), а також як забезпечити виконання стратегічно важливих

оперативних завдань (покупка матеріалів, управління запасами, ремонт, транспортування, рекламні кампанії).

Операційні стратегії, не зважаючи на менший масштаб у порівнянні зі стратегіями вищого рівня, доповнюють і завершують загальний бізнес-план роботи підприємства. Головна відповідальність за розробку операційних стратегій лягає на керівників середньої ланки, пропозиції яких повинні бути розглянуті і прийняті вищим керівництвом. Попри на те, що операційна стратегія є основою піраміди розробки стратегії корпорації, її важливість не повинна бути применшена [47].

Не можна недооцінювати важливість стратегічних дій, що приймаються на тому або іншому управлінському рівні. Менеджери середньої ланки управління – складова частина команди по розробці стратегії корпорації. Тому багато виробничих ланок мають стратегічно важливі для всієї корпорації завдання: необхідно мати стратегічні плани на місцях, щоб досягти мети всього підприємства [47].

Критеріями потенційно ефективною стратегії є: ментальна правильність вибраної чи розроблюваної стратегії; ситуаційність; унікальність; здатність перетворювати зміни зовнішнього оточення організації в її стратегічні і тактичні конкурентні переваги; гнучка адекватність (власні стратегічні зміни повинні бути адекватні змінам зовнішнім).

### **1.3. Маркетингові інструменти визначення умов реалізації стратегії підприємства**

Кожна організація – це відкрита система, яка перебуває у постійній взаємодії із зовнішнім середовищем. Зовнішнє середовище – сукупність господарських суб'єктів, економічних, суспільних і природних умов, національних та міждержавних інституційних структур та інших зовнішніх щодо підприємства умов і чинників. Залежно від характеру впливу зовнішнє середовище поділяють на середовище прямої (мікросередовище) та непрямой

(макросередовище) дії. Зовнішнє середовище є складним, мінливим, взаємозалежним і, як правило, невизначеним.

Його складність зумовлена великою кількістю факторів, на які організація мусить реагувати, а також рівнем варіативності кожного з них. Чим більше факторів впливає на діяльність організації, тим складніше їй спрогнозувати зміни у зовнішньому середовищі та досягати своїх цілей.

Мінливість – це швидкість зміни оточення організації. В одних організаціях зовнішнє середовище дуже швидко змінюється (комп'ютерні технології, електронна, хімічна, фармацевтична промисловість, біотехнології), а в інших воно менш рухливе (у підприємств харчової, деревообробної промисловості тощо).

Взаємозалежність факторів (зміна одного фактора спричиняє зміни інших) теж враховується при аналізі. Наприклад, зростання цін на енергоносії зумовлює стрибок цін на всі види продукції, а особливо на ті, у собівартості яких енерговитрати займають велику частку. Це може призвести до ослаблення конкурентних позицій фірм, які виготовляють дану продукцію. Водночас таке становище змушує виробників шукати та розробляти енергозберігаючі технології.

Невизначеність – необмежена кількість інформації про зовнішнє середовище і ймовірність її недостовірності. Організації, прагнучи знизити рівень невизначеності зовнішнього середовища, можуть застосовувати дві стратегії – пристосуватись до змін або впливати на середовище з метою зробити його сприятливішим для свого функціонування. Перша стратегія реалізується через створення гнучких організаційних структур із високим рівнем децентралізації влади. Керівники таких організацій повинні вміло використовувати сучасний інструментарій для прогнозування змін, володіти ринковою інтуїцією.

Друга стратегія, як правило, доступна лише великим фірмам або таким, які об'єднуються з метою розширення своїх можливостей. Для впливу на зовнішнє середовище вони можуть використовувати потужну рекламу та

засоби PR, політичну діяльність для лобіювання своїх інтересів, входження у торговельні асоціації.

Динамічність зовнішнього середовища, його видозмінюваність, відсутність необхідного обсягу достовірної інформації перешкоджають урахуванню всіх можливих наслідків впливу на діяльність підприємства. Зважаючи на це, керівники підприємств мають обмежувати спектр зовнішніх чинників, віддавати перевагу тим, які найістотніше впливають на результати діяльності. Досягненню цієї мети сприяє, зокрема, аналіз мікросередовища підприємства і виділення тих його суб'єктів, чий вплив на нього є відчутним.

Сутність аналізу стану зовнішнього середовища й діяльності підприємства полягає в систематичному вивченні й оцінці контрольованих і неконтрольованих факторів стосовно до підприємства. Мета полягає у виявленні сильних і слабких сторін самого підприємства, а також можливостей виникнення ризиків, пов'язаних з його зовнішнім середовищем. Аналіз зовнішнього середовища являє собою процес, за допомогою якого розробники стратегічного плану контролюють зовнішні стосовно організації фактори, щоб визначити можливості й загрози для підприємства. Таким чином організація має час для прогнозування можливостей, складання плану на випадок непередбачених обставин, розробки системи раннього попередження на випадок можливих загроз і час на розробку стратегій, які можуть перетворити колишні загрози в будь-які вигідні можливості.

Для визначення чинників, які впливають на реалізацію стратегії підприємства, проводиться SWOT - аналіз. SWOT – початкові літери слів Strengths (Сильні сторони), Weaknesses (Слабкі сторони), Opportunities (Можливості), Threats (Загрози).

В 1963 році в Гарварді на конференції з проблем бізнес-політики професор К.Ендрюс вперше публічно озвучив акронім SWOT. Цей акронім був представлений візуально у вигляді матриці SWOT. Спочатку SWOT-аналіз був заснований на озвучуванні і структуризації знань про поточну ситуацію і тенденції, пізніше – став використовуватися в ширшому значенні

для конструювання стратегій. Тобто, з появою SWOT-моделі аналітики отримали інструмент для своєї інтелектуальної праці [52].

SWOT-аналіз є важливою діагностичною процедурою, своєрідною бізнес-технологією, яка містить оцінку стану підприємства, незадіяних ресурсів і загроз діяльності підприємства. Такий аналіз – винятково ефективний, доступний, дешевий спосіб оцінки стану проблемної й управлінської ситуації підприємства. Це універсальний метод, що може використовуватися для аналізу діяльності конкретних підрозділів. Так, застосування технології SWOT-аналізу маркетинговою службою при оцінці основних конкурентів створює прекрасні передумови для розробки тактики конкурентної боротьби й забезпечення конкурентних переваг [52].

В менеджменті така методика допоможе систематизувати проблемні ситуації, краще усвідомити структуру ресурсів, на які варто опиратися в удосконалюванні діяльності й розвитку організації.

SWOT-аналіз – це процес встановлення зв'язків між найхарактернішими для підприємства можливостями, загрозами, сильними сторонами (перевагами), слабкостями, результати якого в подальшому можуть бути використані для формулювання і вибору стратегій підприємства. Він проводиться з метою дослідження підприємства як господарюючої системи у певному ринковому середовищі [52].

SWOT-аналіз – це своєрідний інструмент; він не містить остаточної інформації для прийняття управлінських рішень, але дає змогу впорядкувати процес обмірковування всієї наявної інформації з використанням власних думок та оцінок. SWOT-аналіз дає змогу формувати загальний перелік стратегій підприємства з урахуванням їхніх особливостей – адаптації до середовища або формування впливу на нього. Широке застосування та розвиток SWOT-аналізу пояснюються тим, що стратегічне управління пов'язане з великими обсягами інформації, яку потрібно збирати, обробляти, аналізувати, використовувати, а відтак виникає потреба пошуку, розробки та застосування методів організації такої роботи [52].

Особливість використання SWOT- аналізу (Сили - Слабості - Можливості - Загрози) полягає в тому, що цей метод дає можливість, зіставляючи всі можливі комбінації показників зовнішнього середовища й ресурсних можливостей, виробити велике число відповідних їм поточних стратегій. Безумовно, це вимагає багато часу, аналітичної роботи, розуму й досвіду [9].

SWOT - аналіз проводиться в кілька послідовних етапів. Перший етап передбачає вивчення зовнішнього середовища підприємства й виділення тих його факторів, які відкривають перед підприємством можливості розвитку, і факторів, які створюють для підприємства зовнішні загрози. Зовнішні фактори змінюються більш динамічно, тому необхідно регулярне проведення SWOT- аналізу й, відповідно, відновлення наступних з нього висновків.

Другий етап передбачає аналіз внутрішнього середовища підприємства, що дозволяє визначити його сильні й слабкі сторони [9]. Для стратегічної перспективи підприємства особливо значущі сильні сторони, оскільки вони є наріжними каменями стратегії і на них повинне будуватися досягнення конкурентних переваг. В той же час добра стратегія вимагає втручання в слабкі сторони.

Третій етап SWOT- аналізу припускає зіставлення зовнішніх можливостей і загроз із внутрішнім потенціалом й обмеженнями, що дозволяє визначити здатність даного підприємства скористатися наявними ринковими можливостями й мінімізувати негативний вплив зовнішніх загроз. Вибрати загальну стратегію розвитку й відповідні функціональні стратегії не можна без точного співвіднесення факторів зовнішнього середовища й стратегічних можливостей підприємства з наявними ресурсами й діючою системою управління. Таким чином, на третьому етапі проводиться класифікація й оцінка наступних сполучень факторів зовнішнього й внутрішнього середовища: "можливості – сильні сторони" (визначення орієнтирів стратегічного розвитку); "можливості – слабкі сторони" (визначення орієнтирів внутрішніх перетворень); "загрози – слабкі сторони"

(виділення істотних обмежень стратегічного розвитку); ”загрози – сильні сторони“ (виділення потенційних стратегічних переваг). Результатом проведення SWOT-аналізу є система можливих стратегічних дій, спрямованих на посилення конкурентних позицій підприємства і його розвитку [9].

SWOT- аналіз допомагає відповісти на наступні питання:

– чи використовує підприємство внутрішні сильні сторони або відмінності переваги в своїй стратегії? Якщо підприємство не має відмінних переваг, які з його потенційних сильних сторін можуть ними стати?

– чи є слабкості підприємства його вразливими місцями в конкуренції/або вони не дають можливості використовувати певні сприятливі обставини? Які слабкості вимагають коректування, виходячи із стратегічних міркувань?

– які сприятливі обставини дають підприємству реальні шанси на успіх при використанні його кваліфікації і доступу до ресурсів? Сильні і слабкі сторони підприємства роблять його краще або гірше пристосованим до використання сприятливих можливостей, ніж у інших підприємств;

– які погрози повинні найбільш турбувати підприємство і які стратегічні дії він повинен виконати для гарного захисту? [47].

SWOT- аналіз в порівнянні з іншими методами має як переваги, так і недоліки. Основною його перевагою є простота і можливість витратити невеликі кошти на його проведення, а також гнучкість і наявність значної кількості варіантів. Також, це систематизація знань про внутрішні та зовнішні фактори, що впливають на процес стратегічного планування; можливість визначити конкурентні переваги підприємства та сформулювати найбільш важливі пріоритети, періодично проводити діагностику ринку та ресурсів підприємства.

