

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ ХАРЧОВИХ ТЕХНОЛОГІЙ
Навчально-науковий інститут економіки і управління
Кафедра економіки праці та менеджменту

«До захисту в ЕК»

«До захисту допущено»

Директор інституту

Завідувач кафедри

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

(підпис) Тамара БЕРЕЗЯНКО
(ім'я та прізвище)

«__» _____ 2023 р.

«__» _____ 2023 р.

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА
НА ЗДОБУТТЯ ОСВІТНЬОГО СТУПЕНЯ БАКАЛАВРА

зі спеціальності 073«Менеджмент»
(код та спеціальності)

освітньо-професійної програми «Менеджмент»

на тему: «Формування стратегії виживання підприємства»

Виконав: здобувач 5 курсу, групи ЗМН-5-5

Залізний Андрій Станіславович

(підпис)

Керівник Дунда Світлана Петрівна

(підпис)

Рецензент _____
(ім'я та прізвище)

(підпис)

Я як здобувач Національного університету харчових технологій розумію і підтримую політику університету з академічної доброчесності. Я не надав 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 – 2023 р.

НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ ХАРЧОВИХ ТЕХНОЛОГІЙ

Інститут (факультет) Навчально-науковий інститут економіки і управління
Кафедра економіки праці та менеджменту
Освітній ступінь бакалавр
Спеціальність 073 «Менеджмент»
Освітньо-професійна програма «Менеджмент»

ЗАТВЕРДЖУЮ

Завідувач кафедри економіки
праці та менеджменту

_____ Т.В. БЕРЕЗЯНКО

«30» вересня 2022 року

З А В Д А Н Н Я

НА КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ ЗДОБУВАЧА

Залізного Андрія Станіславовича

1. Тема роботи «Формування стратегії виживання підприємства»
керівник роботи Дунда С. П., к. е. н., доц.
затверджені наказом закладу вищої освіти від 30.09.2022 р. № 587-к.
2. Строк подання здобувачем роботи 27 січня 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 «Куп'янський хлібокомбінат «Кулиничі».
4. Зміст пояснювальної записки (перелік питань, які потрібно розробити)
Розділ 1. Теоретико-методичні підходи до формування стратегічного управління підприємством.
Розділ 2. Дослідження діяльності ТОВ «Куп'янський хлібокомбінат «Кулиничі».
Розділ 3. Удосконалення системи формування стратегії виживання ТОВ «Куп'янський хлібокомбінат «Кулиничі».
5. Перелік графічного матеріалу
Результати дослідження знайшли відображення в 11 рисунках та 43 таблицях ілюстративного матеріалу.

6. Консультанти розділів роботи

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

7. Дата видачі завдання 30 вересня 2022 року

КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

№ з/п	Назва етапів виконання кваліфікаційної роботи	Строк виконання етапів роботи	Примітка
1	Збір та вивчення джерел інформації для написання кваліфікаційної роботи. Складання бібліографії наукових джерел	31.10.2022 р.	
2	Розроблення та затвердження плану роботи керівником кваліфікаційної роботи і керівником проєктної групи	04.11.2022 р.	
3	Робота над вступом до кваліфікаційної роботи	07.11.2022 р.	
4	Підготовка першого розділу, висновків до нього та подання його керівнику	20.11.2022 р.	
5	Підготовка другого розділу, висновків до нього та подання його керівнику	10.12.2022 р.	
6	Підготовка третього розділу, висновків до нього та подання його керівнику	05.01.2023 р.	
7	Підготовка висновків до роботи та подання його керівнику	08.01.2023 р.	
8	Доопрацювання роботи з урахуванням зауважень керівника	11.01.2023 р.	
9	Остаточне оформлення роботи. Формування проєкту доповіді, ілюстративного матеріалу. Погодження з керівником кваліфікаційної роботи	13.01.2023 р.	
10	Подання завершеної роботи на розгляд комісії з попереднього захисту	14.01.2023 р.	
11	Подання завершеної роботи на розгляд завідувачу кафедри та подача електронного варіанту роботи для перевірки на плагіат	27.01.2023 р.	
12	Захист кваліфікаційної роботи	Згідно графіку захисту	

Здобувач

_____ **А. С. Залізний**
(підпис) (прізвище та ініціали)

Керівник роботи

_____ **С. П. Дунда**
(підпис) (прізвище та ініціали)

АНОТАЦІЯ

У кваліфікаційній роботі розглянуто та узагальнено існуючі теоретико-методичні підходи до формування стратегії виживання підприємства.

У розділі 1 опрацьовано питання теоретичних та методичних засад формування стратегічного управління підприємством, розглянуто сутність концепції стратегічного управління, особливості захисних стратегій підприємства, методичні підходи до формування стратегії виживання.

У розділі 2 надано загальну характеристику ТОВ «Куп'янський хлібокомбінат «Кулиничі», визначено його фінансово-економічну оцінку, а також розглянуто стратегії та ділову активність підприємства.

У розділі 3 запропоновано захід зі впровадження нового продукту з метою підвищення рівня диверсифікації, активізації інноваційної діяльності та забезпечення конкурентоспроможності підприємства, а також обґрунтовано економічну доцільність його реалізації.

Ключові слова: стратегія, інновації, антикризовий менеджмент, конкурентоспроможність, матриці.

ANNOTATION

The qualification work examines and summarizes the existing theoretical and methodological approaches to the formation of the company's survival strategy.

In section 1, the issue of theoretical and methodical foundations of the formation of strategic management of the enterprise is elaborated, the essence of the concept of strategic management, the peculiarities of the defensive strategies of the enterprise, methodical approaches to the formation of the survival strategy are considered.

In section 2, a general description of Kupyanskiy Hlibokombinat "Kulinichi" LLC is provided, its financial and economic assessment is determined, and the company's strategies and business activity are considered.

In section 3, the introduction of a new product is proposed in order to increase the level of diversification, activation of innovative activity and ensuring the competitiveness of the enterprise, and the economic feasibility of its introduction is also substantiated.

Key words: strategy, innovations, anti-crisis management, competitiveness, matrices.

ЗМІСТ

ВСТУП.....	7
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ПІДХОДИ ДО ФОРМУВАННЯ СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ.....	9
1.1. Сучасні напрямки формування стратегічного управління підприємством.....	9
1.2. Сутність захисних стратегій підприємства.....	19
1.3. Методичні підходи до формування стратегії виживання.....	27
Висновки до розділу 1.....	39
РОЗДІЛ 2. ДОСЛІДЖЕННЯ ДІЯЛЬНОСТІ ТОВ «КУП'ЯНСЬКИЙ ХЛІБОКОМБІНАТ «КУЛИНИЧІ».....	40
2.1. Загальна характеристика діяльності ТОВ «Куп'янський хлібокомбінат «Кулиничі».....	40
2.2. Аналіз фінансово-економічної діяльності ТОВ «Куп'янський хлібокомбінат «Кулиничі».....	49
2.3. Оцінка стратегічної діяльності ТОВ «Куп'янський хлібокомбінат «Кулиничі».....	59
Висновки до розділу 2.....	65
РОЗДІЛ 3. УДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ ФОРМУВАННЯ СТРАТЕГІЇ ВИЖИВАННЯ ТОВ «КУП'ЯНСЬКИЙ ХЛІБОКОМБІНАТ «КУЛИНИЧІ».....	66
3.1. Управлінське рішення щодо застосування інноваційної стратегії виживання у ТОВ «Куп'янський хлібокомбінат «Кулиничі».....	66
3.2. Обґрунтування доцільності реалізації запропонованого заходу.....	79
Висновки до розділу 3.....	81
ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ.....	83
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	86
ДОДАТКИ.....	91

ВСТУП

Ринкова діяльність в Україні здійснюється в умовах нестабільності зовнішнього середовища бізнесу. Це викликає необхідність вирішення проблем гнучкої адаптації підприємств до зовнішніх змін у процесі досягнення цілей їх дальшого розвитку на основі використання сучасних досягнень науки управління

В Україні теорія і практика стратегічного управління ще не зайняли належного місця. У практиці сучасного господарювання лише 10% підприємств повністю реалізують власну стратегію, 5% виконавців розуміють стратегію та пов'язують її з власною діяльністю, 15% підприємств витрачають на обговорення стратегії більше години на місяць, 25% менеджерів мають стимули, пов'язані зі стратегією, і в 40% підприємств існує зв'язок між бюджетом і стратегією. Українським підприємствам значно важче застосовувати стратегічне управління, зважаючи на складні умови господарювання, брак коштів для впровадження інноваційних процесів, ще не досить цивілізовані форми конкурентної боротьби.

Дослідження проблем стратегічного управління на підприємствах в умовах виживання після загострення конкурентної боротьби отримало широке висвітлення у роботах таких учених, як Ансофф І., Томпсон А., Стрікланд А., Портер М., Хангер Дж., Уплен Т., Хіггінс Д., Пономаренко В., Віннічук Ю., Шершньова З., Оборська С. та ін.

Метою кваліфікаційної роботи виступає дослідження стратегічного управління та стратегії виживання підприємства.

У зв'язку з цим виникає необхідність постановки та вирішення наступного комплексу завдань:

- дати визначення сучасних теоретичних концепцій стратегічного управління підприємством;
- розглянути сутність захисних стратегій підприємства;
- опрацювати методичні підходи до формування стратегії виживання;

- надати загальну характеристику діяльності ТОВ «Куп'янський хлібокомбінат «Кулиничі»;
- провести аналіз фінансово-економічної діяльності ТОВ «Куп'янський хлібокомбінат «Кулиничі»;
- виконати оцінку стратегічної діяльності ТОВ «Куп'янський хлібокомбінат «Кулиничі»;
- запропонувати управлінське рішення щодо застосування інноваційної стратегії виживання ТОВ «Куп'янський хлібокомбінат «Кулиничі»;
- обґрунтувати доцільність реалізації запропонованого заходу.

Об'єктом дослідження є процес стратегічного управління в умовах виживання підприємства.

Предметом дослідження є теоретико-методичні засади формування стратегії виживання ТОВ «Куп'янський хлібокомбінат «Кулиничі».

Сферою застосування є господарська діяльність підприємства, на матеріалах якого виконана кваліфікаційна робота.

У роботі використані загальнонаукові та спеціальні методи, які дозволяють системно вирішувати проблемні завдання з обраного напрямку дослідження.

Інформаційною базою виконання даної роботи є праці вітчизняних та зарубіжних вчених, законодавчі акти, накази, розпорядження, а також статистична та бухгалтерська звітність, результати обстеження ТОВ «Куп'янський хлібокомбінат «Кулиничі».

Робота складається зі вступу, трьох розділів, висновків та пропозицій, списку використаних джерел з 50 найменувань і додатків. Обсяг основного тексту викладено на 90 сторінках (без урахування додатків). Робота містить 43 таблиці та 11 рисунків.

РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ПІДХОДИ ДО ФОРМУВАННЯ СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ

1.1. Сучасні напрямки формування стратегічного управління підприємством

Стратегія – це управління результатом. Вона повинна бути орієнтована на кінцеві результати (на покращання ринкового стану).

Поняття «стратегія» (від грец. «strategia» – мистецтво ведення війни) трактують зокрема як: «визначення основних довгострокових цілей підприємства, затвердження курсу дій і розподіл ресурсів, необхідних для їх досягнення» [2]. Стратегія – це «набір правил для прийняття рішень, котрими керується організація у своїй діяльності» [1]. Стратегія – це «створення унікальної і вигідної пропозиції, яка передбачає певний набір видів діяльності» [4].

Дане питання у своїх дослідження розглядали такі вітчизняні та іноземні науковці: І. Ансофф, Х. Віссема, Г. Ю. Гедройц, Б. Карлоф, Л. М. Киш, С. Побігун, С. А. Попов, А. А. Томпсон, В. А. Харченко та інші науковці минулого та сьогодення.

Щоб скласти наукове уявлення щодо сутності стратегічного управління, доцільно звернутися до змісту первинної концепції стратегічного управління. Розробник цієї концепції І. Ансофф пов'язує її з двома протилежними типовими стилями поведінки підприємства: прирістним і підприємницьким. Прирістний стиль спрямований на мінімізацію відхилень від традиційної поведінки як усередині підприємства, так і за її межами, а підприємницький стиль прагне безупинної зміни досягнутого стану підприємства.

Так, А. Томпсон та А. Стрікленд зазначають: «Серед всіх завдань економіки підприємства найважливіша – розробка довгострокової стратегії... Вдала стратегія та вміла її реалізація – найбільш вірні ознаки якісного управління діяльністю підприємства».

Огляд та аналіз наукової літератури дозволив систематизувати основні наукові підходи щодо сутності цього поняття, що наведено у таблиці 1.1.

Таблиця 1.1

Наукові визначення поняття «стратегічне управління підприємством»

Автор	Науковий підхід
І. Ансофф	«діяльність, пов'язана з визначенням цілей і завдань організації та забезпеченням відносин між організацією і зовнішнім оточенням, що відповідає її внутрішнім можливостям і дозволяє залишатися сприйнятливою до зовнішніх вимог»
Б. Карлоф	«мистецтво та наука формулювання, реалізації та оцінки міжфункціональних рішень, які дозволять організації досягти своїх цілей»
Х. Віссема	«сукупність рішень та дій, які ведуть до розробки ефективної стратегії, яка допомагає досягти корпоративних цілей»
С. А. Попов	«постійне планування, моніторинг, аналіз та оцінка всіх потреб, необхідних організації для досягнення своїх цілей та завдань»
А. А. Томпсон та Дж. Стрікланд	«безперервний процес розвитку компанії, визначення цілей, формування стратегії, здійснення стратегічного плану з оцінкою діяльності, реалізації і корекції стратегій»
Г. Ю. Гедройц	«процес реалізації концепції, в якій поєднуються цільовий та інтегральний підходи до діяльності підприємства, що дає можливість встановлювати цілі розвитку, порівнювати їх з наявними можливостями (потенціалом) підприємства та приводити їх у відповідність шляхом розробки та реалізації системи стратегій»

Джерело: укладено за[4]

Стратегія розробляється в системі сил, які на неї впливають. Спочатку аналізуємо глобальні тенденції, потім аналізуємо існуючі прогнози (галузеві, регіональні), будуємо свої специфічні прогнози, а потім аналізуємо середовище (внутрішнє і зовнішнє). Стан сучасного світу визначається об'єктивними закономірностями

Глобальна інтеграція бізнесу почалася на рубежі ХХ-ХХІ століть, коли сучасні технології дозволили взаємодіяти в реальному часі незалежно від місця розташування. З'явилися нові інформаційні технології, що змінили світ. Інформаційно-технічна революція робить кордони невидимими.

Слід виділити наступні глобальні тренди, які впливають, та далі будуть впливати на стратегічне управління підприємствами:

- посилюється вплив внутрішньої та зовнішньої політики;
- посилюється вплив глобалізації, змінюються умови регулювання

ринків;

- посилюються конкуренція;
- змінюється структура національних економік, її провідний інструмент впливу.

Стратегічне управління – це процес, за допомогою якого менеджери встановлюють довгострокові напрямки розвитку організації, її специфічні цілі, визначають стратегії їх досягнення з урахуванням усіх можливих внутрішніх і зовнішніх обставин та реалізують обрані плани дій [5].

Стратегічне управління – це процес формування цілей організації та процес управління для їхнього досягнення.

Стратегічне управління – це процес управління з метою здійснення місії організації за допомогою управління взаємодією організації з її оточенням [1].

Стратегічне управління – це багатоплановий, формально-поведінковий управлінський процес, який допомагає формулювати та виконувати ефективні стратегії, що сприяють балансуванню відносин між організацією та зовнішнім середовищем, а також досягненню встановлених цілей [6].

Одним з класичних розумінь стратегічного мислення – на відміну від інших видів мислення – зроблено, на нашу думку, Кениши Омає: «Неважливо, наскільки важкою й безпрецедентною є проблема. Прорив до кращого з можливих її рішень досягається лише через сполучення раціонального аналізу конкретного об'єкта як певної існуючої природи речей і нової ідеальної моделі об'єкту як уявної реінтеграції усіх його різноманітних складових. Вийти на таке рішення можливо лише через використання сили нелінійного мислення. Це найбільш ефективний підхід для стратега, націленого на успішну конкуренцію на арені ринку, як на полі битви».

Згідно із визначенням А. Томпсона та А. Стрікленда «... кінцевий пункт циклу стратегії підприємства являє собою одночасно і початковий пункт нового циклу її розробки».

Циклічність процесу розробки стратегії підприємства є предметом дослідження багатьох науковців. Тривалість цього циклу визначається ними терміном «стратегічний дрейф» («strategie drift»). За результатами їх дослідження цей стратегічний дрейф може тривати від 3-х до 15-20 років і певним чином визначається розміром компанії та рівнем стабільності факторів зовнішнього середовища [7].

Ця характеристика процесного підходу до розробки стратегії підприємств базується на концепції «логічного інкременталізму» управління цим процесом, що запропонована американськими дослідниками Дж. Куїнном та Дж. Войером. Сутність цієї концепції вони визначають наступним чином: «Неможливо об'єднати всі стратегічні рішення в єдину матрицю, яка б дозволила одночасно управляти багатьма різноманітними її складовими. Існують певні процесуальні обмеження, які потребують певного часу на усвідомлення того, що відбувається в середовищі, досягнення загальної згоди, доведення рішень до персоналу тощо, тобто всі ці події мають відбуватись у певній логічній їх послідовності... Логіка підказує нам: необхідно, зберігаючи гнучкість, просуватися від загальних ідей до все більш конкретних положень і рішень. Це і є позиція «логічного інкременталізму». Покроковий рух передбачає свідомий, цілеспрямований, активний менеджмент, який дозволяє об'єднати окремі операції і зорієнтувати організацію на вирішення нових завдань» [8].

На думку М. Портера, конкурентну стратегію можна уявити у вигляді «колеса», де віссю є цілі фірми, а спицями – конкурентні наміри і напрями діяльності фірми, які повинні виходити з центру (цілей). Найпопулярнішою моделлю конкурентної стратегії підприємства є концепція М. Портера. Він виділив чотири альтернативні конкурентні стратегії:

- лідерство за ціною,
- стратегію диференціації, с
- стратегію ринкової ніші та низьких цін і
- стратегію з концентрованою диференціацією.

Лідерство за ціною найчастіше потребує досить великої частки ринку, агресивної цінової політики та інвестування, контролю за витратами, набуття досвіду, а також мінімізації витрат на дослідження та нововведення тощо

Стратегія диференціації – друга з основних стратегій за Портером, ґрунтується на диференціації товару чи послуг підприємства, а також на створенні чогось відмінного.

Є такі способи диференціації:

- методи здійснення продажу або аквізиції (прямого продажу),
- основні характеристики товару,
- марка, форма тощо.

Диференціація рідко пов'язана з великою часткою ринку і здійснюється за рахунок гіршої цінової позиції. Стратегія ринкової ніші і низьких цін та стратегія з концентрованою диференціацією орієнтуються на обслуговування вибраної ринкової ніші, і це дасть змогу здобути перевагу над конкурентами, які діють в межах усього ринку або в межах сегмента.

Викликає зацікавленість поділ конкурентних стратегій на цінові, стратегії якості, стратегії можливостей і стратегії новизни, які розглядаються стосовно трьох складових: товар, технологія і ринок.

Метою цінових стратегій є обґрунтування перспективної позиції менеджменту відносно обсягів продажу товарів, технологій, що використовуються, і ринків. Основним критерієм цінових стратегій стає максимізація або економія грошових коштів.

Стратегія якості націлена на оптимізацію співвідношення «ціна/якість» у товарному, технологічному і ринковому напрямках, що передбачають розширення асортиментного ряду, раціоналізацію робочих прийомів, удосконалення інструмента і оснащення, застосування прогресивних методів обслуговування.

Стратегія можливостей передбачає кооперацію в рамках транснаціональної корпорації, включення підприємства в систему взаємодії з ЄС.

Мета стратегії новизни – впровадження радикальних змін у всі сфери діяльності, тобто розробка принципово нових, які не мають світових аналогів, товарів і технологій їх виготовлення, створення нових потреб, що раніше не існували, котрі забезпечили б лідерство на нових ринках [10].

Створення власної стратегії на підприємстві неможливе без стратегічного мислення. Його сутність полягає в усвідомленні мети розвитку підприємства, способів її досягнення, в обов'язковому і швидкому реагуванні на зміни, що відбуваються у зовнішньому і внутрішньому середовищі, у формуванні і реалізації стратегій. Стратегічне мислення передбачає вивчення потреб споживачів, відкриття нових можливостей для організації; створення для неї сприятливих умов діяльності, а також уміння бачити в довгостроковій перспективі труднощі, що можуть виникнути на її шляху в майбутньому.

Існує чимало визначень стратегічного управління. О. С. Віханський стверджує, що це таке управління, яке спирається на людський потенціал як основу організації, орієнтує виробничу діяльність на запити споживачів, гнучко реагує і проводить своєчасні зміни в організації, що відповідають виклику з боку оточення і дозволяють досягати конкурентних переваг, що в сукупності дає можливість організації виживати в довгостроковій перспективі, досягаючи при цьому своїх цілей.

І. Акімова під стратегічним менеджментом розуміє метод, згідно з яким підприємство скеровується на досягнення певних цілей, використовуючи переваги сильних сторін та захищаючи від ударів слабкі сторони підприємства.

У праці Писаревського І. М. та Тищенко О. М. стратегічне управління подається як реалізація концепції, в якій поєднуються цільовий та інтегральний підходи до діяльності підприємства, що дає можливість встановлювати цілі розвитку, порівнювати їх з наявними можливостями (потенціалом) підприємств та приводити їх у відповідність шляхом розробки та реалізації системи стратегій («стратегічного набору») [14].

Низка національних науковців вважають доцільним таке визначення

стратегії – це путівник по вивіренім пріоритетам і цілям в майбутньому із врахуванням обмеженості ресурсів [6].

Пропонується наступна система стратегій, які вкладені одна в одну:

- глобальна стратегія;
- міжнародна стратегія;
- національна (державна) стратегія;
- національна (галузева) стратегія;
- регіональна (загальна) стратегія;
- регіональна (галузева) стратегія;
- стратегія підприємства;
- стратегія підрозділу.

Стратеги не розробляють прогнози, вони їх використовують або уточнюють. Стратегія починається з аналізу різних прогнозів, перш за все самих невідворотних (аналіз довгострокових закономірностей технологічних та економічних).

Практичні кроки з розробки стратегії включають в себе:

- формулювання місії;
- розробка бачення;
- розробка мети та цільової програми;
- формулювання завдань;
- розробка проєктів;
- проєктне управління;
- вибір сценарію;
- прийнята стратегія;
- вибір тактики;
- реалізація стратегії [1].

