

Міністерство освіти і науки України
ОДЕСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ ТЕХНОЛОГІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ

Факультет – Менеджменту, маркетингу та публічного адміністрування
Кафедра – Менеджменту і логістики
Ступінь вищої освіти – перший (бакалавр)
Спеціальність – 073 Менеджмент
Освітня програма – «Менеджмент»



КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА БАКАЛАВРА
на тему: Розробка стратегічного плану діяльності підприємства
ШИФР КРБ. МІЛ.1.3-629.03.1.32

Здобувач Ілля САВІНЦЕВ
Керівник к.е.н., доц. Василь МУЖАЙЛО

Кваліфікаційна робота допускається до захисту

Рішення кафедри від 27.05. 2024 р., протокол № 14
Завідувачка

кафедри менеджменту і логістики _____ Ірина СЕДІКОВА

Одеса – 2024 р.

**ОДЕСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ ТЕХНОЛОГІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
НАВЧАЛЬНО-НАУКОВИЙ ІНСТИТУТ ПРИКЛАДНОЇ ЕКОНОМІКИ І
МЕНЕДЖМЕНТУ ІМ. Г. Е. ВЕЙНШТЕЙНА**

Факультет

Менеджменту, маркетингу та публічного
адміністрування

Кафедра

Менеджменту і логістики
перший (бакалаврський)

Ступінь вищої освіти

073 – Менеджмент

Спеціальність

Менеджмент

Освітня програма

ЗАТВЕРДЖУЮ:
Завідувачка кафедри МіЛ

_____ (підпис)

“ _____ ” _____ 2024 р.

ЗАВДАННЯ НА КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ БАКАЛАВРА

здобувачу вищої освіти

Іллі САВІНЦЕВУ

1. Тема роботи: «Розробка стратегічного плану діяльності підприємства»
затвердженою наказом по університету від 30.10.2023 р. № 629-03.

2. Термін здачі студентом закінченої роботи 04.06.2024 р.

3. Вихідні дані роботи: звіти діяльності підприємства, законодавчі акти, статистичні збірники, наукові публікації вчених менеджерів та економістів

4. Зміст кваліфікаційної роботи бакалавра. Вступ. Розділ 1 Теоретико-методичні основи розробки та реалізації стратегічного плану діяльності підприємства. 1.1. Стратегія розвитку підприємства як важливий чинник забезпечення його конкурентоспроможності. 1.2. Методичні підходи до розробки стратегічного плану діяльності підприємства. Висновки до розділу 1 Розділ 2. Аналіз стратегії управління ТОВ «ФУДРЕФОРМ» 2.1. Роздрібна торгівля продуктами харчування в Україні: сучасний стан та виклики. 2.2. Аналіз внутрішнього середовища ТОВ «ФУДРЕФОРМ». 2.3. Оцінка впливу факторів зовнішнього середовища на стратегічний розвиток ТОВ «Фудреформ». Висновки до розділу 2. Розділ 3. Пропозиції щодо удосконалення стратегічного плану ТОВ «ФУДРЕФОРМ». 3.1. Рекомендації щодо формування стратегічного плану ТОВ «Фудреформ». 3.2. Оцінка запропонованих рекомендацій щодо формування стратегічного плану ТОВ «Фудреформ». Висновки до розділу 3.

5. Перелік графічного матеріалу (з точним зазначенням обов'язкових креслень) таблиць 14, рисунків 10.

6. Консультанти по роботі, із зазначенням розділів проекту, що стосуються їх:

Розділ	Консультант	Підпис, дата	
		завдання видав	завдання прийняв
Нормоконтроль	Левчук Ю.С.		

7. Дата видачі завдання 12.02.24 р.

Керівник _____

(підпис)

Завдання прийняв до виконання _____

(підпис)

КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

№	Назва етапів виконання кваліфікаційної роботи	Термін виконання етапів роботи	Примітка
1	Проходження комплексної практики	26.02.24-17.03.24	виконано
2	Захист звіту з практики	18.03.24-20.03.24	виконано
3	Розробка теоретичного розділу	21.03.24-30.03.24	виконано
4	Розробка аналітичного розділу	31.03.24-14.04.24	виконано
5	Розробка проєктного розділу	15.04.24-25.04.24	виконано
6	Розробка інших складових кваліфікаційної роботи	26.04.24-30.04.24	виконано
7	Розгляд науковим керівником чорнового варіанту кваліфікаційної роботи	01.05.24-05.05.24	виконано
8	Доопрацювання роботи з урахуванням пропозицій наукового керівника та підготовка її у чистовому варіанті	06.05.24-11.05.24	виконано
9	Розгляд науковим керівником чистового варіанту кваліфікаційної роботи та підготовка до малого захисту	12.05.24-22.05.24	виконано
10	Нормоконтроль роботи	23.05.24-26.05.24	виконано
11	Перевірка роботи на плагіат	23.05.24-26.05.24	виконано
12	Малий захист та доробка роботи по результатах малого захисту	27.05.24-29.05.24	виконано
13	Передача роботи завідувачу кафедри для отримання дозволу на захист	01.06.24-04.06.24	виконано
14	Зовнішнє рецензування кваліфікаційної роботи	05.06.24-10.06.24	виконано
15	Захист кваліфікаційної роботи	12.06.24-22.06.24	виконано

Здобувач _____

(підпис)

Керівник роботи _____

(підпис)

Несу відповідальність за ідентичність електронного та друкованого варіантів кваліфікаційної роботи, даю згоду на обробку персональних даних та не заперечую проти розміщення кваліфікаційної роботи на офіційних web-ресурсах ОНТУ. Підтверджую, що в кваліфікаційній роботі відсутні порушення норм академічної доброчесності.

Здобувач –дипломник _____ Ілля САВІНЦЕВ

АНОТАЦІЯ

Актуальність теми. Недосконалість управління підприємствами та його невідповідність вимогам ринкової економіки вимагають нових методів менеджменту для ефективного управління бізнес-процесами. Методи управління мають забезпечувати організацію процесу управління, використання сучасних технологій та підвищення ефективності виробництва.

У першому розділі **«Теоретико-методичні основи розробки та реалізації стратегічного плану діяльності підприємства»** розглянуто основні теоретичні підходи до стратегічного планування підприємством. Проведено аналіз класичних і сучасних методів управління, їх особливостей та застосування у різних умовах. Зроблено висновки.

У другому розділі **«Аналіз стратегії управління ТОВ «Фудреформ»** проведено моніторинг сучасний стан та виклики роздрібної торгівлі харчовими продуктами, проведено аналіз зовнішнього та внутрішнього середовища ТОВ «Фудреформ», здійснено аналіз наявних організаційно-економічних методів управління якістю продукції підприємства. Зроблено висновки.

У третьому розділі **«Пропозиції щодо удосконалення стратегічного плану продукції ТОВ «Фудреформ»»** обґрунтовано пропозицій щодо вдосконалення стратегічного планування. Здійснено розрахунок економічного ефекту від впровадження запропонованих змін для ТОВ «Фудреформ». Зроблено загальні висновки.