Недоліками SWOT- аналізу, які потрібно враховувати при його проведенні є: неможливість врахування всіх сил і слабкостей, можливостей і загроз; суб'єктивність вибору та ранжування факторів зовнішнього та

внутрішнього середовища; погана адаптація до середовища, що постійно змінюється. Отже, проведення SWOT- аналізу має важливе значення для здійснення стратегічного планування, оскільки його методика – ефективний, доступний, дешевий засіб оцінки стану проблемної та управлінської ситуації в установі. Він дозволяє систематизувати проблемні ситуації; краще розуміти структуру ресурсів, на які слід спиратися в удосконаленні діяльності та розвитку компанії [52].

## РОЗДІЛ 2

### ДОСЛІДЖЕННЯ УМОВ РЕАЛІЗАЦІЇ СТРАТЕГІЇ ПРАТ «КОНЦЕРН ХЛІБПРОМ»

#### **2.1. Маркетингова характеристика ПрАТ «Концерн Хлібпром»**

ПрАТ «Концерн Хлібпром» – одне з найбільших підприємств українського ринку хліба, яке щодня виготовляє до 200 тонн продукції – хлібної, хлібобулочної, кондитерської та тістових напівфабрикатів. В структуру Компанії входить 5 переробних підприємств, що розташовані у Львівській та Вінницькій областях [34].

За 15 років існування Компанія зарекомендувала себе як добросовісний виробник, надійний партнер та прогресивний галузевий оператор. Компанія залишається одним з найбільших інвесторів та роботодавців в регіонах своєї присутності.

«Концерн Хлібпром» дбає про збереження національних традицій виробництва та поряд з тим переймає найкращий світовий досвід.

Хлібозаводи, що увійшли до складу «Хлібпрому», не втратили десятиріччями напрацьованих рецептів і продовжують в регіонах політику виробництва з натуральної сировини. А завдяки впровадженню технології шокового заморожування, Компанія розширила свої ринки за межі України – в США, країни СНД та ЄС.

До складу Концерну входять: цех кондитерських виробів, цех заморожених хлібних напівфабрикатів, Львівський хлібозавод №1, Львівський хлібозавод №5 та Вінниця хліб [34].

Цех кондитерських виробів – один із небагатьох хлібних підприємств в країні, яке при впровадженні європейських сортів хліба консультують технологи з Бельгії, Франції, Австрії, Німеччини, Італії, Польщі та інші провідні фахівці. А технологи, в свою чергу, проходили стажування у Франції, де переймали найновіший світовий досвід та технології

хлібопечення.

У вересні 2010 року ПрАТ «Концерн Хлібпром» впровадив та сертифікував на заводі систему управління якістю та безпекою виробництва продукції відповідно до стандартів НАССР та вимог міжнародного стандарту ISO 22000:2005. Система управління якістю і безпекою виробництва попереджує виникнення потенційних ризиків і забезпечує контроль за безпекою продукту на усіх етапах виробничого ланцюга.

За адресою Східна, 45, де зараз розташований Цех кондитерських виробів, з 1958 року діяв Хлібозавод № 2, що входив до об'єднання підприємств харчової промисловості – «Львівський хлібокомбінат». А у 1986 році на цій території розпочалося будівництво нового кондитерського цеху. В 1991 році кондитерський цех запрацював і випускав 100 найменувань кондитерських виробів щороку. З 2002 по 2007 рік цех провадив свою діяльність у складі корпорації «ЕкоЛан» [34].

Сьогодні ВП «ЦКВ» та, зокрема, його ключовий підрозділ Цех «ЗХНФ» (заморожених хлібних напівфабрикатів) – один із найсучасніших в країні за комплектацією хлібозавод європейського рівня, оснащений повністю автоматизованими високотехнологічними лініями провідних світових виробників. Запуск унікального в Україні повністю автоматизованого заводу відбувся в 2010 році. Інвестиції в першу чергу проекту склали близько 100 мільйонів гривень.

Цех заморожених хлібних напівфабрикатів спеціалізується на виготовленні хлібних напівфабрикатів та продукції високого ступеню готовності, використовуючи при цьому технологію шокової заморозки. У процесі виробництва на заводі повністю виключено вплив людського фактору на якість продукції, а функції працівників зводяться до запуску ліній та технологічного контролю за відповідними показниками процесу виробництва на моніторах. Сучасне обладнання дозволяє виготовляти широкий асортиментний ряд. Середньодобова потужність виробничого підрозділу – 12 тонн або 360 тисяч хлібців на добу [34].

Листково-дріжджові напівфабрикати представлені 25 різновидами з натуральними солодкими та пікантними начинками на будь-який смак. Особливою популярністю, в т. ч. у сегменті HoReCa та серед мереж супермаркетів, користується європейська преміум-продукція – багети, чіабатти, круасани тощо.

Асортимент підприємства налічує 42 найменування продукції, яка реалізується у роздрібній мережі під торговими марками «Grill Bakery» та «Panerini» [34].

Львівський хлібозавод № 1 славиться своєю столітньою традицією випікання хліба. Ще у далекому 1908 році на місці теперішнього підприємства працювала фірма «Меркурій», яка в 1939 році була націоналізована і перейменована у Львівський хлібозавод № 1. Тоді «Перший» завдяки вигідному розташуванню поблизу залізничного вокзалу та по-домашньому смачному хлібу вийшов на рекордну потужність – 220 тонн хліба на добу.

У 1908 р. засновано Львівський хлібозавод №1. У 1996 році відбулась перша реконструкція заводу. А перша масштабна модернізація була проведена у 2000 році. В її рамках було замінено на нові 11 ліній, полегшено умови праці та вдвічі збільшено потужності виробництва. Важливим у сучасній історії заводу також став 2003 рік, коли було збудовано котельню й змонтовано нову лінію по виробництву житньо-пшеничного хліба. У 2007 році на «Першому» розпочалось масове виробництво батонів [34].

З 1 березня 2010 року на «Першому» після півторарічної перерви було відновлено роботу хлібобулочного цеху. Тут виготовляють багато традиційних здобних виробів (здоба з маком, родзинками, ватрушки, сирні рогалики тощо), а також елітні сорти хліба (з медом та чорносливом, з висівками, «Святковий»). За заводом довгі роки зберігається право виготовляти караваї для зустрічі у Львові найвищих посадових осіб України та світу. У 2007 р. розпочалося масове виробництво батонів. Сьогодні на ВП «Львівський хлібозавод № 1» ПрАТ «Концерн Хлібпром» працює понад 700

осіб. Його потужність складає 130 тонн хлібобулочних виробів за добу. В асортименті виробничого підрозділу – 19 найменувань хлібобулочних виробів та 11 сортів хліба, а ще унікальний «живий» сухий хлібний квас і панірувальні сухарі. Особливою популярністю у споживачів традиційно користуються житні сорти хліба – «Карпатський» і «Гетьманський». Потужність складає 130 тонн на добу. Уся хлібобулочна продукція «Першого» відповідає вимогам ISO-9001. Все це разом, а ще щирі серця і працьовиті руки працівників, робить смак хліба від Львівського хлібозаводу №1 по-домашньому неповторним та впізнаваним споживачами уже впродовж цілого сторіччя [34].

Будівництво Львівського хлібозаводу № 5 розпочато у 1977 році, а 6 листопада 1980 року з конвеєра новозбудованого заводу зійшов його перший буханець. У 1980 р. з конвеєра зійшов перший буханець. На сьогодні завод забезпечує хлібом понад 30 % населення міста Львова, а також до 20 % потреб області. Потужність підприємства у виробляемому асортименті становить 97 тонн хлібобулочних виробів на добу.

Продукція Львівського хлібозаводу № 5 – це понад 40 найменувань класичних і особливих сортів хліба та більше 30 різновидів здобних виробів, випечених за кращими галицькими традиціями і рецептами. Уся продукція підприємства виготовляється з натуральної сировини і не містить синтетичних домішок та консервантів. А гарантом найвищої якості виробів хлібозаводу є колектив, що володіє передовими технологіями на сучасному обладнанні, та система забезпечення якості продукції на всіх етапах виробництва. Спеціалісти «П'ятого» свято бережуть здобутий досвід хлібопечення, відновлюють забуті рецепти, та створюють нові смакові шедеври, які щороку отримують відзнаки незалежних експертів і нагороди різноманітних конкурсів [34].

У підприємства вже доброю звичкою стала нагода частувати своїми виробами високих іноземних гостей міста. Хліб даного підприємства споживали Глави держав Центральної Європи, під час самміту, що проходив

у Львові в травні 1999 року. А у червні 2001 року саме цим каравасом зустрічали Папу Римського Івана Павла II під час його візиту до міста. Підприємство виробляє 40 найменувань класичних і особливих сортів хліба та 30 різновидів здоби [34].

У 2013 році колектив заводу нараховував 600 працівників, які сформували єдину дружню родину підприємства. Продукція, що ширить добру славу Львівського хлібозаводу № 5 далеко за межі рідного міста – це результат їх професійного підходу та самовідданої праці.

Львівський хлібозавод № 5 дбає про всебічний розвиток своїх працівників, допомагає робітникам у здобутті освіти, приділяє значну увагу підтримці сприятливого, доброзичливого клімату в колективі.

Історія вінницького хлібопечення розпочалася в 1933 році. З того часу підприємство «Вінницяхліб» пододало довгий шлях реконструкцій та переоснащень, напрацювало великий унікальний досвід та здобуло репутацію флагмана хлібної справи у Вінницькому регіоні [34].

Підприємству вдалося поєднати автоматизацію виробництва хліба, ручну працю і високу якість продукції. Саме збереження класичних технологій і ручної праці на окремих етапах виробництва дозволяло досягати високих смакових якостей виробів. У виробництві продукції традиційно не застосовують жодних хімікатів і консервантів. Політика підприємства спрямована, перш за все, на оздоровлення людей. На цьому і будується власний неповторний стиль «Вінницяхліб» та його репутація в регіоні.

Потужність підприємства на сьогоднішній день складає близько 200 тонн продукції на добу. Основними видами продукції є стандартні сорти хліба, здобні вироби, а також печиво, кондитерські та бараночні вироби. За 77 років діяльності підприємства було розроблено та впроваджено у виробництво понад 150 сортів хлібобулочних, 66 кондитерських та 15 бараночних видів продукції. А загальний асортиментний ряд «Вінницяхліб» перевищує 200 найменувань і включає продукцію різних цінових діапазонів. Щорічно асортимент поповнюється приблизно на 20 новинок. Успіхи в

розробці виробів та в виробництві високоякісної продукції неодноразово відзначались державними нагородами та перемогами в професійних конкурсах. І все це досягнення висококваліфікованого колективу підприємства, який передає свій безцінний досвід з покоління в покоління. На сьогодні штат підприємства налічує понад 1000 працівників [34].

