

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

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

«До захисту в ЕК»
Директор ННІЕіУ

_____ Олег ШЕРЕМЕТ
(підпис) (ім'я та прізвище)

«___» _____ 20__р.

«До захисту допущено»
Завідувач кафедри маркетингу

_____ Ольга ПЕСТУХОВА
(підпис) (ім'я та прізвище)

«___» _____ 20__р.

**КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА
НА ЗДОБУТТЯ ОСВІТНЬОГО СТУПЕНЯ БАКАЛАВРА**

зі спеціальності 076 «Підприємництво, торгівля та біржова діяльність»

(код та назва спеціальності)

освітньо-професійної програми «Підприємництво, торгівля та біржова діяльність»

на тему: «Формування стратегії розвитку підприємства»

Виконав: здобувач 4 курсу, групи ТП-4-11

Штацький Станіслав Сергійович

(підпис)

Керівник: Еш Світлана Миколаївна

(підпис)

Рецензент: Олена Драган
(ім'я та прізвище)

(підпис)

Я як здобувач Національного університету харчових технологій розумію і підтримую політику університету з академічної доброчесності. Я не надавав і не одержував недозволеної допомоги під час підготовки цієї роботи. Використання ідей, результатів і текстів інших авторів мають посилання на відповідне джерело

Здобувач _____
(підпис)

Київ – 2023р.

НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ ХАРЧОВИХ ТЕХНОЛОГІЙ

Інститут (факультет) Навчально-науковий інститут економіки і управління

Кафедра маркетингу

Освітній ступінь Бакалавр

Спеціальність **076 «Підприємництво, торгівля та біржова діяльність»**

Освітня програма **«Підприємництво, торгівля та біржова діяльність»**

ЗАТВЕРДЖУЮ

Завідувач кафедри

Ольга ПЕТУХОВА

« » 2023 року

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

Штацький Станіслав Сергійович

(прізвище, ім'я, по батькові)

1. Тема роботи «Формування стратегії розвитку підприємства»

керівник роботи Еш Світлана Миколаївна, старший викладач

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

затверджені наказом закладу вищої освіти від 05.12.2022 № 865-КС

2. Строк подання здобувачем роботи: 25.05 2023 р.

3. Вихідні дані до роботи: законодавчі та нормативні акти, аналітичні та статистичні матеріали стосовно теми роботи, бухгалтерська, статистична звітність та аналітичні матеріали ТОВ «КХП».

4. Зміст пояснювальної записки (перелік питань, які потрібно розробити) :

Розділ 1 Теоретичні основи стратегічних напрямів розвитку підприємства

Розділ 2 Аналіз діяльності ТОВ «КХП»..

Розділ 3 Шляхи удосконалення стратегічних напрямів розвитку ТОВ «КХП».

Список літератури, висновки, додатки.

5. Перелік графічного матеріалу:

Результати дослідження знайшли відображення в 8 рисунках та 14 таблицях ілюстративного матеріалу

6. Консультанти розділів роботи

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

7. Дата видачі завдання: 15.01.2023

КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

№	Назва етапів виконання кваліфікаційної роботи	Строк виконання етапів роботи	Примітка
1	Розроблення та затвердження плану роботи	03.01.2023-16.01.2023	Виконано
2	Написання розділу 1	17.01.2023-30.02.2023	Виконано
3	Робота над розділом 2, розділом 3	01.03.2023-20.03.2023	Виконано
4	Завершення розділів 2 та 3	21.03.2023-11.04.2023	Виконано
5	Остаточне оформлення роботи. Формування висновків і пропозицій, проекту доповіді, ілюстративного матеріалу. Погодження з керівником бакалаврської роботи	12.04.2023-01.05.2023	Виконано
6	Попередній захист бакалаврської роботи	02.05.2023-09.05.2023	Виконано
7	Подання завершеної роботи на розгляд завідувачу кафедри	16.05.2023-25.05.2023	Виконано
8	Отримання зовнішньої рецензії, оформлення необхідних документів для захисту	19.06.2023	Виконано
9	Захист випускної роботи		Виконано

Здобувач

_____ (підпис)

Керівник роботи

_____ (підпис)

ШТАЦЬКИЙ Станіслав

(прізвище та ім'я)

ЕШ Світлана

(прізвище та ім'я)

АНОТАЦІЯ

Штацький С.С. Формування стратегії розвитку підприємства.

Кваліфікаційна робота на здобуття освітнього ступеня бакалавра за спеціальністю 076 «Підприємництво, торгівля та біржова діяльність». – Національний університет харчових технологій, Київ, 2023.

У кваліфікаційній роботі охарактеризовано підходи до визначення сутності стратегії, дана оцінка стратегічним напрямом розвитку ТОВ «КХП», здійснено економічне обґрунтування плану заходів щодо формування стратегічного розвитку підприємства.

Досліджено теоретичні засади стратегічних напрямів розвитку підприємства, визначені сутність та види стратегій, етапи їх розвитку.

Здійснено загальну організаційно-економічну характеристику підприємства, проведено аналіз внутрішнього і зовнішнього середовища, проаналізовані стратегії розвитку підприємства.

Запропоновано шляхи удосконалення стратегічних напрямів розвитку підприємства, на основі яких обґрунтовано вибір стратегії.

На основі оцінених перспектив розвитку підприємства запропоновано захід щодо формування стратегії розвитку, визначено очікувані результати від впровадження стратегії.

Ключові слова: стратегія, стратегічне управління, розробка стратегії, SWOT-аналіз, внутрішнє та зовнішнє середовище.

ЗМІСТ

	Стор.
Вступ	6
Розділ 1. Теоретичні основи визначення стратегії розвитку підприємства.....	8
1.1. Економічна сутність стратегії розвитку підприємства, її видів.....	8
1.2. Характеристика етапів розвитку стратегії підприємства.....	17
1.3. Обґрунтування інструментарію щодо визначення стратегії підприємства.....	26
Розділ 2. Аналіз діяльності ТОВ «КХП».....	32
2.1. Організаційно-економічна характеристика підприємства.....	32
2.2. Аналіз внутрішнього та зовнішнього середовища підприємства.....	38
2.3. Аналіз стратегії ТОВ «КХП».....	51
Розділ 3. Шляхи удосконалення стратегічних напрямів розвитку ТОВ «КХП».....	57
3.1. Обґрунтування вибору стратегій для ТОВ «КХП».....	57
3.2. Визначення очікуваних результатів від впровадження стратегії.....	60
Висновки.....	66
Список використаної літератури	68
Додатки.....	71

ВСТУП

Актуальність теми. Сучасне конкурентне середовище диктує свої правила розвитку для підприємств, формує відносини, орієнтири, допомагає визначити сильні та слабкі сторони. У такій ситуації важливим є вибір стратегічних напрямів розвитку, які у майбутньому здатні забезпечити успіх та процвітання. Для будь-якого господарюючого суб'єкта важливим є правильно визначити свою місію, кінцеві результати, яких треба буде досягти, місце у конкурентному середовищі, орієнтуватись у змінах, які відбуваються на ринку. Підприємство за допомогою досвідчених менеджерів повинно своєчасно аналізувати ситуацію на ринку, на якому воно працює, правильно орієнтуватись у ситуації, яка складається у зовнішньому середовищі, визначати напрями розвитку, проводити дослідження та своєчасно вносити необхідні корективи. Від господарюючих суб'єктів визначені ознаки потребують досконалого аналізу результатів діяльності, місця, яке вони займають на ринку, дослідження виробничого та маркетингового потенціалу, поведінки конкурентів, характеристик виробленого товару, врахування стану розвитку економіки, організаційної культури та інших чинників. За допомогою аналізу своїх переваг та недоліків на ринку підприємство зможе визначити місію, ефективні стратегії, які у майбутньому допоможуть покращити конкурентну позицію та збільшити прибутки, вийти із складної фінансової ситуації та примножити свій капітал.

Теоретичну та методологічну основу дослідження склали праці таких дослідників, як Ансофф І., Дженстер П., Мінцберг Г., Портер М., Стрикленд А, Томпсон А, Азарова А. О., Балабанова Л. В, Лаврова Ю.В., Липчук В. В., Решетілова Т. Б., Оберемчук В. Ф., Плотникова С. Н., Шершньова З.Є. та інші зарубіжні і вітчизняні вчені

Метою кваліфікаційної роботи є визначення стратегії розвитку підприємства, розроблення пропозицій щодо вибору стратегії в умовах зміни зовнішнього середовища.

Відповідно до мети, в роботі визначено та вирішено такі *завдання*:

- обґрунтовано економічну сутність стратегії підприємства, її види;
- охарактеризовано етапи розвитку стратегії;
- обґрунтовано інструментарій щодо визначення ринкової стратегії підприємства;
- наведено організаційно-економічну характеристику підприємства;
- проведено аналіз внутрішнього та зовнішнього середовища підприємства;
- обґрунтовано ринкові стратегії для підприємства;
- визначено очікувані результати від впровадження стратегії;
- визначено вплив запропонованих заходів на показники роботи підприємства.

Об'єктом дослідження даної кваліфікаційної роботи є формування стратегії розвитку ТОВ «КХП».

Предметом дослідження кваліфікаційної роботи є теоретико-методологічні та організаційні засади формування стратегій підприємства на ринку.

Інформаційною базою дослідження стали матеріали підручників, монографій, навчальних посібників, статті та інша економічна література із заданої проблематики, що допомогло визначити та обґрунтувати стратегії розвитку підприємства, а також матеріали статистичної та фінансової звітності ТОВ «КХП».

Основними *методами дослідження*, які використовуються в кваліфікаційній роботі стали польові та кабінетні дослідження, метод порівнянь та абстрагування, коефіцієнтний аналіз, метод індукції та дедукції, емпіричні методи.

Структура кваліфікаційної роботи. Кваліфікаційна робота складається із вступу, трьох розділів, висновків та списку використаної літератури, викладена на 70 сторінках, містить 14 таблиць і 8 рисунків.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ВИЗНАЧЕННЯ СТРАТЕГІЇ РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМСТВА

1.1. Економічна сутність стратегії розвитку підприємства, її видів

Категорія «стратегія» в більшості економічних словників вважається основною важливою програмою дій, що визначає розвиток приймаючої країни. Такий корпоративний план дій можна представити в типовому вигляді, у вигляді набору завдань, що включає різні показники, форми і значення. Основними елементами корпоративної стратегії є цілі, місія, пріоритети, обмеження, етапи [8, с. 32].

При формуванні стратегії експерти в основному використовують різні аналітичні методи, статистичні тести, кількісні показники, форми евристичних досліджень. Деякі дослідники стратегії розвитку підприємства представляють місію в описовій формі, а кінцеве досягнення конкретизують за допомогою числового значення. Але найчастіше місія вирішується в особливій або унікальній формі, і вона повинна відображати потенціал розвитку компанії, кінцеву мету, призначення. Місія завжди дає відповіді на питання, пов'язані з причиною існування та існування бізнесу, його клієнтами, його поточним і майбутнім розвитком. При формуванні корпоративної стратегії необхідно дотримуватися наступних вимог: враховувати інтуїцію та досвід менеджерів, правильно розподіляти реалізацію стратегії за етапами процесу, чітко сформульовані та зрозумілі цілі та завдання, що відображають мету та потенціал підприємства; врахування людського фактору, оскільки тільки зацікавленість і відповідна кваліфікація персоналу підприємства забезпечить виконання і втілення стратегії [5; 36].

Будь-яка розроблена стратегія передбачає кращі результати та здатність до змін. Але не всі проблеми можна передбачити. Як зазначає І. Анкофф, будь-яка

проблема виникає несподівано, всупереч очікуванням, і ставить нові завдання, які не завжди відповідають минулому досвіду вирішення [2, с. 47]. І. Ансофф також стверджував, що не існує єдиного правильного алгоритму управління суб'єктом господарювання, головним чином, що стосується вибору стратегії розвитку компанії, кінцевий результат якого залежить від впливу зовнішнього середовища, якості бізнесу та компетентностей персоналу [2, с. 112].

Відповідно до теорії ігор, стратегія – це набір правил для певної гри (середовища реалізації), а реакція на зміни в середовищі є основною причиною необхідності розробки нових стратегій або їх зміни [3, с. 50].

При формуванні стратегії для вибраного нами товариства враховуються результати діяльності, конкретні дії наших конкурентів, ініціаторів та посередників, і в кінцевому підсумку, власні майбутні результати інших учасників ринку, залучених до розробки стратегії для ТОВ «КХП». При виборі стратегії важливе значення має прийняття ефективних управлінських рішень, які можуть впливають на результати стратегічного процесу. Це пов'язано з тим, що стратегічні рішення, які приймають виробники кондитерських виробів, молочних продуктів чи подарунків загалом, мало впливають на роботу виробників, наприклад, меблів чи дитячих іграшок. Оскільки стратегічні гравці обмежені конкретними галузевими ринками, стратегічні рішення, що впливають на вибір стратегії, здебільшого приймаються в рамках певного середовища.

При формуванні стратегій формуються певні стратегічні дії, що спираються на зовнішнє середовище і спрямовані на досягнення високих прибутків у майбутньому. На цьому етапі прийняття стратегічного рішення важливо проаналізувати внутрішнє та зовнішнє середовище галузі, до якої належить компанія. При цьому важливо дослідити можливості, які пропонують конкуренти, що діють на даному ринку. Важливим також для досягнення вибраних цілей і стратегій розвитку є формування ефективного інноваційного, виробничого та кадрового потенціалу [6, с. 103].

Вибір виду загальної стратегії залежить від багатьох факторів і включає наступні етапи [18, с. 44]:

- проведення стратегічного моніторингу;
- створення бази знань про стратегічні наміри конкурентів;
- розробка та обґрунтування моделей для вибору стратегії;
- реалізація управлінських рішень;
- оцінка та контроль досягнутих результатів.

При виборі масштабу ринку або стратегії розвитку, розробленої всіма економічними агентами виробництва, експерти враховують наявність оборотних коштів, матеріальні ресурси, ступінь однорідності продукту, тривалість життєвого циклу досліджуваного продукту. розглядатися. , проаналізувати маркетингові стратегії конкурентів. Велику роль у виборі стратегії відіграють і зовнішні фактори [20].

У табл. 1.1 запропоновані моделі ринкового середовища і види стратегій, які відповідають цим моделям.

Таблиця 1.1

Характеристика ринкового середовища і вибір стратегій

Модель ринкового середовища	Характеристика	Стратегічний вибір (вид стратегій)
1	2	3
Піонерна	Для господарюючого суб'єкта (далі ГС) ринок новий, але він має визначену місію, стратегії розвитку, шлях їх досягнення ще не апробований. Продукт, який пропонується – інноваційний. Наявний високий рівень ризику - розкручується бренд і не має достатнього капіталу	- стратегії щодо показників «ціна – якість» - формування нового ринку - завоювання ніші на старому ринку
Агресивна	ГС є монополістом на ринку і прагне до збільшення своєї ніші. Дуже швидко реагує на зміни внутрішнього і зовнішнього середовища	- високих цін - злиття - поглинання - завоювання ринку
Прогнозне планування	ГС надає перевагу контролю, тривала стабільність на ринку, виконує довгострокові завдання, які охоплюють переважну більшість підрозділів підприємства	- «зняття вершків» - стратегічний розвиток - капіталізації прибутку
Реакційна	Характерна для стабільного зовнішнього середовища, в умовах якого ГС мінімізує зміни своїх стратегій розвитку. Ситуація ефективна, коли ринок потребує стандартизованих доступних товарів і послуг	- впровадження антикризового управління - формування кадрового потенціалу - накопичення ресурсів для подальшого розвитку

Продовження таблиці 1.1

Інноваційна	активну участь у стратегічних змінах, які впроваджують поступово, приймають виробничий персонал і низові структури управління	- гнучких цін - інноваційної активності - реалізація проєктів розвитку
Компромісу	така модель має тільки декілька основних гравців, які володіють лівовою часткою ринку, які можуть домовлятися про ціни на товар, обсяги виробництва чи продажу. Новому учаснику на такий ринок потрапити важко	- стратегія незаокруглених цін - співробітництво з конкурентами - формування зональних цін
Збалансована	Така модель передбачає взаємодію з конкурентами і основне завдання ГС – володіти інформацією про конкурентів, які працюють на тому ж ринку, формують ідентичну цінову політику	- визначення критеріїв контролю - стратегії створення цінових переваг; - покращення здатності до адаптації
Лідера	такі ГС мають найвищі показники розвитку, знають як боротися із стагнацією, знаходять нові шляхи зростання, мають розгалужену систему підприємств, філій	- гнучких цін - антикризового управління - переваг - забезпечення платоспроможності

Джерело: побудовано автором на основі [5; 7; 34]

Кожна модель ринкового середовища має чітко визначені ознаки та тенденції, відповідно до яких встановлюються стратегії для обґрунтування майбутніх цілей розвитку. Для цього необхідно врахувати внутрішнє і зовнішнє середовище компанії, її позицію на ринку і вибрати стратегію. Якщо компанія тривалий час працює на ринку, виконує довгострокові завдання та має високий рівень менеджменту і сервісу, фахівці дозволяють оптимізувати приріст капіталу і забезпечити успішний стратегічний розвиток. У даному випадку необхідно тільки обрати прогнозну модель планування. Високі ціни можуть призвести до агресивних моделей ринкової кон'юнктури залежно від реакції підприємства на вплив внутрішніх і зовнішніх факторів, якщо підприємство обирає стратегію завоювання ринку [27, с. 112].

