

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
MINISTRY FOR EDUCATION AND SCIENCE OF UKRAINE
ЗАПОРІЗЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
ZAPORIZHZHYA NATIONAL UNIVERSITY

ФАКУЛЬТЕТ МЕНЕДЖМЕНТУ
FACULTY OF MANAGEMENT

КАФЕДРА ПІДПРИЄМНИЦТВА, МЕНЕДЖМЕНТУ ОРГАНІЗАЦІЙ ТА
ЛОГІСТИКИ
CHAIR OF ENTREPRENEURSHIP, MANAGEMENT OF ORGANIZATIONS
AND LOGISTICS

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА
БАКАЛАВРА

на тему Шляхи вдосконалення корпоративної стратегії підприємства ТДВ
«Запорізький хлібокомбінат №1»

THESIS FOR THE BACHELOR'S DEGREE

Ways to Improve the Corporate Strategy of the Enterprise Additional Liability
Company «Zaporizkiikhlibokombinat No 1»

Виконала: студентка 4 курсу, групи 6.0739-МГКТС
спеціальності 073 Менеджмент
освітньої програми Менеджмент готельного, курортного та
туристичного сервісу

В.С. Решетова

Керівник доц. каф. ПМОіЛ, к.е.н.

Ю.І. Полусмяк

Рецензент зав. каф. ПМОіЛ, доц., к.е.н.

Т.С.Павлюк

Запоріжжя
2023

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ЗАПОРІЗЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ

Факультет менеджменту

Кафедра підприємництва, менеджменту організацій та логістики

Рівень вищої освіти бакалавр

Спеціальність 073 Менеджмент, освітня програма Менеджмент готельного, курортного та туристичного сервісу

ЗАТВЕРДЖУЮ

В.о. завідувача кафедри

к.е.н., проф. Павлюк Т.С.

«___» _____ 20__ року

ЗАВДАННЯ
НА КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ СТУДЕНТУ

Решетової Віолети Сергіївни

1. Тема роботи Шляхи вдосконалення корпоративної стратегії підприємства ТДВ «Запорізький хлібокомбінат №1»

керівник роботи Полусмяк Юлія Ігорівна, к.е.н., доцент

затверджені наказом ЗНУ від «___» _____ 20__ року №___

2. Строк подання студентом роботи «___» _____ 20__ р.

3. Вихідні дані до роботи діюча система нормативно-правових актів (закони України, Постанови Кабінету Міністрів тощо), фінансова звітність досліджуваного підприємства, матеріали публікацій у спеціальній і періодичній пресі а також праці вітчизняних і зарубіжних вчених-економістів з досліджуваних питань.

4. Перелік питань, які потрібно розробити:

Кваліфікаційна робота магістра складається з основної частини і додаткової.

Основна частина містить такі структурні елементи: вступ, сутність (3 розділи – теоретичний, аналітико-дослідницький, проектно-рекомендаційний), висновки та рекомендації, список використаних джерел. 1 Розділ – Теоретичні

основи розробки корпоративної стратегії підприємства – складається з 3 підрозділів: 1.1 Розвиток поняття корпоративної стратегії підприємства; 1.2

Етапи розробки корпоративної стратегії підприємства; 1.3 Принципи розробки і реалізації корпоративної стратегії; 2 Розділ – Аналіз корпоративної стратегії

підприємства ТДВ «Запорізький хлібокомбінат №1» з 3 підрозділів: 2.1 Загальна характеристика підприємства ТДВ «Запорізький хлібокомбінат №1»;

2.2 Стратегічний аналіз середовища функціонування підприємства ТДВ «Запорізький хлібокомбінат №1»;

2.3 Управлінський аналіз і оцінка

стратегічного потенціалу ТДВ «Запорізький хлібокомбінат №1»»; 3 Розділ 3 – Шляхи вдосконалення корпоративної стратегії підприємства ТДВ «Запорізький хлібокомбінат №1» – складається з 1 підрозділу: 3.1 Розробка нового продукту, як диверсифікація напрямків корпоративної стратегії підприємства ТДВ «Запорізький хлібокомбінат №1».

5. Консультанти розділів роботи

| Розділ | Прізвище, ініціали та посада консультанта | Підпис, дата | |
|--------|---|----------------|------------------|
| | | завдання видав | завдання прийняв |
| 1 | Полусмяк Ю.І., доцент кафедри підприємництва, менеджменту організацій та логістики факультету менеджменту ЗНУ | 05.01.2023 р. | 05.01.2023 р. |
| 2 | Полусмяк Ю.І. доцент кафедри підприємництва, менеджменту організацій та логістики факультету менеджменту ЗНУ | 15.03.2023 р. | 15.03.2023 р. |
| 3 | Полусмяк Ю.І. доцент кафедри підприємництва, менеджменту організацій та логістики факультету менеджменту ЗНУ | 06.04.2022 р. | 06.04.2022 р. |

6. Дата видачі завдання 05.01.2023 р.

КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

| № з/п | Назва етапів кваліфікаційної роботи | Строк виконання етапів роботи | Примітка |
|-------|--|-------------------------------|----------|
| 1 | Узгодження теми, складання змісту | лютий | виконано |
| 2 | Вивчення літературних джерел | лютий | виконано |
| 3 | Збирання матеріалу на підприємстві | березень | виконано |
| 4 | Обробка матеріалу | березень | виконано |
| 5 | Виконання розділу 1 | березень | виконано |
| 6 | Виконання розділу 2 | квітень | виконано |
| 7 | Виконання розділу 3 | квітень | виконано |
| 8 | Формулювання висновків | квітень | виконано |
| 9 | Оформлення роботи, одержання відгуку та рецензії | травень | виконано |
| 10 | Подання роботи на кафедру | травень | виконано |

Студентка _____ В.С. Решетова
(підпис)

Керівник роботи _____ Ю.І. Полусмяк
(підпис)

Нормоконтроль пройдено

Нормоконтролер _____
(підпис) (ініціали та прізвище)

РЕФЕРАТ

Кваліфікаційна робота: «Шляхи вдосконалення корпоративної стратегії підприємства ТДВ «Запорізький хлібокомбінат №1»: 64 сторінка, 11 таблиці, 2 рисунки. Перелік посилань нараховує 26 найменування.

Актуальність теми визначається тим, що в сучасних ринкових умовах успішне функціонування підприємства передбачає високу ефективність його діяльності та можливість пристосовуватись до зовнішніх умов, які змінюються. Світовий досвід показує, що найбільш ефективно ці задачі вирішуються на основі використання концепції стратегічного управління. З усього комплексу задач у сфері управління слід виділити дослідження організаційно-економічних проблем розробки стратегії підприємства в умовах становлення ринкового механізму.

Метою кваліфікаційної роботи є аналіз стратегічного потенціалу та обґрунтування шляхів вдосконалення корпоративної стратегії ТДВ «Запорізький хлібокомбінат №1».

Об'єкт дослідження є корпоративна стратегія ТДВ «Запорізький хлібокомбінат №1».

Методи дослідження – спостереження та порівняння, групування та узагальнення даних, аналізу та синтезу, узгодження та формалізації, аналітичний, табличний, графічний, балансовий.

Інформаційну базу роботи становлять наукові роботи з менеджменту та економіки, монографічні дослідження та статті вітчизняних авторів, практичні матеріали та офіційні статистичні дані, ресурси мережі Інтернет. В роботі інформація узагальнена та відображена за допомогою таблиць, рисунків.

КОРПОРАТИВНА СТРАТЕГІЯ, КОНКУРЕНТНА СТРАТЕГІЯ, СТРАТЕГІЧНИЙ АНАЛІЗ, ОЦІНКА, ПІДПРИЄМСТВО.

ABSTRACT

Qualification work: 64 pages, 11 tables, 2 figures. The list of links includes 26 items.

The relevance of the topic is determined by the fact that in modern market conditions, the successful functioning of an enterprise requires high efficiency of its activities and the ability to adapt to changing external conditions. World experience shows that these tasks are most effectively solved based on the use of the concept of strategic management. From the entire complex of tasks in the field of management, the study of organizational and economic problems of developing an enterprise strategy in the conditions of the formation of a market mechanism should be highlighted.

The purpose of the qualification is to analyze the strategic potential and justify the ways to improve the corporate strategy of the «Zaporizkii khlibokombinat No 1».

The object of the study is the corporate strategy of the «Zaporizkii khlibokombinat No 1».

Research methods - observation and comparison, grouping and generalization of data, analysis and synthesis, agreement and formalization, analytical, tabular, graphic, balance sheet.

The information base of the work consists of scientific works on management and economics, monographic studies and articles by domestic authors, practical materials and official statistical data, Internet resources. In the work, the information is summarized and displayed using tables and figures.

CORPORATE STRATEGY, COMPETITIVE STRATEGY, STRATEGIC ANALYSIS, EVALUATION, ENTERPRISE.

ЗМІСТ

| | |
|--|----|
| ВСТУП..... | 7 |
| РОЗДІЛ 1 ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ РОЗРОБКИ КОРПОРАТИВНОЇ СТРАТЕГІЇ ПІДПРИЄМСТВА..... | 9 |
| 1.1 Розвиток поняття корпоративної стратегії підприємства..... | 9 |
| 1.2 Етапи розробки корпоративної стратегії підприємства..... | 13 |
| 1.3 Принципи розробки і реалізації корпоративної стратегії..... | 17 |
| РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ КОРПОРАТИВНОЇ СТРАТЕГІЇ ПІДПРИЄМСТВА ТДВ «ЗАПОРІЗЬКИЙ ХЛІБОКОМБІНАТ №1»..... | 31 |
| 2.1 Загальна характеристика підприємства ТДВ «Запорізький хлібокомбінат №1»..... | 31 |
| 2.2 Стратегічний аналіз середовища функціонування підприємства ТДВ «Запорізький хлібокомбінат №1»..... | 46 |
| 2.3 Управлінський аналіз і оцінка стратегічного потенціалу ТДВ «Запорізький хлібокомбінат №1»..... | 51 |
| РОЗДІЛ 3 ШЛЯХИ ВДОСКОНАЛЕННЯ КОРПОРАТИВНОЇ СТРАТЕГІЇ ПІДПРИЄМСТВА ТДВ «ЗАПОРІЗЬКИЙ ХЛІБОКОМБІНАТ №1»..... | 55 |
| 3.1 Розробка нового продукту, як диверсифікація напрямків корпоративної стратегії підприємства ТДВ «Запорізький хлібокомбінат №1»..... | 55 |
| ВИСНОВКИ..... | 59 |
| СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ | 62 |

ВСТУП

Правильно розроблена, впроваджена і реалізована корпоративна стратегія - це не просто пріоритетне завдання стратегічного менеджменту, але фактично майбутнє підприємства. Обрана на її основі модель бізнесу визначає вирішальною мірою продуктивність, конкурентна перевага, план дій, що робляться для кращого задоволення запитів покупців, досягнення нормального прибутку. В останній час стратегічному плануванню приділяється все більше уваги в наукових розробках фахівців, що працюють в управлінських сферах корпораціях, середніх і великих фірмах. Його відносять до одного з головних напрямків менеджменту. На основі стратегічного корпоративного планування поєднуються для вирішення поточні та перспективні завдання, відкриваються можливості для повного використання потенціалу підприємств і зміцнення ринкових позицій в конкурентній боротьбі, розробки якісних товарів відповідно до вимог кон'юнктури ринку. Цим і визначається актуальність обраної теми роботи.

Метою кваліфікаційної роботи є аналіз стратегічного потенціалу та обґрунтування шляхів вдосконалення корпоративної стратегії ТДВ «Запорізький хлібокомбінат №1».

Об'єкт дослідження – вдосконалення корпоративної стратегії ТДВ «Запорізький хлібокомбінат №1».

Предмет дослідження – теоретичні та практичні питання удосконалення корпоративної стратегії ТДВ «Запорізький хлібокомбінат №1». Відповідно до мети кваліфікаційної роботи були виділені такі основні завдання:

1. розглянути розвиток поняття корпоративної стратегії організації, і етапи її розробки;
2. провести аналіз загальної характеристики підприємства ТДВ «Запорізький хлібокомбінат №1»;

3. провести стратегічний аналіз середовища функціонування ТДВ «Запорізький хлібокомбінат №1», а також управлінський аналіз і оцінку стратегічного потенціалу.

4. запропонувати і оцінити заходи щодо вдосконалення корпоративної стратегії підприємства ТДВ «Запорізький хлібокомбінат №1».

Під час написання кваліфікаційної роботи були використані загальнонаукові теоретичні та емпіричні методи дослідження: аналіз і узагальнення літератури з теми дослідження, методи спостереження та порівняння, аналітичний, прогнозування та узагальнення даних, структурні методи аналізу, елементи економічного і фінансового аналізу, методи узгодження та формалізації.

Інформаційною базою для досліджень стали: дані статистичної та фінансової звітності підприємства, дані мережі Internet, власні аналітичні розрахунки. Обробка даних здійснювалась за допомогою сучасних інформаційних технологій.

Теоретичною та методологічною основою дослідження стали фундаментальні положення менеджменту, законодавчі та нормативні акти України, монографії, наукові статті вітчизняних і зарубіжних вчених. В роботі використано як загальнонаукові, так і спеціальні методи досліджень.

Практична значимість кваліфікаційної роботи полягає у доведенні теоретичних розробок до рівня методичних узагальнень і прикладного інструментарію, що сприятиме удосконаленню системи управління підприємством, а одержані результати можуть бути використані вітчизняними підприємствами в практичній діяльності.

Кваліфікаційна робота складається зі вступу, трьох розділів, висновку та рекомендацій, списку використаних джерел.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ РОЗРОБКИ КОРПОРАТИВНОЇ СТРАТЕГІЇ ПІДПРИЄМСТВА

1.1 Розвиток поняття корпоративної стратегії підприємства

Початок зародження стратегічного аналізу відносять ще до кінця шістдесятих років минулого століття, коли спостерігалось масове перетворення великих компаній і більшості фірм середнього калібру в комплекси, які об'єднували в собі виробництво різноманітної продукції і освоювали в зв'язку з цим безліч товарних ринків. Однак не всі ринки обіцяли зростання, були серед них і не перспективні. Причина - розбіжності у ступеня насичення попиту, зміні економічних, політичних і соціальних умов, що підсилюється не по днях, а по годинах конкуренція і швидкі темпи оновлення технологій.

