

Вінницький національний технічний університет
Факультет менеджменту та інформаційної безпеки
Кафедра підприємництва, логістики та менеджменту

Бакалаврська дипломна робота на тему:

СТРАТЕГІЧНЕ ПЛАНУВАННЯ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА
(НА ПРИКЛАДІ ПРИВАТНОГО АКЦІОНЕРНОГО ТОВАРИСТВА
«КОНЦЕРН ХЛІБПРОМ»)

Виконав: студент 4 курсу, групи П-206
076 «Підприємництво, торгівля та біржова
діяльність»

Танасюк Б.А. 

Керівник: д.е.н., проф. каф. ПЛМ

Боконєць В.В. 

«28» травня 2024р.

Рецензент: к.е.н., доц. кафедри ММЕ

Вітюк А. В. 

«03» червня 2024 р.

Допущено до захисту
Завідувач кафедри ПЛМ

д.е.н., проф.

 Мороз О.О.

«08» червня 2024 р.

Вінниця ВНТУ 2024

Вінницький національний технічний університет
 Факультет менеджменту та інформаційної безпеки
 Кафедра підприємництва, логістики та менеджменту
 Рівень вищої освіти – перший (бакалаврський)
 Галузь знань – 07 «Управління та адміністрування»
 Спеціальність – 076 «Підприємництво, торгівля та біржова діяльність»
 Освітня програма – Підприємництво, торгівля та біржова діяльність

ЗАТВЕРДЖУЮ
 завідувач кафедри ПЛІМ
 д.е.н., професор Мороз О.О.

«18» березня 2024 р.

ЗАВДАННЯ НА БАКАЛАВРСЬКУ ДИПЛОМНУ РОБОТУ СТУДЕНТУ

Танасюк Богдану Анатолійовичу
 (прізвище, ім'я, по батькові)

1. Тема роботи: «Стратегічне планування діяльності підприємства (на прикладі приватного акціонерного товариства «КОНЦЕРН ХЛІБПРОМ»)»

керівник роботи Боковець Вікторія Вікторівна, д.е.н., професор,

затверджені наказом ВНТУ від «11» березня 2024 року №80.

2. Строк подання роботи : 08.06.2024 р.

3. Вихідні дані до роботи: наукові дослідження, офіційні статистичні дані, законодавчо-нормативні акти, фінансова звітність ПрАТ «КОНЦЕРН ХЛІБПРОМ»

4. Зміст текстової частини:

1 ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ ПРОЦЕСУ СТРАТЕГІЧНОГО ПЛАНУВАННЯ НА ПІДПРИЄМСТВІ;

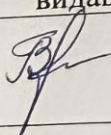
2 АНАЛІЗ ДІЯЛЬНОСТІ ПрАТ «КОНЦЕРН ХЛІБПРОМ»;

3 ШЛЯХИ ВДОСКОНАЛЕННЯ СТРАТЕГІЧНОГО РОЗВИТКУ ТА ПЛАНУВАННЯ НА ПрАТ «КОНЦЕРН ХЛІБПРОМ».

5. Перелік ілюстративного матеріалу: Рисунок 1 - Процес стратегічного планування; Рисунок 2- Основні види діяльності, що виступають предметом діяльності підприємства; Таблиця 1 - Аналіз звіту про фінансові результати ПрАТ «КОНЦЕРН ХЛІБПРОМ» за період 2021-2023рр. (тис. грн.); Таблиця 2 - Матриця SWOT-аналізу ПрАТ «КОНЦЕРН ХЛІБПРОМ»; Таблиця 3 - Облік численних і різноманітних факторів середовища; Таблиця 4- Профіль бізнес - середовища

функціонування ПрАТ «КОНЦЕРН ХЛІБПРОМ»; Таблиця 5 - Визначення стратегічних позицій ПрАТ «КОНЦЕРН ХЛІБПРОМ»; Таблиця 6 - Структура продажу товарів на ПрАТ «КОНЦЕРН ХЛІБПРОМ» на 2024 рік; Таблиця 7 - Пропозиції щодо можливих цілей ПрАТ «КОНЦЕРН ХЛІБПРОМ» у рамках розробки стратегії планування та розвитку; Таблиця 8 - Визначення ключових факторів успіху для ПрАТ «КОНЦЕРН ХЛІБПРОМ»; Рисунок 3- Модель реалізації конкурентної стратегії в системі управління ПрАТ «КОНЦЕРН ХЛІБПРОМ».

6. Консультанти розділів роботи:

Розділ	Прізвище, ініціали та посада консультанта	Підпис, дата	
		завдання видав	завдання прийняв
1. Спеціальна частина	Боковець В.В., професор кафедри ПЛМ		

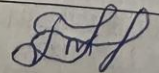
7. Дата видачі завдання «18» березня 2024 р.

КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

№ з/п	Назва етапів магістерської кваліфікаційної роботи	Строк виконання етапів роботи	Приміт
1	Формування та затвердження теми бакалаврської кваліфікаційної роботи (БКР)	11.03.2024 р.	Викон
2	Виконання спеціальної частини БКР. Перший рубіжний контроль виконання БКР (1-й розділ БКР)	12.04.2024 р.	Викон
3	Виконання спеціальної частини БКР. Другий рубіжний контроль виконання БКР (2-й розділ БКР)	03.05.2024 р.	Викон
4	Виконання спеціальної частини БКР. Третій рубіжний контроль виконання БКР (3-й розділ БКР)	24.05.2024 р.	Викон
5	Нормоконтроль. Попередній захист БКР	03.06.2024р.	Викон
6	Рецензування БКР	07.06.2024 р.	Викон
7	Захист БКР	10-27.06.2024 р.	Викон

Здобувач

Керівник роботи




Танасюк Б.А.

Боковець В.В.

ЗМІСТ

ВСТУП.....	3
1 ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ ПРОЦЕСУ СТРАТЕГІЧНОГО ПЛАНУВАННЯ НА ПІДПРИЄМСТВІ.....	6
1.1 Сутність та етапи стратегічного планування.....	6
1.2 Процес стратегічного управління на підприємстві.....	22
1.3 Управління змінами як елемент стратегічної діяльності підприємства.....	33
2 АНАЛІЗ ДІЯЛЬНОСТІ ПрАТ «КОНЦЕРН ХЛІБПРОМ».....	41
2.1 Організаційно-економічна характеристика досліджуваного підприємства.....	41
2.2 Аналіз економічної діяльності ПрАТ «КОНЦЕРН ХЛІБПРОМ».....	47
2.3 Оцінка стратегічного розвитку та планування на підприємстві.....	57
3 ШЛЯХИ ВДОСКОНАЛЕННЯ СТРАТЕГІЧНОГО РОЗВИТКУ ТА ПЛАНУВАННЯ НА ПрАТ «КОНЦЕРН ХЛІБПРОМ».....	65
3.1 Напрями удосконалення стратегічного планування на підприємстві.....	65
3.2 Розробка стратегій планування та розвитку ПрАТ «КОНЦЕРН ХЛІБПРОМ».....	70
ВИСНОВКИ.....	76
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	80
Додаток А Фінансова звітність ПрАТ «КОНЦЕРН ХЛІБПРОМ» за 2021-2023 рр.....	84
Додаток Б Протокол перевірки кваліфікаційної роботи на плагіат.....	96
Додаток В Ілюстративний матеріал.....	97

ВСТУП

Актуальність теми дослідження. Ефективна діяльність будь-якого підприємства та його економічне зростання залежать від правильного вибору стратегічних орієнтирів, які дозволяють максимально використовувати потенціал технічного та людського капіталу та інших ресурсів.

На сучасному етапі важливим є впровадження управління, яке забезпечує адаптацію компанії до швидкозмінних умов бізнесу. Швидкі зміни в навколишньому середовищі, поява нових вимог і зміна у споживача, зростання конкуренції за ресурси, глобалізація бізнесу, виникнення несподіваних можливостей через досягнення науки і техніки, розвиток інформаційних мереж, широка доступність сучасних технологій, зміна ролі людських ресурсів та інші чинники призвели до наголошеного значення розробки стратегічного управління.

Тема дослідження є актуальною через потребу кожного підприємства в сучасних умовах вибирати стратегію розвитку. Ця стратегія виражається у створенні загального стратегічного плану, спрямованого на розвиток фірми. Іншими словами, стратегічна програма розвитку становить основу управління підприємством, метою якої є забезпечення стійкого економічного росту, підвищення конкурентоспроможності виробленої продукції та наданих послуг.

Багато вчених, таких як Л. Безчасний, І. Бланко, Г. Дібніс, В. Мельник, В. Колосюк, В.Г., Дикань В.Л., Іванілова О.С., Куденко Н.В., Наливайко А.П., Осовська Г.В., Пастухова В.В., Пономаренко В.С., Соболев Ю.В., Акофф Р., Ансофф І., Віханський О.С., Градов А.П. та інші, вже обґрунтували і представили пріоритетні напрямки розробки та впровадження стратегій розвитку на підприємствах. У своїх роботах вони досліджують проблеми методичних підходів до розробки програм та стратегій розвитку підприємств.

Проте варто відзначити, що розробка програми розвитку для автотранспортного підприємства має свої принципові відмінності.

Метою бакалаврської кваліфікаційної роботи є розробка стратегії планування та розвитку та ПрАТ «КОНЦЕРН ХЛІБПРОМ».

Мета дослідження визначає ряд **завдань**:

1. Розкриття сутності та змісту стратегічної програми розвитку на підприємстві.
2. Проведення аналізу економічної діяльності та фінансово-економічних показників ПрАТ «КОНЦЕРН ХЛІБПРОМ».
3. Здійснення стратегічного аналізу ПрАТ «КОНЦЕРН ХЛІБПРОМ».
4. Формулювання практичних рекомендацій для розробки програми стратегічного розвитку ПрАТ «КОНЦЕРН ХЛІБПРОМ».

Об'єктом дослідження є стратегія планування та розвитку ПрАТ «КОНЦЕРН ХЛІБПРОМ».

Предметом дослідження бакалаврської кваліфікаційної роботи є механізми розробки програми розвитку підприємства.

Методи дослідження. У роботі використано методи: SWOT-аналіз, табличний, графічний, розрахунковий, методи оцінки фінансового стану фірми та визначення ефективності діяльності.

Апробація результатів роботи. Міжнародна науково-практична інтернет-конференція: «Молодь в науці: дослідження, проблеми, перспективи» » (Вінниця, ВНТУ, 2024 р.). За результатами бакалаврської роботи опубліковано 1 статтю на тему: «Стратегічне планування інноваційної діяльності сучасного підприємства».

1 ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ ПРОЦЕСУ СТРАТЕГІЧНОГО ПЛАНУВАННЯ НА ПІДПРИЄМСТВІ

1.1 Сутність та етапи стратегічного планування

Процес стратегічного планування є незамкненою системою, функціонування якої пов'язане із систематичним аналізом зовнішнього середовища і гнучким реагуванням на зміну зовнішніх умов функціонування підприємства. В результаті аналізу визначаються і встановлюються причини і масштаби відхилень, що забезпечує своєчасне реагування на виявлені зміни і здійснення відповідних коригувальних заходів.

Моделі процесу стратегічного планування поведінки організації на зовнішньому ринку є різними рівнями агрегування і дезагрегування таких етапів:

- а) розробка місії і цілей організації;
- б) аналіз зовнішнього середовища;
- в) аналіз сильних і слабких сторін організації;
- г) аналіз альтернатив і вибір стратегії;
- д) управління реалізацією стратегії;
- е) оцінювання стратегії діяльності організації і її коригування.

Варто враховувати також те, що в сучасних умовах організації не володіють необхідною для ефективного стратегічного планування інформацією ні про себе, ні, тим більше, про зовнішнє оточення і перспективи змін у ньому. В організаціях, як правило, немає компетентних менеджерів, спроможних забезпечити розробку і реалізацію стратегії підприємства в цілому і зовнішньоекономічної його діяльності зокрема.

Планування є основною функцією менеджменту, яка зв'язує разом всі управлінські функції. Без планування організація не зможе чітко визначити свої цілі і напрямки діяльності [13, с.74].

Планування - це вид управлінської діяльності, який визначає перспективу і майбутній стан організації, шляхи і способи його досягнення.

Процес планування допомагає прийняттю обґрунтованих управлінських рішень. Його мета полягає у визначенні необхідної кількості ресурсів, впровадженні нововведень для адекватного реагування на зміни зовнішнього середовища. Планування є необхідною передумовою успішної діяльності організації в майбутньому, є процесом підготовки обґрунтованих перспективних рішень. В залежності від строку планового періоду розрізняють короткострокові плани організації (до одного року), середньострокові (від одного до п'яти років) і довгострокові (від п'яти до десяти років) [6, с.101].

Планування необхідне для досягнення організацією наступних цілей:

- підвищення контрольованої частки ринку;
- передбачення вимог споживача;
- випуск продукції більш високої якості;
- забезпечення узгоджених строків поставок;
- установа рівня цін з урахуванням умов конкуренції;
- підтримка репутації організації у споживачів.

Завдання планування визначаються кожною організацією самостійно залежно від діяльності, якою вона займається. Саме тому завдання стратегічного планування будь-якої організації зводяться до наступного:

- 1) планування росту прибутку;
- 2) планування витрат організації, і, як наслідок, їхнє зменшення;
- 3) збільшення частки ринку;
- 4) поліпшення соціальної політики підприємства.

Таким чином, основним завданням планування є одержання максимального прибутку як результату діяльності та здійснення його найважливіших функцій: планування маркетингу, продуктивності, інновацій та іншого.

Економічна нестабільність світової економіки, динамічні технологічні зрушення у виробництві, постійно змінюючи конкурентні умови ринку вимагають удосконалення процесу стратегічного планування.

Стратегічне планування представляє собою дії і рішення керівництва по розробці специфічних стратегій, які допомагають організації досягти своїх цілей. Стратегічне планування сприяє прийняттю управлінських рішень по комплексним проблемам діяльності організації: визначенню розмірів інвестицій і джерел їх фінансування; впровадженню прогресивних технологій; диверсифікації виробництва і оновленню випущеної продукції; удосконаленню управління організацією.

Передумовами стратегічного планування є такі: стрімкі зміни у зовнішньому середовищі організації, які викликані сучасним етапом науково-технічного розвитку і посиленням конкуренції за ресурси і ринки збуту; інтернаціоналізація ділового життя; принципіальні зміни ролі людини у виробництві і зростання її творчих можливостей [5, с.184].

Ці та інші обставини обумовлюють невизначеність шляхів розвитку організації та її оточення, навіть у найближчій перспективі. Одним із засобів часткового послаблення цієї невизначеності є розробка стратегічних планів. Головним результатом стратегічного планування є прийняття обґрунтованих інвестиційних рішень по всіх напрямках діяльності організації, а також створення ефективних передумов для оперативного і поточного планування.

Стратегічне планування - це системний, аналітичний підхід, який аналізує бізнес і навколишнє середовище, як єдине ціле. Стратегічне планування забезпечує опрацювання інтегрованого, координованого і послідовного бачення шляху, яким організація бажає просуватися, що сприяє швидкій її адаптації до змін зовнішнього економічного середовища [15, с. 27].

В стратегічному плануванні виділяють чотири основних виду управлінської діяльності: розподіл ресурсів, адаптація до зовнішнього середовища, внутрішня координація і організаційне стратегічне бачення [11, с.189].

На рисунку 1.1 показані найбільш істотні управлінські функції, за допомогою яких плани стають дієвими.

Ціль стратегічного планування - дати комплексне обґрунтування проблем, з якими може стикнутися організація в майбутньому, і на цій основі розробити показники розвитку на плановий період.

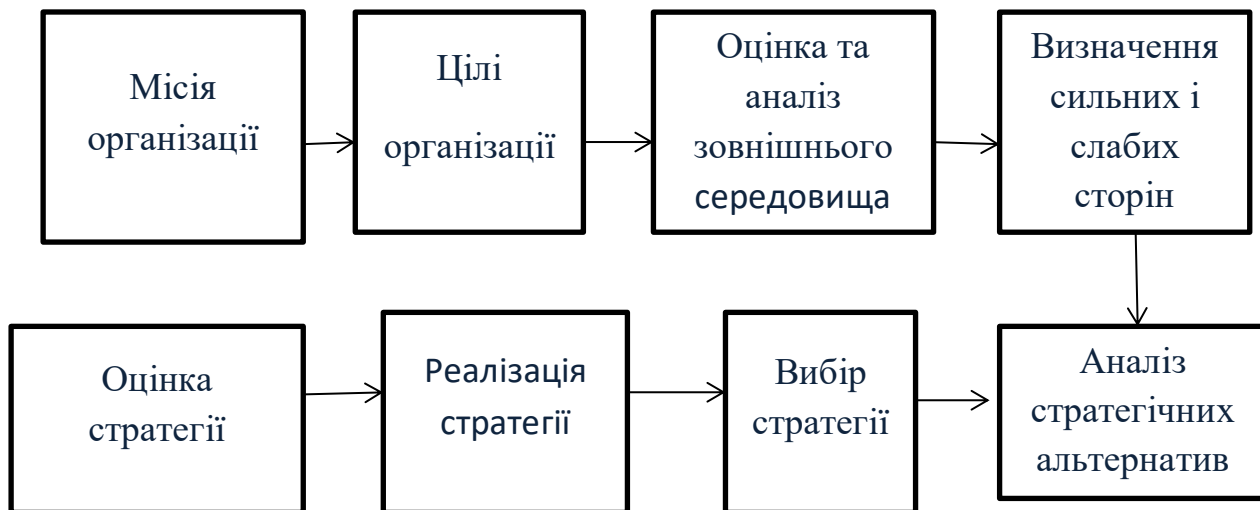


Рисунок 1.1 - Процес стратегічного планування

В основі розробки стратегічного плану знаходиться: аналіз перспектив розвитку організації, задачею якого є визначення факторів, які впливають на її розвиток.

Аналіз позицій в конкурентній боротьбі, яка дозволяє визначити конкурентоспроможність продукції і заходи по покращенню результатів роботи;

Вибір стратегії на підставі аналізу перспектив розвитку організації по різним видам діяльності з урахуванням забезпеченості ресурсами;

Аналіз напрямків диверсифікації видів діяльності, пошук нових, більш ефективних видів і визначення очікуваних результатів. Вибір стратегії повинен відповідати потенціалу організації. Якість стратегічних планів визначається

глибиною і широтою застосовування наукових підходів і принципів планування.

До принципів стратегічного планування відносяться [11, с.190]:

Спадковість стратегічного і поточного планів означає, що поточні плани або розділи бізнес-плану повинні повторювати основні розділи стратегічних. Кількість планових показників в короткострокових планах повинна бути більшою, ніж у стратегічних. Показники бізнес-плану не повинні суперечити затвердженим показникам стратегії організації.

Соціальна орієнтація передбачає соціальний розвиток колективу поряд з технічними, технологічними, економічними проблемами, екологією, безпекою та ергономічністю випущеної продукції.

Ранжування об'єктів планування по важливості необхідно здійснювати для раціонального розподілу існуючих ресурсів. Наприклад, якщо вироблені товари мають майже однаковий рівень конкурентоспроможності, доцільно спочатку направити ресурси на підвищення конкурентоспроможності продукції, яка має більшу долю в організації [10, с.245].

Одним із важливих аспектів організації процесу планування є здійснення функції моніторингу за виконанням планів. Ця проблема може вирішуватися по-різному. Одні банки передають функцію контролю за планом аудиторським підрозділам, інші створюють для цього спеціальний підрозділ, який аналізує всю інформацію, інформує менеджмент про відхилення від плану, їх причини та наслідки і безпосередньо підпорядковується вищому керівництву банку.

Функції керівництва банку в процесі планування зводяться до визначення пріоритетів розвитку, затвердження планів і контролю за їх виконанням. Ефект від упровадження системи банківського планування буде тільки тоді, коли вище керівництво банку розглядатиме її як необхідний елемент своєї політики.

Орієнтоване на ринок стратегічне планування - це управлінський процес досягнення і підтримки стійкого балансу цілей, можливостей і ресурсів організації й нових ринкових можливостей.

Ціль стратегічного планування полягає в розробці таких дій, продуктів, послуг і процесу комунікації, які сприяють досягненню поставлених завдань відносно прибутку і росту компанії [17, с.201].

Стратегічне планування має кілька відмінних особливостей у порівнянні з довгостроковим плануванням:

1. Застосовується в умовах високої нестабільності зовнішнього середовища.

2. Визнає, що майбутнє не обов'язково буде кращим, ніж минуле, тому не обмежується екстраполяцією, а включає розгорнутий стратегічний аналіз: перспектив росту; позицій у конкурентній боротьбі; порівняльний аналіз перспектив підприємства та установлення пріоритетів у розподілі ресурсів; аналіз шляхів диверсифікації.

3. Простір діяльності підприємства стає більше об'ємним, він містить у собі елементи як внутрішнього, так і зовнішнього середовища.

4. Довгострокові цілі перестають бути відбиттям поточної дійсності, перетворюються у стратегію за допомогою виявлених стратегічним аналізом перспектив.

Передбачення факторів ризику і форс-мажору дозволяє визначити небезпеки зриву плану, а також передбачити міри та ресурси, необхідні для їхньої нейтралізації [16, с.208].

Діяльність із розроблення й ухвалення стратегічного плану здійснюється в такій послідовності:

Етап 1. Підготовчий етап, що охоплює: аналіз рівня планової роботи; виявлення проблем і постановку цілей; визначення завдань із планування; формування групи спеціалістів для виконання планової роботи; видання наказу або розпорядження на виконання роботи.

Етап 2. Формування інформаційної бази планування передбачає: установлення вимог до інформації та її джерел; визначення каналів і оформлення доступу до інформації; визначення переліків і виду необхідної

інформації; збір і кодування інформації; перевірка достовірності інформації; фільтрація і якісний аналіз інформації.

Етап 3. Визначення стратегічних цілей і завдань діяльності підприємства є найважливішим етапом у послідовності операцій із реалізації стратегічного планування.

Етап 4 . Розроблення генеральної стратегії підприємства, у якій визначаються довгострокові цілі і задачі підприємства, сфери діяльності, здійснюється оцінка стратегічних альтернатив.

Етап 5. Оцінка підприємницького потенціалу і перспектив розвитку фірми, їхньої відповідності цілям діяльності.

Етап 6. Розроблення ресурсних і функціональних стратегій: маркетингу, НДДКР, виробництва, організаційних змін, а також фінансова, соціальна й екологічна стратегія.

Етап 7. Формулювання завдань передбачає; уточнення складу виконавців і співвиконавців завдань; формулювання завдань і термінів їхнього виконання конкретним виконавцям; прийняття планів до виконання і здійснення контролю; відповідну підготовку кадрів.

Етап 9. Оформлення планових документів охоплює: вибір форми планового документу; проведення техніко-економічного обґрунтування; оформлення, узгодження і затвердження планового документу.

Етап 9. Практична реалізація плану, контроль і оцінка соціально-економічних результатів. Оцінка і контроль – це процес детального вивчення й аналізу діяльності підприємства та її результатів, порівняння фактично отриманих результатів із запланованими. [9, с.138].

Отже, оцінка і контроль є механізмом забезпечення зворотного зв'язку в процесі стратегічного планування: усі відхилення від запланованих показників реєструються, аналізуються, виявляються причини та можливі наслідки, визначаються напрями коригування стратегії.

Таким чином, стратегічне планування - це системний, аналітичний підхід, який аналізує бізнес і навколишнє середовище, як єдине ціле. Стратегічне

планування забезпечує опрацювання інтегрованого, координованого і послідовного бачення шляху, яким організація бажає просуватися, що сприяє швидкій її адаптації до змін зовнішнього економічного середовища.

Постійне зростання обсягів діяльності вимагає від підприємства створення власної стратегії розвитку. Стратегія підприємства - це процес формування загальної перспективи розвитку на основі встановлення нових якісних цілей, узгодження внутрішніх можливостей зовнішніх умов і розробка комплексу заходів для їх досягнення.

Принципи розробки стратегії:

1. Орієнтація на довгострокові цілі підприємства;
2. Розгляд різних можливих напрямків розвитку;
3. Неперервний процес розробки стратегії та постійна адаптація до змін;
4. Комплексний підхід до розробки стратегії, узгодженість стратегічних рішень за окремими напрямками діяльності, видами ресурсів, функціями тощо.

Під час аргументації перспективних напрямків функціонування підприємства можуть виникати різноманітні типи стратегій. Зазвичай їх класифікують за такими критеріями:

1. За масштабом розробки:
 - 1) Загальна (генеральна) стратегія.
 - 2) Допоміжні (підтримуючі) стратегії.
2. За напрямками діяльності:
 - 1) Маркетингова стратегія.
 - 2) Виробнича (операційна) стратегія.
 - 3) Фінансова стратегія.
 - 4) Інвестиційна стратегія.
3. За видом стратегічних ресурсів:
 - 1) Розробляються допоміжні ресурсні стратегії.
4. За темпами розвитку:
 - 1) Стратегія прискореного зростання (з високим ризиком).
 - 2) Стратегія обмеженого зростання.