Компанія має багато торгових марок. Команда фахівців ТМ Panerini працює для споживачів, даруючи смачний світ європейської випічки! Свіжі та ароматні хлібобулочні вироби від ТМ Panerini передають усю майстерність та досвід європейських традицій. А технологи готові потішити своїх покупців ніжними, свіжими, оригінальними чіабатами, багетами, хлібцями та булочками.

Перш, ніж свіженька випічка від торгової марки Panerini потрапить до споживача, ці продукти доставляють у замороженому вигляді до партнерів компанії – кав'ярень, готелей чи супермаркетів, де вони й випікаються. Таке виробництво відповідає високим вимогам якості згідно сертифікату ISO 22000:2005. Тож компанія завжди впевнена у відмінній якості виробів Panerini [34].

Сучасна, творча, динамічна ТМ Agrola – нова філософія смаку хлібних виробів! Новаторський підхід, найкращі технології українського та світового виробництва дозволяють команді однодумців створювати новий високоякісний продукт з класично високими смаковими властивостями.

ТМ Agrola – це нова хлібна культура, коли Хліб – це модно, це здорово, це необхідно, це неймовірно смачно як самостійна страва і як основа для вишуканих страв.

ТМ Agrola розуміє потреби сучасних людей, незалежно від віку, гендеру чи професії. Ці унікальні продукти створюються з увагою до потреб та любов'ю до кожного нашого споживача. Кожен продукт – своя унікальна історія, яку обирають та заряджаються необхідною енергією. ТМ Agrola – це життєва сила, це пристрасть, це любов. З нею подорожуємо світом,

підкорюємо олімпійські вершини, здобуваємо нові знання, формуємо власний характер та гарно відпочиваємо. ТМ Agrola – тому, що любимо!

Розглянемо динаміку виробництва продукції за даними табл. 2.1.

Таблиця 2.1

### Динаміка виробництва продукції у розрізі асортиментних груп

Найменування асортиментних груп продукції	Реалізовано продукції, тис. грн.		Відхилення	
	2018 рік	2019 рік	Абсолютне, +/-	Відносне, %
1. Пшеничний хліб	325949	350819	24870	7,6
2. Житньо-пшеничний хліб	303469	327431	23962	7,9
3. Батони	67438	58470	-8968	-13,3
4. Здоба	22479	17540	-4939	-22,0
5. Заварний хліб	67338	58570	-8768	-13,0
6. Булочні вироби	202413	222085	19672	9,7
7. Заморожені хлібні напівфабрикати	134875	134480	-395	-0,3
8. Інша продукція	131674	168813	37139	28,2
9. Послуги	11660	12239	579	5,0
Разом	1267295	1350447	83152	6,6

\* Розраховано за даними [34].

Дані табл. 2.1 свідчать про збільшення обсягів реалізації у 2019 р. у порівнянні з 2018 р. на 6,6%. Але різні асортиментні групи розвивалися по-різному. Так, збільшення обсягів реалізації відбулося по таких асортиментних групах: «Пшеничний хліб» – на 7,6%, «Житньо-пшеничний хліб» – на 7,9%, «Булочні вироби» – на 9,7%. Асортиментна група «Інша продукція» зросла на 28,2%. До іншої продукції відноситься виготовлення кави власного обсмаження. Це новий напрямок, який швидко розвивається. В 2019 р. було реалізовано 397,5 т кави власного виробництва. До послуг належить ремонт та сервісне обслуговування обладнання, яке використовується при виготовленні кави власного виробництва. Реалізація послуг збільшилася на 5%.

Інші асортиментні групи дещо скоротили обсяги реалізації – найбільше це відбулося по групі «Здоба» – 22,0%, трохи менше – по групах «Батони» та «Заварний хліб», відповідно, на 13,3 та 13%.

Розглянемо структуру реалізованої продукції за даними табл. 2.2.

**Динаміка структури асортименту продукції**

Найменування асортиментних груп продукції	Реалізовано продукції у вартісному виразі, тис. грн.		Структура асортименту, %		Відхилення у структурі, %
	2018 рік	2019 рік	2018 рік	2019 рік	
1. Пшеничний хліб	325949	350819	25,7	26,0	0,3
2. Житньо-пшеничний хліб	303469	327431	23,9	24,2	0,3
3. Батони	67438	58470	5,3	4,3	-1,0
4. Здоба	22479	17540	1,8	1,3	-0,5
5. Заварний хліб	67338	58570	5,4	4,3	-1,1
6. Булочні вироби	202413	222085	16,0	16,4	0,4
7. Заморожені хлібні напівфабрикати	134875	134480	10,6	10,0	-0,6
8. Інша продукція	131674	168813	10,4	12,5	2,1
9. Послуги	11660	12239	0,9	1,0	0,1
Разом	1267295	1350447	100	100	-

\* Розраховано за даними [34].

У структурі реалізованої продукції найбільшу частку складає група «Пшеничний хліб» – 26% та «Житньо-пшеничний хліб» – 24,2%. Разом можна сказати, що їхня реалізація складає половину всього обсягу. «Булочні вироби» та «Інша продукція» мають, відповідно, 16,4 та 12,5% у структурі. Відхилення у структурі незначні, тобто вона майже стабільна.

Співпраця з найбільшими торговими мережами країни та орієнтація на міжнародні стандарти якості продукції стимулює Компанію у впровадженні інноваційних рішень у виробничі процеси. Підрозділи «Концерну Хлібпром» отримали сертифікати ISO 9001 та ISO 22000:2005.

На кожному виробничому майданчику Компанії діє власна акредитована лабораторія якості, що здійснює контроль за продукцією на всіх ланках виробничого процесу. А в рамках програми технічного розвитку Компанія інвестує у високотехнологічне обладнання з Німеччини, Швейцарії, Франції, Голандії.

Інвестиційна політика Компанії спрямована на розвиток продуктових лінійок, зниження собівартості продукції, економію вичерпних ресурсів та оновлення виробничих потужностей. В своїй діяльності компанію

підтримують провідні міжнародні організації, такі як Міжнародна фінансова корпорація та Північна екологічна фінансова корпорація.

Розглянемо показники роботи підприємства за даними табл.2.3.

Таблиця 2.3

**Основні показники діяльності ПрАТ «Концерн Хлібпром»**

Найменування показника	Один. виміру	Роки		Відхилення	
		2018 рік	2019 рік	Абсолютне, ±	Відносне, %
1.Чистий дохід (виручка) від реалізації продукції	тис. грн.	1267295	1350447	83152	6,6
2.Собівартість реалізованої продукції	тис. грн.	804650	822780	18130	2,3
3.Адміністративні витрати	тис. грн.	165669	146175	-19494	-11,8
4.Витрати на збут	тис. грн.	253699	266036	12337	4,9
5. Повні витрати на виробництво і реалізацію продукції	тис. грн.	1224018	1234991	10973	0,9
6. Прибуток від реалізації продукції	тис. грн.	43277	115456	72179	Збільшення у 1,7 разів
7.Чистий прибуток	тис. грн.	12895	98960	86065	Збільшення у 6,7 разів
8.Витрати на 1 грн. чистої виручки від реалізації	коп.	96,59	91,45	-5,14	-5,32
9.Рентабельність діяльності (продаж)	%	1,02	7,30	6,28	x
10.Рентабельність реалізованої продукції	%	3,54	9,35	5,81	x

*Розроблено автором за даними [34].*

Дані табл. 2.3 свідчать про значне покращення показників роботи підприємства у 2019 р. у порівнянні з 2018 р. Чистий дохід збільшився на 6,6%. Значно збільшився прибуток від реалізації продукції – у 1,7 разів. Також відбулося велике збільшення чистого прибутку – в 6,7 разів. Витрати на 1 грн. чистої виручки від реалізації зменшилися на 5,14 коп. Підвищилося значення показників рентабельності діяльності та рентабельності реалізованої продукції відповідно на 6,28 та 5,81%. Компанія показала гарні результати роботи.

У 2010 році «Концерн Хлібпром» увійшов у сотню компаній з найвищим рівнем корпоративного управління. Одноименний кодекс діє в Компанії ще з 2005 року. Компанія відзначена за свою інформаційну відкритість, а фінансовий аудит звітності «Концерну Хлібпром» проводять фахівці всесвітньо відомого аудитора – ЕҮ («Ернст енд Янг»).

Характер продукції, яку виготовляє Компанія, визначає її першочергове соціальне завдання – забезпечувати людей натуральним, якісним та доступним продуктом щоденного вжитку – хлібом. Основними принципами діяльності «Концерну Хлібпром» в цьому напрямку є дотримання законодавчих стандартів якості, впровадження високих міжнародних норм контролю на усіх етапах виготовлення продукції, врахування її безпечності [34].

"Концерн Хлібпром" є одним з найбільших виробників хліба в регіонах своєї присутності, тому усвідомлює відповідальність і перед соціально-незахищеними верствами населення. Саме тому взяло на себе функцію виготовлення соціального хліба в тих кількостях, які дозволять уникати напруги в соціумі.

"Хлібпром" надає споживачам достовірну інформацію про свою продукцію та процеси, що відбуваються на підприємстві та забезпечує відповідальні комунікації з усіма заінтересованими сторонами. В портфелі Концерну інформаційні кампанії, серед яких: "Як визначити якість хліба", "Хліб з йодованою сіллю для профілактики йододефіциту у населення", "Боротьба з тіншовим ринком та система захисту хліба від підробок". У час ведення карантинних заходів 2020 року через поширення вірусу COVID-19 Концерн Хлібпром провів інформаційну кампанію «Купуйте упакований хліб», яка була спрямована на подолання міфів про упакований хліб та донесення до споживача переваг споживання хліба в упаковці як насамперед безпечного та якісного продукту [34].

Впродовж 11 років підприємство співпрацює з Організацією

Об'єднаних Націй з промислового розвитку, ЮНІДО, та Північною екологічною фінансовою корпорацією НЕФКО (NEFCO) в напрямку розробки політики енергозберігання. Підприємство отримало грант від організації на впровадження екологічних та енергозберігаючих технологій в проєкті з впровадження комплексу утилізації димових газів із димових печей. Це дозволило знизити залежність вартості хліба від коливання ціни на енергоносії [34].

У 2014 році на виробничому підрозділі "ЦКВ" запроваджено практику вторинного використання пакувальної тари, яка дозволяє на 30% знизити використання картону. Завдяки такій ініціативі компанія економить до 30 тонн паперу, а отже врятувати від вирубки понад 300 дорослих дерев.