Знадобилося радикальні зміни поглядів, і екстраполяцію поступово змінило те, що носить назву стратегічного планування та «портфельним аналізом».

В економічно розвинених країнах стратегічне управління стало вирішальним з початком постіндустріальної епохи, що поклала край орієнтирів на масове споживання відкрила поле для боротьби за індивідуальних споживачів, вдосконалення продажів на принципах прогнозування і маркетингу, що формує потреби.

Ключову роль у вирішенні стратегічних завдань організації грає стратегічне планування, під яким розуміється процес розробки і підтримки стратегічної рівноваги між цілями і можливостями організації в ринкових умовах. Його мета - визначити найбільш перспективні напрямки діяльності організації, що забезпечують її зростання і процвітання. Термін прийшов у вітчизняну економіку в сімдесяті роки в перекладних книгах західних фахівців. У плановій практиці тих років в країні використовувався термін

«довгострокове перспективне планування». Між цими двома поняттями існувало принципова відмінність. Головною ідеєю, що лежить в основі розробки довгострокових планів, була розробка планових завдань «від досягнутого», часто в рамках наявних ресурсних можливостей шляхом простої екстраполяції, причому чим більше нарощували випуск тієї чи іншої продукції, тим було краще. При цьому апріорі вважалося, що зовнішнє середовище практично не змінюватиметься. Акцент робився на аналіз внутрішніх можливостей і ресурсів організації. При такому підході організація могла визначити на основі аналізу своїх внутрішніх можливостей лише те, яка кількість продукту слід зробити і які витрати при цьому будуть. Але обсяг виробництва і величина витрат не дають відповіді на питання про те, наскільки створений продукт буде прийнятий ринком, який в той час в традиційному розумінні в нашій країні був відсутній. Яка кількість буде куплено і за якою ціною, визначає саме ринок. Такі питання в умовах неринкової економіки і не ставилися [24].

Стратегічний план, що характеризує діяльність організацій, що працюють в ринкових умовах, використовує іншу парадигму: «завтрашній день необов'язково буде краще сьогоднішнього». І якщо ситуаційний аналіз виявив падіння попиту на якусь продукцію, навіть при наявності необхідних ресурсів керівництво даного підприємства не буде нарощувати обсяги її випуску, а скоріше вибере стратегії зменшення випуску або перемикання на випуск іншої продукції. Таким чином, проста екстраполяція на майбутнє з минулого, виходячи з вивчених тенденцій розвитку, що використовувалась раніше в довгостроковому плануванні, не годиться. В основу розробки стратегічного плану лягає аналіз перспектив розвитку організації при певних припущеннях про зміну зовнішнього середовища, в якій вона функціонує. Найважливішим елементом цього аналізу є визначення позиції організації в конкурентній боротьбі за ринки збуту своєї продукції. На основі такого аналізу мети розвитку організації, формуються окремі напрямки виробничо-

господарської діяльності (окремих бізнесів) і вибираються стратегії досягнення цілей [24].

Довгостроковий і річний плани організації припускають планування обраних напрямків розвитку. В рамках стратегічного планування вирішуються питання про те, які нові напрямки слід розвивати. Стратегічне планування спрямоване на адаптацію діяльності організації до постійно мінливих умов зовнішнього середовища і на вилучення вигоди з нових можливостей.

Однак стратегічне планування не може дати повної, вичерпної картини майбутнього. Формована ним картина майбутнього - це не детальний опис зовнішнього і внутрішнього становища організації, а, скоріше, його сценарна опис, що носить імовірнісний характер. В цілому стратегічне планування - це симбіоз інтуїції і мистецтва вищого керівництва організації по постановці і досягненню стратегічних цілей, що спирається на володіння конкретними методами пре планового аналізу і розробки стратегічних планів. Там, де вміло його організують, результати в наявності [24].

На сьогоднішній день поняття «корпоративна стратегія» отримала розвиток і обґрунтування в ряді праць вчених економічної думки.

Селіверстова Л.С. в підручнику зі стратегічного менеджменту подає таке визначення, що корпоративна стратегія - це стратегія, яка описує загальний напрямок росту підприємства, формування корпоративного портфеля. Стратегічні рішення цього рівня найбільш складні, так як стосуються підприємства в цілому. Корпоративна стратегія включає два види стратегій [25]:

1. Базові стратегії розвитку підприємства;
2. Портфельні стратегії.

Базові стратегії розвитку підприємства включають:

- Стратегії зростання;
- Стратегії стабільності;
- Стратегії скорочення;
- Комбіновані стратегії.

Портфельна стратегія показує, яким чином управляти різними видами бізнесу, для того, щоб забезпечити збалансованість портфеля.

Корпоративна стратегія - стратегія підвищення конкурентоспроможності фірми як одиниці комерційної організації. Корпоративна стратегія повинна містити визначення найбільш важливих цілей розвитку фірми:

- На які ринки або сегменти ринків орієнтуватися;
- На які продукти (послуги) робити ставку і розширювати їх виробництво, які нові види продуктів, послуг освоювати і просувати на ринок;
- На яких споживачів або групи споживачів (покупців, клієнтів) робити ставку в перспективі.

Корпоративну стратегію також називають портфельною. Парахіна В.Н. в підручнику «Стратегічний менеджмент» дає наступне визначення корпоративної стратегії - це стратегія, яка описує загальний напрямок розвитку фірми з різними видами бізнесу і спрямована на забезпечення балансу портфеля товарів і послуг. Стратегічні рішення цього рівня найбільш складні, так як стосуються фірми в цілому. Саме на цьому рівні визначаються, узгоджуються продуктові стратегії фірми.

Також корпоративні стратегії часто називають інвестиційними, так як їх основою є визначення господарських підрозділів фірми, в які слід направляти інвестиції.

Виділяють три основні завдання розробки корпоративного стратегічного плану підприємства:

- аналіз стану, в якому знаходиться організація в даний час (ключові фактори навколишнього середовища, економічні, комерційні, науково-технічні та інші тенденції розвитку).
- з'ясування основних цілей і завдань розвитку з точки зору ефективного використання капіталу і забезпечення окупності інвестицій.
- визначення стратегії мобілізації ресурсів для досягнення наміченого.

Розглянемо ключові моменти стратегічного корпоративного планування:

- стратегію розробляє вище керівництво, виходячи з глобальних завдань;
- стратегічний план підкріплюють дослідження і фактичні дані;
- гнучкість стратегічних планів, щоб у разі необхідності була можливість внесення коригувань;
- правильне планування має приносити користь, причому витрати на реалізацію заходів - нижче величини одержуваних вигоди.

У висновку розділу можна зробити наступний висновок:

Планувати виробництво і маркетинг означає не що інше, як забезпечувати логічну послідовність у видах діяльності і процедурах, спрямованих на постановку цілей, вибір стратегії і розробку заходів для їх досягнення за певні періоди, рунтуючись на припущеннях ймовірності умов реалізації плану, тобто, розробляються різні види планів.

Розробку корпоративної стратегії розглядають в підприємницьких колах не інакше як в якості важливого процесу, що зв'язує такі головні управлінські функції - планування, організація, мотивація, контроль. Саме це визначає ефективність діяльності підприємства, стійкість його розвитку, виживання в стрімко мінливому діловому світі.

1.2 Етапи розробки корпоративної стратегії підприємства

Процес розробки корпоративної стратегії діяльності охоплює етапи формулювання бачення і місії, визначення цілей і завдань функціонування, аналізу та оцінки зовнішнього і внутрішнього середовища, розробки та аналізу стратегічних альтернатив, вибору стратегії, підготовки остаточного стратегічного плану. Також в етап включається реалізація задуманого, оцінка і контроль реалізації. Останній етап є логічним завершальним процесом

стратегічного планування. Він забезпечує зворотний зв'язок між процесом досягнення цілей і власне самими цілями.

Для аналізу зовнішнього і внутрішнього середовища підприємства, а також в процесі стратегічного аналізу і розробки стратегічних альтернатив використовуються теоретично розроблені і практично апробовані методи. Метод «5x5», метод «аналізу розриву», метод «аналізу динаміки витрат і крива досвіду», модель життєвого циклу товару, SWOT-аналіз, PEST-аналіз, матриця Томпсона і Стікланда, матриця БКГ (Бостонської консультативної групи), модель п'яти сил конкуренції по М. Портеру.

Основний базовою моделлю розробки стратегічного плану прийнято вважати модель Гарвардської школи бізнесу, лідером якої по праву вважається К. Ендрюс. Американські дослідники розробляли її протягом досить тривалого періоду часу. Цю модель називають «моделлю школи проектування», оскільки в серцевині - впевненість в тому, що формулювання стратегії як процес спирається на кілька базових постулатів, які в своїй сукупності забезпечують проектування стратегії.

Відповідно до цієї моделі, процеси стратегічного планування являють собою якусь точку перетину виявлених можливостей і загроз зовнішнього ділового навколишнього середовища, які виражаються в формі ключових факторів успіху, і сильних і слабких сторін ресурсного потенціалу фірми, виражених в відмінних здібностях до розвитку.

Цілком зрозуміло, що можливості зовнішньої ділової довкілля можуть бути затребувані за рахунок реалізації сильних сторін ресурсного потенціалу підприємства. У свою чергу, необхідно виявити загрози зовнішнього навколишнього ділового середовища, а слабкі сторони ресурсного потенціалу звести до мінімуму.

К. Ендрюс як лідер Гарвардської групи сконцентрує свою увагу на дослідженні ролі зовнішнього керівництва підприємства в процесі розробки і реалізації стратегії розвитку. Запропоновано вельми цікавий підхід до формування системи оцінки стратегій, що полягає:

- в послідовності, тобто, не можна, щоб містила суперечливі цілі і програми.

- в узгодженості, як адаптивної реакції на зовнішнє оточення і що відбуваються в ньому зміни.

- в забезпеченні переваг творчості і конкуренції в обраних сферах діяльності.

- в який здійснюють, коли не передбачається надмірні витрати наявного ресурсу і не виникають нерозв'язні проблеми.

Один з базових етапів розробки стратегічного плану - SWOT-аналіз, за допомогою якого оцінюють внутрішню і зовнішню середу. Це - стандартизована процедура.

Для стратегічної перспективи компанії особливо значимі сильні сторони, так як вони є наріжними каменями стратегії і на них повинне будуватися досягнення конкурентних переваг. У той же час, хороша стратегія вимагає втручання в слабкі сторони. Організаційна стратегія повинна бути добре пристосована до того, що можна зробити. Особливе значення має ідентифікація відмітних переваг компанії, що дозволяє:

- мати шанси для ефективного використання ринкових сприятливих обставин;

- створювати конкурентну перевагу на ринках збуту;

- знаходити новий потенціал в діяльності.

Часто досліджується також сприятливість обставин, що дають реальний шанс на успіх при використанні кадрової кваліфікації і доступу до ресурсів. Наприклад, відхід з ринку когось із конкурентів може сприяти заняттю звільнилася ніші, якщо раніше цього не зробили інші. Але сприятливі можливості без способів їх реалізації - ілюзія. Сильні і слабкі сторони фірми роблять її краще або гірше пристосованою до використання сприятливих можливостей, ніж у інших фірм.

А ось етапи розробки стратегії, запропоновані І. Ансоффа. Тут модель формування стратегічного плану володіє двома принципіальними

відмінностями від моделі гарвардців. У процесі планування є поняття формалізованих цілей на відміну від неявно виражених цінностей вищого керівництва в першому випадку. Зроблено спробу описати процес у вигляді формалізованої блок-схеми, яка передбачає детальну розробку списків чинників, що враховуються в процесі прийняття рішень та розставляються в пріоритетному порядку з наданням їм вагових коефіцієнтів, а також різних діаграм і правил вибору тієї чи іншої альтернативи.

І лише один недолік - зайва деталізація. Тому має право на існування і укрупнення модель формування стратегічного плану. Відповідно до неї процес стратегічного планування починають, визначаючи початкові цілі розвитку - реакцію на зовнішні подразники. Аналіз і оцінка ресурсного потенціалу підприємства та зовнішньої ділової довкілля. Таким чином, виявляють можливості для прийняття основних стратегічних рішень щодо подальшого проникнення на ринки збуту і диверсифікації виробництва. Процесу розробки стратегії диверсифікації на підприємстві має передувати прийняття стратегічного рішення, пов'язаного з забезпеченням системного ефекту від усіх елементів, що утворюють його організаційну структуру. На основі такого стратегічного рішення формуються конкретні стратегії розширення ринку збуту для вже вироблених підприємством товарів. У своїй сумі або окремо ці стратегії формують загальну стратегію продукт / ринок.

Особлива заслуга І. Ансоффа - виділення і розкриття відмінних рис процесу стратегічного планування, які зведемо до наступного:

- процеси вироблення стратегії не завершуються негайними діями;
- сформульовану стратегію використовують, розробляючи стратегічні проекти пошуковим методом.
- відпадання необхідності в обраній стратегії після того, коли реальні події виведуть на бажаний рівень розвитку.

У процесі формулювання стратегій важко передбачити всі можливості, що відкриваються при складанні проекту конкретних заходів. А це змушує

користуватися занадто узагальненою і неточною інформацією про різні альтернативи.

При появі більш точної і достовірної інформації може бути поставлена під сумнів обґрунтованість спочатку розробленої стратегії. У зв'язку з цим необхідна зворотній зв'язок, що дозволяє забезпечити оперативність коригувань у формулюванні.

Безперечно, дана модель досить близька до моделі Гарвардської школи бізнесу, але має ряд самостійних елементів:

- припущення про всебічності охоплення, повнота представлення процесу планування, досить жорстка послідовність етапів формування та деталізації самих результатів дії;

- чітке і однозначне вказівку на зв'язок стратегічного планування з тактичним плануванням, що має принципово нове значення в моделюванні процесу формування.

На завершення розділу можна зробити наступні висновки:

- були розглянуті основні етапи розробки корпоративної стратегії підприємства.