- 3) Стратегія збереження становища.
- 4) Стратегія скорочення, що може включати ліквідацію, реорганізацію або диверсифікацію.

5. За способами забезпечення розвитку:

- 1) Стратегія концентрованого розвитку.
- 2) Стратегія диверсифікованого розвитку.
- 3) Стратегія інтегрованого розвитку.

Розробку стратегії діяльності підприємства можна представити такими етапами:

- 1. Усвідомлення місії підприємства:
 - Визначення генеральної цілі (причин, мотивів) створення та функціонування підприємства з точки зору його власників.
- 2. Вивчення стану зовнішнього середовища:
 - Аналіз впливу зовнішніх чинників на діяльність підприємства.
- 3. SWOT-аналіз:
 - Оцінка внутрішніх сильних і слабких сторін, а також можливостей та загроз.
- 4. Формування системи стратегічних цілей розвитку:
 - Визначення якісних цілей, таких як завоювання ринку чи входження в нові сфери.
 - Уточнення, узгодження та конкретизація кількісних цілей, яких прагне досягти підприємство протягом визначеного періоду часу.
- 5. Розробка стратегічних альтернатив розвитку підприємства та їх оцінювання:
 - Узгодженість стратегії із зовнішнім середовищем;
 - Внутрішня збалансованість стратегії;
 - Забезпеченість стратегії ресурсами;
 - Прийнятність рівня ризиків, пов'язаних із здійсненням стратегії;
 - Результативність стратегії.
- 6. Застосування заходів реалізації розробленої стратегії:

- 1) Розробка системи функціональних стратегій;
- 2) Формування політики підприємства в розрізі стратегічних зон функціонування;
- 3) Розробка системи тактичних планів ведення господарсько-фінансової діяльності.

7. Моніторинг процесу реалізації стратегії та оцінювання необхідності її коригування.

Для найбільш повного аналізу необхідно розглянути базисні стратегії (табл. 1.1).

Таблиця 1.1 - Базові стратегії розвитку підприємства

Назва стратегії	Призначення	Розвиток
Стратегія концентрованого зростання	Посилення позицій	Ресегментування й репозиціонування
	Розвиток ринку	Маркетинг нових ринків
	Розвиток продукту	Інноваційні розробки
Стратегія інтегрованого зростання	Зворотна вертик.інтеграція	Інтеграція з постачальниками
	Пряма вертик.інтеграція	Інтеграція з торгівельними посередниками
Стратегія диверсифікованого зростання	Центрована диверсифікованість	Розширення старого виробництва для випуску нового продукту
	Горизонтальна диверсифікованість	Освоєння нової технології на старому виробництві для нового продукту
	Конгломератна диверсифікованість	Нові технології на новому виробництві для нового продукту й нового ринку
Стратегія скорочення	Ліквідація компанії	Продаж компанії
	«Збір урожаю»	Скорочення запасів, розпродаж продукції, залишкового устаткування
	Скороч. частини компанії	Продаж окремих СОБ, закриття відділів
	Скорочення витрат	Реалізація стратегії лідерства за витратами

Зазначені підходи до зростання підприємства відображаються через стратегії, що пов'язані зі зміною стану різних елементів, таких як продукт, ринок, галузь, положення підприємства всередині галузі та технології. Кожен з цих елементів може перебувати у двох станах: існуючому або новому.

Наприклад, щодо продукту, це може означати рішення продовжувати

виробництво того самого продукту або переходити до виробництва нового. Першу групу еталонних стратегій складають стратегії концентрованого зростання, які пов'язані зі зміною продукту і/або ринку. Використовуючи ці стратегії, підприємство намагається поліпшити або створити новий продукт, не змінюючи галузь. Також, підприємство шукає можливості покращення свого положення на існуючому ринку або переходу на новий.

Конкретні типи стратегій концентрованого зростання включають:

1. Стратегія посилення позиції на ринку, яка передбачає значні зусилля та горизонтальну інтеграцію для здійснення контролю над конкурентами.
2. Стратегія розвитку ринку, яка полягає у пошуку нових ринків для вже існуючого продукту.
3. Стратегія розвитку продукту, що передбачає зростання за рахунок виробництва нового продукту з його впровадженням на вже освоєному ринку підприємством.

Основні фактори, які обумовлюють вибір стратегії диверсифікованого зростання, включають:

1. Насиченість ринків або зменшення попиту на існуючий продукт:
2. Ринки можуть бути насичені або попит на існуючий продукт може зменшуватися, що обмежує можливості розвитку в рамках даної галузі.
3. Потреба у значних фінансових вкладеннях у поточний бізнес:
4. Інвестиції можуть бути спрямовані у більш прибуткові сфери бізнесу, де може бути забезпечений більший рівень доходів.

Синергетичні можливості нового бізнесу:

- Новий бізнес може забезпечити ефект синергії через ефективне використання устаткування, комплектуючих виробів, сировини та інших ресурсів.

Антимонопольне регулювання:

- Обмеження антимонопольного законодавства може ускладнювати розширення бізнесу в межах однієї галузі.

Скорочення податкових витрат:

- Диверсифікація може призвести до скорочення податкових витрат через

різноманітність діяльності підприємства.

Полегшення виходу на світові ринки:

- Новий бізнес може полегшити виход на міжнародні ринки, що дозволить розширити географію діяльності підприємства.

Залучення нових кваліфікованих кадрів або ефективне використання наявних менеджерів:

- Диверсифікація може вимагати залучення нових кваліфікованих кадрів або ефективне використання потенціалу наявних менеджерів для успішної реалізації нових напрямків бізнесу.

Основні фактори, які обумовлюють вибір стратегії диверсифікованого зростання, включають:

- Насиченість ринків або зменшення попиту на існуючий продукт:
- Якщо ринки насичені або попит на існуючий продукт зменшується, це може змусити підприємство розглядати альтернативні напрямки розвитку.
- Потреба у значних фінансових вкладеннях у поточний бізнес:
- Якщо поточний бізнес вимагає значних грошових вкладень, може виникнути необхідність знайти інші напрямки збільшення прибутковості.
- Синергетичні можливості нового бізнесу:
- Новий бізнес може створювати ефект синергії за рахунок ефективного використання устаткування, комплектуючих виробів, сировини тощо, що сприятиме збільшенню ефективності.
- Антимонопольне регулювання:
- Перешкоди антимонопольного законодавства можуть змушувати підприємство шукати інші можливості росту в межах інших галузей.
- Скорочення податкових витрат:
- Диверсифікація може призвести до зменшення податкових витрат через різноманіття діяльності підприємства.
- Полегшення виходу на світові ринки:
- Новий бізнес може сприяти легкому виходу на міжнародні ринки, що розширить географію діяльності підприємства.

- Залучення нових кваліфікованих кадрів або ефективне використання наявних менеджерів:
- Диверсифікація може вимагати залучення нових кваліфікованих кадрів або ефективне використання потенціалу наявних менеджерів для успішної реалізації нових напрямків бізнесу.

Основні стратегії диверсифікованого зростання включають:

1. Стратегія центрованої диверсифікації:

- Орієнтована на пошук та використання додаткових можливостей виробництва нових продуктів на освоєному ринку.
- Існуюче виробництво залишається в центрі бізнесу, а нове виникає з урахуванням існуючих технологій та спеціалізованої системи розподілу.

2. Стратегія горизонтальної диверсифікації:

- Полягає в пошуку можливостей зростання на існуючому ринку за рахунок нової продукції, що потребує нової технології.
- Підприємство орієнтується на виробництво технологічно не пов'язаних продуктів, які використовують наявні можливості підприємства.

3. Стратегія конгломеративної диверсифікації:

- Полягає в розширенні підприємства за рахунок виробництва технологічно не пов'язаних продуктів, які реалізуються на нових ринках.
- Успішне здійснення цієї стратегії залежить від компетентності персоналу, сезонності ринку та наявності фінансових ресурсів.

Стратегії скорочення підприємства включають:

1. Стратегія ліквідації компанії:

- Застосовується тоді, коли підприємство не може продовжувати свою діяльність.

2. Стратегія "збирання врожаю":

- Орієнтована на максимізацію прибутку в короткостроковій перспективі.

3. Стратегія скорочення частини підприємства:

- Полягає в закритті або продажу одного з підрозділів підприємства

для зміни стратегії бізнесу.

Однак у реальній практиці підприємство може одночасно реалізовувати декілька стратегій (рис. 1.2).

Швидке зростання ринку			
Слабка конкурентна позиція	II. Квартант стратегій: 2.1. Перегляд стратегій концентрації 2.2. Горизонтальна інтеграція або злиття 2.3. Скорочення частини підприємства 2.4. Ліквідація компанії	I. Квандрант стратегій: 1.1. Концентрація 1.2. Вертикальна інтеграція 1.3. Центрована диверсифікованість	Сильна конкурентна позиція
	III. Квандрант стратегій: 3.1. Скорочення витрат 3.2. Диверсифікованість 3.3. Скорочення частини підприємства 3.4. Ліквідація компанії	IV. Квадрант стратегій: 4.1. Центрована диверсифікованість 4.2. Конгломератна диверсифікованість 4.3. Спільне підприємство у новій області	
Повільне зростання ринку			

Рисунок 1.2 - Базові стратегії розвитку моделі Томпсона-Стрікланда (стратегії у квадрантах перераховані в можливому порядку переваги)

Умови активного ринкового середовища вимагають від підприємств стратегічної гнучкості та мобільності. Забезпечення стабільної та ефективної діяльності підприємств у довготривалому періоді в умовах постійної нестабільності зовнішнього середовища вимагає пошуку нових підходів до управління.

Одним з таких підходів є стратегічний менеджмент - управлінський процес, спрямований на створення та підтримку стратегічної відповідності між цілями підприємства, його потенціалом і зовнішнім середовищем. Застосування стратегічного підходу до управління сприятиме створенню системи, де управлінські рішення забезпечують збалансований розвиток усіх компонентів діяльності підприємства.

Незважаючи на це, багато сучасних бізнесів не використовують елементи стратегічного управління та не розуміють їх значення. Це може бути пов'язано зі складністю впровадження стратегічного менеджменту або з недостатнім розумінням його переваг та впливу на діяльність підприємства.

Так, робота з формулювання стратегії підприємства передбачає розроблення проєктів, бізнес-планів, аналіз можливостей випуску нових продуктів та оцінку ризиків. Це вимагає системних знань експертів-аналітиків та фінансову спроможність оплатити їхню роботу. Однак обмежені фінансові можливості і дефіцит фахівців обмежують можливість багатьох підприємств у розробці стратегії розвитку.

Запровадження системи стратегічного менеджменту також ускладнюється його індивідуальністю та відсутністю стандартних рішень. Українські підприємства запозичують основні засади та підходи стратегічного менеджменту з досвіду зарубіжних корпорацій, оскільки власний досвід в цій сфері ще невеликий.

Проте, підприємство зі стратегією та системою стратегічного менеджменту має можливість діяти послідовно і системно, що збільшує ймовірність досягнення поставлених цілей. Історія успіху показує, що стабільний розвиток досягається завдяки довгостроковому плануванню, а не миттєвому прибутку.

Так, впровадження стратегічного менеджменту на підприємствах вимагає деяких ключових кроків:

1. Переконатися, що керівництво підприємства дійсно прагне й готове займатися стратегічним управлінням. Це важливо, оскільки стратегічний менеджмент вимагає активної участі керівництва в управлінні процесом розробки та впровадження стратегії.

2. Створити відділ стратегічного розвитку на підприємстві, якому буде доручено зведення усіх стратегічних напрацювань у проєкти рішень і виконання спеціалізованих завдань зі стратегічного менеджменту. Цей відділ має бути відповідальним за розробку, впровадження та постійне удосконалення

стратегії підприємства.

3. Дотримуватися певних принципів розроблення ефективних стратегій, таких як аналіз зовнішнього та внутрішнього середовища, формулювання цілей і стратегічних ініціатив, визначення ключових факторів успіху та ризику, розробка планів дій.

4. Використовувати творчий підхід до вивчення іноземного досвіду в галузі стратегічного менеджменту і адаптувати його під умови української економіки. Це допоможе підприємствам зрозуміти, як використовувати стратегічний менеджмент для досягнення їхніх цілей і підвищення ефективності діяльності.

Цей новий підхід до системи управління, який ґрунтується на децентралізації, є цікавим та перспективним для вітчизняних підприємств. Децентралізація дозволяє підприємствам бути більш гнучкими, швидше реагувати на зміни в зовнішньому середовищі та краще використовувати ресурси.

Створення незалежних або квазінезалежних підрозділів дозволяє кожному з них формувати та реалізовувати стратегію на своєму сегменті ринку, що може призвести до підвищення конкурентоспроможності підприємства в цілому. Такий підхід також сприяє створенню умов для більш ефективного використання ресурсів та залученню талановитих кадрів, оскільки відділи можуть мати більшу автономію у прийнятті рішень та розробці стратегій.

Щодо складних стратегій розвитку, це відображає важливість адаптації до унікальних умов та особливостей підприємства. Поєднання кількох напрямків розвитку одночасно дозволяє компаніям максимально використовувати свій потенціал та реагувати на різноманітні виклики та можливості. Такий підхід допомагає збалансувати ризики та можливості, забезпечуючи стійкий розвиток компанії в непередбачуваному бізнес-середовищі.

Зростання уваги до екологічних, соціальних та управлінських аспектів ведення бізнесу відображає загальний тренд у світовій економіці. Підприємства все більше усвідомлюють важливість врахування цих факторів у своїй стратегії,

оскільки це допомагає їм стати більш стійкими, конкурентоспроможними та відповідальними.

Аналіз даних ESG (environment, social, governance) дозволяє підприємствам оцінити свою діяльність з точки зору її впливу на навколишнє середовище, взаємодію зі співробітниками та загального корпоративного управління. Ці дані надають інформацію для прийняття рішень, спрямованих на зменшення негативного впливу підприємства та підвищення його соціальної відповідальності.

Українські компанії також звертають увагу на ці аспекти, і відбувається поступове включення концепції ESG в їх стратегії. Прикладом може бути компанія ДТЕК, яка активно впроваджує екологічні стандарти та прозорість у свою діяльність.

У 2024 році очікується, що ці тенденції будуть продовжувати набирати обертів, і більше компаній буде враховувати екологічні, соціальні та управлінські аспекти в своїй стратегії. Це дозволить підприємствам стати більш стійкими до змін у зовнішньому середовищі та забезпечить їхню конкурентоспроможність у майбутньому.

Датафікація, оцифровка та віртуалізація відіграють важливу роль у сучасному бізнесі, роблячи дані доступними та зрозумілими для широкого кола людей і сприяючи автоматизації та персоналізації послуг. Ці технологічні тенденції відкривають нові можливості для підприємств у різних сферах.

Наприклад, благодаря цим технологіям, людина з мінімальним досвідом може звернутися до онлайн-ресурсів і згенерувати статутні документи для компанії або навіть зареєструвати її в мережі. Також індивіди можуть легко отримати інформацію про лідерів та аутсайдерів у будь-якій галузі бізнесу, навіть якщо вони не мають спеціалізованого досвіду.

З розвитком цих технологій будь-хто може отримати доступ до даних про компанії та людей швидко та ефективно, що раніше можна було зробити тільки за допомогою фахівців. Це відкриває нові можливості для розвитку бізнесу та забезпечує швидкий доступ до інформації, необхідної для прийняття рішень.

Тренди у сфері бізнесу вказують на те, що майбутні офіси стануть гібридними, з акцентом на співпрацю, творчий потенціал та командний дух. Замість того, щоб бути місцем, де працівники автоматично звітуються щодня, вони стануть центрами для стимулювання інновацій та встановлення зв'язків. Такий підхід вже застосовується компанією Starbucks, де співробітники можуть резервувати офісні приміщення лише тоді, коли їм потрібно співпрацювати з іншими.

Крім того, у сучасному бізнес-середовищі набуває популярності кооперація та інтеграція. Методи роботи змінюються, з'являється більше віддалених працівників, а з використанням аутсорсингу можна досягти виконання робіт ефективніше. Глобальний діловий світ стає все більш інтегрованим, що сприяє обміну даними та співпраці між організаціями.

Нова роль бізнесу полягає в тому, що компанії стають активнішими учасниками в розв'язанні соціальних та глобальних проблем. Партнерство між бізнесом та владою може сприяти розв'язанню важливих суспільних завдань, таких як вакцинація населення в умовах пандемії. Така співпраця приносить користь як бізнесу, так і суспільству, зміцнюючи репутацію компаній та сприяючи розвитку суспільства в цілому.

1.2 Процес стратегічного управління на підприємстві

Стратегія визначає, як компанія повинна адаптуватися до свого оточення та використовувати свій організаційний потенціал. На підставі аналізу бізнес-ситуації, стратегії керівників компанії та оцінки організаційних навичок персоналу формується комплексна програма розвитку підприємства.

Значущим аспектом програми є впровадження в організації механізму її виконання та оцінка потенційних напрямків розвитку бізнесу, включаючи розробку відповідних сценаріїв дій.

Розвиток організації визначається її відповіддю на зовнішнє середовище через встановлення та досягнення нових цілей, що призводить до значущих

змін і накопичення факторів успіху. У більш широкому контексті, розвиток організації є цілеспрямованою діяльністю менеджменту, спрямованою на підвищення результативності, економічно-фінансової ефективності та конкурентоспроможності. Також можна розглядати розвиток організації як процес нагромадження факторів успіху - тих аспектів діяльності, які необхідно успішно розвивати для забезпечення конкурентоспроможності відповідно до специфіки діяльності. Зазвичай, управлінський розвиток включає цикл змін, що перетворюють структуру організації, методи роботи та інші аспекти.

На рисунку 1.3 подано діаграму процесу стратегічного управління підприємством. Ми можемо спостерігати, що при аналізі поточного стану підприємства та основних тенденцій його розвитку проводиться оцінка зовнішнього та внутрішнього середовища організації.

Аналіз зовнішнього середовища включає в себе оцінку різних напрямків, таких як економіка, технології, політика, геополітичне та міжнародне становище, соціально-культурні умови, а також кон'юнктуру ринку. Дослідження зовнішнього середовища повинно включати аналіз границь підприємства та ідентифікацію його господарських, адміністративних, фінансових сфер та інших аспектів.

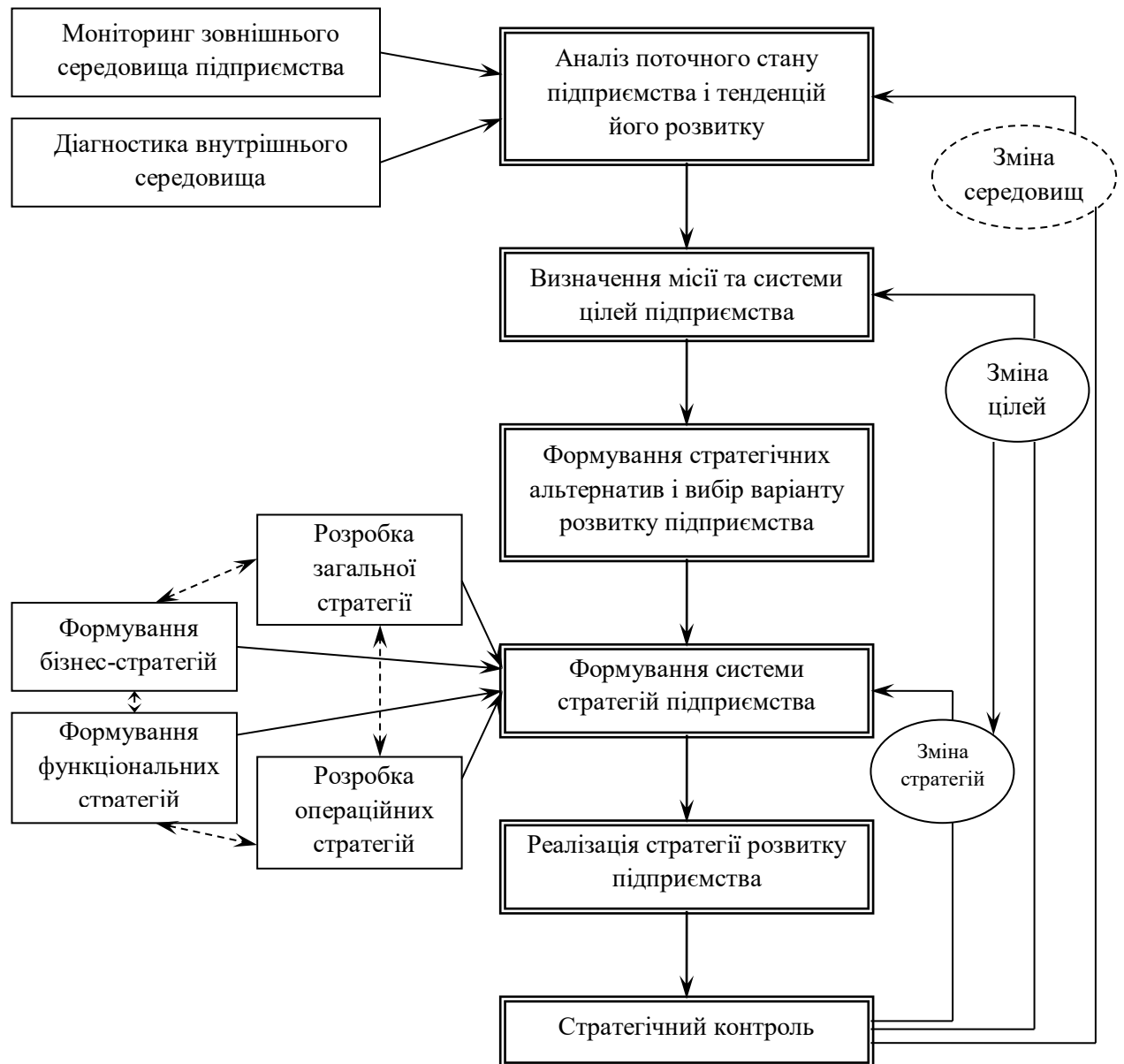


Рисунок 1.3 - Схема процесу стратегічного управління підприємством

Результат моніторингу зовнішнього середовища організації полягає в оцінці стратегічного клімату, який виник унаслідок взаємодії з даним середовищем. Аналіз внутрішнього середовища підприємства дозволяє оцінити унікальність використовуваних ресурсів та технологій, кожної складової системи управління організацією, корпоративної культури та етики і інше.

З іншого боку, діагностика внутрішнього середовища підприємства визначає його стратегічний потенціал. Таким чином, стратегічний потенціал підприємства визначається сукупністю стратегічних ресурсів, якими компанія володіє, і які визначають можливості і межі його функціонування.

Отже, розробка комплексної програми розвитку підприємства чітко формулює пріоритетні завдання для організації, встановлює місію та основну мету діяльності. З свого боку, стратегія визначає конкретні цілі та методи їх досягнення, надаючи чітке напрямок розвитку для підприємства.

Стратегія розвитку підприємства виступає ключовим засобом для визначення шляхів його майбутнього розвитку та досягнення встановлених цілей.

Створення стратегій розвитку підприємства - це процес прийняття рішень та визначення напрямків і методів його подальшого розвитку з метою досягнення стратегічних цілей. Цей процес передбачає глибокий аналіз як внутрішнього, так і зовнішнього середовища підприємства, урахування конкурентних переваг, потреб клієнтів, технологічних тенденцій та інших факторів.

Стратегія є ключовим інструментом, який допомагає підприємству визначити свою мету та напрямок розвитку. Враховуючи внутрішні та зовнішні фактори, такі як ринкові умови, конкуренція, потреби клієнтів, технологічний прогрес і т.ін., стратегія дозволяє підприємству спрямувати свої зусилля на досягнення конкурентних переваг і досягнення успіху у своїй галузі.

Стратегія розвитку допомагає підприємству оптимально використовувати свої ресурси, такі як фінанси, людські ресурси, матеріали та технології. Вона спрямовує ресурси на найбільш перспективні напрямки розвитку, уникаючи непотрібних витрат і підвищуючи ефективність використання ресурсів.

Визначення та розвиток стратегії допомагають підприємству виявити й розкрити свої конкурентні переваги. Це дозволяє визначити унікальні характеристики підприємства, які відрізняють його від конкурентів і роблять

його привабливим для клієнтів. Засновуючись на цих перевагах, підприємство може встановити свою унікальну позицію на ринку.