"Концерн Хлібпром" дотримується принципів відповідальних закупівель. На підприємстві діє положення, яке регламентує порядок їх проведення. Це дозволяє підвищити фінансову ефективність процесу постачання шляхом проведення конкурсного обрання постачальників. При відборі підприємство враховує як фінансовий ефект, так і якісний [34].

Компанія усвідомлює, що є частиною суспільства загалом та територіальних громад зокрема. Саме тому вона прагне реагувати на суспільні потреби не ситуативно, а системно, подаючи правильний приклад, забезпечуючи верховенство права, чесної конкуренції, людяності та відповідальності на своїй території та за межами власної локації.

## **2.2. Дослідження чинників впливу на умови формування та реалізації стратегії підприємства**

### **2.2.1. Дослідження внутрішніх чинників впливу**

Серед внутрішніх чинників впливу розглянемо сильні та слабкі сторони підприємства та визначимо їхню кількісну оцінку за даними табл.2.4. Надана характеристика підприємства дозволяє назвати сильні та слабкі сторони.

## Інформація щодо визначення сильних та слабких сторін фірми

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

Розроблено автором за даними [34].

Дані свідчать про значну більшість сильних сторін у порівнянні із слабкими. Загальна оцінка сильних сторін складає 132, а слабких – всього 26.

Кожне підприємство повинне намагатися збільшити свою ринкову частку, щоб покращити конкурентні позиції і збільшити прибутковість бізнесу. Чим вище відносна ринкова частка, тим з меншими витратами підприємство буде робити продукцію. Висока відносна частка ринку – ознака сили підприємства. На локальному ринку компанія має значну частку ринку.

Продукція добре відома як у м. Львові, так і у львівській області. Її споживають мешканці всього західного регіону. Наявність великої кількості ТМ робить її впізнаваною. Підприємство має широкий асортимент, який допомагає мати гарні показники реалізації та прибутку. Продукція займала багато призових місць на конкурсах.

Так, кекс «Паска Панетон», кекс «Паска Панська», кекс «Паска Святкова» з мигдалем отримують Дипломом I ступеню у номінації «Краща Великодня випічка» у Всеукраїнському конкурсі «Великодня випічка та упаковка хлібобулочних та борошняних кондитерських виробів 2019» («IFFIP 2019»). Тістечко «Захер» ТМ «Bandinell» отримує Гран Прі Диплом I ступеню у номінації «Краща упаковка борошняних кондитерських виробів 2019» у Всеукраїнському конкурсі «Великодня випічка та упаковка хлібобулочних та борошняних кондитерських виробів 2019» («IFFIP 2019»).

Фабрика кавових рішень починає власне виробництво кави, запускає бренд «HARMONY Sentivu» і започатковує новий напрямок – «Зелена кави».

Печиво «Граноллі» з шоколадом та злаками отримує диплом I у номінації «Борошняні кондитерські вироби» у Всеукраїнському конкурсі «Кращий хлібопекарський виріб 2018».

Круасани ТМ «2go» та Печиво «Граноллі» з журавлиною та полуницею отримують дипломи I у номінації «Кращий дизайн упаковки для борошняних кондитерських виробів» у Всеукраїнському конкурсі «Кращий хлібопекарський виріб 2018».

Розширення підприємницької діяльності підприємств та одночасний

розвиток різних, невзаємопов'язаних видів виробництв, розширення номенклатури та асортименту вироблюваної продукції в межах одного підприємства – це перетворення виробництва на складні багатоцільові комплекси, що випускають продукцію або надають послуги різного призначення і характеру. Метод диверсифікації підприємств, який полягає у розширенні спеціалізації та видів діяльності, вертикальній інтеграції, відновленні зв'язків та нових ініціатив, в умовах кризи може забезпечити стабільні результати господарювання. В умовах зниження попиту на основну продукцію підприємств як на внутрішньому, так і на зовнішньому ринку, питання пошуку альтернативних функціонально виважених напрямів діяльності підприємств є вкрай актуальним. Тому можна вважати, що пошук ще одного напрямку діяльності – обсмаження кавових зерен та ремонт кавових машин – є виправданим видом діяльності, який приносить підприємству значні прибутки.

"Концерн Хлібпром" у своїй послідовній та системній політиці розвитку прагне до сталості, ефективності та прибутковості. На підприємстві переконані, що запорука успішної компанії – це не лише фінансова складова, а й високі стандарти ведення бізнесу на всіх його ланках. Досягнення позитивного довготермінового результату є можливим при урахуванні інтересів як безпосередньо споживачів, так і працівників, партнерів, інвесторів, акціонерів, місцевих громад та інших зацікавлених сторін, які мають взаємодію з Компанією. Саме тому соціальна відповідальність бізнесу є важливим аспектом діяльності "Концерну Хлібпром".

Таким чином, внутрішні чинники впливу мають в основному позитивний вплив на формування стратегії підприємства.

### 2.2.2. Дослідження зовнішніх чинників впливу

Розглянемо вплив на формування та реалізацію стратегії підприємства чинників зовнішнього середовища (табл. 2.5). Це такі, на які компанія не може впливати, але їхній вплив значний та враховувати їх треба обов'язково.

## Інформація щодо визначення можливостей компанії

Чинники	Ймовірність реалізації можливостей			Вплив можливостей на компанію		
	Важливість	Ймовірність	Загальна оцінка	Важливість	Ймовірність	Загальна оцінка
1. Політична стабільність в державі	8	0,5	4,0	9	0,4	3,6
2. Стійке економічне становище	7	0,4	2,8	9	0,3	2,7
3. Зростання доходів населення	9	0,3	2,7	8	0,2	1,6
4. Стримування поширення коронавірусної інфекції	8	0,4	3,2	8	0,4	3,2
5. Наявність інвестицій у розвиток галузі	7	0,5	3,5	6	0,4	2,4
6. Зменшення цін на основну сировину	8	0,5	4,0	7	0,5	3,5
7. Впровадження Інтернет-технологій в галузі	8	0,6	4,8	6	0,4	2,4
Разом	-	-	25,0	-	-	<b>19,4</b>

Загальна оцінка щодо ймовірності реалізації можливостей склала 25 балів, а вплив можливостей на компанію – 19,4 бали.

За даними табл. 2.6 визначимо загрози.

Таблиця 2.6

## Інформація щодо визначення загроз компанії

Чинники	Ймовірність реалізації загроз			Вплив загроз на компанію		
	Важливість	Ймовірність	Загальна оцінка	Важливість	Ймовірність	Загальна оцінка
1. Політична нестабільність в державі	8	0,5	4,0	9	0,6	5,4
2. Нестійке економічне становище	7	0,6	4,2	9	0,7	6,3
3. Зменшення доходів населення	9	0,7	6,3	8	0,8	6,4
4. Погіршення ситуації з поширення коронавірусної інфекції	8	0,6	4,8	8	0,6	4,8
5. Відсутність інвестицій у розвиток галузі	7	0,5	3,5	6	0,6	3,6
6. Підвищення цін на основну сировину	8	0,5	4,0	7	0,5	3,5
7. Відсутність Інтернет-технологій в галузі	8	0,4	3,2	6	0,6	3,6
Разом	-	-	30,0	-	-	<b>33,6</b>

За даними табл.2.6, загальна оцінка щодо ймовірності реалізації загроз склала 30 балів, а вплив загроз на компанію – 33,6 балів.

Підведемо підсумки: до уваги приймаються можливості 19,4 бали та загрози 33,6 балів. Загрози значно більші, ніж можливості.

Пояснимо, яким чином виставлялися бали та оцінювалися загрози та можливості.

Політична стабільність в державі – важливий впливовий чинник. Політична стабільність виступає як характеристика стану політичного життя всередині держави, а також в системі міжнародних відносин. Незалежно від існуючого режиму, важливою функцією політичного керівництва є створення умов для нормального функціонування суспільних інститутів [18].

Це передбачає більш-менш стабільний стан суспільства, без втрати здатності до динамічності, адаптації до змін внутрішніх і зовнішніх умов його функціонування. Політична стабільність стосується всіх сфер життя. Влада завжди намагається „боротися” за збереження стабільності, проти радикальних політичних змін. В Україні виник багатополісний конфлікт – між групами всередині політичної еліти, між політичною елітою і народом.

Українські громадяни нарешті здобули власний досвід участі в політичних акціях. Тільки власний досвід дозволяє усвідомити інтереси. Щоб добитися реалізації основної мети масового руху в Україні – верховенства права, демократизації – необхідно реалізувати певні проміжні цілі. Важливим завданням є формування сталої більшості народу, яка б свідомо боролась за верховенство права і демократичні перетворення. Масовий рух створює особливу напруженість в суспільстві – за таких обставин важко залишатись осторонь подій [37].

Він сприяє швидкій зміні консервативних поглядів, стереотипів, переконань, сприяє формуванню у людей власного політичного досвіду. Важливість цього фактору оцінюємо як 8, а вплив – 9.

Наступний чинник – стійке економічне становище. Стимулювання економічного зростання, підтримка його темпів на стабільному та

оптимальному рівні є однією з найважливіших довгострокових цілей економічної політики уряду будь-якої країни протягом останніх десятиліть [40].

Протягом 2000-2008 рр. в Україні реальні темпи зростання були вищі у 3 рази (6,9% в середньому за період), ніж у таких розвинених країнах світу, як США –2,3%, Японія –1,4%, ЄС – 2,2%. Основною причиною економічного зростання в цей період можна назвати збільшення завантаження наявних потужностей в економіці, створення сприятливих умов для стимулювання інвестиційної діяльності, зовнішню політику держави, яка сприяла реформуванню економіки. Також варто відзначити і такі фактори, як підвищення протягом даного періоду внутрішнього попиту на товари і послуги за рахунок збільшення реальних доходів населення, розширення експортних ринків. При цьому додамо, що зростання економіки в цей період в значній мірі було компенсаційним, відтворювальним. За основними показниками соціально-економічного розвитку до регіонів-лідерів в цей період належали м. Київ, Донецька, Дніпропетровська, Харківська, Запорізька, Київська, Полтавська, Одеська області. До регіонів з показниками розвитку нижче від середнього по Україні слід віднести Чернівецьку, Волинську, Житомирську, Тернопільську, Закарпатську області [11].

Все це тільки підтверджує сировинну спеціалізацію вітчизняної економіки, існування значних диспропорцій економічного розвитку, незначний рівень конкурентоспроможності економіки регіонів, нерівномірність інвестиційних процесів на регіональному рівні, несприятливі умови для розвитку людського капіталу. Тобто динамічний розвиток економіки України не супроводжувався структурними змінами в регіонах, а отже, мав екстенсивний характер, коли зростають традиційні потужні промислові центри та залишаються у стані стагнації регіони з більш низьким рівнем промислового потенціалу. Це свідчить про те, що в державі відбувалося зростання без розвитку [11].