Кваліфікаційна робота бакалавра містить сторінок 74, таблиць 28, рисунків 14. Перелік посилань нараховує найменувань 32.

Ключові слова: стратегія, стратегічне планування, ринок, стратегічний аналіз, методи, ефективність, роздрібна торгівля.

ABSTRACT

Actuality of theme. The imperfection of enterprise management and its non-compliance with the requirements of the market economy require new management methods for effective management of business processes. Management methods should ensure the organization of the management process, the use of modern technologies and the improvement of production efficiency.

In the first chapter «Theoretical and methodological foundations of the development and implementation of the strategic plan of the enterprise» the main theoretical approaches to strategic planning by the enterprise are considered. An analysis of classical and modern management methods, their features and application in different conditions was carried out. Conclusions have been made.

In the second chapter «Analysis of the management strategy of Foodreform LLC», the current state and challenges of food retail trade were monitored, an analysis of the external and internal environment of Foodreform LLC was performed, and an analysis of the existing organizational and economic methods of managing the quality of the company's products was performed. Conclusions have been made.

In the third section «Proposals for improving the strategic production plan of Foodreform LLC» the proposals for improving strategic planning are substantiated. The calculation of the economic effect of the implementation of the proposed changes for Foodreform LLC was carried out. General conclusions are made.

The bachelor's qualification thesis contains 74 pages, 28 tables, 14 figures. The list of references includes 32 items.

Keywords: strategy, strategic planning, market, strategic advertising, methods, efficiency, retail trade.

ЗМІСТ

ВСТУП	7
РОЗДІЛ 1 ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ОСНОВИ РОЗРОБКИ ТА РЕАЛІЗАЦІЇ СТРАТЕГІЧНОГО ПЛАНУ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА..	9
1.1. Стратегія розвитку підприємства як важливий чинник забезпечення його конкурентоспроможності	9
1.2. Методичні підходи до розробки стратегічного плану діяльності підприємства.....	17
Висновки до розділу 1	28
РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ СТРАТЕГІЇ УПРАВЛІННЯ ТОВ «ФУДРЕФОРМ»	30
2.1. Роздрібна торгівля продуктами харчування в Україні: сучасний стан та виклики.....	30
2.2. Аналіз внутрішнього середовища ТОВ «ФУДРЕФОРМ»	36
2.3. Оцінка впливу факторів зовнішнього середовища на стратегічний розвиток ТОВ «Фудреформ»	41
Висновки до розділу 2	51
РОЗДІЛ 3. ПРОПОЗИЦІЇ ЩОДО УДОСКОНАЛЕННЯ СТРАТЕГІЧНОГО ПЛАНУ ТОВ «ФУДРЕФОРМ»	53
3.1. Рекомендації щодо формування стратегічного плану ТОВ «Фудреформ»	53
3.2. Оцінка запропонованих рекомендацій щодо формування стратегічного плану ТОВ «Фудреформ».....	59
Висновки до розділу 3	61
ВИСНОВКИ.....	62
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ:	65

ВСТУП

Актуальність теми. Досвідом передових організацій доведено, що 60 % успіху роботи підприємства залежить від стратегічного планування, регулярне теоретичне дослідження та практичне впровадження якого розпочато з сімдесятих років минулого століття. Сутність концепції стратегічного управління відображає необхідність урахувувати взаємозв'язок та взаємовплив зовнішнього та внутрішнього середовищ при визначенні цілей підприємства. Успіх організації залежить не тільки від тієї стратегії, яку обрало керівництво, а й від процесу її впровадження. Саме це підкреслював Л. Боссиді: «Стратегія не має жодної цінності, якщо не враховує здатності організації до її впровадження» [8]. До того ж упровадження стратегії має відбуватися на рівні вже відомих стандартів.

Ступінь дослідження проблеми. Теоретичні основи управління та процес формування стратегій організації описуються у наукових дослідженнях І. Ансофа, Р. Акофа, Х. Віссема, М. Портера, А. Томсона, М. Х. Мескона, М. Альберта, Ф. Хедоурі, Т. Пітерса, Р. Уотермана, М. Вудкока, Д. Френсиса, О. С. Віханського, О. Є. Кузьміна, О. Г. Мельник, П. П. Лазановського, О. М. Гірняка, Г. В. Осовської, Ю. І. Палехи та ін.

Метою дослідження є процес удосконалення стратегічного планування та підвищення ефективності діючих методів стратегічного управління ТОВ «Фудреформ».

Відповідно обраній меті роботи повинні бути виконані наступні завдання:

- провести аналіз поточних методів стратегічного планування, що застосовуються на підприємстві.
- визначити основні недоліки та проблемні аспекти діючих методів стратегічного управління.
- дослідити світовий досвід ефективного стратегічного планування підприємствами у харчовій промисловості.

- визначити можливості адаптації сучасних управлінських підходів та технологій до умов ТОВ «Фудреформ».

- розробити рекомендації щодо впровадження нових методів стратегічного управління для підвищення ефективності діяльності підприємства.

- оцінити потенційний вплив запропонованих змін на загальну ефективність роботи підприємства.

- розробити план впровадження рекомендованих стратегічних змін.

Об’єктом дослідження є процес стратегічного планування на підприємстві.

Предметом дослідження є теоретичні, методичні та практичні аспекти стратегічного планування, які застосовуються на підприємстві .

Методи дослідження. Методи дослідження можуть включати аналіз фінансової звітності, опитування керівництва та співробітників, спостереження за бізнес-процесами, порівняльний аналіз зі світовим досвідом стратегічного планування, а також математичні моделі для оцінки ефективності методів управління.

Інформаційно-нормативну базу складають теоретичні та методичні розробки, це наукові статті та книги з управління, фінансів, маркетингу та стратегічного планування, а також дані та статистика з відповідних галузей промисловості, доступні в Інтернеті.

Практичне значення одержаних результатів. Пропозиції та рекомендації, які були надані в даній роботі, пройшли апробації у матеріалах студентської конференції ОНТУ. Висновки та рекомендації роботи можуть знайти конкретну реалізацію у подальшій практичній діяльності ТОВ «Фудреформ».

РОЗДІЛ 1 ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ОСНОВИ РОЗРОБКИ ТА РЕАЛІЗАЦІЇ СТРАТЕГІЧНОГО ПЛАНУ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА

1.1. Стратегія розвитку підприємства як важливий чинник забезпечення його конкурентоспроможності

В Україні, питання розробки стратегій управління ще не отримали належної уваги і розвитку. Навіть у сучасній практиці господарювання лише 10% підприємств повністю реалізують власні стратегії. Саме створення стратегічного плану дій дозволяє підприємствам формувати своє майбутнє, адаптуючись до різних умов і оточення, що їх оточує. Потреба в розробці стратегій обумовлена нестабільністю економічного середовища, де функціонують підприємства, обмеженою доступністю інформації про їх поточний і майбутній стан, а також необхідністю забезпечення конкурентних переваг і відповідної конкурентоспроможності. Саме розробка стратегії управління дозволяє підприємствам адекватно реагувати на зміни у внутрішньому та зовнішньому середовищі, а також планувати ефективні дії для досягнення успіху. Важливою складовою цього процесу є аналіз сильних і слабких сторін підприємства, оцінка можливостей і загроз, визначення стратегічних цілей і вибір оптимальних шляхів розвитку. Цей процес спрямований на створення довгострокової конкурентоспроможності та забезпечення ефективного управління ресурсами та персоналом.