Для створення програми розвитку необхідно виконати наступні етапи (рис. 1.3):

1. Оцінити інвестиційну привабливість і розробити сценарії розвитку галузі, в якій функціонує підприємство.
2. Виконати прогноз змін в кон'юктурі попиту та пропозиції на внутрішніх і зовнішніх ринках.
3. Оцінити конкурентну позицію підприємства шляхом проведення аналізу.
4. Створити сценарії розвитку підприємства
5. Розробити план впровадження програми розвитку.



Рисунок 1.4 - Загальна модель побудови програми розвитку підприємства

Визначення стратегії розвитку допомагає підприємству гнучко адаптуватися до змін в економічному, технологічному та соціокультурному середовищі. Це сприяє виявленню нових можливостей, прогнозуванню та аналізу змін на ринку і прийманню відповідних рішень. Підприємство з чіткою стратегією розвитку може бути готовим до змін і використовувати їх як можливості для зростання та розширення своєї діяльності.

Визначення стратегії розвитку є ключовим для того, щоб підприємство могло ідентифікувати та ефективно управляти ризиками. Це дозволяє оцінити потенційні загрози та розробляти стратегії для мінімізації ризиків.

Підприємство може приймати обґрунтовані рішення щодо розподілу ресурсів, інвестування в нові ринки або технології, залучення партнерів тощо, з метою зменшення можливих негативних наслідків.

Визначення стратегії розвитку встановлює загальний напрямок розвитку підприємства і сприяє розумінню усіма членами управлінського колективу та співробітниками своїх ролей, а також важливості їх внеску у досягнення стратегічних цілей. Це сприяє координації дій усіх підрозділів та функціональних підрозділів підприємства з метою забезпечення єдиної спрямованості та виконання стратегічних завдань.

Формування стратегічних програм розвитку підприємства відбувається з дотриманням ряду принципів:

1. Принцип адаптивності (обумовленості) програм, що враховує прогностичні тенденції зовнішньої ситуації, оскільки зміни у зовнішньому середовищі об'єктивно впливають на можливі напрямки розвитку.
2. Принцип наступності етапів динаміки організаційних цілей, який передбачає розробку мети кожного наступного етапу на підставі ретроспективного аналізу історико-генетичних коренів розвитку підприємства та цілей попереднього етапу «життєвого циклу».
3. Принцип «зворотної перспективи», що полягає в послідовній декомпозиції мети.
4. Принцип системного взаємозв'язку усіх програм в часі і в просторі за параметрами показників основних елементів, і по стадіях цих елементів.
5. Принцип інтерактивності розрахунків програм, що базується на ітеративних розрахунках для досягнення прийнятного результату.
6. Принцип варіативності розрахунків програм, який передбачає розгляд кожного варіанту стратегічної програми як одного з можливих напрямків досягнення мети.
7. Принцип «м'якості» результатів програм, що ґрунтується на використанні інтервальних вихідних даних через їх ймовірний характер та невизначеність відповідних результатів (розрахункових параметрів

показників) програм, які входять до сфери можливих допустимих значень.

8. Принцип єдиного критерію ефективності та єдиної методології розрахунків при соціально-економічній оцінці варіантів програм.
9. Принцип системної оптимізації, який передбачає вибір найкращого варіанту з точки зору системного критерію ефективності.

Існує дванадцять різновидів стратегій зростання, які підприємство може використовувати:

Організації, які застосовують стратегію структуралістів, розпочинають з вивчення поточних ринкових тенденцій та економічних умов, пов'язаних із своїм бізнесом. Далі ці організації визначають процедури та тактику, які допоможуть вирізнити їх компанію в галузі. Наприклад, якщо компанія вбачає, що її головні конкуренти фокусуються переважно на високоякісних товарах, вона може спрямовувати зусилля на зниження витрат на виробництво та пропонувати свій продукт за більш доступною ціною.

Підприємства, які віддають перевагу стратегії диференціації, представляють продукти чи послуги з унікальними особливостями. Багато компаній, що обрали стратегію диференціації, встановлюють вищі ціни за свої товари чи послуги порівняно з аналогічними пропозиціями. Організація, що використовує стратегію диференціації, може досягти успіху завдяки цим вищим цінам, оскільки вона спеціалізується на продуктах чи послугах із унікальними характеристиками, налаштованими параметрами або винятковою якістю.

Компанії, які випускають абсолютно новий продукт або послугу, іноді обирають стратегію зниження цін. Вони розпочинають, стягуючи високі ціни за свої товари чи послуги при їхньому введенні на ринок, а потім поступово зменшують ці ціни з часом. Стратегія зниження цін може допомогти компаніям отримати більше прибутку від ринків, де їхні продукти чи послуги користуються великим попитом. Також це ціноутворення може допомогти

організаціям швидко окупити початкові витрати на виробництво чи маркетинг нового продукту чи послуги.

Придбання відбувається, коли бізнес здійснює покупку іншої компанії. Крім того, компанія може взяти участь у придбанні, якщо вона придбала права лише на кілька ліній продуктів або послуг іншої організації. Стратегія придбання може допомогти компанії розширити свою споживчу базу або охоплення ринку зі зменшенням початкових витрат.

Компанії обирають стратегію зростання, коли прагнуть розширити масштаби свого бізнесу. Організація може здобути перевагу від застосування стратегії зростання з численних причин, таких як бажання пропонувати більше продуктів чи послуг, збільшити свій ринковий володіння, розширити операції чи відділи, або зведення нових робочих чи торгових приміщень. Точні мети та процеси вашої стратегії зростання залежать від таких факторів, як ваша галузь та бізнес-місія.

Компанії використовують стратегію фокусування, коли прагнуть зосередитися на ринковому сегменті. Цей сегмент може бути дуже конкретним типом споживачів, наприклад вегетаріанців чи власників домашніх тварин, або певним географічним розташуванням.

Стратегії фокусування включають у себе процеси та тактики для створення, маркетингу та продажу продуктів або послуг у цій ніші ринку. Перехресний продаж означає стимулювання існуючих клієнтів до придбання додаткових продуктів або послуг, які поліпшують вже придбані ними товари чи послуги. Наприклад, компанія, що продає побутову техніку, може пропонувати власні страхові або гарантійні поліси за додаткову плату. Інші підприємства можуть зосереджуватися на перехресних продажах пакетів продуктів або послуг за зниженою ціною, наприклад, меблева компанія, що продає перехресні крісла та дивани.

Трансформаційна стратегія передбачає впровадження компанією радикальних змін у свою діяльність. Ця стратегія може суттєво вплинути на діяльність компанії, галузь, бізнес-плани або довгострокові цілі. Наприклад,

деякі компанії можуть вибрати стратегію трансформації, якщо мають намір замінити всю існуючу технологічну мережу. Інший приклад - компанія може вирішити впровадити стратегію трансформації для досягнення успіху в новій галузі.

Стратегія сталого розвитку може допомогти підприємствам знаходити способи зробити свої продукти, послуги чи внутрішні процеси більш екологічно націлені. Наприклад, деякі компанії можуть прагнути зменшити викиди вуглекислого газу, які виникають під час виробничих процедур. Інші компанії можуть вирішити розробляти продукти, виготовлені з матеріалів, що використовують відновлювані ресурси.

Диверсифікація відноситься до стратегії, за якою компанії збільшують кількість потенційно прибуткових видів діяльності. Це може використовуватися для зменшення вразливості на ринку або розширення пропозиції продуктів чи послуг. Наприклад, технологічна компанія, що виробляє мобільні пристрої, може вибрати стратегію диверсифікації для розробки ноутбуків і настільних комп'ютерів.

Стратегії утримання спрямовані на збереження поточних клієнтів, підвищення їх лояльності або заохочення до покупок оновлень та нових пропозицій. Розробці програм передуює вибір цілей, що включає обґрунтування необхідності їх вирішення.

На сучасному етапі, програма розвитку повинна обов'язково включати реалізацію заходів, спрямованих на підвищення якості вироблених товарів, розробку концепцій нових товарів для надання підприємству зовнішніх конкурентних переваг, а також розвиток технологічного потенціалу. В умовах сьогодення, на нашу думку, для стимулювання попиту на свою продукцію підприємствам важливо акцентувати увагу на якості та інноваційності виробітку.

В цьому контексті розвиваючись, підприємство повинно бути готовим швидко реагувати на зміни в кон'юктурі товарного ринку, використовуючи запасні канали збуту або можливість модифікації цін і обсягів виробництва.

Програма розвитку підприємства має передбачати розширення нових напрямків у вже існуючому виробництві за допомогою застосування новітніх технологій, уникаючи повної відмови від поточного профілю виробництва, що іноді може бути непрактичним.

Багато програм розвитку підприємств містять положення про впровадження передових технологій. Однак на практиці часто відбувається придбання за кордоном технологій, які, можливо, є новими для нашої країни, але в інших країнах вже давно використовуються і в наш час замінюються більш сучасними. Це призводить до витрат на переобладнання виробництва, а продукція, випущена за допомогою «нових» технологій, відразу стає застарілою і не знаходить попиту на ринку. Часто різні підприємства одного сектора взаємодіють з тими ж постачальниками новітніх технологій, що призводить до виробництва схожої продукції, яка в результаті не знаходить попиту через насиченість ринку.

На жаль, багато підприємств ігнорують пріоритетні напрямки державних програм розвитку, які спрямовані на створення власних технологій з унікальними властивостями. Ці технології можна успішно використовувати для створення унікальної продукції, яка є популярною на ринку, а також для продажу технологій іншим підприємствам, що допомагає стабілізувати фінансове становище.

Програми розвитку підприємства в галузі інвестування, як правило, звужують своє обговорення до інвестицій в оновлення основних засобів, залишаючи поза увагою сферу підвищення кваліфікації персоналу та дизайну продукції. Це призводить до відкидання ефективних проектів, які могли б значно покращити економічний вплив при збільшенні обсягів продажів наявних виробництв. Важливо враховувати, що інвестиційно привабливим для потенційних інвесторів стане підприємство, яке має висококваліфіковану команду професіоналів, здатних реалізувати інвестиційний проект і зменшити його ризики.

При розробці стратегії розвитку організації слід спрямовуватися, перш за все, на оцінку структурно-функціональної організації системи стратегічного управління. Система управління повинна розглядатися як сукупність взаємопов'язаних підсистем, таких як інформаційно-аналітичні, планування, мотивація, прийняття рішень та організаційні. В контексті стратегічного управління ключовими підсистемами є стратегічне планування, здійснення стратегій і забезпечення управління.

Зовнішнє бізнес-середовище постійно змінюється, тому бізнес-стратегії також необхідно регулярно оновлювати та переглядати. Ключовими компонентами корпоративного стратегічного планування та впровадження є стратегії, політики, процедури та правила. Процес розробки короткострокових планів називається тактикою і є першим кроком у розробці стратегії та завжди узгоджується зі стратегією компанії. Тактика визначає методи і засоби, визначає форму і методи діяльності підприємства, забезпечує успіх підприємства.

У процесі реалізації стратегії, крім тактики і стратегії, важливі також політики, правила і процедури. Політика допомагає реалізовувати стратегії за допомогою напрямків розвитку суб'єктів господарювання, описуючи ці напрямки, що сприяє вирішенню непередбачуваних обставин - проблем у кризових ситуаціях. Правила та процедури визначають політику. Особливо важливими моментами в цьому контексті є ситуації, пов'язані з невизначеністю, непередбачуваністю майбутнього, які постійно повторюються. Члени команди та керівники повинні знати політику компанії, яка впливає на розробку стратегії та включає всі напрямки діяльності щодо запобігання кризовим явищам, їх попередження та своєчасного впровадження антикризових заходів.

Політика компанії деталізується в правилах і процедурах і визначає конкретні дії та функції співробітників юридичної особи в різних сферах її діяльності. Наприклад, внутрішні процедурні правила, заходи та політика організаційної культури працюють разом, щоб забезпечити успішні та

розвиваючі результати. Правила, як правило, визначаються процедурами та передбачають конкретні кроки для впровадження запланованих заходів. Більшість стратегій супроводжується планами розвитку, пов'язаними з духовним і матеріальним стимулюванням, організацією відпочинку, корпоративною культурою тощо. Ці плани визначені в часі, узгоджені під час діяльності та загальновідомі працівникам, що впливає на результативність роботи працівника. Психологічний стан і кінцеві результати розвитку бізнесу.

Стратегію формує кожна галузь, господарюючий суб'єкт, організація. На формування стратегії впливає безліч факторів, залежно від сфери діяльності галузі та її позиції на ринку.

Будь-яка маркетингова стратегія забезпечить успіх і збільшить прибуток, якщо вона розроблена з урахуванням зовнішніх і внутрішніх факторів бізнесу. Зовнішні та внутрішні фактори разом складають макро- та мікросередовище підприємства. Фактори внутрішнього середовища пов'язані з самим підприємством і його здатністю обслуговувати клієнтів, включаючи клієнтів, посередників, постачальників, конкурентів, контактів і т.д. Фірми здатні контролювати фактори внутрішнього середовища. Ці фактори відіграють певну роль у макросередовищі - сферах, які компанія не контролює - демографічні фактори, політика, економіка, фізичне середовище, культурне середовище тощо. Фактори внутрішнього та зовнішнього середовища тісно пов'язані між собою та впливають на стратегічні зміни та вибір корпоративних ринкових стратегій, вимагаючи від суб'єктів господарювання формулювання алгоритмів взаємодії із зовнішнім середовищем у короткостроковій та довгостроковій перспективі. Алгоритм цієї взаємодії повинен постійно передбачати і враховувати.

Серед факторів внутрішнього середовища, що впливають на вибір маркетингової стратегії, важливу роль відіграють посередники - юридичні та фізичні особи, які допомагають компаніям просувати, розподіляти та продавати товари: вони організовують транспортування товарів, до посередників також відносять установи, що надають маркетингові послуги (Дослідницькі компанії,

рекламні агентства, видавництва, консалтингові фірми) Фінансово-кредитні установи (банки, кредитні та страхові компанії).

Велику роль у виборі маркетингової стратегії відіграють соціальні, політичні та правові фактори. Будь-який бізнес існує і функціонує в суспільстві, тому, приймаючи управлінські рішення щодо перспектив розвитку, необхідно розуміти демографічні фактори: коливання населення, народжуваність, міграцію, чисельність і розподіл населення за віком і статтю. На стратегічні рішення можуть вплинути зміни в законодавстві та законодавчі дії, які зачіпають інтереси компанії, а також негативна громадська думка. Кожна компанія повинна враховувати культуру, історію, традиції, спосіб життя, звички, заняття та сімейний статус своїх споживачів.

1.3 Управління змінами як елемент стратегічної діяльності підприємства

Управління змінами є критичним елементом стратегічного управління в організаціях. Концепція управління змінами передбачає аналіз та планування змін у галузі стратегії, а також визначення чинників, які сприяють або заважають змінам. Це важливо для нейтралізації чинників, що перешкоджають здійсненню змін, та ефективного управління опором до змін.

Підходи до управління змінами можуть включати такі етапи, як планування, реалізація, контроль, регулювання та координування. Планування включає визначення об'єкта змін, формулювання необхідних змін та забезпечення підтримки змін. Реалізація змін передбачає експериментальне впровадження, контроль - перевірку результатів, а координування - впровадження перевірених змін.

У контексті управління змінами на підприємстві важливою є роль системи збалансованих показників. Зміни на підприємстві можуть впроваджуватися через групові та індивідуальні зміни, що базуються на

навчанні та мотивації. Важливою є і роль мотивації змін та створення відповідного мотиваційного середовища.

Загалом, управління змінами - це складний, але необхідний процес для досягнення стратегічних цілей організації та забезпечення її успішного розвитку в умовах постійно змінюючогося бізнес-середовища.

Модель успішного управління змінами Ларрі Грейнера, що містить 6 етапів, відображає ключові кроки в процесі змін у організації:

1. Тиск і спонукання: Цей етап включає в себе розпізнавання тиску зовнішнього середовища та внутрішніх факторів, що вимагають змін. Внутрішнім фактором може бути, наприклад, втрата конкурентоспроможності або зміна стратегії організації.

2. Посередництво та переорієнтація уваги: На цьому етапі організація може залучати зовнішніх консультантів або внутрішніх фахівців як посередників для сприяння процесу змін.

3. Діагностика і визначення конкретних проблем: Організація збирає інформацію та проводить діагностику, щоб усвідомити конкретні проблеми, що потребують змін.

4. Вирішення проблеми та забезпечення зобов'язання щодо виконання нового курсу: Організація приймає рішення про те, як вирішити виявлені проблеми і встановлює зобов'язання щодо виконання нового курсу дій.

5. Експеримент і виявлення: Організація проводить експериментальне впровадження змін та аналізує його наслідки з метою підвищення ефективності змін шляхом коригування.

6. Підкріплення і згода: На останньому етапі організація мотивує персонал та забезпечує підтримку для впровадження змін.

Ця модель надає рамки для керівництва організацією через процес змін, допомагаючи їй здійснити успішний перехід до нового стану речей.

У таблиці 1.2 представлена класифікація стратегічних факторів, що впливають на організаційні зміни.

Таблиця 1.2 - Зовнішні фактори, що впливають на стратегічні зміни в організації

Технологічні фактори	Економічні фактори
Нові інформаційні технології. Нові технології виробництва і обробки. Інтегровані системи управління ресурсами Нові знання (організації, діяльність яких заснована на принципах економіки знань і креативної економіки)	Глобалізація економіки і посилення конкуренції. Зміни структури галузей. Перехід економіки від постіндустріального етапу до економіки знань і креативної економіки. Рівень інфляції в країні. Рівень зайнятості та зміни в професійній структурі. Регіональна диференціація
Політичні фактори	Соціальні фактори
Дерегулювання ринків. Зміни дерегулюючих структур. Адміністративні бар'єри. Система захисту власності (в тому числі, інтелектуальної)	Демографічна ситуація. Доступ і різноманітність робочої сили. Підвищення рівня освіти. Зміни в системі цінностей і громадських ієрархій. Зростання незалежності і свободи вибору в Суспільстві

Так, зовнішні та внутрішні фактори взаємопов'язані і впливають на організацію комплексно. Внутрішні чинники організації, які включають організаційно-адміністративні, технологічні, економічні та соціальні аспекти, можуть впливати на її можливості для розвитку та істотні зміни. Наприклад:

1. Організаційно-адміністративні чинники: Вони включають структуру організації, системи управління, корпоративну культуру та стратегічне бачення. Зміни в цих областях можуть впливати на ефективність внутрішньої координації та спроможність організації адаптуватися до змін в зовнішньому середовищі.

2. Технологічні чинники: Розвиток технологій може впливати на ефективність виробничих процесів, а також на розробку нових продуктів і послуг. Зміни в цій області можуть впливати на конкурентоспроможність організації та її здатність задовольняти потреби клієнтів.

3. Економічні чинники: Вони включають фінансове становище організації, ринкову кон'юнктуру, податкову політику тощо. Зміни в економічному середовищі можуть впливати на прибутковість та стабільність організації.

4. Соціальні чинники: Вони стосуються відносин між співробітниками, корпоративної культури, суспільних та культурних тенденцій. Зміни в цій області можуть впливати на мотивацію працівників, їхню продуктивність та здатність співпрацювати один з одним.

Розуміння цих внутрішніх чинників дозволяє керівництву організації ефективно реагувати на зміни в зовнішньому середовищі та розробляти стратегії розвитку, які враховують їх вплив (табл. 1.3).

Таблиця 1.3 - Внутрішні чинники, які впливають на стратегічні зміни в організації

Організаційно-адміністративні	Технологічні
Зміна керівництва. Впровадження більш ефективного менеджменту. Зміни в адміністративних і організаційних механізмах управління. Зміна методів управління конфліктами	Перехід на нове обладнання. Перехід на нові інформаційні технології. Оновлення баз даних. Прагнення до інформаційного прогресу
Економічні	Соціальні
Націленість на зміни в обсягах продажів. Збільшення рівня рентабельності. Перехід на нові види сировини і ресурсів. Зміни в темпах зростання підприємства	Перехід до нових соціальних програм. Зміни соціально-психологічного клімату в організації. Використання нових напрямків організаційної культури. Підготовка персоналу до проведення змін, спрямованих на підвищення його рівня компетенцій

Управління змінами є складним процесом, що враховує як внутрішні, так і зовнішні фактори, які впливають на організацію. Основні принципи управління змінами включають ініціювання змін, планування, організацію, мотивування, контроль, регулювання та завершення змін.

Керівники повинні бути свідомі та готові до того, що зміни можуть викликати конфлікти та протиріччя, особливо при стратегічних або

радикальних змінах. Важливо створити команду змін, яка буде забезпечувати підтримку та сприяти успішному впровадженню змін.

Управління змінами також передбачає постійне коригування напряму діяльності організації, оновлення її структури та пошук нових можливостей. Важливо враховувати вплив змін на продуктивність праці та шукати шляхи для забезпечення позитивних наслідків впроваджених змін.

Отже, управління змінами є невід'ємною частиною стратегічного управління організацією і допомагає їй адаптуватися до змін в середовищі та досягати своїх стратегічних цілей.

Справді, організаційні зміни стають невід'ємною складовою стратегічного управління для багатьох підприємств у сучасному бізнес-середовищі. Швидкі зміни на ринку та економічна нестабільність створюють потребу у постійному адаптуванні та інноваціях, що робить мистецтво управління змінами вельми актуальним та важливим для успішної діяльності.

Спрощені уявлення про управління змінами можуть бути неефективними у відповіді на складні виклики сучасного бізнесу. Тому необхідно уважно вибирати методи та підходи до управління змінами, враховуючи конкретні умови та потреби організації.

Наприклад, авторитарний підхід може бути використаний для швидкого впровадження стратегічних змін, але водночас може породити опір серед персоналу та втрату мотивації. Контролюючий підхід може забезпечити більшу стабільність та контроль, але може обмежити творчість та інноваційність в організації.

Важливо збалансувати різні підходи та методи управління змінами, враховуючи потреби конкретної організації та специфіку її діяльності. Тільки таким чином можна досягти успішної адаптації до змін у динамічному бізнес-середовищі.

Використання примусу у впровадженні стратегічних змін дійсно може бути необхідним у деяких ситуаціях, особливо коли важливо досягти

результатів швидко і ефективно. Проте, цей метод може призвести до негативних наслідків, які потрібно уникати та нейтралізувати.

Наприклад, використання примусу може призвести до опору серед персоналу, зволікання з впровадженням змін, зниження продуктивності та загальної робочої атмосфери. Тому важливо враховувати соціальні аспекти організації та забезпечити належну підтримку персоналу в процесі змін.

Для успішного впровадження змін шляхом примусу необхідно провести попередню роботу з аналізу інтересів та потреб персоналу, виявлення потенційних джерел опору та підтримки, а також розробити стратегії впливу на них. Це може включати проведення комунікаційних кампаній, навчальних заходів, включення персоналу в процес прийняття рішень та надання підтримки через залучення зовнішніх консультантів.

Загалом, важливо забезпечити баланс між ефективністю впровадження змін та збереженням позитивних відносин з персоналом, що дозволить досягти успішних результатів у довгостроковій перспективі.

Метод адаптації є важливим інструментом у впровадженні змін, оскільки він дозволяє організації поступово адаптуватися до нових умов, зменшуючи опір та конфлікти. Він ґрунтується на поступових заходах, спрямованих на зміну традицій, структури влади та компетенції керівників. Проте, варто розуміти, що цей метод може бути часом недостатньо ефективним у випадках кризових ситуацій, коли необхідно швидко реагувати на зовнішні загрози або важливо досягти значних змін.

Успішне використання методу адаптації передбачає врахування інтересів та потреб персоналу, а також здатність до компромісів та угод. Це вимагає активної участі не лише вищого керівництва, а й всіх працівників організації. Забезпечення належної підтримки персоналу включає в себе проведення комунікаційних кампаній, навчальних заходів та зміни в розподілі сил та компетентності.

Варто зауважити, що в окремих ситуаціях, особливо у кризових умовах, метод адаптації може бути недостатньо ефективним, оскільки він передбачає

поступовість та невеликі зміни. У таких випадках, може бути необхідно застосувати більш радикальні методи змін, або навіть скористатися «штучною кризою» для стимулювання змін та перехід до нового стану. Однак, варто пам'ятати про етичні аспекти та можливі негативні наслідки такого підходу.

«Управління опором» використовується тоді, коли необхідно здійснити зміни, але часові рамки дозволяють більше гнучкості, ніж у випадку примусового методу, але менше, ніж для адаптації. Цей метод передбачає управління опором, який може виникнути у всіх рівнях організації внаслідок змін.

Залежно від часових рамок і конкретних умов, управління опором може включати елементи примусу або адаптації. Однак, в будь-якому випадку, важливо враховувати, що опір є нормальною реакцією на зміни, оскільки вони порушують звичайний порядок справ.