Стратегія ціноутворення відіграє особливу роль у будь-якому стратегічному рішенні. Зональне ціноутворення є компромісною моделлю при виборі, наприклад, стратегії Avon, для основних і інноваційних моделей. Гнучкі ціни, цінові переваги – все це пов'язано з підбором поєднання показників «ціна-якість». Такі стратегії прийняті більшістю компаній-пожертвувачів, оскільки

вони керуються ціновою політикою та високою якістю, щоб зміцнити довіру клієнтів і забезпечити успіх і ефективність компаній.

Кризові явища супроводжують багато галузей харчової промисловості, особливо що пов'язано із сільськогосподарською продукцією. Тому при виборі стратегії компаніям важливо досліджувати типи ринкових ніш, коригувати економічні показники, розробляти та впроваджувати програми та заходи реагування на кризу [24].

В економічній науковій літературі розглядається факт, при якому оцінка стратегічних альтернатив при формулюванні корпоративної стратегії може допомогти узгодити пріоритети та визначити кращий напрямок бізнесу, ніж заморожування або затримка розвитку бізнесу [24].

Класифікація типів стратегій, що формуються в процесі формування майбутнього напрямку діяльності та розвитку підприємства, досліджується із врахуванням загальних ознак таких як: сфера розвитку, напрямок діяльності, рівень прийняття стратегічних рішень, умови реалізації стратегії, швидкість розвитку, зусилля щодо забезпечення розвитку, етап життєвого циклу, зусилля для досягнення конкурентної переваги, положення в галузі, сегмент ринку тощо.

Аналізуючи модель ринкового середовища та відповідні їй типи стратегічних рішень, стратегія є концепцією комплексного підходу до прискореної діяльності підприємства, орієнтованої на цільовий напрямок розвитку підприємства. У процесі такого аналізу враховують регіон, діяльність і способи дії конкурентів, систему взаємозв'язків і позиціонування підприємства в навколишньому середовищі та інші, які можуть забезпечити досягнення цілей. Стратегія розвитку поєднує ресурси та можливості компанії, з одного боку, і можливості та ризики, які представляє зовнішнє середовище, з іншого. Тому процес розробки стратегії є важливим і відповідальним етапом у діяльності будь-якої компанії. Більшість вчених стверджують, що майбутнє компанії в конкурентному середовищі можна передбачити за допомогою стратегічної ієрархії АА. Томпсон і А. Дж. Трікланд, виділяють наступні етапи: [25, с. 145]

Ієрархію стратегій підприємства зображено на рис. 1.1.]



Рис. 1.1. Ієрархія стратегій підприємства [25, с. 214]

Перший рівень у ієрархії стратегій займають корпоративні стратегії.

Корпоративна стратегія (загальна, портфельна) – визначає загальний план управління диверсифікованою компанією, загальні цілі компанії, розглядає

процес реструктуризації, передбачає технологічні зміни та місію, охоплює всі сфери діяльності та визначає загальний напрямок розвитку.

Другий рівень визначається конкурентною стратегією, яка формує цінову та рекламну політику компанії, розглядає, як конкурувати і орієнтована на те, щоб зробити бізнес успішним в одній сфері. Метою цього рівня стратегії є досягнення цілей та отримання довгострокових переваг для бізнесу.

Третій рівень ієрархії займає функціональна стратегія, спрямована на ефективне використання ресурсів у реалізації загальної стратегії розвитку з урахуванням та матеріалізацією загального плану розвитку підприємства. Для визначення підходів, заходів щодо управління підрозділами та функціями.

Оперативний рівень формування стратегії встановлює принципи управління ланками в організаційній структурі (підрозділи, центри), методи вирішення стратегічно важливих операційних завдань (просування), корпоративну стратегію та конкурентну, функціональну стратегію або обидві. (Оперативний рівень – це управління запасами, закупівлі, транспортування, ремонт).

Класифікація базових стратегій підприємства наведена в табл. 1.2

Таблиця 1.2

Класифікація базових стратегій підприємств

Тип стратегій	Основні напрями
Корпоративна (портфельна) стратегія	-встановлення інвестиційних пріоритетів та спрямування ресурсів компанії на найпривабливіші напрямки діяльності; -посилення конкурентних позицій у різних сферах бізнесу; -створення та управління господарським портфелем структурних підрозділів.
Ділова стратегія	-розробка заходів, щодо формування конкурентних переваг; -об'єднання стратегічних дій основних функціональних підрозділів; -формування ділової репутації
Функціональна стратегія	-розробка напрямів щодо підтримки ділової стратегії та досягнення кінцевих результатів підрозділу.
Операційна стратегія	- вирішення проблем, пов'язаних із досягненням цілей підрозділу; -способи вирішення стратегічно важливих оперативних завдань (організація реклами, транспортування, управління запасами, закупівля).

Джерело: розроблено автором на основі [2, 9, 24]

Усі відомі на сьогодні корпоративні стратегії можна розділити на певні групи. Проте слід зазначити, що кожна стратегія, обрана конкретною компанією, завжди має індивідуальний характер і лише на її формування та реалізацію впливає безліч внутрішніх і зовнішніх факторів середовища. Так само жодна організація не може бути однаковою. Тим не менш, керівництво компанії часто визначає загальну стратегію компанії, дає їм конкретні назви та описує їх відповідно до їх загальних характеристик. Так, загальновідомі корпоративні стратегії поділяються на такі групи [4, с. 79]:

1) стратегія концентрованого зростання. Зазвичай це:

- стратегія зміцнення своїх позицій на ринку (завдяки цій стратегії компанія прагне отримати найкращу позицію для даного товару і даного ринку);
- стратегії розвитку ринку (де компанії знаходять нові точки збуту для продуктів, які добре рекомендовані на інших ринках);
- стратегія розвитку товару (на вже завойованих ринках продукція вдосконалюється шляхом модернізації, модифікації тощо);

2) інтегрована стратегія зростання. Серед них такі:

- стратегія «зворотної» вертикальної інтеграції (припускається, що виробнича компанія поєднує свою діяльність із новою);
- стратегія вертикальної інтеграції «вперед» (припускається, що виробничі компанії поєднують свою діяльність з компаніями в мережі розподілу);
- стратегії горизонтальної інтеграції (примушення компанії поєднувати свою діяльність з іншими компаніями, які функціонально чи організаційно незалежні від компанії);

3) стратегія стабілізації. Серед них такі [20]:

- стратегії захисту частки ринку (припускаючи, що компанії зобов'язані захистити завойовані ринки шляхом ранніх змін продукту, коригування обслуговування клієнтів тощо);
- стратегії збереження виробничого потенціалу (спрямовані на зміцнення та підтримання в належному стані окремих сфер діяльності підприємства);

- стратегія модифікації продукту (постійне вдосконалення продукту, використання сильних рекламних та інших кампаній для регулярного інформування споживачів про його природу);

4) стратегія відновлення. Найпоширенішими з цих стратегій є [20]:

- стратегії злиття шляхом поглинання (де компанія купує іншу компанію, наприклад, шляхом придбання контролю);

- стратегії переорієнтації продукту на ринку (компанії поступово відмовляються від традиційних продуктів і переходять до розробки нових продуктів);

- стратегія організаційних змін (вимагає організаційних змін або впровадження структур контролю виробництва та подальших організаційно-технічних заходів);

5) багатогранна стратегія зростання. Найважливіші з них:

- цілеспрямована стратегія диверсифікації (існуючі підприємства залишаються в центрі уваги компанії, нові підприємства створюються на основі наявних технологій і існуючого ринкового потенціалу, а також покладаються на інші невід'ємні частини компанії;

- стратегії диверсифікації конгломератів (підприємства розширюють свою діяльність, відновлюючи виробництво продукції, характерної для інших галузей, яка раніше не вироблялася);

- стратегія горизонтальної диверсифікації (необхідність вивчення можливостей злиття на існуючих ринках за рахунок нових продуктів, що вимагають нових технологій, які відрізняються від існуючих);

6) стратегії скорочення. Існує чотири основних види:

- стратегія скорочення витрат (передбачає зниження витрат за рахунок відповідних організаційних заходів, за періодом здійснення її віднесено до категорії тимчасових);

- стратегія «збирання врожаю» (включає відмову від думки, що бізнес є довгостроковою діяльністю на цьому ринку та прагне досягти максимально можливого прибутку в найближчому майбутньому);

- стратегія скорочення діяльності (підприємство закриває чи продає один зі своїх підрозділів або майнових комплексів з виробництва певного продукту);
- стратегія ліквідації (крайній випадок стратегії скорочення, яка використовується коли підприємство з різних причин не може продовжувати даний бізнес) [28, с. 120].

Виходячи з вищевикладеного, корпоративна стратегія розвитку – це довгостроковий комплексний план управління, спрямований на вибір цілей, бізнес-напрямків, моделей розміщення, а також розподіл і коригування корпоративних ресурсів для забезпечення її розвитку.

Виявилося, що термін «стратегія» по-різному тлумачиться різними вченими. Проте всі визначення поняття «стратегія» можна об'єднати в три основні групи:

- 1) стратегія – це план або модель дій, як засіб досягнення корпоративних цілей;
- 2) стратегія як набір правил прийняття рішень;
- 3) стратегія як програма функціонування підприємства в зовнішньому середовищі, як програма взаємодії з конкурентами, задоволення потреб споживачів, реалізації інтересів власників і підвищення конкурентоспроможності компанії.

1.2. Характеристика етапів розвитку стратегії підприємства

Вибір правильного етапу є важливим при розробці стратегії розвитку головного об'єкта. Етап розробки стратегії - це певний період часу, який потребує детального обґрунтування та показників для рішень, які впливатимуть на майбутній вибір стратегії. На ранніх етапах розробка стратегії відбувається на рівні вищого керівництва компанії. На цьому етапі вище керівництво приймає рішення щодо майбутнього розвитку, оцінює альтернативні методи ведення бізнесу та вибирає найкращий варіант для досягнення поставлених цілей [3, с. 14].

Розробка загальної концепції розвитку здійснюється на основі аналізу стратегічного розвитку. Його основою є довгострокове планування, нові стратегії

розвитку, цілепокладання, підготовка стратегічних планів, розробка та управління їх реалізацією.

Формування корпоративної стратегії – це логіко-аналітичний процес з'ясування майбутнього стану підприємства за зовнішніми умовами. Застосовуються такі принципи формування стратегії [4, с.79]:

1) динамічний зворотний зв'язок – облік змін в зовнішньому середовищі і підтримка тісного взаємозв'язку між зовнішнім середовищем та підприємством;

2) альтернативність – розробка і аналіз різних варіантів зміни зовнішнього середовища і поведінки підприємства;

3) специфічність – стратегічна поведінка підприємства визначається його специфікою, наявністю конкурентних переваг, цінностями і прагненнями власників і трудового колективу.

Стратегія будь-якої компанії складається в першу чергу з портфеля (рис. 1.2), спрямованість якого визначається встановленням пріоритетів інвестування та спрямуванням корпоративних ресурсів у напрямку найбільш привабливих видів діяльності. Цей етап розробки стратегії відображає зростання конкурентоспроможності в різних сферах бізнесу та визначає стратегічно важливі сфери діяльності. Результатом ухвалення ефективних рішень мають бути встановлені методи та цілі, що призведе до довгострокового підвищення продуктивності компанії. Кожен напрямок портфельної стратегії пропонує власні можливості конвергенції для забезпечення прибутковості та ефективності. Такий напрямок повинен відрізнятися від інших компаній і забезпечувати конкурентну перевагу.

Усі компоненти стратегічного портфолію компанії (сфери діяльності) є взаємодоповнювальними та збалансованими, щоб забезпечити всі стратегічні можливості: компетенції, ресурси, навички, процеси, організаційні навички та можливості виконання. Це має бути використано найкращим чином [28, с. 120].

При цьому формування стратегії розвитку підприємства має базуватися на таких принципах стратегічного управління:

- орієнтація на довгострокові глобальні цілі компанії та економічні інтереси її власників;
- використання безліч напрямків розвитку, викликаних змінами зовнішнього середовища підприємства;
- постійна розробка стратегії, постійна адаптація до змін внутрішнього та зовнішнього середовища;
- узгодження стратегічних рішень за складністю стратегії, окремими бізнес-напрямами компанії, видами ресурсів, функціями тощо [20].

Розробка корпоративної стратегії – це процес, який проходить певні етапи. В економічній літературі [1, 4, 9, 24] автори виділяють різну кількість етапів. Тому Ансов І. радить обирати стратегію в три етапи.

- 1) визначення методу забезпечення компанії необхідною інформацією;
- 2) розробка прийнятних стратегій диференціації ринку – визначаються на основі позиції на ринку та методів диференціації ринку;
- 3) вибирається стратегія диференціації продукту [2, с.215].

Портер Е. пропонує наступні кроки в дослідженні ринку для формування ринкової стратегії компанії [32, с. 124]:

- 1) визначення стратегії поведінки фірми на ринку;
- 2) визначення стратегії охоплення ринку;
- 3) вибір цільових сегментів ринку;
- 4) формулювання стратегій розвитку нових продуктів;
- 5) вибір ресурсної стратегії;
- 6) вибір стратегії ціноутворення;
- 7) вибір способу розподілу товару;
- 8) розробка стратегії стимулювання збуту продукції;
- 9) розробка стратегії просування товару;
- 10) формування стратегії компанії.

Інші науковці, які займаються теоретико-методологічними питаннями формування стратегії корпоративного розвитку, також виділяють етапи, кожен з яких містить два етапи [2, 7 – 9]:

1 етап – усвідомлення місії підприємства, конкретизуються кінцеві результати, яких повинно досягти підприємство;

2 етап – проведення аналізу середовища, прогнозується його майбутній розвиток, виявляються можливості і загрози, сильні та слабкі сторони, оцінка конкурентоспроможності і прогноз її зміни.

Стратегія розвитку повинна встановлювати зв'язок між цілями підприємства та поточними проблемами, її проектування повинно враховувати внутрішні вимоги та зовнішнє середовище, формалізувати кроки для досягнення цілей і залучати всі необхідні ресурси. Кожне підприємство функціонує у зовнішньому та внутрішньому середовищі, яке постійно впливає на хід його розвитку. Бізнес-середовище – це сукупність конкретних факторів і середовищ всередині та навколо бізнесу, які постійно впливають на бізнес і процеси прийняття рішень [27, с.132].

Внутрішнє середовище компанії може запропонувати можливості для ефективного функціонування. Однак це також може бути серйозною проблемою, якщо проблеми, пов'язані з функціональністю всієї компанії, не гарантовано що проблеми будуть вирішені.