Стратегічне управління представляє собою концепцію, що поєднує цільовий та інтегральний підходи до діяльності організації. Це дозволяє встановлювати цілі розвитку, аналізувати їх у контексті наявного потенціалу організації та забезпечувати відповідність шляхом розробки та реалізації системи стратегій, що іноді називається «стратегічним набором».

У своїх дослідженнях західні вчені, такі як І. Ансофф, А. Томпсон, Дж. Стрікленд, М. Портер, Г. Хамель, О. Віханський, зосереджують увагу на питаннях адаптації підприємств до змінних умов зовнішнього середовища та розрізняють операційне управління від стратегічного. Також українські вчені, такі як Г. Кіндратська, З. Шершньова, С. Оборська та інші, внесли значний науковий внесок у дослідження теоретичних засад стратегічного управління, допомагаючи у розумінні поняття «стратегія» та її застосуванні на практиці в умовах України. Поняття «стратегія» широко використовується в науці та практиці управління з 1950-х років ХХ століття.

Ринкова економіка ставить перед підприємствами нові вимоги, що вимагають не лише конкурентоспроможності та високої якості продукції, але й гнучкості у реагуванні на зміни ринкової ситуації, яка часто буває несприятливою для процвітання підприємств. Успішна організація може бути порівняна з єдиним організмом, де стратегія виступає як вирішальний фактор. Про необхідність розробки стратегії для раціонального господарювання на підприємстві говорив американський вчений І. Ансофф, засновник вчення про стратегічний менеджмент. Він підкреслював, що компанії, які не мають планованої і керованої стратегії, приречені на вимирання. Тільки ті компанії, яким вдається вижити, мають принаймні певну стратегічну поведінку, яку керують усвідомлені цілі та плани. Таким чином, стратегія стає ключовим інструментом для підприємств у забезпеченні стійкості та успішної діяльності в умовах конкурентної ринкової економіки. Вона дозволяє підприємствам прогнозувати та адаптуватися до змін, максимізувати вигоди від ринкових можливостей та ефективно конкурувати на ринку [1].

На сьогоднішній день, існує загальна узгодженість серед дослідників щодо поняття «стратегія підприємства», але в той же час відсутній однозначний стандарт щодо її змісту і структури. Це підтверджує складність, багатогранність і неоднозначність трактування даної категорії. Сучасні дослідники підприємництва в цілому погоджуються щодо загального

визначення «стратегії підприємства», але розходяться в поглядах щодо конкретних її складових. Вони можуть мати різні підходи до тлумачення окремих аспектів стратегії, таких як формулювання місії, визначення цілей, аналіз зовнішнього середовища, вибір стратегічних напрямків, планування ресурсів та реалізація стратегічних ініціатив. Отже, поняття стратегії підприємства є досить гнучким і варіативним, що залежить від конкретного контексту та підходу дослідників. Важливим завданням є розробка зрозумілої та консистентної стратегії, яка відповідає специфіці підприємства та його умовам функціонування.

Стратегія підприємства є одним із ключових понять у стратегічному менеджменті, і різні вчені пропонують різноманітні визначення цього терміну. Загальний висновок з цих визначень полягає в тому, що стратегія відіграє роль важливого компонента стратегічного управління, спрямованого на досягнення чітко визначених цілей підприємства та забезпечення його конкурентоспроможності на ринку. Вона створює базу для успішної роботи підприємства в умовах жорсткої конкуренції. Вона визначає напрямки розвитку, ресурси, які будуть використовуватися, і методи досягнення поставлених цілей. Цей підхід дозволяє підприємству адаптуватися до змін у ринковому середовищі, уникати загроз і використовувати можливості для забезпечення стійкого розвитку. Іншими словами, стратегія підприємства – це інструмент, який дозволяє організації ефективно управляти своїми ресурсами та діями, максимізувати свій потенціал і досягати успіху в складних умовах сучасного бізнесу.

Кожна організація, щоб забезпечити стабільну роботу у майбутньому, має встановлювати чіткі цілі. Це вимагає від керівників розуміння сутності стратегії, використання методів стратегічного управління та розробки стратегічних планів. З цього випливає, що стратегія повинна бути гнучкою і адаптивною до змін як у зовнішньому, так і у внутрішньому середовищі організації.

В цьому контексті стратегію розглядають як план дій підприємства, що визначає його позицію на зовнішньому ринку як у сучасному, так і у майбутньому. Ця стратегія спрямована на досягнення основних довгострокових цілей організації. Отже, стратегія є довгостроковим та чітко визначеним напрямком розвитку підприємства, спрямованим на закріплення його позицій на ринку, задоволення потреб споживачів та досягнення поставлених цілей. Цей план розробляється для визначення того, як підприємство буде розвиватися у майбутньому і для прийняття рішень щодо вибору стратегічних дій. Стратегія включає в себе не лише конкретні цілі, але і способи досягнення цих цілей, враховуючи внутрішні та зовнішні фактори, що впливають на діяльність підприємства. Стратегія підприємства розглядається як систематичний план його поведінки у умовах невизначеності інформації про майбутній розвиток середовища та підприємництва. Цей план включає в себе формулювання місії, довгострокових цілей, а також стратегій і правил прийняття рішень для максимально ефективного використання стратегічних ресурсів, зокрема сильних сторін і можливостей, а також для усунення слабких сторін та захисту від зовнішніх загроз.

Таблиця 1.1

Класифікація базових стратегій підприємств [9]

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

	транспортування, реклама).
--	----------------------------

Основною метою такої стратегії є забезпечення майбутньої прибутковості підприємства шляхом адаптації до змін у середовищі та максимізації його конкурентних переваг. У теорії менеджменту, ключовим поняттям є базова стратегія підприємства. Базова стратегія є складною системою, де стратегія на рівні нижчих рівнів підтримує і доповнює стратегію на вищих рівнях. Реалізація кожного рівня стратегії сприяє досягненню загальних цілей підприємства. Кожен рівень стратегії взаємодіє із загальною стратегією підприємства, формуючи комплексну систему управління, спрямовану на успішний розвиток організації та досягнення її стратегічних цілей. Класифікація базових стратегій підприємства наведена в табл. 1.1.

Стратегія підприємства складається з чотирьох основних елементів, які визначають його напрямок розвитку і успішність на ринку. Перший елемент - стратегічні цілі, визначає мету діяльності підприємства, її орієнтацію та способи виконання. Ці цілі також впливають на мотивацію персоналу та контроль за виконанням планів. Другий елемент – сфера діяльності підприємства, визначає, які продукти чи послуги будуть надаватися і на яких ринках. Це важливо для формування стратегії входження на ринок і вибору оптимальної стратегії розвитку. Третій елемент - спосіб здобуття конкурентних переваг, визначає ключові фактори, які дозволяють підприємству вибитися на ринку. Це може бути якість продукту, конкурентоздатна ціна, швидкість обслуговування, бренд або інші унікальні характеристики товару або послуги. Останній елемент - функціональні стратегії, визначає підходи до управління різними функціональними областями підприємства, такими як маркетинг, виробництво, фінанси, кадри тощо. Ці стратегії пов'язані з імплементацією загальної стратегії підприємства і сприяють досягненню стратегічних цілей.