Завдяки управлінню опором можна підвищити сприйнятливість організації до нововведень, що сприяє її розвитку. Для успішного застосування цього методу важливо аналізувати причини опору та використовувати тактики, що можуть включати примус, переконання, залучення і маніпуляції.

Поведінкові механізми виступають як важливий інструмент управління опором, оскільки вони сприяють створенню умов для сприйняття змін персоналом. Ці механізми базуються на розумінні працівниками причин змін, сприяють участі персоналу на всіх етапах змін, підтримують довіру до ініціаторів змін та дають право персоналу висловлювати свої думки щодо змін.

Таким чином, управління опором є важливим елементом у впровадженні змін, оскільки дозволяє ефективно керувати опором та підвищує шанси на успіх у реалізації змінних ініціатив.

Управління опором включає ряд стратегій та методів для ефективного подолання опору до організаційних змін. Основними етапами цього процесу є формування стартового майданчика, досягнення атмосфери підтримки, використання влади та адміністрування, формування стратегічної поведінки та контроль джерел опору.

Формування стартового майданчика базується на аналізі поля сил у організації. Це дозволяє створити важливі елементи системи управління опором, які забезпечують стартовий імпульс та безперервність організаційним змінам. Досягнення атмосфери підтримки включає в себе використання всього спектру методів мотивації для залучення персоналу до процесу змін.

Управління опором передбачає планування та впровадження організаційних змін одночасно, що дозволяє мінімізувати опір та забезпечує успішну реалізацію змінних ініціатив. Ключовою перевагою такого підходу є здатність використовувати переконання та залучення замість примусу, що сприяє зміцненню взаємодії з персоналом та підвищує ефективність змінного процесу.

Отже, в першому розділі ми розглянули теоретичні аспекти стратегічного планування та управління підприємством. Поняття стратегії, етапи побудови. Процес стратегічного управління та планування. Розглянуто, як підприємство може чинити опір та управляти ним в умовах невизначеності.

2 АНАЛІЗ ДІЯЛЬНОСТІ ПрАТ «КОНЦЕРН ХЛІБПРОМ»

2.1 Організаційно-економічна характеристика досліджуваного підприємства

Підприємство, за матеріалами якого виконувалася бакалаврська кваліфікаційна робота є виробничим підприємством харчової промисловості, що займається переробкою сільськогосподарської сировини та виробництвом та реалізацією споживчих товарів, а саме хлібобулочних, макаронних та кондитерських виробів.

ПрАТ «КОНЦЕРН ХЛІБПРОМ» – одне з найбільших підприємств українського ринку хліба. Щодня ПрАТ «КОНЦЕРН ХЛІБПРОМ» виготовляє до 300 тонн хлібної, кондитерської продукції та напівфабрикатів. Основні виробничі потужності підприємства розміщені у Львівській та Вінницькій областях.

Сьогодні ПрАТ «КОНЦЕРН ХЛІБПРОМ» забезпечує близько 50 відсотків потреби торговельної мережі в хлібобулочних і кондитерських výroбах. До складу хлібокомбінату входять 3 цехи (хлібний, макаронний, кондитерський), які оснащені 16 поточно-механізованими лініями по виготовленню хліба, хлібобулочних, бубликових і кондитерських виробів. Підприємство випускає близько 250 найменувань виробів.

Підприємство працює цілодобово в 2 зміни по 12 годин. На підприємстві працює 627 чоловік, об'єднаних у 16 комплексних бригад, 14 з яких працює на основному виробництві. Предметом діяльності ПрАТ «КОНЦЕРН ХЛІБПРОМ» виступають оптова та роздрібна торгівля хлібобулочними, кондитерськими, макаронними та іншими výroбами, та інші види діяльності, що зображені на рисунку 2.1.



Рисунок 2.1 - Основні види діяльності, що виступають предметом діяльності підприємства

ПрАТ «КОНЦЕРН ХЛІБПРОМ» виготовляє продукцію щоденного попиту: випікає хліб, що вживається кожного дня майже всім населенням та є первинною потребою кожної людини; щорічно розширюється асортимент продукції до 20 нових видів хлібобулочних та кондитерських виробів. Даний хлібозавод поєднав багаторічний досвід, високотехнологічну виробничу базу та дотримується багатовікових традицій випікання; виготовляє продукцію стабільної якості, яка заслужила довіру споживачів, високу оцінку на дегустаціях та конкурсах.

Структура управління наведена на рис. 2.2.

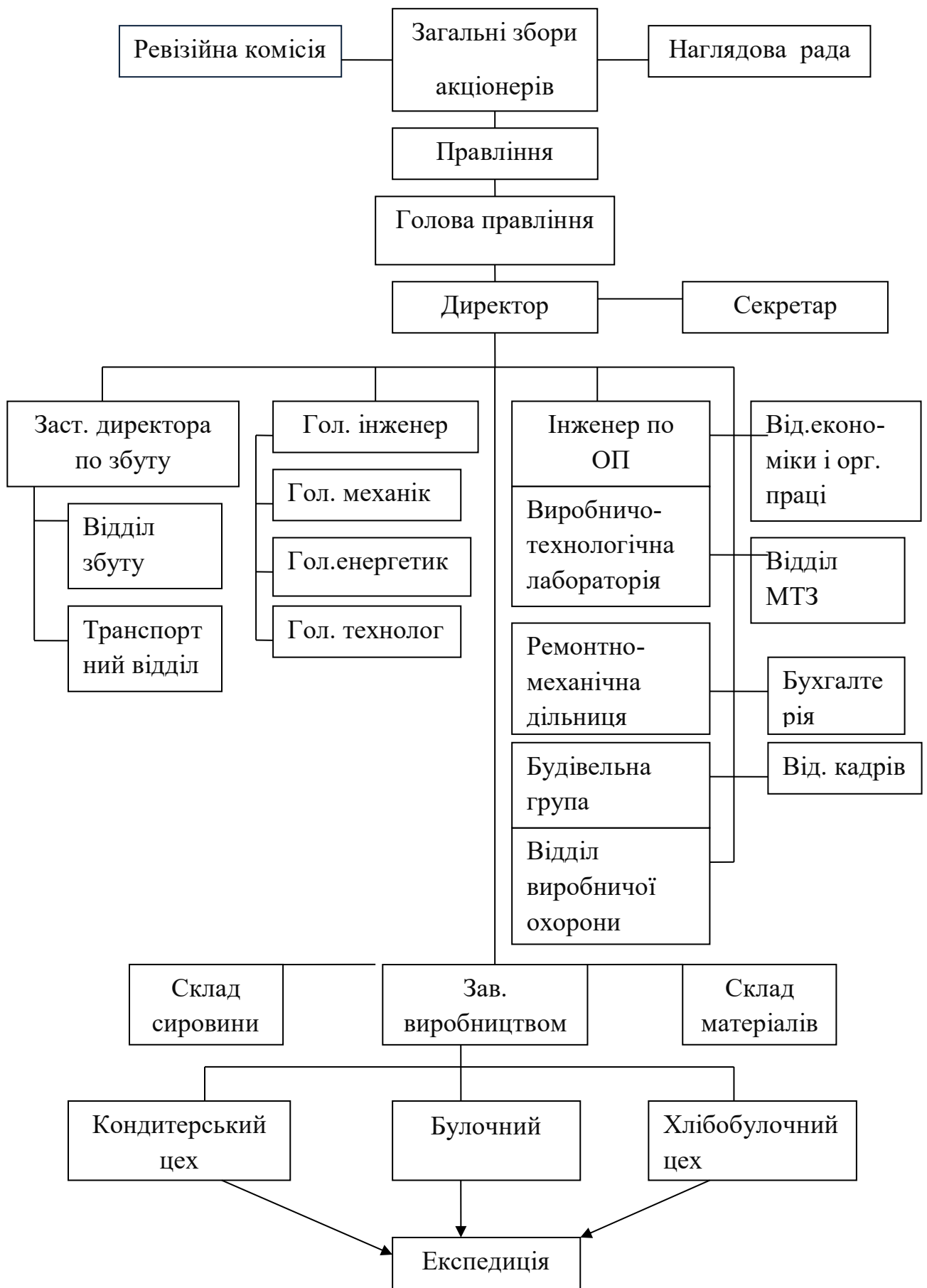


Рисунок 2.2 - Структура управління ПрАТ «КОНЦЕРН ХЛІБПРОМ»

Як видно з рис. 2.2 управління та контроль за діяльністю Товариства здійснюють:

- загальні збори акціонерів, який є вищим органом управління;
- наглядова рада Товариства;
- директор;
- ревізійна комісія Товариства.

Вищим органом управління є Загальні збори акціонерів, які можуть бути черговими або позачерговими. В роботі загальних зборів акціонерів мають право брати участь всі його акціонери.

Органом, який представляє інтереси акціонерів в перерві між проведенням Загальних зборів акціонерів та в межах компетенції, визначеної Статутом, контролює та регулює діяльність виконавчого органу, є Наглядова рада. У своїй діяльності Наглядова рада підзвітна виключно Загальним зборам акціонерів.

Виконавчим органом Товариства, що здійснює керівництво його поточною фінансово-господарською діяльністю є Директор Товариства, який обирається Загальними зборами терміном на два роки.

Загальні збори вправі прийняти рішення щодо дострокового переобрання Директора Товариства. Умови трудового договору Директора Товариства визначаються Наглядовою радою.

Контроль за фінансово-господарською діяльністю Дирекції здійснюється ревізійною комісією.

Припинення діяльності товариства здійснюється шляхом його реорганізації або ліквідації. Ліквідація здійснюється на підставі рішення Загальних зборів акціонерів товариства або правомочним органом державної влади. У випадку реорганізації всі права та обов'язки товариства переходять до його правонаступників.

Організаційна структура апарату управління ПрАТ «КОНЦЕРН ХЛІБПРОМ» наведена на рис. 2.3.

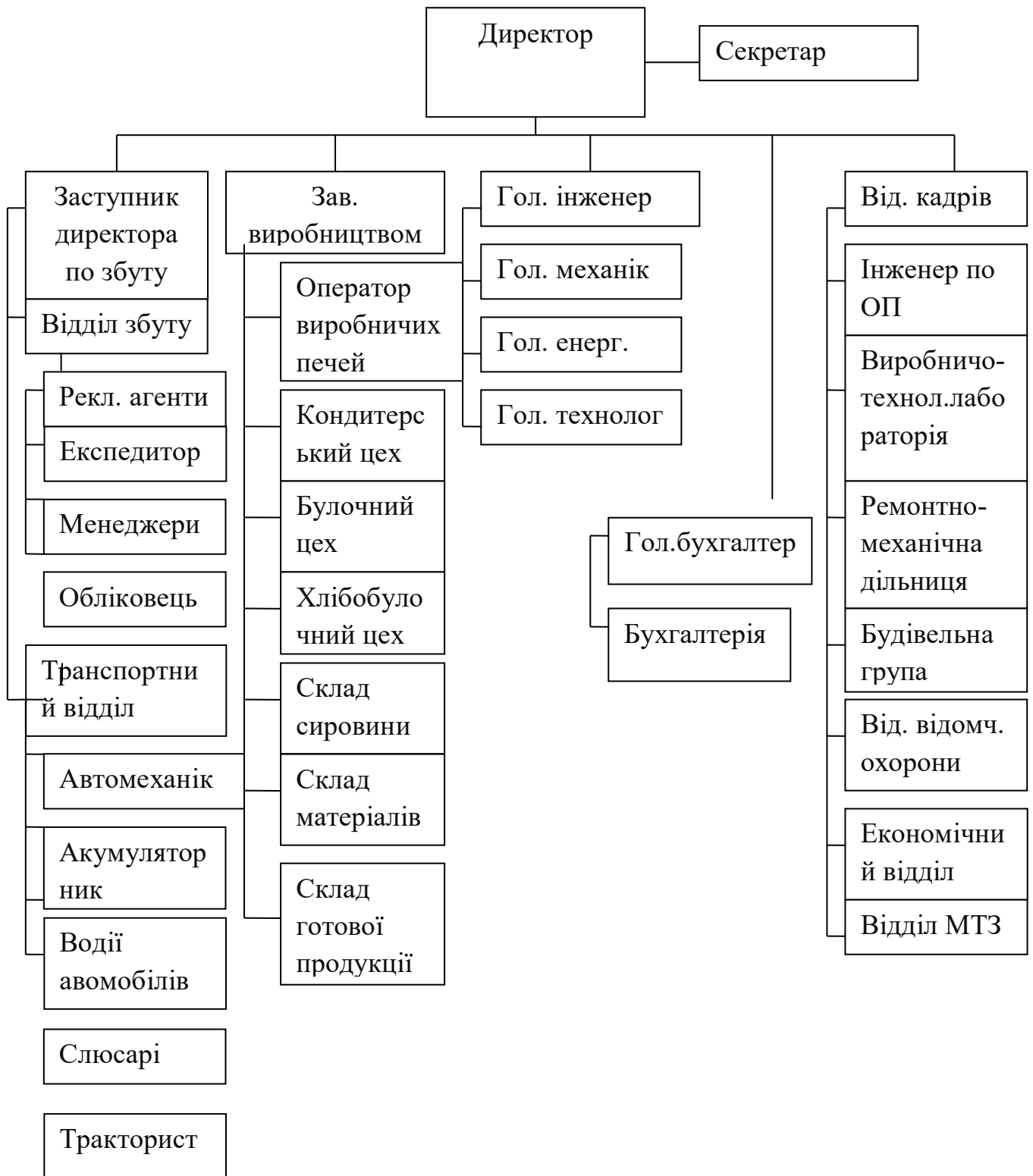


Рисунок 2.3- Організаційна структура управління ПрАТ «KONCERN ХЛІБПРОМ»

На підприємстві ПрАТ «KONCERN ХЛІБПРОМ» існує лінійно-

функціональна організаційна структура управління як сукупність основних, допоміжних та обслуговуючих підрозділів. В основі цієї структури лежить орієнтація на продукцію, що виробляється на підприємстві.

Отже, управління на підприємстві має логічну послідовність, ефективно здійснюються контрольні функції в рамках своєї діяльності, досягає оптимального відношення між регульовальними і саморегульовальними, добре реагує на ситуації, що виникають. А це дає змогу досягти запланованих цілей управління.

Найважливішими факторами, що впливають на вибір ринкової стратегії компанії, є можливості та загрози зовнішнього середовища. Слід розробляти стратегії, щоб визначити якомога більше можливостей, особливо тих, які забезпечують компанії стійку конкурентну перевагу та прибутковість. Крім того, стратегія має захистити бізнес від зовнішніх загроз зараз і в майбутньому. Менеджери, відповідальні за формулювання стратегії, повинні ретельно аналізувати всі зовнішні можливості та загрози, спричинені змінами ринкових умов, і швидко й рішуче коригувати стратегії для забезпечення успіху. Особливу увагу слід приділити розробці стратегій, що враховують антикризові заходи. У цьому випадку вчені рекомендують розробляти антикризові товарні групи, які дозволять не тільки ефективно працювати на ринку в разі зниження попиту, а й збільшувати частку бізнес-одиниці на ринку.

Отже, стратегію можна визначити як детальний та комплексний план досягнення конкретних цілей. Стратегічна програма розвитку повинна бути побудована відповідно до стратегічних пріоритетів, а її ефективність визначається за спеціальними показниками. Важливо оцінювати результативність програми враховуючи ризики, що виникають під час її реалізації. Запропоновані загальні підходи та алгоритми можуть бути адаптовані до конкретного підприємства для отримання комплексної оцінки його розвитку.

2.2 Аналіз економічної діяльності ПрАТ «КОНЦЕРН ХЛІБПРОМ»

ПрАТ «КОНЦЕРН ХЛІБПРОМ» – якісно нова промислова структура, що об'єднує групу підприємств агропромислового комплексу та входить до десятки найбільших виробників хліба в Україні. Основним інформаційним джерелом аналізу результатів господарської діяльності ПрАТ «КОНЦЕРН ХЛІБПРОМ» є фінансова звітність. Дана звітність складається з двох основних форм: балансу та звіту про фінансові результати підприємства (Додаток А,Б).

Виконавши аналіз фінансової звітності за три останні роки, можна виявити як позитивне, так і негативне у фінансовому стані ПрАТ «КОНЦЕРН ХЛІБПРОМ».

Позитивним виступає: збільшення суми статутного капіталу ПрАТ «КОНЦЕРН ХЛІБПРОМ» на 4000,0 тис. грн. Зменшення суми дебіторської заборгованості за розрахунками з бюджетом на 722 тис. грн. Збільшення додатково вкладеного капіталу на 129 тис. грн.. в 2022 році та на 28543 тис. грн в 2023 році.

Негативним є: за аналізований період відбулося збільшення поточної заборгованості за довгостроковими зобов'язаннями – з 2021 до 2022 року на 14536 тис. грн., а з 2022 до 2023 року на 39504 тис. грн. За аналізований період відбулося значне зростання кредиторська заборгованість за товари, роботи, послуги на 85091 тис. грн. Відбулося зменшення чистого доходу на 590883 тис.грн.

Здійснимо аналіз складу і структури активів ПрАТ «КОНЦЕРН ХЛІБПРОМ». Активи товариства формуються за рахунок необоротних і оборотних активів. З 2021 по 2023 рр. величина активів зменшилась на 13796 тис.грн.

Необоротні активи ПрАТ «КОНЦЕРН ХЛІБПРОМ» формуються за рахунок нематеріальних активів та інших фінансових інвестицій. Оборотні активи ПрАТ «КОНЦЕРН ХЛІБПРОМ» формуються за рахунок товарів та грошових коштів в національній валюті.

Дані про стан активів ПрАТ «КОНЦЕРН ХЛІБПРОМ» за основними показниками (стан та динаміка змін власного та статутного капіталів, необоротних та оборотних активів) за період 2021 – 2023 рр. надані в таблиці 2.1.

Таблиця 2.1 - Динаміка активів ПрАТ «КОНЦЕРН ХЛІБПРОМ» за основними економічними показниками за період 2021 – 2023 рр.

Показники	Рік			Абсолютне відхилення, тис.грн.		Відносне відхилення, %	
	2021	2022	2023	2022/ 2021	2023/ 2022	2022/ 2021	2023/ 2022
1	2	3	4	5	6	7	8
Власний капітал, тис. грн.	193078	165410	207987	- 27668	42577	-14,33	25,74
Статутний капітал, тис. грн.	159317	163317	163317	4000	-	2,51	-
Необоротні активи, тис.грн.	448426	437625	437748	- 10801	123	-2,41	0,03
Оборотні активи, тис. грн.	271675	248507	268557	- 23168	20050	-8,53	8,07

Сума власного капіталу товариства коливалась протягом аналізованого періоду. Вона зменшилась на 14,33 % у 2022 році і збільшилася на 25,74 % у 2023 р. Статутний капітал протягом аналізованого періоду збільшився на 4000 тис. грн. Порівняльний аналіз активів ПрАТ «КОНЦЕРН ХЛІБПРОМ» наведений на рисунку 2.4.

З отриманих даних видно, що статутний капітал збільшився на 4000 тис. грн., а оборотні активи значно збільшилися у 2023 році порівняно з 2022 роком на 20050 тис. грн., що передбачає збільшення обсягу основної діяльності даного підприємства.

Аналіз фінансових результатів ПрАТ «КОНЦЕРН ХЛІБПРОМ» представлений у таблиці 2.2.

Таблиця 2.2 - Аналіз звіту про фінансові результати ПрАТ «КОНЦЕРН ХЛІБПРОМ» за період 2021-2023рр. (тис. грн.)

Стаття	Роки			Абсолютне відхилення, тис.грн.		Відносне відхилення, %	
	2021	2022	2023	2022/ 2021	2023/ 2022	2022/ 2021	2023/ 2022
1	2	3	4	5	6	7	8
Дохід (виручка) від реалізацій продукції (товарів, робіт, послуг)	904 005	918772	777777	14767	-140995	1,6	-15,35
Чистий дохід	757257	780939	190056	23682	-590883	3,1	-75,66
Собівартість реалізованих товарів (послуг)	603 812	592113	587 721	-11699	-4392	-1,9	-0,74
Валовий прибуток (збиток)	153444	188826	190056	35382	1230	23,05	0,65
Інші фінансові доходи	38	2238	2882	2200	644	5789,47	28,77
Інші операційні доходи	34 662	16 693,0	18 220	-17969	1527	-51,8	9,15
Адміністративні витрати	27961	37628	35365	9667	-2263	34,57	-6,01
Витрати на збут	82876	115110	111412	32234	-3698	38,89	-3,21
Інші операційні витрати	27 731	26 597	18 864	-1134	-7733	-4,1	-29,07
Фінансові результати від операційної діяльності	8133	26184	42635	18051	16451	221,94	62,82
Фінансові витрати	38083	43745	38674	5662	-5071	14,86	-11,59

Продовження табл. 2.2

1	2	3	4	5	6	7	8
Інші доходи	11493	10209	390	-1284	-9819	-11,17	-96,17
Інші витрати	9047	11541	904	2494	-10637	27,56	-92,16
Фінансові результати від звичайної діяльності	-26786	15616	2265	42402	-13351	-158,29	-85,49
Надзвичайні витрати	42	14	0	-28,0	-14,0	-66,7	-100
Чистий прибуток (збиток)	-26803	-15616	2265	11187	17881	-41,7	-114,5

У 2022 році вона збільшилась на 23682 тис. грн., а у 2023 році зменшилась на 590883 тис. грн. Інші операційні доходи зросли в 2023 році на 1527 тис. грн.

Збільшилась також сума адміністративних витрат та витрат на збут на 9667 тис. грн. та на 32234 тис. грн. в 2022 році. В 2023 році їх сума зменшилась на 2263 тис. грн., та на 3698 тис. грн.

Сума інших операційних витрат зменшилась у 2022 році порівняно із 2021 роком на 4,1 % (на 1134 тис. грн.), у 2023 році порівняно із 2022 роком – на 29,07 % (на 7733 тис. грн.). Значна сума операційних витрат є однією з причин понесення збитків від своєї діяльності, та зменшення чистого прибутку.

Спостерігаємо також значне збільшення фінансових витрат на 5662 тис. грн. у 2022 році, та їх зменшення на 5071 тис. грн. у 2023 році.

Прибуток у ПрАТ «КОНЦЕРН ХЛІБПРОМ» у 2021 та 2022 роках був відсутній. Збиток становив 895 тис. грн., у 2022 та у 2023 році він був відсутній. Збиток становив 26803 тис. грн. у 2021 році, та 15616 тис. грн. у 2022 році. А у 2023 році ПАТ «Концерн Хлібпром» отримало прибуток у розмірі 2265 тис. грн.

Розглянемо докладніше фінансовий стан ПрАТ «КОНЦЕРН ХЛІБПРОМ» Проаналізуємо основні показники фінансової стійкості ПрАТ «КОНЦЕРН ХЛІБПРОМ» результати подані у таблиці 2.3.

Таблиця 2.3 - Аналіз показників фінансової стійкості ПрАТ «КОНЦЕРН ХЛІБПРОМ» за період 2021-2023рр.

Показники платоспроможності	Рік			Абсолютне відхилення		Відносне відхилення, %	
	2021	2022	2023	2022/ 2021	2023/ 2022	2022/ 2021	2023/ 2022
1	2	3	4	5	6	7	8
Власні обігові кошти	57166	-61998	-76311	-119164	-14313	-208,45	23,09
Коефіцієнт фінансової залежності	3,73	4,17	3,40	0,44	-0,78	11,73	-18,59
Коефіцієнт концентрації позикового капіталу	0,72	0,75	0,22	0,03	-0,53	3,77	-70,97
Коефіцієнт фінансування	2,73	3,17	0,74	0,44	-2,43	16,02	-76,74
Коефіцієнт забезпеченості власними оборотними засобами	0,21	-0,27	1	-0,47	1,27	-227,67	-477,2
Коефіцієнт маневреності власного капіталу	0,29	-0,4	1,29	-0,69	1,69	-236,32	-424,2
Маневреність власного робочого капіталу	1,81	-0,69	0,13	-2,49	0,82	-138,02	-118,8
Маневреність власних обігових коштів	0,21	-0,1	0,03	-0,30	0,12	-147,5	-125,4
Коефіцієнт фінансової стійкості	0,7	0,54	0,51	-0,16	-0,03	-22,38	-6

У значенні коефіцієнта концентрації позикового капіталу прослідковується тенденція до збільшення – у 2022 році порівняно із 2021 роком значення збільшилось на 0,03, що свідчить про зменшення суми позикових коштів, вкладених у майно ПрАТ «КОНЦЕРН ХЛІБПРОМ». Спостерігаються негативні тенденції, пов'язані з приведенням до нормативних

значень коефіцієнта маневреності власного капіталу. У 2022 році цей показник зменшився на 0,69, а у 2023 році збільшився на 1,69, це означає, що власний капітал використовується не достатньо для фінансування поточної діяльності ПрАТ «КОНЦЕРН ХЛІБПРОМ».