Зовнішнє середовище забезпечує підприємство необхідними ресурсами. Воно є особистим, матеріальним і фінансовим і допомагає розвивати внутрішній потенціал. Дослідження зовнішнього середовища містить [27, с. 210]:

- оцінку змін, що зачіпають різні аспекти поточної стратегії;
- виявлення факторів, що становлять загрозу для поточної стратегії компанії;
- аналіз та управління діяльністю конкурентів;
- визначаючи план, ви визначаєте фактори, які дають вам більше можливостей для досягнення ваших цілей.

Основні фактори впливу зовнішнього середовища [18, с. 43]:

- умови змінюються залежно від діяльності компанії та її впливу.
- Взаємозв'язок факторів – це потужність, з якою переміна одного фактору діє на наступні фактори;

- важкість, кількість та виразність факторів, які суттєво діють на підприємство;
- динамічність – абсолютна швидкість перемінності оточення;
- невизначеність – умовна кількість інформації про середовище та ступінь її імовірності.

Крім визначених 2-х етапів, важливим є і третій етап, на якому надається оцінка сильних та слабких сторін діяльності компанії: аналізується ефективність господарської діяльності, конкурентоспроможність підприємства, визначається конкурентний статус.

4 етап – формування системи стратегічних цілей розвитку підприємства.

Процес постановки цілей складається з двох взаємопов'язаних етапів роботи [6, с. 35]:

- якісного визначення цілей (наприклад, завоювання ринку, досягнення достатнього збільшення прибутку для фінансування діяльності підприємства або входження в нові сфери та ін.);
- уточнення, узгодження, конкретизації та кількісного визначення поставлених цілей у вигляді системи найважливіших показників господарської діяльності, яких прагне досягти підприємство у визначений період часу.

5 етап – розробка стратегічних альтернативних варіантів розвитку підприємства (оптимістичний, песимістичний та найбільш вірогідний) та досліджується вплив кожного на сформульовані альтернативні стратегії.

Оцінка розроблених стратегічних альтернатив та вибір найбільш доцільної для реалізації стратегії проводиться за наступними основними параметрами [6, с. 37]:

- результативність стратегії;
- узгодженість стратегії із зовнішнім середовищем;
- реалізованість стратегії з урахуванням наявного ресурсного потенціалу підприємства;
- прийнятність рівня ризиків, пов'язаних із здійсненням стратегії;
- внутрішня збалансованість стратегії.

6 етап – здійснення заходів, що спрямовані на реалізацію розробленої стратегії розвитку підприємства [6, с. 37]:

- розробка системи забезпечуючих (функціональних) стратегій;
- розробка системи тактичних планів ведення господарсько-фінансової діяльності;
- формування політики підприємства за окремими найважливішими напрямками діяльності.

7 етап – моніторинг прогресу реалізації стратегії та оцінка необхідності коригувань [6, с. 38].

Кожна з цих фаз являє собою послідовність дій, що складається з багатьох взаємопов'язаних елементів, які можна реалізувати різними методами. Такий підхід до розробки стратегії повністю враховує вплив динамічних ринкових факторів і є вигідним для компаній. Тому можна сказати, що стратегія розвитку підприємства займає найважливіше місце серед загальнокорпоративних стратегій [20].

Розробка стратегії є дуже складним і трудомістким процесом, але важливість цього процесу для організації значно перевищує витрати на його реалізацію. Процес розуміння внутрішнього та зовнішнього середовища компанії та обговорення різних варіантів розвитку підвищує ступінь чесності та легітимності прийняття рішень та загального корпоративного управління [20]. Зовнішнє середовище компаній постійно змінюється, і необхідно постійно оновлювати та змінювати корпоративні стратегії. Тактика, політика, процедури та правила є ключовими елементами планування та виконання корпоративної стратегії та ефективні на кожному визначеному етапі формування стратегії.

Тактика — це процес розробки короткострокових планів, які відповідають корпоративній стратегії. Тактика визначає шляхи і засоби, форми і методи корпоративної діяльності, що забезпечують успіх стратегії [20].

Першим кроком у процесі виконання стратегії та тактики є створення

політики, яка перетворює стратегію на відкритий і детальний опис поточного напрямку діяльності компанії. Потім розробляються правила та порядок дій, необхідних для реалізації стратегії [20].

Під корпоративною політикою розуміється визначення стратегії з публічними заявами та оприлюдненням основного напрямку корпоративної діяльності. І. Ансоф бачить політику як деклароване можливе рішення в ситуації ризику та невизначеності, але лише в окремих випадках [2, с.112]. Ці випадки періодично повторюються. Таким чином, члени команди, які знають політику у своїй конкретній сфері діяльності, приймають рішення негайно та ефективно без додаткових рішень зверху.

Правила та процедури містять докладні письмові викладення політики компанії в різних сферах діяльності з метою вироблення повних суджень у разі майбутніх подій або навіть у разі незначних ризиків, визначених для кожного. Це, наприклад, правила внутрішнього розпорядку. Програма написана в умовах, коли відомо, що відбуваються події та їхні наслідки, як правило, відомі, і представляє кожен хронологічний крок у послідовності дій з метою координації та керування виконанням роботи [13] . На розробку ринкової стратегії компанії впливає безліч факторів, які взаємодіють і змінюються з часом залежно від галузі та конкретних видів діяльності компанії.

Будь-яка ринкова стратегія, безумовно, може бути успішною і використовувати переваги розвитку, якщо вона розроблена з урахуванням зовнішніх і внутрішніх факторів, в яких знаходиться компанія [27, С. 64]. Зовнішні та внутрішні фактори формують макро- та мікросередовище фірми. Фактори внутрішнього середовища, які впливають на організацію в цілому та її здатність обслуговувати клієнтів, включаючи клієнтів, посередників, менеджерів, конкурентів, перевіряючих контактів тощо. Підприємства можуть контролювати фактори свого внутрішнього середовища. Такі фактори діють у макросередовищі, яке не контролюється підприємством.

Демографія, політичні та економічні фактори, природне середовище,

культурне середовище тощо. Фактори внутрішнього середовища та фактори зовнішнього середовища тісно пов'язані між собою, впливаючи на зміни стратегії та вибір стратегії корпоративного ринку, змушуючи приймаючі компанії використовувати алгоритми в короткостроковій перспективі та взаємодіяти із зовнішнім середовищем у короткостроковій перспективі та розвивати довгострокову перспективу. Такі реляційні алгоритми мають бути правильно передбачені та враховані [18, с. 43].

Серед факторів внутрішнього середовища, які впливають на вибір ринкової стратегії, важливе місце займають посередники, тобто юридичні та фізичні особи, які допомагають компаніям у збуті їхньої продукції, наприклад у рекламі та дистрибуції. Такими посередниками є компанії, що займаються організацією та переміщенням товарів; агентства, що надають маркетингові послуги (дослідницькі фірми, рекламні агентства, видавництва, консультації); кредитно-фінансові установи (банки, кредитні компанії, страхові компанії) [27, с.44].

Кожна компанія працює в середовищі, яке має різні типи контактів, капітальні та фінансові структури, які можуть підтримати компанію у важкі часи. Це банки, інвестиційні фірми, біржові брокерські контори та корпоративні акціонери [27 с.28], які включають інформаційні засоби, що допомагають привернути увагу громадськості та корпоративних користувачів до своєї діяльності.

Велику роль у виборі ринкової стратегії відіграють соціальні, політичні та правові фактори. Кожна компанія існує і діє в суспільстві. Тому при прийнятті оперативних рішень щодо перспектив розвитку важливо знати демографічні фактори: зміни чисельності населення, народжуваності, міграції та їх розподіл за віком і статтю. На стратегічні рішення можуть впливати зміни законодавства та законодавчі дії, а також негативна громадська думка, що зачіпає інтереси компанії. Будь-який бізнес повинен враховувати культурний рівень споживача, його історичні традиції, спосіб життя, звички, рід занять, сімейний стан тощо [27, с. 45].

Вплив факторів навколишнього середовища є особливо відчутним сьогодні, коли дефіцит деяких видів сировини та пов'язане з цим падіння вартості енергії та збільшення забруднення навколишнього середовища вимагають суворого моніторингу підприємницької діяльності з боку державних установ.

З економічної точки зору, на процес прийняття рішень щодо вибору ринкової стратегії впливають кількісний і якісний склад споживачів, купівельна спроможність, рівень безробіття, нестабільність цін, цілі та умови заощаджень, кредит. Аналізуючи економічне середовище та чинники впливу, необхідно враховувати різницю в доходах у родин: зростання доходів збільшує попит на товари тривалого користування і водночас знижує вартість продуктів харчування – це слід враховувати при розробці ринкової стратегії [27, с.29].

Конкурентні умови та загальна привабливість галузі відіграють важливу роль у розробці стратегії. Не можна ігнорувати будь-який вид конкуренції і потрібно адекватно і точно реагувати на зміни в конкурентному середовищі. Якщо позиція конкурента ослаблена, компанії повинні вжити заходів для захисту своєї позиції та створити можливості для негайних дій, щоб зменшити вплив своїх конкурентів на ринку. Важливо відзначити, що коли у конкурента є нова технологія, застосовується співвідношення «ціна-витрати-вигоди», яке забезпечує успіх на ринку. Компанії повинні переглянути свою стратегію та вибір цілей. У цій ситуації розробникам стратегії слід ретельно вивчити галузь, в якій працює компанія, і конкурентний ландшафт. Коли галузь втрачає свою привабливість, компанії повинні швидко розгорнутися і перекинути ресурси в інші галузі, які можуть забезпечити прибутковість [17, с.34].

Найважливішими факторами, що впливають на вибір компанією ринкової стратегії, є можливості та загрози зовнішнього середовища. Стратегія повинна бути побудована таким чином, щоб забезпечити якомога більше можливостей, особливо стабільну конкурентну перевагу та прибутковість фірми. Менеджери, відповідальні за формування стратегій, повинні ретельно аналізувати всі можливості та зовнішні загрози, які виникають при зміні ринкових умов, і свідомо та рішуче коригувати стратегії для забезпечення розвитку. Особливу увагу слід

приділити формулюванню стратегії готовності до криз. У таких випадках науковці рекомендують розробляти резервні запасні групи товарів, які не тільки ефективно працюють на ринку зі зниженим попитом, але й дозволяють збільшити ринкову частку для своїх об'єктів [19]. Необхідно уважно підходити до вибору елементів, щоб переконатися, що вони не повторюються, належним чином зосереджені на конкретних елементах, значущі та справді актуальні для бізнесу.

1.3. Обґрунтування інструментарію щодо визначення стратегії підприємства

У сучасному бізнес-середовищі, яке характеризується частими економічними, політичними та соціальними змінами, стратегічне планування є важливим способом передбачення майбутніх проблем і можливостей. У цьому контексті компаніям важливо вибрати та обґрунтувати інструменти, що визначають їх ринкову стратегію. Інструментарій – це набір методів, які допомагають визначити правильний вибір і напрямки майбутнього розвитку, тобто вибір стратегії. До таких методів належать SWOT-аналіз, SPACE-аналіз, теорія «сліпої плями» Е. Портера [31, с.31].

SWOT-аналіз має комплексний характер і проводиться з метою визначення сильних і слабких сторін, можливостей і загроз компанії відповідно до ринкових умов. Знаючи власні сильні та слабкі сторони, а також нові можливості та загрози на ринку конкурентів, компанії можуть сформулювати ефективні стратегії розвитку. Методика SWOT-аналізу розроблена американськими вченими А. Томпсоном і А. Тріклендом, які надали перелік характеристик внутрішніх сильних і слабких сторін фірми та зовнішніх можливостей і загроз [25, р. 115]. Серед потенційних внутрішніх партнерів компанії вони виділили: повна компетентність у важливих питаннях, визнаний лідер ринку, достатні фінансові ресурси, економія на масштабі виробництва, гарне враження про компанію у клієнтів, техніка, низька вартість, досвід розробки нових продуктів, можливість кращого виробництва тощо.

Наступним кроком було визначення потенційних внутрішніх вразливостей: відсутність чіткого стратегічного напрямку розвитку, застаріле обладнання, низька рентабельність, асортимент продукції занадто вузький, поганий імідж на ринку, погана організація маркетингової діяльності, недостаток грошей тощо.

Щодо потенційних зовнішніх загроз А. Томпсон і А. Трікланд визначили наступні [25, с.112]: повільна конвергенція ринку, несприятливий рух іноземної валюти, сильна залежність від падіння попиту, підвищений попит з боку покупців і покупців, зміна споживчих потреб і переваг, несприятлива демографія тощо.

Потенційні зовнішні можливості включають: доступ до нових ринків, розширений асортимент продукції, усунення торгових бар'єрів на привабливих зовнішніх ринках, послаблення позицій конкурентів, поява нових технологій.

Перелік сильних і слабких сторін, зовнішніх загроз і можливостей не є вичерпним і за потреби може бути доповнений іншими характеристиками. Шляхом порівняння сильних і слабких сторін, можливостей і загроз компаній за SWOT-матрицею виділяють чотири типи корпоративних стратегій.

У таблиці 1.3 згруповані типи стратегій, запропоновані А. Томпсоном і А. Трікландом на основі SWOT-аналізу.

Таблиця 1.3

Види стратегій за матрицею SWOT

Назва стратегій	Характеристика стану підприємства	Рекомендації щодо вибору заходів
«Максі-Максі»	Більше сильних сторін, чим слабких і можливості перевищують загрози; стратегія передбачає зміцнення свого стану на ринку	- впроваджувати нові види продукції; - підтримувати відповідну якість своїх товарів, імідж торгової марки, лідерство на ринку
«Міні-Максі»	Є ресурси, є можливості, необхідний ефективний менеджмент Спрямована на подолання слабких сторін підприємства завдяки його можливостям.	- у підприємства більше можливостей для розвитку, ніж загроз; - провести аналіз слабких сторін
«Максі-Міні»	Більше переваг, ніж слабких сторін. Підприємства можуть використовувати свої сильні сторони для подолання загроз	- проаналізувати загрози і прийняти відповідні рішення щодо їх усунення; - запровадити ефективний менеджмент
«Міні-Міні»	Слабка, не стійка позиція на ринку, всі зусилля спрямовані на нейтралізацію слабких сторін і загроз	- перепрофілювати або згорнути бізнес; - здійснити диверсифікацію діяльності, щоб не втратити ринок

Джерело: розроблено автором за даними [18, 26, 32]

Для проведення SWOT-аналізу та вибору відповідної стратегії розвитку необхідний достатній обсяг інформації, що характеризує фінансово-виробничу господарську діяльність підприємства, кадрову політику, стандарти якості тощо. Для проведення такого аналізу залучаються досвідчені експерти, знайомі з політичною ситуацією, тенденціями економічного розвитку та суспільними процесами. Щоб правильно проаналізувати конкурентний ландшафт і не переоцінювати ефективні рішення, М. Портер запропонував теорію «сліпої зони», щоб пояснити, чому аналітики часто неправильно оцінюють конкурентний ландшафт. Ця теорія ділиться на дві частини.

Перше — це конкретне бачення розвитку компанії в цілому, а друге — конкретне бачення розвитку конкурентів у сферах, у яких вони конкурують. Пропонується сім джерел «сліпих зон» [32, с. 167]:

- 1) невірні припущення — стосуються поведінки: неправильний вибір торгової марки, постачальників, перевищення конкурентних позицій та інші;
- 2) гіпотеза зарозумілості — успішні підприємства часто переплачують за патенти, технології, що часто призводить до зменшення прибутку;
- 3) посилення прихильності — призводить до неекономного витрачання коштів, неправильної оцінки інвестицій і, як наслідок, подальших втрат;
- 4) обмежена ціннісна орієнтація — рішення приймаються без урахування ціннісних орієнтирів фірми та можливих дій конкурентів;
- 5) зайва самовпевненість — стосується відповідальних за прийняття рішень, які можуть неправильно оцінити власні можливості, свій досвід, знання;
- 6) обґрунтування по аналогії — через обмежений обсяг інформації дослідження проводяться не глибокі, що призводить до невірних висновків;
- 7) просіювання інформації — призводить до того, що керівник отримує обмежені, часто спотворені дані, що не сприяє розумінню ситуації на ринку.