Досягнутий результат кількісного зростання ВВП не можна розглядати як реальні позитивні зрушення в економіці України, які здатні створити економічне підґрунтя для забезпечення стабільності та ефективності економічного та соціального розвитку країни. І причиною цього слід вважати не тільки відсутність стабільної тенденції до зростання ВВП, а й інерційний, не системний характер українських реформ, які не створюють реальний «запас міцності» економічної системи країни [35].

Ситуація значно погіршилася в наступні роки через фінансово-економічну кризу (2008-2009 рр.) та події 2013-2014 рр., які спричинили зростання інфляції, рівня безробіття, кризи платежів, скорочення обсягів виробництва, девальвацію національної грошової одиниці, зниження життєвого рівня населення і т.д. Така ситуація є загрозовою загалом для економічної безпеки держави й істотно підвищує ризики входження національної економіки до стадії перманентної економічної стагнації з поступовим переростанням, зважаючи на існуючі інфляційні процеси, у стадію стагфляції. Тому зараз економічної стабільності в державі немає. Важливість цього чинника оцінюємо у 7 балів, а вплив – 9 балів.

Зростання доходів населення впливає на купівельну спроможність громадян, яка зараз падає [11].

У 2020 році через кризу припиниться зростання реальних доходів населення, яке тривало протягом трьох останніх років [50]. Основними причинами цього є зниження ділової активності, заробітної плати і зростання безробіття. Разом зі скороченням доходів у квітні різко погіршилися споживчі настрої. Обережніша споживча поведінка вже сповільнила кредитування домогосподарств, проте їхнє боргове навантаження, ймовірно, підвищиться через скорочення доходу. Це очікувано призведе до складнощів із обслуговуванням позик. Водночас через макроекономічну нестабільність схильність населення до заощаджень найближчим часом підвищиться. Як зазначили в НБУ, зниження темпів зростання спостерігалось ще в 2019 році переважно через уповільнення приросту заробітної плати – основної

складової реального наявного доходу [50]. Тому важливість цього чинника оцінюємо у 9 балів, вплив – 8 балів.

Стимування поширення коронавірусної інфекції. З огляду на ситуацію, яка склалася на листопад 2020 р., не слід очікувати зменшення впливу коронавірусної інфекції на економіку [12]. Через коронавірус, третина українців повністю втратила дохід або роботу, а в більш як третини зменшився регулярний дохід родини. Нова хвиля поширення коронавірусної інфекції в багатьох країнах та Україні показує, наскільки важким й невизначеним буде шлях відновлення. Добра новина у тому, що намітився суттєвий прогрес в розробці вакцини [53]. Попри безліч застережень, що всилає надію на перемогу над COVID-19, який забрав понад мільйон людських життів й призвів до втрати десятків мільйонів робочих місць. Менш хороша новина полягає у важкому характері пандемії та його згубному впливу на економіку [53]. При цьому, український валютний ринок реагує на невизначеність із ситуацією з вірусом і посилену турбулентність на фінансових і товарних ринках погіршенням настроїв і підвищеною нервозністю. Важливість чинника складає 8 балів, вплив – 8 балів.

Наявність інвестицій у розвиток галузі. Соціально-економічний розвиток підприємств харчової промисловості, зокрема хлібопекарських, залежить від інвестиційно-інноваційної стратегії, її ефективність визначає загальний вектор розвитку виробництва [42]. Одним з основних напрямків інвестиційно-інноваційної діяльності є інвестування соціально-господарського розвитку на основі застосування інноваційних технологій та розробці нових інноваційних продуктів, що дають змогу підвищити соціально-економічну ефективність. Дана стратегія підприємства, спрямована на вирішення конкретних оперативних завдань, формується під впливом сукупності зовнішніх та внутрішніх факторів, що утворюють стратегічний інвестиційно-інноваційний імідж підприємства [42]. В останні роки в галузі багато зроблено щодо вдосконалення технології виробництва хлібобулочних і кондитерських виробів, розширенню асортиментного ряду,

модернізації виробництва. Виробники розширюють асортимент за рахунок не скільки використання нових технологій, скільки застосуванням добавок (кунжут, льон, родзинки, спеції, горіхи, кокосова стружка тощо), наповнювачів. У сучасних умовах основною метою підприємств хлібопечення є стабілізація фінансово-господарської діяльності за рахунок максимального використання власних ресурсів і можливостей. Тому необхідно збільшувати обсяги виробництва за такими видами продукції, які допоможуть освоїти нові ринки збуту, а також розробляти нові види продукції, яка допоможе збільшити загальну прибутковість капіталу [35]. Основні напрями розширення асортименту хлібобулочних виробів полягають у розробці продукції для спеціального дієтичного харчування, з використанням солодових екстрактів та сухих квасив, з новими смаковими якостями, виробництво на лініях з прискореним тістоприготуванням, розробка заходів, націлених на подовження строків реалізації та збереження свіжості хліба, впровадження нових технологій з використанням нетрадиційних видівначинок, оновлення асортименту (розробка нових) дрібно штучних здобних виробів, подовження термінів зберігання продукції [42]. Інвестиції у розвиток хлібопекарської галузі йдуть, тому важливість – 7, вплив – 6.

Зменшення цін на основну сировину. Цього не відбудеться, тому що в останні роки було тільки навпаки. З початку 2015 року ціна на хліб і хлібобулочні вироби в Україні підвищилася більш ніж на 34%, що було обумовлено рядом об'єктивних факторів: ростом цін на борошно, електроенергію, бензин. До того ж у хлібопекарській галузі існує ряд проблем, які також впливають на ціноутворення на дану продукцію [31]. Однак ціна на хліб у даний час практично не залежить від ціни зерна. Але якщо рух цін на борошно в цілому повторює динаміку цін на зерно, то ціни на хліб ростуть постійно. Тому важливість оцінюємо у 8 балів, вплив – 7.

Впровадження Інтернет-технологій в галузі. Сучасні інформаційно-комунікативні технології розширюють функціональність бізнесу на

глобальному електронному ринку за рахунок електронного обміну даними, швидкого пошуку потрібної інформації, мережевої організації співпраці та автоматизованого управління бізнес-процесами, використання електронних платежів [5]. Науково-технічний прогрес обумовлює нові вимоги ринку й до підприємств хлібопекарської галузі. Прагнення до реформування галузі у відповідності з стандартами ЄС задає високу планку для Національної асоціації промислового хлібопечення у формуванні конкурентного середовища. Вирішення вищезазначених проблем ринку хліба та хлібобулочних виробів можна вирішити за рахунок впровадження інформаційно-комунікативних технологій. В той же час, як свідчить проведене емпіричне дослідження, у більшості підприємств ринку хлібу та хлібобулочних виробів відсутній навіть офіційний сайт підприємства. Одиниці мають якісний сучасний багатофункціональний сайт (наприклад, ТОВ «Київхліб»—<http://kyivhlib.com.ua>), багато підприємств представлено лише у Інтернет-каталогах [5]. Сучасні реалії економічного простору обумовлюють необхідність стимулювання розвитку конкурентного середовища ринку хлібопекарської продукції, зокрема за рахунок використання переваг інформаційно-комунікативних технологій галузевою Асоціацією. Важливість чинника – 8 балів, вплив – 6 балів.

Тепер за результатами дослідження побудуємо матрицю загроз та можливостей.

Будуємо матрицю можливостей.

Матриця можливостей має 9 квадрантів. На основі даних табл.2.5 будуємо матрицю. Точки будуть мати такі координати:

1. 4,0; 3,6)
2. (2,8 2,7)
3. (2,7; 1,6)
4. (3,2; 3,2)
5. (3,5; 2,4)
6. (4,0; 3,5)

7. (4,8; 2,4)

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

Вплив можливостей на підприємство

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

Рис.2.1. Матриця можливостей

Тепер побудуємо матрицю загроз (рис. 2.2). Матриця загроз має 12 квадрантів. Точки будуть мати такі координати:

1. 4,0; 5,4
2. (4,2 6,3)
3. (6,3; 6,4)
4. (4,8; 4,8)
5. (3,5; 3,6)
6. (4,0; 3,5)
7. (3,2; 3,6)

Загрози, що потрапили в поля «СП», «НТ», «НП», мають не сильний вплив на підприємство, але їх слід приймати до уваги. Це загрози №1,5,6,7. Загроза з поля «СТ» №4 «Погіршення ситуації з поширення коронавірусної інфекції» є досить серйозною і з нею потрібно рахуватися. Звернути увагу та прийняти до відома потрібно і загрози з полів «СК» №2,3. Це такі загрози: «Нестійке економічне становище» та «Зменшення доходів населення». Це серйозні економічні проблеми, з якими може стикнутися компанія.

Вплив загроз на фірму

		Руйнівний стан	Критичний стан	Тяжкий стан	Помірний стан	
Імовірність реалізації загроз	Висока 10	ВР	ВК	ВТ	ВП	
	Середня 7	СР	СК *3 *2	СТ *4	СП	
	Низька 4	НР	НК	НТ *1 *5 *6 *7	НП	
		10	7,75	5,5	3,25	1

Рис. 2. 2. Матриця загроз

Висновки. Компанія майже не має можливостей, на які вона може розраховувати. Але вона має загрози, які можуть вплинути на її роботу та погіршити загальні результати.

### 2.2.3. Формування матриці SWOT та визначення стратегії

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

Рис. 2.3 свідчить про те, що компанія має більше сильних сторін, ніж слабких  $P > C$  ( $132 > 26$ ), тобто переваг більше, ніж слабких сторін. А загроз має більше, ніж можливостей  $M < 3$  ( $19,4 < 33,6$ ).

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

	П>С	С>П
М>З	<b>«МАКСІ-МАКСІ»</b>	<b>«МІНІ-МАКСІ»</b>
З>М	<b>«МАКСІ-МІНІ»</b> • ПрАТ «Концерн Хлібпром»	<b>«МІНІ-МІНІ»</b>

Рис.2.3. Матриця SWOT

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

### РОЗДІЛ 3

## РОЗРОБЛЕННЯ ПРОПОЗИЦІЙ ЩОДО РЕАЛІЗАЦІЇ СТРАТЕГІЇ ПІДПРИЄМСТВА В УМОВАХ ЗМІН ОТОЧУЮЧОГО СЕРЕДОВИЩА

### 3.1. Вибір стратегії підприємства та умов її реалізації

Після проведення аналізу сильних і слабких сторін, можливостей та загроз розробляється матриця SWOT, яка має 4 поля (рис. 3.1):

	П>С	С>П
М>З	«МАКСІ-МАКСІ»	«МІНІ-МАКСІ»
З>М	«МАКСІ-МІНІ» • ПрАТ «Концерн Хлібпром»	«МІНІ-МІНІ»

Рис. 3.1. Матриця SWOT

За допомогою SWOT- аналізу можна визначити чотири різновиди стратегії фірми:

- ♦ стратегія, яка використовує сильні сторони фірми для реалізації зовнішніх можливостей – стратегія «Максі-Максі». Вона є найбільш сприйнятливою для фірми;
- ♦ стратегія, яка використовує сильні сторони фірми для знешкодження зовнішніх загроз – стратегія «Максі-Міні»;
- ♦ стратегія, яка спрямована на мінімізацію слабких сторін фірми на основі використання зовнішніх можливостей – стратегія «Міні-Максі»;
- ♦ стратегія, яка спрямована на мінімізацію слабких сторін фірми та уникнення зовнішніх загроз – стратегія «Міні-Міні».