При розробці стратегії підприємства існує декілька головних документів, які розробляє стратег: місія, бачення, сама стратегія.

Місія – аналіз цінностей, їх формулювання. Місія – це те, що робить

об'єкт стратегування для суспільства. Це документ повністю відкритий і для зовнішнього, і для внутрішнього світу.

Наступний важливий документ – це бачення – документ, частково відкритий для зовнішнього світу. Бачення – філософія стратегії (зв'язок цінностей, інтересів і пріоритетів) – формуються пріоритети і аналізується їх забезпеченість конкурентними перевагами, також містяться принципи стратегії.

Стратегія – секретний, закритий документ. Далі розробляється стратегічний план і стратегія виходу. При розробці стратегії слід враховувати економічні фактори зовнішнього та внутрішнього середовища. До зовнішнього середовища відносяться природні, трудові ресурси, виробничі потужності та інфраструктура, капітал, наукові та технічні досягнення. До внутрішнього середовища слід віднести технічні та наукові конкурентні переваги, працівники, сировина і комплектуючі.

Основні етапи впровадження стратегії:

- 1) аналіз існуючої стратегії;
- 2) аналіз ресурсів по фактору часу;
- 3) організаційний аналіз прийнятих нових стратегій, тактики і політики;
- 4) план впровадження стратегії.

При впровадженні стратегії основними функціями системи управління є:

- стратегічне планування;
- стратегічна мотивація;
- стратегічний моніторинг і контроль;
- стратегічні коригування [1].

Виходячи із вищевикладеного ми приходимо до висновку, що стратегія – це путівник по вивіренім пріоритетам і цілям в майбутньому із врахуванням обмеженості ресурсів. Головне в стратегії – це її послідовна реалізація. Вона включає визначення бізнес-стратегії з чіткими цілями, створення чітких планів щодо досягнення цих цілей, узгодження ділової діяльності з метою підтримки цілей та розподіл ресурсів, необхідних для їх

досягнення [8].

Стратегічне управління вимагає постійної оцінки процесів та процедур в організації та зовнішніх факторів, які можуть вплинути на функціонування компанії. Процес стратегічного управління повинен керувати програмами та рішеннями вищого рівня. Компанії будь-якого розміру та всіх галузей можуть отримати вигоду з практики стратегічного управління. Процес стратегічного управління допомагає організаціям підвести підсумки своєї поточної ситуації, розробити стратегії, розгорнути їх та проаналізувати ефективність реалізованих стратегій управління. Як правило, стратегічне управління має фінансові та нефінансові вигоди. Процес стратегічного управління допомагає організації та її керівництву думати і планувати своє майбутнє існування.

Стратегічне управління задає напрямок діяльності організації та її співробітників. На відміну від одноразових стратегічних планів, ефективне стратегічне управління постійно планує, контролює та перевіряє діяльність організації, що призводить до більшої операційної ефективності, забезпечує зростання частки ринку та прибутковості [8].

Безпосередньо стратегічне управління є досить складним та відповідальним процесом. Його виконання передбачає на підприємстві виконання декількох послідовних етапів, які схематично наведені на рис. 1. Основою їх є систематичний аналіз зовнішнього та внутрішнього середовища підприємства. Відповідно до наведеного процесу на першому плані стратегічного управління підприємством здійснюється аналіз та оцінку зовнішнього та внутрішнього середовища. Цей етап є найголовнішим, оскільки від його результатів залежать дії вищого менеджменту підприємства на наступних етапах.

Результати цього аналізу дозволяють отримати узагальнену інформацію щодо стану зовнішнього та внутрішнього середовища та на основі цього приймати відповідні управлінські рішення [15].

Крім цього, одним з головних інструментів стратегічного управління є

система збалансованих показників, яка дозволяє оцінити підприємство за такими складовими як: фінанси, внутрішні бізнес-процеси, маркетинг, а також управління персоналом.

Після цього у ході стратегічного управління, базуючись на результатах аналізу зовнішнього та внутрішнього середовища, підприємство визначає місію та цілі. На їх досягнення у подальшому буде направлена уся діяльність підприємства.

Необхідне визначення цілей таких видів: фінансових, економічних, виробничих, соціальних, маркетингових та інноваційних, а також контролюючих показників, за якими буде визначатися рівень досягнення цілей.

На третьому етапі вищий менеджмент підприємства визначає відповідну стратегію, яка забезпечить досягнення поставлених цілей та відповідатиме стану зовнішнього й внутрішнього середовища [15].

Усі методи базуються на урахуванні стану зовнішнього та внутрішнього середовища. У відповідності до цього формується відповідна стратегія розвитку підприємства. Тому в сучасній практиці рекомендовано одночасно використовувати декілька методів обґрунтування стратегії підприємства. Це дозволяє за рахунок одних методів нівелювати недоліки інших та отримати достовірні результати проведеного дослідження.

Далі у межах конкретної стратегії повинен бути розроблений комплекс заходів, які підприємство буде впроваджувати з метою досягнення визначеної місії та цілей. До таких заходів може належати: розробка власного веб-сайту, впровадження ресурсозберігаючих технологій, виробництво нових продуктів, розширення штату працівників, відкриття філіалу тощо.

П'ятий етап стратегічного управління передбачає реалізацію обраної стратегії розвитку підприємства. На цьому етапі визначається коло відповідальних осіб, розмежовуються функції та обов'язки між ними, здійснюється бюджетування, розподіл ресурсів необхідних для реалізації обраної стратегії [8].

Заключний етап передбачає оцінку та контроль реалізації обраної стратегії розвитку підприємства. Це необхідно для того, щоб вищий менеджмент своєчасно виявив можливі відхилення, оцінив проміжні результати та вжив відповідні коригуючі заходи направлені на зміну ситуації. При цьому у ході стратегічного управління на підприємстві повинен здійснюватися аналіз зовнішнього та внутрішнього середовища.

У ході зміни ситуації повинні бути внесені відповідні корективи й в обрану стратегію.

Успішність стратегічного управління й визначається здатністю його оперативно реагувати на виклики зовнішнього середовища.

Завдання стратегічного управління полягає в забезпеченні такої взаємодії організації з середовищем, яка б дозволила їй підтримувати її потенціал на рівні, який є необхідним для досягнення її цілей, і тим самим давала б їй можливість виживання в довгостроковій перспективі.

Поправу стратегічне управління вважається одним з головних елементів гарантування довгострокового успіху підприємства. Без орієнтації на стратегічне управління підприємства позбавлені можливості оперативно реагувати на виклики сьогодення та досягати глобальних цілей.

1.2. Сутність захисних стратегій підприємства

Стратегія полягає в тому, щоб правильно вибрати свої пріоритети. Відповідно до пріоритетів поставити цілі. Відповідно до цілей поставити завдання. Починати потрібно завжди з пошуку конкурентної переваги. Всі ресурси повинні сконцентруватися навколо конкурентної переваги. Саме ця конкурентна перевага має забезпечити успіх. Або у зовнішній конкуренції, або у внутрішній.

«Менеджмент помер. Маркетинг помер. Стратегія померла», – сказав Кевін Робертс, керівник рекламного агентства Saatchi & Saatchi [16].

Однією з головних умов для прийняття стратегічних управлінських

рішень є наявність адекватної інформації як про внутрішнє та зовнішнє середовища підприємства, так і про основні пріоритети та орієнтири розвитку підприємств галузі. Важливою складовою методичного забезпечення стратегічного економічного аналізу є вибір методів і прийомів, які відповідають його цілям, завданням і етапам. Пропонується сукупність аналітичних інструментів досліджень при реалізації завдань стратегічного економічного аналізу (табл. 1.2).

Таблиця 1.2

Спеціальні методи стратегічного економічного аналізу

Метод аналізу	Зміст
SWOT	Методологія SWOT-аналізу передбачає виявлення можливостей (Opportunities) і загроз (Threats) зовнішнього середовища, сильних (Strength) та слабких сторін (Weakness) внутрішнього середовища, встановлення зв'язків між ними на основі побудови матриці, виявлення стратегічних проблем і альтернатив розвитку організації. Проведення такого аналізу дозволяє розглянути всі можливі парні комбінації між загрозами, можливостями, сильними та слабкими сторонами, встановлені зв'язки будуть використані для формулювання стратегії організації
PEST	Діагностика середовища непрямого впливу здійснюється на підставі оцінки і аналізу економічних, технологічних, соціальних, політичних, правових, ринкових та міжнародних факторів. Часто застосовується метод PEST-аналізу, який оцінює політико-правове, економічне, соціокультурне та технологічне середовища
SNW	Визначення сильних (Strength), нейтральних (Neutral) та слабких (Weakness) сторін внутрішніх бізнес-процесів підприємства. Фундаментальна мета даного аналізу – переклад слабких та нейтральних сторін внутрішнього середовища підприємства у сильні.
SPACE	Комплексний метод оцінювання положення підприємства на ринку та вибору коректної стратегії розвитку, завдяки якому компанія має змогу проаналізувати існуючу стратегію компанії навіть тоді, коли вона існує у невизначеному вигляді
Портфельний R-аналіз	Аналіз портфеля бізнесів є одним із найважливіших інструментів стратегічного управління. Він розкриває взаємозалежність окремих частин бізнесу та дає уявлення про те, що портфель як ціле істотно відрізняється від простої суми його частин і набагато важливіший для фірми, ніж стан її окремих частин. За допомогою аналізу портфеля бізнесів можуть бути збалансовані такі найважливіші фактори бізнесу, як ризик, надходження грошей, відновлення та відмирання окремих видів діяльності організації.

Джерело: укладено автором за [1, 8, 15]

Метод SWOT-аналізу бере свій початок у першій половині 1960- х років, тому що саме в це час був розроблений теоретиками управління Гарвардської школи бізнесу. Популярність даного методу аналізу серед решти аналогічних методів пояснюється його універсальністю та відсутністю різних економічних категорій та обчислень. Для інтерпретації результатів аналізу використовують метод позиціонування. Складаються матриця можливостей та матриця загроз.

Таким чином, SWOT-аналіз є досить простим і доступним методом комбінованого аналізу внутрішнього та зовнішнього середовища, який може послужити відправною точкою у створенні стратегії розвитку організації.

Таблиця 1.3

Матриця можливостей та загроз SWOT-аналізу

Вірогідність використання можливостей	Вплив		
	сильний	помірний	малий
висока	фактор 1		
середня		фактор 2	
низька	фактор 3		фактор 4
Вірогідність реалізації загроз	Вплив		
	руйнування	критичний стан	важкий стан
висока	фактор 1		
середня	фактор 2	фактор 3	
низька			фактор 4

Джерело: укладено за [17]

Однак для отримання більш глибокої інформації про внутрішнє середовище організації фахівцями найчастіше використовується інший метод – SNW-аналіз, суть якого полягає у визначенні сильних (Strength), нейтральних (Neutral) та слабких (Weakness) сторін внутрішніх бізнес-процеси підприємства. Фундаментальна мета даного аналізу – переведення слабких та нейтральних сторін внутрішнього середовища підприємства у сильні.

SNW-аналіз проводиться у кілька етапів:

- 1) формування факторів для оцінки;
- 2) визначення середньоринкової позиції щодо кожного з факторів;

3) проведення оцінки компанії по кожному фактору, відображення оцінки в зведеній таблиці;

4) формування висновків [17].

Усі можливі фактори для проведення SNW-аналізу представлено в таблиці 1.4.

Таблиця 1.4

Фактори SNW-аналізу [17]

Категорія факторів	Складові елементів
Фінанси	Цінова політика
	Методи просування продукції
	Рекламна діяльність
Маркетинг	Фінансові потоки
	Фінансова спроможність
	Найність
	Потоки збуту
	Якість продукції
	Асортиментна політика
	Кон'юнктура ринку
Бізнес-процеси	Позиціонування компанії на ринку
	Якість управлінських рішень
Кадри	Процес інформаційного обміну в компанії
	Продуктивний вік
	Кваліфікація персоналу
	Спроможність реалізації завдань
	Рівень мотивації
Корпоративна культура	Задоволеність оплатою
	Рівень корпоративної культури на підприємстві
	Рівень включеності до процесів та зацікавленість

Для групування та концентрації отриманих результатів складається результуюча матриця SNW-аналізу.

Таблиця 1.5

Оціночна таблиця SNW-аналізу

№ з/п	Фактор	Позиції			Коментар
		S	N	W	
1	фактор 1	x			
2	фактор 2		x		
3	фактор 3			x	
...

Джерело: укладено за джерелом [18]

Якщо порівнювати розглянуті методи, варто відзначити, що SNW-аналіз, на думку багатьох теоретиків менеджменту, є більш поглибленим варіантом SWOT-аналізу.

У методиці SPACE використовуються чотири основні групи критеріїв оцінювання діяльності компанії: фінансова сила компанії, конкурентоздатність та становище підприємства в певній ніші, привабливість галузі, у якій функціонує компанія, та стабільність ринку, у якому здійснює діяльність підприємство [19].

Таблиця 1.6

Основні критерії оцінювання методики SPACE

Група	Критерії
Фінансова сила підприємства	<ul style="list-style-type: none"> • виробничі витрати; • рентабельність вкладеного капіталу; • стабільність отримання прибутку; • рентабельність інвестицій; • ліквідність; • структура заборгованості; • здатність до підвищення рівня капіталізації та залучення коштів
Конкурентоспроможність і становище підприємства на ринку	<ul style="list-style-type: none"> • ринок та його обсяги; • частка підприємства на ринку та її динаміка; • асортимент продукції; • здатність здійснювати маркетингові заходи; • можливості активного впливу на рівень цін і витрат; • зв'язки зі споживачами рентабельність продажу
Привабливість сектора	<ul style="list-style-type: none"> • характеристика конкурентної ситуації у секторі (галузі); • стадія життєвого циклу сектора (галузі); • залежність розвитку сектора (галузі) від кон'юнктури; • суспільна привабливість сектора (галузі); • використання виробів галузі в інших галузях.
Стабільність сектора	<ul style="list-style-type: none"> • тривалість життєвого циклу сектора (галузі) та стадія розвитку; • – ступінь інновативності сектора (галузі); • – маркетингові та рекламні можливості у галузі; • – стабільність прибутку (рентабельності); • – ступінь впливу закордонного капіталу

Джерело: укладено за джерелом [19]

Кожен стратегічний квадрант відповідає одній з чотирьох можливих стратегічних зон компанії:

1) агресивна. Цей стан типовий у привабливій галузі промисловості з

незначною невизначеністю ситуації. Компанія отримує конкурентні переваги, які вона може зберегти і примножити за допомогою фінансового потенціалу. Загрози незначні, тому зазвичай необхідно сконцентруватися на забезпеченні інтересів. Концентрують сили на: розширенні виробництва і продажів; ціновій війні з конкурентами; освоєнні нових секторів ринку; просуванні брендів;

2) конкурентна. Цей стан характерний для привабливої галузі. Організація отримує конкурентні переваги у відносно нестабільній ситуації. Критичним чинником є фінансовий потенціал, тому, як правило, необхідно зменшити загрози, пов'язані з втратою належних обсягів фінансування. Основні механізми: пошук фінансових ресурсів і розвиток збутових мереж;

3) консервативна. Цей стан звичайно спостерігається на стабільних ринках із низькими темпами зростання. У цьому випадку зусилля концентруються на фінансовій стабілізації. Найважливішим чинником є конкурентоспроможність продукту. Основні механізми: зниження собівартості та підвищення якості товару та скорочення виробництва і вихід на більш перспективні ринки;

4) захисна. Такий стан виникає в ситуації, коли організація працює в привабливій галузі, але їй бракує конкурентоспроможності продукції і фінансових коштів. Основну увагу при цьому потрібно приділити методам зменшення загроз і виходу з ринку [20].

Щоб визначити рекомендовану стратегію, потрібно знайти координати точки Р (х, у) за формулами:

$$x = \text{ПС} - \text{КП} \quad (1.1)$$

$$y = \text{ФС} - \text{СТ} \quad (1.2)$$

При формуванні стратегії важливою складовою виступають ті чи інші правила поведінки підприємства в нових ринкових умовах. Такий підхід дозволяє класифікувати інноваційні стратегії на активні і наступальні [18].

Активні стратегії в цьому контексті називають ще технологічними – це реагування на зміни у зовнішньому середовищі, які відбуваються або можуть

відбутись, шляхом проведення постійних технологічних інновацій (використання нової технологічної ідеї). Серед активних інноваційних стратегій виділяють два принципово різних типи стратегій: лідирування і імітації. Стратегія лідерства використовується організацією в тому випадку, коли технологія, яка відтворена в новому продукті або послугі, є новою для ринку. Імітаційна стратегія використовується тоді, коли технологічна ідея вже відома ринку, але використовується вперше самою організацією. Пасивні стратегії ще називають маркетинговими, так як вони являють собою стратегії впровадження інновацій в області маркетингу. Використання організацією постійних маркетингових стратегій як правило означає такий спосіб реагування на зміни у зовнішньому середовищі, як постійні нововведення в області форм і методів збуту продукції, комунікаційної політики або модифікації продукту (незначні удосконалення продукту без зміни базової технології його виробництва). Однак, як правило, організація застосовує різні види поєднання активних і маркетингових інноваційних стратегій.

Такий розподіл визначає не тип поведінки підприємця на ринку, а рівень новизни інновації, з якою він виходить на ринок. Самі імітаційні стратегії відрізняються часом відставання від лідера, тобто непрямо визначають рівень новизни інновації.

Розрізняють також пасивну й наступальну інноваційні стратегії. Після впровадження нового виробу на ринку, як правило, його виробництво збільшується доти, аж доки досягає оптимальної величини обороту. За умови, що зовнішні (ринкові) фактори відчутно не впливають на обсяг реалізації (продаж) даного виробу, підприємство може зберігати досягнутий рівень протягом тривалого часу.

Проте така стагнаційна технологія рано чи пізно старіє морально і «вмирає» сама по собі. Оновлення виготовлюваної продукції, яке не вимагає серйозних змін у засобах виробництва чи застосовуваних технологіях, не потребує додаткових витрат розумової праці та не приводить до докорінних змін у техніко-технологічних характеристиках виробу, а лише підтримує

досягнутий рівень технології, називають пасивною інноваційною стратегією.

Поділ стратегій на наступальну і пасивну мало чим відрізняється від їх поділу на активну і пасивну і практично дублює цей підхід.

За класифікацією Х. Фрімана існує шість типів інноваційної стратегії підприємств: наступальна, захисна, імітаційна, залежна, традиційна, «за нагодою».

Наступальна інноваційна стратегія охоплює: активні НДДКР, орієнтовані на маркетинг; стратегію злиття; стратегію придбання. Наступальні стратегії звичайно потребують кредитних інвестицій і, отже, більше використовуються на підприємствах, що мають достатньо високий фінансовий потенціал, кваліфікований склад менеджерів і творчого науково-технічного персоналу.

Захисна інноваційна стратегія відбиває реакцію підприємства на дії конкурентів і побічно на потреби і поведінку споживачів.

Імітаційна інноваційна стратегія пов'язана з копіюванням технологій виробництва продукції фірм-піонерів. Використання цієї стратегії, не дуже віддалене в часі від першого використання базової інновації, як правило, пов'язане з придбанням ліцензії на виробництво такого продукту.

Залежна інноваційна стратегія визначається тим, що характер технологічних змін на підприємстві залежить від політики інших фірм, які виступають як основні в коопераційних технологічних зв'язках. «Залежні» підприємства не роблять самостійних спроб змінити свою продукцію, оскільки вони тісно пов'язані з вимогами до неї провідного підприємства.

Традиційна інноваційна стратегія означає відсутність технологічних змін на підприємстві. На традиційних виробництвах закріплюються певні інноваційні форми на тривалий період їх життєвого циклу.

Інноваційна стратегія «за нагодою» пов'язана з використанням інформації і можливостей, які виникають у зовнішньому середовищі підприємства. Характерною рисою цієї стратегії є відсутність власної науково-технічної діяльності.

Конкурентна ринкова поведінка являє собою набір правил, які спрямовані на залучення і задоволення потреб споживачів, протистояння конкурентам і закріплення позиції на ринку. Конкурентні стратегії організації розробляються виходячи із особливостей її позицій на ринку і загальної ситуації в галузі. В цілому конкурентні стратегії визначаються двома факторами: цілями, які компанія переслідує на ринку, і основою конкурентної переваги – низькими витратами або диференціацією.

1.3. Методичні підходи до формування стратегії виживання

Стратегічне управління – це не чітко визначені дії і тим більше не конкретний план робіт. Стратегічне управління – це концепція виживання в певних умовах. Важливою характеристикою сьогодення є не тільки активний розвиток НТП у технічній сфері, але й поява вагомих інновацій в економічній сфері.

До останніх можна зарахувати розроблення нових цільових концепцій управління, які відтворюють сучасні зміни в процесі і системі управління, зокрема:

- Lean Management (LM) – «ощадне управління»;
- Total Quality Management (TQM) – комплексне управління якістю;
- Business Process Reengineering (BPR) – реінженіринг («ре інженерія» процесів бізнесу);
- Change Management – менеджмент змін;
- Benchmarking – бенчмаркінг;
- Time Business Management (TBM) – управління бізнес-часом;
- Efficient Consumer Response (ECR) – ефективне обслуговування клієнта;
- Computer-Integrated Manufacturing (CIM) – комп'ютерно-інтегроване виробництво [23].

При проведенні бенчмаркінгу досліджується краща практика не лише

прямих конкурентів, а й представників з інших сфер.

При впровадженні бенчмаркінгу можна виділити шість етапів.

1. Визначення об'єкта бенчмаркінгу. На цьому етапі встановлюються потреби підприємства в змінах, поліпшенні; оцінюється ефективність діяльності підприємства; виділяються та вивчаються основні операції, які впливають на результат діяльності підприємства, а також спосіб кількісного виміру характеристик; встановлюється, наскільки глибоким повинен бути бенчмаркінг.

Об'єктом може виступати як реальна компанія галузі (підгалузі), наприклад, найближчий конкурент, так і деяка гіпотетична компанія, що втілює середньогалузеві показники або найкращі досягнення галузі. Цілком однакових компаній, які випускають однакову продукцію, не існує. Порівняльний аналіз фінансових і технологічних коефіцієнтів навіть близьких за профілем компаній може дати не цілком коректний результат через відмінності в номенклатурі виробів і, як наслідок, у собівартості одиниці продукції, витратах сировини, енергії, фондоемності, прибуток на активи (довгострокові, сумарні) тощо.

Точнішу картину дає зіставлення не з реальною, а гіпотетичною компанією цілком аналогічного галузевого профілю, побудоване на середньозважених даних (сумарних і за чинниками) про витрати на виробництво одиниці конкретного виду продукції. Часто така гіпотетична компанія називається енергетичною моделлю для порівняльного аналізу. Об'язавшись запобігти напливу надлишкових даних, варто підготувати анкетування, що включає вимоги до інформації. Найцінніші дані часто купуються в ході безпосереднього обміну інформацією з організаціями, що визнають взаємні вигоди від обміну передовим досвідом.