Коефіцієнт фінансування демонструє збільшення протягом аналізованого періоду, що свідчить про відсутність значної залежності ПрАТ «КОНЦЕРН ХЛІБПРОМ» від зовнішніх джерел фінансування. «Концерн Хлібпром» забезпечувалось за рахунок власних засобів товариства.

Маневреність власних обігових коштів у 2021 році становив 0,21, в 2022 році – (-0,1) а у 2023 році – 0,03.

Поряд з абсолютними показниками фінансової стійкості важливо розрахувати сукупність відносних аналітичних показників – коефіцієнтів ліквідності наведених у таблиці 2.4.

Таблиця 2.4 - Аналіз показників ліквідності ПрАТ «КОНЦЕРН ХЛІБПРОМ» за період 2021-2023 рр.

Показники ліквідності	Роки			Абсолютне відхилення		Відносне відхилення, %	
	2021	2022	2023	2022/ 2021	2023/ 2022	2022/ 2021	2023/ 2022
1	2	3	4	5	6	7	8
Коефіцієнт поточної ліквідності	1,26	0,79	0	-0,47	-0,79	-37,37	0
Коефіцієнт швидкої ліквідності	0,78	0,65	0	-0,14	-0,65	-17,33	0
Коефіцієнт абсолютної ліквідності	0,13	0,04	0	-0,09	-0,04	-68,92	0

Продовження табл. 2.4

1	2	3	4	5	6	7	8
Чистий оборотний капітал, тис. Грн	56407	-65875	268557	-122282	334432	-216,79	-507,6
Співвідношення короткострокової дебіторської та кредиторської заборгованості	2,32	1,02	1,06	-1,30	0,04	-55,93	3,71

З наведених даних можна зробити висновок про те, що ПрАТ «КОНЦЕРН ХЛІБПРОМ» відчуває значну нестачу в обігових коштах в 2021 році, оскільки величина чистого оборотного капіталу демонструє тенденцію до значного зменшення її значення. Здійснимо аналіз співвідношення коефіцієнтів ліквідності за 2021–2023рр. на рисунку 2.5.

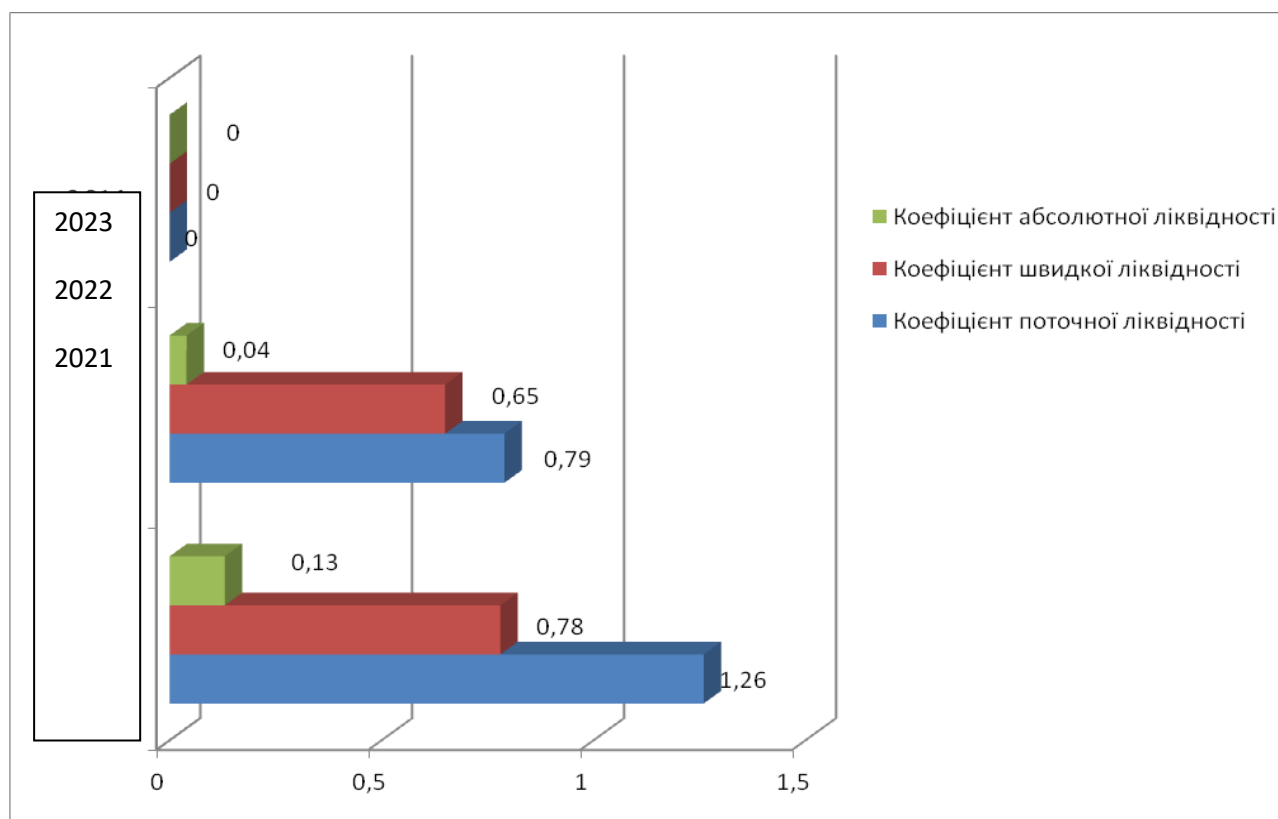


Рисунок 2.4 - Співвідношення коефіцієнтів ліквідності ПрАТ «КОНЦЕРН ХЛІБПРОМ» за період 2021-2023 рр.

З наведених даних видно, що спостерігаються негативні тенденції, пов'язані з приведенням до нормативних значень коефіцієнтів поточної та швидкої ліквідності, що означає зменшення рівня платоспроможності ПрАТ «КОНЦЕРН ХЛІБПРОМ», тобто погіршення платіжних можливостей підприємства щодо погашення поточних зобов'язань за умови не своєчасного здійснення розрахунків з дебіторами, а також не здатність ПрАТ «КОНЦЕРН ХЛІБПРОМ» забезпечити свої короткострокові зобов'язання.

Значення коефіцієнта абсолютної ліквідності за 2021-2023 роки не відповідає нормі, та демонструє тенденцію до зменшення (від 0,13 у 2021 р. до 0 у 2023 р.). Отримані значення даного коефіцієнта свідчать про не спроможність товариства негайно погасити свою короткотермінову кредиторську заборгованість.

Розглянемо показники ділової активності ПрАТ «КОНЦЕРН ХЛІБПРОМ», які характеризують ефективність використання основних фондів товариства наведених у таблиці 2.5.

Таблиця 2.5 - Аналіз показників ділової активності ПрАТ «КОНЦЕРН ХЛІБПРОМ» за період 2021-2022 рр.

Показники	Роки			Абсолютне відхилення		Відносне відхилення, %	
	2021	2022	2023	2022/ 2021	2023/- 2022	2022/ 2021	2023/ 2022
1	2	3	4	5	6	7	8
Коефіцієнт оборотності активів	1,05	1,14	0,27	0,09	-0,87	8,23	-76,33
Коефіцієнт оборотності дебіторської заборгованості	13,32	6,64	1,39	-6,68	-5,25	-50,15	-79,02
Строк погашення дебіторської заборгованості	27,40	54,97	262,06	27,57	207,09	100,6	376,74

Продовження табл. 2.5

1	2	3	4	5	6	7	8
Коефіцієнт оборотності кредиторської заборгованості	37,37	6,47	1,18	-3 000,9	-5,29	-99,78	-81,76
Строк погашення кредиторської заборгованості	0,12	56,38	309,07	56,26	252,69	46 357	448,15
Коефіцієнт оборотності обігових коштів	2,78	3,13	0,71	0,35	-2,43	12,71	-77,47
Період одного обороту обігових коштів	129,44	114,8	509,73	-14,59	394,88	-11,27	343,83
Коефіцієнт оборотності власного капіталу	17,23	4,36	1,02	-12,87	-3,34	-74,71	-76,63

З даних, наведених у таблиці 2.5, видно, що коефіцієнт оборотності активів ПрАТ «КОНЦЕРН ХЛІБПРОМ» коливається, демонструючи збільшення у 2022 році (на 8,23 % порівняно із аналогічними показниками 2021 року), а в 2023 році – зменшення, (на 76,33% порівняно із аналогічними показниками 2022 року), а це значить, що товариство стало менш ефективно займатися його господарською діяльністю.

Показники періоду погашення дебіторської заборгованості свідчать про те, що товариство набагато більше часу користується по суті безкоштовним кредитом з боку власних кредиторів ніж саме кредитує (безкоштовно) інші організації.

Коефіцієнт оборотності кредиторської заборгованості суттєво зменшився у 2022 році порівняно з 2021 роком на 99,78 % , це свідчить про зменшення обертання кредиторської заборгованості, а в 2023 році зменшився на 81,76 %. Із зменшенням швидкості обертання кредиторської заборгованості збільшився строк її погашення у 2022 році на майже 57 днів порівняно з 2021 роком, а у 2023 році на майже 253 дня. Коефіцієнт оборотності обігових коштів коливається, і у 2022 році показує значне збільшення порівняно з 2021, на 12,71%, а у 2023 році зменшення – на 77,47%.

Період обороту обігових коштів демонструє значне зменшення у 2022 році порівняно із 2021 на майже 15 днів, а у 2023 порівняно з 2022 роком збільшення на 395 днів, що свідчить про зменшення продуктивності роботи товариства протягом аналізованого періоду.

На завершення аналізу розглянемо основні показники рентабельності ПрАТ «КОНЦЕРН ХЛІБПРОМ» у таблиці 2.6.

Таблиця 2.6 - Аналіз показників рентабельності ПрАТ «КОНЦЕРН ХЛІБПРОМ» за період 2021-2023 рр.

Показники рентабельності	Рік			Абсолютне відхилення		Відносне відхилення, %	
	2021	2022	2023	2022/ 2021	2023/ 2022	2022/ 2021	2023/ 2022
1	2	3	4	5	6	7	8
Рентабельність капіталу (активів)	-0,03	-0,02	0,00	0,01	0,03	-38,86	-114,11
Рентабельність власного капіталу	-0,13	-0,09	0,01	0,04	0,11	-31,99	-111,54
Рентабельність реалізації	-0,02	-0,02	0,00	0,01	0,02	-42,67	-117,13
Рентабельність реалізованої продукції	0,67	0,02	0,02	-0,65	0,01	-97,28	28,93
Період окупності капіталу	-26,89	-43,99	311,83	-17,09	355,82	63,55	-808,94

З наведених даних з таблиці 2.6 слід відмітити, що в основному значення показників рентабельності є негативними.

Рентабельність продажу показує, який прибуток з однієї гривні продажу отримало підприємство. Як видно з отриманих даних у 2021 році такий прибуток становив з однієї гривні продажу 0,67 грн, в 2022 році – 0,02 грн., а в 2023 році – 0,02 грн. Період окупності капіталу ПрАТ «КОНЦЕРН ХЛІБПРОМ» збільшився з 2022 по 2023 роки на 355,82.

Отже, здійснивши аналіз діяльності ПрАТ «КОНЦЕРН ХЛІБПРОМ» можна відзначити, що фінансова стійкість покращується за досліджуваний період, але показники рентабельності та ділової активності не зростають.

2.3 Оцінка стратегічного розвитку та планування на підприємстві

Стратегічна позиція підприємства визначається його станом у зовнішньому середовищі, включаючи характеристики стратегічного бізнес-середовища та стратегічних компетенцій. Аналіз стратегічних позицій на ринку передбачає визначення основних напрямків діяльності у минулому та поточному періодах, ідентифікацію основних стратегічних напрямків та їх змін за весь час існування підприємства, а також встановлення стратегічних цілей на майбутнє.

Оцінка зовнішнього середовища включає аналіз макросередовища, визначення напрямку і швидкості розвитку, а також виявлення перспектив розвитку ПрАТ «КОНЦЕРН ХЛІБПРОМ» на ринку. Оцінка власних можливостей виробництва включає аналіз конкурентоспроможності послуг та підприємства загалом, ідентифікацію фінансових, виробничих і сервісних потенціалів, а також визначення положення підприємства на ринку в порівнянні з конкурентами. У цьому контексті враховуються такі фактори, як тип і сфера діяльності, розмір і структура підприємства.

SWOT-аналіз є ключовим методом аналізу зовнішнього середовища підприємства та його конкурентоспроможності. Збір необхідної інформації для проведення SWOT-аналізу може бути здійснений через проведення аудиту діяльності підприємства.

При аналізі діяльності підприємства важливим є встановлення взаємозв'язків між можливостями і загрозами зовнішнього середовища та сильними і слабкими сторонами підприємства. З цією метою ми плануємо побудувати матрицю SWOT-аналізу для підприємства.

Таблиця 2.7 - Матриця SWOT-аналізу ПрАТ «КОНЦЕРН ХЛІБПРОМ»

	Можливості - входження у нові ринки - розширення номенклатури виробів - збільшення виробничої потужності підприємства	Загрози - політична та економічна нестабільність - ріст інфляції - поява нових конкурентів - наявність на ринку неякісних товарів низької вартості
Сильні сторони - висока якість продукції - унікальність продукції - власне приміщення	Поле С і М - нарощення обсягів виробництва - виготовлення нових видів продукції - завоювання зарубіжних ринків	Поле С і З - розширення збутової мережі - відкриття нових торговельних точок - підтримка іміджу виробника якісної продукції
Слабкі сторони - опір змінам - незначний асортимент - відсутність мотивації працівників - незахищеність інформаційних баз - зношеність ОЗ	Поле Сл і М - впровадження інновацій - розробка системи мотивації підприємства - підвищення продуктивності праці	Поле Сл і З - оновлення застарілих основних засобів - зменшення плінності кадрів шляхом розробки системи винагород - забезпечення підвищення кваліфікації кадрів

Шляхом визначення можливих парних комбінацій, таких як «можливості - сильні сторони», «можливості - слабкі сторони», «загрози - сильні сторони» і «загрози - слабкі сторони», ми можемо визначити, які з них слід враховувати при виборі стратегії для ПрАТ «КОНЦЕРН ХЛІБПРОМ».

Здійснений SWOT-аналіз свідчить, що ПрАТ «КОНЦЕРН ХЛІБПРОМ» знаходиться в нестабільній позиції на ринку, але має перспективи для

подальшого розвитку. Оптимістичний прогноз передбачає як нарощування обсягів виробництва, так і активне розширення номенклатури та асортименту.

Метод матричного планування, який став популярним у стратегічному плануванні, був вперше представлений американським вченим І. Ансоффом, який розробив модель «продукт - ринок».

Згідно з цією моделлю, існують кілька основних стратегій поведінки підприємства.

Метод матричного планування, який став популярним у стратегічному плануванні, був вперше представлений американським вченим І. Ансоффом, який розробив модель «продукт - ринок». Згідно з цією моделлю, існують кілька основних стратегій поведінки підприємства:

- Стратегія глибокого проникнення передбачає розширення обсягу виробництва послуг шляхом продажу існуючих послуг на існуючому ринку. Досягнення переваг можливе лише шляхом зниження витрат виробництва та продажу послуг за цінами, що нижчі за ціни конкурентів.

- Стратегія розширення ринку пропонує збільшення обсягу продажів існуючої послуги на нових ринках або в нових сегментах наявного ринку.

- Стратегія розробки продукту (послуги) є ефективною при створенні нових модифікацій продукту (послуги) для існуючих ринків.

- Стратегія диверсифікації застосовується для зменшення залежності підприємства від виробництва конкретного продукту (послуги) або від певного ринку.

Таблиця 2.8 - Облік численних і різноманітних факторів середовища

Група параметрів середовища		Оцінка групи параметрів
Фактори зовнішнього середовища	Фактори макросередовища	$A = \sum_{i=1}^n W_i * a_{ij}$
	Фактори мікросередовища	$B = \sum_{i=1}^n W_i * b_{ij}$
Фактори внутрішнього середовища		$C = \sum_{i=1}^n W_i * c_i$

А.Дж. Стейнер запропонував модель розвитку з іншою інтерпретацією. У цій моделі відображені рівні ризику та ступінь ймовірності успіху при різних поєднаннях.

Концепція «Ринок – продукт», за висновками зарубіжних авторів, є найбільш успішною для зростаючих підприємств, тих, що тільки входять на ринок, або підприємств, які виходять на діючий ринок із новими послугами.

Для кожної з вказаних стратегічних зон проводяться детальні імітаційні розрахунки при різних сценаріях освоєння ринку, визначаються потреби в інвестиціях та інших ресурсах в перспективі.

Далі розраховується економічна ефективність прийнятої стратегії шляхом зіставлення прогнозованих результатів і передбачуваних витрат по досліджуваному підприємству (рис. 2.5).

Великий СГП (58%), СГЗ ₃ (58%)	Перспективний СГП (24%) СГЗ ₄ (16%), СГЗ ₃ (8%)
Прибутковий СГП СГЗ ₁ (12%)	Обмежений СГП СГЗ ₂ (6%)

Рисунок 2.5 - Матриця стратегічних зон ПрАТ «КОНЦЕРН ХЛІБПРОМ»

Для більш точного визначення стратегічної позиції ПрАТ «КОНЦЕРН ХЛІБПРОМ» та вибору стратегії розвитку пропонується використовувати метод, який враховує сучасні реалії господарської діяльності підприємства та інтеграційну характеристику кожної сукупності факторів. З цією метою пропонується скласти профіль середовища функціонування СГЗ, що входить до господарського портфелю підприємства (табл. 2.9).

Якщо розглядати підприємство з точки зору системного аналізу, то процес його функціонування можна уявити як зміщення в n -вимірному просторі станів.

Управління ускладнюється тим, що не лише підприємство рухається до цільового стану, але й сам простір, в якому відбувається рух, постійно змінюється. Наявність динамічно змінюваних параметрів середовища, таких як обсяг перевезень, ставки податків, ціни на паливо і інші, робить процес функціонування підприємства менш передбачуваним і керованим. Це, зокрема, призводить до зниження ймовірності досягнення поставлених цілей.

Таким чином, завдання позиціонування підприємства у навколишньому середовищі стає ключовим елементом формування стратегії.

Суть методики позиціонування для ПрАТ «КОНЦЕРН ХЛІБПРОМ» полягає в використанні тривимірної матриці, де координати визначаються показниками «стратегічне зовнішнє середовище», «стратегічні переваги» і «стратегічні компетенції». Це спрощує n -мірний простір підприємства до двомірного для більшої зрозумілості та моделювання.

Давайте визначимо ці показники:

- Стратегічне середовище визначається умовами функціонування підприємства, які створюються зовнішнім середовищем.
- Стратегічні компетенції представляють сукупність матеріальних і нематеріальних ресурсів, можливостей і здібностей для реалізації стратегії ПрАТ «КОНЦЕРН ХЛІБПРОМ».

– Стратегічні переваги характеризуються мінімальними витратами та високою споживчою цінністю послуг і товарів, що дозволяють досягнути успіху на ринку.

Характеристика бізнес-середовища включає в себе аналіз різноманітних факторів, які можуть впливати на діяльність організації. Основні компоненти цієї характеристики можуть включати: економічний фактор; соціокультурний фактор; технологічний фактор; політичний та правовий фактор; екологічний фактор; конкурентне середовище.

Аналіз цих факторів допомагає організації визначити можливості та загрози, що виникають у зовнішньому середовищі, та адаптувати свою стратегію відповідно до цих умов.

Існує графічний спосіб представлення взаємодії вказаних показників, де по осі Z відображаються комплексні фактори, що характеризують стратегічне середовище ($A \in \{A_1, A_2, \dots, A_n\}$), по осі X – фактори стратегічних переваг ($B \in \{A, A, \dots, A\}$), а по осі Y – фактори стратегічних компетенцій ($C \in \{C_1, C_2, \dots, C_n\}$), що визначають стратегічну позицію підприємства $S = f(A, B, C)$.

Кожна з осей розділена на три рівні частини, що відображають стратегічне середовище як сприятливе (0,7-1), середньої привабливості (0,4-0,7) і несприятливе (0-0,4); стратегічні переваги як сильні (0,7-1), середні (0,4-0,7), слабкі (0-0,4); та стратегічні компетенції автопідприємства як сильна позиція (0,7-1), середня позиція (0,4-0,7), слабка позиція (0-0,4).

Рішення щодо обрання стратегії (S) приймаються на основі того, в який квадрант матриці потрапляє дане підприємство, враховуючи параметри комбінації дії чинників.

Таблиця 2.9 - Профіль бізнес - середовища функціонування ПрАТ «КОНЦЕРН ХЛІБПРОМ»

Назва	Бізнес-середовище		$\bar{Y}=\mu(x)$
			ПрАТ «КОНЦЕРН ХЛІБПРОМ»
СХЗ	Фактори зовнішнього середовища	Фактори макро середовища	0,62
		Фактори мікро середовища	0,55
	Фактори внутрішнього середовища		0,65
СХЗ	Фактори зовнішнього середовища	Фактори макро середовища	0,48
		Фактори мікро середовища	0,42
	Фактори внутрішнього середовища		0,47
СХЗ	Фактори зовнішнього середовища	Фактори макро середовища	0,67
		Фактори мікро середовища	0,71
	Фактори внутрішнього середовища		0,77
СХЗ	Фактори зовнішнього середовища	Фактори макро середовища	0,69
		Фактори мікро середовища	0,76
	Фактори внутрішнього середовища		0,82
СХЗ	Фактори зовнішнього середовища	Фактори макро середовища	0,71
		Фактори мікро середовища	0,69
	Фактори внутрішнього середовища		0,81

На основі стратегічних індексів визначається узагальнений рейтинг стратегічної позиції підприємства, який обчислюється як середнє геометричне з множення трьох стратегічних індексів:

$$S = \sqrt[3]{A * B * C}$$

де А – стратегічне зовнішнє середовище;

В – стратегічні ринкові переваги;

С – стратегічні компетенції підприємства.

Проведемо розрахунок рейтингів для стратегічних зон господарювання ПрАТ «КОНЦЕРН ХЛІБПРОМ».

Для оцінки стратегічної позиції ПрАТ «КОНЦЕРН ХЛІБПРОМ» виділимо її складові для кожної СЗГ (табл. 2.10).

Виконані розрахунки мають практичну значущість для досліджуваного підприємства і дозволяють співвіднести стратегічні зони господарювання зі стратегічними альтернативами, зрозуміти позиціонування підприємства та

вибрати напрямок для подальшого розвитку. Таку оцінку доцільно здійснювати періодично або в ситуаціях зміни умов на ринку.

Таблиця 2.10 - Визначення стратегічних позицій ПрАТ «КОНЦЕРН ХЛІБПРОМ»

Стратегічна зона господарювання	Стратегічна альтернатива
СЗГ 1	0,61 Стабілізація
СЗГ 2	0,46 Поєднання
СЗГ 3	0,72 Диверсифіковане зростання
СЗГ 4	0,76 Концентроване зростання
СЗГ 5	0,74 Інтегроване зростання

Отже, здійснивши аналіз економічного стану ПрАТ «КОНЦЕРН ХЛІБПРОМ» можна відзначити:

1. Фінансова стійкість ПрАТ «КОНЦЕРН ХЛІБПРОМ» є задовільною, і спостерігається тенденція до її покращення;
2. Показники ліквідності ПрАТ «КОНЦЕРН ХЛІБПРОМ» свідчать про не достатньо ліквідний баланс підприємства;
3. Показники ділової активності свідчать про відсутність значного збільшення нарощування діяльності ПрАТ «КОНЦЕРН ХЛІБПРОМ» і не демонструють тенденцію до збільшення їхнього значення.
4. Показники рентабельності є не задовільними, та потребують покращення, що обумовлює необхідність пошуку шляхів підтримки та підвищення ефективності діяльності підприємства.

Однак дана тенденція у підприємства є нестабільною, що обумовлює необхідність пошуку шляхів підтримки та підвищення ефективності його діяльності.

З ШЛЯХИ ВДОСКОНАЛЕННЯ СТРАТЕГІЧНОГО РОЗВИТКУ ТА ПЛАНУВАННЯ НА ПрАТ «КОНЦЕРН ХЛІБПРОМ»

3.1 Напрями удосконалення стратегічного планування на підприємстві

Однією з причин негативних тенденцій у соціально-економічному розвитку в Україні на сьогодні є відсутність цілісної системи державного стратегічного планування. Процес створення такої системи має характер неузгоджений, а довгострокові пріоритети та цілі соціально-економічного розвитку країни з урахуванням євроінтеграційного курсу реформ залишаються невизначеними.