Таким чином, вибір відповідної стратегії є управлінським інструментом, за допомогою якого фірма може протистояти змінам умов

навколишнього середовища.

Для концерну Хлібпром рекомендується стратегія «Максі-Міні», яка використовує сильні сторони фірми для знешкодження зовнішніх загроз. Оскільки підприємство має велику кількість сильних сторін, то для нього подолати загрози – це реально.

### **3.2. Розрахунок економічної ефективності від впровадження маркетингового заходу – участь підприємства у проведенні Міжнародного Олімпійського дня у Львові**

#### **3.2.1. Маркетингове обґрунтування запропонованого заходу**

Вже 16 рік поспіль, з нагоди відзначення дня заснування Міжнародного олімпійського комітету (23 червня 1894 року), НОК України спільно з обласними осередками проводить Олімпійський день, до програми якого входять «Олімпійський день бігу» та спортивно-видовищні заходи. Метою Олімпійського дня є популяризація фізичної культури, спорту, олімпійського руху та пропаганда здорового способу життя.

Олімпійський день проводиться у всіх регіонах України за участю керівників органів державної влади та органів місцевого самоврядування, представників державних установ та громадських організацій, відомих спортсменів та тренерів, учнів спортивних та загальноосвітніх шкіл, студентської молоді та любителі спорту. Місцем проведення заходу є центральні частини міст, сіл, селищ, стадіони, спортивні майданчики баз, таборів, шкіл, вищих навчальних закладів тощо.

Президент Національного олімпійського комітету України Сергій Бубка з робочим візитом відвідав Львів, де взяв участь у заходах до відзначення Олімпійського дня, який увесь світ святкує 23 червня з нагоди заснування Міжнародного Олімпійського Комітету.

Пропонується підприємству приєднатися до цього свята. Подія була

організована Відділенням національного олімпійського комітету у Львівській області та присвячена 125-й річниці заснування Міжнародного Олімпійського комітету. У серці міста на проспекті Свободи біля пам'ятнику Т.Г. Шевченкові львів'ян та гостей міста будуть об'єднувати яскраві спортивні заходи. Усі охочі зможуть спробувати свої сили у різних видах спорту на 10-ох спортивних локаціях, поспілкуватись з відомими спортсменами Львівщини, взяти участь у скандинавській ході, у флешмобі за підтримки відомих атлетів та стати учасником символічного 600-метрового забігу.



Рис. 3.2. Святкування Міжнародного Олімпійського дня у Львові

Компанія може запропонувати проведення вікторині на знання історії олімпійського спорту та переваг круасанів, які вони виготовляють.

Заплановані призи для переможців – смачні круасани ТМ «2go» від Концерну Хлібпром.

Під час свята також будуть нагороджувати найкращу спортсменку місяця. Свято буде відбуватися у чудовій атмосфері виступів дитячих спортивних колективів та майстер-класів від відомих олімпійців України.

Концерн Хлібпром як партнер ВНОК у Львівській області активно підтримує розвиток молодіжного спорту. Участь у проведенні масштабного

Олімпійського дня – це ще одна хороша нагода показати, що спорт доступний кожному і кожен може долучитись до олімпійських цінностей та ідей, а також показати свою соціальну спрямованість та ще раз нагадати про себе і про свою продукцію з метою розширення кола споживачів.

### 3.2.2. Розроблення бюджету маркетингу

Компанія для участі у проведенні Міжнародного Олімпійського дня у Львові повинна сплатити організаційний внесок у сумі 500 тис. грн. Вони підуть на організацію проведення свята, оплату послуг тих, хто буде займатися запрошенням спортсменів та мешканців міста та області.

На рекламні буклети, вивіски заплановано приблизно 15 тис. грн. Також підприємство буде приймати участь у нагородженні переможців, для цього передбачені витрати у сумі 20700 грн. Таке свято – гарна нагода, щоб нагадати про себе. Тому компанія планує проведення дегустації солодкої продукції – круасанів. У зв'язку з короно вірусом, круасани будуть роздаватися у запакованому вигляді.

Загальні витрати на участь у проведенні Міжнародного Олімпійського дня у Львові наведено в табл. 3.1.

*Таблиця 3.1*

### **Витрати на участь підприємства у проведенні Міжнародного Олімпійського дня у Львові**

Назва витрат	Сума, грн.
1. Організаційний внесок	500000
2. Оплата послуг робітників, які будуть задіяні в організації свята	10200
3. Витрати на рекламні матеріали та заходи	14900
4. Призи для переможців	20700
5. Дегустація продукції підприємства	30800
6. Інші витрати	13400
Загальні витрати	590000

Загальні витрати на участь компанії у проведенні Міжнародного Олімпійського дня у Львові становлять 590 тис. грн.

### 3.2.3. Визначення очікуваних результатів від впровадженого заходу

В результаті участі підприємства у проведенні Міжнародного Олімпійського дня у Львові, воно планує збільшення обсягу реалізації і, відповідно, отримання додаткового прибутку.

Розрахуємо, яких результатів очікує отримати ПрАТ «Концерн Хлібпром».

Спрогнозуємо зростання чистого доходу (виручки) від реалізації продукції підприємства за допомогою методу стандартного розподілу ймовірностей за формулою:

$$ОП = ( О + 4 \times В + П ) / 6$$

де О – оптимістичний прогноз

В – найбільш ймовірний прогноз

П – песимістичний прогноз.

Для визначення прогнозних значень приросту чистого доходу (виручки) від реалізації продукції на підприємстві було опитано провідних спеціалістів та керівників відділів.

За результатами опитування отримано наступні дані (табл. 3.2).

Таблиця 3.2

#### Результати опитування експертів

Експерти	1	2	3	4	5	6	7
Приріст чистого доходу (виручки) від реалізації, тис. грн.	30000	31000	29500	29000	29800	30600	31400

Величини даного прогнозу необхідно перевірити на надійність і типовість.

Визначаємо середнє квадратичне відхилення, що характеризує розсіювання думок окремих експертів відносно середнього значення за формулою.

Проміжні розрахунки для визначення середньоквадратичного відхилення наведено в табл. 3.3.

Знаходимо середнє арифметичне прогнозних значень чистого доходу

(виручки) від реалізації:

$$O_{\text{сеп}} = (30000 + 31000 + 29500 + 29000 + 29800 + 30600 + 31400) / 7 = 30186$$

тис. грн.

Таблиця 3.3

**Проміжні розрахунки для визначення середньоквадратичного відхилення**

1.	Експерти	1	2	3	4	5	6	7	Разом
2.	Приріст чистого доходу (виручки) від реалізації $O_i$ , тис. грн.	30000	31000	29500	29000	29800	30600	31400	-
3.	$O_{\text{сеп}}$	30186							-
4.	Відхилення $\Delta O = O_i - O_{\text{сеп}}$	-186	814	-686	-1186	-386	414	1214	-
5.	$\Delta O^2$	34596	662596	470596	1406596	148996	171396	1473796	4368572

Визначаємо середнє квадратичне відхилення, що характеризує розсіювання думок окремих експертів відносно середнього значення (табл. 3.3) за формулою:

$$\alpha = \sqrt{\frac{\sum (O_i - O_{\text{сеп}})^2}{n}} = \sqrt{4368572:7} = 790,0$$

Визначаємо коефіцієнт варіації ( $\omega$ ) за формулою:

$$\omega = (\alpha / O_{\text{сеп}}) \times 100 \% = 790 / 30186 \cdot 100 \% = 2,6\%$$

Оскільки  $\omega < 33\%$ , то сукупність думок експертів можна вважати однорідною, що вказує на можливість використання даних експертних оцінок для подальших розрахунків.

За найбільш вірогідний (В) приріст чистого доходу (виручки) від реалізації продукції приймаємо 30000 тис. грн.

29000	29500	29800	<u>30000</u>	30600	31000	31400
-------	-------	-------	--------------	-------	-------	-------

За оптимістичним прогнозом (О) приріст чистого доходу (виручки) від реалізації продукції становитиме 31400 тис. грн., песимістичний прогноз (П) складає 29000 тис. грн.

Розраховуємо очікуване значення прогнозу приросту чистого доходу (виручки) від реалізації продукції за формулою:

$$\text{ОП} = (29000 + 4 * 30000 + 31400) / 6 = 30067 \text{ тис. грн.}$$

Розраховуємо приріст чистого доходу (виручки) від реалізації продукції (у відсотках):

$30067 / 1350447 * 100\% = 2,2\%$ , де 1350447 тис. грн. – базове значення чистого доходу (виручки) від реалізації продукції.

Чистий дохід (виручка) від реалізації продукції в проектному році складе:

$$1350447 + 30067 = 1380514 \text{ тис. грн.}$$

Знайдемо величину повних витрат в проектному році. Повні витрати на виробництво і реалізацію в базисному році склали 1234991 тис. грн., в т.ч. постійні витрати – 185249 тис. грн., змінні – 1049742 тис. грн.

Розрахуємо приріст змінних витрат у проектному році:

$$1049742 * 0,022 = 23094 \text{ тис. грн.}$$

Участь підприємства у проведенні Міжнародного Олімпійського дня у Львові потребує витрат у розмірі 590 тис. грн., тому сумарний приріст повних витрат складе:

$$\text{Приріст повних витрат: } 23094 + 590 = 23684 \text{ тис. грн.}$$

Таким чином, повні витрати в проектному році складуть:

$$1234991 + 23684 = 1258675 \text{ тис. грн.}$$

Обчислимо приріст прибутку від реалізації продукції в проектному році:

$$\Delta \text{Пр} = 30067 - 23684 = 6383 \text{ тис. грн.}$$

Отже, прибуток від реалізації продукції в проектному році складе:

$115456 + 6383 = 121839$  тис. грн., де 115456 тис. грн. – базове значення прибутку від реалізації продукції.

Таким чином, приріст чистого додаткового прибутку становитиме:

$$6383 * (1 - 0,19) = 5170 \text{ тис. грн.}$$

Отже, чистий прибуток в проектному році дорівнюватиме:

$98960 + 5170 = 104130$  тис. грн., де 98960 тис. грн. – базове значення чистого прибутку від реалізації продукції.

Всі розраховані показники зведено у табл. 3.4.