Конкуренти не обмінюються інформацією безпосередньо – можна використати дані комерційних і торгових асоціацій, а також обстежень, проведених незалежними організаціями. На практиці обмін інформацією між конкурентами означає надання найкращих, найгірших і середніх показників

ефективності роботи компанії в галузі. В Україні, де бенчмаркінг перебуває ще на досить низькому рівні, прямий обмін інформацією навряд чи можливий. Однак за наявності прямих контактів між директорами організацій, що не є конкурентами, можливий прямий обмін інформацією.

2. Вибір партнера за бенчмаркінгом (порівняльні компанії). Необхідно встановити, яким буде бенчмаркінг – зовнішнім чи внутрішнім; проводиться пошук підприємств, що є еталонними; встановити контакти з цими організаціями, сформулювати критерії для оцінювання та аналізу.

3. Визначення методів збирання інформації та пошук інформації. Необхідно зібрати інформацію про власну організацію та організації партнерів по бенчмаркінгу. Для цього використовуються як первинні, так і вторинні дані. Отримана інформація повинна бути всесторонньо перевірена.

4. Аналіз. Отримана інформація класифікується, систематизується. Вибирається метод аналізу. Оцінюється ступінь досягнення цілі та чинники, які визначають результат.

5. Впровадження. Розробити план впровадження, процедури контролю, оцінки й аналізу процесу впровадження. Домогтися, щоб змінювані процеси досягли найвищої ефективності.

6. Нова оцінка об'єкта бенчмаркінгу. Постійне порівняння бажаних змін і результатів бізнесу зі створеною еталонною моделлю власної організації бізнесу. На основі отриманого – створення і підтримка системи безупинних покращень результативності бізнесу. Порівняння відбувається на корпоративному, процесному рівнях і рівні видів діяльності.

Існує ряд підсистем, завдяки яким можна оцінити і створити програму постійних покращень результатів бізнесу: ABC, CSF, QFD, TCA, TBC, BSC, ROI, TTM. ABC (Activity Based Costing) – управління собівартістю, що ґрунтується на ідентифікації джерел витрат, розподілі та контролі накладних витрат за видами діяльності, чіткому відстеженні й усуненні видів діяльності, що не приносять додаткової вартості споживачеві.

Аналіз організації за видами діяльності в розрізі кожного основного

процесу дає змогу виявити значні резерви зниження собівартості й усунути види діяльності, що дублюються і не приносять додаткової вартості споживачеві. CSF (Critical Success Factors) – система аналізу критичних чинників успіху компанії, що дає змогу створювати та підтримувати конкурентні переваги, які виражаються в:

- $\frac{3}{4}$ пропозиції реального прибутку (додаткової вартості) споживачеві;
- $\frac{3}{4}$ створенні істотних труднощів при імітації конкурентних переваг іншими компаніями тільки самим фактом власного існування (йдеться про створення миттєво реагуючої на будь-які зовнішні зміни компанії);
- $\frac{3}{4}$ доступі до диференційованих ринків. QFD (Quality Function Deployment) – система розроблення нового продукту/послуги, що ефективно реагує на потреби споживачів, знижуючи час виходу підприємства на ринок і забезпечуючи збільшення частки підприємства на ринку.

Система повинна бути впроваджена в кожній організації. TCA (Transaction Cost Analysis) – система оцінювання витрат на координацію процесів. Застосування цієї системи дає змогу оптимізувати зв'язок між процесами. TBC (Time Based Competition) – система оцінювання витрат «тимчасової конкуренції», впровадження якої дає змогу координувати діяльність організації на ринку в часі. BSC (Balanced Scorecard) – комплексна система моніторингу результатів бізнесу.

Завдяки застосуванню цієї системи організація проводить моніторинг таких компонентів: ефективності операцій (з погляду якості), діяльності персоналу (з погляду перспектив організації), задоволення потреб споживачів (перспективи роботи зі споживачем), довгострокових стратегій (їх перспектив).

Перевагою системи є чітке кількісне та якісне вираження оцінюваних результатів бізнесу одночасно в розрізі всіх згаданих вище компонентів. ROI (Return on investment) – оцінювання окупності інвестицій, що дає змогу оцінити віддачу внутрішніх і зовнішніх вкладень компаній. TTM (Time-to-market) – час до виходу на ринок. Показник відслідковує загальний час,

витрачений організацією на реагування на потреби, які з'явилися або змінилися, на ринку, час на постачання продукту/послуги на ринок.

З огляду на те, що життєвий цикл продукту стає коротшим, оцінка цього показника та прийняття відповідних дій на ринку є критичними для будь-якої організації. Отримані результати проведеного бенчмаркінгу нових операцій будуть покладені в основу програми постійних покращень компанії на довгострокову перспективу. При здійсненні бенчмаркінгу співробітники працюють у командах, що формуються з представників різних підприємств.

Найважливішими складовими діяльності співробітників та організації є планування з орієнтацією на створення цінностей, а також компетентність у сфері роботи з клієнтами, технології та культури підприємницької діяльності.

Практично всі методи портфельного аналізу та вибору стратегії підприємства за умов диверсифікованого виробництва є матричними. Використання цих методів відбувається за однаковою схемою: як правило, будується матриця, на одній осі якої розміщуються оцінки перспектив розвитку ринку, на іншій – оцінка конкурентоспроможності так званого стратегічного центру господарювання (СЦГ). Визначають місію та цілі кожного такого центру, генеральну стратегію та її субстратегії. Стратегічні плани кожного СЦГ оцінюються центральним апаратом управління й визначаються основні показники стратегії підприємства в цілому.

Головна відмінність різних матричних методів полягає в різних показниках, що їх використовують для оцінки привабливості ринку та конкурентної позиції СЦГ. Найпростішим (і найпоширенішим) є метод, запропонований Бостонською консультативною групою (фірмою) – БКГ. Показниками, що формують оцінну матрицю за цим методом, є темп зростання та контрольована даним підприємством відносна частка ринку.

Стратегічне положення кожного СЦГ оцінюється за допомогою двох критеріїв – темпу росту ринку як індикатора привабливості і частки ринку як індикатора конкурентних позицій (рис. 1.1).

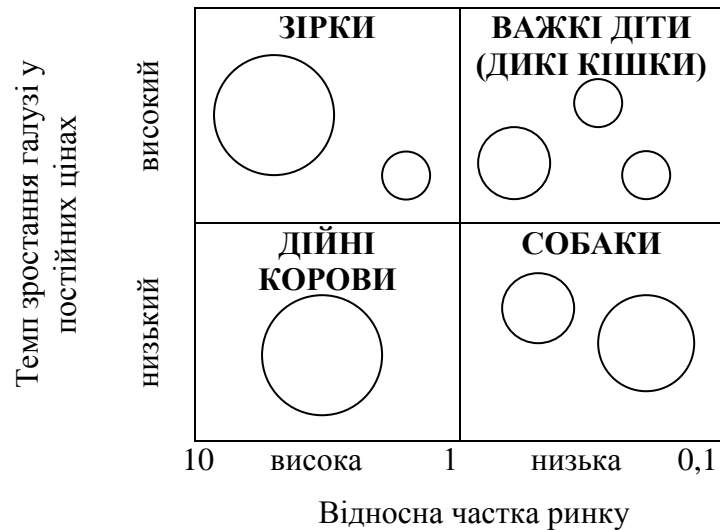


Рис. 1.1. Матриця Бостонської консалтингової групи

Недоліки моделі BCG ліквідує модель «General Electric & McKinsey». У даній моделі використовуються ті ж індикатори, але вони є агрегованими показниками, що враховують різні фактори. Так, індикатор привабливості ринку формується виходячи з розміру ринку, його доступності, темпу росту, потенціалу прибутку, гостроти конкуренції та ін. А індикатор конкурентних позицій – виходячи з ринкової позиції, частки ринку, рентабельності, витрат, відмінних властивостей, популярності, іміджу. У результаті комбінації індикаторів виходить багатокритеріальна матриця з дев'ятьма полями (рис. 1.2).

Базова стратегія як генеральний напрямок є стрижнем стратегічного плану підприємства. Згідно з циклом розвитку підприємства можна вибрати одну з таких базових стратегій:

- *стратегію зростання*, що відбиває намір підприємства збільшувати обсяги продажу, прибутку, капіталовкладень тощо;
- *стратегію стабілізації* – діяльність підприємства за відсутньої нестабільності обсягів продажу та прибутку;
- *стратегію виживання* – суто оборонна стратегія, що застосовується за глибокої кризи підприємства.

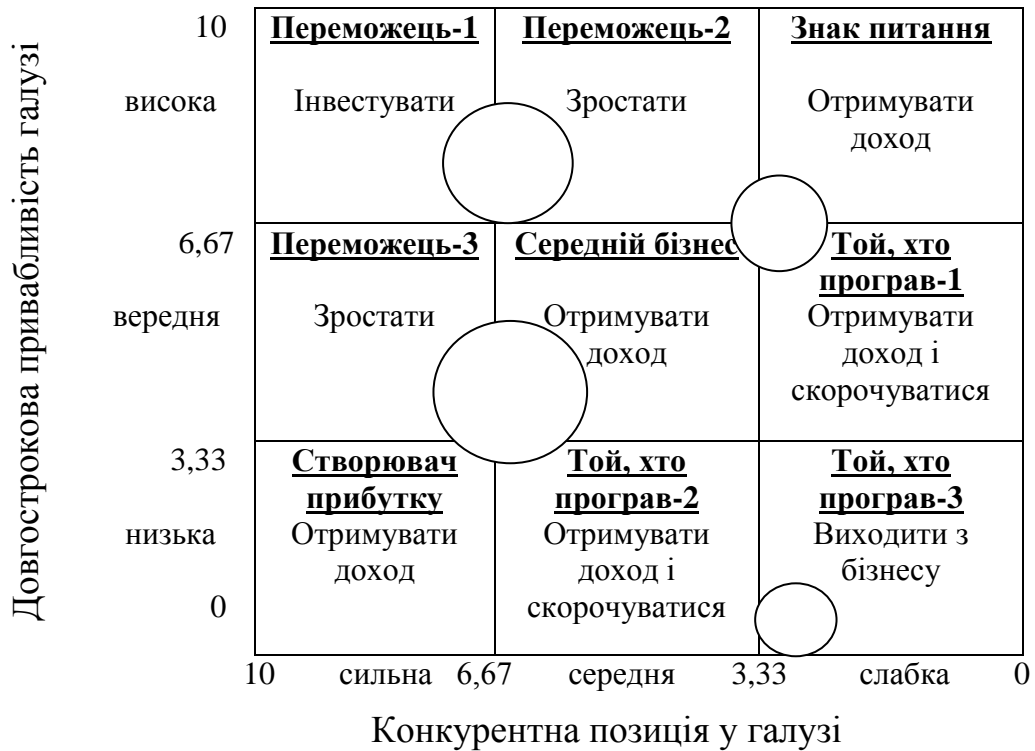


Рис. 1.2. Матриця «Привабливість галузі / позиція в конкуренції»
(модель GE/McKinsey)

У рамках відповідної базової стратегії можна вибрати один з кількох напрямків дій, які заведено називати стратегічними альтернативами (табл. 1.7).

Реалізація базової та альтернативних стратегій забезпечується наступною їхньою конкретизацією та розробкою функціональних і ресурсних субстратегій.

Загалом до функціональних стратегій (субстратегій) відносять:

- стратегію науково-дослідних та експериментально-впроваджувальних робіт;
- виробничу стратегію;
- маркетингову стратегію.

У групу стратегій ресурсного забезпечення включають:

- стратегію кадрів та соціального розвитку;
- стратегію технічного розвитку;
- стратегію матеріально-технічного забезпечення;

Таблиця 1.7

Стратегічні альтернативи діяльності підприємства

Різновид базової стратегії	Критерії визначення характеру стратегії	Стратегічні альтернативи
1. Стратегія зростання (наступальна)	1. Обсяг продаж 2. Дохід 3. Частка ринку 4. Швидкість зростання	1. Інтенсифікація ринку: проникнення на нові ринки, розширення присутності, географічна експансія 2. Диверсифікація: вертикальна, горизонтальна, побіжна 3. Міжфірменне співробітництво та кооперація 4. Зовнішньоекономічна діяльність
2. Стратегія стабілізації (наступально-оборонна)	1. Дохід на обсяг продажу 2. Дохід на активи 3. Дохід на акції 4. Швидкість пожвавлення	1. Економія: ревізія витрат, консолідація, пожвавлення 2. Зрушення: зменшення втрат, поновлення доходу, активізація фінансової діяльності 3. Забезпечення сталості: селективність, балансування на ринках, фінансова економія
3. Стратегія виживання (оборонна)	Критичний аналіз: продуктів та ринків; фінансового стану; управління	1. Перебудова маркетингової діяльності: вилучення товару, експансія на основному ринку тощо 2. Перебудова системи управління 3. Фінансова перебудова

Джерело: укладено за [22]

- фінансову стратегію;
- організаційну стратегію;
- інвестиційну стратегію [22].

Кожна субстратегія, як правило, містить:

1) цілі, умови та основні напрямки діяльності в тій чи тій сфері, кінцеві результати за функціональними стратегіями або вплив на ці результати, що його забезпечує втілення в життя ресурсних стратегій;

2) порядок і послідовність (у просторі й часі) вирішення якісних та кількісних завдань довгострокових планів; низка заходів, адекватних призначенню субстратегії, що забезпечить досягнення встановленої мети.

На практиці, різні типи інновацій використовуються одночасно і носять комплексний характер, необхідний комплексний підхід до вирішення технікоорганізаційних і соціальних проблем, які пов'язані із здійсненням технічного оновлення виробництва. У наш час, управляючи нововведеннями на будь-якому рівні, важливо розглядати всі зазначені типи інновацій як

комплекс заходів, що забезпечує стратегічний розвиток суспільства. Користь, яку може отримати підприємство внаслідок впровадження інноваційної діяльності та диференціація залежно від типу використання інновацій представлені в таблиці 1.8.

Таблиця 1.8

Вплив інновацій на діяльність підприємства

Тип інновацій	Вплив на				
	захоплення ринку	обсяги продажів	рівень витрат на НДДКР	темпи повернення інвестицій	отримання конкурентних переваг
Модифікація	низький	середній	низький	середній	середній
Конструктивні зміни	низький	низький	значний	низький	середній
Зміни споживчих властивостей виробу	середній	середній	середній	значний	значний
Радикальні інновації	значний	значний	значний	середній	значний

Джерело: укладено за [22]

Прийняття рішення щодо залучення у виробничий чи обслуговуючий процес конкретної новинки здійснюється не лише з огляду на абсолютну новизну, а й з огляду доцільності та економічної вигідності її впровадження на підприємстві, на ринку, для групи споживачів.

Таблиця 1.9

Класифікація інновацій за доцільністю впровадження [23]

Класифікаційна ознака	Характеристика
За сферою діяльності підприємства	<ul style="list-style-type: none"> – інновації на вході в підприємство як систему – цільові, якісні або кількісні зміни у виборі чи використанні матеріалів, сировини, обладнання, інформації, працівників чи інших видів ресурсів; – інновації на виході з підприємства – зміни в результатах виробничої діяльності, якими можуть бути вироби, послуги, технології; – інновації структури підприємства – цільові зміни у виробничих, обслуговуючих і допоміжних процесах.
За змістом діяльності	<ul style="list-style-type: none"> – технологічні інновації – спрямовані на створення і освоєння виробництва нової продукції, технологій і матеріалів, модернізацію обладнання, реконструкцію споруд, реалізацію заходів з охорони довкілля; – виробничі інновації – орієнтовані на розширення виробничих потужностей, диверсифікацію виробничої діяльності, зміну структури виробництва тощо; – економічні інновації – спрямовані на зміну методів і способів пла-

Продовження табл. 1.9

Класифікаційна ознака	Характеристика
	<p>нування всіх видів виробничо-господарської діяльності, зниження виробничих витрат, вдосконалення матеріального стимулювання, раціоналізацію системи обліку;</p> <ul style="list-style-type: none"> – торговельні – використання нових методів цінової політики, нових форм взаємовідносин з постачальниками і замовниками; надання чи отримання фінансових ресурсів у формі кредитів; Інтернет-магазини тощо; – соціальні – пов'язані з поліпшенням умов і характеру праці, соціального забезпечення, психологічного клімату у колективі тощо; – управлінські – націлені на вдосконалення організаційної структури, стилю і методів прийняття рішень, використання нових засобів обробки інформації і документації, раціоналізацію канцелярських робіт
За інтенсивністю інноваційних змін	<ul style="list-style-type: none"> – інновації нульового порядку (регенерування вихідних властивостей) – цільова зміна, що зберігає й оновлює існуючі функції виробничої системи чи її частини, наприклад нова фарба для автомобіля; – інновації першого порядку (кількісна зміна) – просте цільове пристосування до кількісних вимог при збереженні функцій виробничої системи чи її частини, наприклад розширення ринків збуту; – інновації другого порядку (перегрупування чи організаційні зміни) – прості організаційні зміни; – інновації третього порядку (адаптаційні зміни) – зміни, викликані взаємним пристосуванням елементів виробничої системи; – інновації четвертого порядку (новий варіант) – найпростіша якісна зміна, що перевищує межі простих адаптивних змін; – інновації п'ятого порядку («нове покоління») – змінюються всі або більшість функціональних властивостей виробничої системи, але базова структурна концепція зберігається; – інновації шостого порядку (новий «вид») – якісна зміна функціональних властивостей виробничої системи чи її частини; змінюється вихідна концепція, але функціональний принцип залишається; – інновації сьомого порядку (новий «рід») – докорінна зміна функціональних властивостей виробничої системи або її частини, що змінює її основний функціональний принцип
За рівнем об'єктивного та суб'єктивного сприйняття	<ul style="list-style-type: none"> – абсолютна новизна – фіксується за відсутності аналогів даної новації; – відносна новизна – інновацію було застосовано на інших об'єктах або ж здійснено оновлення одного з елементів виробу системи в процесі поточної модернізації; – умовна новизна – виникає внаслідок незвичайного сполучення раніше відомих елементів; – суб'єктивна новизна – новизна для певних споживачів, які раніше не були ознайомлені з даним продуктом
За причинами виникнення	<ul style="list-style-type: none"> – реактивні – інновації, що забезпечують виживання та конкурентоспроможність фірми на ринку, виникаючи як реакція на нові перетворення, здійснювані основними конкурентами; – стратегічні – інновації, впровадження яких має випереджувальний характер з метою отримання вирішальних конкурентних переваг у перспективі

При виборі оптимальної стратегії доцільно використовувати матрицю, представлену на рисунку 1.3.

Витрати		
високі	Невдахи	Патієнти, комутанти
низькі	Віоленти	Експлеренти

Рис. 1.3. Матриця «витрати – споживча цінність товару» для вибору стратегії підприємства [23]

Пояснимо деякі визначення, так як їх трактують у науковому середовищі.

Віолента (силова) стратегія характерна для підприємств, які діють у сфері потужного, стандартного виробництва. Гасло підприємства: «Дешево, але пристойно».

Патієнтна (нішова) стратегія типова для підприємств, які обрали шлях вузької спеціалізації для обмеженого кола споживачів. Гасло підприємства: «Дорого, проте відмінно».

Комутантна (з'єднуюча) стратегія передбачає діяльність в стандартному бізнесі в місцевих (локальних) масштабах. Гасло комутантів: «Ви доплачуєте нам саме за те, що ми вирішуємо, власне, Ваші проблеми».

Експлерентна (піонерська) стратегія пов'язана зі створенням нових або з радикальними перетвореннями старих сегментів ринку. Гасло експлерентів: «Краще та дешевше, якщо це вдасться».

Аналіз матриці показує, що найскладніше всього підприємствам, які орієнтуються на стратегію експлерента, адже їм для виживання необхідно одночасно підвищувати якість товарів та знижувати їх собівартість. Щоб втриматись в такому сегменті ринку за відсутності можливості вдосконалення технології чи організації виробництва, фірма змушена йти на зниження ціни товару і зменшення частки прибутку.

Далі треба оцінити результативність впровадження змін. Для

інноваційних дій автори рекомендують оцінити ефективність витрат на підприємстві до і після впровадження інновацій.

Мова йде як про загальну економічну ефективність діяльності підприємства, так і на окремих ділянках технологічних змін, що вплинули на економію затрат. Методи економічного аналізу підприємства, у тому числі й ефективності його діяльності, загально відомі. Що стосується зміни витрат на виробництво після здійснення інновацій, то в літературі з інноваційної діяльності пропонують оцінювати рівень беззбитковості, рівень критичного обсягу виробництва продукції, економію заробітної плати та ін.

Рівень беззбитковості:

$$B_0 = K_{\text{уп}} / (\text{ц} - \text{к}_3), \quad (1.1)$$

де $K_{\text{уп}}$ – умовно-постійні витрати на виробництво продукції, грн.;

к_3 – змінні витрати на одиницю продукції, грн.;

ц – ціна одиниці продукції, грн.

Сумарний прибуток визначається як різниця сукупних вартісних результатів і затрат, пов'язаних з реалізацією проекту:

$$P_p = \sum (P_t - Z_t), \quad (1.2)$$

де P_t – вартісна оцінка результатів, які отримують учасники проекту протягом i -го інтервалу часу;

Z_t – сукупні затрати, пов'язані з реалізацією проекту на протязі t -го інтервалу часу;

t – число інтервалів в інвестиційному періоді (період життєвого циклу проекту).

Зміст стратегічного управління розвитком підприємства полягає у створенні необхідних умов для кількісно-якісних перетворень та координації дій, спрямованих на попередження формування й усунення протиріч, які виникають як у внутрішньому середовищі підприємства, так і внаслідок його взаємодії з зовнішнім середовищем.

Висновки до розділу 1

На нашу думку, система реалізації стратегії включає: приведення підприємства у відповідність до стратегії розвитку, що потребує узгодження дій усіх бізнес-одиниць; управління змінами в контексті обраної стратегії розвитку підприємства; моніторинг реалізації стратегії; внесення відповідних корегувань у стратегію розвитку.

В умовах нестабільного зовнішнього середовища, одним із важливих завдань керівництва стає формування та оцінка поточних та перспективних можливостей підприємства.

Зазначеним індикаторам розвитку відповідають наступні показники: фондоозброєність, матеріаломісткість, коефіцієнт зносу основних засобів, фондівіддача, матеріаловіддача, рентабельність основних, оборотних засобів та власного капіталу.

У практиці діяльності виробничих підприємств застосовуються й інші сучасні методи управління змінами, а саме: реінжиніринг бізнес-процесів, аутсорсинг, даунсайзинг, бенчмаркінг.