Розробка та реалізація цих елементів є ключовими для формування успішної стратегії підприємства, яка дозволяє забезпечити конкурентні переваги та стійкість на ринку. У ринковому середовищі підприємства використовують три рівні стратегій:

Стратегія підприємства: це вибір набору товарів і ринків, на яких підприємство зосереджується для реалізації своїх ділових цілей.

Конкурентна стратегія: вона визначає, яким чином підприємство веде конкурентну боротьбу на конкретному ринку або з певним товаром, зокрема вибір способів позиціонування в порівнянні з конкурентами.

Функціональна стратегія: це план дій, спрямований на досягнення стратегічних цілей в конкретних функціональних областях, таких як виробництво, маркетинг, логістика тощо. Ці три рівні стратегій взаємодіють і доповнюють один одного для успішної реалізації стратегії підприємства в умовах конкурентного ринкового середовища.

Модель конкурентних стратегій підприємства, яку розробив Майкл Портер, включає чотири основні альтернативи стратегій:

1. Лідерство за ціною: ця стратегія передбачає зайняття значної частки ринку за рахунок агресивної цінової політики, інвестицій у зниження витрат, контролю над витратами і набуття досвіду. Основна ідея полягає в тому, щоб стати лідером за ціною відносно конкурентів.

2. Стратегія диференціації: це стратегічне спрямування на створення унікальних характеристик товарів або послуг, що їх відрізняє від конкурентів. Це може бути досягнуто через унікальні методи продажу, особливості товару, його брендування тощо.

3. Стратегія ринкової ніші і низьких цін: ця стратегія передбачає спрямування на обслуговування вибраної ринкової ніші за допомогою низьких цін. Це дає можливість здобути перевагу над конкурентами, які орієнтуються на весь ринок або окремий сегмент.

4. Стратегія з концентрованою диференціацією: ця стратегія також орієнтована на обслуговування вибраної ринкової ніші, але з фокусом на

створенні унікальних характеристик чи переваг, які роблять підприємство привабливим для цієї ніші.

Маркетингова стратегія визначає напрямок дій промислових підприємств, спрямованих на ринкові цінності. Це формулювання стратегічних рішень, спрямованих на ефективне виконання завдань у середньостроковому та короткостроковому періодах. Маркетингова стратегія визначається співвідношенням зовнішніх та внутрішніх чинників підприємства.

Під поняттям «стратегія маркетингу» розуміється детальний і всебічний план маркетингових цілей підприємства. Якщо маркетингова стратегія ефективно розроблена, це дозволяє підприємству досягнути наступних цілей: підвищення конкурентоспроможності товарів і послуг, розширення клієнтської бази, збільшення обсягів продажів, покращення якості обслуговування споживачів, розробка ефективної цінової та продуктової політики. Ідеально збалансована маркетингова стратегія дозволяє підприємству оптимально реагувати на зміни у ринковому середовищі і досягати успіху в умовах зростаючої конкуренції.

Стратегія розвитку науково-дослідних та проектно-конструкторських робіт (НДПКР) ґрунтується на наукових та технічних прогнозах і враховує можливі винаходи та технологічні прориви у певних галузях на період розробки стратегії. Основна мета стратегії НДПКР полягає в плануванні проведення основних досліджень щодо нової продукції, технологій, організації виробництва та менеджменту, а також удосконалення використання існуючих продуктів, процесів, їх розвитку та управління.

Виробнича стратегія орієнтована на розвиток і покращення конкурентоспроможного виробничого потенціалу підприємства. Найпоширеніші види виробничих стратегій включають: Стратегія створення нового виробництва: це включає придбання або створення нових виробничих майданчиків, а також оптимізацію використання наявних виробничих ресурсів. Стратегія змін у технологічному процесі: полягає у впровадженні

нових методів виробництва та технологій, використанні нових матеріалів для покращення ефективності виробництва. Стратегія організації виробництва: включає диверсифікацію виробництва, управління ритмічністю виробництва, впровадження системи управління якістю та інші заходи для оптимізації процесів виробництва. Фінансова стратегія визначає цілі використання фінансових ресурсів, методи фінансування та розробляє фінансові плани. Найпоширеніші фінансові стратегії включають: Стратегія кредитування: встановлює контроль над короткостроковими кредитами та регулює їх використання. Стратегія використання дивідендів: організує процес виплати дивідендів для максимізації прибутковості. Управління персоналом визначає стратегії розвитку кадрового потенціалу підприємства і накопичення людського капіталу. Найчастіше використовуються такі стратегії управління персоналом: Стратегія винагороди та мотивації: забезпечує баланс між винагородою та прибутком для стимулювання працівників. Добір і навчання: організує процес навчання та розвитку персоналу для відповідності потребам підприємства.

Стратегія управління персоналом охоплює широкий спектр процесів, спрямованих на ефективне управління кадровим потенціалом підприємства з урахуванням майбутніх змін в організаційній структурі. Ця стратегія включає в себе такі важливі аспекти, як добір кваліфікованих кадрів, їх найм, адаптація та навчання для ефективної роботи в організації. Крім того, перекваліфікація та розвиток працівників націлені на підвищення компетентності та адаптивності персоналу до змінних умов ринкового середовища. Вона також включає в себе систему стимулювання працівників, що сприяє залученню, збереженню та мотивації талановитого персоналу. Це охоплює розробку ефективних програм компенсації та винагород, які відповідають потребам і очікуванням працівників. Стратегія управління персоналом також враховує можливі зміни в організаційній структурі та бізнес-моделі підприємства, забезпечуючи гнучкість і відповідність

персоналу цим змінам для забезпечення успішного функціонування організації.

Зарубіжний та вітчизняний досвід розвитку організацій підтверджує, що стратегічне управління дозволяє ефективно зменшити негативні наслідки змін та факторів невизначеності майбутнього. Це дає змогу організаціям систематично оцінювати зовнішні та внутрішні фактори, що визначають зміни, зосереджуючись на їх детальному вивченні. Крім того, стратегічне управління сприяє створенню відповідних інформаційних баз, які є основою для прийняття стратегічних та тактичних рішень. Цей підхід полегшує роботу з забезпечення довгострокової та короткострокової ефективності та прибутковості організації. Він дозволяє зробити управління організацією більш системним, оскільки наявність стратегічних планів дозволяє порівнювати досягнуті результати з поставленими цілями, які конкретизуються у вигляді планових завдань та ініціатив. Такий підхід забезпечує підприємствам більшу контрольованість у динаміці їх розвитку та дозволяє ефективно реагувати на змінні умови на ринку.