1.3 Принципи розробки і реалізації корпоративної стратегії

Стратегічне планування - сукупність дій та рішень, які використовує керівництво, вони сприяють розробці специфічних стратегій для досягнення цілей організації. Стратегічний план має розроблятися з позицій перспективи всієї організації, а не окремого її представника. Так діяти може лише власник на приватному підприємстві, але не пересічне підприємство, де власність є колективною, державною або будь-якою іншою. Стратегія розвитку має підкріплюватися масштабними дослідженнями та фактичними даними. З метою ефективної конкуренції в сучасному світі бізнесу організація повинна постійно зважати на розвиток галузі, ринок (власний ринковий сегмент, співвідношення попиту та пропозиції), характер і рівень конкуренції, постійно

займатися збором та аналізом інформації про ці та інші явища та процеси. Від стратегічного плану організації залежать її специфіка, індивідуальність, притаманні їй ознаки, організаційна структура, персонал тощо. Стратегія має передбачати можливість її перегляду, модифікації та трансформування, тобто вона має бути гнучкою, а не сталою. Стратегічне планування здійснюється у кілька стадій: процес розробки плану; корегування планових завдань; внесення змін і доповнень. Стратегічне управління - це насамперед процес, що відбувається у три етапи:) у межах стратегічного планування визначаються довготермінові перспективи розвитку підприємства та його підрозділів;) на етапі реалізації планів розробляються заходи з реалізації стратегії фірми;) за допомогою контролю з'ясовуються основні проблеми в компанії. У сучасному менеджменті розрізняють такі фактори, що визначають стратегію будь-якої організації: місія організації, яку має корегувати менеджер фірми під впливом змін попиту та пропозиції фірми на її продукцію та послуги; діяльність конкурентів; характер виробленої продукції й особливості її збуту; диференціація продукції, процеси інтеграції; наявність ресурсів, які має фірма (матеріальні, фінансові, кадрові, інформаційні); потенціал розвитку організації (інноваційна політика, масштаби діяльності); компетентність, культура управління (внутрішній клімат у колективі); ступінь розвитку діяльності організації; здібність бути лідером з боку вищого керівництва. На сучасному етапі розвитку менеджменту визначають різні причини, у зв'язку з якими стратегія фірми зазнає фіаско на стадії реалізації. Основними з них є: ігнорування на етапі визначення політики та її реалізації, можливих труднощів (насамперед, технічних і соціальних); зовнішні фактори, що не контролюються (конкуренти); нечітка постановка цілей, недостатня відповідальність і компетентність менеджерів, яким доручено реалізацію програми; слабка координація діяльності з реалізації запланованих заходів; брак взаємозв'язку між стратегічними й оперативними планами; помилки у виборі відповідальних керівників; недостатність знань і здібностей співробітників; неправильне розуміння з боку оперативного керівництва

персоналу загальної політики підприємства; відсутність підтримки або протидія з боку підлеглих; недостатня поінформованість; недостатній авторитет керівництва; низький рівень контролю; занижена оцінка; неправильний розподіл ресурсів; невідповідність організаційної структури і стилю управління; несумісність культурно-ціннісних нормативних можливостей підприємницької діяльності фірми. Елементами стратегії розвитку фірми вважаються:) система цілей;) пріоритети розвитку фірми (передусім розподіл ресурсів);) правила організації управлінських дій: регламентація внутрішніх відносин; виконання різних спеціальних операцій; зв'язки з навколишнім середовищем

Функція аналізу. Передбачає аналіз зовнішнього середовища і внутрішньо організаційний аналіз стану фірми і наявних людських ресурсів. У результаті аналітичної діяльності виявляються сильні і слабкі сторони організації та можливі загрози зовнішнього середовища. Спрямованість аналізу (вимога системного підходу) надає попередньо обрана мета. Додаткову інформацію про реакцію зовнішнього середовища на стратегічну активність організації дає аналіз стейкхолдерів (груп впливу). На підставі результатів стратегічного аналізу оцінюється обстановка, що склалася всередині організації і поза нею, уточняється (сформулюється) її місія, визначається стратегічна мета, розробляються концептуальні основи стратегії організації. На підставі останньої розробляється кадрова стратегія. Прийняття стратегічного кадрового рішення. Здійснюється на підставі інформації аналізів: стратегічного, де головним є аналіз людських ресурсів, і економічної кон'юнктури, а також оцінки ризику і стратегічного контролінгу. Спрямованість вибору кадрової стратегії і подальшого механізму її реалізації надають обрана стратегічна мета та концептуальні засади стратегії (найбільш відповідні варіанти стратегій). Результатом прийнятого стратегічного кадрового рішення є задум дій ОПР стратегічного рівня: затверджуються мета, стратегія її реалізації, організаційно-методологічні основи стратегічного планування, організація управління і контролю. Прийняття стратегічного

кадрового рішення вимагає від ОПР певного абстрагування, володіння стратегічним мисленням, знання кількісно-якісних характеристик людських ресурсів, управлінського потенціалу. Стратегічні кадрові рішення багато в чому залежать від цілей і принципів управління організацією. Рішення - це основа управління. Ухваленню кадрового рішення передуює аналітична діяльність, що передбачає оцінку стану організаціями, варіантів стратегій і потенційних можливостей керівників.

Стратегічна організація передбачає організацію стратегічного управління персоналом: проектування організаційної структури управління персоналом, формування організаційної культури, що відповідає цілі організації і стратегії її досягнення (статика організації), подальшого функціонування організації та забезпечення систем адміністративної підтримки (динаміка організації). Стратегічне кадрове рішення покликане забезпечити стратегічне керівництво організацією, закласти основу упорядкування, приведення у певну систему діяльність людей в майбутньому. Стратегічний контроль здійснюється в рамках стратегічного контролінгу: системи керування, що дозволяє "відслідковувати" рух організації до наміченої стратегічної мети. Визначаючи основи контролінгу, стратегічне кадрове рішення покликане на основі якісних і кількісних характеристик мети визначати напрямок розвитку кадрового потенціалу організаціями порядок контролю виконання кадрових планів і розробки альтернативних кадрових стратегій; області контролю (цілі, критичні значення показників що впливають факторів і "небезпечні" місця в русі до мети).

Для функціонування системи контролінгу передбачається сканування зовнішнього і внутрішнього середовищ організації, що дозволяє виявляти "сигнали", що вимагають прийняття відповідного рішення. Головним і істотним у стратегічному управлінні кадрами є управлінська діяльність з координації організаційно-управлінських доцільних дій персоналу управління у формуванні та використанні людських ресурсів організації. Здійснюється це узгодженням дій персоналу управління, взаємодією всіх елементів системи

управління, приведення їх у відповідність з діяльністю з досягнення стратегічної мети організації. У свою чергу, інтеграційно-координуюча функція стратегічного управління здійснюється за допомогою доцільної організації інформаційних потоків, які циркулюють в каналах управління організацією. Поняття цілі, стратегії, кадрової політики, діяльності, людського чинника, інформації, організації та інші однозначно ще не склалися і при використанні вимагають узгодженості в розумінні. Це розуміння спрощується при поданні взаємозв'язку категорій теорії управління і, перш за все, логіко-аналітичної ланцюжка: закони, принципи, цілі, стратегії, методи, функції управління, способи діяльності, методики і технології, управлінська діяльність. Їх взаємозалежності особливо проявляються при зміні цільової, організаційної, функціональної та інших структур організації як цілісності. Людина як біосоціальна і духовна система органічно вписана в інформаційно-енергетичні процеси, що циркулюють в ноосферу, і це визначає його роль і місце у функціонуванні та розвитку людської організації. Взаємозв'язок життєдіяльності людини з іоносферними процесами робить його центральним елементом системи стратегічного управління. Управлінська практика вже давно підтвердила ефективність, результативність роботи організацій, що враховують прояви людського фактора. Значимість людини як суб'єкта держави виявляється в безальтернативності підходу: держава для людини, а не навпаки. Підвищення ролі і місця людини майбутнього як кадру в системі сьогоdnішнього СКМ є архізначимими. Рішення задачі формулювання об'єкта і предмета СКМ вимагає проникнення в сутність стратегічного управління і кадрового менеджменту. У цьому плані знову доводиться констатувати відсутність визначеності в розумінні суті стратегічного управління, і СКМ зокрема, що обумовлює необхідність проведення спеціального дослідження з визначення об'єкта і предмета СКМ. Попередньо об'єктом СКМ можна вважати діяльність персоналу управління по реалізації кадрової політики, а предметом - функцію (модель) стратегічного управління кадрами організації. Для цілеспрямованих дій людей в організації необхідно організуючий початок

- стратегія, що визначає структуру, механізми управління, прийоми і способи дій, а також форми і зміст діяльності всіх елементів організаційної системи. Дослідження виявляють різні стратегії, які характеризуються рівнями управлінської ієрархії: транснаціональним, державним, корпоративним (в сфері бізнесу), які залежать (повинні визначатися) від планетарного рівня. Специфіка кожного рівня вимагає відповідних кадрів. Стратегії, які розробляються на ієрархічних рівнях, узгоджуються з політикою організації. Розроблена кадрова стратегія реалізується в кадровій політиці як цілеспрямована організаційно-управлінська діяльність персоналу управління. Моделювання стратегічного управління і аналіз найбільш відомих моделей дають можливість зробити висновок, що в основу моделей покладено: управлінський цикл реалізації стратегічних рішень (стратегічний аналіз, що дозволяє отримати інформацію про зовнішню і внутрішню середовищах); вибір альтернатив на підставі головного критерію - цілі; розробка і реалізація стратегії ; коригування діяльності на основі стратегічного контролінгу. У моделях стратегічного управління, що використовуються на практиці, не виділяється специфіка діяльності персоналу макро і мікрорівня управління організаціями. Усі моделі побудовані на кібернетичному підході до управління.

Управління стратегією розвитку підприємства не є самоціллю, а скоріше фактором досягнення довгострокових стратегічних цілей направлених на конкурентну спроможність певного підприємства. В умовах нестабільності влади і недосконалості українських державних інститутів розвиток стратегічного управління на підприємствах відбувається в досить специфічних умовах, які обмежують можливості трансферу західних моделей менеджменту в цій сфері. У зарубіжній економічній літературі існує значний ряд концепцій, які обґрунтовують конкурентні стратегії фірм, характеризують чинники, які знаходяться в основі становлення підприємства та формування ним стійкої конкурентної позиції на ринку, визначають методи, інструменти, механізми, за допомогою яких підприємства досягають значних конкурентних переваг на

ринку. Основну увагу зазвичай прийнято приділяти місцю та ролі стратегічного управління в загальному менеджменті організацій, а також сутності та забезпеченню стратегічного управління організацією. В Україні, внаслідок згаданих вище причин, керівництво підприємств орієнтується передусім на досягнення короткострокових цілей, серед яких домінує отримання максимального прибутку в найкоротші строки. І якщо для малих і середніх підприємств це обумовлене відсутністю впевненості, що в майбутньому, в межах часового горизонту 2-5 років, їм вдасться втриматись на ринку, що є наслідком передусім нестабільності економічного середовища, то для великих підприємств причин відсутності чітко визначеної стратегії існує декілька. До них належать: наявність в короткостроковому періоді поза ринкових переваг над конкурентами, зокрема, протекціонізму з боку владних структур, яку при зміні влади можна швидко втратити; монополізація ринку, здебільшого в «тяжких» галузях з високими фінансовими бар'єрами входу на ринок, яка дає змогу використовувати монополістичне становище протягом значного часового горизонту без необхідності здійснення інновацій, пошуку і впровадження більш ефективних рішень у сфері техніки, технології, маркетингу, управління тощо; відсутність у власників підприємств бачення перспектив, трактування власного бізнесу як тимчасового вкладення капіталу з метою подальшого продажу підприємства; скрутна фінансова ситуація, яка в деяких випадках створюється штучно з метою уникнення податків в умовах несприятливої податкової системи в Україні. Успіх будь-якої фірми залежить від уміння старанно аналізувати ринок і від того, яку власне позицію зайняла фірма, стратегічно продуману чи таку, що найбільш правильно визначає: місце, час, товар і його ціну. Інакше кажучи, економічна стратегія передбачає ефективне досягнення мети економічними методами і засобами. При цьому розробка тої чи іншої стратегії значною мірою залежить від організаційного рівня розробки стратегій. Зробити стратегічний вибір означає об'єднати бізнес-рішення і конкурентні дії в єдине ціле. Єдність дій і підходів буде відображати поточну стратегію підприємства. Обговорення нових дій і

підходів відкриває можливі шляхи зміни поточної стратегії. Добре продумане стратегічне бачення готує підприємство до майбутнього, дає змогу правильно вибрати довгострокові напрями розвитку та визначає наміри вищого керівництва стати на конкретні ділові позиції. Розробка стратегії є однією з важливих функцій менеджменту підприємства. Ефективність управління підприємством сьогодні залежить від того, наскільки добре менеджери розробляють і виконують стратегію. Деякі менеджери розробляють сильні стратегії, але не можуть перетворити їх у практику. Інші - створюють посередні стратегії, але блискуче здійснюють їх. Для того щоб підприємство досягло максимальних успіхів, менеджери повинні - поєднувати добру розробку стратегії з вдалими її здійсненням. Якщо стратегія дає фірмі переваги перед конкурентами, її краще тримати в секреті. Є два підходи: одні - за чітке формулювання стратегії, інші - проти. Концепція стратегії розвитку фірми має визначальне значення для утримання або завоювання позиції фірми в галузі, ринкової поведінки і сфери інтересів бізнесу. Крім цього, стратегія - це основа для прийняття важливих рішень у веденні бізнесу, наприклад: вибір споживчих груп або окремих споживачів для задоволення їхніх потреб; вибір найбільш ефективних з урахуванням ресурсів та витрат технологій і виробничих процесів; визначення оптимальних обсягів виробництва і місця розташування підприємств; спроби добитися вищої конкурентоспроможності; використання нових ринкових альтернатив тощо. Поняття стратегії підприємства виникло і закріпилося завдяки об'єктивному процесу суттєвої зміни зовнішнього середовища діяльності комерційних структур, що й привело до необхідності моделювання майбутнього розвитку бізнесу з урахуванням прогнозованих соціально-економічних змін. Визначення конкретного варіанта стратегії розвитку підприємницької діяльності та засобів його реалізації - досить складна проблема наукового прогнозування. Вона органічно пов'язана з пошуком нових імпульсів активізації технологічного оновлення та розвитку, з особливостями внутрішніх накопичень і залученням зовнішніх засобів для інвестицій та інновацій у виробничий процес. Поряд із

вибором конкретної стратегії розвитку сьогодні найважливішого значення набуває вміння підприємств пристосовуватися до технологічних, кон'юнктурних та інших змін. При цьому підприємство може вибрати один із чотирьох варіантів поведінки: пасивне очікування; активне очікування, тобто готовність кваліфіковано (ефективно) зустріти зміни; підготовка до змін та стимулювання бажаних змін. Найкращий варіант полягає у попередженні змін та стимулюванні їх за допомогою інновацій. Таким чином, у змінюваному світі підприємству, щоб гнучко та вчасно реагувати, зберігаючи при цьому свій курс, не обійтися без технологічного, економічного і соціального прогнозування [2]. Майбутня конкурентоспроможність підприємств багато в чому залежить від правильно виробленої ними стратегії розвитку. Якщо виходити з того, що розвиток підприємства є результатом реалізації стратегії, то розробці стратегії має передувати аналіз можливих форм його розвитку. Це дасть змогу правильно скласти алгоритм розвитку.