РОЗДІЛ 2. ДОСЛІДЖЕННЯ ДІЯЛЬНОСТІ ТОВ «КУП'ЯНСЬКИЙ ХЛІБОКОМБІНАТ «КУЛИНИЧІ»

2.1. Загальна характеристика діяльності ТОВ «Куп'янський хлібокомбінат «Кулиничі»

Товариство з обмеженою відповідальністю «Куп'янський хлібокомбінат «Кулиничі» (далі – підприємство, товариство) було створено 25.09.2012 р. Адреса підприємства: Україна, 63705, Харківська обл., місто Куп'янськ, вулиця Енергетична, буд. 1.

Товариство створене відповідно до законодавства для здійснення господарської діяльності і володіє повною господарською самостійністю.

Товариство є юридичною особою, правоздатність товариства виникає у момент його створення (державної реєстрації) і припиняється в момент завершення його ліквідації (з моменту внесення органом державної реєстрації відповідного запису в єдиний державний реєстр юридичних осіб) [23].

Товариство має у власності відособлене майно, що обліковуються на його самостійному балансі, може від свого імені набувати і здійснювати майнові та особисті немайнові права, нести обов'язки, бути позивачем і відповідачем у суді.

Товариство несе відповідальність за своїми зобов'язаннями всім належним йому майном. Товариство не відповідає за зобов'язаннями своїх учасників. У разі неспроможності (банкрутства) товариства з вини його учасників або з вини інших осіб, які мають право давати обов'язкові для Суспільства вказівки або іншим чином мають можливість визначати його дії, на зазначених учасників або інших осіб у разі недостатності майна товариства може бути покладена субсидіарна відповідальність за його зобов'язаннями.

Фінансовий рік товариства співпадає з календарним роком.

Товариство має цивільні права і несе цивільні обов'язки, необхідні для здійснення будь-яких видів діяльності, не заборонених федеральними законами, якщо це не суперечить предмету та цілям діяльності Товариства.

Метою діяльності товариства є задоволення суспільних потреб юридичних та фізичних осіб в роботах, товарах і послугах та отримання прибутку [23].

Основна діяльність:

10.71 Виробництво хліба та хлібобулочних виробів; виробництво борошняних кондитерських виробів, тортів і тістечок нетривалого зберігання.

Додаткові види діяльності:

68.20 Надання в оренду й експлуатацію власного чи орендованого нерухомого майна

10.72 Виробництво сухарів і сухого печива; виробництво борошняних кондитерських виробів, тортів і тістечок тривалого зберігання

46.39 Неспеціалізована оптова торгівля продуктами харчування, напоями та тютюновими виробами

47.29 Роздрібна торгівля іншими продуктами харчування в спеціалізованих магазинах

47.81 Роздрібна торгівля з лотків і на ринках харчовими продуктами, напоями та тютюновими виробами.

Крім перелічених видів діяльності, товариство може здійснювати й інші види діяльності, не заборонені законом.

Цілі та завдання функціонування підприємства можна поділити на дві групи: економічні та соціальні. До економічних цілей належать: природна для підприємницьких структур – отримання прибутку та забезпечення його постійного приросту. До соціальних можна віднести забезпечення споживчих потреб населення, а саме у споживанні хлібобулочних виробів, споживанні кондитерської продукції, а також задоволення специфічної потреби у діабетичній та дієтичній продукції [23].

Підприємство виробляє широкий асортимент хлібобулочних, здобних, бараночних, кондитерських та дієтичних виробів – всього близько 300 найменувань. Це близько 200 найменувань хліба, булочних, здобних, листкових виробів, сухарів, соломки, хлібних паличок, сушок, а також понад 100 найменувань кондитерських виробів – різноманітних тістечок, тортів, пряників, кексів та інших солодоців.

Організаційна структура підприємства наведена на рисунку 2.1.

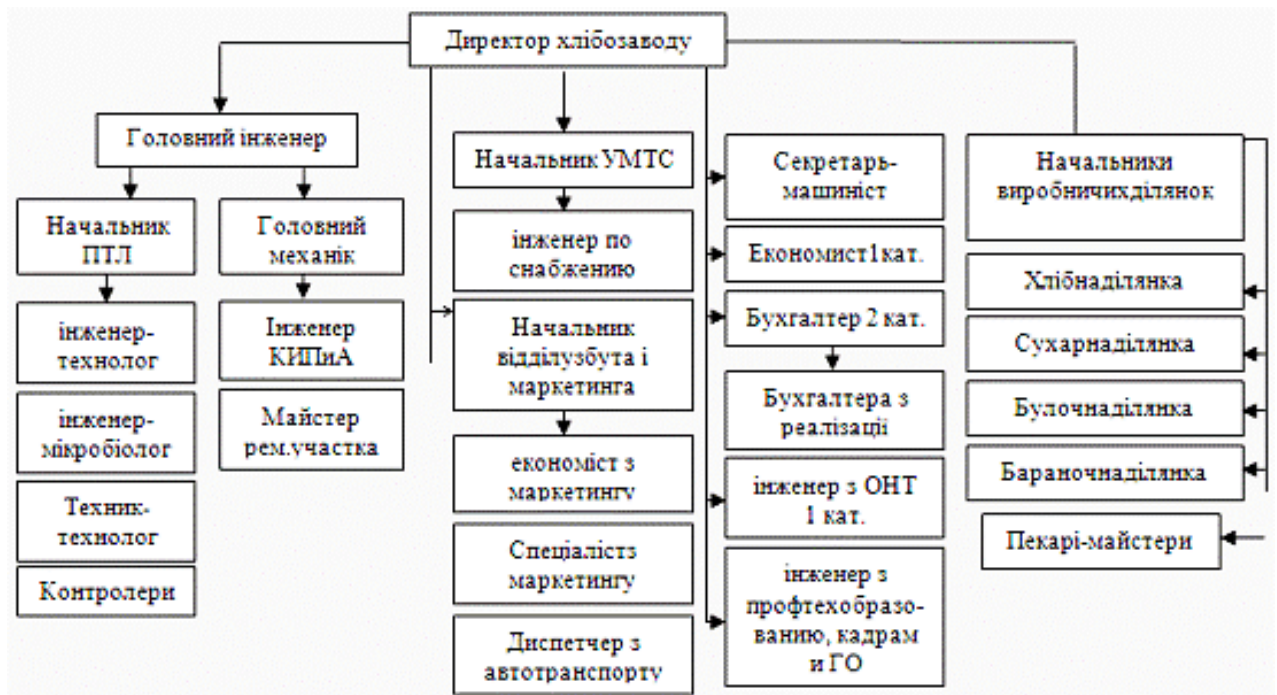


Рис. 2.1. Організаційна структура ТОВ «Куп'янський хлібокомбінат «Кулиничі»

Джерело: за даними підприємства

Серед великої різноманітності асортиментних позицій можна виділити такі основні:

- хлібобулочні вироби, що включають:
 - а) хліб різноманітних видів;
 - б) булочні вироби другого та вищого гатунків, зокрема хлібці, батон, плетінка, рогалі, булочки, лаваш, пампушки, напівфабрикати для піци;
 - с) діабетичні вироби – це хліб білковий, хліб пшенично-висівковий, рогалики з висівками та діабетичні, рогалики з сорбітом;

- бараночні вироби, а саме сушки, кульки здібні, баранки, бублики, палички, сухарі-грінки, сухарі панірувальні тощо;
- здобні вироби (булки, плюшки, ріжки, калачі, вертуни, різноманітна здоба, рулети та рогалики, витушки, пиріжки, кільця здібні, короваї та пироги);
- кондитерські вироби (торти, тістечка, кекси, печиво, східні солодоші, зефір, пироги, пряники) [23].

Щодоби підприємство виробляє до 100 різновидів хлібобулочної (загалом 30 т) і майже 150 одиниць борошняної та кондитерської (загалом 7 т) продукції.

Зокрема, підприємство надає ряд послуг: виготовлення традиційних тортів нестандартної ваги, тортів з дитячою тематикою оздоблення, з вітальними підписами на замовлення, а також приймає замовлення on-line.

«Соціальні» види хлібобулочної продукції, що реалізуються за регульованими цінами, що для підприємства є нерентабельними, призначені для масового споживання всіма прошарками населення, продукція ж Європейської та хліби Київської марок призначена для так званого преміум-сегменту споживачів, з вищим рівнем доходів, які можуть собі дозволити споживати більш дорогу продукцію.

За типом виробництва, що визначає структуру підприємства і цехів, характер завантаження робочих місць та руху предметів праці в процесі виробництва, й організаційною характеристикою на підприємстві: для хлібної продукції застосовується масовий тип виробництва (робочі виконують обмежене коло операцій і мають вузьку спеціалізацію, устаткування розташоване за ходом технологічного процесу), для виготовлення тортів – серійний (вироби випускаються серіями, а оздоблення кремом виконується партіями з певною періодичністю), а виробництво хлібобулочної продукції та здоби є середньосерійним (вироби обробляються стабільними партіями з певною періодичністю).

Асортимент хлібобулочних виробів, що виробляється українськими

підприємствами, досягає 700 номенклатурних найменувань. В межах конкурентної боротьби за споживача, цей асортиментний перелік з кожним роком зростає, впроваджуються нові технології із використанням смакових добавок, покращувачів тощо. Підприємство працює на регіональному та національному ринках – хлібобулочному ринку Київської області та кондитерському ринку України, відповідно. Бараночні вироби, що мають більший термін зберігання, ніж інша продукція підприємства також реалізуються і на світовому ринку (Канада, Ізраїль, США, Молдова) [23].

Характеризуючи життєвий цикл галузі хлібопекарної промисловості, необхідно сказати, що вона знаходиться на стадії спаду. Із зростанням рівня життя на Україні, попит на хліб та хлібобулочну продукцію постійно зменшується, отже і обсяги виробництва також скорочуються. Якщо ж розглядати сектор виробництва кондитерських виробів, то він знаходиться на стадії стабілізації, обсяги виробництва мають тенденцію до зростання, що обумовлено інноваційними та творчими розробками щодо виготовлення і оформлення кондитерських виробів.

Торговельна марка «Кулиничі» з'явилася в 1995 році в невеликому селищі Кулиничі Харківської області. Воно розташоване в мальовничому екологічно чистому місці. Тож, безсумнівно, підходить для такої благородної справи, як хлібопечення. Бренд відразу зарекомендував себе гідним виробником якісної продукції. Він швидко посів провідні позиції серед національних виробників хлібобулочних виробів.

Поява ТМ «Кулиничі» та вихід на східний ринок хлібобулочних виробів України. Підприємство характеризується впровадженням новітніх технологій у співпраці з провідними європейськими виробниками хлібопекарського обладнання для урізноманітнення асортименту. Підприємство обладнано 7 автоматизованими лініями [23].

У 2007 році асортимент доповнила продукція за технологією «Part Baked»: круасани, штруделі, слойки та булочки. Суть технології: приготування продукції призупиняється у момент 90 % готовності – з

подальшим шоківим заморожуванням до температури -18°C .

У 2011 році запущено в експлуатацію новий хлібопекарський комплекс із сучасним логістичним центром в місті Полтава потужністю 100 тонн на добу. Для виконання програми забезпечення продовольчої безпеки України прийнято рішення про будівництво єдиного в Україні роботизованого хлібопекарського комплексу.

У 2012 році відбулося урочисте відкриття «Київського обласного хлібопекарського комплексу». Він став 10-м побудованим у компанії. Загальна потужність – 250 тонн хлібобулочних виробів на добу. Головні особливості: повний автоматизований цикл виробництва хлібобулочних виробів, ефективний логістичний центр з автопарком, власна система реалізації через брендову мережу булочних-кондитерських.

У 2016 році здійснено активну реновацію торговельних точок із врахуванням досвіду продажів, відгуків покупців та рекомендацій студій дизайну й архітектури. Розроблено декілька унікальних форматів булочних-кондитерських. Протягом подальших 3-х років для виробничих потреб збудовано 2 борошномельні комплекси, які мають власні атестовані лабораторії для контролю за виготовленням високоякісного борошна різних сортів. Налагоджено експорт замороженої продукції до США, Канади, Ізраїлю, Китаю та інших країн світу [23].

На розвиток виробництва соціального напрямку у 2020 році введено в експлуатацію новий завод із виробництва хлібобулочних виробів. Він успішно пройшов аудит та отримав сертифікати згідно з європейськими стандартами на відповідність схеми сертифікації FSSC 22000 та стандарту IFS.

У складі компанії 10 спеціалізованих хлібопекарських комплексів у Харківській, Київській та Полтавській областях. Їхня продуктивність – 650 тонн хлібобулочних виробів на добу. Інноваційні логістичні центри з великим автопарком. Понад 1000 спеціалізованих автомобілів щодня доставляють вам свіжу продукцію [23].

Хліб і хлібобулочні вироби є одним із стратегічних напрямків держави. Вони складають 40% калорійності раціону українців. Незважаючи на свою значимість, в галузі спостерігаються негативні процеси: протягом останніх чотирьох років обсяги ринку падають через падіння попиту в основному сегменті [24].

Ринок характеризується тенденцією подорожчання хліба зі збільшенням цін на сировинні складові: борошно, цукор, яйця, олійножирову продукції, а також зростанням цін на енергоносії та паливно-мастильні матеріали. Індекс споживчих цін на хліб росте протягом досліджуваного періоду. За 2019 рік ціни на хліб піднялися на 17,7% в порівнянні з 2018 роком, тоді як інфляція в Україні за рік склала 4,1%, тобто подорожчання так званого «хлібного кошика» відбулось більше, ніж в 4 рази швидше за зростання середнього рівня цін в країні.

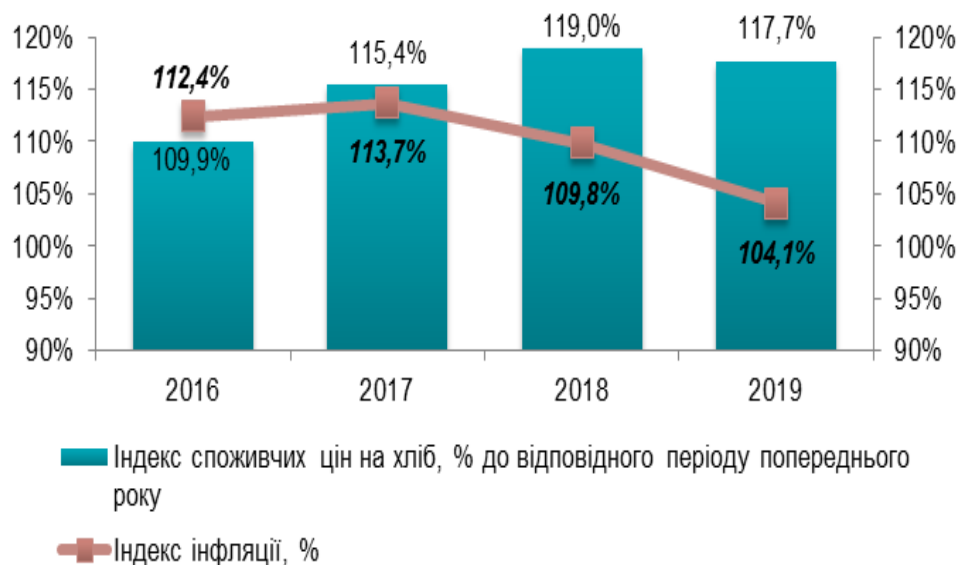


Рис. 2.2. Динаміка індексу споживчих цін на хліб та індексу інфляції в Україні у 2016-2019 рр., % [24]

За останні 4 роки спостерігалось стабільне зменшення виробництва. Однією з головних проблем ринку ХБВ є наявність великого тіньового сегмента, який перешкоджає розвитку справедливої конкуренції на ринку.

Ринок практично повністю представлений продукцією вітчизняного

виробництва, що пов'язано з короткими термінами зберігання і складністю транспортування. Експорт в сегменті зростає, основними споживачами українських ХБВ є США. Динаміка імпорту втричі перевищує темпи росту експорту, 99% усієї імпортової продукції поставляється в Україну з країн Європейського Союзу.

Більшість населення купує традиційні види хліба. У великих містах набули популярності багети та інші види хліба – білковий, бездріжджовий, з добавками та ін. Рейтинг споживчих переваг щороку має приблизно одні й ті ж значення. На ринку є ряд лідерів, які підтримують стабільну якість продукції протягом багатьох років.

Вітчизняні підприємства прагнуть виводити все більше нових продуктів, зростає популярність на нетрадиційні сорти хліба. Компаніям все більше необхідно звертати увагу на максимальну «природність» продукції, щоб утримуватися в лідерах з продажу, в зв'язку з ростом попиту серед споживачів на продукти здорового харчування для задоволення щоденних потреб найширшого кола споживачів завдяки різноманітному асортименту і високій якості хлібобулочних та кондитерських виробів [24].

В асортименті хлібобулочної продукції переважає хліб пшеничний, його частка займає 41,9% ринку, хліб житньо-пшеничний і пшенично-житній – 31,7%, вироби булочні – 24,8%, хліб житній – 1,1%, інші види хліба – 0,6% ринку.

Асортимент продукції підприємства складається з трьох асортиментних груп:

- група 1: кондитерські вироби (дрібні ласощі, сушко-бараночні вироби) (пряники – 16 найменувань, печиво – 13 найменувань, вироби хлібо-булочні із зниженим вмістом вологості – 12 найменувань; сушки – 6 найменувань);
- група 2: торти в індивідуальній упаковці (16 найменувань);
- група 3: торти та короваї (торти – 8 найменувань; весільні торти, святкові та дитячі торти – 61 найменування у 8 варіаціях наповнювача; короваї святкові, весільні та на замовлення – 3 варіанти виконання).

Таблиця 2.1

Рентабельність продукції підприємства по товарних групах

Показник	2019 рік, %	2021 рік, %	Зміни, +/-
Група 1	1,8	1,6	- 0,2
Група 2	3,6	3,37	- 0,23
Група 3	1,5	0,5	- 1,0
Рентабельність продукції	2,31	0,88	- 1,43

Джерело: укладено за даними підприємства

Як ми бачимо, має місце зниження рівня рентабельності по всіх товарних групах, що частково пов'язано із ринковими процесами (підвищення вартості сировини та падіння купівельної спроможності), а частково із небажанням підприємства коригувати виробництво.

Для збереження товарної позиції підприємство продовжує випуск весільних короваїв, хоча рентабельність мінімальна і складає 0,88%. Зберігає рентабельність асортиментна група 2 – торти в індивідуальній упаковці, а група 1 знизилася незначним чином свій показник рентабельності. Ця група є найбільш затребуваною групою покупців «соціальної» групи.

Основними постачальниками сировини для підприємства є підприємства різних підгалузей кондитерської промисловості (табл. 2.2).

Таблиця 2.2

**Постачальники сировини для ТОВ «Куп'янський хлібокомбінат
«Кулиничі»**

Постачальник	Найменування сировини
АТЗТ «Масложиркомбінат»	маргарин
ТОВ «Агроном»	жир
ТОВ «ВОКОЛ»	фруктові наповнювачі, пюре
ТОВ «Золочівагро»	цукор-пісок
Компанія «Герат»	вівсяне борошно
ТОВ «Новітні крохмальні технології»	патока
ТОВ «Агрокомплекс»	борошно, цукор
АТЗТ «Техно» та підприємства Німеччини	агар
БМБ «Компаунд»	глазур шоколадна
Молдова	чорнослив
Польща	пектин

Джерело: укладено за даними підприємства

Основні конкуренти підприємства по визначених товарних групах:

- група 1: Черкаська кондитерська фабрика, Рівненський завод продтоварів, хлібозаводи, ТОВ ВКК «Нивки»;
- група 2: компанія «АВК», малі приватні підприємства, компанія «Лукас», ТОВ «Маріам»;
- група 3: компанія «БКК», хлібозавод № 12.

Продукція підприємства постачається до кінцевого споживача через два рівні розподілу. Довжина каналу залежить від розташування кінцевого споживача.

Таблиця 2.3

Характеристика каналів збуту підприємства

Канал збуту	Учасники
Гуртові посередники	Компанія «Брокінформ», КП «Теко», ТВ «ПАК», ТзОВ «Торговий дім», ТОВ «Укрпромінвест», ТзОВ «Терра-ІВ», ТОВ «ОЛБІ», ТОВ «ВОРЛД_ПАК», ТОВ «ТОРГ-СЕРВІС» та інші
Роздрібні посередники	Великі продовольчі магазини та супермаркети

Джерело: укладено за даними підприємства

У зв'язку зі зростанням собівартості виробництва сухарних виробів кожен рік відзначається збільшенням їх відпускної оптової ціни по всіх категоріях. Найбільші обсяги ринку здобних сухарів відзначаються в Київській (разом з м. Київ), Запорізькій, Донецькій та Дніпропетровській областях. Ця тенденція пов'язана з концентрацією найбільших виробників саме в цих регіонах.

2.2. Аналіз фінансово-економічної діяльності ТОВ «Куп'янський хлібокомбінат «Кулиничі»

Надалі проаналізуємо фінансово-економічний стан підприємства за допомогою експрес-аналізу основних показників діяльності за 2019-2021 рр.

Як бачимо, необоротні активи підприємства за аналізований період зменшилися на 12,09% або на 810 грн. Протягом 2020 року вони трохи збільшилися – на 15,49% або на 1 038 грн.

Таблиця 2.4

Структура майна підприємства та джерела його формування

Показник	Значення показника у грн.			Зміна за аналізований період, %			
	2021	2020	2019	тис. грн. (гр.2 - гр.4)	± % ((гр.2 - гр.4) / гр.4) x 100	тис. грн. (гр.3- гр.4)	± % ((гр.3 - гр.4) / гр.4) x 100
Актив							
1. Необоротні активи	7 512	7 740	6 702	810	12,09	1 038	15,49
у тому числі: основні засоби	7 512	7 740	6 702	810	12,09	1 038	15,49
нематеріальні активи	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
2. Оборотні, всього	193 862	170 626	154 625	39 237	25,38	16 001	10,35
у тому числі: запаси	5 378	5 992	4 810	568	11,81	1 182	24,57
дебіторська заборгованість	177 035	154 664	137 793	39 242	28,48	16 871	12,24
грошові кошти і короткострокові фінансові вкладення	11 449	9 970	12 022	-573	-4,77	-2 052	-17,07
Валюта балансу	201 374	178 366	161 327	40 047	24,82	17 039	10,56
Пасив							
1. Власний капітал	127 949	124 388	97 109	30840	31,76	27279	28,09
2. Довгострокові зобов'язання, всього	-119	274	271	-390	-143,91	3,00	1,11
у тому числі: позикові кошти	0,00	393	393	-393	-100,00	0,00	0,00
3. Короткострокові зобов'язання, всього	73 544	53 704	63 947	9597	15,01	-10243	-16,02
в тому числі: позикові кошти	0,00	43	39	-39	-100,00	4,00	10,26
Кредиторська заборгованість	73 544	53 661	63 908	9636	15,08	-10247	-16,03
Валюта балансу	201 374	178 366	161 327	40047	24,82	17039	10,56

Джерело: складено автором на основі балансу

Оборотні активи підприємства збільшилися на 39 237 грн. або 25,38%. Збільшення було в основному зумовлено збільшенням дебіторської заборгованості на 39 242 грн. або на 28,48%.