Очевидно, що сформована система планування і прогнозування в країні вимагає реформування. Відповідно, постає проблема вдосконалення системи стратегічного планування шляхом вдосконалення структури прогнозних, програмних і планових документів, використовував європейські настанови, орієнтуючись на прогресивний досвід планування, накопичений у європейських країнах.

В Україні існує гостра потреба визначити довгостроковий документ розвитку країни для забезпечення макроекономічної стабільності та економічного зростання. Ефективність інформаційної технології ПрАТ «КОНЦЕРН ХЛІБПРОМ» визначається, в кінцевому підсумку, кваліфікацією суб'єктів процесів інформатизації.

Для удосконалення системи стратегічного планування і прогнозування пропонується впровадження наступних напрямків:

1. Запровадження довгострокового стратегічного планування.
2. Передбачення однієї довгострокової стратегії розвитку та оптимізація переліку стратегічних документів.
3. Забезпечення чіткої, відкритої та прозорої процедури розроблення довгострокових документів стратегічного планування на основі єдиної методологічної бази.
4. Формулювання довгострокових орієнтирів, середньо-строкових стратегічних завдань та їх ресурсного забезпечення.

5. Підвищення статусу документів стратегічного планування.
6. Створення механізмів залучення громадськості до процесів державного стратегічного планування.
7. Створення національного моніторингу суспільного розвитку та моніторингу якості життя населення в результаті реалізації стратегічного планування в Україні.

Фінансова звітність відображає різні аспекти діяльності підприємства ПрАТ «КОНЦЕРН ХЛІБПРОМ» за різні періоди, розкриваючи сутність його облікової політики. Це дозволяє проводити якісний аналіз його діяльності. Основні компоненти фінансової звітності, такі як баланс, звіт про фінансові результати, звіт про власний капітал та звіт про рух грошових коштів, складаються з розділів, що включають статті. Інформація додається до відповідної статті фінансового звіту лише тоді, коли існує ймовірність збільшення або зменшення майбутніх економічних вигод, пов'язаних із цією статтею, та коли оцінка цієї статті може бути достовірно визначена.

З метою ефективної організації інформаційного процесу ПрАТ «КОНЦЕРН ХЛІБПРОМ» та зниження витрат часу, праці, енергії та матеріальних ресурсів пропонується використання інформаційних технологій. Інформаційні технології взаємодіють та часто входять до сфери послуг, управління, промислового виробництва та соціальних процесів. Вони охоплюють всі ресурси, необхідні для управління інформацією і можуть сприяти оптимізації різних аспектів діяльності підприємства.

Аналіз ділової активності підприємства дозволяє виявити наскільки ефективно воно використовує свої засоби. Далі за допомогою даних “Звіту про фінансові результати” можна проаналізувати динаміку рентабельності продажів, рентабельність власних засобів, виробничих фондів, фінансових вкладень, перманентних засобів

Припустимо, що у майбутньому періоді (2024 р.) планується зростання виручки від реалізації на 12%, зменшення змінних витрат на 7%, збільшення постійних витрат на 17 тис. грн., зростання цін на продукцію на 15 %.

1. Розрахуємо вплив обсягу продажу на прибуток за формулою: непрогнозований приріст виручки від продажу та прибуток від продажу у базисному періоді.

$$1. 0,12 * 6140 / 3404 * 3404 = 735,264 \text{ тис. грн.}$$

2. Розрахуємо вплив фактору структурних зрушень в обсязі продажу на прибуток за формулою:

- виручка від продажу у базисному періоді;

- прогнозований темп росту виручки від продажу;

$$3. 13500 * 1,12 * (0,448 - 0,428) = 302,4 \text{ тис. грн.}$$

$$VC = 13500 * 1,12 * (1 - 0,448) * 0,07 = 584,237 \text{ тис. грн.}$$

З 2024 року прогнозується поступове зменшення долі відстрочених податкових зобов'язань у складі позикового капіталу. На кінець 2024 року прогнозується, що їх значення дорівнювало 730 тис. грн., що на 25,24% більше ніж на кінець 2024 року. Інформація звітності базового періоду, необхідна для розрахунків, надана в таблиці 3.1.

Таблиця 3.1 - Структура продажу товарів на ПрАТ «КОНЦЕРН ХЛІБПРОМ» на 2024 рік

Товарна група	Питома вага, %	МР на грн. продажу	Зважений МР на грн. продажу
1	2	3	4
1. Зерно 1 сорт	42	0,4	0,05
2. Зерно 2 сорт	58	0,6	0,06

Вплив на прибуток фактора постійних витрат визначається прямим рахунком, тобто цей вплив становить 17 тис. грн.

Вплив на прибуток фактора цін розрахуємо прогнозована зміна цін на продукцію. ВП прог. = $13500 * 1,12 * 0,15 = 2268$ тис. грн.

Підсумковим етапом буде складання суми впливів кожного з даних факторів на суму прибутку, що складатиме величину прогнозованого прибутку: $13500 + 735,264 + 302,4 + 584,237 - 17 + 2268 = 17372,9$ тис. грн.

Для покриття витрат на виробництво і реалізацію продукції важливо

отримувати від дебіторів оплату за неї в повному обсязі. Тому одним із тактичних заходів, який пропонується для управління дебіторською заборгованістю у ПрАТ «КОНЦЕРН ХЛІБПРОМ», є використання методів планування оборотних коштів на підприємстві.

Для визначення стратегії управління оборотними активами і поточними пасивами, давайте розглянемо деякі показники. Частка оборотних активів по всьому майну склала 51,7%, що можна вважати середнім значенням. Тривалість обороту оборотних активів становить 274,4 дні, що вказує на тривалий період обороту, і коштовну ефективність оборотних активів (Ера) складає 22,7%, що також є середнім значенням.

Оскільки всі ці показники знаходяться на середньому рівні, можна вважати, що у ПрАТ «КОНЦЕРН ХЛІБПРОМ» застосовується управління оборотними активами помірного типу. Для нормування величини власного оборотного капіталу на 2024 рік може використовуватися коефіцієнтний метод.

$$\Sigma \text{ВК на к.п.г.} = \text{До маневр} * \Sigma \text{ВК на к.п.г.}$$

$$\Sigma \text{Вк к.п.г.} = \Sigma \text{ВК к.н.г.} + \text{Незавершене виробництво}$$

$$\Sigma \text{ВК к.п.г.} = 86636 + 12664 = 99300 \text{ тис. грн.}$$

$$\Sigma \text{ВОК к.п.г.} = 0,2 * 99300 = 19860 \text{ тис. грн.}$$

Перехід до агресивної стратегії управління поточними пасивами може допомогти ПрАТ «КОНЦЕРН ХЛІБПРОМ» збільшити значення ефективності фінансового ресурсу (ЕФР). Наприклад, збільшення плеча важеля до 0,6 може призвести до збільшення значення ЕФР до 0,3.

Про рентабельність продукції, зазвичай, говорять у відсотках і обчислюють як відношення прибутку до витрат (ресурсів). Формула для розрахунку може бути наступною:

Тут прибуток може включати чистий прибуток, оперативний прибуток або інші варіанти, в залежності від того, який вид прибутку ви враховуєте. Витрати можуть охоплювати витрати на виробництво, амортизацію, витрати на збут і т. д.

Для подальшого розвитку ПрАТ «КОНЦЕРН ХЛІБПРОМ» важливо

аналізувати не лише рентабельність продукції, а й ефективність використання ресурсів, управління поточними активами та пасивами, а також інші фінансові показники для забезпечення стабільності та успішності бізнесу.

$$P_i = \frac{\Pi_i}{C_i} \times 100\% = 9 / 2,85 = 3,15, \quad (3.1)$$

$$P_i = \frac{\Pi_i}{C_i} \times 100\% = 7 / 3,08 = 2,27, \quad (3.2)$$

$$P_i = \frac{\Pi_i}{C_i} \times 100\% = 4 / 1,9 = 2,09, \quad (3.3)$$

де P_i – рентабельність продукції i -ого найменування (у відсотках);

Π_i – прибуток підприємства від реалізації одиниці означеної продукції, грошові одиниці (г.о.);

За означеною у завданні рентабельністю продукції розраховується оптова ціна одиниці продукції i -ого найменування:

$$\Pi_{\text{опт.}i} = C_i + \Pi_i, \text{ г.о} = 1358 + 700 - 250 = 1808 \quad (\text{тис. грн.})$$

Таким чином, економічна рентабельність підвищується при незмінній рентабельності продажів і росту обсягу реалізації, що випереджає збільшенні вартості активів, тобто прискорення оборотності активу. Розрахунки підприємств ПрАТ «КОНЦЕРН ХЛІБПРОМ» за допомогою готівкових грошових коштів (касові операції) здійснюються за певними правилами, встановленими чинним законодавством в області організації готівкового обігу.

Приріст грошових коштів і термін обертання дебіторської заборгованості відповідно становитиме:

$$\Delta \text{ГК} = (0,25 - 0,02) \times 3585,2 = 817,43 \quad (\text{тис. грн.}) \quad (3.4)$$

Отже, для забезпечення поточної платоспроможності, ПрАТ «КОНЦЕРН ХЛІБПРОМ» необхідно здійснювати управління дебіторською заборгованістю так, щоб термін її погашення був не більше 8 днів. Дана модель може бути використана на підприємстві, оскільки коефіцієнт абсолютної ліквідності не відповідає нормативному значенню і становить 0,022.

У 2024 рік ПрАТ «КОНЦЕРН ХЛІБПРОМ» від інфляції у зв'язку з

дебіторською заборгованістю втратити може 15481,3 тис. грн., що складає майже всю величину обсягу середньорічної дебіторської заборгованості.

Отже, основні напрями удосконалення стратегічного планування на підприємстві є розрахунки готівковими коштами підприємства між собою і з громадянами можуть здійснювати як за рахунок коштів, отриманих з кас банків, так і за рахунок виручки, отриманої від реалізації і інших касових надходжень.

3.2 Розробка стратегій планування та розвитку ПрАТ «КОНЦЕРН ХЛІБПРОМ»

Під час аналізу різних підходів до створення програми розвитку ПрАТ «КОНЦЕРН ХЛІБПРОМ» виявлено три основних типи механізмів, які відрізняються способом реалізації та рівнем охоплення предметної області: організаційно-розпорядчі механізми, механізми базових інформаційних систем і механізми управлінських стандартів. З метою створення управлінської програми розвитку ПрАТ «КОНЦЕРН ХЛІБПРОМ» одну класифікацію механізмів управління програмами розвитку можна розширити четвертим типом – механізмами функціональних інформаційних підсистем. У цьому контексті інформаційні системи розглядаються як автоматизовані системи управління програмами і проектами, засновані на інформаційних технологіях.

Місією ПрАТ «КОНЦЕРН ХЛІБПРОМ» пропонуємо вважати: ставку на стрімкий розвиток підприємства, виготовлення продукції бездоганної якості з використанням якісної сировини та максимальне задоволення всіх потреб споживачів.

Наступним етапом є формулювання основних цілей, яких компанія сподівається досягти в ході реалізації стратегії. Ці цілі є загальними, істотно доповнюються і конкретизуються в процесі уточнення стратегії та реалізації. Запропонований перелік цілей у рамках стратегії підвищення конкурентоспроможності подано в таблиці 3.2.

Отже, аналіз зовнішнього та внутрішнього середовища показує, що ПрАТ «КОНЦЕРН ХЛІБПРОМ» за сприятливих умов може застосовувати багато різних типів конкурентних стратегій, основою яких має бути мінімізація слабких сторін підприємства на основі використання зовнішніх ресурсів. Можливість або використання сильних сторін для реалізації зовнішніх можливостей або використання сильних сторін для усунення зовнішніх загроз. З огляду на повноту наявної аналітичної інформації комбінована стратегія є оптимальною для бізнесу.

Таблиця 3.2 - Пропозиції щодо можливих цілей ПрАТ «КОНЦЕРН ХЛІБПРОМ» у рамках розробки стратегії планування та розвитку

Компоненти бізнесу	Мета	Необхідні дії
Ринок	Збільшити обсяг виробництва та продажу	Проникнення на іноземні ринки, проведення рекламних акцій, першочергова реалізація цілей виробничого сегмента бізнесу. Підготовка до можливої зміни сегмента ринку.
Виробництво	Поліпшити якість всієї продукції та відкоригувати асортимент відповідно до потреб ринку.	Детальне економіко-соціологічне дослідження ринку, за результатами котрого - диференціація асортименту продукції.
Персонал	Підвищити кваліфікацію персоналу	Організація тренінгів і навчання за кордоном, додаткове стимулювання робітників.
Гроші	Утримати поточне фінансове становище у відносних показниках	При стабільності відносних показників фінансового стану підприємства провести кампанію із залучення коштів у вигляді інвестицій та довгострокових кредитів.
Охорона навколишнього середовища	Зменшити вплив виробництва на навколишнє середовище	Упровадити нові сучасні технології.
Цінова політика	Сформувати збалансоване відношення ціни до якості.	В умовах постійного поліпшення якості за рахунок ліпшої сировини та зміненого технологічного процесу не допустити необґрунтованого завищення ціни.

Для повного розуміння ситуації, що склалася навколо ПрАТ «КОНЦЕРН ХЛІБПРОМ» на ринку, необхідно сформулювати перелік ключових факторів

успіху (табл.33).

Таблиця 3.2 - Визначення ключових факторів успіху для ПрАТ «КОНЦЕРН ХЛІБПРОМ»

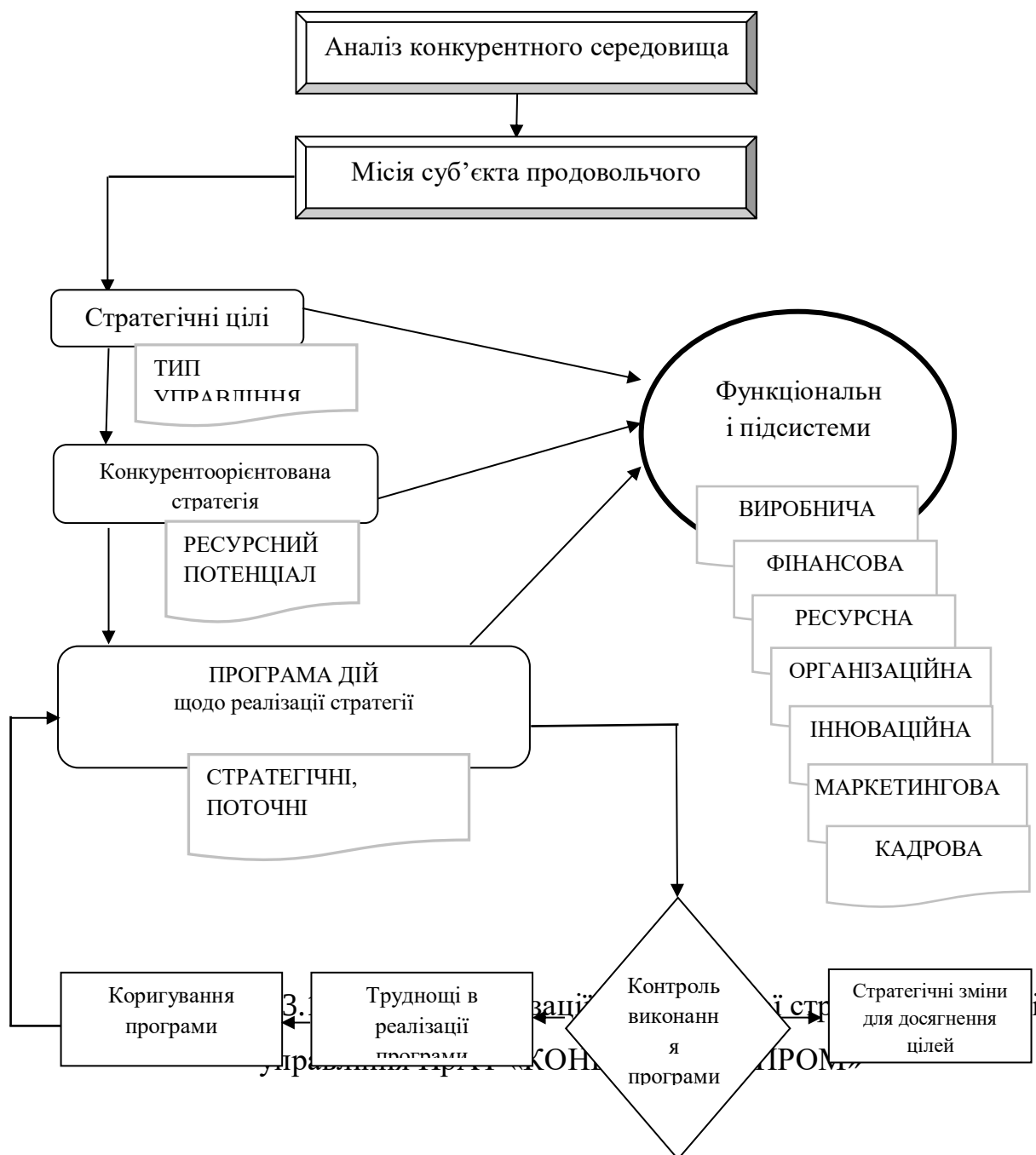
Аналіз попиту	Аналіз конкуренції	Ключові фактори успіху
Висока цінова чутливість споживачів	Досить помітні бар'єри входу в галузь	Ефективний операційний менеджмент
Дуже високі вимоги до якості	Потужна група лідерів ринку	Прогресивність технологій
Сформоване коло покупців конкретного бренда	Конкуренція носить як ціновий, так і неціновий характер	Запровадження нових стандартів якості
Потреба в екологічно чистій продукції	Високі можливості економії на масштабах	Швидке реагування на зміни попиту та появу нових трендів

ПрАТ «КОНЦЕРН ХЛІБПРОМ» має позбутися товарних категорій, попит на які суттєво знизився і відсутній на ринку, а натомість переорієнтуватися на нові ринки, які сьогодні починають відкриватися для підприємства, та збільшити виробництво продукції в перспективних категоріях.

Важливим аспектом у процесі реформування якості продукції має стати екологічність продукції, що є одним із головних трендів ХХІ століття. В рамках стратегії широкої диференціації ПрАТ «КОНЦЕРН ХЛІБПРОМ» має виділити свою продукцію серед великої кількості продукції основних гравців ринку, оскільки підвищення якості продукції призводить до зростання цін без створення навколо цього відповідного інформаційного простору. процес, призведе до серйозних збитків компанії.

Згідно з результатами дослідження управління проектами і програмами розвитку, а також на основі розробленої концепції управління програмами та класифікації механізмів управління програмою розвитку, можна висунути модель системи управління програмою розвитку. У цьому контексті систему управління програмою розглядаємо як організаційно-технічне середовище, яке забезпечує підтримку процесів управління програмою розвитку.

Засновуючись на класичній моделі Портера М. щодо процесу розробки та реалізації стратегії в конкурентному середовищі, була розроблена модель реалізації конкурентної стратегії в системі управління підприємства (рис. 3.1).



При впровадженні та реалізації обраної стратегії на ПрАТ «КОНЦЕРН ХЛІБПРОМ», яке є найбільш складним етапом управління, процес повинен включати підготовку інформації для всіх етапів стратегії, планування і програмування прийнятих рішень, їх виконання та контроль. Ця модель відрізняється тим, що зміст вказаних елементів змінюється в залежності від рівня змінливості зовнішніх умов, організаційних форм зовнішньоекономічної

діяльності, що має важливе значення для підприємств, які діють в умовах турбулентного зовнішнього середовища.

В цьому контексті можливі два сценарії змін у програмі дій: перший передбачає введення нових комбінацій у функціональних підсистемах підприємства без принципового перегляду вихідної якості; другий - у випадку неможливості досягнення стратегічних цілей вимагає принципового перегляду програми з новим конкретним змістом.

Модель реалізації конкурентної стратегії ґрунтується на аналізі ринку, формуванні місії, стратегічних цілей та функціональних систем її втілення. Отже, інструментарій для впровадження та реалізації стратегії на ПрАТ «КОНЦЕРН ХЛІБПРОМ» повинен забезпечити пріоритетність ключових елементів механізму стратегії, враховувати внутрішній потенціал підприємства та стиль управління, які відповідають обраній стратегії.

ВИСНОВКИ

ПрАТ «КОНЦЕРН ХЛІБПРОМ» є акціонерним товариством, яке спеціалізується на виробництві продукції своєрідного профілю. Управління підприємством здійснюється через загальні збори акціонерів, а безпосереднє виконавче керівництво покладено на голову правління.

Організаційна структура внутрішнього управління підприємства є лінійно-функціональною, що є оптимальним варіантом для виробничих підприємств з налагодженою системою виробництва та збуту.

ПрАТ «КОНЦЕРН ХЛІБПРОМ» успішно використовує сучасні методи управління, комбінуючи стандартні підходи з власними, що доведені часом. Окремий відділ відповідає за зовнішньоекономічну діяльність підприємства і контролюється головою правління, що сприяє ефективному контролю та розвитку зовнішньоекономічної діяльності. Це свідчить про ключову роль цього відділу у досягненні прибутковості підприємства в цілому.

Аналіз зовнішнього та внутрішнього середовища показує, що ПрАТ «КОНЦЕРН ХЛІБПРОМ» за сприятливих умов може прийняти багато різних типів конкурентних стратегій, в основі яких має бути використання зовнішніх можливостей або мінімізація слабких сторін компанії. Використовуйте сильні сторони для реалізації зовнішніх можливостей або використовуйте сильні сторони для усунення зовнішніх загроз. З огляду на повноту наявної аналітичної інформації комбінована стратегія є оптимальною для бізнесу.

В теперішній момент ПрАТ «КОНЦЕРН ХЛІБПРОМ» вимагає розробки та впровадження стратегічної програми розвитку, яка допоможе підприємству вибратися з кризового стану, спричиненого війною, і знайти додаткові джерела інвестицій. Довгострокове виживання та розвиток обумовлені здатністю керівництва ПрАТ «КОНЦЕРН ХЛІБПРОМ» своєчасно передбачати зміни на ринку і відповідно адаптуватися до них.

Таким чином, вирішується важливість системного підходу до удосконалення планування роботи підприємства, з особливою увагою до стратегічних аспектів планування.

Запропонована стратегія оптимальних витрат, спрямована на надання покупцям більше цінності за їхні гроші, є перевагою як стратегії диференціації, так і стратегії зниження витрат, створюючи велику купівельну цінність.

Ця стратегія передбачає зниження виробничих витрат шляхом регулювання процесу формування сукупних витрат через їх диференціацію та економію на всіх стадіях виробництва. Для ефективної реалізації такої стратегії вимагається ряд взаємопов'язаних дій:

1. Проведення своєчасних маркетингових досліджень.
2. Скоординована робота персоналу.
3. Активна інноваційна підтримка підприємства, зокрема продуктова інновація.
4. Адекватна сегментація та позиціонування на ринку.
5. Постійний аналіз витрат на всіх етапах розробки, виготовлення та реалізації продукції.
6. Проведення аналізу основних та допоміжних видів діяльності.
7. Вміле управління активами торгової марки.

Ці дії спрямовані на досягнення максимальної ефективності у виробництві продукції та наданні споживачам великої цінності за вигіднішу ціну, що сприяє збільшенню конкурентоспроможності підприємства.

Оцінка стратегічної ситуації необхідна, зокрема, при формуванні нової стратегії організації, при коригуванні діючої стратегії і при впровадженні різних інших стратегічних інновацій (для їх обґрунтування), таких як освоєння нового продукту, нових ринків, нових технологій. В принципі оцінка стратегічної ситуації проводилася дискретно, тобто у міру необхідності. Проте в нових господарських умовах, що характеризуються високим динамізмом навколишнього середовища організації, значимість такої оцінки різко зросла. Для того щоб адекватно реагувати на зростаючу невизначеність і пов'язані з

нею несподівані стратегічні завдання, необхідно переходити від періодичної оцінки стратегічної ситуації до організації постійно діючого моніторингу середовища. Це дозволяє значно посилити контроль за стратегічною ситуацією, в якій організація знаходиться в будь-який момент часу. Якщо розглядати моніторинг не тільки як спосіб спостереження, але і як спосіб аналізу ситуації, його результативність може бути підвищена.

Внутрішньоорганізаційні інтеграційні процеси дозволяють запобігати або дозволяти виникають в організації конфліктні ситуації, під якими прийнято розуміти обставини, викликані розбіжностями інтересів підрозділів. Конфліктні ситуації позначаються на кінцевих результатах діяльності організації. Вони можуть бути викликані різними причинами: внесенням змін в оргструктуру, делегуванням повноважень, встановленням методів координації, формуванням логічної та організаційної послідовності між стратегічним і тактичним управлінням і т. п. Конфліктні ситуації можуть виникати у будь-який момент часу і повинні вирішуватися на кожній із стадій реалізації стратегії. Завдання керівництва полягає в своєчасному (випереджаючому) визначенні місця виникнення потенційного конфлікту і випереджувальному його вирішенні на основі узгодження і координації, тобто інтеграції конфліктуючих підсистем - елементів організації. Долати конфліктні ситуації можна лише в тих випадках, коли між елементами організації встановлені міцні взаємозв'язки.