Умови сучасного господарювання ставлять особливі вимоги до вітчизняних підприємств. Рухливість та складність процесів перехідного періоду, часті корекції системи економічних законів і нормативних актів, що регулюють діяльність підприємств, швидкі технологічні зміни, стрімкий розвиток інформаційних мереж і, внаслідок цього, доступність інформації, поява нових запитів та зміна позицій споживачів, що сприяють виникненню нових, часто несподіваних можливостей для бізнесу. В такій ситуації фірми мають приділяти постійну увагу оцінюванню перспектив своєї діяльності. Багато керівників підприємств не усвідомлюють переваг стратегічного планування. Відсутність стратегічних орієнтирів - одна з основних загроз, яка може ускладнити розвиток бізнесу успішних компаній. Наслідком нормалізації ситуації всередині підприємства й стабілізації зовнішнього середовища стало розуміння того, що потрібно змінюватися для успішного подальшого розвитку та досягнення кінцевої мети. На даний час середовище діяльності багатьох підприємств характеризується підвищенням складності і невизначеності, що підтверджує необхідність втілення в практику ідей і

технологій стратегічного планування. Огляд літературних джерел літературних джерел засвідчує про те, що дослідження концепцій стратегічного управління та процесу побудови стратегії розглядаються в багатьох роботах західних та вітчизняних авторів. В зарубіжній та вітчизняній літературі існує досить багато різних думок. Наприклад, А. Томсон і Д. Стрікленд розглядали п'ять завдань, становлять основу створення і реалізації стратегії будь-якої фірми: визначення сфери діяльності; постановка структури цілей; формулювання стратегії для досягнення поставлених цілей; реалізація стратегічного плану; оцінка результатів діяльності. М. Мескон та інші вважають, що процес стратегічного планування має складатися з дев'яти етапів. Вітчизняні ж автори З. Шершньова і С. Оборська зробили свій значний внесок у побудову обґрунтованої послідовності дій при формуванні системи стратегічного менеджменту. Вони доповнили раніше запропоновані моделі коректним описом складових кожного з етапом. Більшість західних і східних фірм використовують стратегічне планування для того, щоб змінити себе, вийти з безнадійних ситуацій, які сформувались зовні та в середині підприємства. Основні передумови переходу до стратегічного планування такі: необхідність реакції на зміни умов функціонування підприємств; потреба в об'єднанні різних напрямків діяльності підприємства в умовах розвитку процесів децентралізації та диверсифікації; наявність яскраво виражених конкурентних переваг і необхідність їхньої підтримки або створення їх; посилення конкуренції; інтернаціоналізація бізнесу, розвиток зв'язків з підприємствами, які використовують систему стратегічного планування; наявність висококваліфікованих менеджерів, здатних вирішувати складні питання, застосовуючи систему стратегічного управління; розвиток теорії та практики стратегічного планування, які допомагають перейти від методу «проб і помилок» до наукових методів передбачення й підготовки майбутнього та до майбутнього; наявність доступної інформації (глобальних інформаційних мереж) для вивчення сильних і слабких сторін підприємства, зовнішнього середовища та умов конкуренції; посилення інноваційних

процесів, генерація та швидке освоєння підприємствами нових ідей; необхідність впровадження високої культури управління, орієнтованої на запобігання опору змінам та стимулювання розвитку підприємства. На сучасному етапі входження України в загальноєвропейські та регіональні структури актуальним є питання розробки методики впровадження стратегічного планування у діяльності підприємств. Сучасні темпи зміни і збільшення знань є настільки великими, що стратегічне планування являється єдиним способом формального прогнозування майбутніх проблем і можливостей. Проведені дослідження показали, що фірми, які застосовують стратегічне планування, мають самі високі темпи зростання. Натомість, підприємства, котрі ігнорували врахування стратегічних питань, як правило, не завжди справляються з проблемами. Намагаючись вирішити лише сьогоднішні задачі, вони, фактично, готують ґрунт для появи нових, ще більш складних проблем. Як показує досвід роботи нинішніх підприємств, сформований порядок прийняття й реалізація стратегічних рішень не систематизований належним чином, а фахівці й керівники слабо озброєні методологією й технологією керування. Її основне призначення - вчасно формувати мету розвитку, ставити проблеми й завдання, знаходити способи й організувати досягнення цілей. Основними перевагами стратегічного планування є: зв'язок поточних рішень з майбутніми результатами, організоване осмислення рішень (усупереч спонтанному прийняттю) з прогнозуванням їхніх наслідків; орієнтація на пошук альтернативних варіантів досягнення цілей, тобто допустимих цілей у межах визначених цілей та наявних обмежень; визначення можливостей і загроз, сильних та слабких сторін діяльності підприємства, врахування їх при встановленні цілей і формулюванні стратегій для забезпечення впливу на ці аспекти вже сьогодні; свідома підготовка майбутнього і до майбутнього; розподіл відповідальності не лише між напрямками діяльності, а й між поточною та майбутньою діяльністю. Слід виділити чотири етапи стратегічного планування: Перший етап - це аналіз місії та цілей. Першим та найбільшим кроком у зниженні

невизначеності усвідомленості суті конкретного підприємства є - визначення місії. Це інструмент стратегічного керування, спосіб виділення даної фірми серед конкурентів, спосіб розпізнання споживачами фірми та її продукції. Що ж стосується цілей, то їх визначення покликане надати основу та стимул для подальшої діяльності. Правильно сформовані та ефективно систематизовані цілі підприємства є основою для розробки стратегії та тактики його господарської діяльності. Інструментом для систематизації цілей на практиці є побудова „Дерева цілей”. Другим етапом є - аналіз внутрішнього середовища, тобто оцінка стратегічного потенціалу. SWOT-аналіз - є важливим елементом аналізу не лише зовнішнього, а й внутрішнього середовища функціонування компанії для прийняття рішень про визначення місії, цілей і стратегії організації через пошук сильних й слабких аспектів у діяльності організації, можливостей і загроз, що впливають на діяльність організації ззовні. Вплив кожного з факторів викликає необхідність підприємств, по-перше, постійно стежити за зміною факторів зовнішнього середовища, по-друге, приймати такі управлінські рішення, реалізація яких сприяла б постійній підтримці їхньої конкурентоздатності. Наступним третім етапом є аналіз зовнішнього середовища або оцінка стратегічного клімату. Практичним застосуванням є проведення PEST-аналізу, який спрямований на мінімізацію негативного впливу макроекономічних чинників та використання сприятливої кон'юнктури ринку. У ході PEST-аналізу підприємство намагається виявити сприятливі й несприятливі тенденції по кожному з основних факторів „макросередовища”, на цій основі вирішити питання про продовження своєї роботи або, про відхід даного ринку. Останнім четвертим етапом стратегічного аналізу - є формування стратегічного бачення і планів. Стратегічне планування на сьогодні являється досить гнучким інструментом діяльності підприємства. Тому на кожному етапі буде проводитись аналіз по найбільш пріоритетному напрямку або від вищого до нижчого. І враховуючи постійні зміни, що відбуваються у середовищі, необхідно змінювати стратегію підприємства і переосмислювати місію та цілі. Сучасним підприємствам

можна запропонувати варіант проведення стратегічного планування за допомогою однієї із найбільш вдалих методик планування, організації, контролю та оцінки ефективності бізнесу - Систему збалансованих показників, яка може бути реалізована за допомогою програмного забезпечення „Інталев-Навігатор". Отже, стратегічне планування - це така ланка, спохватившись за яку можна витягнути цілий ланцюг підприємств України. Адже, успішна реалізація стратегії забезпечується раціональним плануванням поточної діяльності. До основних проблем побудови ефективної системи стратегічного планування на підприємстві належать: орієнтація на короткострокові результати діяльності, нерозвиненість стратегічного управління, відсутність системного контролю за відповідністю результатів поточної діяльності підприємства його стратегічним цілям; фрагментарність і відсутність комплексності поточних планів, зниження рівня координації у системі; практично повна відсутність роботи на ринку, нерозробленість методично-аналітичної бази для аналізу ринку; нерозвиненість корпоративного управління, розбіжності в інтересах власників, управлінського персоналу та колективу. Необхідність стратегічного планування на підприємстві зумовлена такими умовами: заохочує керівництво підприємства мислити перспективно, що сприяє підвищенню ефективності стратегічного управління розвитком підприємства; забезпечує більш чітку координацію дій організації, що покращує організаційно-економічний механізм діяльності підприємства; веде до встановлення показників для подальшого контролю, що значно покращує основні показники фінансово-господарської діяльності підприємства; змушує підприємства чіткіше визначати свої завдання та основні установки діяльності; більш наочно демонструє взаємозв'язки керування й обов'язки всіх посадових осіб, налагоджуючи при цьому ефективну систему управління трудовим потенціалом підприємства; робить організацію більш підготовленою до ринкових змін, що значно зменшує ризики діяльності та дає змогу сформулювати стратегії розвитку підприємства з врахуванням як і внутрішніх, так і зовнішніх чинників впливу. Необхідною умовою здійснення ефективного

планування на підприємстві є проведення попереднього прогнозування, зокрема довгострокового прогнозування основних тенденцій в економіці та основних напрямів розвитку галузі, прогнозування основних результатів фундаментальних науково-дослідних робіт, прогнозування потреби у продукції підприємства, прогнозування доступності ресурсів, прогнозування розвитку діяльності підприємства. Формування стратегії розвитку підприємства дає змогу визначити напрямок поведінки підприємства на ринку з врахуванням умов зовнішнього середовища та вірогідного характеру їх зміни; оцінити конкурентоспроможність та стратегічні конкурентні переваги підприємства; сформулювати глобальну мету його діяльності та цілі нею визначені; визначити ресурси, які необхідно залучити для досягнення поставлених цілей та забезпечити їх найбільш ефективне використання. На сьогодні, основні засади і підходи до стратегічного планування на українських підприємствах запозичені переважно з розробок зарубіжних учених і практики американських, японських і європейських корпорацій з огляду на те, що досвід України у цій сфері невеликий. Безперечними лідерами у цій галузі є США і Японія.

РОЗДІЛ 2

АНАЛІЗ КОРПОРАТИВНОЇ СТРАТЕГІЇ ПІДПРИЄМСТВА ТДВ «ЗАПОРІЗЬКИЙ ХЛІБОКОМБІНАТ №1»

2.1 Загальна характеристика підприємства ТДВ «Запорізький хлібокомбінат №1»

Об'єктом аналізу корпоративної стратегії в даній роботі виступає підприємства ТДВ «Запорізький хлібокомбінат №1». Дане підприємство є суб'єктом господарювання України, яке здійснює свою діяльність в секторі харчової промисловості. Юридична адреса підприємства, що аналізується: м. Запоріжжя, вул. Верхня, 1 . Керівник компанії – Галич Лілія Іванівна [15].

Основна мета підприємства полягає в максимізації прибутку і в нарощуванні обсягів виробництва, щоб вийти на нормальний рівень фінансової стабільності та ділової активності.

Місія підприємства ТДВ «Запорізький хлібокомбінат №1»- задоволення купівельного попиту на різноманітні борошняні кондитерські вироби незмінно високої якості.

Діяльність ТДВ «Запорізький хлібокомбінат №1»спрямована на поліпшення якості життя людей і покликана відродити правильне харчування як основу оздоровлення нації.

ТДВ «Запорізький хлібокомбінат №1»- це товариство з додатковою відповідальністю. Діяльність товариства регулюється Статутом - установчим документом.

У структурі споживання та галузевого виробництва лідирують хлібопродукти, які відносяться до найнижчої цінової категорії, так звані «масові сорти хліба». До них відносяться такі сорти як «Олександрійський», «Приморський», «Таврійський». На покращені (середня цінова категорія), дієтичні та інші нестандартні сорти хліба (висока цінова категорія) припадає

незначна частина ринку. Структура запорізького ринку хліба за ціною наведена на рисунку 2.1.

В асортименті підприємств ТДВ «Запорізький хлібокомбінат №1» більше сотні видів хлібобулочних виробів. В даний час під підприємствами постачається широкий асортимент борошняних виробів: 16 найменувань хліба та батонів, десятки найменувань здоби (булочки), 24 найменування хлібобулочних виробів (бубличні і сухарні вироби), і близько 90 найменувань кондитерських виробів (печиво, пряники, східні солодоші), продукція випускається під торговою маркою ТДВ «Запорізький хлібокомбінат №1». Незважаючи на те, що кондитерські вироби не є профільними для досліджуваних підприємств, ТДВ «Запорізький хлібокомбінат №1» займає 12 місце на ринку кондитерських борошняних виробів, реалізуючи в рік близько 6 600 тон продукції [12].