Власний капітал підприємства за 2021 рік збільшився на 31,76% або на 30840 грн.

Довгострокові зобов'язання підприємства в цілому за період зменшилися на 390 грн. або на 143,91%.

Короткострокові зобов'язання збільшилися на 15,01% або на 9597 грн. Збільшення короткострокових було викликано збільшенням кредиторської заборгованості на 15,08% або на 9636 грн. Збільшення даного показника є негативним чинником збільшення обсягу кредитування своїх постачальників – контрагентів підприємства, тобто заморожування значних коштів від обороту підприємства.

Аналіз фінансового стану та ефективності діяльності підприємства було виконано за період з 01 січня 2019 року по 31 грудня 2021 року.

Активи за станом на 31.12.2021 р. характеризувалися наступним співвідношенням: 88% припадало на дебіторську заборгованість і 6% – на грошові кошти, 4% – на основні засоби і 2% – на запаси. Активи підприємства за аналізований період збільшилися на 810 грн. (на 12,09%).

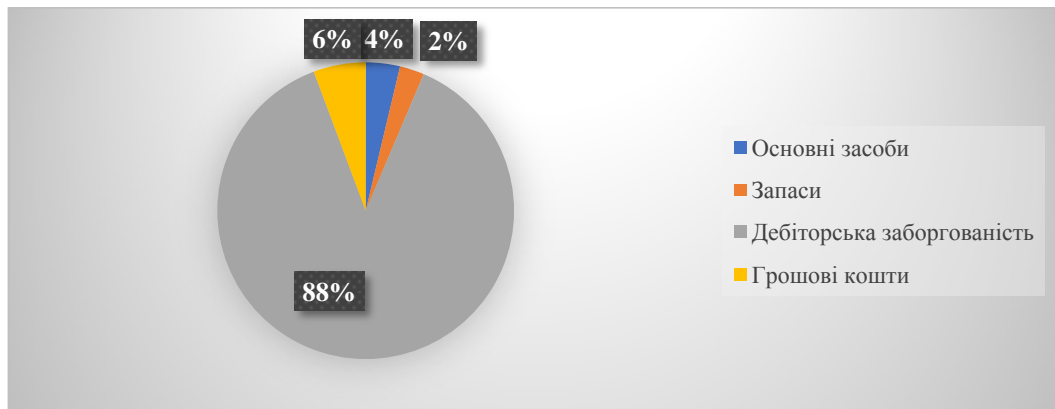


Рис. 2.3. Структура активів у розрізі основних груп на 31.12.2021 р.

Джерело: складено автором за результатами розрахунків

Дебіторська заборгованість на 31.12.2021 р. збільшилася на 39 242 грн. або на 28,48%. На тлі збільшення активів збільшився і власний капітал 31,76% або на 30 840 грн., що, в цілому, позитивно характеризує динаміку зміни майнового становища організації.

У пасиві балансу переважне збільшення відбулося за рахунок кредиторської заборгованості на 15,08% або на 9 636 грн.

Таблиця 2.5

Оцінка вартості чистих активів підприємства

Показник	Значення показника					Зміна	
	в грн.			у % до валюти балансу		тис. грн. (гр.2 - гр.4)	± % ((гр.2 - гр.4) / гр.4)
	2021	2020	2019	2021	2019		
1. Чисті активи	127 949	124 388	97 109	63,54	60,19	30 840	31,76
2. Статутний капітал	10,00	10,00	10,00	0,00	0,01	0,00	0,00
3. Перевищення чистих активів над статутним капіталом	127 939	124 378	97 099	63,53	60,19	30 840	31,76

Джерело: складено автором за результатами розрахунків

Чисті активи підприємства – це активи, які забезпечені власним капіталом підприємства. Чисті активи підприємства за станом на 31 грудня 2021 року набагато (в 31,76 разів) перевищували статутний капітал. Це позитивно характеризує фінансове становище підприємства, що повністю задовольняє вимогам нормативних актів до величині чистих активів підприємства.

До того ж необхідно відзначити збільшення чистих активів на 31,76% протягом аналізованого періоду. Перевищення чистих активів над статутним капіталом і їх збільшення за аналізований період свідчить про хороше фінансове становище організації за цією ознакою.

Чим вищий показник чистих активів, тим вище інвестиційна привабливість підприємства, і тим самим підприємство заслуговує більшої довіри з боку кредиторів та акціонерів.

Коефіцієнт поточної ліквідності показує здатність організації погашати поточні (короткострокові) зобов'язання за рахунок оборотних активів. Хорошим вважається значення коефіцієнта 2 і більше. З іншого боку, значення більше 3 може свідчити про нераціональну структуру капіталу, це може бути пов'язане з уповільненням оборотності коштів, вкладених в запаси, невиправданим зростанням дебіторської заборгованості.

У таблиці 2.6 наведено розрахунок коефіцієнтів ліквідності підприємства за період з 01.01.2019 р. по 31.12.2021 р.

Таблиця 2.6

Розрахунок коефіцієнтів ліквідності

Показник ліквідності	Значення показника			Зміна показника (гр.2 – гр.4)	Розрахунок, рекомендоване значення
	2021	2020	2019		
1. Коефіцієнт поточної (загальної) ліквідності	2,64	3,18	2,42	0,22	Відношення поточних активів до короткострокових зобов'язань. Нормативне значення: 2 і більше
2. Коефіцієнт швидкої (проміжної) ліквідності	0,16	0,19	0,19	- 0,03	Відношення ліквідних активів до короткострокових зобов'язань. Нормативне значення: 1 і більше
3. Коефіцієнт абсолютної ліквідності	0,15	0,18	0,19	- 0,03	Відношення високоліквідних активів до короткострокових зобов'язань. Нормативне значення: 0,2 і більше

Джерело: складено автором за результатами розрахунків

За весь досліджуваний період значення коефіцієнта поточної ліквідності відповідає нормі (2 і більше). При цьому в 2021 році збільшилося на 0,22. Зміна коефіцієнта поточної ліквідності говорить про те, що підприємству достатньо наявних оборотних коштів для ведення господарської діяльності і своєчасного погашення термінових зобов'язань.

Сутність коефіцієнта швидкої ліквідності зводиться до визначення частки поточної (короткострокової заборгованості, яку організація може погасити за рахунок власного майна за нетривалий період часу, звернувши це майно в гроші.

Коефіцієнт швидкої ліквідності на останній день періоду, що аналізується, теж виявився нижче норми і склав 0,16 (при нормі 1 і більше). Зниження коефіцієнта швидкої ліквідності свідчить про нестачу у підприємства найліквідніших активів, за допомогою яких можна погасити частина найбільш термінових зобов'язань, із залучення дебіторської заборгованості.

Коефіцієнт абсолютної ліквідності характеризує здатність підприємства погашати поточні (короткострокові) зобов'язання за рахунок грошових коштів, коштів на розрахункових рахунках короткострокових фінансових вкладень. Нормативним вважається значення більше 0,2.

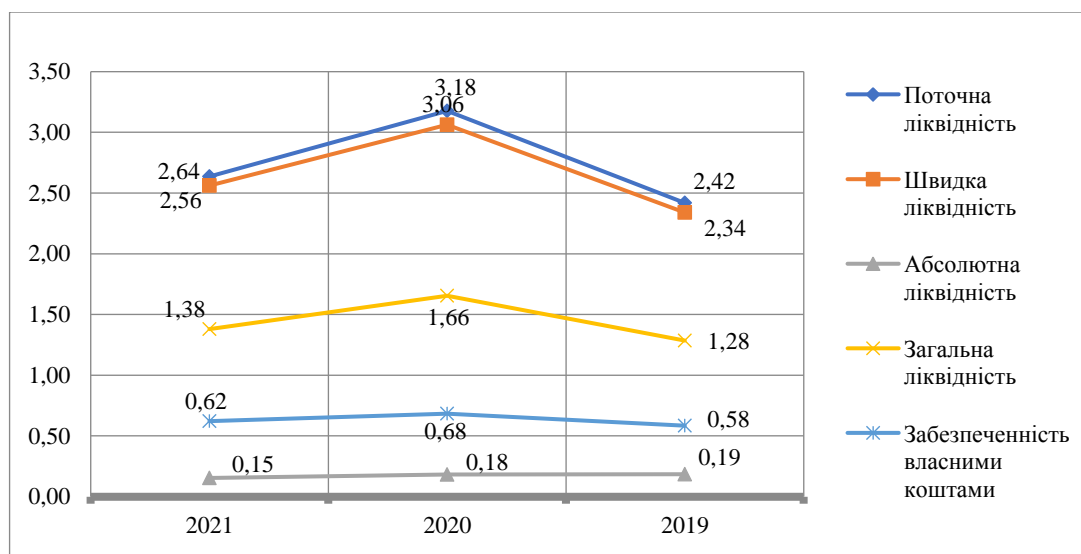


Рис. 2.4. Динаміка показників ліквідності підприємства

Джерело: складено автором за результатами розрахунків

Коефіцієнт абсолютної ліквідності, як і два інших коефіцієнта, має значення $< 0,2$. Більш того, слід зазначити негативну динаміку показника за аналізований період коефіцієнт абсолютної ліквідності знизився з 0,19 до значення $< 0,15$ (зміна склала $-0,04$). Зміна коефіцієнта абсолютної ліквідності говорить про те, що частина найбільш термінових та строкових зобов'язань не може бути негайно погашена наявними грошима.

Основні фінансові результати діяльності підприємства за аналізований період наведено в таблиці 2.7.

Таблиця 2.7

Основні показники діяльності підприємства, грн.

Показники	2021 рік	2020 рік	2019 рік	Абсолютна зміна		Відносна зміна, %	
				2021- 2020	2020- 2019	2021/ 2020	2020 /2019
Виручка/дохід	700 434	660 504	573 979	39 930	86 525	6,05	15,07
Собівартість продажів	665 019	598 297	537 043	66 722	61 254	11,15	10,24
Валовий прибуток (збиток)	35 415	62 207	36 936	-26 792	25 271	-75,65	68,42
Управлінські витрати	24 725	21 651	18 722	3 074	2 929	14,20	13,53
Прибуток (збиток) від продажу	10 690	40 556	18 214	-29 866	22 342	-73,64	122,66
Інші доходи	333	403	147	-70	256	-17,37	174,15
Інші витрати	4 847	5 734	5 111	-887	623	-15,47	12,19
Прибуток (збиток) до оподаткування	6 176	35 226	13 251	29 050	21 975	470,37	62,38
Поточний податок на прибуток	1 925	7 944	3 422	-6 019	4 522	-75,77	132,14
в т. ч. постійні податкові зобов'язання (активи)	689	899	772	-210	127	-23,36	16,45
Зміна відкладених податкових зобов'язань	0,00	3,00	0,00	-3,00	3,00	-100,00	100,00
Зміна відкладених податкових активів	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Інше	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Чистий прибуток (збиток)	4 251	27 279	9 829	-23 028	17 450	-84,42	177,53

Джерело: складено автором на основі фінансової звітності підприємства

Як видно з наведених даних у таблиці 2.4, за 2021 рік організація отримала прибуток в розмірі 10 690 грн. Порівняно з 2020 роком прибуток від продажів зменшився на 29 866 грн. або на 73,64%.

Порівняно з 2020 роком в поточному періоді зросла виручка від продажів на 39 930 грн. або на 6,05%, а собівартість робіт зросла на 66 722 грн. або на 11,15%.

Чистий прибуток у 2021 році порівняно з 2020 роком зменшився на 84,42% або на 23 028 грн. і склав 4 251 грн. Зменшення чистого прибутку говорить про нераціональне використання підприємством наявних резервів.

Судячи з відсутності у бухгалтерської звітності за останній звітний період даних про відкладених податкових активах і зобов'язаннях, організація не застосовує ПБУ 18/02 «Облік розрахунків з податку на прибуток». Це допускається у разі, якщо організація є суб'єктом малого підприємництва і має право застосовувати спрощені способи ведення бухгалтерського обліку.

Формальне дослідження правильності відображення в Балансі та «Звіті про фінансові результати» за звітний період відкладених податкових активів і зобов'язань підтвердила зв'язування показників звітності.

За аналізований період підприємство отримало прибуток від продажів, так і в цілому від фінансово-господарської діяльності, що і зумовило позитивні значення всіх трьох представлених в таблиці 2.8 показників рентабельності.

Таблиця 2.8

Показники рентабельності підприємства, %

Показник	Формула	Рік		
		2021	2020	2019
Загальна рентабельність	Прибуток до оподаткування / Виручка	0,88	5,33	2,31
Рентабельність продажів	Чистий прибуток / Виручка	0,61	4,13	1,71
Рентабельність активів	Чистий прибуток (збиток) / Капітал	3,32	21,93	10,12
Рентабельність виробництва	Балансова прибуток (збиток) / Собівартість	1,61	6,78	3,39

Джерело: складено автором на основі фінансової звітності підприємства

Показник загальної рентабельності, розрахований як відношення прибутку до сплати процентів та оподаткування (ЕВІТ) до виручки організації, у 2021 році значно знизився і склав 0,88%.

Рентабельність активів в 2021 році знизилася у 6,6 раза до 3,32%.

Рентабельність продажів по чистому прибутку склала у 2021 році 0,61%, а у 2020 році становила 4,13%.

Отже, за аналізований період рентабельність усіх розрахованих видів значно знизилася, але, тим не менш, має позитивні значення (більше за 0).

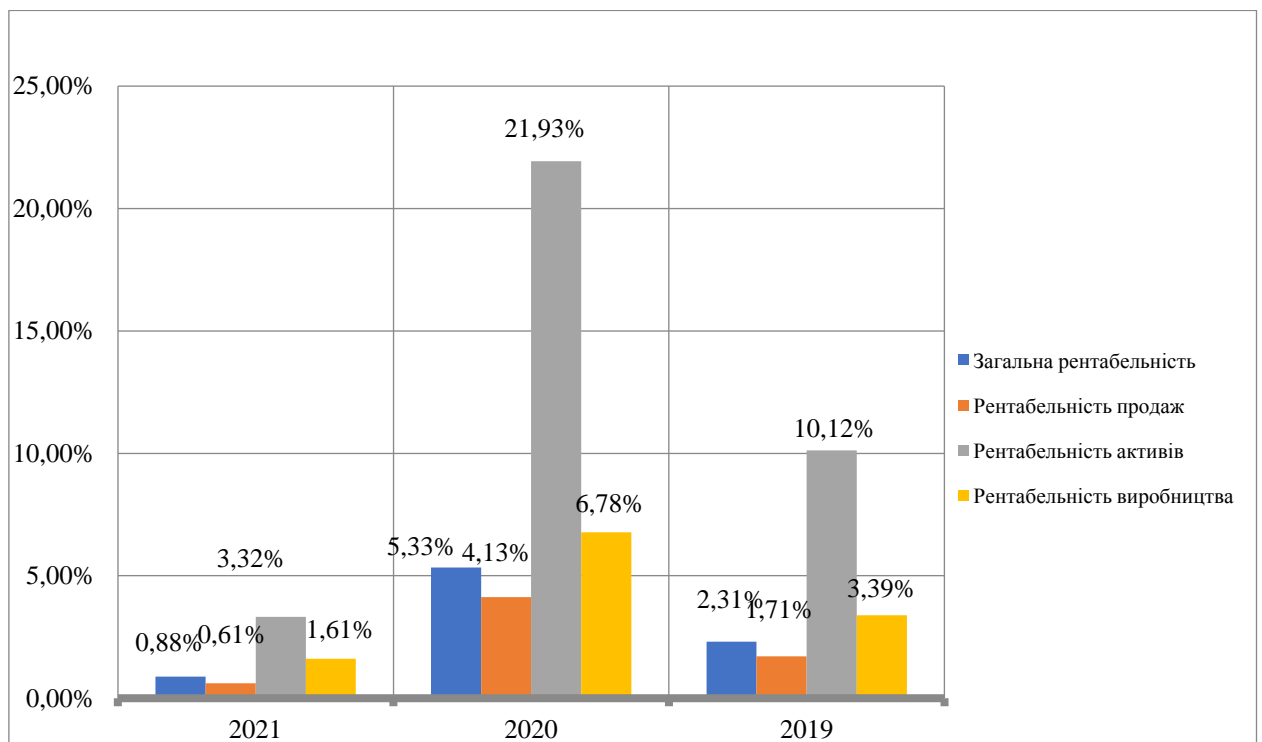


Рис. 2.5. Динаміка показників рентабельності за досліджуваний період

Джерело: складено автором за результатами розрахунків

Таким чином, аналіз розрахованих показників свідчить про зниження прибутковості підприємства за досліджуваний період.

Фінансова стійкість – складова частина загальної стійкості підприємства, збалансованість фінансових потоків, наявність засобів, що дозволяють організації підтримувати свою діяльність протягом певного періоду часу, в тому числі обслуговуючи отримані кредити і виробляючи продукцію.

У таблиці 2.9 наведено аналіз фінансової стійкості підприємства за величиною надлишку (нестачі) власних оборотних коштів за аналізований період.

Таблиця 2.9

Основні показники фінансової стійкості підприємства

Показник	Значення показника			Зміна показника 2021/2019	Формула показника і його нормативне значення
	2021	2020	2019		
1. Коефіцієнт автономії	1,00	1,00	1,00	0,00	Відношення власного капіталу до загальної суми капіталу. Нормативне значення: не менше 0,45 (оптимальне 0,55-0,7).
2. Коефіцієнт забезпеченості власними оборотними засобами	0,96	0,96	0,96	0,00	Відношення власних оборотних засобів до оборотних активів. Нормативне значення: 0,1 і більше.
3. Індекс постійного активу	0,06	0,06	0,07	-0,01	Відношення вартості позаоборотних активів до величини власного капіталу.
4. Коефіцієнт покриття інвестицій	1,00	1,00	1,00	0,00	Відношення власного капіталу і довгострокових зобов'язань до загальної суми капіталу. Нормативне значення: не менше 0,7.
5. Коефіцієнт маневреності власного капіталу	0,96	0,96	0,96	0,00	Відношення власних оборотних засобів до джерел власних коштів. Нормативне значення для цієї галузі: не менше 0,1.
6. Коефіцієнт мобільності майна	0,96	0,96	0,96	0,00	Відношення оборотних коштів до вартості всього майна.
7. Коефіцієнт мобільності оборотних коштів	0,06	0,06	0,08	-0,02	Відношення найбільш мобільної частини оборотних коштів (грошових коштів і фінансових вкладень) до загальної вартості оборотних активів.
8. Коефіцієнт забезпеченості запасів	36,05	28,48	32,15	3,90	Відношення власних оборотних коштів до вартості запасів. Нормативне значення: не менше 0,5.
9. Коефіцієнт короткострокової заборгованості	1,00	0,99	1,00	0,00	Відношення короткострокової заборгованості до загальної суми заборгованості.

Джерело: складено автором за результатами розрахунків

Коефіцієнт автономії підприємства станом на 31.12.2021 р. склав 1,00 при нормальному значенні 0,45 і більше. Даний коефіцієнт характеризує ступінь залежності організації від позикового капіталу. Отримане значення вказує на оптимальне співвідношення власного і позикового капіталу. Коефіцієнт автономії за три аналізованих роки не змінився.

Коефіцієнт забезпеченості власними оборотними засобами станом на 31.12.2021 р. склав 0,96 і також протягом досліджуваного періоду не змінювався.

За аналізований період також спостерігалось стабільне значення

коефіцієнта покриття інвестицій – 1,00.

Коефіцієнт маневреності власного капіталу знаходився на рівні 0,96.

Значення коефіцієнта забезпеченості матеріальних запасів на 31.12.2021 р. склало 36,05. Його значення істотно зросло (28,48 у 2020 році).

Коефіцієнт короткострокової заборгованості підприємства вказує на практично рівне співвідношення довгострокової і короткострокової заборгованості.

Одним з показників ймовірності швидкого банкрутства підприємства є Z-рахунок Альтмана, який розраховується по наступній формулі (стосовно до нашого підприємства взята 5-факторна модель для приватних виробничих підприємств):

$$Z\text{-рахунок} = 0,717 \times X1 + 0,847 \times X2 + 3,107 \times X3 + 0,42 \times X4 + 0,998 \times X5.$$

Передбачувана ймовірність банкрутства в залежності від значення Z-рахунку Альтмана становить:

- 1,23 і менше – висока ймовірність банкрутства;
- від 1,23 до 2,9 – середня ймовірність банкрутства;
- від 2,9 і вище – низька ймовірність банкрутства.

Таблиця 2.10

Розрахунок Z-рахунку Альтмана

Показник	Формула	Чисельник	Знаменник	Коеф.	Значення	Пояснення
X1	оборотний капітал / сума активів підприємства	120318	201374	0,717	0,43	визначає обсяг чистих ліквідних активів
X2	нерозподілений прибуток / сума активів підприємства	127939	201374	0,847	0,54	відображає фінансовий важіль компанії
X3	прибуток до оподаткування / загальна вартість активів	6176,00	201374	3,107	0,10	визначає ефективність діяльності компанії
X4	ринкова вартість власного капіталу / бухгалтерська (балансова) вартість всіх зобов'язань	127949	73425	0,420	0,73	
X5	обсяг продажу / загальна величина активів підприємства	700434	201374	0,998	3,47	визначає фондовіддачу
Z					5,27	

Джерело: складено автором за результатами розрахунків

Для підприємства значення Z-рахунку на останній день періоду, що аналізується (31.12.2021 р.), склало 5,27. Це означає, що ймовірність банкрутства підприємства незначна.

На підставі якісної оцінки значень показників на кінець аналізованого періоду, а також їх динаміки протягом періоду та прогнозу на найближчий рік, отримані наступні висновки.

Фінансове становище підприємства характеризується як задовільне; фінансові результати протягом періоду, що аналізується, – як нормальні. На основі цих двох оцінок отримана підсумкова рейтингова оцінка фінансового стану підприємства, яка склала «В» – задовільний стан.

2.3. Оцінка стратегічної діяльності ТОВ «Куп'янський хлібокомбінат «Кулиничі»

Матриця SWOT-аналізу для досліджуваного підприємства представлена в таблиці 2.11.