Визначені джерела необхідно ретельно проаналізувати, врахувати всі нюанси і прийняти рішення щодо подальшої діяльності підприємства.

Для прийняття рішення щодо вибору ринкових стратегій розвитку використовують також SPACE-аналіз (Strategic Position and Action Evaluation) — це

комплексний метод, призначений для оцінювання ситуації на ринку. Його привабливість пояснюється тим, що дає можливість проаналізувати наявну стратегію розвитку підприємства навіть тоді, коли вона існує у неявному вигляді [34]. Найчастіше це стосується стратегій, які не є свідомо розробленими та обґрунтованими.

Згідно з аналізом SPACE, компанії оцінюють за чотирма факторними групами. Експерти оцінюють стабільність, потенціал галузі, конкурентні переваги та фінансову життєздатність за шкалою від 0 до 10. Матриця SPACE формує базовий профіль для стратегічного позиціонування шляхом визначення параметрів зовнішнього та внутрішнього середовища. Внутрішнє середовище включає елементи промислового та фінансового потенціалу, а також елементи зовнішньої стабільності та конкурентної переваги, які також оцінюються за відповідними шкалами [19]. На основі отриманих балів виводиться середньозважений бал для кожного з чотирьох проаналізованих елементів для визначення рівня розвитку компанії (агресивний, конкурентний, консервативний або навпаки). На основі нової редакції стратегії створено перелік заходів щодо її реалізації (табл. 1.4).

Таблиця 1.4

Характеристика стратегій СГП по SPACE-матриці

Стан розвитку	Характеристика стратегії та можливі дії
Конкурентний	Використовують підприємства з наступальною стратегією, яка передбачає переваги у виробничій сфері, але має не стабільну галузь. Основні дії спрямовані на пошук фінансових ресурсів і розвиток збуту
Агресивний	Підходить для фінансово потужного підприємства, яке має переваги в зростаючій і стабільній галузі. Розвиток спрямований на розширення виробництва і продажів, освоєння нових ніш на ринку, просування брендів
Консервативний	Має місце на стабільних ринках з низькими темпами зростання. У підприємства не має переваг і зусилля спрямовані на досягнення фінансової стабільності за рахунок конкурентоспроможного продукту. Дії спрямовані на зниження собівартості і підвищення якості або скорочення випуску і вихід на більш потужніші ринки
Оборонний	Характеризується привабливою галуззю, але низькою конкурентоспроможністю продукції, тому дії спрямовані на запобігання загрозам, розробці антикризових стратегій або вихід з ринку

Джерело: складено автором на основі [34]

SPACE-матриця може бути використана самостійно (для первинної оцінки підприємства на ринку) або як основа для додаткового аналізу, що вимагає застосування інших методів аналізу і прогнозування.

Будь-яка ринкова стратегія забезпечить успіх і переваги у розвитку, якщо вона розробляється із врахуванням зовнішніх і внутрішніх чинників, в оточенні яких знаходиться підприємство і які тісно взаємопов'язані між собою та впливають на вибір стратегій підприємства. Існує уже напрацьована база методів дослідження різних аспектів діяльності підприємства, яка допомагає розробити довгострокові стратегії, що дають можливість оцінити та спрогнозувати розвиток.

Найпоширенішими матричними методами є матриця Портера, яка досліджує ринок і його стратегічні перспективи [32, с. 118]; матриця СВОТ – досліджує сильні і слабкі сторони підприємства, його можливості та загрози; матриця Купера – привабливість галузі і сили бізнесу та інші. Вибір відповідного інструментарію залежить від того, в якій галузі діє підприємство, яку позицію займає на ринку, які цілі ставить перед собою. Узагальнюючи різні підходи до складного процесу розробки стратегії, свідчить, що єдиного методу розробки стратегії не існує, але весь цей процес потребує вирішення таких питань [34]:

- 1) комплексний аналіз зовнішнього і внутрішнього середовища підприємства;
- 2) формування місії;
- 3) конкретизація цілей розвитку підприємства;
- 4) розробка альтернативних стратегій з урахуванням обмежень;
- 5) вибір стратегії розвитку;
- 6) впровадження і реалізація стратегії;
- 7) оцінка роботи, вивчення нових тенденцій і здійснення коригуючи дій.

Такий підхід до розробки стратегії повністю враховує вплив динамічних ринкових факторів і є вигідним для компаній. Таким чином, можна сказати, що стратегія корпоративного розвитку, класифікація якої наведена в таблицях 1.1 і 1.4 займає найважливіше місце серед загальних корпоративних стратегій.

РОЗДІЛ 2

АНАЛІЗ ДІЯЛЬНОСТІ ТОВ «КХП»

2.1. Організаційно-економічна характеристика підприємства

Історія розвитку ТОВ «КХП» починається з 1987, коли розпочалося будівництво Кролевецького Комбінату Хлібопродуктів. Нині ТОВ «КХП» виготовляє борошняні вироби, займається вирощуванням зернових і технічних культур. Крім того, компанія має ліцензії на роздрібну та оптову торгівлю борошнряними виробами, зерном, насінням, а також на надання різноманітних послуг у сфері маркетингу, торгівлі та іншої діяльності.

Ідентифікаційний код – 37506122.

Юридична адреса – Україна, 41300, Сумська обл., Кролевецький р-н, м. Кролевець, вул. Транспортна, 10.

Номер, дата та місце реєстрації: компанія ТОВ «Кролевецький комбінат хлібопродуктів» зареєстровано 31.03.2008 р., Кролевецька державна районна адміністрація Сумської області. Форма власності: недержавна власність.

Види діяльності товариства з обмеженою відповідальністю [21]:

- 1) оптова торгівля продуктами харчування,
- 2) вирощування зернових і технічних культур;
- 3) виробництво готових кормів для тварин, що утримуються на фермах;
- 4) організація фірмової торгівлі продукцією власного виробництва;
- 5) оптова торгівля зерном, насінням та кормами для тварин;
- 6) здійснення виробничої, фінансової, торговельної, маркетингової, інвестиційної, рекламної, експортно-імпоротної, постачальницької, консультаційної, юридичної, проектної, дилерської, комісійної, орендної, посередницької, культурно-освітньої, представницької, добродійної та іншої діяльності, а також надання різноманітних послуг українським та іноземним фізичним та юридичним особам;

7) інші види діяльності, які передбачаються статутом.

На підприємстві ТОВ «КХП» працює майже 6 тисяч людей [21].

У 1998 році ТОВ «КХП» першою в українській харчовій галузі отримало сертифікат на систему управління якістю ISO 9001. Через 10 років компанія першою сертифікувала чотири системи управління одночасно. На даний момент в корпорації сертифіковані і діють [21]:

система управління якістю (ISO 9001:2015) – система орієнтованих на задоволення споживачів та взаємопов'язаних процесів, що постійно вдосконалюються завдяки лідерству керівництва і залучення персоналу, які діють на підставі фактів, а також взаємовигідних відносин із постачальниками;

система управління безпечністю харчових продуктів (ISO 22 000:2018) – система попереджень для забезпечення безпечності харчових продуктів (постійний аналіз небезпек на всіх етапах виробництва та перевірка критичних контрольних точок);

система екологічного керування (ISO 14 001:2015) — розробка та впровадження екологічної політики компанії та управлінням її екологічними аспектами;

система управління безпекою та гігієною праці (ISO 45 001:2018) — дозволяє організації керувати ризиками у сфері безпеки та гігієни праці і покращити свої показники у цій галузі.

Місія ТОВ «КХП» – забезпечення споживачів доступними, якісними та натуральними борошняними виробами, вирощування зернових та технічних культур. Головна мета діяльності ТОВ «КХП» – розширення ринків збуту, збільшення прибутків, максимізувати задоволення потреб споживачів [21].

Із сайту про діяльність ТОВ «КХП» виокремлюються фактори, які забезпечують успіх підприємству [21]:

1) фактори, засновані на науково-технічних перевагах: використання нового обладнання, перехід від механізованих до автоматизованих технічних процесів;

2) елементи на основі деталей організації виробництва: значне покращення якості бізнесу, розширення та вдосконалення асортименту, якість упаковки

товару. За рахунок ефективного використання виробничих потужностей і площ, ефективного використання фізичних ресурсів, заміни сировини, поліпшення зберігання продукції, усунення доробок і дефектів знижується не тільки собівартість товарів, але й витрати на транспортування і транспортування;

3) елементи маркетингу: побудова власної дистриб'юторської мережі, покращення сервісу, покращення співпраці всередині та між галузями, оптова торгівля, напрямок октанового маркетингу – це програми ТОВ «КХП», спрямовані на допомогу приватним підприємцям у створенні власних пекарень. Компанія пропонує їм все необхідне для відкриття пекарні, а також забезпечує ритейлерів фірмовим хлібопекарським обладнанням;

4) володіння досвідом і знаннями конкурентної боротьби;

5) елементи, введені в організаційний менеджмент: використання автоматизованих інформаційних систем, удосконалення систем управління якістю, підвищення кваліфікації працівників та запровадження ефективних механізмів стимулювання, формування ефективного менеджменту.

У міру загострення конкуренції на ринку борошняних виробів та зміни зовнішніх умов ТОВ «КХП» розробило план, реалізація якого зберегла свій бренд та дозволила компанії активно розвиватися.

Аналіз основних показників діяльності підприємства ТОВ «КХП» наведено у табл. 2.1 (на основі додатку А).

Таблиця 2.1.

Основні показники діяльності підприємства ТОВ «КХП»

Назва показника	Один. виміру	Роки		Відхилення	
		2020	2021	Абсолют	Відносне, %
1	2	3	4	5	6
1. Чистий дохід (виручка) від реалізації продукції	тис. грн	5466148	5549706	83 558	1,53
2. Собівартість реалізації продукції	тис. грн	4277833	4070109	-207 724	-5,1
3. Адміністративні витрати	тис. грн	337100	361150	24 050	6,7
4. Витрати на збут	тис. грн	661989	719636	57 647	8,0
5. Повні витрати на виробництво і реалізацію продукції	тис. грн	5276922	5150895	-126 027	-2,4

Продовження табл. 2.1

6. Прибуток від реалізації продукції	тис. грн	189 226	398 811	209 585	110,76
7. Чистий прибуток	тис. грн	257 633	338 614	80 981	31,43
8. Витрати на 1 грн. чистої виручки від реалізації	коп.	96,5	92,8	-3,7	-3,8
9. Рентабельність діяльності (продаж)	%	4,9	6,6	1,7	-
10. Рентабельність продукції	%	3,4	7,7	4,1	-

Джерело: розраховано автором на основі [Додаток А]

Після проведеного аналізу основних показників діяльності підприємства ТОВ «КХП», що представлені у табл. 2.1, можна зробити наступні висновки: чистий дохід зріс на 83558 тис. грн або на 1,53%, що вплинуло на збільшення прибутку від реалізації продукції – спостерігаємо зростання на 209585 тис. грн або на 110,76%; повні витрати зменшились на 126027 тис. грн, (на 2,4%), що є позитивним у діяльності підприємства. Таке зменшення забезпечує скорочення собівартості продукції на 207724 тис. грн в порівнянні з 2020 р.. Чистий прибуток також демонструє зростання на 80981 тис. грн або на 31,43%. Витрати на 1 грн чистої виручки від реалізації зросли на 2,8 копійок. Рентабельність діяльності в 2021 р. збільшується і становить 6,6%, що на 1,7 пунктів більше від показника попереднього року. Збільшення демонструє у 2021 році порівняно із 2020 і рентабельність продукції – на 4,1%, що свідчить про конкурентоспроможність і стабільність діяльності ТОВ «КХП». Розраховані показники свідчать, що фінансова діяльність представлена чітким дотриманням стабільності основних фінансових показників, поступовим зростанням прибутку та рентабельності.

Важливу роль у діяльності ТОВ «КХП» займає маркетингова політика, реалізація заходів якої направлена на:

- подальше вдосконалення і посилення маркетингової складової у діяльності підприємства;
- підвищення ефективності маркетингової збутової політики; розширення ринків збуту і каналів розподілу продукції; вихід на нові сегменти ринку та на нові ринки;
- удосконалення маркетингових комунікацій.

Якість заводської продукції ТОВ «КХП» контролюють три лабораторії. Злагоджена робота цих структур гарантує стабільність смаку та фізико-хімічних властивостей продукту, що випускається.

Кадрове забезпечення передбачає [21]:

- збереження раціонально підбраного та розставленого персоналу;
- зростання рівня продуктивності праці, що перевищує заробітну плату;
- встановлення надійної системи стимулювання праці.

Організаційні напрямки розвитку ТОВ «КХП» характеризуються:

- створенням та застосуванням організаційного кодексу поведінки;
- підвищенням готовності команди до змін;
- вмінням переконати робітників працювати як єдина команда зі спільною метою, досягнення якої відповідатиме потребам кожного співробітника.

ТОВ «КХП» важливе значення придає екологічній складовій, на постійній основі прагне мінімізувати втручання в навколишнє природне середовище. Так у 1998 році власноруч була збудована котельня, запуск якої значно покращив екологічний стан довкілля.

Щоб зменшити навантаження на навколишнє середовище ТОВ «КХП» інвестувало в унікальну установку сушіння зерна – маси, що у великих кількостях (до 700 тонн в день) утворюється при переробці зерна.

ТОВ «КХП» здійснює [21, 33]:

- постійний контроль та аналіз впливу виробництва на навколишнє середовище;
- удосконалення технології відповідно до екологічних норм;
- мінімізація шкідливих викидів за рахунок використання найсучаснішого обладнання;
- навчання працівників екологічної свідомості, надаючи довідкову інформацію, інструкції та навчальні матеріали;
- радіологічний контроль на постійній основі на всіх рівнях виробничого процесу на заводах компанії.

Експортна програма компанії в основному спрямована на розвиток співпраці з міжнародними дистриб'юторами. В результаті, компанія зміцнює свої позиції в стратегічно важливих регіонах.

Враховуючи експортну активність ТОВ «КХП» та перспективи зростання ринку, спеціалісти компанії переконані в необхідності резервування виробничих ресурсів.

Також ТОВ «КХП» планує збільшувати обсяги експорту та його частку в структурі продажів. Нині за кордоном продається близько 20 % борошна, яке виробляє компанія.

Нині на ТОВ «КХП» з метою «наблизити продукцію до клієнтів» розпочато реорганізацію системи збуту, що передбачає зміцнення всіх складових ланцюга поставок.

Якщо раніше на підприємстві збільшували виробництво продукції із врахуванням, що покупці завжди знайдуться, то нині формують торгових представників з продажу, а також команди мерчандайзерів.

2.2. Аналіз внутрішнього та зовнішнього середовища підприємства

На розробку корпоративної стратегії впливає безліч факторів, які взаємодіють і змінюються з часом залежно від галузі та конкретних видів діяльності компанії. Основними факторами, які впливають на формування стратегії товариства, є [18, с. 45]:

- корпоративна культура і цінності;
- соціальні, політичні, громадські та регулюючі норми;
- філософія бізнесу, етичні погляди менеджерів, особисті амбіції;
- привабливість галузі, конкурентні умови;
- специфічні ринкові загрози та можливості;
- слабкі та сильні сторони діяльності, конкурентні можливості та інші.

Такі фактори важливі в кожній галузі та впливають на вибір ринкової стратегії кожної компанії. Розробка стратегії, що враховує зовнішні та

внутрішні фактори, що впливають на розвиток компанії, забезпечить як прибуток, так і успіх у діяльності кожної організації, що обслуговує бізнес.

Зовнішні та внутрішні фактори формують макро- та мікросередовище фірми [34].

Фактори внутрішнього середовища, які впливають на організацію в цілому та її здатність обслуговувати клієнтів, включаючи клієнтів, посередників, менеджерів, конкурентів, перевіряючих контактів тощо. Фірми можуть контролювати фактори свого внутрішнього середовища [34]. Сфери, які не контролюються компанією, це те ж саме, що й зовнішнє середовище, наприклад політичне, економічне, демографічне, культурне та природне середовище.