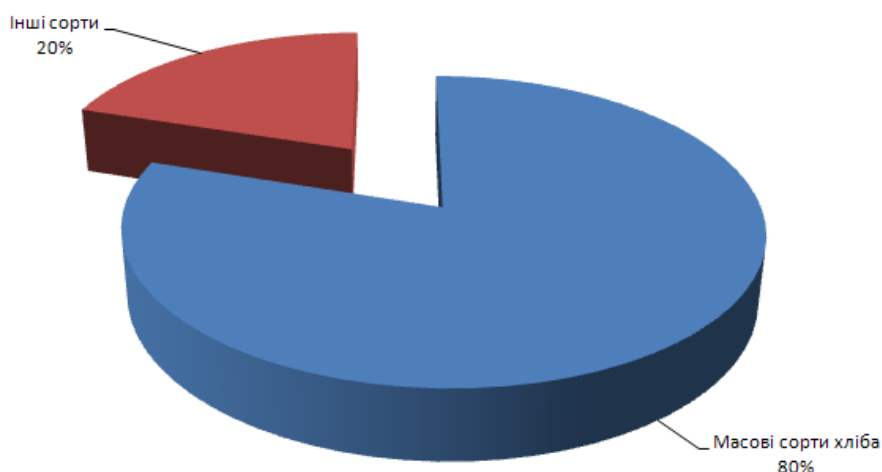


Рис. 2.1. Структура Запорізького ринку хліба

Розглядаючи асортимент ТДВ «Запорізький хлібокомбінат №1» необхідно зауважити, що хліб та хлібобулочні вироби відносяться до продуктів з низьким ступенем диференціації. Диференціація продукції відбувається переважно за рахунок якісних смакових властивостей, ціни, упаковки, торгових марок. В.В. Ліщинська зазначає, що «у зв'язку низьким рівнем витрат кінцевих споживачів щодо переорієнтації на продукцію інших

виробників, низькою рекламною і маркетинговою активністю учасників ринку, лояльність споживачів до певних торгових марок хліба є низькою».

Аналіз продукції підприємства ТДВ «Запорізький хлібокомбінат №1» проведемо за схемою, яка включає в себе наступні питання:

1. Найменування продукції.

Основна діяльність підприємства ТДВ «Запорізький хлібокомбінат №1» відповідно до установчих документів полягає у виробництві і подальшої реалізації:

- хліба і хлібобулочних виробів.
- кондитерських виробів.
- макаронних виробів.

2. Призначення продукту.

Продукція підприємства ТДВ «Запорізький хлібокомбінат №1» є харчовим продуктом, який повинен споживатися в їжу щодня. Продукція призначена для споживання усіма групами населення, незалежно від віку і стану здоров'я. Дана продукція відноситься до групи товарів першої необхідності.

3. Основні характеристики продукту.

Вся продукція підприємства виготовляється в суворій відповідності ДСТУ. Хліб з пшеничного борошна і Вироби хлібобулочні, а також інших документів, які регулюють основні фізико-хімічні параметри продукції. До таких відносять вологість, щільність, смакові якості продукції. Також нормативні документи, в свою чергу, регламентують технічні умови. Йдеться про рецептуру випікання. Це підготовка сировини, приготування тіста, приготування начинки в разі необхідності, розкочування, розшарування і випічка.

4. Споживчі властивості продукту.

Унікальна властивість продукту підприємства ТДВ «Запорізький хлібокомбінат №1»- це те, що він ніколи не набридає і не приїдається. Споживаючи хліб, організм людини отримує білки, жири, вуглеводи, вітаміни,

мінеральні солі і воду. Тому, переваги, які отримує людина при вживанні хліба, полягають у веденні здорового харчування, що є запорукою довголіття і здорової життєдіяльності.

5. Основні конкурентні переваги.

Основною конкурентною перевагою хлібобулочних виробів підприємства ТДВ «Запорізький хлібокомбінат №1» є унікальна рецептура, яка була запозичена з старовинних рецептів. Воду замінюють картопляним відваром, що дає можливість випекти рум'яний і духмяний хліб, який тане в роті. Дані якості і оцінили споживачі, купуючи хліб. Слід зазначити, що дане конкурентну перевагу виникло лише в 2020 році, коли стало питання про докорінний перегляд стратегії підприємства ТДВ «Запорізький хлібокомбінат №1» і з'явилася життєва необхідність підвищення виручки від продажів. Тоді і було запропоновано використовувати унікальну технологію виробництва хліба, який відрізняє його від продукції конкурентів.

6. Основні споживачі та напрями використання продукції

Основними споживачами продукції ТДВ «Запорізький хлібокомбінат №1» є як фізичні, так і юридичні особи. Фізичні особи, тобто населення, набуває продукцію безпосередньо з фірмових магазинів підприємства ТДВ «Запорізький хлібокомбінат №1». В даному випадку продукція використовується для кінцевого споживання. Юридичні особи набувають продукцію оптом з метою її подальшої реалізації за допомогою своїх торгових точок.

7. Асортимент і структура випуску продукції

Асортимент підприємства ТДВ «Запорізький хлібокомбінат №1» можна представити у вигляді чотирьох груп: хліб, хлібобулочні вироби, кондитерські вироби.

На підприємстві ТДВ «Запорізький хлібокомбінат №1» виникає ситуація, коли продукція випускається нерівномірно. Це призводить до зміни структури, тобто співвідношення окремих виробів у загальному обсязі випуску. Зміна структури має великий вплив на всі життєво важливі показники

підприємства ТДВ «Запорізький хлібокомбінат №1», на його економічні параметри.

Зробимо розрахунок впливу структури виробництва на рівень економічних показників ТДВ «Запорізький хлібокомбінат №1» за допомогою методу ланцюгових підстановок.

Для зручності позначимо умовні позначення:

Виріб А - хліб.

Виріб Б - хлібобулочні вироби.

Вироби В - кондитерські вироби.

В першу чергу проаналізуємо 2020 і 2021 рік у співвідношенні. 2020 рік плановим періодом, 2021 - фактичним періодом.

Результати розрахунком оформимо в табличному вигляді.

Таблиця 2.1 - Аналіз структури товарної продукції підприємства ТДВ «Запорізький хлібокомбінат №1» за 2020-2020 роки

| Виріб | Середня оптова ціна за тонну, тис. грн. | Обсяг виробництва, тон | | Обсяг товарної продукції, тис. грн. | | | Зміна товарної продукції за рахунок структури, тис. Грн. |
|---------|---|------------------------|-----------|-------------------------------------|-----------------------------------|-----------|--|
| | | план 2020 | факт 2021 | план 2020 | Факт обсяг при плановій продукції | факт 2021 | |
| | 1 | 2 | 3 | 4 | 5= 4 * К | 6 | 7=6-5 |
| А | 30 | 500 | 450 | 12500 | 10875 | 10730 | -145 |
| Б | 150 | 60 | 55 | 7160 | 6230 | 5020 | -1210 |
| В | 520 | 15 | 10 | 4250 | 3700 | 2980 | -720 |
| Всього: | | 575 | 515 | 23910 | 20 805 | 18730 | -648 |

Розраховуємо коефіцієнт К, тобто виконання плану за обсягом виробництва. Для цього обсяг виробництва за фактичний період необхідно поділити на плановий період.

$$K = 599/522 = 0,87.$$

Виконання плану по вартості продукції складає $19730/28162 = 0,7$. План не виконаний.

Δ ВП уд за рахунок структури = $(0,7-0,87) * 28162 = + -4787$ тис. гривень.

Можна зробити висновок про те, що за даний період зміна товарної продукції за рахунок структури негативне і складає -4787 тис. гривень. Це викликано різким зниженням виручки від продажів в 2021 році в порівнянні з 2020 році.

Далі проаналізуємо 2021 і 2022 рік у співвідношенні. 2021 рік плановим періодом 2022 - фактичним періодом.

Результати розрахунком оформимо в табличному вигляді.

Таблиця 2.2 - Аналіз структури товарної продукції підприємства ТДВ «Запорізький хлібокомбінат №1» за 2021-2022 роки

| Виріб | Середня оптова ціна за тонну, тис. грн. | Обсяг виробництва, тон | | Обсяг товарної продукції, тис. грн. | | | Зміна товарної продукції за рахунок структури, тис. Грн. |
|---------|---|------------------------|-----------|-------------------------------------|-----------------------------------|-----------|--|
| | | план 2021 | факт 2022 | план 2021 | Факт обсяг при плановій продукції | факт 2022 | |
| | 1 | 2 | 3 | 4 | 5= 4 * К | 6 | 7=6-5 |
| А | 30 | 500 | 530 | 10730 | 11480 | 12000 | +520 |
| Б | 150 | 60 | 65 | 5020 | 5372 | 5300 | -72 |
| В | 520 | 15 | 20 | 2980 | 3180 | 3190 | +10 |
| Всього: | | 575 | 615 | 18730 | 15192 | 20490 | +632 |

Розраховуємо коефіцієнт К, тобто виконання плану за обсягом виробництва. Для цього обсяг виробництва за фактичний період необхідно поділити на плановий період.

$K = 685/599 = 1,07$.

Виконання плану по вартості продукції складає $21915/19730 = = 1,12$.

Δ ВП уд за рахунок структури = $(1,12-1,1) * 19730 = 987$ тис. гривень.

Можна зробити висновок про те, що за даний період зміна товарної продукції за рахунок структури позитивне і складає +632 тис. гривень. Це викликано різким незначним зростанням сукупної виручки від продажів в 2022 році в порівнянні з 2021 році на 19%.

8. Юридична захищеність продукції.

Захищеність продукції підприємства ТДВ «Запорізький хлібокомбінат №1» забезпечується охороною товарного знаку. А також реєстрацією бренду. А інноваційне виробництво хліба за допомогою картопляного відвару захищено патентом.

9. Додаткові сервісні послуги.

Підприємство ТДВ «Запорізький хлібокомбінат №1» надає своїм постійним клієнтам умови доставки продукції зі складу готової продукції. Такий захід реалізується в загальній маркетинговій стратегії стимулювання збуту, яка спрямована на підтримання лояльності клієнтів.

Наступним етапом аналізу загального стану підприємства ТДВ «Запорізький хлібокомбінат №1» є оцінка його потенціалу, тобто основних фінансових показників діяльності.

До основних фінансових показників можна віднести: виручку від продажів, середньорічну вартість основних фондів, середньооблікова чисельність співробітників.

Темп зростання по виручці від продажів спостерігається лише в 202 році на 17%.

Темп зростання за вартістю основних фондів спостерігається лише в 2019 році на 1%.

Середньооблікова чисельність в 2019 році стабільна, а в 2022 році зовсім падає через погіршення фінансового становища і скорочення штату співробітників.

Показники ефективності використання ресурсів включають в себе: фондоддачу, фондоозброєність і фондомісткість. Дані показники розрахуємо

для підприємства ТДВ «Запорізький хлібокомбінат №1» і результати оформимо в таблицю.

1) Фондовіддача розраховується, як відношення виручки до середньорічної вартості основних засобів. Розрахуємо фондovіддачу по підприємству ТДВ «Запорізький хлібокомбінат №1».

За 2018 рік фондovіддача дорівнює: $28162/17902 = 1,57$.

За 2019 рік фондovіддача дорівнює: $19730/18166 = 1,08$.

За 2020 році фондovіддача дорівнює: $21915/17253 = 1,27$.

Динаміка показника неоднозначна. У 2021 році спостерігається падіння показника на 0,49 одиниць. У 2022 році відзначається зростання виручки на 1 гривню вартості основних фондів на 18%.

2) Фондоозброєність розраховується, як вартість основних фондів до середньооблікової чисельності працівників. Розрахуємо фондоозброєність по підприємству ТДВ «Запорізький хлібокомбінат №1».

За 2020 рік фондоозброєність дорівнює: $17902/145 = 123$.

За 2021 рік фондоозброєність дорівнює: $18166/145 = 125$.

За 2022 рік фондоозброєність дорівнює: $17253/142 = 121$.

У 2021 році відзначається зростання фондоозброєності на 2% через збільшення вартості основних засобів. У 2022 році фондоозброєність, так як різко знижується вартість основних фондів.

3) Фондомісткість є вартість випущеної продукції на 1 грн основних фондів. Це показник зворотний фондovіддачі. Розрахуємо показник для підприємства ТДВ «Запорізький хлібокомбінат №1».

За 2020 рік фондоємність дорівнює: $1 / 1,57 = 0,63$.

За 2021 рік фондоємність дорівнює: $1 / 1,08 = 0,92$.

За 2022 рік фондоємність дорівнює: $1 / 1,27 = 0,78$.

Вартість випущеної продукції на 1 грн основних фондів зростає в 2021 році на 46%, який також викликаний не зростанням виручки, а зростанням основних засобів. У 2022 році показник падає на 0,14 одиниць.

Далі розрахуємо ступінь забезпеченості підприємства ТДВ «Запорізький хлібокомбінат №1» трудовими ресурсами та оцінимо ефективність їх використання.

Середньооблікова чисельність в 2021 році стабільна, а в 2022 році зовсім падає через погіршення фінансового становища і скорочення штату співробітників з апарату управління.

Фінансовий результат, який буде проведений в розрахунку на 1 промислово - виробничого працівника, буде розрахований, як відношення виручки або прибутку до чисельності виробничо - промислового персоналу.

Таблиця 2.3 - Забезпеченість підприємства ТДВ «Запорізький хлібокомбінат №1» основними виробничими засобами та ефективність їх використання за 2020-2022 роки

| Показники | 2020 | 2021 | 2022 | темп росту 2021 до 2020 у % | темп росту 2022 до 2021 у % | темп росту 2022 до 2020 у % |
|--|-------|-------|-------|-----------------------------------|---|-----------------------------------|
| Обсяг виручки від реалізації продукції, тис. Грн. | 28162 | 19730 | 21915 | - | 11 | - |
| Середньорічна вартість основних виробничих засобів, тис. грн | 17902 | 18166 | 17253 | 1 | - | - |
| Середньооблікова чисельність працюючих, осіб | 145 | 145 | 142 | - | - | - |
| Фондоозброєність, тис. Грн | 123 | 125 | 121 | 2 | - | - |
| Фондовіддача, тис. грн | 1,57 | 1,08 | 1,27 | - | 17 | - |
| Фондоємність тис. Грн | 0,63 | 0,92 | 0,78 | 46 | - | 23 |

Якщо мова йде про виручку від продажів, то значення показника по ТДВ «Запорізький хлібокомбінат №1» становить:

За 2020 рік: $28162/95 = 296,4$ тис. гривень на 1 працівника.

За 2021 рік: $19730/95 = 207,6$ тис. гривень на 1 працівника.

За 2022 рік: $21915/95 = 230,6$ тис. гривень на 1 працівника.