Таблиця 2.11

Матриця SWOT-аналізу ТОВ «Куп'янський хлібокомбінат «Кулиничі»

Сильні сторони	Слабкі сторони
<ol style="list-style-type: none"> 1. Висока кваліфікація персоналу. 2. Хороша репутація у покупців. 3. Відомий учасник ринку. 4. Центровивезення. 5. Власна лабораторія та автопарк. 6. Система знижок і постійні акції. 7. Відстрочка платежу. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Морально і фізично застарілеобладнання. 2. Непродумана маркетингова стратегія. 3. Нестійке фінансове становище узвітному році. 4. Висока собівартість продукції. 5. Зменшення персоналу.
Можливості	Загрози
<ol style="list-style-type: none"> 1. Напрацьовані зв'язки і контакти зі споживачами та постачальниками. 2. Можливість отримання індивідуальних замовлень. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Неплатоспроможність замовників. 2. Посилення державного регулювання діяльності. 3. Низький темп зростання ринку. 4. Вихід на ринок більш сильних конкурентів.

Джерело: розроблено автором

За результатами проведеного SWOT-аналізу можна сказати, що ТОВ «Куп'янський хлібокомбінат «Кулиничі» має певний перелік слабких сторін та загроз.

Незважаючи на те, що керівництво дбає про розвиток, мало уваги приділяється аналізу ринкового середовища з боку відділу збуту, що спричинено функціональним навантаженням на даний відділ.

Незважаючи на дані недоліки, підприємство має непоганий потенціал, що виражається в його сильних сторонах. Так, працівники підприємства мають високу кваліфікацію, підприємство має власну лабораторію, автопарк, що є важливою умовою ефективного функціонування. Також підприємство має гарну репутацію серед споживачів.

Отже, з проведеного SWOT-аналізу підприємства можна сказати, що, перетворивши слабкі сторони в сильні, воно зможе покращити результати діяльності та розвиватися надалі.

Таблиця 2.12

Оцінка зовнішніх можливостей та загроз комбінату у 2021 році

Зовнішні можливості				Зовнішні загрози			
Фактори	M_i	P_{mi}	$M_i * P_{mi}$	Фактори	Z_i	P_{zi}	$Z_i * P_{zi}$
Тендерна закупівля обладнання	9	0,3	2,7	Утримання фіксованих цін на теперішньому рівні	9	0,7	6,3
Науково-технічний прогрес у галузі	6	0,5	3	Спад промисловості в цілому	6	0,6	3,6
Залучення інвесторів	10	0,1	1	Неврожай	10	0,5	5
Підписання постанови про повернення підприємства державі	8	0,5	4	Масове зростання цін на ресурси	9	0,6	5,4
Позиціонування асортименту підприємства у різних цінових сегментах	4	0,7	2,8	Підвищення податків	5	0,2	1
Підвищення доходів населення	6	0,8	4,8	Збільшення кількості дрібних фірм-конкурентів	6	0,3	1,8
Розширення торгової мережі за рахунок виходу на ринок регіонів України	5	0,6	3	Розгалуження мережі супермаркетів, що мають власне виробництво хліба	6	0,6	3,6
Освоєння новітніх більш дешевих технологій	8	0,9	7,2	Підвищення цін на паливо (в т.ч. на газ).	8	0,4	3,2
Збільшення експорту кондитерської продукції	5	0,4	2	Збільшення імпорту булочно-кондитерської продукції в країну	5	0,6	3
Разом	69	–	35,3	Разом	68	–	34,1

Примітки: M_i та Z_i – ступінь важливості i -го фактору, P_{zi} , P_{mi} – ймовірності кожного з факторів, $i = 1, 2 \dots n$ – номер фактору

Джерело: розраховано автором

Оцінку внутрішніх сильних і слабких сторін проводять як порівняльний аналіз, причому напрям уваги має бути спрямований на конкурентоспроможність підприємства. Отже, для аналізу будемо використовувати тільки сильні сторони комбінату як головні чинники конкурентоспроможності (табл. 2.13).

Таблиця 2.13

Визначення абсолютної конкурентної сили підприємства у 2021 році

Фактор	Оцінка (0 ... 10 балів)					
	C _{ki1}	C _{ki2}	C _{ki3}	C _{ki4}	Підприємство	
					C _j	C _i – max C _{kij}
Впровадження інноваційних розробок	7	4	5	10	8	-2
Висока якість продукції	7	6	8	8	9	1
Наповненість традиційного асортименту продукції	6	8	9	10	7	-3
Власна база підготовки спеціалістів	2	5	6	9	9	0
Налагоджена система поставок	6	4	7	8	5	-3
Безтарний розподіл борошна по цехам	5	8	5	10	9	-1
Соціальна захищеність працівників	7	9	7	8	6	-3
Високий потенціал та професійність персоналу	6	7	9	9	8	-1
Виготовлення специфічної (дієтичної та діабетичної) продукції	3	8	8	4	9	1
Використання в якості консервантів натуральну сировину	6	7	8	5	7	-1
Конкурентна сила:						-12

Примітка: оцінка і-го фактору конкурентної сили для j-го конкурента: C_{ki1} – ВКП «Маріам», C_{ki2} – ТОВ ВКК «Нивки», C_{ki3} – Хлібозавод № 12, C_{ki4} – ТОВ «Світ ласощів»

Джерело: розраховано автором

Конкурентна сила підприємства визначається шляхом порівняння оцінок даного підприємства з основними конкурентами. Оцінка абсолютної конкурентної сили підприємства здійснюється за такою методикою. Спочатку вибирається перелік факторів, що визначають сильні і слабкі сторони діяльності підприємства. Потім проводиться порівняння оцінок цих факторів з оцінками найсильніших конкурентів, причому показник абсолютної конкурентної сили (C_{абс}) розраховується як алгебраїчна сума різниць між оцінками підприємства, що досліджується, і найвищими оцінками серед конкурентів. Показник абсолютної конкурентної сили

дозволяє визначити позицію фірми, що досліджується, відносно умовної «ідеальної» компанії.

$$C_{\text{абс}} = \sum_n^1 (C_i - \max C_{kij}), j=1, 2 \dots m \quad (2.1)$$

де C_i – оцінка i -го фактору конкурентної сили для підприємства;

C_{kij} – оцінка i -го фактору конкурентної сили для j -го конкурента (C_{ki1} – ВКП «Маріам», C_{ki2} – ТОВ ВКК «Нивки», C_{ki3} – Хлібозавод №12, C_{ki4} – ТОВ «Світ ласощів»);

n – кількість факторів, вибраних для аналізу;

m – кількість конкурентів.

Отже, абсолютна конкурентна сила підприємства оцінюється у -12 балів. Для того, щоб знати, мало це чи багато, необхідно за даними таблиці визначити абсолютну силу всіх чотирьох конкурентів. Цей показник становить -36, -24, -18, -5 балів для 1-го, 2-го, 3-го і 4-го конкурентів відповідно. Як бачимо, підприємство має не найкращий показник конкурентної сили, але його на 7 балів випереджає лише один з представлених конкурентів (ТОВ «Світ ласощів»).

Показник конкурентної сили використовується як індикатор для остаточного визначення позиції підприємства за допомогою матричної моделі методу SWOT. Попередньо нами було з'ясовано, що для підприємства зовнішні можливості перевищують загрози, тобто позиція компанії має бути десь у верхній половині матриці SWOT.

Таким чином, підприємство повинне використовувати свою конкурентну силу більшою мірою для зміцнення своєї позиції на ринку шляхом збільшення своєї частки, виведення на ринок товарів-новинок.

Тепер можемо побудувати матрицю конкурентного профілю для підприємства (табл. 2.14).

Виробництво і реалізація конкурентоспроможних продуктів – це обов'язкова умова конкурентоспроможності підприємства. Для того, щоб визначати, який саме продукт більш доцільно виробляти і реалізовувати,

Таблиця 2. 14

Матриця конкурентного профілю

Ключові фактори успіху	Оцінка фактора	ТОВ ВКК «Нивки»		Хлібозавод № 12		ТОВ «Кулиничі»		ВКП «Маріам»	
		рейтинг	заг. оцінка	рейтинг	заг. оцінка	рейтинг	заг. оцінка	рейтинг	заг. оцінка
Якість продукції	0,35	4,6	1,61	4,1	1,435	4	1,4	4,4	1,54
Технологія	0,25	4,3	1,075	4,6	1,15	3,8	0,95	4,2	1,05
Частка ринку	0,15	3,5	0,525	3,8	0,57	3,1	0,465	3,3	0,495
Фінансові можливості	0,1	3,8	0,38	4,5	0,45	3,3	0,33	3,5	0,35
Інвестиційна привабливість	0,15	4,4	0,66	4,4	0,66	3,9	0,585	3,8	0,57
Всього	1		4,25		4,265		3,73		4,005

Джерело: розраховано автором

проаналізуємо асортимент ТОВ «Кулиничі» за допомогою модифікованої матриці БКГ.

Таблиця 2.15

**Модифікована матриця БКГ
для ТОВ «Куп'янський хлібокомбінат «Кулиничі»**

Рентабельність продукту	висока	ЗІРКА продукція нової частки ринку	ДІЙНА КОРОВА Товарна група 1,2
	низька	ВАЖКА ДИТИНА Нова продукція (звиванець з листового тіста)	СОБАКА Товарна група 3
Частка ринку		Невелика	Велика

Джерело: складено автором

Таблиця 2.16

Розрахунок показників матриці БКГ для ТОВ «Кулиничі»

СБО	Частка ринку відносно найбільшого конкурента (координата X)	Річний темп приросту ринку, % (координата Y)	Розмір СБО відносно середнього розміру Z	Радіус «бульбашки» $R = \sqrt{(Z/\pi)}$
Група 3	0,298	1,17	0,93	$\sqrt{0,93 / 3,14} = 0,54$
Група 2	0,682	1,33	1,39	$\sqrt{1,39 / 3,14} = 0,66$
Група 1	0,498	1,04	0,54	$\sqrt{0,54 / 3,14} = 0,41$
Група 1	0,653	1,25	1,22	$\sqrt{1,25 / 3,14} = 0,63$

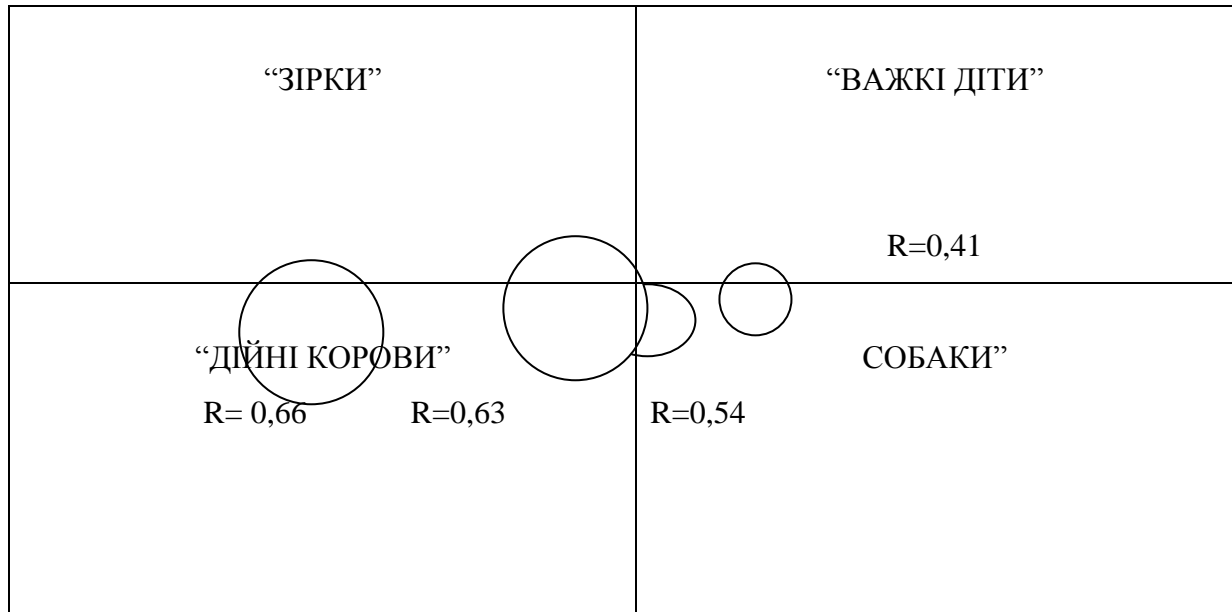


Рис. 2.6. Матриця БКГ для ТОВ «Куп’янський хлібокомбінат «Кулиничі»

Виконаємо стислий аналіз щодо управлінського інструменту досягнення ринкової переваги та підняття конкурентоспроможності підприємства.

Для цього скористаємось методом оцінки С. А. Єфімова, та Т. В. Гринько [25]. Означений індексний метод дозволяє визначити рівень інновативності як інструменту забезпечення конкурентоспроможності підприємства.

У таблиці 2.17 можемо бачити результати розрахунків для кожного індексу.

Отже, за даними таблиці ми можемо розрахувати індекс інноваційної діяльності:

$$I_{i.d.} = ((\sum Y_k * g_i) / b) = ((0,03 * 0,1 + 0,4 * 0,1 + 0,6 * 0,1 + 0,6 * 0,12 + + 0,01 * 0,13 + 0,06 * 0,15 + 0,8 * 0,15 + 0,22 * 0,15) / 8) = ((0,03 + 0,06 + 0,072 + + 0,0013 + 0,009 + 0,15 + 0,009 + 0,033) / 8) = 0,3643 / 8 = 0,0455 \text{ або } 4,55\%.$$

Це дуже низький рівень використання інноваційної складової забезпечення конкурентоспроможності підприємства. Ми вважаємо, що саме низький чинник інновативності не дозволяє підприємству доотримувати прибутки, розширювати частку ринку та протистояти тиску конкурентів.

Таблиця 2.17

Показники інноваційної діяльності ТОВ «Кулиничі»

Питома вага індексу	Назва індексу	Метод розрахунку	Значення
0,1	Індекс інноваційної інтенсивності	$Y 1.1 = C / D$	$Y 1.1 = 11 / 350 = 0,03$
де С – чисельність персоналу, зайнятого в НДДКР; D – загальна чисельність працівників			
0,1	Індекс інтелектуального розвитку персоналу (Іір)	За шкалою Харрінгтона	0,4
0,1	Індекс професійного розвитку персоналу (Іпр)	За шкалою Харрінгтона	0,6
0,12	Індекс освітнього рівня персоналу (Іорп)	За шкалою Харрінгтона	0,6
0,13	Індекс зовнішнього співробітництва (Ізс)	$Y 5.1 = I_d / X_d$	$Y 5.1 = 75 / 6800 = 0,01$
де I_d – кількість інноваційних договорів; X_d – загальна кількість господарських договорів (включаючи інноваційні)			
0,15	Індекс інвестиційного та техніко-технологічного оснащення праці (Ііт оп)	$Y 6.1 = V_{in} / V_{zag}$	$Y 6.1 = 3800 \text{ тис.грн.} / 59280 \text{ тис.грн.} = 0,06$
де V_{in} – витрати на НДДКР, навчання персоналу, автоматизацію управління; V_{zag} – загальні витрати на інновації			
0,15	Індекс конкурентоспроможності підприємства (Ікп)	$Y 7.1 = G_p / G_z$	$Y 7.1 = 62000 \text{ грн.} / 74400 \text{ грн.} = 0,8$
де G_p – реалізована інноваційна продукція; G_z – обсяг виробленої інноваційної продукції			
0,15	Індекс фінансової результативності інновацій (Іфр)	$Y 8.1 = P_{in} / P_z$	$Y 8.1 = 62000 \text{ грн.} / 281818 \text{ грн.} = 0,22$
де P_{in} – прибуток від реалізованих проєктів; P_z – загальні інноваційні витрати підприємства			

Джерело: складено автором із частковим використання даних відділу маркетингу підприємства

Висновки до розділу 2

За результатами проведеного аналізу встановлено, що ТОВ «Куп'янський хлібокомбінат «Кулиничі» використовує захисну ринкову стратегію.

Конкурентна позиція підприємства – це позиція того, хто наздоганяє.

Спостерігається негнучкість у використанні інструментів асортиментної політики. Підприємство зберігає непродуктивні та нерентабельні види виробництва. Рівень розвитку інновативності не забезпечує укріплення конкурентної позиції підприємства.

РОЗДІЛ 3. УДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ ФОРМУВАННЯ СТРАТЕГІЇ ВИЖИВАННЯ У ТОВ «КУП'ЯНСЬКИЙ ХЛІБОКОМБІНАТ «КУЛИНИЧІ»

3.1. Управлінське рішення щодо застосування інноваційної стратегії виживання ТОВ «Куп'янський хлібокомбінат «Кулиничі»

Як ми вже було сказано вище, вдосконалення стратегій виживання спирається на активізацію використання інноваційних стратегій як варіації інструментів диверсифікації.

Забезпечення належного рівня конкурентоспроможності підприємства та підвищення ефективності його роботи обумовлюється:

- темпами зростання випуску продукції;
- темпами зростання чи зниження продуктивності трудомісткості;
- економією матеріальних та енергетичних ресурсів;
- зростанням прибутку, рентабельності;
- підвищенням фондівіддачі, прискоренням оборотності оборотних коштів.

Усі проблеми, які є причиною появи проєктів, можна розділити на дві групи.

Проблеми першої групи пов'язані зі стратегічною діяльністю організації і стосуються необхідності реалізації розроблених і затверджених стратегій розвитку. У цьому випадку чітко відомі глобальні (стратегічні) та операційні цілі. Ці проблеми пов'язані з пошуком шляхів досягнення операційної мети.

Проблеми другої групи пов'язані з оперативною діяльністю організації. Вони завжди виникають раптово (непередбачено). Немає єдиної форми документа, який би регламентував спосіб описання проблеми. Тому важливо її описати так, щоб було зрозуміло, в чому полягає суть проблеми і як вона пов'язана зі стратегією розвитку соціально-економічної системи. Такий документ є основою для розроблення іншого – «Бізнес-ідеї проєкту». Його

головне призначення – представити інноваційну ідею з позиції можливості розв’язання конкретної проблеми.

Якщо інноваційна ідея проекту загалом зацікавила власника організації, виникає потреба отримати точнішу та глибшу інформацію про майбутній проект з позиції його цінності для стратегії розвитку організації, тобто потрібно розширити та доповнити розділи «Бізнес-ідеї проекту». Цю роботу зазвичай доручають групі фахівців, результатом уточнення інформації є документ «Концепція проекту».

Етапи розробки концепції проекту наступні.

- I. Формування інвестиційного задуму проекту.
- II. Попереднє опрацювання цілей і задач проекту.
- III. Попередній аналіз здійснення проекту.
- IV. Декларація про намір.

На відміну від фінансового аналізу, що спрямовується на визначення того, чи зможе проект збільшити капітал власників підприємства (акціонерів), економічний аналіз полягає в оцінці впливу внеску проекту.

Вимір економічної привабливості інвестиційного проекту може бути здійснений за наступною схемою.

Спочатку обирають та зважують цілі.

Таблиця 3.1

Визначення провідних факторів успіху

Цілі	Вага
Якість продукції	0,35
Технологія	0,25
Частка ринку	0,15
Фінансові можливості	0,1
Забезпечення через самоінвестування	0,15

Далі обчислюють зважене значення комплексного критерію:

$$W = 0,35W_1 + 0,25W_2 + 0,15W_3 + 0,1W_4 + 0,15W_5 = 1.$$

Вибір найкращого варіанта здійснюють за критерієм максимуму узагальненого критерію. Вимір економічної ефективності проводять з

урахуванням вартості можливої закупівлі ресурсів і готової продукції, внутрішніх цін тощо.

Успішність реалізації проєкту багато в чому залежить від його організаційної структури.

З людей, які залучені до виконання проєкту, формуються групи, функціональні підрозділи або організаційні одиниці.

Для здійснення проєкту пропонується сформувати ситуативну проєктну команду за принципом матричного підходу. Цей підхід обрано з тих мотивів, що проєкт є невеликим.

Таблиця 3.2

Функціональні обов'язки менеджерів проєктної групи

Учасник проєкту	Обов'язки
Директор ТОВ «Кулиничі»	Загальне керівництво та контроль, визначення поточних завдань
Менеджер проєкту	Проектний менеджер з обмеженою владою координує виконання проєкту, до якого залучені різні функціональні підрозділи. Проектний менеджер тільки спостерігає за процесами, він залежить від доброї волі функціональних менеджерів, виступає в ролі прохача щодо останніх
Головний бухгалтер, бухгалтер	Здійснення обліку, оплати, розрахунків, калькуляції, нарахувань
Функціональний менеджер	Функціональні менеджери мають владу і несуть відповідальність у більш вузьких специфічних сегментах проєкту. Під час використання функціональної матриці більша частина влади і відповідальності за проєкт зосереджується в руках функціонального менеджера
Менеджер з постачання	Вибір постачальника та надання рахунків-фактур
Менеджер транспортного цеху	Доставка матеріалів та готової продукції
Менеджер сухарно-бараночного цеху	Затвердження та складання планів робіт
Менеджер відділу готової продукції	Контроль за якістю надходження, зберігання та відпуску
Менеджер групи обслуговування	Контроль за діяльністю обладнання

Джерело: складено автором

Реалізацію управління проєктом буде здійснено в межах штатних функціональних обов'язків персоналу.