Запропоновані заходи для реалізації стратегії оптимальних витрат на ПрАТ «КОНЦЕРН ХЛІБПРОМ» можуть привести до наступних результатів:

1. Збільшення частки ринку до 25-30%: Шляхом зниження виробничих витрат і поліпшення якості продукції можна здійснити ефективнішу конкуренцію на ринку та здобути більший відсоток ринкової частки.
2. Підвищення рентабельності продажів у 2 рази: Оптимізація витрат дозволить підприємству збільшити чистий прибуток від кожного проданого товару.

3. Збільшення обсягу експорту до країн СНГ: Зниження виробничих витрат може зробити продукцію більш конкурентоспроможною на міжнародних ринках.

4. Підвищення споживання продукції на 20% за рахунок активної рекламної кампанії: Зменшення витрат дозволить підприємству інвестувати в ефективну рекламу та маркетинг, що збільшить попит на продукцію.

5. Забезпечення задовільного рівня ліквідності за рахунок збільшення оборотних активів: Оптимізація оборотних коштів дозволить забезпечити більш швидке обертання грошей в підприємстві.

6. Збільшення виробничих потужностей за рахунок додаткового обсягу виробництва: Оптимізація виробництва дозволить підприємству збільшити обсяг продукції без збільшення витрат.

7. Підвищення фондовіддачі шляхом ефективного використання основних фондів та раціонального розміщення виробництва: Оптимізація процесів виробництва дозволить забезпечити більш ефективне використання обладнання та ресурсів.

8. Підвищення продуктивності праці: Оптимізація бізнес-процесів та впровадження сучасних методів управління можуть підвищити продуктивність праці та забезпечити більший вихід продукції на одного працівника.

Реалізація цих заходів може допомогти ПрАТ «КОНЦЕРН ХЛІБПРОМ» досягти поставлених цілей та збільшити ефективність своєї діяльності.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Андреюк Н. В. Планування діяльності підприємства: Навч. посіб. / Н. В. Андреюк, І. В. Минчинська; Національна академія державної податкової служби України. Ірпінь, 2015.-348 с.
2. Бачевський Б.Є. Управління запасами підприємства / Б.Є. Бачевський, І.В. Заблудська, О.О. Решетняк; навч. посіб. К.: Центр учбової літератури, 2017. 401 с.
3. Блонська В.І., Шевчук Т.І. Формування стратегії зростання обсягів виробництва і реалізації продукції підприємства // *Науковий вісник НЛТУ*. 2019. 439с.
4. Божкова В. В. Сутність та принципова відмінність системи управління підприємством на засадах концепції інноваційного маркетингу / В. В. Божкова, Н. С. Ілляшенко // *Механізм регулювання економіки*, 2019. № 2. С. 117–122.
5. Галушка З.І. Стратегічний менеджмент як нова управлінська філософія: суть та етапи розвитку / Галушка З.І. // *Маркетинг і менеджмент інновацій*. 2020. 224с.
6. Гавриленко В.Н. Маркетингова стратегія підприємства в умовах глобалізації / В.Н. Гавриленко // *Економіка АПК*. 2015. № 8. С. 10– 13.
7. Діброва Т. Г. Маркетингова політика комунікацій: стратегії, вітчизняна практика: навч. посіб. для студ. вузів / Т. Г. Діброва. - К. : Професіонал, 2018. 320 с.
8. Захарова О. Особливості державного регулювання цін на продовольчу продукцію в Україні // *Підприємництво, господарство і право*. 2019.. 465с.
9. Кантаєва О.В., Батіщева Н.М. Напрямки та принципові положення розвитку сучасного стратегічного управління підприємством / О.В. Кантаєва, Н.М. Батішева // *Вісник ЖДТУ*. 2021. №2 (56). С.27-29.

10. Ковтун О.І. Стратегія підприємства: підручник. Львів: Вид-во «Новий Світ», 2015. 680 с.
11. Комарцова О.С. Аналіз зовнішнього і внутрішнього середовища підприємства / О.С. Комарцова // *Управління ризиком*. 2022. №12(109). .478с.
12. Клімова І. Г. Розробка ефективної маркетингової стратегії підприємства та управління процесом її реалізації // *Держава та регіони. Серія: Економіка та підприємництво*. 2012. № 5. С. 115-118.
13. Любанова Т.П. Стратегічне планування на підприємстві [Текст]: навч. посіб./ Т.П. Любанова, Л.В. Мясоєдова, Ю.А. Олейникова. 2018. 400 с.
14. Онисько С. Деякі питання розвитку агропромислового виробництва / С. Онисько // *Економіка України*. 2022. № 9. С. 59-65.
15. Попова Н.В., Бєлєвцова Н.М. Розробка стратегії розвитку підприємства// *Вісник економіки транспорту і промисловості*. № 29. 2020. С. 359 – 363.
16. Савченко О. Р. Управління змінами в сучасних соціально-економічних системах. *Актуальні проблеми економіки*. 2019. №3. С. 19-24
17. Скібіцька Л. І. Проведення організаційних змін як засіб подолання криз. *Наука й економіка: наук. -теорет. журнал*. 2018. №4. С. 354-361
18. Стасюк В. О. Лідерство як елемент організаційної культури на підприємстві. *Управління розвитком*. 2020. №20. С. 102-104
19. Стефінін В. Система управління якістю праці на підприємстві. *Україна: аспекти праці*. 2017. №4. С. 45-49
20. Стеців С. Р. Формування елементів системи управління змінами на підприємстві. *Вісник Сумського державного університету*. Сер. : Економіка. 2018. №4. С. 155-163
21. Холодницька А. В. Формування ефективного лідерства в умовах структурних змін в економіці. *Вісник Харківського національного технічного університету сільського господарства імені Петра Василенка*. 2019. Вип. 149. С. 289-295

22. Шершньова З.Є., Оборська С.В., Ратушний Ю.М. Стратегічне управління: Навч.-метод. посібник. К.: КНЕУ, 2019. 232 с.
23. Шишкін А.К. “Облік, аналіз, аудит на підприємстві” М.: "Юніті", 2018. 207с.
24. Янчук В. М. Методичні підходи до формування собівартості сільськогосподарської продукції та її вплив на ефективність виробництва / В. М. А. Янчук // *Економіка АПК*. 2021. 561с.
25. Процес стратегічного планування [Електроний ресурс]http://ekonomika/analiz__pidpriyemstva

ДОДАТКИ

Додаток А

Додаток
до Положення (стандарту) бухгалтерського обліку 2
Затверджено наказом Міністерства фінансів України від 31.03.99 р. №87
(у редакції наказу Міністерства фінансів України від 11.12.2006 р. №1176)

Підприємство ПрАТ «Концерн Хлібпром»

Територія м. Львів
 Форма власності _____
 Орган державного управління _____
 Галузь _____
 Вид економічної діяльності _____
 Одиниця виміру: тис. грн. _____

Адреса 79035, Львівська обл., місто Львів, вул. Хлібна ,2

БАЛАНС

на 31 грудня 2021 р.

Форма №1

код за ДКУД

1801001

Актив	Код рядка	На початок звітнього періоду	На кінець звітнього періоду
1	2	3	4
I. Необоротні активи			
Нематеріальні активи:			
залишкова вартість	010		
первісна вартість	011		
накопичена амортизація	012		
Незавершене будівництво	020	44,9	44,9
Основні засоби:			
залишкова вартість	030	321,0	322,0
первісна вартість	031	1622,6	1622,6
Знос	032	1301,6	1300,6
Довгострокові біологічні активи:			
справедлива (залишкова) вартість	035		
первісна вартість	036		
накопичена амортизація	037		
Довгострокові фінансові інвестиції:			
які обліковуються за методом участі в капіталі інших підприємств	040	1734,1	1747,1
інші фінансові інвестиції	045		
Давгострокова дебіторська заборгованість	050		
Відстрочені податкові активи	060	49,2	31,7
Інші необоротні активи	070	6,2	1,8
Усього за розділом I	080	2155,4	2147,5
II. Оборотні активи			
Виробничі запаси	100	825,3	733,6
Поточні біологічні активи	110		73,7
Незавершене виробництво	120		0,8
Готова продукція	130	86,5	55,7
Товари	140	64,0	15,5
Векселі одержані	150		
Дебіторська заборгованість за товари, роботи, послуги:			
чиста реалізаційна вартість	160	827,1	790,3
первісна вартість	161	1100,0	1063,2
резерв сумнівних боргів	162	(272,9)	(272,9)
Дебіторська заборгованість за розрахунками:			
з бюджетом	170	3,3	1,7
за виданими авансами	180	243,1	107,8

з нарахованих доходів	190		
із внутрішніх розрахунків	200	155,1	155,1
Інша поточна заборгованість	210	0,3	
Поточні фінансові інвестиції	220		
Грошові кошти та їх еквіваленти:			
в національній валюті	230	53,2	117,4
в іноземній валюті	240		
Інші оборотні активи	250	46,5	5,6
Усього за розділом II.	260	2304,4	2057,2
III. Витрати майбутніх періодів	270		
БАЛАНС	280	4459,8	4204,7

Пасив	Код рядка	На початок звітного періоду	На кінець звітного періоду
1	2	3	4
I. Власний капітал			
Статутний капітал	300		
Пайовий капітал	310		
Додатковий вкладений капітал	320		
Інший додатковий капітал	330	2973,1	2973,1
Резервний капітал	340	(969,5)	(1427,1)
Нерозподілений прибуток (непокритий капітал)	350		
Неоплачений капітал	360		
Вилучений капітал	370		
Усього за розділом I.	380	2003,6	1546,0
II. Забезпечення таких витрат і платежів			
Забезпечення виплат персоналу	400		
Інші забезпечення	410		
Цільове фінансування	420		
Усього за розділом II.	430		
III. Довгострокові зобов'язання			
Довгострокові кредити банків	440		
Інші довгострокові фінансові зобов'язання	450	364,1	364,1
Відстрочені податкові зобов'язання	460		
Інші довгострокові зобов'язання	470	135,4	
Усього за розділом III	480	499,5	364,1
IV. Поточні зобов'язання			
Короткострокові кредити банків	500		
Поточна заборгованість за довгостроковими зобов'язаннями	510	112,2	112,2
Векселі видані	520		
Кредиторська заборгованість за товари, роботи, послуги	530		2110,8
Поточні зобов'язання за розрахунками			
з одержаних авансів	540		
з бюджетом	550	17,8	33,6
з позбюджетних платежів	560		
зі страхування	570	4,2	2,6
з оплати праці	580	23,2	20,0
з учасниками	590		
із внутрішніх розрахунків	600		
Інші поточні зобов'язання	610	1799,3	15,4
Усього за розділом IV.	620	1956,7	2294,6
V. Доходи майбутніх періодів	630		
БАЛАНС	640	4459,8	4204,7

Підприємство ПрАТ «Концерн Хлібпром»
 Територія м. Львів
 Форма власності _____
 Орган державного управління _____
 Галузь _____
 Вид економічної діяльності _____
 Одиниця виміру: тис. грн. _____

Адреса 79035, Львівська обл., місто Львів, вул. Хлібна ,2

Додаток
 до Положення (стандарту) бухгалтерського обліку 2
 Затверджено наказом Міністерства фінансів України від 31.03.99 р. №87
 (у редакції наказу Міністерства фінансів України від 11.12.2006 р. №1176)

Дата (рік, місяць, число)
 за ЄДРПОУ

за КОАТУУ

за КФВ

за СПОДУ

за ЗКГНГ

за КВЕД

Контрольна сума

Коди	
	01
00953355	
0510500000	
06024	
19211	
15,61,1	

БАЛАНС

на 31 грудня 2022р.

Форма №1		код за ДКУД		1801001
Актив	Код рядка	На початок звітного періоду	На кінець звітного періоду	
1	2	3	4	
I. Необоротні активи				
Нематеріальні активи:				
залишкова вартість	010			
первісна вартість	011			
накопичена амортизація	012			
Незавершене будівництво	020	44,9	44,9	
Основні засоби:				
залишкова вартість	030	322,0	334,8	
первісна вартість	031	1622,6	1635,4	
Знос	032	1300,6	(1300,6)	
Довгострокові біологічні активи:				
справедлива (залишкова) вартість	035			
первісна вартість	036			
накопичена амортизація	037			
Довгострокові фінансові інвестиції:				
які обліковуються за методом участі в капіталі інших підприємств	040	1747,1	1747,1	
інші фінансові інвестиції	045			
Давгострокова дебіторська заборгованість	050			
Відстрочені податкові активи	060	31,7	14,6	
Інші необоротні активи	070	1,8	1,6	
Усього за розділом I	080	2147,5	2143,0	
II. Оборотні активи				
Виробничі запаси	100	733,6	338,3	
Поточні біологічні активи	110	73,7	153,6	
Незавершене виробництво	120	0,8	5,6	
Готова продукція	130	55,7	3,6	
Товари	140	15,5	15,1	
Векселі одержані	150			
Дебіторська заборгованість за товари, роботи, послуги:				
чиста реалізаційна вартість	160	790,3	557,3	
первісна вартість	161	1063,2	830,2	
резерв сумнівних боргів	162	(272,9)	(272,9)	
Дебіторська заборгованість за розрахунками:				
з бюджетом	170	1,7	8,8	
за виданими авансами	180	107,8	107,8	
з нарахованих доходів	190			
із внутрішніх розрахунків	200	155,1	155,1	
Інша поточна заборгованість	210			
Поточні фінансові інвестиції	220			

Грошові кошти та їх еквіваленти:			
в національній валюті	230	117,4	15,3
в іноземній валюті	240		
Інші оборотні активи	250	5,6	5,6
Усього за розділом II.	260	2057,2	1366,1
III. Витрати майбутніх періодів	270		
БАЛАНС	280	4204,7	3509,1

Пасив	Код рядка	На початок звітнього періоду	На кінець звітнього періоду
1	2	3	4
I. Власний капітал			
Статутний капітал	300		
Пайовий капітал	310		
Додатковий вкладений капітал	320		
Інший додатковий капітал	330	2973,1	2973,1
Резервний капітал	340	(1427,1)	(2764,4)
Нерозподілений прибуток (непокритий капітал)	350		
Неоплачений капітал	360		
Вилучений капітал	370		
Усього за розділом I.	380	1546,0	208,7
II. Забезпечення таких витрат і платежів			
Забезпечення виплат персоналу	400		
Інші забезпечення	410		
Цільове фінансування	420		
Усього за розділом II.	430		
III. Довгострокові зобов'язання			
Довгострокові кредити банків	440		
Інші довгострокові фінансові зобов'язання	450	364,1	364,1
Відстрочені податкові зобов'язання	460		
Інші довгострокові зобов'язання	470		
Усього за розділом III	480	364,1	364,1
IV. Поточні зобов'язання			
Короткострокові кредити банків	500		
Поточна заборгованість за довгостроковими зобов'язаннями	510	112,2	112,2
Векселі видані	520		
Кредиторська заборгованість за товари, роботи, послуги	530	2110,8	2735,9
Поточні зобов'язання за розрахунками			
з одержаних авансів	540		
з бюджетом	550	33,6	23,6
з позбюджетних платежів	560		
зі страхування	570	2,6	3,6
з оплати праці	580	20,0	45,6
з учасниками	590		
із внутрішніх розрахунків	600		
Інші поточні зобов'язання	610	15,4	15,4
Усього за розділом IV.	620	2294,6	2936,3
V. Доходи майбутніх періодів	630		
БАЛАНС	640	4204,7	3509,1

Керівник

П.С. Товстий

Головний бухгалтер

М.М. Круликівська

Підприємство ПрАТ «Концерн Хлібпром»Додаток
до Положення (стандарту) бухгалтерського обліку 2
Затверджено наказом Міністерства фінансів України від 31.03.99 р. №87
(у редакції наказу Міністерства фінансів України від 11.12.2006 р. №1176)Територія м. Львів
Форма власності _____
Орган державного управління _____
Галузь _____
Вид економічної діяльності _____
Одиниця виміру: тис. грн. _____Дата (рік, місяць, число)
за ЄДРПОУ _____

за КОАТУУ _____

за КФВ _____

за СПОДУ _____

за ЗКГНГ _____

за КВЕД _____

Контрольна сума _____

		01
00953355		
0510500000		
06024		
19211		
15,61,1		

Адреса 79035, Львівська обл., місто Львів, вул. Хлібна ,2

БАЛАНС
на 31 грудня 2023 р.
Форма №1

код за ДКУД

1801001

Актив	Код рядка	На початок звітного періоду	На кінець звітного періоду
1	2	3	4
I. Необоротні активи			
Нематеріальні активи:			
залишкова вартість	010		
первісна вартість	011		
накопичена амортизація	012		
Незавершене будівництво	020	44,9	44,9
Основні засоби:			
залишкова вартість	030	334,8	381,4
первісна вартість	031	1635,4	1681,7
Знос	032	(1300,6)	1300,3
Довгострокові біологічні активи:			
справедлива (залишкова) вартість	035		
первісна вартість	036		
накопичена амортизація	037		
Довгострокові фінансові інвестиції:			
які обліковуються за методом участі в капіталі інших підприємств	040	1747,1	
інші фінансові інвестиції	045		1747,1
Давгострокова дебіторська заборгованість	050		
Відстрочені податкові активи	060	14,6	
Інші необоротні активи	070	1,6	
Усього за розділом I	080	2143,0	2173,4
II. Оборотні активи			
Виробничі запаси	100	338,3	668,6
Поточні біологічні активи	110	153,6	216,0
Незавершене виробництво	120	5,6	42,2
Готова продукція	130	3,6	11,4
Товари	140	15,1	14,5
Векселі одержані	150		177,3
Дебіторська заборгованість за товари, роботи, послуги:			
чиста реалізаційна вартість	160	557,3	773,6
первісна вартість	161	830,2	1046,5
резерв сумнівних боргів	162	(272,9)	(272,9)
Дебіторська заборгованість за розрахунками:			
з бюджетом	170	8,8	0,7
за виданими авансами	180	107,8	107,8
з нарахованих доходів	190		
із внутрішніх розрахунків	200	155,1	155,1
Інша поточна заборгованість	210		0,7
Поточні фінансові інвестиції	220		

Грошові кошти та їх еквіваленти:			
в національній валюті	230	15,3	30,6
в іноземній валюті	240		
Інші оборотні активи	250	5,6	9,0
Усього за розділом II.	260	1366,1	2030,2
III. Витрати майбутніх періодів	270		
БАЛАНС	280	3509,1	4203,6

Пасив	Код рядка	На початок звітнього періоду	На кінець звітнього періоду
1	2	3	4
I. Власний капітал			
Статутний капітал	300		
Пайовий капітал	310		
Додатковий вкладений капітал	320		
Інший додатковий капітал	330	2973,1	2973,1
Резервний капітал	340	(2764,4)	
Нерозподілений прибуток (непокритий капітал)	350		(2795,8)
Неоплачений капітал	360		
Вилучений капітал	370		
Усього за розділом I.	380	208,7	177,3
II. Забезпечення таких витрат і платежів			
Забезпечення виплат персоналу	400		
Інші забезпечення	410		
Цільове фінансування	420		0,4
Усього за розділом II.	430		0,4
III. Довгострокові зобов'язання			
Довгострокові кредити банків	440		
Інші довгострокові фінансові зобов'язання	450	364,1	121,2
Відстрочені податкові зобов'язання	460		
Інші довгострокові зобов'язання	470		364,1
Усього за розділом III	480	364,1	485,3
IV. Поточні зобов'язання			
Короткострокові кредити банків	500		
Поточна заборгованість за довгостроковими зобов'язаннями	510	112,2	
Векселі видані	520		
Кредиторська заборгованість за товари, роботи, послуги	530	2735,9	3766,9
Поточні зобов'язання за розрахунками			
з одержаних авансів	540		
з бюджетом	550	23,6	61,2
з позбюджетних платежів	560		
зі страхування	570	3,6	14,3
з оплати праці	580	45,6	37,8
з учасниками	590		
із внутрішніх розрахунків	600		
Інші поточні зобов'язання	610	15,4	15,0
Усього за розділом IV.	620	2936,3	3895,2
V. Доходи майбутніх періодів	630		
БАЛАНС	640	3509,1	4203,6

Керівник

П.С. Товстий

Головний бухгалтер

М.М. Круликівська

Підприємство ПрАТ «Концерн Хлібпром»

Територія м. Львів

Орган державного управління

Галузь

Вид економічної діяльності

Одиниця виміру: тис. грн.

Додаток
до Положення (стандарту) бухгалтерського обліку 3,
(Наказ Міністерства фінансів України від 31.03.99 р. N 87)

Дата (рік, місяць, число)
за ЄДРПОУ

за КОАТУУ

за СПОДУ

за ЗКГНГ

за КВЕД

Контрольна сума

КОДИ	
	01
00953355	
0510500000	
06024	
19211	
15,61,1	

ЗВІТ ПРО ФІНАНСОВІ РЕЗУЛЬТАТИ

За 2021 р.

Форма №2

код за ДКУД

181003

I. ФІНАНСОВІ РЕЗУЛЬТАТИ

Стаття	Код рядка	За звітний період	За попередній період
1	2	3	4
Дохід (виручка) від реалізації продукції (робіт, товарів, послуг)	010	5255,5	13865,7
Податок на додану вартість	015	778,3	2091,0
Акцизний збір	020		
	025		
Інші вирахування з доходу	030		
Чистий дохід (виручка) від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	035	4477,2	11774,7
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	040	4092,3	11086,5
Валовий:			
прибуток	050	384,9	688,2
збиток	055		
Інші операційні доходи	060	18,3	129,1
Адміністративні витрати	070	618,4	562,3
Витрати на збут	080	66,4	76,4
Інші операційні витрати	090	187,8	162,5
Фінансові результати від операційної діяльності:			
прибуток	100	469,4	160,1
збиток	105		
Доходи від участі в капіталі	110		
Інші фінансові доходи	120	17,5	
Інші доходи	130		
Фінансові витрати	140		
Втрати від участі в капіталі	150		
Інші витрати	160	1,1	
Фінансові результати від звичайної діяльності до оподаткування:			
прибуток	170	453,0	160,1
збиток	175		
Податки на прибуток від звичайної діяльності	180	4,6	23,5
Фінансові результати від звичайної діяльності:			
прибуток	190		
збиток	195	457,6	7,4
Надзвичайні:			

прибуток	200		
збиток	205		
Податки з надзвичайного прибутку	210		
Чистий:			
прибуток	220	457,6	7,4
збиток	225		

II. ЕЛЕМЕНТИ ОПЕРАЦІЙНИХ ВИТРАТ

Найменування показника	Код рядка	За звітний період	За попередній період
1	2	3	4
Матеріальні затрати	230	908,5	977,1
Витрати на оплату праці	240	659,5	640,5
Відрахування на соціальні заходи	250	249,6	247,7
Амортизація	260		4,0
Інші операційні витрати	270	662,8	387,0
Разом	280	2480,4	2256,3

III. РОЗРАХУНОК ПОКАЗНИКІВ ПРИБУТКОВОСТІ АКЦІЙ

Назва статті	Код рядка	За звітний період	За попередній період
1	2	3	4
Середньорічна кількість простих акцій	300		
Скоригована середньорічна кількість простих акцій	310		
Чистий прибуток, (збиток) на одну просту акцію	320		
Скоригований чистий прибуток, (збиток) на одну просту акцію	330		
Дивіденди на одну просту акцію	340		

Керівник

П.С. Товстий

Головний бухгалтер

М.М. Круликівська

Підприємство ПАТ «Концерн Хлібпром»

Територія м. Львів

Орган державного управління

Галузь

Вид економічної діяльності

Одиниця виміру: тис. грн.

Дата (рік, місяць, число)
за ЄДРПОУ

за КОАТУУ

за КФВ

за СПОДУ

за ЗКГНГ

за КВЕД

Контрольна сума

Коди		
		01
00953355		
0510500000		
06024		
19211		
15,61,1		

ЗВІТ ПРО ФІНАНСОВІ РЕЗУЛЬТАТИ

За 2022 р.