Застосування стратегічного управління та стратегій на підприємствах дозволяє використовувати економічні, організаційні та технічні можливості виробництва, а також своєчасно координувати розвиток підприємства. Це допомагає підприємствам адаптуватися до змін у внутрішньому та зовнішньому середовищі, ефективно використовувати свої ресурси та забезпечувати стійкий конкурентний розвиток.

1.2. Методичні підходи до розробки стратегічного плану діяльності підприємства

Велика увага вчених приділяється вивченню теоретико-методологічної бази та практичного вирішення проблем щодо стратегічного планування: І. Бланка, А. Гінзбурга, В. Гейця, М. Єрмошенка, В. Забродського, М. Кизима, Т. Клебанової, Л. Костирки, В. Ляшенко, В. Міщенко, Б. Пшика, Р. Слав'юка,

Л. Шемаєвої [2]. Проте, зазначені дослідження базувалися на стабільних економічних умовах.

В сучасних умовах (військового стану, карантинних умов) підприємство має обмежений спектр діяльності, входить в фінансову та маркетингову кризи та потребує ефективного стратегічного планування в цих умовах. Наявність правильного та грамотного стратегічного планування передбачає пристосування підприємства до зовнішніх умов кризи з мінімальними збитками. Стратегічне планування являє собою формування певного плану для досягнення глобальної мети, в умовах сьогодення головною метою може бути виживання підприємства, фінансова безпека та можливий розвиток.

Сутність стратегічного планування полягає в сукупності дій та рішень розроблених керівниками, які призводять до розробки спеціальних стратегій аби допомогти підприємству досягнути глобальні цілі – М. Лесечко та Р. Рудницька [6, с. 9]. Також слід зауважити, що, в сучасній науковій літературі більшість учених ототожнюють поняття «план» та «стратегія» [2, 6, 7]. Так як формування стратегічного плану без визначення стратегії є неможливим та недоцільним. Формування стратегічного плану в умовах кризи передбачає собою детальний аналіз як і внутрішнього, так і зовнішнього середовища, можливий сценарій розвитку подій які значно можуть вплинути на діяльність підприємства. Слід зазначити, що кризовий стан – це сукупність негативних явищ, як і зовнішні так і внутрішні фактори, що є критичним для фінансової безпеки та платоспроможності підприємства. Тому, мінімізація впливу зовнішньої кризи на рентабельність та платоспроможність підприємства є основною задачею стратегічного плану.

Виділимо наступні принципи формування стратегічних планів: ієрархічність планування, при цьому поточні плани завжди повинні бути частиною стратегічного планування; соціальність планування, плани повинні створюватись з урахуванням всіх соціальних проблем населення та загалом мати позитивний економічний ефект; ранжування, визначення значимості та

пріоритетності завдань; альтернативність – швидко адаптуватись до зовнішніх і внутрішніх змін; економічне обґрунтування, що побудоване на фінансових показниках; автоматизація процесу планування.

В ТОВ «Фудреформ» виділити наступні особливості формування стратегічних планів в умовах кризи:

- в зв'язку з військовим станом введення нових видів продукції, написання стратегічних планів з додатковим випуском нової продукції,
- аналіз собівартості продукції та скорочення можливих витрат;
- перегляд довгострокового фінансування та інвестування підприємства;
- залучення коштів резервних фондів для підтримання фінансової безпеки підприємства;
- активний моніторинг зміни зовнішнього середовища та аналіз можливих наслідків для підприємства.

Сучасним шляхом стратегічного планування в умовах кризи може бути впровадження збалансованої системи показників (ЗСП). Це інструмент для визначення нової та коригування існуючої стратегії підприємства. Збалансована система показників дає можливість довести важливі стратегічні рішення до операційного рівня управління та реалізувати їх в умовах кризи. Зарубіжні та вітчизняні науковці виділяють чотири класичні складові цієї системи: фінансова, маркетингова, бізнес процесів, персоналу.

Етапи впровадження ЗСП на промисловому підприємстві [12]: аналіз середовища функціонування; визначення стратегічних цілей та місії; оцінка стратегічної позиції та вибір стратегії розвитку; визначення ключових аспектів діяльності; формування робочої групи з впровадження ЗСП; визначення напрямків реалізації стратегії; формування системи показників; аналітичне визначення збалансованості системи показників; аналіз причинно-наслідкових зв'язків у ЗСП; розробка та впровадження стратегічних карт; підтримка, оновлення та розвиток ЗСП.

Розбіжність наукових поглядів спостерігається й щодо питання

визначення терміну стратегічного плану/програми. Іноді в науковій та навчальній літературі замість терміну «план» використовується термін «програма». Деякі дослідники проводять чітку межу між стратегічним планом та програмою. До основних відмінностей, за якими розрізняють стратегічний план та програму, деякі автори відносять спрямованість програми на реалізацію однієї мети та відображення в програмі розвитку одного з аспектів життєдіяльності підприємства; на відміну від програми, стратегічний план координує діяльність підприємства впродовж тривалого часу.

Проте більшість науковців все ж не виділяють принципових відмінностей між планом та програмою. Так, у В. Агафонові термін «програма» трактується як потребує певних ресурсів сукупність заходів, які здійснюються для реалізації стратегій та цілей підприємства та збалансовані за терміном та виконавцями, що за суттю відповідає поняттю «стратегічний план». Як свідчить зарубіжний досвід, структура стратегічного плану кожного підприємства є оригінальною. Деякі автори, зокрема А. Ільїн, Л. Бляхман, представляють структуру стратегічного плану як загальноприйнятту, типову для багатьох зарубіжних фірм. Так, у А. Ільїна в основу структури стратегічного плану покладено принцип виділення об'єктів та напрямків стратегічного розвитку підприємства, а в Л. Бляхмана структура стратегічного плану ґрунтується на підході, що передбачає виділення проблем та їх розв'язання.

Узагальнюючи позиції науковців щодо поняття «стратегічний план», вважаємо за доцільне для побудови стратегічного плану використовувати принцип послідовного відображення результатів кожного етапу процесу стратегічного планування. Згідно з цим наведемо зразкову структуру стратегічного плану підприємства:

Розділ 1. Стан та перспективи розвитку макро- та мікросередовища підприємства. Характеристика макро- та мікросередовища підприємства, тенденції розвитку галузі, характеристика конкурентного середовища,

стратегічних груп конкурентів галузі. Надається прогноз розвитку ринку діяльності підприємства та характеристика стратегічних проблем підприємства за їх важливістю.

Розділ 2. Місія та стратегічні цілі. Фірма встановлює бажані напрямки й орієнтири своєї діяльності: бачення, місію, комплекс цілей.

Розділ 3. Напрямки та заходи створення конкурентних переваг підприємства. За результатами аналізу наявні сильні сторони підприємства, оцінка конкурентоспроможності, конкурентної позиції підприємства та стратегічні фактори успіху. Відображається перелік конкурентних переваг, які необхідно забезпечувати тривалий час.

Розділ 4. Стратегія розвитку підприємства. Формуються загальна стратегія. Відображається можливий потенціал підприємства, КФУ, можливості зовнішнього оточення, які враховані в стратегії. Визначається перелік заходів для реалізації стратегій, відповідні дії, обсяг та види необхідних ресурсів, витрати часу кожного заходу, зазначається стаття витрат, а також відповідальна особа за виконання кожного заходу.