Оскільки фактори внутрішнього та зовнішнього середовища тісно пов'язані між собою та впливають на зміну стратегії та вибір ринкової стратегії компанії, приймаючи компанія розробляє алгоритми взаємодії із зовнішнім середовищем з короткострокової та довгострокової перспектив. розвиватися. Такі реляційні алгоритми мають бути правильно передбачені та враховані [27, с. 118].

Серед факторів внутрішнього середовища, що впливають на вибір ринкових стратегій, важливе місце займають посередники - юридичні та фізичні особи, які допомагають компаніям продавати свої товари, наприклад рекламу та дистрибуцію.

Компанії, що займаються організацією переміщення товарів. Агентства, що надають маркетингові послуги (дослідницькі фірми, рекламні агентства, видавництва, консультації). Кредитно-фінансові установи (банки, кредитні компанії, страхові компанії).

Усі компанії працюють у середовищі фінансових структур, які мають різні типи контактів: капітальні та фінансові структури, які можуть допомогти компанії у важкі часи. Це банки, інвестиційні фірми, біржові брокерські контори та корпоративні акціонери [27 с.28]. Аудиторії також включають інформаційні засоби, які допомагають привернути увагу громадськості та корпоративних

користувачів до своєї діяльності. Велику роль у виборі ринкової стратегії відіграють соціальні, політичні та правові фактори. Кожна компанія існує і діє в суспільстві. Тому при прийнятті оперативних рішень щодо перспектив розвитку важливо знати демографічні фактори.

Зміни чисельності населення, народжуваності, міграції та їх розподіл за віком і статтю. На стратегічні рішення можуть впливати зміни законодавства та законодавчі дії, а також негативна громадська думка, що зачіпає інтереси компанії. Кожна компанія повинна враховувати культурний рівень споживача, історичні традиції, спосіб життя, звичаї, рід занять, сімейний стан тощо [27 с.38]. Вплив факторів навколишнього середовища є особливо помітним сьогодні, включаючи дефіцит деяких видів сировини та, як наслідок, падіння цін на енергоносії, збільшення забруднення навколишнього середовища та суворий контроль за підприємницькою діяльністю з боку державних установ.

З економічної точки зору, на процес прийняття рішень щодо вибору ринкової стратегії впливають кількісний і якісний склад споживачів, купівельна спроможність, рівень безробіття, нестабільність цін, цілі та умови заощаджень. кредит. Л. А. Мороз наголошує на необхідності врахування нерівності доходів у родинях при аналізі економічного середовища та факторів впливу.

Зростання доходів збільшує попит на товари тривалого користування і водночас знижує вартість продуктів харчування. Це слід враховувати при розробці ринкової стратегії [27, с. 29].

Важливу роль у формуванні стратегії відіграють умови конкуренції та загальна привабливість галузі. Не можна ігнорувати будь-який вид конкуренції, необхідно адекватно і точно реагувати на зміни в конкурентному середовищі. Якщо позиція конкурента ослаблена, компанії повинні вжити заходів для захисту своєї позиції та створити можливості для негайних дій, щоб ослабити своїх конкурентів на ринку. Важливо відзначити, що коли у конкурентів є нові технології, застосовується співвідношення «ціна-витрати-вигоди», у них є шанси забезпечити успіх на ринку. Компанії повинні переглянути свою стратегію та вибір цілей. У цій ситуації розробникам стратегії слід ретельно

вивчити галузь, в якій працює компанія і конкурентний ландшафт. Коли галузь втрачає свою привабливість, компанії повинні швидко відреагувати і перекинути ресурси в інші галузі, які можуть забезпечити прибутковість [17, с.110].

Найважливішими факторами, що впливають на вибір компанією ринкової стратегії, є можливості та загрози зовнішнього середовища. Стратегія повинна бути побудована таким чином, щоб забезпечити якомога більше можливостей, особливо стабільну конкурентну перевагу та прибутковість фірми. Крім того, ця стратегія спрямована на захист компанії від поточних і майбутніх зовнішніх загроз.

Менеджери, відповідальні за розробку стратегій, повинні ретельно аналізувати всі можливості та зовнішні загрози, що виникають через зміну ринкових умов, і свідомо та рішуче формулювати стратегії для забезпечення розвитку.

Особливу увагу слід приділити формулюванню стратегії готовності до криз. У таких випадках науковці рекомендують розробляти резервні запасні групи товарів, які не тільки ефективно функціонують на ринку зі зниженим попитом, але й дозволяють збільшити ринкову частку для своїх господарських об'єктів [27, с. 68]. Вибираючи елементи, слід подбати про те, щоб вони не повторювалися, були належним чином зосереджені на конкретних елементах, значущі та справді актуальні для компанії. Серед факторів внутрішнього середовища важливу роль відіграє структура ТОВ «КХП», яка сформувалася протягом багатьох років під впливом стратегії розвитку та спрямована на диверсифікацію виробництва, інноваційний заробіток та перехід на сировину. Центральне місце в централізованому управлінні займає лінійна функціональна модель, яка встановлює зв'язки між структурними підрозділами, забезпечує делегування роботи, розподіляє завдання на лінійні підрозділи, що складаються з прийняття рішень і створюють прямий контроль, функціональні поради, планування, координацію процесу та інформації.

Організаційна структура управління ТОВ «КХП» має складний характер, що включає різні форми та підходи (рис. 2.2)

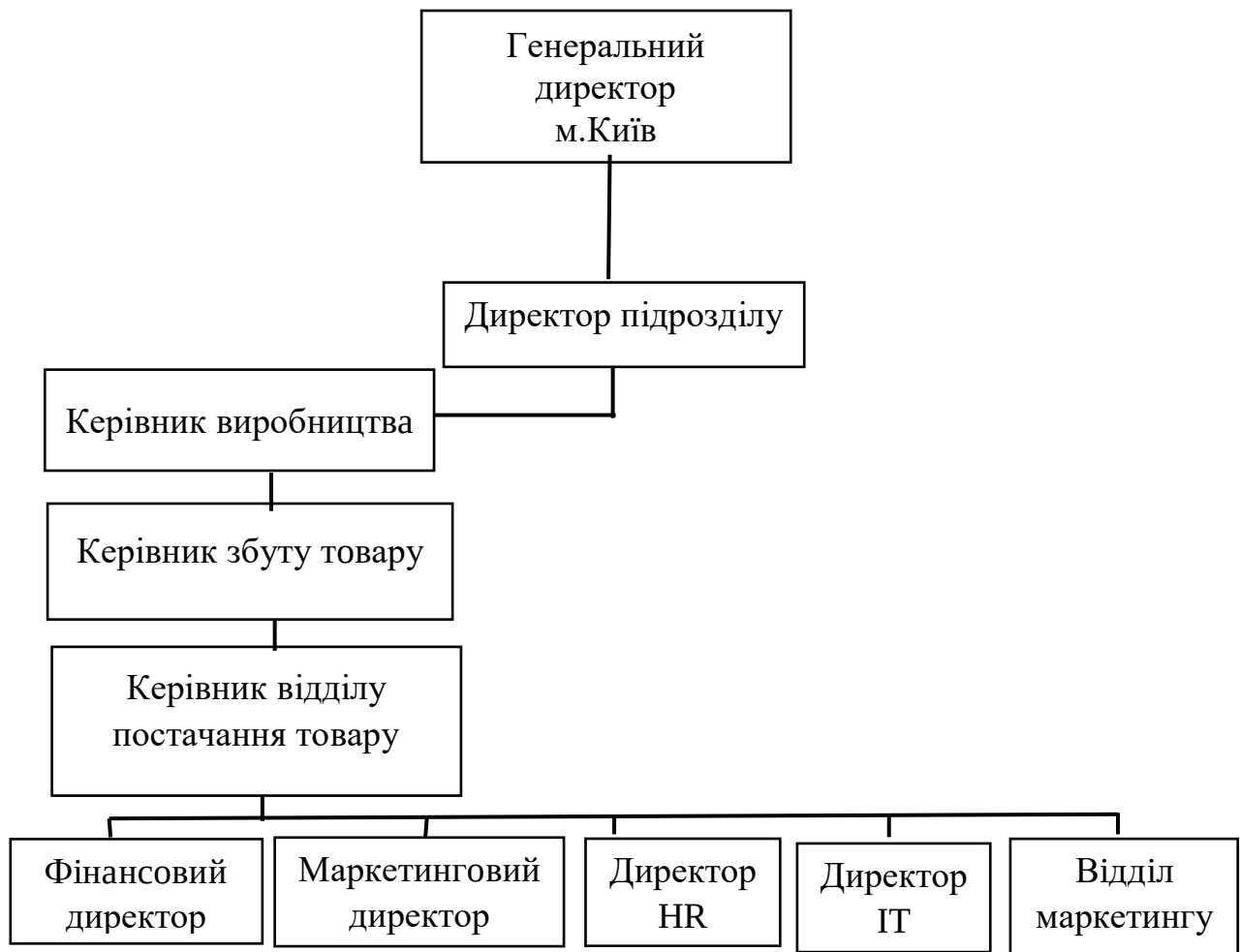


Рис. 2.2. Структура управління корпорації ТОВ «КХП»

Побудовано автором за джерелом [21])

Кілька років тому ТОВ «КХП» запустило програму масштабної реорганізації, яка стосується всіх підрозділів, які функціонують на підприємстві.

Реконструкція виробництва ТОВ «КХП» має такі напрямки виробничої стратегії [21]:

- забезпечення відповідності продукції технічним нормам, її високу якість;
- подальше вдосконалення, модернізації, трансформації технічного обладнання та підвищення загального рівня фондоозброєності праці.

В останні роки компанія збільшила інвестиції в будівництво та розвиток виробничих потужностей більше, ніж \$50 млн. Зокрема, введено в експлуатацію

нову лінію фасування пакувань потужністю 110 тис. пакувань на годину. Також, був відремонтований цех, встановлення нової помельної установки, проведено інші роботи. Завдяки цим ініціативам ТОВ «КХП» стало другою за величиною виробничою базою в Європі.

Розвиток персоналу. Високий рівень кваліфікації і зацікавленість робітників є запорукою сталих та ефективних бізнес-процесів. На ТОВ «КХП» особлива увага приділяється лояльності, залученості та рівню задоволеності роботою своїх робітників.

Зіткнувшись із зростаючими вимогами до рівня кваліфікації працівників одним з важливих завдань є забезпечення безперервного процесу навчання працівників. Протягом року робітники ТОВ «КХП» беруть участь у навчанні, професійній перепідготовці, підвищенні рівня кваліфікації та інших освітніх заходах.

На ТОВ «КХП» співробітники навчаються безпосередньо на виробництві (в індивідуальному порядку) або проходять курси. Підвищення кваліфікації та навчання спеціалістів і керівників здійснюється на договірній основі з інститутами підвищення кваліфікації працівників переробної та харчової промисловості [21].

Усі підприємства корпорації активно формують систему наставництва як одну із найефективніших форм підготовки молодих спеціалістів. Наставництво виникає на основі зворотнього зв'язку між стажерами, які знайшли роботу в компанії, та досвідченими і висококваліфікованими співробітниками корпорації.

Більше 12 років на підприємстві ТОВ «КХП» працює школа підвищення кваліфікації працівників за такими напрямками: «Економіка і менеджмент», «Ефективне управління збутом» та «Школа виробничого навчання».

Як виробник борошняних виробів, ТОВ «КХП» залежить від сільськогосподарської сировини і різка зміна клімату та його можливий вплив на урожайність викликають занепокоєння у компанії.

Напрямки стратегії еко-відповідальності [21]:

- поступове зниження викидів в атмосферу;

- раціональне використання водних ресурсів;
- максимально можлива переробка промислових відходів.

ТОВ «КХП» постійно впроваджує енергоефективні та заощаджуючі заходи, які впливають на виробничий процес підприємства, що сприяє зменшенню забруднення навколишнього середовища і, відповідно, скорочення виробництва та зниження використання ресурсів.

Важливим і багатогранним напрямом у діяльності ТОВ «КХП» є спонсорство і благодійність, якими підприємство займається уже понад два десятиліття. Основними заходами визначеного напрямку є:

- розробка і втілення культурно-освітніх проєктів [21];
- організація допомоги соціально незахищеним верствам населення;
- сприяння духовному відродженню;
- дослідження і втілення історико-культурної спадщини, розвиток спорту.

З метою виявлення погроз, з якими може зіткнутися підприємство, визначення потенційних перспектив, на підприємстві постійно аналізується зовнішнє середовище. Аналіз допомагає знайти можливості у критичних ситуаціях, наприклад, своєчасно забезпечити підприємство необхідними ресурсами, що у подальшому приведе до збільшення продаж і отримання прибутку. Зовнішнє середовище підприємства є індикатором для розвитку його внутрішнього потенціалу.

Основні напрями дослідження зовнішнього середовища на ТОВ «КХП» описані у місії його розвитку і передбачають [21]:

- оцінку змін, що впливають на різні аспекти поточної стратегії;
- визначення чинників, що являють загрозу для поточної стратегії компанії;
- постійний контроль та аналіз діяльності конкурентів;
- визначення факторів, що дають більше можливості для досягнення цілей шляхом виявлення планів.

Далі проведемо комплексну оцінку факторів зовнішнього середовища, що впливають на діяльність ТОВ «КХП» на ринку борошняних виробів.

Серед таких факторів важливе місце займають політико-правові.

Нинішня ситуація, пов'язана із воєнною агресією, свідчить, що дуже важко експортувати продукцію, тому що кордони закриті, а єдиний шлях – це морський, який піддається провокаціям країни-агресора.

Важливе місце серед зовнішніх факторів займає вирощування зерна на замінованих полях, що стало дуже ризикованим і не завжди прибутковим, тому що ціни на пальне зросли.

Важливе місце серед зовнішніх факторів у діяльності ТОВ «КХП» займає інтеграція до ЄС. До українських постачальників висувають підвищені вимоги щодо стандартів якості, але продукція ТОВ «КХП» відповідає їх критеріям. Процеси євроінтеграції для підприємства забезпечують вихід на європейський ринок, відкривають можливості для експортних поставок, які в свою чергу забезпечують валютні надходження. Дані процеси в цілому позитивно впливають на фінансовий стан ТОВ «КХП».

Серед зовнішніх економічних факторів, що вплинули на діяльність підприємства ТОВ «КХП» можна визначити наступні:

1) заходи, спричинені пандемією «COVID-19» і введення карантину, а також після 24 лютого 2022 року воєнна агресія з боку Росії, що сприяло зменшенню кількості активних робочих місць в Україні, що, в свою чергу, вплинуло на рівень життя, оскільки відбулося зменшення рівня фактичних виплат для працівників, що продовжили працювати. Одночасно зростають ціни на споживчі продукти, змінилася пріоритетність у споживчому кошику українських споживачів на користь товарів першої необхідності. За 2022 рік борошняних виробів зменшилося в середньому на 15%;

2) важливим зовнішнім фактором є девальвація національної валюти, яка пов'язана як із карантинними обмеженнями, так і в останній рік із воєнним станом. Згідно даних Національного банку України, протягом 2022 року спостерігаємо постійне зростання курсу американського долара відносно гривні, що негативно впливає на вартість борошняних виробів, зменшується попит на них, оскільки і ціни на них зростають і зменшуються доходи споживачів;

Із групи демографічних зовнішніх факторів, які впливають на розвиток ТОВ «КХП» можна виділити наступні [21]:

1) негативно впливає на результати діяльності ТОВ «КХП», починаючи із 2014 року, такий демографічний фактор як зменшення кількості населення України через втрату територій та протягом 2022 року міграцію населення у зв'язку з воєнним станом. Все це вплинуло на погіршення національного здоров'я, прискорення зниження народжуваності та скорочення тривалості життя. Даний фактор негативно впливає на обсяги реалізації ТОВ «КХП», оскільки фізично зменшується кількість споживачів продукції;

2) для ТОВ «КХП» важливим зовнішнім фактором, що впливає на результати діяльності, є старіння населення, а також цільової аудиторії, що відповідає параметрам лояльних споживачів борошняних виробів. У переважній більшості споживачами борошняних виробів є постійна аудиторія споживачів, тому для підприємства даний фактор є особливо актуальним і потребує постійного дослідження.