Форма №2

код за ДКУД

3

I. ФІНАНСОВІ РЕЗУЛЬТАТИ

Стаття	Код рядка	За звітний період	За попередній період
1	2	3	4
Дохід (виручка) від реалізації продукції (робіт, товарів, послуг)	010	3298,6	5255,5
Податок на додану вартість	015	549,8	778,3
Акцизний збір	020		
	025		
Інші вирахування з доходу	030		
Чистий дохід (виручка) від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	035	2748,8	4477,2
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	040	3147,9	4092,3
Валовий:			
Прибуток	050		384,9
Збиток	055	399,1	
Інші операційні доходи	060	4,9	18,3
Адміністративні витрати	070	645,9	618,4
Витрати на збут	080	103,3	66,4
Інші операційні витрати	090	202,6	187,8
Фінансові результати від операційної діяльності:			
Прибуток	100		
збиток	105	1346,0	469,4
Доходи від участі в капіталі	110		
Інші фінансові доходи	120		17,5
Інші доходи	130		
Фінансові витрати	140		
Втрати від участі в капіталі	150		
Інші витрати	160		1,1
Фінансові результати від звичайної діяльності до оподаткування:			
Прибуток	170		
збиток	175	1346,0	453,0
Податки на прибуток від звичайної діяльності	180		4,6
Фінансові результати від звичайної діяльності:			

Прибуток	190		
збиток	195	1346,0	457,6
Надзвичайні:			
прибуток	200		
збиток	205		
Податки з надзвичайного прибутку	210		
Чистий:			
прибуток	220	1346,0	457,6
збиток	225		

II. ЕЛЕМЕНТИ ОПЕРАЦІЙНИХ ВИТРАТ

Найменування показника	Код рядка	За звітний період	За попередній період
1	2	3	4
Матеріальні затрати	230	1590,7	908,5
Витрати на оплату праці	240	837,7	659,5
Відрахування на соціальні заходи	250	313,4	249,6
Амортизація	260		
Інші операційні витрати	270	508,2	662,8
Разом	280	3250,0	2480,4

III. РОЗРАХУНОК ПОКАЗНИКІВ ПРИБУТКОВОСТІ АКЦІЙ

Назва статті	Код рядка	За звітний період	За попередній період
1	2	3	4
Середньорічна кількість простих акцій	300		
Скоригована середньорічна кількість простих акцій	310		
Чистий прибуток, (збиток) на одну просту акцію	320		
Скоригований чистий прибуток, (збиток) на одну просту акцію	330		
Дивіденди на одну просту акцію	340		

Керівник

П.С. Товстий

Головний бухгалтер

М.М. Круликівська

Додаток
до Положення (стандарту) бухгалтерського обліку 3,
(Наказ Міністерства фінансів України від 31.03.99 р. N 87)

Підприємство ПАТ «Концерн Хлібпром»

Територія м. Львів

Орган державного управління

Галузь

Вид економічної діяльності

Одиниця виміру: тис. грн.

Дата (рік, місяць, число)
за ЄДРПОУ

за КОАТУУ

за СПОДУ

за ЗКГНГ

за КВЕД

Контрольна сума

КОДИ		
		01
00953355		
0510500000		
06024		
19211		
15,61,1		

ЗВІТ ПРО ФІНАНСОВІ РЕЗУЛЬТАТИ

За 2023 р.

Форма №2

код за ДКУД

181003

І. ФІНАНСОВІ РЕЗУЛЬТАТИ

Стаття	Код рядка	За звітний період	За попередній період
1	2	3	4
Дохід (виручка) від реалізації продукції (робіт, товарів, послуг)	010	4012,1	3298,6
Податок на додану вартість	015	668,7	549,8
Акцизний збір	020		
	025		
Інші вирахування з доходу	030		
Чистий дохід (виручка) від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	035	3343,4	2748,8
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	040	2879,6	3147,9
Валовий:			
Прибуток	050	463,8	
Збиток	055		399,1
Інші операційні доходи	060	1,9	4,9
Адміністративні витрати	070	671,7	645,9
Витрати на збут	080	115,5	103,3
Інші операційні витрати	090	193,7	202,6
Фінансові результати від операційної діяльності:			
Прибуток	100		
збиток	105	515,2	1346,0
Доходи від участі в капіталі	110		
Інші фінансові доходи	120	140,9	
Інші доходи	130		
Фінансові витрати	140		
Втрати від участі в капіталі	150		
Інші витрати	160		
Фінансові результати від звичайної діяльності до оподаткування:			
Прибуток	170		
збиток	175	374,3	
Податки на прибуток від звичайної діяльності	180	2,2	
Фінансові результати від звичайної діяльності:			

Прибуток	190		
збиток	195	376,5	1346,0
Надзвичайні:			
прибуток	200		
збиток	205		
Податки з надзвичайного прибутку	210		
Чистий:			
прибуток	220	376,5	1346,0
збиток	225		

II. ЕЛЕМЕНТИ ОПЕРАЦІЙНИХ ВИТРАТ

Найменування показника	Код рядка	За звітний період	За попередній період
1	2	3	4
Матеріальні затрати	230	1629,5	1590,7
Витрати на оплату праці	240	988,9	837,7
Відрахування на соціальні заходи	250	374,3	313,4
Амортизація	260		
Інші операційні витрати	270	409,7	508,2
Разом	280	3402,4	3250,0

III. РОЗРАХУНОК ПОКАЗНИКІВ ПРИБУТКОВОСТІ АКЦІЙ

Назва статті	Код рядка	За звітний період	За попередній період
1	2	3	4
Середньорічна кількість простих акцій	300		
Скоригована середньорічна кількість простих акцій	310		
Чистий прибуток, (збиток) на одну просту акцію	320		
Скоригований чистий прибуток, (збиток) на одну просту акцію	330		
Дивіденди на одну просту акцію	340		

Керівник

П.С. Товстий

Головний бухгалтер

М.М. Круликівська

Додаток Б

ПРОТОКОЛ ПЕРЕВІРКИ КВАЛІФІКАЦІЙНОЇ РОБОТИ НА НАЯВНІСТЬ ТЕКСТОВИХ ЗАПОЗИЧЕНЬ

Назва роботи: Стратегічне планування діяльності підприємства (на прикладі приватного акціонерного товариства «КОНЦЕРН ХЛІБПРОМ»)

Тип роботи: БДР

(БДР, МКР)

Підрозділ кафедра підприємництва, логістики та менеджменту

(кафедра, факультет (інститут), навчальна група)

Показники звіту подібності Unicheck

Оригінальність	80,8%	Схожість	19,2%
----------------	-------	----------	-------

Аналіз звіту подібності (відмітити потрібне)

☒

Запозичення, виявлені у роботі, оформлені коректно і не містять ознак плагіату.

☐

Виявлені у роботі запозичення не мають ознак плагіату, але їх надмірна кількість

викликає сумніви щодо цінності роботи і відсутності самостійності її автора. Роботу направити на доопрацювання.

☐

Виявлені у роботі запозичення є недобросовісними і мають ознаки плагіату

та/або в ній містяться навмисні спотворення тексту, що вказують на спроби приховування недобросовісних запозичень.

Особа, відповідальна за перевірку

(підпис)

Пілявоз Т.М.

(прізвище, ініціали)

Ознайомлені з повним звітом подібності, який був згенерований системою Unicheck щодо роботи.

Автор роботи

(підпис)

Танасюк Б.А.

(прізвище, ініціали)

Керівник роботи

(підпис)

Боковець В.В.

(прізвище, ініціали)

Додаток В

Вінницький національний технічний університет
Факультет менеджменту та інформаційної безпеки
Кафедра підприємництва, логістики та менеджменту

ІЛЮСТРАТИВНИЙ МАТЕРІАЛ

до бакалаврської кваліфікаційної роботи

на тему:

**Стратегічне планування діяльності підприємства (на прикладі
приватного акціонерного товариства «КОНЦЕРН ХЛІБПРОМ»)**

Виконав: студент 4 курсу, групи П-206
спеціальності 076 Підприємництво, торгівля
та біржова діяльність

Танасюк Б.А. _____

Керівник: д.е.н., проф. каф. ПЛМ

Боковець В.В. _____

Вінниця-2024

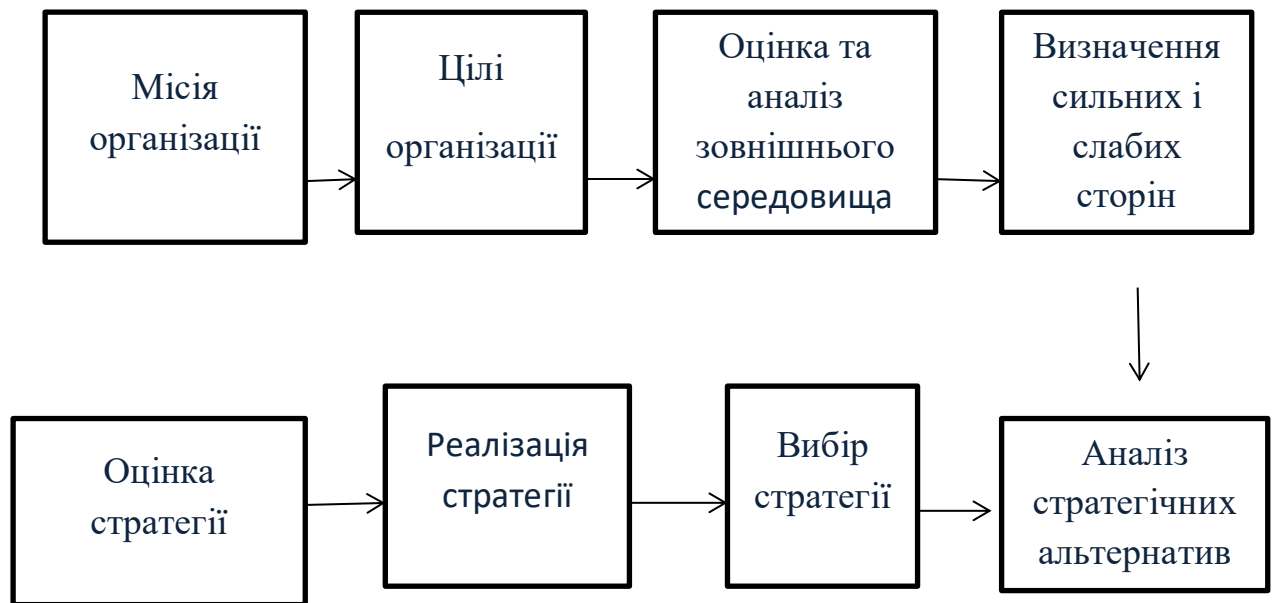


Рисунок 1 - Процес стратегічного планування

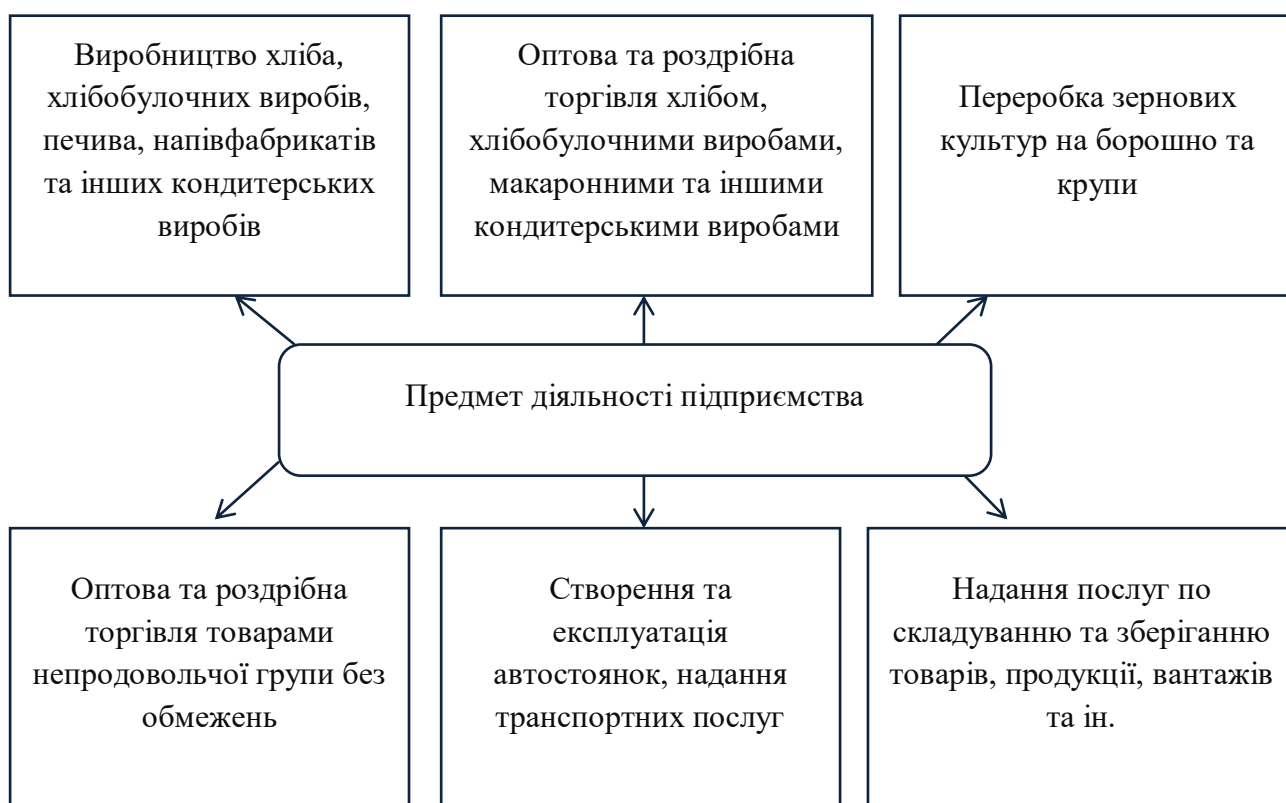


Рисунок 2- Основні види діяльності, що виступають предметом діяльності підприємства

Таблиця 1 - Аналіз звіту про фінансові результати ПрАТ «КОНЦЕРН
ХЛІБПРОМ» за період 2021-2023рр. (тис. грн.)

Стаття	Роки			Абсолютне відхилення, тис.грн.		Відносне відхилення, %	
	2021	2022	2023	2022/ 2021	2023/ 2022	2022/ 2021	2023/ 2022
1	2	3	4	5	6	7	8
Дохід (виручка) від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	904 005	918772	777777	14767	-140995	1,6	-15,35
Чистий дохід	757257	780939	190056	23682	-590883	3,1	-75,66
Собівартість реалізованих товарів (послуг)	603 812	592113	587 721	-11699	-4392	-1,9	-0,74
Валовий прибуток (збиток)	153444	188826	190056	35382	1230	23,05	0,65
Інші фінансові доходи	38	2238	2882	2200	644	5789,47	28,77
Інші операційні доходи	34 662	16 693,0	18 220	-17969	1527	-51,8	9,15
Адміністративні витрати	27961	37628	35365	9667	-2263	34,57	-6,01
Витрати на збут	82876	115110	111412	32234	-3698	38,89	-3,21
Інші операційні витрати	27 731	26 597	18 864	-1134	-7733	-4,1	-29,07
Фінансові результати від операційної діяльності	8133	26184	42635	18051	16451	221,94	62,82
Фінансові витрати	38083	43745	38674	5662	-5071	14,86	-11,59
Інші доходи	11493	10209	390	-1284	-9819	-11,17	-96,17
Інші витрати	9047	11541	904	2494	-10637	27,56	-92,16
Фінансові результати від звичайної діяльності	-26786	15616	2265	42402	-13351	-158,29	-85,49
Надзвичайні витрати	42	14	0	-28,0	-14,0	-66,7	-100
Чистий прибуток (збиток)	-26803	-15616	2265	11187	17881	-41,7	-114,5

Таблиця 2 - Матриця SWOT-аналізу ПрАТ «КОНЦЕРН ХЛІБПРОМ»

	Можливості - входження у нові ринки - розширення номенклатури виробів - збільшення виробничої потужності підприємства	Загрози - політична та економічна нестабільність - ріст інфляції - поява нових конкурентів - наявність на ринку неякісних товарів низької вартості
Сильні сторони - висока якість продукції - унікальність продукції - власне приміщення	Поле С і М - нарощення обсягів виробництва - виготовлення нових видів продукції - завоювання зарубіжних ринків	Поле С і З - розширення збутової мережі - відкриття нових торговельних точок - підтримка іміджу виробника якісної продукції
Слабкі сторони - опір змінам - незначний асортимент - відсутність мотивації працівників - незахищеність інформаційних баз - зношеність ОЗ	Поле Сл і М - впровадження інновацій - розробка системи мотивації підприємства - підвищення продуктивності праці	Поле Сл і З - оновлення застарілих основних засобів - зменшення плінності кадрів шляхом розробки системи винагород - забезпечення підвищення кваліфікації кадрів

Таблиця 3 - Облік численних і різноманітних факторів середовища

Група параметрів середовища	Оцінка групи параметрів
-----------------------------	-------------------------

Фактори зовнішнього середовища	Фактори макросередовища	$A = \frac{1}{n} \sum_{i=1}^n W_i * a_{ij}$
	Фактори мікросередовища	$B = \frac{1}{n} \sum_{i=1}^n W_i * b_{ij}$
Фактори внутрішнього середовища		$C = \frac{1}{n} \sum_{i=1}^n W_i * c_i$

Таблиця 4- Профіль бізнес - середовища функціонування ПрАТ «КОНЦЕРН ХЛІБПРОМ»

Назва	Бізнес-середовище		$\bar{Y} = \mu(x)$
			ПрАТ «КОНЦЕРН ХЛІБПРОМ»
СХЗ	Фактори зовнішнього середовища	Фактори макро середовища	0,62
		Фактори мікро середовища	0,55
	Фактори внутрішнього середовища		0,65
СХЗ	Фактори зовнішнього середовища	Фактори макро середовища	0,48
		Фактори мікро середовища	0,42
	Фактори внутрішнього середовища		0,47
СХЗ	Фактори зовнішнього середовища	Фактори макро середовища	0,67
		Фактори мікро середовища	0,71
	Фактори внутрішнього середовища		0,77
СХЗ	Фактори зовнішнього середовища	Фактори макро середовища	0,69
		Фактори мікро середовища	0,76
	Фактори внутрішнього середовища		0,82
СХЗ	Фактори зовнішнього середовища	Фактори макро середовища	0,71
		Фактори мікро середовища	0,69
	Фактори внутрішнього середовища		0,81

Таблиця 5 - Визначення стратегічних позицій ПрАТ «КОНЦЕРН ХЛІБПРОМ»

Стратегічна зона господарювання	Стратегічна альтернатива
СЗГ 1	0,61 Стабілізація
СЗГ 2	0,46 Поєднання
СЗГ 3	0,72 Диверсифіковане зростання
СЗГ 4	0,76 Концентроване зростання
СЗГ 5	0,74 Інтегроване зростання

Таблиця 4 -Структура продажу товарів на ПрАТ «КОНЦЕРН ХЛІБПРОМ» на 2024 рік

Товарна група	Питома вага, %	МР на грн. продажу	Зважений МР на грн. продажу
1	2	3	4
1.Зерно 1 сорт	42	0,4	0,05
2. Зерно 2 сорт	58	0,6	0,06

Таблиця 6 - Пропозиції щодо можливих цілей ПрАТ «КОНЦЕРН ХЛІБПРОМ» у рамках розробки стратегії планування та розвитку

Компоненти бізнесу	Мета	Необхідні дії
-----------------------	------	---------------

Ринок	Збільшити обсяг виробництва та продажу	Проникнення на іноземні ринки, проведення рекламних акцій, першочергова реалізація цілей виробничого сегмента бізнесу. Підготовка до можливої зміни сегмента ринку.
Виробництво	Поліпшити якість всієї продукції та відкоригувати асортимент відповідно до потреб ринку.	Детальне економіко-соціологічне дослідження ринку, за результатами якого - диференціація асортименту продукції.
Персонал	Підвищити кваліфікацію персоналу	Організація тренінгів і навчання за кордоном, додаткове стимулювання робітників.
Гроші	Утримати поточне фінансове становище у відносних показниках	При стабільності відносних показників фінансового стану підприємства провести кампанію із залучення коштів у вигляді інвестицій та довгострокових кредитів.
Охорона навколишнього середовища	Зменшити вплив виробництва на навколишнє середовище	Упровадити нові сучасні технології.
Цінова політика	Сформувати збалансоване відношення ціни до якості.	В умовах постійного поліпшення якості за рахунок ліпшої сировини та зміненого технологічного процесу не допустити необґрунтованого завищення ціни.

Таблиця 7 - Визначення ключових факторів успіху для ПрАТ «КОНЦЕРН ХЛІБПРОМ»

Аналіз попиту	Аналіз конкуренції	Ключові фактори успіху
Висока цінова чутливість споживачів	Досить помітні бар'єри входу в галузь	Ефективний операційний менеджмент

Дуже високі вимоги до якості	Потужна група лідерів ринку	Прогресивність технологій
Сформоване коло покупців конкретного бренда	Конкуренція носить як ціновий, так і неціновий характер	Запровадження нових стандартів якості
Потреба в екологічно чистій продукції	Високі можливості економії на масштабах	Швидке реагування на зміни попиту та появу нових трендів

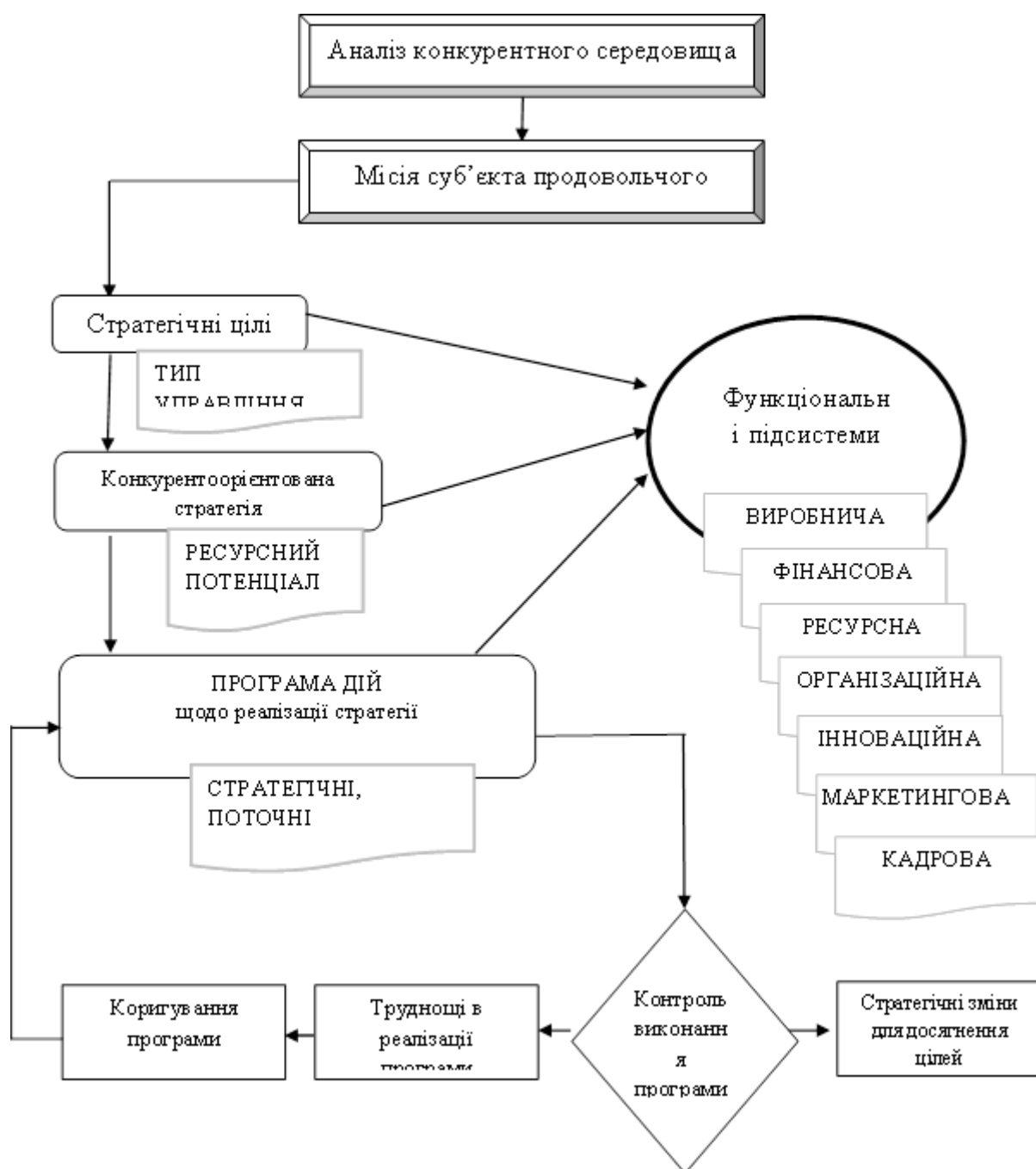


Рисунок 3- Модель реалізації конкурентної стратегії в системі управління
ПрАТ «КОНЦЕРН ХЛІБПРОМ»