У 2022 році показник зростає на 11% через зростання виручки від продажів.

Якщо мова йде про прибуток, то значення показника по ТДВ «Запорізький хлібокомбінат №1» становить:

За 2020 рік: $-10627 / 95 = -111,8$ тис. гривень збитку на 1 працівника.

За 2021 рік: $-4324 / 95 = -45$ тис. гривень збитку на 1 працівника.

За 2022 рік: $4959/95 = 52,2$ тис. гривень на 1 працівника.

Тільки в 2022 році показник зростає на 9800% через зростання того, що в 2022 році підприємство виходить зі збиткового стану і отримує чистий прибуток.

Таблиця 2.4 - Забезпеченість підприємства ТДВ «Запорізький хлібокомбінат №1» трудовими ресурсами та ефективність їх використання за 2020-2022 роки

| Показники | 2020 | 2021 | 2022 | темп росту 2021 до 2020 у % | темп росту 2022 до 2021 у % | темп росту 2022 до 2020 у % |
|--|------------|-------|-------|-----------------------------------|--------------------------------------|-----------------------------------|
| Всього робітників | 145 | 145 | 142 | - | - | - |
| в тому числі:- | | | | | | |
| -промислово виробничий персонал | 95 | 95 | 95 | - | - | - |
| -робітники управління | 15 | 15 | 12 | - | - | - |
| -робітники торгівлі | 35 | 35 | 35 | - | - | - |
| Вироблено в розрахунку на 1 промислово-виробничого працівника: | | | | | | |
| Товарної продукції тис. грн | 296,4 | 207,6 | 230,6 | - | 11 | - |
| Прибутку тис. грн. | - 111,8 | -45 | 52,2 | - | - | +9800 |
| Відпрацьовано людино-днів одним працівником за рік | 39009 | 39009 | 39009 | - | - | - |
| Коефіцієнт використання річного фонду робочого часу | 1 | 1 | 1 | - | - | - |
| Продуктивність праці, грн. | 296,4 | 207,6 | 230,6 | - | 11 | - |
| Середньорічна заробітна плата одного працівника | 22500 | 22400 | 22600 | - | 1% | |

Далі розрахуємо людино-дні по підприємству ТДВ «Запорізький хлібокомбінат №1». Для цього твір відпрацьованих годин за табелем, кількість днів у звітному періоді і кількість працівників необхідно розділити на 8.

За 2020 рік: $9 * 365 * 95/8 = 39009$.

За 2021 рік: $9 * 365 * 95/8 = 39009$.

За 2022 рік: $9 * 365 * 95/8 = 39009$.

Динаміка за показником відсутня.

Коефіцієнт використання річного фонду робочого часу розраховується як відношення фактичних людино-днів до календарного фонду. Дані показники за три періоди однакові і складають 1, динаміка відсутня.

Продуктивність праці розраховується, як відношення виручки від продажів з чисельності виробничого персоналу:

За 2020 рік: $28162/95 = 296,4$ тис. гривень на 1 працівника.

За 2021 рік: $19730/95 = 207,6$ тис. гривень на 1 працівника.

За 2022 рік: $21915/95 = 230,6$ тис. гривень на 1 працівника.

У 2022 році показник зростає на 11% через зростання виручки від продажів.

У 2022 році середньорічна заробітна плата співробітника підприємства ТДВ «Запорізький хлібокомбінат №1» зростає на 1%, що є незначним зростанням, в 2021 році заробітна плата знижується. Причина - збиткове стан підприємства в 2020 і 2021 роках.

Далі оцінимо ефективність використання оборотних коштів підприємства ТДВ «Запорізький хлібокомбінат №1».

Одноденний оборот по реалізації розрахуємо, як відношення виручки від продажів до числа днів у звітному періоді.

За 2020 рік: $28162/365 = 77$ тис. гривень.

За 2021 рік: $19730/365 = 54$ тис. гривень.

За 2022 рік: $21915/365 = 60$ тис. гривень.

У 2022 році показник зростає на 11%, що викликано зростанням виручки від продажів.

Коефіцієнт оборотності оборотних коштів розраховується, як відношення виручки від продажів до вартості оборотних коштів.

За 2020 рік: $28162/2013 = 14$.

За 2021 рік: $19730/1381 = 14,3$.

За 2022 рік: $21915/1731 = 12,7$.

Оборотність зростає, тобто прискорюється в 2021 році на 2%, а в 2022 році знову падає, що є несприятливою тенденцією.

Коефіцієнт закріплення оборотних коштів є зворотним коефіцієнту оборотності. Найбільше оборотних коштів використовується для виробництва 1 грн продукції в 2022 році.

Таблиця 2.5 - Забезпеченість підприємства ТДВ «Запорізький хлібокомбінат №1» трудовими ресурсами та ефективність їх використання за 2020-2022 роки

| Показники | 2020 | 2021 | 2022 | темп росту 2021 до 2020 у % | темп росту 2022 до 2021 у % | темп росту 2022 до 2020 у % |
|--|-------|-------|-------|--------------------------------------|--------------------------------------|--------------------------------------|
| Обсяг реалізованої продукції, робіт, послуг (виручка від реалізації товарів, робіт, послуг за мінусом ПДВ), тис. грн | 28162 | 19730 | 21915 | - | 11 | - |
| Число днів в звітному періоді | 365 | 365 | 365 | - | - | - |
| Одноденний оборот по реалізації продукції, робіт, послуг (одноденна реалізація), тис. Грн. | 77 | 54 | 60 | - | 11 | - |
| Середня вартість залишків оборотних коштів, тис. Грн. | 2013 | 1381 | 1731 | - | 25 | - |
| Коефіцієнт оборотності оборотних коштів | 14 | 14,3 | 12,7 | 2 | - | - |
| Коефіцієнт закріплення оборотних коштів | 0,07 | 0,06 | 0,08 | - | 33 | 33 |
| Тривалість одного обороту коштів, дні | 0,03 | 0,04 | 0,03 | 33 | - | - |
| Сума вивільнених (-) або додаткових залучених (+) всіх оборотних коштів у порівнянні з попереднім роком, тис. Грн) | x | x | x | x | - | - |

Для того, щоб обчислити тривалість одного обороту, необхідно коефіцієнт закріплення розділити на число днів у звітному періоді.

За 2020 рік: $2013/28162/365 = 0,03$.

За 2021 рік: $1381/19730/365 = 0,04$.

За 2022 рік: $131/21915/365 = 0,03$.

Найтриваліший оборот в 2021 році в порівнянні з 2020 року на 33%.

Далі розрахуємо показники рентабельності діяльності підприємства ТДВ «Запорізький хлібокомбінат №1».

1) Рентабельність продажів розраховується, як відношення прибутку від продажів до виручки від продажів в процентному вираженні. По підприємству ТДВ «Запорізький хлібокомбінат №1» рентабельність продажів за 2020 і 2021 роки відсутній, так як в цьому період підприємство отримує збитки від продажів і чисті збитки, в тому числі.

За 2022 рік рентабельність продажів складе: $4974/21915 * 100\% = 23\%$.

Норматив показника рентабельності продажів становить 20%, тому можна зробити висновок про те, що підприємству ТДВ «Запорізький хлібокомбінат №1» вдалося вийти на нормальний рівень комерційної ефективності після збиткових періодів.

2) Загальна рентабельність розраховується, як відношення прибутку до оподаткування до виручки від продажів в процентному вираженні. По підприємству ТДВ «Запорізький хлібокомбінат №1» загальна рентабельність за 2020 і 2021 роки відсутній, так як в цьому період підприємство отримує збитки.

За 2022 рік загальна рентабельність складе: $5657/21915 * 100\% = 26\%$.

Показник знаходиться на досить високому рівні, що говорить про досягнення підприємством ефективності.

3) Рентабельність власного капіталу розраховується, як відношення чистого прибутку до власного капіталу, в процентному відношенні. По підприємству ТДВ «Запорізький хлібокомбінат №1» рентабельність власного

капіталу за 2020 і 2021 роки відсутній, так як в цьому період підприємство отримує чисті збитки.

За 2022 рік рентабельність власного капіталу складе: $4959/7026 * 100\% = 70\%$.

Показник досить високий, що говорить про те, що власні кошти підприємства використовуються ефективно, але лише в 2022 році.

4) Економічна рентабельність розраховується, як відношення прибутку до оподаткування до середньорічної вартості активів, в процентному вираженні. По підприємству ТДВ «Запорізький хлібокомбінат №1» економічна рентабельність за 2020 і 2021 роки відсутній, так як в цьому період підприємство отримує збитки.

За 2022 рік економічна рентабельність складе: $5657/18954 * 100\% = 30\%$.

Рентабельність активів, економічна рентабельність або рентабельність основної діяльності знаходиться на досить високому рівні, що говорить про високий ступінь їх ефективності, але лише в 2022 році.

5) Фондорентабельність розраховується як відношення прибутку до оподаткування до середньорічної вартості основних фондів. По підприємству ТДВ «Запорізький хлібокомбінат №1» фондорентабельність за 2020 і 2021 роки відсутній, так як в цьому період підприємство отримує збитки.

За 2022 рік фондорентабельність складе: $5657/17253 * 100\% = 32\%$.

Таким чином, ефективність основних фондів у формуванні прибутку становить високий результат в 32%.

б) Рентабельність вкладеного капіталу розраховується, як відношення чистого прибутку до суми власного капіталу і довгострокових зобов'язань. По підприємству ТДВ «Запорізький хлібокомбінат №1» рентабельність вкладеного капіталу за 2020 і 2021 роки відсутній, так як в цьому період підприємство отримує збитки.

За 2022 рік рентабельність вкладеного капіталу складе: $4959 / (7026 + 9415) * 100\% = 30\%$.

Чим вище показник, тим краще для підприємства.

7) Період окупності власного капіталу розраховується, як відношення величини власного капіталу до чистого прибутку. По підприємству ТДВ «Запорізький хлібокомбінат №1» показник за 2020 і 2021 роки відсутній, так як в цьому період підприємство отримує збитки.

За 2022 рік показник складе: $7026/4959 = 1,41$.

Результати зведемо в таблицю.

8) Рентабельність витрат розраховується, як відношення чистого прибутку до собівартості продукції. По підприємству ТДВ «Запорізький хлібокомбінат №1» показник за 2020 і 2021 роки відсутній, так як в цьому період підприємство отримує збитки.

За 2022 рік показник складе: $4959/16834 * 100\% = 29\%$.

Таблиця 2.6 - Аналіз рентабельності діяльності підприємства ТДВ «Запорізький хлібокомбінат №1» за 2020-2022 роки

| Показники | 2020 | 2021 | 2022 | Темп росту 2021 до 2020 у % | Темп росту 2022 до 2021 у % | Темп росту 2022 до 2020 у % |
|---|------|------|------|--------------------------------------|--------------------------------------|--------------------------------------|
| Рентабельність продажів (R1) | - | - | 23 | - | - | - |
| Загальна рентабельність звітного періоду (R2) | - | - | 26 | - | - | - |
| Рентабельність власного капіталу (R3) | - | - | 70 | - | - | - |
| Економічна рентабельність (R4) | - | - | 30 | - | - | - |
| Фондорентабельність (R5) | - | - | 32 | - | - | - |
| Рентабельність основної діяльності (R6) | - | - | 30 | - | - | - |
| Рентабельність вкладеного капіталу (R7) | - | - | 30 | - | - | - |
| Період окупності власного капіталу (R8) | - | - | 1,41 | - | - | - |
| рентабельність витрат | - | - | 29 | - | - | - |

У висновку розділу можна зробити наступні висновки:

- об'єкт аналізу - підприємство ТДВ «Запорізький хлібокомбінат №1» здійснює свою діяльність в м. Запоріжжя на ринку хлібобулочних виробів.

- 2020 і 2021 рік для підприємства ТДВ «Запорізький хлібокомбінат №1» є несприятливим, оскільки воно зазнає збитків. У 2022 році йому вдається вирівняти своє становище, добитися високих показників ефективності активів, вкладеного капіталу. Ефективність власного капіталу в формуванні прибутку становить 70%. Також ефективність комерційної діяльності перевищує нормативний показник на 3%.

- виручка від реалізації зростає в 2022 році по відношенню до 2021 року на 11%, що також сприятливо для відновлення фінансового стану підприємства ТДВ «Запорізький хлібокомбінат №1».

2.2 Стратегічний аналіз середовища функціонування підприємства ТДВ «Запорізький хлібокомбінат №1»

PEST- аналіз це інструмент, призначений для виконання:

- політичних (POLICY),
- економічних (ECONOMY),
- соціальних (SOCIETY),
- технологічних (TECHNOLOGY) факторів зовнішнього середовища, які впливають на стратегію підприємства ТДВ «Запорізький хлібокомбінат №1» в стратегічному плані.

Від політичних чинників залежить стан законодавства, в рамках яких функціонує ТДВ «Запорізький хлібокомбінат №1».

Від економічних чинників залежить стан економіки і ринку, в якому функціонує ТДВ «Запорізький хлібокомбінат №1».

Соціальні фактори зовнішнього середовища впливають на набір персоналу ТДВ «Запорізький хлібокомбінат №1».

Останнім чинником є технологічна складова. Метою її дослідження прийнято вважати виявлення тенденцій у технологічному розвитку, які часто є причинами і втрат ринку, а також поява нових продуктів.

Проведемо аналіз даних чинників щодо організації і представимо отримані дані у вигляді таблиці 2.7.

Одним із елементів PEST- аналізу є аналіз конкурентоспроможності організації на ринку, її місця серед конкурентів. Розглянемо кілька конкурентів організації, їх положення на ринку. Також розглянемо існуючу роль кожного конкурента організації на ринку і положення організації щодо своїх конкурентів.