Серед групи соціально-культурних факторів зовнішнього середовища, що впливають на діяльність ТОВ «КХП», варто виділити стрімкий розвиток цифрових технологій, особливо що стосується процесу «діджиталізації», однією з глобальних причин розвитку якої стала популярність соціальних мереж та інтернет ресурсів у споживачів. Термін запровадження діджиталізації в Україні не перевищує 7-9 років, даний період враховує зміну споживчих можливостей, технічні інновації. Для розвитку та запровадження діджиталізації управлінці підприємства ТОВ «КХП» повинні вжити заходів у певних напрямках, які стосуються підготовки персоналу щодо володіння інформаційно-комунікаційними технологіями, фінансового та ресурсного забезпечення щодо впровадження нововведень, збільшення клієнтської бази та підвищення якості інформування їх і персоналу, розвиток доступу до міжнародних інформаційних ресурсів з метою глобального планування стратегії розвитку компанії [21].

Дослідження такого зовнішнього фактора як «конкуренти» ТОВ «КХП» проведемо за допомогою оцінки ступеня монополізації ринку, яку розрахуємо на

основі індекса Харфіндаля-Хіршмана (ІХХ) – індикатора, що визначає концентрацію бізнесу на певному ринку.

Для цього візьмемо 4 підприємства з певною часткою в сукупному річному обсягу продажу. Так за даними за 2021 рік, ТОВ «ДМК Дніпромлин» частка склала 36%, ТОВ КВФ «Рома» — 25%, с — 19%, ТОВ «Столичний млин» має 13% ринку. Решту 7% займають інші компанії. (рис. 2.3)

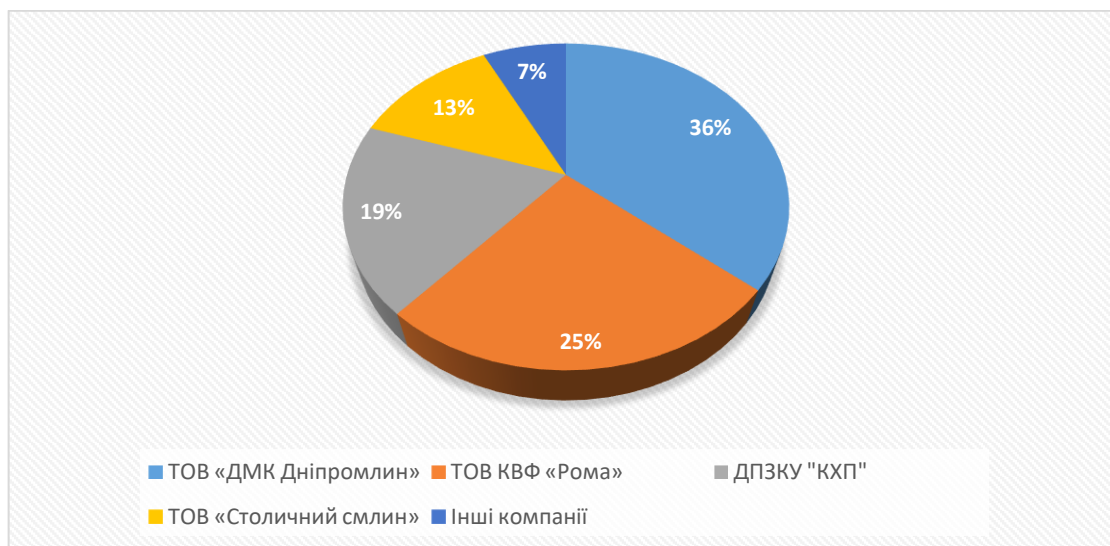


Рис. 2.3. Частка брендів на ринку хлібопродуктів за 2021 р.
Побудовано автором за джерелом [33]

Індекс Харфіндаля-Хіршмана розраховується за такою формулою:

$$H = \sum_{i=1}^N s_i^2,$$

де s_i – ринкова доля компанії i , а N – кількість усіх компаній.

Індекс може мати значення від 0 до 10000 (від 0 до 1,000) і являє собою суму квадратів ринкових долей усіх компаній певної галузі, причому більше значення індексу означає, що ринок більш концентрований, менше конкуренції і більше ризиків для клієнтів:

значення нижче 0,1 (або 1,000) – незначна концентрація ринку;

від 0,1 до 0,18 (від 1,000 до 1800) – середня концентрація;

вище 0,18 (або 1800) – висока концентрація ринку).

Користуючись коефіцієнтом Харфіндаля—Хіршмана, обчислимо коефіцієнт концентрації регіонального ринку продуктових мереж у 2020 р.:

$IXX = 36^2 + 25^2 + 19^2 + 13^2 + 7^2 = 1296 + 625 + 361 + 169 + 49 = 2500$ – ринок не конкурентний

Розглянемо детальніше отримані результати в табл. 2.2.

Таблиця 2.2

Розрахунок індексу Харфіндаля-Хіршмана для пивних компаній

Підприємство	2020 р.	
	Частка ринку (ЧР)	ЧР ²
1. ТОВ «ДМК Дніпромлин»	39	1521
2. ТОВ КВФ «Рома»	22	484
3. ТОВ «КХП»	18	324
4. ТОВ «Столичний млин»	14	196
5. Інші компанії	7	49
Разом	100,0	2500

Побудовано автором за джерелом [39]

Отримані результати (а саме те, що результат розрахунку індексу перевищує 1800) свідчать про те, що на цьому ринку немає нормальної конкуренції, так як присутня монополізація підприємством ТОВ «ДМК Дніпромлин», частка на ринку якої становить 36%

На українському ринку основними посередниками, які допомагають реалізувати продукцію ТОВ «КХП» є ТОВ «Велика кишеня», ТОВ «Еко», ТОВ «Фора», ТОВ «Новус», ТОВ «Фоззі груп» та інші малі і середні підприємства, кінцевим споживачем продукції яких є населення, тобто які реалізують продукцію прямо споживачу.

Нині найпопулярнішим і найдорожчим засобом рекламування продукції є телевізійна реклама, яка допомагає передати інформацію про продукцію до споживача за допомогою рекламних повідомлень, роликів, рекламних фільмів. ТОВ «КХП» також у своїй роботі використовує телевізійну рекламу, яка

допомагає стимулювати продукт, показати переваги товару чи послуги, які надає підприємство. На рис. 2.4 представлено приклад телереклами ТОВ «КХП».



Рис. 2.4. Приклад телереклами ТОВ «КХП»

ТОВ «КХП» широко використовує такі рекламні комунікаційні засоби, як персональний продаж, паблік рілейшнз, прямий маркетинг, спонсорство, виставки, інтегровану маркетингову комунікацію, які доводять інформацію про підприємство до споживача.

З точки зору ефективності та якості - телевізійні ролики є найбільш популярними і плідними інструментами, хоча при цьому вони є досить дорогими та потребують додаткового часу на розробку. Із зовнішньої реклами підприємство за домовленістю із рекламними агентствами використовує рекламу на банерах, білбордах тощо; на фасадах рекламних будівель розміщують вітрини із продукцією ТОВ «КХП», а також на транспортних засобах. Один з найефективніших рекламних носіїв надається на рис. 2.5.

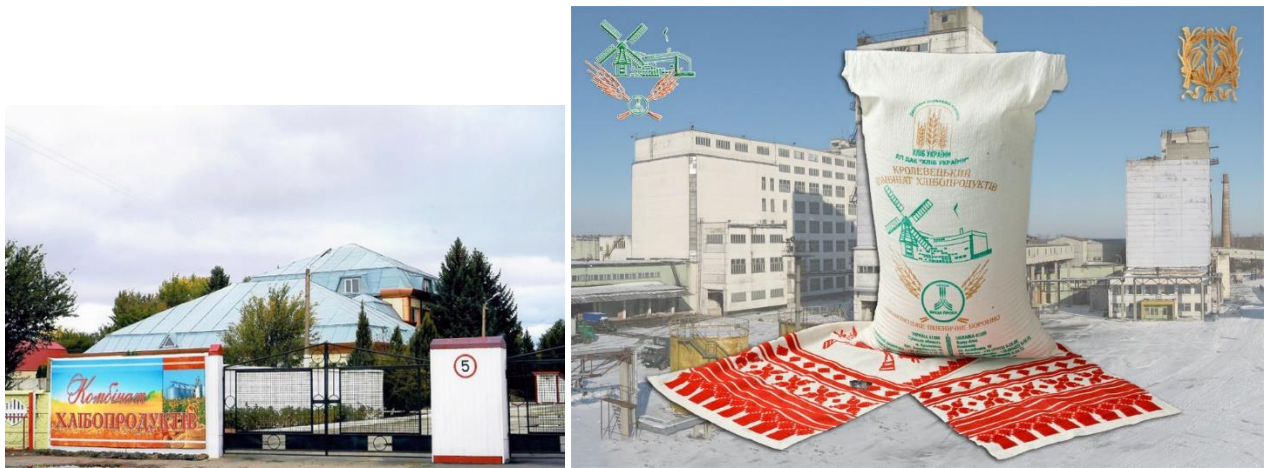


Рис. 2.5. Приклад зовнішньої реклами

Під час реалізації продукції ТОВ «КХП», може продавати продукцію кінцевому споживачу самостійно, без посередників, але в більшості випадків все ж використовує посередників.

Постійний аналіз внутрішніх і зовнішніх факторів допомагає підприємству глибше проникнути на ринок, що забезпечує збільшення обсягів продажів, закріплює його нішу на ринку.

ТОВ «КХП» в Україні є одним із надійних виробників борошняних виробів, тому постійно використовує у своїй діяльності стратегічне планування. Саме правильні стратегічні рішення повинні адаптувати підприємство до зовнішнього середовища, яке постійно змінюється, забезпечити можливості для ефективного розвитку та запобіганню негативних наслідків і загроз.

В останні роки ТОВ «КХП» використовує стратегію глибокого проникнення на ринок, яка повинна забезпечити збільшення обсягів продажів та зміцнення ринкової частки своєї продукції на існуючих ринках.

Для реалізації стратегії ТОВ «КХП» поліпшує рекламну діяльність, залучає нових споживачів, підвищує рівень обслуговування, створює професійні асоціації для збору інформації про ринок, розширює збутову мережу, слідкує за зниженням витрат, пов'язаних із виробництвом і збутом та інші заходи.

2.3. Аналіз стратегії ТОВ «КХП»

ТОВ «КХП» постійно взаємодіє із клієнтами, постачальниками та навіть із конкурентами, тому важливо своєчасно оцінювати місце на ринку. За допомогою методу SWOT, сутність якого розглянута у розділі 1 кваліфікаційної роботи, проведемо аналіз, в процесі якого виявимо сильні та слабкі сторони підприємства, а також можливості і загрози, що в сукупності допоможе визначити стратегію розвитку.

За даними табл. 2.3 визначаємо сильні і слабкі сторони підприємства – це буде перший етап нашого дослідження, на якому показники позиції оцінимо по 5-бальній шкалі, їх ранг – по 3-бальній.

Таблиця 2.3

Визначення сильних і слабких сторін підприємства ТОВ «КХП»

Сильні сторони	Позиція	Ранг	Загальна оцінка	Слабкі сторони	Позиція	Ранг	Загальна оцінка
1. Постійне збільшення розширення асортименту продукції	3	3	9	1.Зростання витрат, пов'язаних із зміною курсу валюти	3	3	9
2.Використання сучасних інтернет технологій просування продукції	2	4	8	2.Обмежений вихід на зарубіжні ринки	2	3	6
3. Випуск продукції високої якості	2	3	6	3. Не своєчасне реагування на зовнішні фактори (податки, цінова політика)	2	3	6
4. Постійний зв'язок з клієнтами	3	4	12	4. Низька заробітна плата	3	3	9
5. Багаторічний досвід на ринку	3	4	12	5. Висока плинність кадрів	3	2	6
6. Високий рівень ділової репутації підприємства на ринку	2	3	6	6. Низький рівень заохочення працівників та системи мотивації.	3	3	9
Разом	-	-	53		-	-	45

Джерело: складено автором на основі власних досліджень за джерелом [20, 21]

Сильні сторони підприємства ТОВ «КХП» покликані забезпечити його прискорене просування до досягнення стратегічних цілей. На підставі проведеного аналізу було визначено, що заходами, які формують сильну сторону підприємства є постійне збільшення асортименту продукції, сучасна технічна оснащеність з використанням інтернет-технологій, випуск продукції високої якості, налагоджена система зв'язків з постійними клієнтами, багаторічний досвід на ринку, а також постійна робота над зростанням свого іміджу, що закріплює ділову репутацію на ринку. ТОВ «КХП» є впізнаним господарюючим суб'єктом на ринку, тому має високий рівень ділової репутації і є надійним партнером.

Слабкі сторони сприяють гальмуванню розвитку підприємства. При визначенні слабких сторін основна увага акцентується на вимірюванні параметрів зовнішнього і внутрішнього середовища з урахуванням інформаційного потенціалу, що є універсальним для будь-якого підприємства.

Проведений аналіз слабких сторін ТОВ «КХП» показує, що найпоширенішими заходами, які гальмують розвиток підприємства є слабкий відгук покупців на інновації; високі витрати, пов'язані із збутовою діяльністю продукції; низька активність в організації та участі підприємства у ярмарках, виставках та інших заходах; висока плинність кадрів, пов'язана із низькою системою мотивації і зарплатою, а також недосконалий процес збуту продукції.

У даній ситуації для ТОВ «КХП» необхідно проаналізувати і дати відповідь на питання, які стосуються шляхів поліпшення діяльності, напрямів зниження витрат збуту, переваг конкурентів, які недоліки видно клієнтам тощо. Але все ж підприємство має більше сильних сторін, ніж слабких (52>49). За даними табл. 2.4 проведемо аналіз можливостей та загроз підприємства і проведемо вибір стратегії.

Таблиця 2.4

Дослідження можливостей і загроз та їх впливу на підприємство

Зовнішні можливості							Зовнішні загрози						
Чинники	Ймовірність реалізації можливостей			Вплив можливостей на підприємство			Чинники	Ймовірність реалізації загроз			Вплив загроз на підприємство		
	Ступінь важливості	Ймовірність	Загальна оцінка	Ступінь важливості	Ймовірність	Загальна оцінка		Ступінь важливості	Ймовірність	Загальна оцінка	Ступінь важливості	Ймовірність	Загальна оцінка
1. Невелика кількість конкурентів в галузі	5	0,7	3,5	7	0,7	4,9	1. Поява нових конкурентів на ринку	5	0,3	1,5	7	0,3	2,1
2. Впровадження інновацій	6	0,7	4,2	10	0,7	7	2. Слабкий відгук покупців на інновації	6	0,4	2,4	7	0,3	2,1
3. Розширення асортименту продукції	6	0,6	3,6	6	0,9	5,4	3. Низьке оновлення асортименту	6	0,3	1,8	9	0,3	2,7
4. Ефективна реклама та стимулювання збуту	5	0,3	1,5	8	0,3	2,4	4. Негативне ставлення населення та влади до реклами	5	0,7	3,5	7	0,6	4,2
5. Зростання попиту на товари	9	0,7	6,3	9	0,6	5,4	5. Дуже низький попит на деякі товари	9	0,3	2,7	9	0,4	3,6
6. Розширення каналів збуту	7	0,5	3,5	8	0,7	5,6	6. Конкуренція за сировину	7	0,5	3,5	9	0,3	2,7
7. Підвищення рівня продуктивності праці	6	0,4	2,4	6	0,4	2,4	7. Зниження рівня продуктивності праці	6	0,6	3,6	5	0,6	3
Разом	-	-	25	-	-	33,1	Разом	-	-	19	-	-	20,4

Джерело: складено автором згідно даних підприємства за джерелом [21]

Можливості — це тенденції або події у зовнішньому середовищі, на фоні яких організація прагне досягти встановлених стратегічних цілей правильним і відповідним чином.