Розділ 5. Функціональні стратегії. Відображається перелік функціональних стратегій підприємства, визначаються заходи реалізації кожної функціональної стратегії, відповідні дії, обсяг і види необхідних ресурсів та витрати часу, статті витрат та відповідальна особа за виконання кожного заходу.

Розділ 6. Підприємницькі стратегії. Відображається перелік підприємницьких стратегій підприємства, визначаються заходи їх реалізації, дії щодо кожного заходу, обсяг та види необхідних ресурсів, витрати часу, стаття витрат та відповідальна особа за виконання заходів.

Розділ 7. Оцінка стратегій. Відображається оцінка стратегій підприємства за такими напрямками:

Оцінка відповідності стратегії стану та вимогам зовнішнього середовища.

Оцінка відповідності стратегії потенціалу підприємства:

Компліментарність зв'язків між стратегіями.

Відповідність ресурсному потенціалу.

Відповідність елементів моделі «7-S» обраній стратегії.

Оцінка ступеня прийнятності ризику, обумовленого стратегією.

Слід зазначити, що поряд з розробкою стратегічного плану підприємства доцільно розробляти цільові програми, спрямовані на вирішення окремих аспектів перспективного розвитку підприємства. До проблем, які потребують розробки програм за умов зростаючої конкуренції та ризику, можна віднести такі:

Формування довгострокових конкурентних переваг.

Забезпечення конкурентної позиції. Реорганізація підприємства.

Розробка нової продукції. Здійснення організаційних змін, адекватних обраній стратегії.

Узагальнюючи викладене, зазначимо найбільш характерні риси сучасного стратегічного планування підприємства: у системі стратегічного планування розв'язується декілька стратегічних проблем підприємства; стратегічне планування має творчий, ітеративний характер; в основу стратегічного планування покладено підхід «від майбутнього до сьогодення»; за умов нестабільності та невизначеності зовнішнього оточення стратегічне планування відрізняється стохастичним характером; стратегічні плани відрізняються концептуальним та описовим характером, у яких містяться переважно якісні та інтервальні кількісні показники; розробка стратегії ґрунтується на принципі альтернативності; стратегічне планування спрямоване на пошук нових можливостей підприємства; у системі стратегічного планування визначається потенціал успіху підприємства; стратегічне планування потребує значних інформаційних, інтелектуальних, а також часових витрат; система стратегічного планування створює передумови ефективної діяльності підприємства; суб'єктом формування головної стратегічної ідеї є вищий стратегічний рівень управління підприємством; стратегічне планування відрізняється гнучкістю.

Головними недоліками практичного застосування стратегічного планування вважаються відсутність необхідної інформації для прийняття стратегічних рішень та розробки стратегічних планів (через що спостерігається низький рівень обґрунтованості планових документів); відсутність альтернативних планів; недостатнє використання науково-методичного арсеналу планування – сценаріїв і методів ситуаційного планування (застосування моделі типу «Що буде, якщо...») тощо; слабо розвинена система поточного аналізу, контролю та коригування стратегічних планів; догматична гіперболізація значення цифрових показників; недосконала система стимулювання працівників, які беруть участь у розробці та виконанні стратегічних заходів; недостатній рівень організаційного, соціально-психологічного та фінансового забезпечення стратегічного планування.

Огляд особливостей стратегічного планування, деяких його елементів надав можливість сформулювати ряд вимог, відповідність яким забезпечить ефективність системи стратегічного планування на підприємствах, а саме: висока кваліфікація фахівців зі стратегічного планування; створення системи стратегічної інформації; ефективна система мотивації персоналу щодо розробки та реалізації стратегії; наявність стратегічного мислення керівників підприємств; наявність на підприємстві ефективної системи моніторингу та стратегічного контролю за реалізацією стратегії; здійснення стратегічного планування в комплексі з оперативним плануванням; безперервність процесу планування; сполучення формального та інтуїтивного підходів у стратегічному плануванні в процесі розробки стратегій; використання сучасної методології.

На підставі розглянутих особливостей елементів стратегічного планування зазначимо, що стратегічне планування не є панацеєю для підприємств, концепція стратегічного планування ще знаходиться в стадії становлення і тому для забезпечення успіху діяльності підприємства потребує вмілого використання її з урахуванням специфіки зовнішніх умов.

Ринкові умови в Україні внесли кардинальні зміни в умови функціонування підприємств. Тепер підприємства несуть повну відповідальність за результати своєї діяльності і мають можливість самостійно визначати напрями розвитку, витрати і методи формування фінансових ресурсів.

Однією зі значущих змін є можливість підприємств самостійно визначати напрями своєї діяльності. Вони можуть адаптувати свою стратегію до ринкових умов, забезпечуючи відповідність до попиту і конкурентних переваг. Крім того, підприємства мають можливість розпоряджатися своїми фінансовими ресурсами, визначаючи методи їх залучення та використання. Це відкриває широкі можливості для підприємств у плануванні інвестицій, розвитку нових проектів та ефективного управління фінансами.

Окрім того, ринкові умови підштовхують підприємства до забезпечення фінансової стійкості через збалансоване управління доходами і витратами. Підприємства повинні здійснювати ефективне управління ресурсами, щоб забезпечити покриття витрат доходами та забезпечити стабільність у фінансовому плануванні. Отже, ринкові умови надають підприємствам значну автономію і відкривають шлях до ефективного управління, адаптації до змін та досягнення фінансової стабільності в умовах конкурентного середовища.

Розробка стратегій управління на сучасних підприємствах є важливим елементом для їхнього успіху на ринку і перемоги у конкурентній боротьбі. Поняття «стратегія підприємства» визначається як систематичний план потенційної поведінки підприємства в умовах невизначеності майбутнього розвитку середовища і підприємництва. Ця стратегія включає формулювання місії, довгострокових цілей, а також визначення шляхів і правил для прийняття рішень, спрямованих на найефективніше використання стратегічних ресурсів, сильних сторін і можливостей, а також усунення слабких сторін і захист від зовнішніх загроз з метою досягнення майбутньої прибутковості.

Планування розвитку стало критично важливою складовою для успішної комерційної діяльності будь-якого суб'єкта ринку, зокрема підприємства. Для досягнення успіху в непередбачуваних умовах сьогодення необхідні відповідні розрахунки, розробка стратегій залучення та розподілу фінансових ресурсів, а також управління інвестиціями. Дослідження показало, що всі стратегічні цілі, завдання формуються та виконуються вищою ланкою керівництва організації. Важливо розглядати та враховувати фактори зовнішнього та внутрішнього середовища при прийнятті управлінських рішень, оскільки вони можуть безпосередньо вплинути на результати діяльності. Для здійснення стратегічних цілей необхідно розробити оперативні цілі, які реалізуються в середній та нижчій ланці управління організацією. Оперативні цілі спрямовані на внутрішню діяльність та розробляються на короткостроковий період, але дозволяють вирішувати стратегічні завдання. Огляд літератури допомагає сформулювати етапи статичного планування (табл. 1.2).