Таблиця 3.4

**Очікувані результати від участі підприємства  
у проведенні Міжнародного Олімпійського дня у Львові, тис. грн.**

Показники	Значення показника
Приріст чистого доходу (виручки) від реалізації продукції	30067
Приріст повних витрати на виробництво та реалізацію продукції	23684
Приріст прибутку від реалізації продукції	6383
Приріст чистого прибутку	5170

Отже з табл. 3.4 видно, що внаслідок участі підприємства у проведенні Міжнародного Олімпійського дня у Львові чистий дохід (виручка) від реалізації продукції в проектному періоді збільшиться на 30067 тис. грн.

Повні витрати на виробництво і реалізацію продукції збільшаться на 23684 тис. грн.

Прибуток від реалізації продукції збільшиться на 6383 тис. грн., а чистий прибуток на 5170 тис. грн.

### **3.3. Вплив запропонованого заходу на результати роботи підприємства**

Очікувані результати від впровадження заходу у вигляді зміни (приросту) чистого доходу (виручки) від реалізації продукції, повних витрат, прибутку від реалізації та чистого прибутку, а також їхні проектні значення, що розраховані вище, переносимо до табл. 3.5.

Проектні значення таких показників, як рентабельність реалізованої продукції, рентабельність продаж та витрати на 1 грн. чистої виручки від реалізації розраховуємо:

1. Витрати на 1 грн. чистої виручки від реалізації ( $V_{\text{на 1 грн. ЧД(В)}} = \text{ПВ/ЧД(В)} * 100$ ):

$$1258675/1380514 * 100 = 91,17 \text{ коп.}$$

2. Рентабельність реалізованої продукції ( $P_1 = \text{Пр/ПВ} * 100$ ):

$$121839/1258675 * 100 = 9,68 \%$$

3. Рентабельність продаж ( $P_2 = \text{ЧПр/ЧД(В)} * 100$ ):

$$104130/1380514 * 100 = 7,54\%$$

Результати розрахунків занесемо до табл. 3.5.

Таблиця 3.5

**Вплив запропонованого маркетингового заходу на основні показники діяльності підприємства**

Показники	Один. виміру	Базові значення	Проектні значення	Відхилення	
				абсолютне, +/-	відносне, %
1. Чистий дохід (виручка) від реалізації продукції	тис. грн.	1350447	1380514	30067	2,2
2. Повні витрати на виробництво і реалізацію продукції	тис. грн.	1234991	1258675	23684	1,9
3. Прибуток від реалізації продукції	тис. грн.	115456	121839	6383	5,5
4. Чистий прибуток	тис. грн.	98960	104130	5170	5,2
5. Витрати на 1 грн. чистої виручки від реалізації	коп.	91,45	91,17	-0,28	-0,3
6. Рентабельність діяльності (продаж)	%	7,30	7,54	0,24	x
7. Рентабельність реалізованої продукції	%	9,35	9,68	0,33	x

За результатами табл.3.5 можна зробити наступні висновки:

\* Відбудеться збільшення прибутку від реалізації на 192 тис. грн., що складає 5,5%.

\* Збільшиться чистий прибуток на 5170 тис. грн. або на 5,2%.

\* Витрати на 1 грн. чистої виручки від реалізації зменшаться на 0,28 коп.

\* Рентабельність продаж та продукції підвищиться, відповідно, на 0,24 та 0,33 %.

Таким чином, впровадження запропонованого заходу дозволить підприємству покращити показники діяльності і досягти поставленої мети, а саме, підвищити свої позиції на ринку в умовах нестабільного маркетингового середовища.

## ВИСНОВКИ

Сучасні стратегії ґрунтуються на активному обліку сьогочасних умов, в рамках яких працює визначене підприємство, усвідомленні завдань, які стоять перед ним, що сприяє виникненню найрізноманітніших проектів розвитку, які, у свою чергу, зумовлюють вибір такого варіанту стратегії розвитку, який забезпечить стабільність підприємства та високі економічні результати. Стратегічна концепція розвитку підприємств повинна формуватися з урахуванням основних тенденцій державної економічної політики, яка реалізується. У практичному плані це зумовлює необхідність постійного коректування стратегічної парадигми розвитку підприємства у рамках схеми: ситуація в економіці – державна економічна політика – стратегія підприємства – ефективність реалізації.

Дослідження виконувалися по ПрАТ «Концерн Хлібпром», яке є одним з найбільших підприємств українського ринку хліба, яке щодня виготовляє до 200 тонн продукції – хлібної, хлібобулочної, кондитерської та тістових напівфабрикатів. В структуру Компанії входить 5 переробних підприємств, що розташовані у Львівській та Вінницькій областях.

За 15 років існування Компанія зарекомендувала себе як добросовісний виробник, надійний партнер та прогресивний галузевий оператор. Компанія залишається одним з найбільших інвесторів та роботодавців в регіонах своєї присутності.

Хлібозаводи, що увійшли до складу «Хлібпрому», не втратили десятиріччями напрацьованих рецептів і продовжують в регіонах політику виробництва з натуральної сировини. А завдяки впровадженню технології шокового заморожування, Компанія розширила свої ринки за межі України – в США, країни СНД та ЄС.

До складу Концерну входять: цех кондитерських виробів, цех заморожених хлібних напівфабрикатів, Львівський хлібозавод №1, Львівський хлібозавод №5 та Вінниця хліб.

На діяльність підприємства чинять вплив чинники маркетингового середовища. Мета дослідження полягає у виявленні сильних і слабких сторін самого підприємства, а також можливостей виникнення ризиків, пов'язаних з його зовнішнім середовищем. Аналіз зовнішнього середовища являє собою процес, за допомогою якого розробники стратегічного плану контролюють зовнішні стосовно організації фактори, щоб визначити можливості й загрози для підприємства.

Для визначення чинників, які впливають на реалізацію стратегії підприємства, проводиться SWOT - аналіз. Результати аналізу сильних та слабких сторін довели про значну більшість сильних сторін у порівнянні із слабкими. Загальна оцінка сильних сторін складає 132, а слабких – всього 26. Внутрішні чинники впливу мають в основному позитивний характер на формування стратегії підприємства.

Аналіз зовнішніх можливостей та загроз довів, що до уваги приймаються можливості 19,4 бали та загрози 33,6 балів. Приймавши до уваги результати аналізу, дійшли до висновку, що компанія має більше сильних сторін, ніж слабких  $P > C$  (  $132 > 26$ ), тобто переваг більше, ніж слабких сторін. А загроз має більше, ніж можливостей  $M < Z$  (  $19,4 < 33,6$ ).

За допомогою SWOT- аналізу можна визначити чотири різновиди стратегії фірми:

- ◆ стратегія, яка використовує сильні сторони фірми для реалізації зовнішніх можливостей – стратегія «Максі-Максі». Вона є найбільш сприйнятливою для фірми;

- ◆ стратегія, яка використовує сильні сторони фірми для знешкодження зовнішніх загроз – стратегія «Максі-Міні»;

- ◆ стратегія, яка спрямована на мінімізацію слабких сторін фірми на основі використання зовнішніх можливостей – стратегія «Міні-Максі»;

- ◆ стратегія, яка спрямована на мінімізацію слабких сторін фірми та уникнення зовнішніх загроз – стратегія «Міні-Міні».

Підприємству рекомендується стратегія «Максі-Міні», яка передбачає

використання сильних сторін для подолання зовнішніх загроз.

З метою посилення сильних сторін, рекомендується підприємству прийняти участь у проведенні Міжнародного Олімпійського дня у Львові. Компанія може запропонувати проведення вікторини на знання історії олімпійського спорту та переваг круасанів, які вони виготовляють.

Заплановані призи для переможців – смачні круасани ТМ «2go» від Концерну Хлібпром.

Внаслідок участі підприємства у проведенні Міжнародного Олімпійського дня у Львові чистий дохід (виручка) від реалізації продукції в проектному періоді збільшиться на 30067 тис. грн. Повні витрати на виробництво і реалізацію продукції збільшаться на 23684 тис. грн. Прибуток від реалізації продукції збільшиться на 6383 тис. грн., а чистий прибуток на 5170 тис. грн.

Впровадження заходу позитивно вплине на результати роботи підприємства. Відбудеться збільшення прибутку від реалізації на 192 тис. грн., що складає 5,5%. Збільшиться чистий прибуток на 5170 тис. грн. або на 5,2%. Витрати на 1 грн. чистої виручки від реалізації зменшаться на 0,28 коп. Рентабельність продаж та продукції підвищиться, відповідно, на 0,24 та 0,33 %.

Таким чином, впровадження запропонованого заходу дозволить підприємству покращити показники діяльності і досягти поставленої мети, а саме, підвищити свої позиції на ринку в умовах нестабільного маркетингового середовища та збільшити кількість сильних сторін.

## СПИСОК ВИКОРИСТАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ

1. Ансофф И. Стратегическое управление: сокр. пер. с англ.; под ред. Л.И. Евенко. Москва: Экономика, 1989. 519 с.
2. Бергер В.В. Дослідження ринку хлібопекарної та кондитерської галузей України. *Вісник соціально-економічних досліджень НАН України*. Київ, 2017. Т. 1. Вип. 1. С. 64-70.
3. Бетехтіна Л. О. Ціноутворення як фактор підвищення конкурентоспроможності підприємств хлібопекарської галузі. URL: <http://www.economy.nauka.com.ua/?op=1&z=991> (дата звернення: 29.11.2020).
4. Бланк І.О. Фінансова стратегія підприємства: [монографія]. Київ: КНТЕУ, 2009. 147 с.
5. Брайковська А. Роль електронної комерції в забезпеченні конкурентоспроможності підприємств на ринку хліба та хлібобулочних виробів. URL: [file:///C:/Users/dell/AppData/Local/Temp/Znpdetut\\_eiu\\_2015\\_33\\_26.pdf](file:///C:/Users/dell/AppData/Local/Temp/Znpdetut_eiu_2015_33_26.pdf) (дата звернення: 25.11.2020).
6. Бутинець Ф.Ф., Шигун М.М. Моделі і методи прийняття рішень в аналізі та аудиті: Навчальний посібник. Житомир: ЖДТУ, 2004. 352 с.
7. Буткалюк О. О. Електронна комерція та її роль в економіці підприємств. URL: <http://nauka.kushnir.mk.ua/?p=64242> (дата звернення: 19.11.2020).
8. Герасимчук В.Г. Стратегічне управління підприємством. Графічне моделювання: Навч. посібник. Київ: КНЕУ, 2000. 360 с.
9. Горєлов Д.О., Большенко С.Ф. Стратегія підприємства: навч.-метод. посіб. [для студ. вищ. навч. закл.]. Харків: Вид-во ХНАДУ, 2010. 133 с. URL: [file:///C:/Users/dell/AppData/Local/Temp/Strategiya\\_predpr\\_posibnyk.pdf](file:///C:/Users/dell/AppData/Local/Temp/Strategiya_predpr_posibnyk.pdf) (дата звернення: 29.11.2020).
10. Готь О.Я., Бондаренко С.М. Стратегія підприємства як чинник його конкурентоспроможності. URL:

<http://www.economy.nauka.com.ua/?op=1&z=5660>(дата звернення: 09.11.2020).