Загроза - це тенденція або подія у зовнішньому середовищі, яка, якщо організація не відреагує належним чином, значно погіршить стан організації в процесі виконання її планів.

З таблиці 2.4, де оцінено зовнішні можливості та загрози, бачимо, що найвищі оцінки серед зовнішніх можливостей отримують фактори, пов'язані з інноваційним розвитком (5.6) та підвищенням попиту на послуги (7.2). Зростання кількості клієнтів завдяки невеликій кількості конкурентів у галузі сприяє збільшенню прибутків, але воно ґрунтується на розширенні каналів збуту та підвищенні продуктивності праці.

Створіть SWOT-матрицю та виберіть стратегію для визначення сильних і слабких сторін, загроз і можливостей вашої компанії. .

I Стратегія «Максі-Максі» $\Pi > C$ $M > 3$	II Стратегія «Міні-Максі» $C > \Pi$ $M > 3$
III Стратегія «Максі-Міні» $\Pi > C$ $M > 3$	IV Стратегія «Міні-Міні» $C > \Pi$ $M > 3$

Рис. 2.6. Матриця SWOT ТОВ «КХП»

Умовні позначення: $M > 3$ – можливостей більше, чим загроз; $\Pi > C$ – переваг більше, чим слабких сторін; $C > \Pi$ – слабких сторін більше, чим переваг; $3 > M$ – загроз більше, чим можливостей; $M > 3$ – можливостей більше чим загроз.

Оскільки у підприємства можливості перевищують загрози і сильних сторін більше чим слабких - для ТОВ «КХП» обираємо стратегію «Максі-Максі», що забезпечить для підприємства зміцнення позицій на ринку.

Такі чинники як міцна ринкова позиція, своєчасний аналіз ринкової ситуації, конкурентні переваги забезпечать ТОВ «КХП» вихід на нові сегменти ринку та обслуговування більшої групи споживачів.

Аналіз макросередовища і внутрішніх чинників дало можливість запропонувати для ТОВ «КХП» наступні стратегічні напрями розвитку [21]:

- 1) слідкувати за інфляцією в країні і завжди мати в наявності кредитні ресурси, спроможні пом'якшити вплив інфляції;
- 2) удосконалювати інвестиційну політику, яка допоможе сформувати інвестиційну привабливість;
- 3) випускати якісну продукцію, що забезпечить зростання попиту, поширювати інформацію про напрями підвищення якості;
- 4) своєчасно аналізувати ринкову ситуацію та конкурентні переваги, втілювати нові інноваційні технології, особливо що стосується електронної комерції – все це забезпечить ТОВ «КХП» вихід на нові сегменти ринку, появу додаткової цільової аудиторії;
- 5) формувати організаційну культуру, втілювати нові системи мотивації праці, що забезпечить зацікавленість у досягненні кращих результатів серед працівників, буде формувати імідж і престижність.

Ефективне стратегічне управління забезпечує ТОВ «КХП» успішність розвитку. Усі розроблені стратегії направлені на задоволення запитів та очікувань споживачів і завдяки цьому утримують лідируючі позиції на ринку борошняних виробів. Підприємство залишається єдиним великим гравцем на ринку борошняних виробів з виключно українським капіталом.

РОЗДІЛ 3

ШЛЯХИ УДОСКОНАЛЕННЯ СТРАТЕГІЧНИХ НАПРЯМІВ РОЗВИТКУ ТОВ «КХП»

3.1. Обґрунтування вибору стратегій для ТОВ «КХП»

У попередніх розділах роботи досліджено види стратегій, слабкі і сильні сторони ТОВ «КХП», можливості і загрози, з урахуванням яких підприємство може знайти фінансові ресурси і посилити свої позиції на ринку. У табл. 3.1 рекомендовано стратегію для підприємства.

Таблиця 3.1

Запропоновані стратегії для ТОВ «КХП»

Метод аналізу	Рекомендована стратегія	Обґрунтування
Метод SWOT	Стратегія «Максі-Максі»	Підприємство має більше сильних сторін, ніж слабких ($52 > 49$), більше можливостей, ніж загроз ($31,3 > 20,2$)

Побудовано автором на основі проведеного власного дослідження

Із нашого дослідження зміцнити позиції на ринку ТОВ «КХП» може за допомогою втілення стратегії «Максі-Максі». У даній ситуації ТОВ «КХП» необхідно активізувати вплив на споживачів з метою збереження своїх позицій на ринку. За основу варто прийняти підхід – просування всередину ринку. Продаж повинний стати більш активним за рахунок ряду факторів:

- впізнання торгових точок фірми;
- створення іміджу;
- активний вплив на цільовий ринок споживачів.

Одним із ключових факторів успіху є особистісний аспект сервісу. Це особливо актуально при оптовому продажі товарів.

У рамках прийнятої стратегії – Максі-Максі, особливе значення повинне займати питання консультування покупців, як складовий елемент

особистісного аспекту сервісу. Таким чином, розглянута позиція одного з елементів диференційованого маркетингу, дозволить реалізувати товарне позиціонування (з урахуванням виражених особливостей покупців фірми), з метою успішного рішення задач комерційного поведіння на ринку.

З метою покращення діяльності ТОВ «КХП» запропоновано програму щодо управління асортиментом та якістю товарів, яка дасть змогу підприємству отримати певні конкурентні переваги на ринку (табл. 3.2).

Таблиця 3.2

Програма управління асортиментом та якістю товарів ТОВ «КХП»

Заходи	Шляхи здійснення	Термін виконання	Відповідальний
1	2		4
І. Вивчення вимог споживачів до асортименту товарів	Прийняття участі в оптових ярмарках та проведення аналізу їх матеріалів	Раз у квартал	Начальник відділу маркетингу і збуту, маркетолог зі збуту
	Дослідження матеріалів статичної та оперативної звітності	Раз у місяць	Маркетолог
	Прийняття участі у проведенні наукових конференцій з питань управління асортиментом та якістю товарів	Раз на рік	Начальник відділу маркетингу і збуту
	Проведення нарад для методичної допомоги роздрібним організаціям з вивчення вимог споживачів до асортименту та їх якості	Раз у місяць	Начальник відділу маркетингу і збуту
	Аналіз та узагальнення даних з дослідження вимог споживачів до асортименту та якості товарів	Систематично	Маркетолог
ІІ. Робота по формуванню асортименту	Розробка складу асортименту товарів, потреб споживачів та можливостей підприємства	Раз у квартал	Начальник відділу маркетингу і збуту, маркетолог
	Участь у розробці планів на виробництво та постачання товарів	Раз у квартал	Начальник відділу маркетингу і збуту
	Організація обліку товарів встановленого асортименту по кожному постачальнику	Раз у місяць	Менеджер зі збуту
	Підготовка матеріалів по претензіям постачальникам за невиконання обов'язків угод	Раз у місяць	Менеджер зі збуту, менеджер з постачання
	Організація та проведення методичних нарад за питаннями формування асортименту товарів у роздрібній мережі	Разу місяць	Начальник відділу маркетингу і збуту, маркетолог

Продовження таблиці 3.2			
	Проведення робіт з формуванн попиту шляхом реалізації товарів з більш удосконаленими функціональними можливостями	Раз у півроку	Начальник відділу маркетингу і збуту, маркетолог, менеджер зі збуту
	Вивчення нездовільноо попиту на товари та розробка заходів по збільшенню запасів по тим товарам, яких не вистачає	Раз у місяць	Маркетолог
	Організація обліку нових товарів	Раз у квартал	Маркетолог, менеджер зі збуту
	Аналіз та узагальнення інформації по формуванню асортименту на підприємстві	Раз у квартал	Маркетолог
III. Контроль за асортиментом та якістю товарів	Контроль за наявністю товарів по різним товарним групам у роздрібній мережі	2 рази у місяць	Маркетолог, менеджер зу збуту
	Контроль за виконання угод постачання у асортиментному розрізі	Раз у місяць	Менеджер зі збуту, маркетолог
	Контроль асортименту та якості товарів, які виробляються для недопущення зняття з виробництва товарів, які характеризуються масовим попитом	Раз у квартал	Начальник відділу маркетингу і збуту, менеджер зі збуту, менеджер з постачання
	Контроль за ходом освоєння та постачання нових товарів	Раз у квартал	Начальник відділу маркетингу і збуту, менеджер зі збуту, менеджер з постачання
	Розгляд та затвердження зразків товарів за якістю	Раз у квартал	Начальник відділу маркетингу і збуту, маркетолог
	Вивчення та аналіз прктики організації контролю та асортиментом та якістю товарів	Раз у квартал	Маркетолог
IV. Організація роботи з удосконалення асортименту товарів	Розробка пропозицій з вдосконаленням асортименту товарів	Раз у півроку	Начальник відділу маркетингу і збуту, маркетолог
	Облік пропозицій та рекомендацій споживачів та фахівців торгівлі щодо влосконалення товарів та їх якості	По мірі надходження	Маркетолог, менеджер з постачання
	Участь у роботі атестаційної комісії	Раз у квартал	Начальник відділу маркетингу і збуту
	Участь у роботі постійно діючих виставок(Прод-Експо, тощо)	По мірі проведення	Начальник відділу маркетингу і збуту маркетолог

Для розрахунку ефективності пропонованого заходу реорганізація маркетингового відділу потребує 2 фахівців: начальника відділу маркетингу і збуту та маркетолога. Вибір цих спеціалістів повинен бути дуже ретельним, оскільки від їх професіоналізму залежатиме результат діяльності маркетингової служби, а отже – і підприємства в цілому.

Витрати на створення нового відділу маркетингу на проєктний рік наведені у табл. 3.3.

Таблиця 3.3

Структура витрат для реорганізація відділу маркетингу

Витрати	Сума, грн.
Заробітня плата начальника відділу маркетингу	$25000,00 \times 12 \text{ місяців} = 300000,00$
Заробітня плата спеціаліста-маркетолога	$18000,00 \times 12 \text{ місяців} = 216000,00$
Відрахування ЄСВ	113520,00
Прибутковий податок	92880,00
Військовий збір	7740,00
Разом	730140

Складено автором на основі власних досліджень

Отже, загальний бюджет для створення мобільного додатку складе 730,14 тис. грн

3.2. Визначення очікуваних результатів від впровадження стратегії

Проведемо анкетування впливових експертів і з'ясуємо, як зміняться результати діяльності компанії після застосування заходів. Цей метод називається «методом експертної оцінки». Прогностичні значення постійно перевіряються на достовірність і типовість. У таблиці 3.4 показано визначення середньої квадратичної помилки. Він характеризує окремі експертні висновки з одним середнім значенням.

Таблиця 3.4

Результати опитування експертів

Експерти	1	2	3	4	5	6	7	Разом
Приріст ЧД, тис.грн.	11425	15890	13786	13520	17415	16660	15280	103976
Q сер.	14853,71							
Відхилення ΔQ	-3428,71	1036,29	-1067,71	-1333,71	2561,29	1806,29	426,29	
ΔQ^2	11756081,65	1073888,08	1140013,80	1778793,80	6560184,51	3262668,08	181719,51	25753349,43

Розраховано автором

Середнє арифметичне прогнозних значень чистого доходу (виручки) від реалізації становить:

$$Q_{\text{сер}} = (11425 + 15890 + 13786 + 13520 + 17415 + 16660 + 15280) : 7 = 103976$$

Знаходимо середнє квадратичне відхилення за формулою:

$$a = \sqrt{\frac{\sum (Q_i - Q_{\text{сер.}})^2}{n}}; a = \sqrt{\frac{103976}{7}} = 1918,08$$

де Q_i – прогнозне значення приросту чистого доходу (виручки) від реалізації i -го експерта;

$Q_{\text{сер}}$ – середнє прогнозне значення приросту чистого доходу (виручки) від реалізації;

n – кількість опитаних експертів.

Визначимо коефіцієнт варіації, який характеризує однорідність сукупності думок експертів за наступною формулою:

$$W = \frac{a}{Q_{\text{сер.}}} \cdot 100 \% ; W = \frac{1918,08}{103976} \cdot 100 = 12,91\%$$

Якщо розрахункове значення коефіцієнта варіації менше 33%, то набір експертних висновків можна вважати однорідним, що вказує на можливість використання даних експертних оцінок для подальших розрахунків.

Щоб розрахувати прогноз зростання чистих продажів (виручки), необхідно використовувати стандартні методи розподілу ймовірностей.

Використовуємо формулу: $ОП = \frac{О+4 \times В+П}{6}$,

де ОП – обсяг реалізації прогнозний;

О – оптимістичне значення прогнозу (17415 тис. грн);

В – найвірогідніше значення прогнозу (15280 тис. грн);

П – песимістичне значення прогнозу (11425 тис. грн).

Розраховуємо оцінку приросту реалізації продукції за рахунок впровадження нового мобільного додатку ДПЗКУ «КХП».

$$ОР = (17415 + 4 \times 11425 + 11425) / 6 = 14993,33 \text{ тис. грн.}$$

Після впровадження цього заходу ТОВ «КХП» очікує позитивних результатів. Обсяг наданих послуг збільшиться, а прибуток зросте. Розраховується відсоток чистого прибутку (реалізації) від реалізації продукції.

$$14993,33 : 5549706 \times 100 = 0,27\%,$$

де 5549706 – значення ЧД (виручка від реалізації продукту в 2020 році) (табл. 2.1).

Чистий дохід (реалізація) від реалізації продукції за проєктний рік (2021) складається наступним чином:

$$5549706 + 14993,33 = 5564699,33 \text{ тис. грн.}$$

Визначаємо суму загальних витрат на проєктний рік. Загальна вартість виробництва та розповсюдження (PV) у базовому 2020 році становила 5150895 тис. у тому числі прямі витрати - 1545268 тис. грн, змінна - 3605627 тис. грн.

$$3605627 \times 0,27 = 11828,50 \text{ тис. грн}$$

У проєктному році також збільшаться витрати на проведення кампанії, витрати на проведення заходів становлять 730,14 тис. грн.

Загальні витрати такі:

$$11828,50 + 730,14 = 12558,64 \text{ тис. грн.}$$

Отже, загальна вартість проєкту на рік включає:

$$5150895 + 12558,64 = 5163453,64 \text{ тис. грн.}$$

Норма прибутку від реалізації продукції за проєктний рік становить:

$$14993,33 - 12558,64 = 2434,69 \text{ тис. грн.}$$

Отже, прибуток від реалізації товару становитиме:

$$398811 + 2434,69 = 401245,69 \text{ тис. грн.}$$

Розмір чистого додаткового доходу від реалізації продукції становить:

$$2434,69 \times (1 - 0,18) = 1996,44 \text{ тис. грн.}$$

Отже, чистий прибуток від реалізації продукції за проєктний рік складається наступним чином:

$$1996,44 + 95879,08 = 340610,44 \text{ тис. грн.}$$

Наведемо очікувані результати від проведення акції в табл. 3.5.

Таблиця 3.5

Очікувані результати від впровадженого заходу

Назва показника, що змінюється	Величина показника, тис. грн
Приріст ЧД (виручки) від реалізації продукції	14993,33
Приріст повних витрат	12558,64
Приріст прибутку від реалізації продукції	2434,69
Приріст чистого прибутку	1996,44

Побудовано автором

Таким чином, цей захід призведе до збільшення чистого доходу (продажів) від продажу продукції в проєктному році на 14993,33 тис.грн. Загальна сума витрат на виробництво та реалізацію продукції збільшиться на 12558,64 тис. грн. Прибуток від реалізації продукції склав 2434,69 тис. грн, чистий прибуток 1996,44 тис. грн. Завдяки запропонованому заходу компанія збільшить виробництво та відповідно отримає додатковий прибуток.