Таблиця 2.7 - Аналіз факторів зовнішнього середовища ТДВ «Запорізький хлібокомбінат №1» за допомогою PEST – аналізу

| Економічні фактори | Технологічні фактори |
|--|---|
| <ul style="list-style-type: none"> - вплив інфляції -динаміка ставки рефінансування; - ставка оподаткування; - основні зовнішні витрати: енергоносії, транспорт, сировина, комунікації | <ul style="list-style-type: none"> - розвиток конкурентних технологій - високий рівень виробничої ємності -вплив інформаційних технологій -доступ до технологій, ліцензуванню -володіння інтелектуальною власністю |
| Соціальні фактори | Політичні фактори |
| <ul style="list-style-type: none"> - тенденції способу життя - моделі поведінки покупців; - думки і ставлення споживачів; - уявлення ЗМІ; -демографічна ситуація | <ul style="list-style-type: none"> - майбутні зміни в законодавстві; - поточний законодавстві на ринку; - торгова політика організації |

Важливим при проведенні PEST- аналізу є вимога системності стратегічного аналізу кожної з чотирьох зазначених компонент, так як всі ці компоненти тісним і складним чином взаємопов'язані.

Аналіз конкурентоспроможності проведемо за допомогою таблиці 2.8 для найкращої наочності.

Таблиця 2.8 - Роль організації ТДВ «Запорізький хлібокомбінат №1» на ринку і зміна конкурентної позиції учасників даного ринку

| Організація | Існуюча роль на ринку (конкурентна позиція) | Зміна конкурентної позиції |
|------------------------------------|--|----------------------------------|
| ТДВ «Запорізький хлібокомбінат №1» | Слабка позиція на ринку | Конкурентна позиція погіршується |
| «Київхліб» | Лідуюча позиція на ринку | Конкурентна позиція погіршується |
| «Дніпровський хлібзавод №9» | Слабка позиція на ринку | Конкурентна позиція поліпшується |
| «Харківчанка» | Відстаюча позиція на ринку | Конкурентна позиція поліпшується |

З таблиці видно, що аналізована нами організація ТДВ «Запорізький хлібокомбінат №1» не є лідером на своєму ринку. Визначимо за допомогою коефіцієнта рівень конкурентоспроможності підприємства по продукту.

1) Коефіцієнт ринкової частки відображає частку підприємства ТДВ «Запорізький хлібокомбінат №1» на ринку за допомогою відношення обсягу продажів підприємства до загального обсягу продажів на ринку.

За 2020 рік $28162/1200000 * 100\% = 2\%$.

За 2021 рік $19730/1190000 * 100\% = 1,6\%$.

За 2020 рік $21915/1210000 * 100\% = 1,8\%$.

Ринкова частка підприємства ТДВ «Запорізький хлібокомбінат №1» становить всього лише 2%. Більш того, в 2021 році показник падає до 1,6%. У 2020 році вдається наростити обсяги виробництва, що призводить до зростання частки на ринку до 1,8%.

2) коефіцієнт зміни обсягу продажів відображає зростання або зниження конкурентоспроможності фірми за рахунок зміни обсягу продажів: відношення обсягу продажів на кінець звітної періоду до обсягу продажів на початок звітної періоду:

За 2021 рік: $28162/19730 = 1,42$.

За 2020 рік $19730/21915 = 0,9$.

Можна відзначити, що конкурентоспроможність підприємства падає в 2020 році, що є небезпечним і негативним фактором для підприємства.

Далі проведемо аналіз цільових сегментів ринку. Також зробимо вибір перспективного цільового ринку. Сегментація ринку продукту може бути представлена в наступному вигляді:

1) 55% - люди із середнім рівнем доходу, робітники і службовці, з доходом до 80000 гривень на місяць на домогосподарство з чотирьох чоловік.

2) 1% - «незаможні» (робітники і службовці, а також особи, які перебувають під опікою держави) з доходом до 30000 гривень на місяць домогосподарство з чотирьох чоловік.

3) 30% - «найбільш забезпечені», в основному керівники і підприємці з доходом від 80000 гривень на людину в місяць.

4) 5% - підприємці - від 100000 гривень на місяць на одну людину

5) 9% - студенти

Відносно продукції ТДВ «Запорізький хлібокомбінат №1», її споживачів можна розділити на наступні групи:

1) «новатори» - споживачі, які ризикнули спробувати новинку;

2) «адепти» - послідовники, які роблять товар модним і відомим;

3) «прогресисти» - споживачі, які забезпечують масовий збут на стадії росту товару;

4) «скептики» - підключаються попиту на стадії насичення;

5) «консерватори» - проявляють попит, коли товар стає «традиційним».

Проведемо сегментацію ринку продукту організації і представимо її у вигляді таблиці.

Таблиця 2.9 - Сегментування ринку продукції ТДВ «Запорізький хлібокомбінат №1»

| Споживачі по корисним властивостям | Споживачі за демографічною ознакою | Споживачі за поведінковою ознакою | Споживачі за психографічною ознакою | Популярні фірми |
|------------------------------------|--|--|---|---|
| Економія (низька ціна) | Люди із середнім рівнем достатку | активні користувачі | Скептики, з консервативними смаками | Ті, виробники у яких ціна найбільш прийнятна (низька) |
| якість | Ділові люди, які мають постійне місце роботи | активні користувачі | Активні, впевнені в собі люди | За прийнятності ціни, наявні в продажу |
| Відповідність модним тенденціям | Молодь, до 27 років, студенти та службовці | Любителі авангарду, новатори, і любителі новинок | Товариські, незалежні, які прагнуть до досягнення цілей | Активно рекламовані і орієнтовані на молодь |

Таким чином, цільова аудиторія охоплює практично всі категорії населення.

В результаті здійснення PEST - аналізу підприємство ТДВ «Запорізький хлібокомбінат №1» в здійсненні стратегічного планування зможе враховувати такі фактори зовнішнього середовища, як політичні, економічні, соціально - культурні та природно - географічні. Виходячи з аналізу, що в групі політичних чинників впливу при експертному методі PEST аналізу домінує вплив зміни бази законодавства для ТДВ «Запорізький хлібокомбінат №1». У групі економічних факторів домінуючим фактором виявився фактор рівня доходів населення. У групі природних географічних чинників найбільш численним виявився фактор природних катаклізмів, яким все частіше піддається сьогоднішній світ. У групі соціальних чинників найбільш затребуваним виявився фактор культурного рівня населення, від якого безпосередньо залежать характер прийнятих рішень про покупку.

Аналіз конкурентоспроможності ТДВ «Запорізький хлібокомбінат №1» при здійсненні PEST - аналізу показав, що організація досить конкурентоспроможна і її частка в загальному ринку серед конкурентів становить 2%.

2.3 Управлінський аналіз і оцінка стратегічного потенціалу ТДВ «Запорізький хлібокомбінат №1»

SWOT-аналіз ТДВ «Запорізький хлібокомбінат №1» дозволяє:

1) виявити сильні і слабкі сторони організації, визначити її можливості і загрози.

2) зіставити отримані дані у вигляді матриці конфронтації.

Далі перейдемо до аналізу сильних і слабких сторін підприємства ТДВ «Запорізький хлібокомбінат №1»

Сильні внутрішні сторони: Переваги ТДВ «Запорізький хлібокомбінат №1».

1) Товарний асортимент виробів, вироблених ТДВ «Запорізький хлібокомбінат №1», постійно оновлюється і розширюється.

2) ТДВ «Запорізький хлібокомбінат №1» використовує імпортне обладнання, що дозволяє виробляти широкий асортимент товарів, щоб виконувати всі норми якості.

3) Продукція ТДВ «Запорізький хлібокомбінат №1» досить високої якості при прийнятних і доступних для споживача цінах.

Слабкі внутрішні сторони: Недоліки ТДВ «Запорізький хлібокомбінат №1»

1) Торгова марка підприємства має слабкі позиції, відсутня асоціативний зв'язок між нею і виробленою продукцією.

2) Підприємство не завжди дотримується графік поставок. Можливо запізнення поставок, а це не завжди влаштовує споживача.

3) Товари, на які дається заявка на покупку, не завжди є в наявності.

4) Недостатньо точна маркування виробів. У зв'язку з цим є зауваження споживачів.

5) Відсутні пробні каталоги продукції ТДВ «Запорізький хлібокомбінат №1».

6) Підприємство рік тому було збитковим.

Сильні зовнішні сторони:

Можливості ринку

1) Український ринок хліба за доступною ціною ще не насичений. Тому підприємство ТДВ «Запорізький хлібокомбінат №1» при належній маркетинговій політиці може захопити велику частку ринку.

2) Масове зубожіння населення України призвело до того, що став рости попит на вітчизняні товари за прийнятною ціною. Продукція ТДВ «Запорізький хлібокомбінат №1» відрізняється високою якістю і прийнятною ціною.

3) Продукція підприємства знаходить попит в Україні завдяки високій якості за доступною ціною.

Слабкі зовнішні сторони:

Загрози ринку

1) На українському ринку хліба істотна активізація конкурентів.

2) Зростання курсу долара по відношенню до гривні може негативно позначитися на конкурентній позиції ТДВ «Запорізький хлібокомбінат №1».

3) Галузь не є пріоритетною в державному масштабі.

Далі на підставі виявлених сильних і слабких сторін, можливостей і загроз, побудуємо SWOT матрицю.

Таблиця 2.10- SWOT-аналіз

| Можливості "O" — OPPORTUNITIES | Загрози "T" — THREATS |
|---|--|
| <p>1) Український ринок хліба за доступною ціною ще не насичений. Тому підприємство ТДВ «Запорізький хлібокомбінат №1» при належній маркетинговій політиці може захопити велику частку ринку.</p> <p>2) Масове зuboжіння населення України призвело до того, що став рости попит на вітчизняні товари за прийнятною ціною. Продукція ТДВ «Запорізький хлібокомбінат №1» відрізняється високою якістю і прийнятною ціною.</p> <p>3) Продукція підприємства високої якості і за доступною ціною</p> | <p>1) На українському ринку хліба істотна активізація конкурентів.</p> <p>2) Зростання курсу долара по відношенню до гривні може негативно позначитися на конкурентній позиції ТДВ «Запорізький хлібокомбінат №1».</p> <p>3) Галузь не є пріоритетною в державному масштабі.</p> |
| Переваги "S" — STRENGTH | Недоліки "W" — WEAKNESS |
| <p>1) Товарний асортимент виробів, вироблених ТДВ «Запорізький хлібокомбінат №1», постійно оновлюється і розширюється.</p> <p>2) ТДВ «Запорізький хлібокомбінат №1» використовує імпортне обладнання, що дозволяє виробляти широкий асортимент товарів, щоб виконувати всі норми якості.</p> <p>3) Продукція ТДВ «Запорізький хлібокомбінат №1» досить високої якості при прийнятних і доступних для споживача цінах.</p> | <p>1) Торгова марка підприємства має слабкі позиції, відсутня асоціативний зв'язок між нею і виробленою продукцією.</p> <p>2) Підприємство не завжди дотримується графік поставок. Можливо запізнення поставок, а це не завжди влаштовує споживача.</p> <p>3) Товари, на які дається заявка на покупку, не завжди є в наявності.</p> <p>4) Недостатньо точна маркування виробів. У зв'язку з цим є зауваження споживачів.</p> <p>5) Відсутні пробні каталоги продукції ТДВ «Запорізький хлібокомбінат №1».</p> <p>6) Підприємство рік тому було збитковим.</p> |

У другому розділі було дано аналіз корпоративної стратегії підприємства ТДВ «Запорізький хлібокомбінат №1».

- об'єкт аналізу - підприємство ТДВ «Запорізький хлібокомбінат №1» здійснює свою діяльність в Україні на ринку хлібобулочних виробів.

- 2020 і 2021 рік для підприємства ТДВ «Запорізький хлібокомбінат №1» є несприятливим, оскільки воно зазнає збитків. У 2020 році йому вдається вирівняти своє становище, добитися високих показників ефективності активів, вкладеного капіталу. Ефективність власного капіталу в формуванні прибутку становить 70%. Також ефективність комерційної діяльності перевищує нормативний показник на 3%.

- виручка від реалізації зростає в 2020 році по відношенню до 2021 року на 11%, що також сприятливо для відновлення фінансового стану підприємства ТДВ «Запорізький хлібокомбінат №1».

- в результаті здійснення PEST - аналізу підприємство ТДВ «Запорізький хлібокомбінат №1» в здійсненні стратегічного планування зможе враховувати такі фактори зовнішнього середовища, як політичні, економічні, соціально - культурні та природно - географічні. Виходячи з аналізу, що в групі політичних чинників впливу при експертному методі PEST аналізу домінує вплив зміни бази законодавства для ТДВ «Запорізький хлібокомбінат №1». У групі економічних факторів домінуючим фактором виявився фактор рівня доходів населення. У групі природних географічних чинників найбільш численним виявився фактор природних катаклізмів, яким все частіше піддається сьогоднішній світ. У групі соціальних чинників найбільш затребуваним виявився фактор культурного рівня населення, від якого безпосередньо залежать характер прийнятих рішень про покупку.

- аналіз конкурентоспроможності ТДВ «Запорізький хлібокомбінат №1» при здійсненні PEST - аналізу показав, що організація досить конкурентоспроможна і її частка в загальному ринку серед конкурентів становить 2%.

- SWOT аналіз дозволив виявити сильні і слабкі сторони і оцінити стратегію підприємства ТДВ «Запорізький хлібокомбінат №1».

РОЗДІЛ 3

ШЛЯХИ ВДОСКОНАЛЕННЯ КОРПОРАТИВНОЇ СТРАТЕГІЇ ПІДПРИЄМСТВА ТДВ «ЗАПОРІЗЬКИЙ ХЛІБОКОМБІНАТ №1»

3.1 Розробка нового продукту, як диверсифікація напрямків корпоративної стратегії підприємства ТДВ «Запорізький хлібокомбінат №1»

Український ринок хліба і хлібобулочних виробів переживає в даний час дуже цікавий етап свого розвитку. Характеризується він тим, що основні учасники, міські хлібокомбінати, практично вичерпали можливості збільшення обсягів виробництва, оскільки місто при нинішніх темпах зростання навряд чи здатний споживати в рік понад 35-40 тисяч тон хліба. Утримати свою частку ринку кожного з гравців можна буде тільки завдяки розширенню асортименту, просуванню брендів і правильної організації роботи з постачальниками сировини і споживачами продукції.

Тому запропонуємо підприємству ТДВ «Запорізький хлібокомбінат №1» шлях вдосконалення корпоративної стратегії за допомогою наступного заходу.

Даний захід полягає в розробці нового продукту для підприємства ТДВ «Запорізький хлібокомбінат №1» - бубличних виробів.