Таблиця 1.2

Характеристика етапів стратегічного управління

Етапи	Характеристика	Інструмент
Перший етап – аналіз середовища	Метою етапу є формування інформації про зовнішньому середовищі, виявлення позитивних та негативних факторів, визначення сильних і слабких сторін самої організації.	Для реалізації першого етапу використовуються інструменти аналітичного характеру, такі як SWOT-аналіз, PEST-аналіз, GAP аналіз, SNW-аналіз.
Другий етап – місії та цілей довгострокового характеру	Полягає у виробленні призначення організації, конкретизації змісту діяльності, визначення цільових орієнтирів. Відмінна риса ця узгодженість, несуперечність і сумісність мети та місії.	Ф. Котлер пропонує визначати місію та цілі з урахуванням п'яти факторів: історія виникнення організації; дії та стиль поведінки керівників; ресурси організації; внутрішній стан та ключові риси організації. Застосовується встановлення фаз і ієрархія цілей.
Третій етап – розробка стратегій розвитку	Суть етапу у виробленні та розвитку варіантів, альтернатив та шляхів розвитку організації на довгостроковий період.	Прийнято використати матрицю І. Ансоффа, матриця Бостонської Консультативної групи (BCG), Матриця Томпсона та Стриккланда,

		матрицю Д. Абея, матриця «МакКінзі», матриця АДЛ.
Четвертий етап – контроль	Суть цього етапу полягає в перевірці правильності здійснення стратегії розвитку.	Вибір показників: показники ефективності; показники використання людського капіталу; показники, що характеризують внутрішній стан організації та довкілля. Формування системи вимірювання та відстеження; системи контролю ринкових показників: цін, послуг і товарів, інвестицій. Методи порівняння та коригування.

Джерело: [10]

Відповідно до поданої таблиці та, враховуючи розробки зарубіжних та вітчизняних авторів при стратегічному плануванні, застосовується велика кількість методів, моделей та інструментів. У більшості літературних джерел стратегічна модель включає себе економічні та математичні методи, які відображають процеси та явища у зовнішньому та внутрішньому середовищі. Розглянемо складену матрицю, яка дає змогу побачити, які методи використовуються на кожному етапі стратегічного управління в таблиці 1.3.

Таблиця 1.3

Формування матриці системи методів для стратегічного планування

Інструменти та методи	Назва рекомендованих видів робіт							
	Дослідження вихідної ситуації	Аналіз зовнішнього середовища	Аналіз потенційних можливостей та резервів	Формування цілей та місії	Визначення стратегічних альтернатив	Розробка стратегії	Реалізація стратегії	Оцінка результативності
Методи збору інформації	+		+	+	+		+	
Статистичні методи					+			+
Експертні оцінки	+		+	+	+		+	+
Анкетування	+							
SWOT-аналіз			+					
СТЕР-аналіз								
Ранжування			+	+	+			+
Дерево цілей				+	+			
Багатофакторний аналіз			+		+			+
Методи				+	+			+

прогнозування								
---------------	--	--	--	--	--	--	--	--

Джерело: [12]

Цілком очевидно, що для застосування даного інструментарію необхідно систематизувати його та визначитися, які методи найбільше прийнятні під час використання стратегічного управління. Систематичне планування діяльності фірми залежить від невизначеності середовища, конкуренції та управлінського досвіду.

Стратегічне планування є процесом, який передбачає планування господарської діяльності підприємства на короткостроковий і довгостроковий періоди, враховуючи вимоги ринку та можливості отримання необхідних ресурсів. Після формування стратегічного плану керівники підприємств стикаються з проблемою його реалізації, зокрема передачі інформації та розробки конкретних заходів для досягнення поставлених цілей співробітниками компанії [9]. Сучасні експерти рекомендують базувати формування стратегічного плану на концептуальній бізнес-моделі підприємства, яка ґрунтується на ресурсному підході до вибору стратегії розвитку та враховує концепцію “ланцюжка цінності”. Процес стратегічного планування складається з шести етапів:

- 1) оцінка поточної стратегії. На даному етапі складається загальна картина стану справ даного підприємства;
- 2) аналіз портфеля продукції;
- 3) вибір стратегії;
- 4) оцінка обраної стратегії;
- 5) розробка стратегічного плану. Обрана стратегія є основою складання стратегічного бізнес-плану;
- 6) розробка системи бізнес-планів [26].

Фахівці відзначають деякі труднощі у стратегічному плануванні [19]:

1. Неможливість детального опису майбутнього та того, чого прагне підприємство при виборі конкретної стратегії.

2. Велику кількість часу та ресурсів, які потрібні для проведення стратегічного планування.

3. Негативні наслідки, які можуть виникнути внаслідок помилок у стратегічному плануванні.

4. Відсутність чіткого алгоритму для стратегічного планування. Досягнення цілей в стратегічному плануванні залежить від активної інноваційної політики та взаємодії підприємства з зовнішнім середовищем.

Український процес бізнес-планування відрізняється наступними особливостями та проблемами:

1. Планування бізнесу базується на системному підході, узагальненні результатів дослідження ринку і аналізу досягнень на ринку. Однак, стратегічний маркетинг залишається слабо розвиненим у вітчизняному бізнесі.

2. Багато українських підприємств стикаються з комунікаційними труднощами, що уповільнюють процес планування.

3. Існують труднощі з отриманням і аналізом інформації, пов'язаних з інфраструктурними проблемами бізнесу.

4. Вітчизняні методики складання бізнес-плану не достатньо розроблені (зарубіжні методики не враховують усіх особливостей українського бізнесу).

5. Керівники малих і середніх підприємств не бачать цілеспрямованості витратити час і ресурси на детальний процес складання бізнес-плану. Вони вважають, що краще працювати в залежності від поточної ситуації.

Висновки до розділу 1

Стратегічне планування є процесом, який передбачає планування господарської діяльності підприємства на короткостроковий і довгостроковий періоди, враховуючи вимоги ринку та можливості отримання

необхідних ресурсів. Після формування стратегічного плану керівники підприємств стикаються з проблемою його реалізації, зокрема передачі інформації та розробки конкретних заходів для досягнення поставлених цілей співробітниками компанії [9]. Сучасні експерти рекомендують базувати формування стратегічного плану на концептуальній бізнес-моделі підприємства, яка ґрунтується на ресурсному підході до вибору стратегії розвитку та враховує концепцію «ланцюга цінності». Ресурси, які використовуються для побудови бізнес-моделі, повинні максимально відповідати цілям створення, розвитку та підтримки спроможностей підприємства. Зв'язком між стратегічним плануванням та бізнес-плануванням є взаємозв'язані етапи управлінської діяльності в будь-якій компанії, що прагне досягнути своїх цілей

РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ СТРАТЕГІЇ УПРАВЛІННЯ ТОВ «ФУДРЕФОРМ»

2.1. Роздрібна торгівля продуктами харчування в Україні: сучасний стан та виклики

Роздрібна торгівля є невід'ємною частиною економіки України, суттєво впливає на її стан та тенденції розвитку. Даний вид підприємницької діяльності діє у сфері товарного обігу, виконуючи одну з найважливіших функцій – задоволення певних потреб споживачів і забезпечення населення різними благами, в тому числі продуктами харчування. На сьогодні розвиток роздрібної торгівлі характеризується значним розширенням асортименту товарних груп, диверсифікованістю каналів розподілу, якістю товарів, що пропонуються до продажу, культурою обслуговування, зручністю місця розташування та особливостями інтер'єру магазинів тощо.