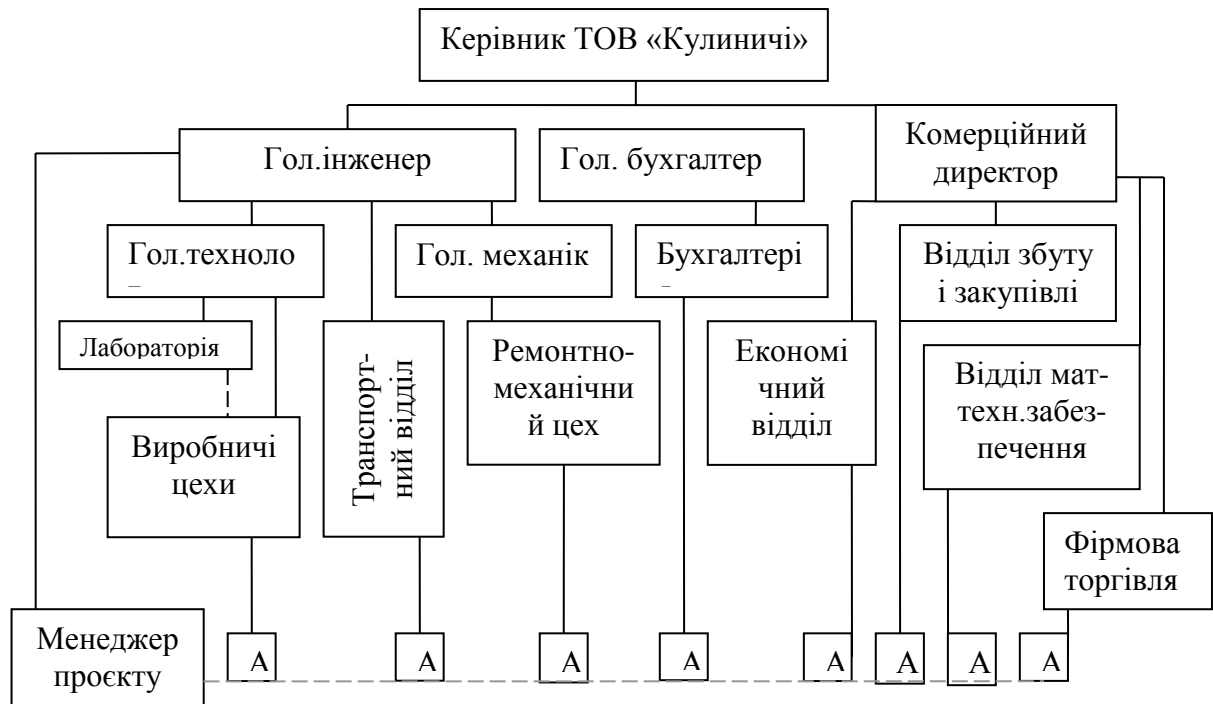


Рис. 3.1. Матриця структури здійснення проекту у ТОВ «Куп'янський хлібокомбінат «Кулиничі» [43]

Беручи до уваги ці підходи, пропонується впровадження модифікованого товарного продукту в групі 1 «Сухарно-бараночні вироби», а саме сухариків з морською сіллю «Спанч-боб».

Технологічний процес можна розділити на дві великі частини – виготовлення снєків та їх упаковка.

Виготовлення продукту ділиться на етапи:

- хліб нарізається і обсмажується;
- розрізається на соломку;
- соломка ретельно сушиться;
- додаються спеції, різні смакові добавки;
- продукт витримується з охолодженням і фасується.

Перед запуском бізнесу потрібно розробити дизайн упаковки. Вона повинна бути яскравою і зупиняти погляд, щоб виділитися серед безлічі конкурентів. Сама упаковка робиться з металізованої плівки, на яку наноситься малюнок згідно зі створеним дизайном. На упаковку 100 кг

продукції піде приблизно 5 кг плівки.

У стандартний набір обладнання повинні входити такі машини:

- печі для смаження і сушіння хліба;
- устаткування для нарізування хліба соломкою;
- піч для обсмажування снєків;
- дражировочная машина;
- машина для додавання спецій;
- пакувальний автомат.

Для випуску цього продукту нам потрібно нове обладнання, а саме машина для сушки, лінія ж виготовлення завантажена лише на 60% (дані технологічного відділу).

Оскільки ми плануємо виробляти сухарики з морською сіллю, потрібно купити додаткове обладнання – інфрачервону сушарку національного виробника на 14 лотків.



Рис. 3.2. Устаткування для випуску проєктної продукції

Вартість устаткування (без ПДВ) – 598,8 тис. грн.

Вартість устаткування (з ПДВ) = $598,8 \cdot 1,2 = 720$ тис. грн.

За проєктом виробництва снєків передбачається зростання обсягів виробництва на 102,9 т.

**Зведений кошторисно-фінансовий розрахунок нового обладнання
CLEXTRAL**

Основні засоби	Сума, тис. грн.
1. Первісна вартість нового обладнання (без ПДВ)	515
2. Витрати на транспортування нового обладнання (5% від вартості обладнання)*	25,8
3. Заготівельно-складські витрати (1,25% від вартості обладнання)*	6,5
4. Витрати на монтаж (10% від вартості обладнання)*	51,5
Всього вартість нового обладнання	598,8

* послуги здійснюють сторонні організації.

Розмір витрат вказаний без урахування ПДВ

Розрахуємо необхідне зростання обігових коштів, якщо сума обігових коштів підприємства повинна збільшуватися пропорційно збільшенню обсягів виробництва.

За проєктом передбачається ріст виробництва на 102,9 т, що за базисною ціною дорівнює 5560,2 грн./т (по групі 1).

Тоді зміна обсягів виробництва буде становити:

$$\Delta OB = 5560,2 * 102,9 / 1\ 000 = 572,14 \text{ тис. грн.}$$

Тоді приріст оборотних активів становитиме:

$$193\ 862 * 572,14 / 2\ 642,3 = 41\ 977,14 \text{ тис. грн.}$$

Тепер розрахуємо загальну вартість початкових інвестицій, використовуючи наступну формулу:

$$K_{ЗАГ} (III) = K_{НОВ} + D - B_{РЕАЛ} - B_{БР} + B_{ЗАЛ} \pm \Delta OK, \quad (3.1)$$

де $K_{ЗАГ} (III)$ – загальні капітальні витрати (початкові інвестиції), тис. грн.;

$K_{НОВ}$ – витрати на будівництво (добудівництво), придбання нового обладнання, тис. грн.;

D – витрати на демонтаж обладнання, тис. грн.;

$B_{РЕАЛ}$ – вартість реалізованого обладнання, тис. грн.;

$B_{БР}$ – вартість обладнання, що реалізується за ціною металобрухту, тис. грн.;

$B_{ЗАЛ}$ – залишкова вартість замінюваного обладнання;

ΔOK – зміна нормативу обігових коштів, тис. грн.

Отже, інвестиційні витрати загалом будуть становити:

$$720 + 41\,977,14 = 42\,697,14 \text{ тис. грн.}$$

На наступному кроці розрахунку визначимо число днів роботи підприємства.

Таблиця 3.4

Розрахунок числа днів роботи за рік

Обладнання за закріпленими асортиментними-ми групами	Календарний фонд часу	Зупинки з причин			Всього зупинки	Кількість днів роботи обладнання
		Вихідні і святкові	Ремонт обладнання			
			поточний	інший		
Обладнання з випуску сухариків з морською сіллю	365	114	-	6	120	245

Тепер можна визначити виробничу програму виготовлення сухариків із морською сіллю «Спанч-Боб».

Таблиця 3.5

Розрахунок виробничої програми у натуральному виразі

Асортиментна група	Добова потужність, т	Коефіцієнт використання потужності	Фактичний добовий обсяг виробництва, т	Річний обсяг виробленої продукції
Сухарі-снеки «Спанч-Боб» (новий продукт)	0,84	0,5	0,42	102,9

Тепер розрахуємо програму у вартісному вимірі.

Таблиця 3.6

Розрахунок виробничої програми у вартісному виразі

Асортиментна група	Річний обсяг виробництва, т	Середня відпускна ціна підприємства, тис. грн. / т	Вартість річного обсягу виробництва, тис. грн.
Сухарі-снеки «Спанч-Боб» (новий продукт)	102,9	110*	3560,14

* за цінами на продукцію 2020-2021 рр.

Розрахуємо програму випуску сухариків-снеків «Спанч-Боб».

Таблиця 3.7

**Виробнича програма випуску в натуралній та вартісному обчисленні
сухариків-снеків «Спанч-Боб»**

Асортиментна група	Добова потужність, т	Коефіцієнт використання потужності	Фактичний добовий обсяг виробництва, т (гр.2 * гр.3)	Річний обсяг виробленої продукції
Сухарні вироби	10,68	0,614	6,556	1606,2
Сухарики-снеки «Спанч-Боб»	0,6	0,7	0,42	0,42 * 245 = = 102,9
	Обсяг річний, т	Середня відпускна ціна підприємства, грн./т	Вартість річного обсягу виробництва, тис. грн	Вартість за 1 одиниці
Сухарики-снеки «Спанч-Боб»	102,9	62420*	64230,2	х

* за відпускними цінами 2020-2021 рр.

Тепер можна перейти до розрахунку витрат на виробництво сухариків-снеків «Спанч-Боб» (за цінами 2020-2021 рр.). Загальна потреба в борошні розраховується як відношення добутку виробітку за планом на 100 кг борошна до норми виходу за планом у відсотках:

$$П = 102\,900 / 140 * 100 = 73500 \text{ кг.}$$

Тоді потреба в борошні на 1 т продукції складатиме:

$$73\,500 / 0,9 = 66,15 \text{ т.}$$

Ціна борошна 1 гат. становить 4150 грн./т. Тоді вартість борошна 1 гат. дорівнюватиме:

$$4\,150 * 66,16 = 274,52 \text{ тис. грн.}$$

Висівки складають 10%:

$$73,5 * 0,1 * 3\,100 = 22,78 \text{ тис. грн.}$$

Витрати іншої сировини на 100 кг борошна становлять 9 кг олії соняшникової. Потреба складає:

$$73\,500 * 9 / 100 = 6\,616 \text{ кг або } 6,6 \text{ т.}$$

Аналогічним чином розрахуємо потреби в інших складових виробництва снеків за стандартною рецептурою, врахувавши додатковий компонент – морську сіль як підсилювач смаку.

Таблиця 3.8

**Розрахунок вартості сировини та матеріалів на виробництво
сухариків-снеків «Спанч-Боб» (за цінами 2020-2021 рр.)**

Вид сировини та основних матеріалів	Од. ви-міру	Норми витрат на 100 кг борошна	Норми витрат на 1 т	Ціна одиниці сировини, грн./ кг	Вартість сировини на 1 т продукції, тис. грн.	Вартість сировини на весь обсяг продукції, тис. грн.
Борошно всього, в т.ч.:	кг	х	714,29	х	2889,27	297,3
1 гат	кг	90	66150	4,15	2667,87	274,52
висівки	кг	10	7276	3,1	22,5	22,78
Олія	кг	9	64,29	24,05	1546,18	159,09
Дріжджі	кг	1,5	9,01	18,50	198,14	20,38
Маргарин	кг	0,3	2,14	29,9	64,0	6,58
Сіль	кг	2,3	14,28	5,0	71,4	7,35
Підсилювач смаку – морська сіль	кг	0,38	2,66	349,0	0,247	25,42
Разом борошно та інші основні матеріали	кг	х	х	х	5015,57	516,12
Пакувальні матеріали	м	х	х	х	1124	115,76
Разом сировина і матеріали	-	х	х	х	6140,72	631,88
Транспортно-заготівельні витрати*	-	х	х	х	307	31,59
Всього по статті	-	х	х	х	6447,71	663,47

* транспортні витрати – 5% від суми допоміжних матеріалів і сировини разом

Джерело: складено автором

Потреба в інших основних матеріалів розраховується як відношення добутку кількості борошна, що використовується на виробництво виробу (т) на норму витрат і-го виду основних матеріалів, згідно рецептури на 100 кг борошна в тоннах.

Тепер можемо розрахувати вартість електроенергії на випуск сухариків-снеків «Спанч-Боб» (табл. 3.9).

Також нам потрібно врахувати зворотні відходи виробництва. У процесі хлібобулочного виробництва – це борошняний змет (табл. 3.10).

Таблиця 3.9

Розрахунок вартості енерговитрат на випуск сухариків «Спанч-Боб»

Вид енерговитрат	Од. виміру	Обсяг виробництва продукції за рік, т	Витрати енергоресурсів		Вартість одиниці енергоресурсів, грн.	Витрати на 1 т продукції, грн.	Витрати на річний обсяг виробництва, тис. грн.
			на 1 т продукції	на весь обсяг			
Паливо	тис. м ³	102,9	13,91	1431,34	5,5	691,93	7,12
Електроенергія	кВт-год.	102,9	29,56	4866,76	1,8	53,45	5,5
Всього	х	х	х	х	х	123,05	12,62

Джерело: складено автором

Таблиця 3.10

Розрахунок вартості зворотних відходів

Зворотні відходи	Потреба в борошні, кг	Норматив зворотних відходів, %	Ціна реалізації, грн./кг	Кількість, кг	Сума, грн.
Борошняний змет	73500	0,1	1,08	73,5	94,08

Кількість зворотних відходів: $73\,500 \cdot 0,1 / 100 = 73,5$ кг.

Вартість зворотних відходів: $73,5 \cdot 1,08 = 79,38$ грн.

Вартість 1 т : $1,08 \cdot 1\,000 = 1080$ грн. = 1,08 тис. грн.

Складемо баланс робочого часу одного середньооблікового робітника.

Таблиця 3.11

Баланс робочого часу одного робітника

№ з/п	Показник	Кількість днів
1	Число календарних днів	365
2	Неробочі та святкові дні:	114
3	Номінальний фонд роботи за рік, дні	251
4	Середнє число невиходів всього, днів, в т.ч:	45
	чергова відпустка	28
	додаткова відпустка	3
	відпустка в зв'язку з вагітністю і пологами	0,6
	на навчання	1
	по хворобі	12
	з виконання громадських і державних обов'язків	0,4
5	Явочний (ефективний) фонд робочого часу, днів	206
6	Номінальне число годин в зміну	8
7	Кількість робочих годин	8
8	Ефективний фонд робочого часу за рік, год.	1 648

Джерело: складено автором на основі даних підприємства

Ефективний фонд робочого часу за рік становитиме 1648 днів при 8 годинному робочому дні.

За технічними характеристиками обладнання CLEXTRAL для його обслуговування потрібно 5 робітників (табл. 3.12).

Тривалість зміни складає 8 годин, кількість змін на добу – 1, число відпрацьованих діб – 245.

Далі розрахуємо соціальні відрахування. Оскільки норматив відрахувань на соціальні заходи становить 22% від фонду оплати праці, то ми отримуємо:

Таблиця 3.12

Чисельність та фонд оплати праці робітників, що працюють за погодинною системою оплати праці з виготовлення нового продукту

Професія	Тарифний розряд	Годинна тарифна ставка за ЄТС 2020	Явочне число		Основна з/п за рік, тис. грн.	Доплати до тарифного фонду заробітної плати (90%)	Всього фонд оплати праці, тис. грн.
			за зміну	за добу			
Машиніст тістомісильних машин	IV	38,95	1	1	76,34	68,71	145,05
Пекар	IV	38,95	2	2	152,7	137,42	290,12
Машиніст нарізної машини	III	33,42	1	1	64,83	58,95	123,78
Укладальник нарізаних сухарів	II	27,89	1	1	54,11	48,7	102,81
Всього	x	x	x	x	347,98	313,78	661,76

Джерело: складено автором

$$661,76 * 22 / 100 = 145,59 \text{ тис. грн.}$$

Відрахування на 1 т продукції становитимуть:

$$145,59 * 1000 / 102,9 = 1414,87 \text{ грн.}$$

Тепер врахуємо згідно нормативів наступні витрати.

1. На утримання обладнання – 60% від основної заробітної плати.

На весь обсяг продукції:

$$347,98 * 0,6 = 208,79 \text{ тис. грн.}$$

На 1 т виготовленої продукції:

$$208,79 * 1\ 000 / 102,9 = 2\ 029,06 \text{ грн.}$$

2. Загальновиробничі витрати – 70% від основної заробітної плати.

На весь обсяг продукції:

$$347,98 * 0,7 = 243,59 \text{ тис. грн.}$$

На 1 т виготовленої продукції:

$$243,59 * 1\ 000 / 102,9 = 2\ 367,25 \text{ грн.}$$

3. Адміністративні витрати – 10% від виробничої собівартості.

Визначення виробничої собівартості наведено у таблиці 3.13.

Таблиця 3.13

Визначення виробничої собівартості виготовлення сухариків-снеків

«Спанч-Боб» з морською сіллю

Статті витрат	Витрати на плановий обсяг, тис. грн.	Витрати на 1 т, тис. грн.
Сировина і матеріали	663,47	6,45
Паливо та електроенергія	12,62	0,12
Основна зарплата робітників	347,98	3,38
Додаткова зарплата	313,78	3,05
Єдиний соціальний внесок	145,59	1,41
Витрати на утримання та експлуатацію обладнання	417,5	4,05
Загальновиробничі витрати	487,03	4,73
Виробнича собівартість	2387,97	23,19

Джерело: розраховано автором (за діючими цінами 2020-2021 рр.)

Адміністративні витрати:

На весь обсяг продукції: $2\ 387,97 \cdot 0,1 = 239,0$ тис. грн.

На 1 т продукції: $239,0 \cdot 1\ 000 / 102,9 = 2\ 322,64$ грн.

4. Витрати на збут – 21% від виробничої собівартості.

На весь обсяг продукції: $2\ 387,97 \cdot 0,21 = 501,47$ тис. грн.

На 1 т продукції: $501,47 \cdot 1\ 000 / 102,9 = 4\ 873,08$ грн.

Тепер можемо визначити планову калькуляцію виробництва сухариків «Спанч-Боб» (табл. 3.14).

Кількість штук готової продукції сухариків «Спанч-Боб»:

$$102,9 * 1\ 000 / 0,04 = 2\ 572\ 500 \text{ шт.}$$

Рівень рентабельності встановлено у 15% (за рівнем рентабельності

Таблиця 3.14

Планова калькуляція виробництва сухариків «Спанч-Боб»

№ з/п	Найменування статей калькуляції, матеріалів	Витрати на 1 т продукції, грн.	Витрати на весь обсяг (102,9 т), тис. грн.
1	Сировина і матеріали, в т. ч.:	6140,72	631,88
	борошно	2889,27	297,3
	борошно 1 гат.	2667,87	274,52
	висівки	22,5	22,78
	Пакувальні матеріали	1124	115,76
2	Паливо та енергія на технологічні цілі	123,05	12,62
	Паливо	691,93	7,12
	Електроенергія	53,45	5,5
3	Зворотні відходи	1080	1,08
4	Заробітна плата робітників	6431,1	661,76
5	Відрахування на соціальні заходи	1414,87	145,59
6	Витрати на утримання та експлуатацію устаткування	4050,0	417,5
7	Загальновиробничі витрати	4733,06	487,03
8	Виробнича собівартість	23190,1	2355,3
9	Адміністративні витрати	2322,64	239,0
10	Витрати на збут	4806,78	494,61
11	Повні витрати	30085,23	3095,77
12	Витрати на 1 упаковку	2,8	x
13	Прибуток	2461,87	253326,42
14	Відпускна ціна підприємства	32547,1	3349096,5
15	ПДВ	6509,42	669819,31
16	Відпускна ціна	39056,52	4018915,9
17	Відпускна ціна 1 пакетика	3,9	x

Джерело: складено автором на основі вище проведених розрахунків

аналогічного продукту конкурента).

Отже, дохід від впровадження буде становити:

$$3\,095,77 * 1,15 = 3\,560,14 \text{ тис. грн.}$$

А при рентабельності 15% прибуток складатиме:

$$3\,095,778 * 15\% = 464,37 \text{ тис. грн.}$$

Тепер визначимо розмір чистого прибутку:

$$464,37 - 18\% = 380,78 \text{ тис. грн.}$$

Отже, внаслідок налагодження виробництва сухариків «Спанч-Боб» із морською сіллю підприємство зможе отримати додатковий прибуток.

3.2. Обґрунтування доцільності реалізації запропонованого заходу

Початкові інвестиції складуть 720 тис. грн. на придбання обладнання CLEXTRAL для виготовлення екструдованих прямоекспандованих сухариків-снеків.

Відповідно, визначимо розмір амортизаційних відрахувань:

$$720 * 0,2 = 144 \text{ тис. грн.}$$

Тоді термін окупності складатиме:

$$720 / (380,78 + 144) = 720 / 524,78 = 1,37 \text{ року.}$$

А витрати на 1 грн. продукції становитимуть:

$$3\,095,77 / 3\,560,14 = 0,87 \text{ грн.}$$

Чистий грошовий потік (ЧГП) розраховується як сума отриманого чистого прибутку від реалізації виробленої продукції та амортизаційних відрахувань:

$$\text{ЧГП} = 380,78 + 144 = 524,5 \text{ тис. грн.}$$

Результати техніко-економічних розрахунків проекту зводяться в таблицю і порівнюються з показниками роботи підприємства до впровадження заходів (табл. 3.15).

Таблиця 3.15

Техніко-економічні показники роботи підприємства

Показники	Один. виміру	До впровадження	Після впровадження	Відхилення	
				абсолютне, ±	відносне, %
Чистий дохід від реалізації продукції	тис. грн.	700 434	703 994,14	3 560,14	0,51
Повні витрати на виробництво і реалізацію продукції	тис. грн.	669 866	672 961,77	3 095,77	0,46
Чисельність ПВП	осіб	350	350	-	-
Термін окупності початкових інвестицій	років	x	1,37	x	x

Джерело: складено автором

Перевірка ефекту від інноваційного шляху розвитку стратегії виживання ТОВ «Куп'янський хлібокомбінат «Кулиничі» потребує використання певних індикаторів ефективності на різних щаблях оцінки стану.

Система індикаторів стану підприємства на різних рівнях [48]

Показники оцінки	Економічний зміст	Напрямок оптимізації показника
<i>Технічний рівень</i>		
Фондовіддача, грн./грн.	Чистий дохід (виручка) від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг) / первісна вартість основних засобів	Максимізація
Коефіцієнт зносу основних фондів	Знос основних засобів / первісна вартість основних засобів	Мінімізація
Фондорентабельність, грн./грн.	Чистий прибуток (збиток) / виробничі фонди	Максимізація
Коефіцієнт модернізації	Сума зношеності основних засобів і нематеріальних активів / початкова вартість основних засобів і нематеріальних активів	Мінімізація
<i>Ціна</i>		
Витрати на 1 гривню чистого доходу від реалізації продукції, грн./грн.	Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг) / чистий дохід (виручка) від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	Мінімізація
Коефіцієнт рентабельності продукції (валова прибутковість)	Валовий прибуток / чистий дохід (виручка) від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	Максимізація
<i>Інноваційна діяльність</i>		
Витрати на інноваційну діяльність на 1 грн. реалізованої інноваційної продукції, грн./грн	Вартість реалізованої продукції / витрати на інноваційну діяльність	Мінімізація
Обсяг реалізованої інноваційної продукції на одного працюючого	Вартість реалізованої інноваційної продукції / середньооблікова чисельність штатних працівників облікового складу основної діяльності	Максимізація
Коефіцієнт інноваційної продукції у загальному обсязі реалізованої продукції	Вартість нематеріальних активів / чистий дохід від реалізації продукції	Максимізація
<i>Фінансовий стан</i>		
Коефіцієнт загальної рентабельності підприємства	Чистий прибуток / валюта балансу	Максимізація
Коефіцієнт рентабельності власного капіталу	Чистий прибуток (збиток) / власний капітал	Максимізація
Коефіцієнт прибутковості реалізації	Чистий прибуток від реалізації продукції / чистий дохід від реалізації	Максимізація
Коефіцієнт прибутковості операційної діяльності	Фінансові результати від операційної діяльності / чистий дохід від реалізації продукції	Максимізація

Наведене вище бажано зробити послідовною програмою аналітичних дій менеджменту підприємства.