З маркетингової точки зору даний продукт хлібобулочного виробництва має ряд переваг:

- зберігання даного продукту значно довший, ніж термін зберігання звичайного хліба.
- бубличні вироби можна вживати в їжу замість хліба, а також в якості солодощі до напоїв.
- бубличні вироби значно простіше у виготовленні.
- бубличні вироби, якщо вважати по вазі, приносять значно більший прибуток, ніж хліб.

Основна суть пропонованої для ТДВ «Запорізький хлібокомбінат №1»

конкурентної стратегії полягає в тому, що виробник пропонує свою продукцію яка володіє здатністю забезпечити покупця унікальною і більшою цінністю у вигляді нової якості товару, особливих споживчих властивостей або після продажного обслуговування». Процес диференціації продукції наведено на рисунку 3.1.

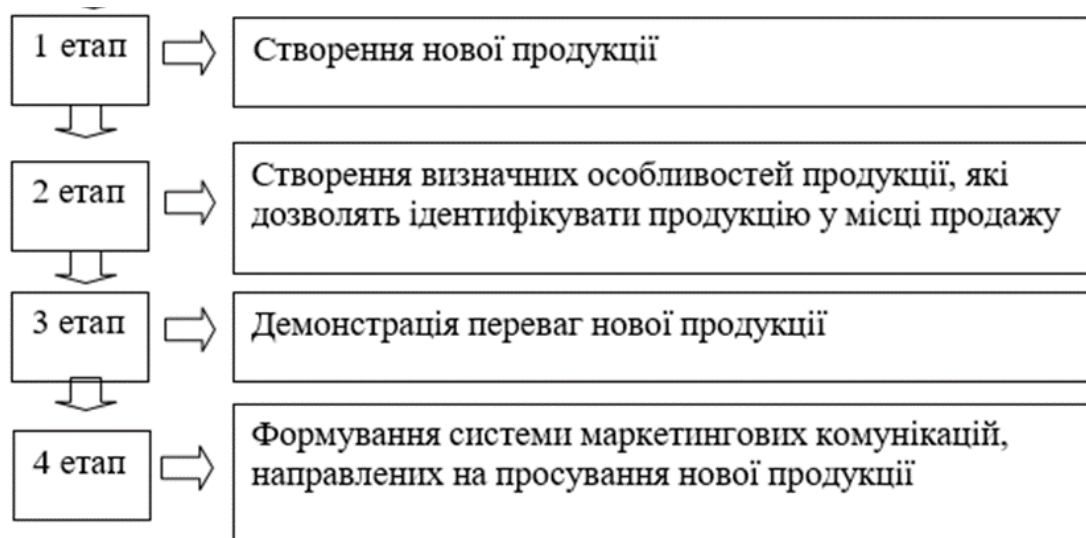


Рис 3.1. - Процес формування диференціації асортименту

Оскільки у класичному виді, використання підприємством конкурентної стратегії диференціації або індивідуалізації є оптимальним лише тільки в тому випадку, якщо для реальних і потенційних покупців продукції підприємства ціна грає істотно менше значення, ніж її унікальні характеристики, то ТДВ «Запорізький хлібокомбінат №1» має пов'язати існуючу стратегію лідерства за витратами з диференціацією товару.

Попит на них дуже великий, хоча, як правило, на хлібозаводах бубличні вироби виготовляються як додатковий продукт, більше для асортименту. Насправді ж бублики, як основний продукт виробництва, ніхто не сприймає - у всій Україні навряд чи набереться десяток таких фірм. Насправді, такий підхід досить помилковий. Якщо врахувати, що бубличні вироби складають 10-15% українського хлібного ринку, то таке зневажливе до них ставлення просто марнотратно з точки зору грамотно продуманого виробництва.

Підприємців лякає однорідність асортименту бубличних виробів. Такий підхід в корені невірний. Адже асортимент можна розширити за рахунок внутрішнього різноманітності. Підприємству ТДВ «Запорізький хлібокомбінат №1» можна запропонувати наступну лінійку товарного асортименту:

- бублики традиційні
- бублики ванільні
- бублики солоні
- бублики з кунжутом
- бублики з маком
- бублики з пророщених зернами пшениці
- бублики з льоном та інший асортиментний ряд.

Причому підприємство ТДВ «Запорізький хлібокомбінат №1» має спробувати виробництво всіх видів бубликів, щоб сформувавши повне уявлення про смаки та вподобання споживачів.

Таблиця 3.1- Етапи виробництва бубличних виробів

| Етапи виробництва бубличних виробів | Основна характеристика |
|-------------------------------------|--|
| Етап 1 | Підготовка сировини і рецептурних інгредієнтів |
| Етап 2 | Заміс тісту на бублика |
| Етап 3 | Формування бубликів |
| Етап 4 | Сформовані вироби витримуються 2 години і обдати окропом або паром |
| Етап 5 | обсушування виробів |
| Етап 6 | Випічка в ротаційних печах |

Великою перевагою також є той факт, що для організації виробництва бубликів, як нового продукту, абсолютно не потрібно нового обладнання. Весь

виробничий процес здійснюється на лінії виробництва хліба та хлібобулочних виробів.

В умовах фінансового оздоровлення, коли кожна гривня на рахунку у підприємства ТДВ «Запорізький хлібокомбінат №1», відсутність витрат на закупівлю виробничої лінії при одночасній можливості запуску виробництва нового продукту є суттєвою перевагою.

Таким чином, у висновку даного розділу можна прийти до наступних висновків:

- підприємству ТДВ «Запорізький хлібокомбінат №1» було запропоновано захід щодо фінансового оздоровлення і вдосконалення корпоративної стратегії, яке складалося в організації виробництва нового продукту.

- під новим продуктом в даному випадку мають на увазі бубличні вироби, які згідно з маркетинговими дослідженнями, мають великий ринковий потенціал.

- великою перевагою також є той факт, що для організації виробництва бубликів, як нового продукту, абсолютно не потрібно нового обладнання. Весь виробничий процес здійснюється на лінії виробництва хліба та хлібобулочних виробів, яка вже існує на підприємстві ТДВ «Запорізький хлібокомбінат №1».

ВИСНОВКИ

Розробка корпоративної стратегії і стратегічне планування, при якому використовуються різні методи і бізнес-план, відіграє особливу роль в стратегічному аналізі. Воно дозволяє визначати можливості підприємства в досягненні поставлених цілей на основі реальних даних про стан справ, ясніше бачити перспективи з урахуванням можливих змін внутрішнього і зовнішнього середовища, вносити необхідні корективи. В результаті бізнес від цього тільки виграє. Такі висновки були зроблені в ході першого розділу.

У другому розділі було дано аналіз корпоративної стратегії підприємства ТДВ «Запорізький хлібокомбінат №1».

- об'єкт аналізу - підприємство ТДВ «Запорізький хлібокомбінат №1» здійснює свою діяльність в Україні на ринку хлібобулочних виробів.

- 2020 і 2021 рік для підприємства ТДВ «Запорізький хлібокомбінат №1» є несприятливим, оскільки воно зазнає збитків. У 2020 році йому вдається вирівняти своє становище, добитися високих показників ефективності активів, вкладеного капіталу. Ефективність власного капіталу в формуванні прибутку становить 70%. Також ефективність комерційної діяльності перевищує нормативний показник на 3%.

- виручка від реалізації зростає в 2020 році по відношенню к2021 року на 11%, що також сприятливо для відновлення фінансового стану підприємства ТДВ «Запорізький хлібокомбінат №1».

- в результаті здійснення PEST - аналізу підприємство ТДВ «Запорізький хлібокомбінат №1» в здійсненні стратегічного планування зможе враховувати такі фактори зовнішнього середовища, як політичні, економічні, соціально - культурні та природно - географічні. Виходячи з аналізу, що в групі політичних чинників впливу при експертному методі PEST аналізу домінує вплив зміни бази законодавства для ТДВ «Запорізький хлібокомбінат №1». У групі економічних факторів домінуючим фактором виявився фактор рівня доходів населення. У групі природних географічних

чинників найбільш численним виявився фактор природних катаклізмів, яким все частіше піддається сьогоднішній світ. У групі соціальних чинників найбільш затребуваним виявився фактор культурного рівня населення, від якого безпосередньо залежать характер прийнятих рішень про покупку.

- аналіз конкурентоспроможності ТДВ «Запорізький хлібокомбінат №1» при здійсненні PEST - аналізу показав, що організація досить конкурентоспроможна і її частка в загальному ринку серед конкурентів становить 2%.

- SWOT аналіз дозволив виявити сильні і слабкі сторони і оцінити стратегію підприємства ТДВ «Запорізький хлібокомбінат №1».

У третьому розділі з метою удосконалювати корпоративну стратегію - підприємству ТДВ «Запорізький хлібокомбінат №1» було запропоновано захід щодо фінансового оздоровлення і вдосконалення корпоративної стратегії, яке складалося в організації виробництва нового продукту.

- під новим продуктом в даному випадку мають на увазі бубличні вироби, які згідно з маркетинговими дослідженнями, мають великий ринковий потенціал.

- великою перевагою також є той факт, що для організації виробництва бубликів, як нового продукту, абсолютно не потрібно нового обладнання. Весь виробничий процес здійснюється на лінії виробництва хліба та хлібобулочних виробів, яка вже існує на підприємстві ТДВ «Запорізький хлібокомбінат №1».

- витрати на організацію виробництва бубличних виробів відповідно до заявленої потужності 1 тонна готових виробів на місяць в річному обчисленні складуть 1001800 гривень

- очікуваний товарообіг від організації нового виробництва - бубличних виробів на підприємстві ТДВ «Запорізький хлібокомбінат №1» в рік складе 1224000 гривень.

- очікуваний прибуток від організації нового виробництва - бубличних виробів на підприємстві ТДВ «Запорізький хлібокомбінат №1» в рік складе в такому випадку 222 200 гривень.

На підставі проведених розрахунків можна стверджувати, що запропоноване заход щодо фінансового оздоровлення підприємства, що аналізується є доцільним і економічно вигідним.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Аксель Зелль Дослідження зв'язку стратегічного і тактичного планування. *Журнал європейської економіки*. 2006. №4. с.464-480.
2. Адміністративний менеджмент для магістрів : підручник / за заг. ред. О.М. Теліженка та С.В. Глівенка. Суми : Університетська книга, 2016. 872 с.
3. Бакуменко В.Д. Адміністративний менеджмент : навч. посібник. Київ : Центр підготовки навчально-методичних видань КНТЕУ, 2013. 334 с.
4. Бородіна О.А. Адміністративний менеджмент : навч. посіб. Маріуполь : ПДТУ, 2015. 84 с.
5. Василенко В.О., Ткаченко Т.І. Стратегічне управління підприємством: Навч. посібник. Вид. 2-ге, випр. і доп. За ред. Василенка В.О. К.: Центр навчальної літератури, 2004. 400с.
6. Ткаченко Т.І. Стратегічне управління підприємством: Навч. посібник. 2-ге вид., випр. і доп.; За ред. Василенка В.О. К.: Центр навчальної літератури, 2004. 400с.
7. Володькіна М.В. Стратегічний менеджмент: Навч. посібник. К.: Знання-Прес, 2002. 149
8. Герасимчук В. Г. Стратегічне управління підприємством. Графічне моделювання: Навч. посібник. К.: КНЕУ, 2000. 360 с .
9. Герасимчук В. Г. Стратегічне управління підприємством. Графічне моделювання: Навч. посібник. К.: КНЕУ, 2000. 360 с.
10. Довгань Л.Є., Каракай Ю.В. Стратегічне управління. Навч. посібник. К: Видавництво "Центр учбової літератури", 2009. 440 с.
11. Довідка про виробництво та реалізацію хліба та хлібобулочних виробів хлібопекарськими підприємствами міста [Електронний ресурс] Запорізька обласна рада. Режим доступу: <http://zor.gov.ua/>
12. Гордієнко Л.Ю. Адміністративний менеджмент : навчальний посібник. Харків : ХНЕУ ім. С. Кузнеця, 2016. 216 с.

13. Забродська Г.І. Адміністративний менеджмент : навч. посібник. Харків : ХДУХТ, 2017. 142 с.
14. Запорізький хлібокомбінат № 1, ПАТ [Електронний ресурс]. Режим доступу: <https://hlebodar.all.biz/>
15. Запорізький хлібокомбінат № 3, ПАТ [Електронний ресурс]. Режим доступу: <https://zhz3.business-guide.com.ua/>
16. Запорізький хлібокомбінат № 5, ПАТ [Електронний ресурс]. Режим доступу: <https://clarity-project.info/smida/05465672>
17. Кіндрацька Г.І. Стратегічний менеджмент : Навч. посібник. К: Знання, 2000. 366с.
18. Кузьмін О.Є. Теоретичні та прикладні засади: Навч. посібн. 2-е вид., [доп. і перероб.]
19. Кузьмін О.Є., О.Г. Мельник : Львів: НУ „Львівська політехніка”, „Інтелект - захід”, 2003. 352 с.
20. Кукушкін О.М. Сутність поняття «стратегія розвитку підприємства». *Науковий вісник*. Львів, 2005. №15(2). С. 220-227.
21. Манів З.О. Луцький І.М. Економіка підприємства: Навч. посіб. К.: Знання, 2004. 580 с.
22. Огляд ринку хлібобулочних і борошняних кондитерських виробів в Україні [Електронний ресурс] // ProConsulting. Інформаційний дайджест. – Режим доступу: <https://pro-consulting.ua/ua/pressroom/obzor-gynka-hlebobulochnyh-i-muchnyh-konditerskih-izdelij-v-ukraine>
23. Основні поняття стратегічного планування [Електронний ресурс]. Режим доступу: http://ni.biz.ua/3/3_12/3_12653_osnovnie-ponyatiya-strategicheskogo-planirovaniya.html.
24. Селіверстова Л. С. Шляхи формування ефективної стратегії підприємства. *Актуальні проблеми економіки*. 2008. №7. С. 133-136.
25. Семенов Г.А. Богдан Ю.М. Стратегія розвитку підприємства в сучасних умовах на прикладі КП НВК Держава та регіони. 2009 №2. С. 187-196.

26. Сімонова В.С. Еволюція категорій «стратегія» та «стратегічне управління». *Актуальні проблеми економіки* . 2006. №5. С. 117-120.