11. Діденко С. Зростання доходів населення: деталі підвищення зарплат та рівня соціального захисту. URL: <https://ua.news/ua/zrostannya-dohodiv-naselennya-detali-pidvyshhennya-zarplat-ta-rivnya-sotsialnogo-zahystu/> (дата звернення: 29.10.2020).

12. Діденко С. Подолання невизначеності в умовах кризи COVID-19: погляд МВФ на поточну економічну політику. URL: <https://ua.news/ua/preodolenye-neopredelennosty-v-uslovyayah-kryzysa-covid-19-vzglyad-mvf-na-tekushhuyu-ekonomycheskuyu-polytyku/> (дата звернення: 19.11.2020).

13. Довгань Л. Є., Каракай Ю. В., Артеменко Л. П. Стратегічне управління: Навчальний посібник. Київ : Центр учбової літератури, 2009. 440 с.

14. Дурбалова Н.І. Інноваційно-інвестиційний вектор розвитку хлібопекарських підприємств. URL: <file:///C:/Users/dell/AppData/Local/Temp/1463%D0%A2%D0%B5%D0%BA%D1%81%D1%82%20%D1%81%D1%82%D0%B0%D1%82%D1%82%D1%96-3942-2-10-20191021.pdf> (дата звернення: 13.11.2020).

15. Зайцев Л.Г., Соколова М.И. Стратегический менеджмент: ученик. Москва: Экономист, 2005. 416 с.

16. Звіт про управління ПрАТ «Концерн Хлібпром». URL: [https://hlibprom.com.ua/resource/doc/Finansova\\_Zvitnist\\_2019.pdf](https://hlibprom.com.ua/resource/doc/Finansova_Zvitnist_2019.pdf) (дата звернення: 23.11.2020).

17. Юргачова К. Г., Лебеденко Т. Є. Хлібобулочні вироби оздоровчого призначення з використанням фіто добавок. Київ.: Прес, 2015. 464 с.

18. Кіндратець О. Політичні зміни і політична стабільність. URL: <http://dspace.nbuiv.gov.ua/bitstream/handle/123456789/8833/5kindratets.pdf?sequence=1> (дата звернення: 13.11.2020).

19. Коляденко С. В. Структурні зміни в економіці регіонів як запорука економічного зростання. URL:

<http://www.economy.nauka.com.ua/?op=1&z=485> (дата звернення: 13.11.2020).

20. Ковтун О.І. Стратегії підприємства: [монографія]. Львів: Видавництво Львівської комерційної академії, 2008. 424 с.

21. Корнійчук Л. Економічне зростання і сталий розвиток. *Економіка України*: Політико-економічний журнал. 2008. №3 . С.84-91.

22. Ладико І. Ю., Ладико Л. М. Аналіз стану підприємств хлібопекарської промисловості України. *Збірник наукових праць Східноукраїнського національного університету імені Володимира Даля*. URL: <http://eme.usoz.ua> (дата звернення: 03.11.2020).

23. Лебеденко Т. Є., Соколова Н. Ю., Кожевникова В. О. Современные представления о пищевой ценности хлебобулочных изделий. Основные направления для их коррекции. *Зернові продукти і комбікорми*. 2015. Т. 2. Вип. 58. С. 19-25.

24. Мескон М. Основы менеджмента: пер. с англ. М. Альберт, Ф. Хедоури. Москва: Дело, 1995. 817 с.

25. Минцберг Г., Альстренд Б., Лэмпел Д. Школы стратегий. СПб.: Питер, 2002. 330 с.

26. Навольська Н.В. Дослідження ринку хліба і хлібобулочних виробів в Україні. *Глобальні та національні проблеми економіки*. 2016. Т. 1. Вип. 11. С. 438-441.

27. Нетяжук М.В. Економічний механізм регулювання розвитку хлібопекарної промисловості: автореф. дис. канд. екон. наук: 08.07.01: захист 17.12.2005 / наук. кер. Якубовський М. М. Київ: НДЕІ, 2005. 20 с.

28. Нікішина О.В., Бібікова Н.О. Інтеграційні механізми розвитку українського ринку хліба та хлібобулочних виробів. *Економіка харчової промисловості*. 2018. Т. 1. Вип. 10. С. 25-34.

29. Обідіна Я. І. Фактори впливу на обсяги споживання хлібу та хлібобулочних виробів. URL: [http://www.rusnauka.com/4\\_SND\\_2011/Economics/14\\_79233.doc.htm](http://www.rusnauka.com/4_SND_2011/Economics/14_79233.doc.htm) (дата звернення: 13.11.2020).

30. Олійник Л.В. Методологічні засади формування стратегії розвитку підприємства. URL: <file:///C:/Users/dell/AppData/Local/Temp/6325-> (дата звернення: 15.11.2020).
31. Опря О.А. Розвиток ринку хлібобулочних виробів: автореф. дис. канд. екон. наук: 08.07.02: захист 27.02.2006 / наук. кер. Худолій Л. М. Київ: ННЦ «Інститут аграрної економіки», 2006. 20 с.
32. Офіційний веб-сайт Державного комітету статистики України. Київ, 2019. URL: <http://www.ukrstat.gov.ua> (дата звернення: 25.10.2020).
33. Офіційний сайт організації ПАТ «КиївХліб»: [Веб-сайт]. Київ, 2019. URL: <http://kyivhlib.com.ua> (дата звернення: 29.11.2020).
34. Офіційний сайт ПрАТ «Концерн Хлібпром». <https://hlibprom.com.ua/>(дата звернення: 13.11.2020).
35. Пирог О. В. Стратегічні перспективи економічного розвитку національної економіки України. *Бізнес інформ*. 2011. №11. С. 32-34.
36. Портер М. Конкурентное преимущество: как достичь высокого результата и обеспечить его устойчивость; пер. с англ. Е. Калининой. Москва : Альпина Бизнес Букс, 2005. 715 с..
37. Ребкало В., Шахов В. Політична стабільність і політична безпека: характер та механізми взаємозв'язку. URL: <http://visnyk.academy.gov.ua/wp-content/uploads/2013/11/2011-3-24.pdf> (дата звернення: 13.11.2020).
38. Савіна Г. Г., Скібіна Т. І. Фактори зовнішнього та внутрішнього впливу на рівень ефективності управління підприємством комплексу комунальних послуг. URL: <http://www.economy.nauka.com.ua/?op=1&z=5300> (дата звернення: 18.11.2020).
39. Сацик В. І. Якісне економічне зростання в Україні: сучасний стан і шляхи забезпечення. URL: <http://www.economy.nauka.com.ua/?op=1&z=485> (дата звернення: 13.11.2020).
40. Сімків Л. Є. Економічне зростання як індикатор якості економічних реформ. URL:

file:///C:/Users/dell/AppData/Local/Temp/nvmdue\_2015\_2(1)\_\_13.pdf (дата звернення: 13.11.2020).

41. Сімків Л. Є. Якісне економічне зростання в Україні, його оцінка та шляхи забезпечення. *Інноваційна економіка*. 2014. №2 [51]. С. 21-25.

42. Скопенко Н. С. Інноваційний розвиток хлібопекарської галузі України: основні напрями, проблеми, ризики. URL: <http://ena.lp.edu.ua> (дата звернення: 13.11.2020).

43. Смутко А. М. Проблеми розвитку хлібопекарського виробництва в Україні та шляхи їх подолання. URL: <http://conftiapv.at.ua> (дата звернення: 21.11.2020).

44. Соколова Н.Ю., Котузаки О.М., Пожиткова Л.Г. Аналіз проблем хлібопекарської галузі, стан ринку та актуальні шляхи розширення асортименту. *Зернові продукти і комбікорми*. 2018. Т. 3. Вип. 18. С. 51-55.

45. Солошонок А.Л., Полонська О.М. Хлібопекарська галузь України: реалії та перспективи розвитку. URL: [file:///C:/Users/dell/AppData/Local/Temp/Pav\\_2014\\_25\\_15.pdf](file:///C:/Users/dell/AppData/Local/Temp/Pav_2014_25_15.pdf) (дата звернення: 13.11.2020).

46. Ставицький О.В. Державне управління підприємствами хлібопекарської галузі України та напрями підвищення ефективності їх діяльності. URL: <http://www.dy.nauka.com.ua> (дата звернення: 17.10.2020).

47. Строкович Г. В. Стратегія підприємства: навч. посіб. для вищих навч. закладів. Харків: Вид-во НУА, 2011. 180с. URL: [http://www.nua.kharkov.ua/images/stories/Kafedri/Kaf\\_Ekonomiki\\_Predpriyatiya/metod\\_obespechenie/Strokovich/Cstrategiy\\_predoriyiy\\_Metodichsa.pdf](http://www.nua.kharkov.ua/images/stories/Kafedri/Kaf_Ekonomiki_Predpriyatiya/metod_obespechenie/Strokovich/Cstrategiy_predoriyiy_Metodichsa.pdf) (дата звернення: 14.10.2020).

48. Chandler A. Strategy and Structure: Chapters in the History of the Industrial Enterprise. Massachusetts Institution of Technology: The Mit Press, 1990. 465 p.

49. Томпсон А. А., Стрикленд А.Дж. Стратегический менеджмент:

концепции и ситуации для анализа : пер. с англ. Москва : Вильямс, 2003. 924 с.

49. Томпсон А. А., Стрикленд А.Дж. Стратегический менеджмент: концепции и ситуации для анализа : пер. с англ. Москва : Вильямс, 2003. 924 с.

50. У 2020 році тенденція зростання доходів українців припиниться, підвищення зарплат малоймовірне. URL: <https://dyvys.info/2020/06/24/u-2020-rotsi-tendentsiya-zrostannya-dohodiv-ukrayintsiv-prypynytsya-pidvyshhennya-zarplat-malojmovirne-nbu/> (дата звернення: 13.11.2020).

51. Hamel G. Strategy as stretch and leverage. Coimbatore Krishnarao Prahalad. Harvard business review. 1993. № 71 (2). P. 75.

52. Чехова І.В. Методичні підходи щодо проведення SWOT - аналізу виробництва олійних культур. URL: [http://www.imk.zp.ua/bulletin/pdf/2018/25/Chekhova\\_25.pdf](http://www.imk.zp.ua/bulletin/pdf/2018/25/Chekhova_25.pdf) (дата звернення: 23.11.2020).

53. Як коронавірус вплине на економіку України. URL: <https://news.dtkk.ua/society/economics/61252> (дата звернення: 22.10.2020).