У табл. 3.6 надається розрахунок впливу запропонованого заходу на основні показники діяльності ТОВ «КХП»

Таблиця 3.6

**Вплив запропонованого заходу на основні показники діяльності
ТОВ «КХП»**

Показники	Одиниці виміру	2021 р.	Проектний рік	Відхилення	
				Абсолютне, +/-	Відносне, %
Чистий дохід (виручка) від реалізації продукції	тис. грн	5549706	5564699,33	14993,33	0,27
Повні витрати на виробництво і реалізацію продукції	тис. грн	5150895	5163453,64	12558,64	0,24
Прибуток від реалізації	тис. грн	398811	401245,69	2434,69	0,61
Чистий прибуток	тис. грн	338614	340610,44	1996,44	0,59
Витрати на 1 грн чистої виручки від реалізації	коп.	92,81	92,79	-0,02	-0,03
Рентабельність діяльності (продаж)	%	6,10	6,12	0,02	x
Рентабельність продукції	%	7,74	7,77	0,03	x

Побудовано автором на основі власних досліджень

Чистий дохід від продажу продукції в проектному році збільшиться на 0,27 % порівняно з 2021 роком. Прибуток збільшиться на 0,61 %, а чистий прибуток становитиме відповідно 0,59%. Витрати на одну гривню чистого обороту порівняно з 2021 роком знизяться на 0,02 коп. Рентабельність виробництва зросла на 0,02 %, рентабельність продажів зросла на 0,03%.

Ці результати демонструють, що запропоновані заходи позитивно впливають на продукт компанії та реалізацію доходів компанії.

ВИСНОВКИ

У кваліфікаційній роботі визначено економічну сутність терміну «стратегія», надається характеристика етапів визначення стратегії розвитку для ТОВ «КХП» та проведено порівняння різних типів стратегій.

Обґрунтовано інструментарій щодо визначення стратегії розвитку для ТОВ «КХП». На основі проведеного аналізу визначаються сильні та слабкі сторони компанії, можливості і загрози. Сильні сторони ТОВ «КХП» включають високий рівень кваліфікованого персоналу, наявність потенціалу для розширення асортименту продукції, високий рівень технічної досконалості, достатній рівень ділової репутації на ринку, виробництво якісної продукції, адаптовані канали збуту, повага зі сторони конкурентів. До слабких сторін можна віднести високу собівартість продукції та відсутність інформаційного забезпечення кожного структурного підрозділу.

Оскільки у компанії більше сильних сторін, ніж слабких, а можливості переважають ризики, пропонується стратегія «максі-максі», яка покликана зміцнити позиції товариства на ринку. Для ТОВ «КХП» рекомендуються стратегічні сфери, у яких обрана стратегія може бути надійно реалізована на ринку.

Надається оцінка організаційно-економічній діяльності підприємства. Визначено, що головною метою діяльності ТОВ «КХП» є розширення ринків збуту, збільшення прибутків, максимальне задоволення потреб споживачів.

Визначені види діяльності ТОВ «КХП», якими є оптова торгівля продуктами харчування; вирощування зернових і технічних культур; виробництво готових кормів для тварин, що утримуються на фермах; організація фірмової торгівлі продукцією власного виробництва; оптова торгівля зерном, насінням та кормами для тварин, а також здійснення виробничої, фінансової, торговельної, маркетингової, інвестиційної,

рекламної та інших видів діяльності, які забезпечують прибутковість досліджуваного товариства.

На основі проведеного аналізу економічних показників встановлено, що протягом останніх аналізованих років чистий дохід товариства збільшився на 85558 тис. грн, повні витрати зменшились на 126027 тис. грн, що в сукупності забезпечило зростання рентабельності діяльності і рентабельності продаж ТОВ «КХП».

Проведено аналіз зовнішнього і внутрішнього середовища товариства, визначені конкретні фактори, які впливають на розробку стратегії розвитку і кінцеві результати діяльності. Із врахуванням факторів впливу для ТОВ «КХП» запропоновано конкретні стратегії розвитку.

З метою отримання певних конкурентних переваг на ринку для товариства запропоновано Програму управління асортиментом та якістю товарів, обґрунтовано вибір стратегічних альтернатив. Проаналізовано вплив запропоновану заходу на показники поточної ділової активності.

Визначено, що для розрахунку ефективності запропонованого заходу реорганізація маркетингового відділу потребує 2 фахівців: начальника відділу маркетингу і збуту та маркетолога. Акцентовано, що вибір цих спеціалістів повинен бути дуже ретельним, оскільки від їх професіоналізму залежатиме результат діяльності маркетингової служби, а отже – і підприємства в цілому

Після розрахунку проєктної вартості поточних показників діяльності ТОВ «КХП» встановлено, що реалізація запропонованого заходу дозволить покращити показники діяльності ТОВ «КХП».

СПИСОК ВИКОРИСТАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ

1. Алькема В. Г. Операційна стратегія як чинник економічної бази розвитку виробничого підприємства. *Формування ринкової економіки*. 2020. № 25. С. 41-45.
2. Ансофф И. Стратегічне управління: пер. з англ. під ред. Л.І. Євєнко. Київ: Знання, 1989. 519 с.
3. Балабанова Л. В. Маркетинговий менеджмент: навч. посіб. Донецьк: ТОВ Фірма «АСНА», 2020. 146 с.
4. Баланович А.М. Теоретико-методичні засади формування стратегій розвитку підприємства. *Науковий вісник Херсонського державного університету*. Серія Економічні науки. 2014. Випуск 8, ч. 2. С. 77-81. URL: http://www.ej.kherson.ua/journal/economic_08/70.pdf.
5. Белопольський М. Г., Кузьміна О.В. Обґрунтування стратегії збалансованого розвитку промислових підприємств. *Вісник Дніпропетровського університету. Серія: Менеджмент інновацій*. 2020. №6. С. 34 – 38.
6. Біловодська О. А. Маркетингова політика розподілу: навч. посіб. Київ: Знання, 2011. 495 с.
7. Борисенко О. Стратегії розвитку високотехнологічного підприємства. *Молодий вчений*. 2021. 11 (75). С. 459-463. URL: <https://molodyivchenyi.ua/index.php/journal/article/view/1512>.
8. Брінь П.В., Голтвянська Ю.В. Стратегія розвитку підприємства: сутність та класифікація. *Підприємництво та інновації*. 2021. Випуск 21. С. 31-34.
9. Васи́лига С. М. Поняття стратегії розвитку підприємства. *Економіка та держава*. 2021. № 1. С. 121 – 125. URL: <http://www.economy.in.ua/?op=1&z=4499&i=21>.

10. Гаркавенко С.С. Маркетинг: підручник. Вид. 4-те, доп. Київ: Лібра, 2012. 720 с.
11. Гой І. В., Смелянська Т.П. Підприємництво : навч. посіб. Київ: «Центр учбової літератури», 2021. 368 с.
12. Гросул В.А., Аванесова Н.Е. Оцінка ефективності функціонування підприємств торгівлі з позицій ключових стейкхолдерів : монографія. Харків : ХДУХТ, 2010. 230 с.
13. Демченко Д.М., Петухова О.М. Управління стратегічним розвитком підприємства. *Ефективна економіка*. 2017. № 1 URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=5388>(дата звернення: 11.04.2023).
14. Дорошук Г.А., Граціотова Г.О. Формування та оцінка потенціалу стратегічних змін на підприємстві. *Бізнес інформ*. 2020. № 8. С. 191–197
15. Жук. О. В. Прогнозування прибутку підприємства на основі методу екстраполяції. *Науковий блог «Острозька академія»* . URL: <https://naub.oa.edu.ua/2020/> (дата звернення: 16.04.2023).
16. Іванов Ю. Б., Орлов П. А., Іванова О. Ю. Конкурентні переваги підприємства: оцінка, формування та розвиток: монографія : Харків : ВД «ІНЖЕК», 2012. 352с.
17. Касьяненко В.О., Старченко Л. В. Моделювання та прогнозування економічних процесів: навч. посіб. Суми: ВТД «Університетська книга», 2016. 185 с.
18. Ковтуненко Ю. В., Олексійчук А.Г., Васалатій Т.М. Фактори зовнішнього середовища, які впливають на вибір стратегії виробничого підприємства. *Інвестиції: практика та досвід*. 2016. №11. С. 42 – 46.
19. Коненко В.В., Соколов Д.В. Стратегічне планування функціонування та розвитку підприємств. *Ефективна економіка*. URL: http://www.economy.nayka.com.ua/pdf/5_2021/76.pdf .
20. Кравченко О. В. Поняття стратегії розвитку підприємства. URL: https://biem.sumdu.edu.ua/images/stories/docs/K_BOA/kravchenko_023.pdf.

21. Кролевецький комбінат хлібопродуктів: URL: https://youcontrol.com.ua/catalog/company_details/35148818.
22. Лігоненко Л.О., Височин І.В. Економіка торговельного підприємства: методика розв'язання практичних завдань: навч. посіб. Київ: КНТЕУ, 2010. 455с.
23. Лігоненко Л.О. Розвиток підприємства: відмінні характеристики та типологія. *Scientific Journal "ScienceRise"* Том 5. № 3(10). 2015. С. 57–61.
24. Маслак О.О., Огерчук Ю.В., Маслак Т.О. Особливості вибору стратегії розвитку вітчизняних підприємств на основі аналізу стратегічних альтернатив. *Менеджмент та підприємництво в Україні: етапи становлення і проблеми розвитку*. 2021. №2(6). С. 65-71. URL: <https://science.lpnu.ua/sites/default/files/journal-paper/2021/nov/25485/nzmened-65-71.pdf>.
25. Мінцберг Г., Альстренд Б., Лемпел Д. Школи стратегій. Пер. з англ. І. Мінервин. Київ: Основи, 2002. 330 с.
26. Мінцберг Г., Куїнн Дж. Стратегічний процес. Пер. з англ. І. Мінервин. Київ: Основи, 2001. 688
27. Мороз Л. А., Чухрай Н. І. Маркетинг: підручник / за заг. ред. Л. А. Мороз. Львів: «Інтелект-Захід», 2002. 244 с.
28. Олійник Л. В., Кузнєцова А. П. Методологічні засади формування стратегії розвитку підприємства. *Економіка і організація управління*, 2020, №3 (31). С. 118-126. URL: <file:///C:/Users/Downloads/6325-96-12700-1-10-20200228.pdf>.
29. Підприємництво і торгівля: навч. посіб. / під заг. ред. д.е.н., проф. Л.Л. Ковальської та проф. І.В. Кривов'язюка. Київ: Видавничий дім «Кондор», 2020. 620 с.
30. Підприємництво, торгівля та біржова діяльність: підручник / за заг. ред. д.е.н., проф. І. М. Сотник, д.е.н., проф. Л. М. Таранюка. Суми: ВТД «Університетська книга», 2020. 572 с.

31. Портер Е. М. Конкурентна стратегія: методика аналізу галузей і конкурентів. Пер. з англ. І. Мінервин. Київ: Основи, 2005. 454 с.
32. Портер Е. М. Стратегія конкуренції. Пер. з англ. І. Мінервин. Київ: Основи.1998. 435.
- 33.Продовольчо-зернова корпорація URL:
<https://www.epravda.com.ua/news/2020/04/29/659959/>.
34. Смирнова Н.К., Фоміна О.В. Реалізація стратегій компаній: від простого до складного. URL: <http://www.elobook.com>.
35. Стратегія підприємства URL: <http://buklib.net/books/22372/>.
36. Сукрушева Г.О., Сіра А.Ю. Теоретичні аспекти стратегії розвитку підприємства. *Економіка і суспільство*. 2020. Випуск 15. С. 764-769. URL: http://economyandsociety.in.ua/journals/15_ukr/115.pdf.
37. Тарасюк Г.М., Шваб Л.І. Планування діяльності підприємства: навч. посіб. Київ: «Каравелла», 2013. 432 с.
38. Товарознавство і торговельне підприємництво : навч. посіб. для студ. вищ. навч. закл. / А.А. Мазаракі та ін. Київ : КНТЕУ, 2018. 652 с.

ДОДАТКИ

ДОДАТОК А

Підприємство	ТОВ «КХП»	ЄДРПОУ	КОДИ
			Дата 01.01.2021
			40797035

Консолідований звіт про фінансові результати (Звіт про сукупний дохід)

За 2021 рік
Форма №2-к
І.Фінансові результати

Код за ДКУД			1801008
Стаття	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	3	4
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	2000	5 549 706	5 466 148
Чисті зароблені страхові премії	2010	0	0
Премії підписані, валова сума	2011	0	0
Премії, передані у перестраховання	2012	(0)	(0)
Зміна резерву незароблених премій, валова сума	2013	0	0
Зміна частки перестраховиків у резерві незароблених премій	2014	0	0
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	2050	(4 070 109)	(4 277 833)
Чисті понесені збитки за страховими виплатами	2070	(0)	(0)
Валовий:			
прибуток	2090	1 479 597	1 188 315
збиток	2095	(0)	(0)
Дохід (витрати) від зміни у резервах довгострокових зобов'язань	2105	0	0
Дохід (витрати) від зміни інших страхових резервів	2110	0	0
Зміна інших страхових резервів, валова сума	2111	0	0
Зміна частки перестраховиків в інших страхових резервах	2112	0	0
Інші операційні доходи	2120	74 094	50 572
Дохід від зміни вартості активів, які оцінюються за справедливою вартістю	2121	0	0
Дохід від первісного визнання біологічних активів і сільськогосподарської продукції	2122	0	0
Дохід від використання коштів, вивільнених від оподаткування	2123	0	0
Адміністративні витрати	2130	(361 150)	(337 100)
Витрати на збут	2150	(719 636)	(661 989)
Інші операційні витрати	2180	(6 593)	(20 110)
Витрати від зміни вартості активів, які оцінюються за справедливою вартістю	2181	0	0
Витрати від первісного визнання біологічних активів і сільськогосподарської продукції	2182	0	0
Фінансовий результат від операційної діяльності:			
прибуток	2190	466 312	219 688
збиток	2195	(0)	(0)

Дохід від участі в капіталі	2200	0	39 058
Інші фінансові доходи	2220	338 280	280
Інші доходи	2240	15 776	-1 418
Дохід від благодійної допомоги	2241	0	0
Фінансові витрати	2250	(255 444)	(329 215)
Втрати від участі в капіталі	2255	(1 618)	(0)
Інші витрати	2270	(238 394)	(-216 198)
Прибуток (збиток) від впливу інфляції на монетарні статті	2275	0	0
Фінансовий результат до оподаткування:			
прибуток	2290	324 912	144 591
збиток	2295	(0)	(0)
Витрати (дохід) з податку на прибуток	2300	13 702	113 042
Прибуток (збиток) від припиненої діяльності після оподаткування	2305	0	0
Чистий фінансовий результат:			
прибуток	2350	338 614	257 633
збиток	2355	(0)	(0)

II. Сукупний дохід

Стаття	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	3	4
Дооцінка (уцінка) необоротних активів	2400	0	0
Дооцінка (уцінка) фінансових інструментів	2405	0	0
Накопичені курсові різниці	2410	-718	-4 082
Частка іншого сукупного доходу асоційованих та спільних підприємств	2415	0	0
Інший сукупний дохід	2445	0	0
Інший сукупний дохід до оподаткування	2450	-718	-4 082
Податок на прибуток, пов'язаний з іншим сукупним доходом	2455	(0)	(0)
Інший сукупний дохід після оподаткування	2460	-718	-4 082
Сукупний дохід (сума рядків 2350, 2355 та 2460)	2465	337 896	253 551
Чистий прибуток (збиток), що належить:			
власникам материнської компанії	2470	0	0
неконтрольованій частці	2475	0	0
Сукупний дохід, що належить:			
власникам материнської компанії	2480	0	0
неконтрольованій частці	2485	0	0

III. Елементи операційних витрат

Назва статті	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	3	4
Матеріальні затрати	2500	2 993 302	3 157 057
Витрати на оплату праці	2505	705 528	626 692
Відрахування на соціальні заходи	2510	149 141	132 414
Амортизація	2515	399 564	422 999
Інші операційні витрати	2520	1 204 645	1 159 110
Разом	2550	5 452 180	5 498 272

IV. Розрахунок показників прибутковості акцій