Стратегія є картою, яка допомагає підприємству зрозуміти, в якому напрямку воно рухається. Стратегія сприяє фокусуванню на досягненні поставлених цілей та дозволяє досягати таких цілей швидше та ефективніше.

Тепер розглянемо, як зміняться показники конкурентоспроможності досліджуваного підприємства внаслідок модифікації асортименту.

Таблиця 3.17

Зміни конкурентоспроможності ТОВ «Куп'янським хлібокомбінат «Кулиничі» внаслідок впровадження інноваційних змін

Ключові фактори успіху	Оцінка фактора	ТОВ ВКК «Нивки»		Хлібозавод № 12		ТОВ «Кулиничі»		ВКП «Маріам»	
		рейтинг	заг. оцінка	рейтинг	заг. оцінка	рейтинг	заг. оцінка	рейтинг	заг. оцінка
Якість продукції	0,35	4,6	1,61	4,1	1,435	4,9	1,72	4,4	1,54
Технологія	0,25	4,3	1,075	4,6	1,15	4,2	1,05	4,2	1,05
Частка ринку	0,15	3,5	0,525	3,8	0,57	3,3	0,495	3,3	0,495
Фінансові можливості	0,1	3,8	0,38	4,5	0,45	3,5	0,35	3,5	0,35
Інвестиційна привабливість	0,15	4,4	0,66	4,4	0,66	3,8	0,57	3,8	0,57
Всього	1		4,25		4,265		4,185		4,005

При порівнянні оцінки таблиці 2.14 ми можемо спостерігати, що запропонований захід покращує конкурентоспроможність підприємства на 0,455 пунктів, що, у свою чергу дозволяє не лише наздогнати, а й випередити найближчого конкурента – ВКП «Маріам».

Висновки до розділу 3

Особливості системи стратегічного управління певного підприємства залежать від взаємодії ряду певних чинників, а саме: галузевої належності; розмірів підприємства (залежно від галузевих особливостей); типу виробництва, рівня спеціалізації, концентрації та кооперації; характеристик

виробничого потенціалу; наявності (відсутності) науково-технічного потенціалу; рівня розвитку організаційно-управлінського потенціалу; рівня кваліфікації персоналу; рівня інформаційного забезпечення підприємства тощо. Стратегічне управління, безумовно, є процесом безперервним та динамічним і не може бути універсальним для будь-якої ситуації.

Для розроблення стратегії кожне підприємство має усвідомити такі важливі елементи своєї діяльності: місію; конкурентні переваги; особливості організації бізнесу; ринки збуту, де діє фірма; продукцію (послугу); ресурси; структуру; виробничу програму; організаційну культуру».

В умовах дії захисної стратегії напрямок виживання потребує оживлення конкурентної пропозиції товару, його модифікації та оновлення. Для цього нами застосовано інструмент інноваційності, а саме впровадження нового продукту сухариків-снеків «Спанч-Боб» з морською сіллю.

За результатом розрахунків ми отримали позитивний результат.

ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ

У сучасних швидкоплинних умовах кожна організація схильна до впливу різних зовнішніх і внутрішніх факторів. Від того наскільки грамотною є обрана стратегія розвитку підприємства і закріплені ринкові позиції, залежить успіх в його діяльності. Найважливішим інструментом формування стратегії є ланцюг цінностей, яка визначає діяльність, функції і процеси розробки, виробництва, маркетингу, доставки і підтримки продукту або послуги. Цей ланцюг, що створює вартість діяльності, починається з забезпечення сировиною та продовжується в процесі виробництва частин або компонентів випуску продукції, оптового та роздрібного продажу продукту кінцевим споживачам. Ланцюг цінностей компанії відображає набір пов'язаних між собою напрямів діяльності та функцій, які виконуються всередині підприємства. В цілому ланцюг цінностей складається з різних елементів основних і допоміжних процесів. Основні процеси включають ресурсне та технічне забезпечення, виробництво, товаророзподіл, маркетинг та продажу, інші види послуг та обслуговування.

Стратегію розробляють, щоб визначити курс розвитку компанії. Основне завдання, яке вирішує стратегія діяльності підприємства – забезпечення впровадження інновацій та змін в організації шляхом розподілу ресурсів, адаптації до зовнішнього середовища, внутрішньої координації та передбачення майбутніх змін у діяльності.

Стратегія підприємства постійно розвивається і зобов'язана комбінувати в собі заплановану і зважену лінію поведінки, а також можливість реагування на все нове, ще незаплановане. Процес формування конкурентної стратегії підприємства повинен характеризуватися комплексністю і завершеністю.

Сучасне антикризове управління включає в себе не тільки процедуру банкрутства, не тільки заходи по виведенню підприємства з кризи, але перш за все профілактику банкрутства, фінансової кризи.

Антикризове регулювання не можна розглядати тільки як процес виведення підприємства з кризової ситуації. У компанії антикризове управління повинно бути впроваджено до виникнення проблеми. Воно має включати в себе попередню діагностику причин виникнення ситуації, яка спричинила за собою кризу на підприємстві.

Таким чином, можна виділити наступні особливості антикризових стратегій:

- антикризові стратегії мають обмежений за термінами характер, оскільки збереження і розвиток кризової ситуації ставить під загрозу саме існування підприємства;

- антикризові стратегії вимагають більшої варіативності, оскільки в умовах кризи підвищується невизначеність зовнішньої, і внутрішнього середовища;

- антикризові стратегії – це стратегії розвитку в екстремальних умовах при наявності дуже жорстких ресурсних обмежень, де до певного моменту короткострокові цілі превалюють над довгостроковими.

Криза – це об'єктивний процес, який притаманний будь-якій економічній формації і виступає частиною фінансово-господарського життя. Незважаючи на цей факт, кризою можна і потрібно управляти, це явище не настає само по собі, йому завжди є причини, наслідок яких призводить до конфліктів інтересів.

Антикризове регулювання – це комплекс заходів з аналізу та оцінки потенційних криз, виявлення ознак кризи та розробки антикризових планів і заходів щодо попередження і подолання кризових ситуацій, ліквідації їх наслідків та недопущення криз у перспективі. Антикризове регулювання – це, насамперед, інша концепція, яка докорінно відрізняється від концепції менеджменту.

Залежно від фази кризи виділяють наступні типи антикризового регулювання: антиципативне управління, превентивне управління, реактивне та реабілітаційне управління, способи і методи управління, які помітно

різняться.

В умовах конкуренції, що загострюється, для максимізації прибутку в довгостроковому плані компанії вже недостатньо оптимізувати обсяг випуску продукції, орієнтуючись на рівність між граничними витратами і граничним доходом, і по функції попиту встановлювати ціну, яка відповідає оптимальному обсягу випуску. На ринку в ході конкурентної боротьби компанію чекає безліч приголомшливих подій: різкі зміни попиту і прихід нових конкурентів, поява нової продукції, яка може витіснити вашу, суттєве підвищення цін на ресурси і зміна валютного курсу. Непередбачені зміни економічної кон'юнктури на ринку даного продукту або в масштабі всієї економіки змушують компанії приймати заходи по зниженню нестрахових ризиків.

Диверсифікація – чудова можливість збільшити асортимент продукції і, відповідно, розширити присутність на ринку. При цьому стійкість компанії серйозно підвищується, але одночасно у зв'язку з її розширенням зростає концентрація ринку. Таким чином, диверсифікація виробництва призводить до зростання монополізації ринку – підвищення ступеня монопольної влади компанії, і така компанія привертає до себе увагу антимонопольних органів.

Кількісна оцінка проблем ТОВ «Куп'янський хлібокомбінат «Кулиничі», показала, що основним напрямком удосконалення діяльності є розширення асортименту товарів. Фірма незначно поступається конкурентам за розмірами знижок, рівню реклами та позиціонування на ринку.

На вибір стратегії впливає безліч факторів, розглянутих у роботі. Обрані для ТОВ «Куп'янський хлібокомбінат «Кулиничі» корпоративні стратегії оцінюються за ступенем придатності для досягнення головних цілей промислового підприємства та відповідності їх вимогам оточення, а також можливостей розвитку в майбутньому.

Використання сильних сторін у комбінації зі сприятливими умовами у зовнішньому середовищі дозволить досліджуваному підприємству отримати гідну конкурентну позицію та зменшити негативний вплив загроз.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Шершньова З. Є., Оборська С. Є. Стратегічне управління. Київ: КНЕУ, 2000. 260 с.
2. Стратегічне управління організаційними перетвореннями на промислових підприємствах / В. С. Пономаренко, А. М. Золотарьов, О. М. Ястремська та ін.; за ред. В. С. Пономаренко, О. М. Ястремська. Харків, 2014. 451 с.
3. Ставицький О. В. Методологічні основи стратегічного управління підприємством. *Ефективна економіка*. 2011. № 9.
4. Таран-Лала О. М., Сухорук К. В. Особливості стратегічного управління підприємством. *Економіка та суспільство*. 2021. Вип. 25.
5. Колесов А. С., Вацківська А. В. Сучасні підходи до стратегічного управління розвитком підприємства в умовах господарювання. *Збірник наукових праць ВНАУ*. 2012. № 2. С. 44-51.
6. Ключко В. М., Труфанова Л. О. Стратегічне управління в сучасних умовах конкурентних ринків. URL: http://www.market-infr.od.ua/journals/2019/30_2019_ukr/26.pdf.
7. Кубарева В. С. Сутність стратегічного управління підприємством. *Lviv Polytechnic National University Institutional Repository*. 2012. С. 55-60. URL: <http://ena.lp.edu.ua/bitstream/ntb/23491/1/12-55-60.pdf> (дата звернення: 04.12.2022).
8. Киш Л. М. Стратегічне управління як основна частина менеджменту підприємства. *Причорноморські економічні студії*. 2019. Вип. 38 (1). С. 107-113.
9. Харченко В. А. Концептуальні засади формування системи стратегічного управління розвитком підприємства. *Схід*. 2014. № 5. С. 52-56.
10. Побігун С. Аналіз підходів до здійснення процесу стратегічного управління. *Галицький економічний вісник*. 2015. Том 48. № 1. С. 101-108.
11. Ліпец Ю. В. Впровадження стратегічного менеджменту на

підприємствах України як прогресивного напрямку їх розвитку. URL: <http://ipdo.kiev.ua/files/articles/but4.pdf>.

12. Довгань Л. Є. Стратегічна стійкість у системі стратегічного управління. *Актуальні проблеми економіки*. 2010. № 11. С. 118.

13. Федорищева А. М. Цінова політика та її вплив на формування ціни. *Держава та регіони*. Серія: Економіка та підприємництво. 2010. № 1. С. 190.

14. Писаревський І. М. Стратегічний менеджмент / І. М. Писаревський, О. М. Тищенко, М. М. Покогодна, Н. Б. Петрова: підручник; ред. А. Аляб'єв; Харк. нац. акад. міськ. госп-ва. Х.: ХНАМГ, 2009. 287 с

15. Гедройц Г. Ю. Визначення сутності поняття «стратегічне управління». *Економіка підприємства*. 2012. № 2. С. 22-23.

16. Roberts Shots: Leadership in a crazy world. PowerHouse Books. 2016. 324 p.

17. Коляда Н. Я. Роль SWOT- и SNW-анализов в процессе стратегического управления компанией. URL: <file:///C:/Users/Admin/Downloads/rol-swot-i-snw-analizov-v-protssesse-strategicheskogo-upravleniya-kompaniey.pdf>.

18. Павленко І. А. Економіка та організація інноваційної діяльності: навч. посібник. К.: КНЕУ, 2004. 204 с.

19. Пуліна Т. В. Взаємозв'язок стратегії розвитку і конкурентної стратегії підприємства харчової промисловості. *Агросвіт*. 2013. № 20. С. 21-26.

20. Вівчар О. І. Прагматизм прискорення бізнесу при моніторингу його економічної безпеки в контексті трансформаційних змін. *Сталий розвиток економіки*. Міжнародний науково-виробничий журнал. 2014. № 1. С. 194-199.

21. Сиротинська Н. М. Стратегічне планування інноваційної діяльності машинобудівних підпр. URL: https://www.business-inform.net/export_pdf/business-inform-2014-9_0-pages-103_108.pdf.

22. Стратегія розвитку підприємства. URL: <https://volnovaha->

ptu.org.ua/news/11-50-29-23-11-2020/.

23. Кулиничі. URL: <https://www.kulinichi.com/#manufacture>.

24. Pro-consalting. URL: <https://pro-consulting.ua/ua/issledovanie-rynka/analiz-rynka-hlebobulochnyh-izdelij-2020>.

25. Єфімова С. А., Грінько Т. В. Роль інноваційного потенціалу URL: http://confcontact.com/2014_04_25_ekonomika_i_menedgment/monography/23_Grynko.htm.

26. Готра В. В., Філін Ю. І. Розробка адаптивної стратегії маркетингу. *Актуальні проблеми інноваційного розвитку кластерного підприємництва в Україні*. 2017. № 2. С. 163-169.

27. Балабанова Л. В., Холод В. В., Балабанова І. В. Стратегічний маркетинг: підручник. Київ: Центр учбової літератури, 2012. 630 с.

28. Зайчук Т. О. Принципи та інструменти стратегічного маркетингу. URL: <http://ir.kneu.edu.ua/bitstream/handle/2010/632/Zaichuk.pdf;jsessionid=220B06D826F90C02DEFFD2AC78EB9FCB?sequence=1>.

29. Коленда Н. Виробнича стратегія підприємства: класифікація та види. *Науковий вісник Міжнародного гуманітарного університету*. Серія: Економіка і менеджмент. 2017. Вип. 23 (1). С. 103-107.

30. Мартинець В. В. Особливості антикризового управління промисловим підприємством. *Науковий вісник Херсонського державного університету*. Серія: Економічні науки. 2015. Вип. 11 (4). С. 48-51.

31. Ромашова Я. В. Криза на різних стадіях життєвого циклу підприємства: причини та напрями реагування. *Інвестиції: практика та досвід*. 2016. № 4. С. 45-49.

32. Талавиря О. М. Особливості формування стратегії розвитку підприємств. *Науковий вісник Національного університету біоресурсів і природокористування України*. Серія: Економіка, аграрний менеджмент, бізнес. 2017. Вип. 260. С. 339-347.

33. Томілін О. О., Вовк М. О. Формування стратегії управління виробничими потужностями агропродовольчого підприємства в умовах

глобалізації. *Агросвіт*. 2020. № 10. С. 29-36.

34. Шраменко О. В., Жиліна Г. Ф., Задорожна С. М. Критерії та підходи до оцінки стратегії підприємства. *Вісник економіки транспорту і промисловості*. 2019. № 67. С. 107-114.

35. Янчук Т. В. Стратегія формування конкурентних переваг підприємства в сучасних умовах ринку. *Галицький економічний вісник*. 2019. № 3 (58). С. 115-120.

36. Должанський І. З. Управління потенціалом підприємства: навч. посібник. К.: Центр навчальної літератури, 2011. 362 с.

37. Іляш О. І., Клепцова Ю. Б, Чергава К. Ю. Інвестиційно-інноваційна активність малих підприємств. *Науковий вісник НЛТУ України*. 2013. Вип. 29.3. С. 139-142.

38. Закон України «Про безпечність та якість харчових продуктів» від 23 грудня 1997 р. № 771/97-ВР. *Відомості Верховної Ради України*. 1998. № 19. Ст. 98.

39. Закон України «Про власність». *Відомості Верховної Ради*. 1991. № 20. Ст. 249.

40. Закон України «Про конкуренцію». *Відомості Верховної Ради України*. 1997. № 36. Ст. 167.

41. Закон України «Про інвестиційну діяльність в Україні». *Відомості Верховної Ради*. 1991. № 47.

42. Закон України «Про інноваційну діяльність». *Відомості Верховної Ради України*. 2002. № 36. Ст. 266 (поточна редакція від 05.12.2012).

43. Зернюк О. В., Заїка О. С. Оцінка інвестиційно-інноваційної діяльності на підприємствах харчової промисловості. *Економіка и управление*. 2012. № 3. С. 101-107.

44. Маркетинг і менеджмент інноваційного розвитку: монографія за заг. ред. С. М. Ілляшенка. Суми: Унів. кн., 2006. 728 с.

45. Роганова Г. О. Інвестиційна діяльність, методичні рекомендації. URL: <http://library.nuft.edu.ua/ebook/file/48.104.pdf>.

46. Покропивний С. Ф., Новак А. П. Ефективність інноваційно-інвестиційної діяльності підприємства. К.: КНЕУ, 1997. 184 с.
47. Гальчинський А. С. Основи економічних знань: навч. посіб. К.: Вища школа, 2009. 225 с.
48. Макконнелл К. Р., Брю С. Л. Економікс: принципи, проблеми і політика: доповнене 14-е видання. 2013. 972 с.
49. Друкер П. Ф. Ринок: як вийти в лідери, практика і принципи. Буксембер Інтернешинал, 1992. 458 с.
50. Чумаков А. Г. Інноваційний потенціал підприємства та його роль в антикризовому управленні. *Сучасні наукоємні технології*. 2013. № 10. Ч. 1. С. 121-123.

ДОДАТКИ

Додаток А

Аналітичний баланс (Звіт про фінансовий стан)

ТОВ «Куп'янський хлібокомбінат «Кулиничі» за 2019-2021 рр.

тис. грн.

Актив	Код рядка	2019	2020	2021
1	2	3	4	5
I. Необоротні активи				
Нематеріальні активи:	1000	0,00	0,00	0,00
Незавершені капітальні інвестиції	1005	0,00	0,00	0,00
Основні засоби:	1010	6702,00	7740,00	7512,00
Інвестиційна нерухомість:	1015	0,00	0,00	0,00
Довгострокові фінансові інвестиції:		0,00	0,00	0,00
Відстрочені податкові активи	1045	0,00	0,00	0,00
Гудвіл	1050	0,00	0,00	0,00
Відстрочені аквізиційні витрати	1060	0,00	0,00	0,00
Залишок коштів у централізованих страхових резервних фондах	1065	0,00	0,00	0,00
Інші необоротні активи	1090	0,00	0,00	0,00
Усього за розділом I	1095	6702,00	7740,00	7512,00
II. Оборотні активи				
Запаси	1100	4810,00	5992,00	5378,00
Векселі одержані	1120	0,00	0,00	0,00
Дебіторська заборгованість за продукцію, товари, роботи, послуги	1125	137793,00	154664,00	177035,00
Інша поточна дебіторська заборгованість	1155	0,00	0,00	0,00
Поточні фінансові інвестиції	1160	0,00	0,00	0,00
Гроші та їх еквіваленти	1165	11852,00	9804,00	11281,00
Витрати майбутніх періодів	1170	0,00	0,00	0,00
Інші оборотні активи	1190	170,00	166,00	168,00
Усього за розділом II	1195	154624,00	170626,00	193862,00
III. Необоротні активи, утримувані для продажу, та групи вибуття				
Баланс	1200	0,00	0,00	0,00
	1300	161326,00	178366,00	201374,00

Продовження дод. А

Пасив	Код рядка	2019	2020	2021
I. Власний капітал				
Зареєстрований (пайовий) капітал	1400	10,00	10,00	10,00
Внески до незареєстрованого статутного капіталу	1401	0,00	0,00	0,00
Капітал у дооцінках	1405	0,00	0,00	0,00
Додатковий капітал	1410	0,00	0,00	0,00
Емісійний дохід	1411	0,00	0,00	0,00
Накопичені курсові різниці	1412	0,00	0,00	0,00
Резервний капітал	1415	0,00	0,00	0,00
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	1420	97099,00	124378,00	127939,00
Неоплачений капітал	1425	0,00	0,00	0,00
Вилучений капітал	1430	0,00	0,00	0,00
Інші резерви	1435	0,00	0,00	0,00
Усього за розділом I	1495	97109,00	124388,00	127949,00
II. Довгострокові зобов'язання і забезпечення				
Відстрочені податкові зобов'язання	1500	-122,00	-119,00	-119,00
Пенсійні зобов'язання	1505	0,00	0,00	0,00
Довгострокові кредити банків	1510	393,00	393,00	0,00
Інші довгострокові зобов'язання	1515	0,00	0,00	0,00
Довгострокові забезпечення	1520	0,00	0,00	0,00
Цільове фінансування	1525	0,00	0,00	0,00
Усього за розділом II	1595	271,00	274,00	-119,00
III. Поточні зобов'язання і забезпечення				
Короткострокові кредити банків	1600	39,00	43,00	0,00
Векселі видані	1605	0,00	0,00	0,00
Поточна кредиторська заборгованість:		63908,00	53661,00	73544,00
Поточна кредиторська заборгованість за одержаними авансами	1635	0,00	0,00	0,00
Поточна кредиторська заборгованість за розрахунками з учасниками	1640	0,00	0,00	0,00
Поточна кредиторська заборгованість із внутрішніх розрахунків	1645	0,00	0,00	0,00
Поточні забезпечення	1660	0,00	0,00	0,00
Доходи майбутніх періодів	1665	0,00	0,00	0,00
Інші поточні зобов'язання	1690	0,00	0,00	0,00
Усього за розділом III	1695	63947,00	53704,00	73544,00
IV. Зобов'язання, пов'язані з необоротними активами, утримуваними для продажу, та групами вибуття				
Баланс	1900	161327,00	178366,00	201374,00

Звіт про фінансові результати

ТОВ «Куп'янський хлібокомбінат «Кулиничі» за 2019-2021 рр.

І. ФІНАНСОВІ РЕЗУЛЬТАТИ

тис. грн.

Стаття	Код рядка	2019	2020	2021
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	2000	573979,00	660504,00	700434,00
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	2050	537043,00	598297,00	665019,00
Валовий: прибуток	2090	36936,00	62207,00	35415,00
Валовий: збиток	2095			
Інші операційні доходи	2120			
Адміністративні витрати	2130	18722,00	21651,00	24725,00
Витрати на збут	2150			
Інші операційні витрати	2180			
Фінансовий результат від операційної діяльності: прибуток	2190	18214,00	40556,00	10690,00
Фінансовий результат від операційної діяльності: збиток	2195			
Дохід від участі в капіталі	2200			
Інші фінансові доходи	2220	147,00	403,00	333,00
Інші доходи	2240			
Дохід від благодійної допомоги	2241			
Фінансові витрати	2250			
Втрати від участі в капіталі	2255			
Інші витрати	2270	5111,00	5734,00	4847,00
Фінансовий результат до оподаткування: прибуток	2290	13251,00	35226,00	6176,00
Фінансовий результат до оподаткування: збиток	2295			
Витрати (дохід) з податку на прибуток	2300	3422,00	7944,00	1925,00
Прибуток (збиток) від припиненої діяльності після оподаткування	2305			
Чистий фінансовий результат: прибуток	2350			
Чистий фінансовий результат: збиток	2355	9829,00	27279,00	4251,00