Разом з тим, в умовах кризових явищ у національній економіці України роздрібна торгівля стикається з рядом викликів, що пов'язані з нераціональною організацією торговельної діяльності, активізацією міграційних процесів, імпортозаміщенням вітчизняних товарів через формування дефіциту сировинної бази, недостатнім рівнем державного регулювання підприємницької діяльності в сфері торгівлі та ін. товарів кінцевому споживачеві та надавання йому торговельних послуг [1]. Головною метою роздрібної торгівлі є стабільне забезпечення високоякісними товарами широкого асортименту різних категорій населення для задоволення їхнього попиту.

Основним показником який характеризує результативність роздрібної торгівлі є обсяг роздрібного обороту або роздрібний товарооборот. Під товарооборотом розуміють продаж товарів масового споживання та надання платних послуг населенню для задоволення особистих потреб в обмін на його грошові доходи або іншим підприємствам – для подальшої переробки

чи продажу. Таким чином, роздрібний товарооборот – це частина обороту підприємств за видом економічної діяльності «роздрібна торгівля», який включає дохід від перепродажу переважно населенню нових або уживаних товарів (за готівку, банківські платіжні картки тощо) як у магазинах, так і поза магазинами, з урахуванням податку на додану вартість [2].

На думку американського психолога А. Маслоу [3], батьки якого довгий час проживали в Києві, досягнути найвищого рівня розвитку індивідуум зможе лише за рахунок задоволення ієрархії потреб, базовою з яких є фізіологічні потреби, в т. ч. потреба в споживанні продуктів харчування. Без її задоволення неможливе саме життя. Тому роздрібна торгівля продуктами харчування набуває неабиякої актуальності, оскільки попит на дану товарну групу буде завжди.

Слід зазначити, що в законодавстві не визначено сутність поняття «продукти харчування». Деякі дослідники вважають його стилістично некоректним, оскільки в українській літературі даний термін є синонімом слова «корм», що міцно викорінилось в українську розмовну мову під час радянської експансії, під час якої кормом називали лише їжу для тварин. Проаналізувавши походження слова «корм» і літературні джерела датовані до колективізації в Україні, ми дійшли висновку, що кормом або продуктами харчування потрібно називати будь-яку їжу, в. ч. й для людей.

Натомість, в Законі України «Про основні принципи та вимоги до безпечності та якості харчових продуктів» є визначення харчового продукту, під яким розуміють речовину або продукт (не перероблений, частково перероблений або перероблений), що призначені для споживання саме людиною [4].

У даному дослідженні під продуктами харчування будемо розуміти харчові продукти, які призначені для споживання не лише людьми, але й іншими живими істотами. Виходячи із зазначеного вище, можемо зробити висновок, що обсяг реалізації продуктів харчування характеризує соціально-економічне становище країни, оскільки продаж даних товарів значною мірою

впливає на грошовий оборот, визначає бюджетні надходження, і знаходить відображення в багатьох інших макроекономічних показниках. За темпами реалізації продуктів харчування можна оцінити зміни у рівні життя населення країни. Динаміку обсягів продажу продуктів харчування зображено на рис. 2.1.

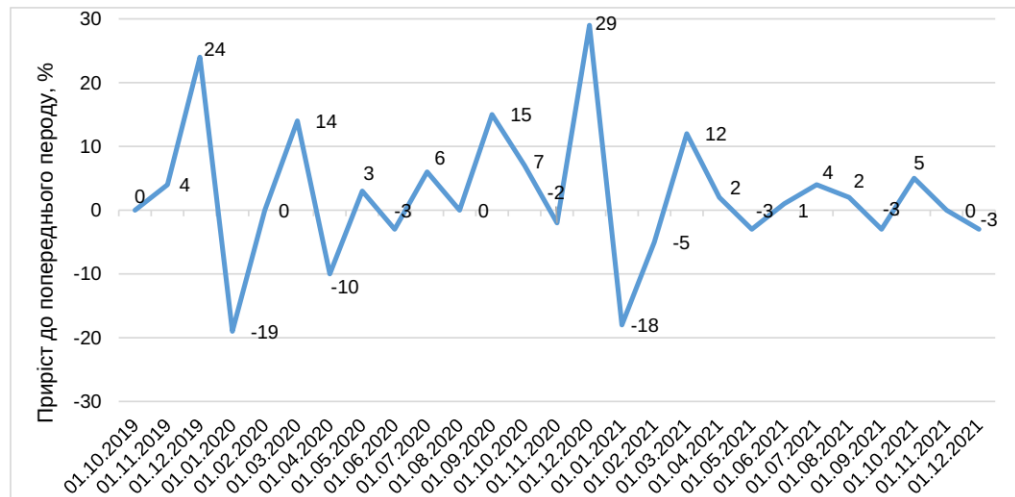


Рис. 2.1. Динаміка обсягів продажу продуктів харчування (приріст до попереднього періоду), %

Джерело: сформовано автором на основі [5]

Як свідчать дані рис. 2.1, динаміка обсягів продажу продуктів харчування має циклічний характер. Незважаючи на зниження купівельної спроможності населення, споживачі збільшують витрати на купівлю харчових продуктів напередодні новорічних свят і суттєво їх скорочують в січні наступного року.

Як зазначено в ЗУ «Про застосування реєстраторів розрахункових операцій у сфері торгівлі, громадського харчування та послуг» [6] всі суб'єкти господарювання, які здійснюють розрахункові операції в готівковій та/або безготівковій формі у сфері роздрібною торгівлі, повинні використовувати реєстратор розрахункових операцій (РРО) або програмний реєстратор розрахункових операцій (ПРРО) (виключення в 2021 році становили продуктові магазини і магазини в селах). Тому більшість покупок

продуктів харчування здійснювалось через касові апарати (рис. 2.2).

Аналізуючи динаміку обсягів продажу продуктів харчування в Україні через касові апарати, можемо зробити висновок, що, незважаючи на їх зростання протягом 2019–2020 рр., в 2021 році спостерігається скорочення реалізації даної товарної групи нижче рівня 2019 року. Це пов'язано зі збільшенням обсягів продажу харчової продукції без застосування касових апаратів. Як було зазначено, продуктові магазини, незалежно від місця розташування і обсягу обороту, в 2021 році могли реалізовувати продукцію з використанням книги обліку розрахункових операцій (без касових апаратів). Враховуючи наявність внутрішньої міграції, пов'язаної з карантинними обмеженнями, багато українців почали віддавати перевагу проживанню в віддалених від великих міст містечках і селищах.

Враховуючи сучасну активізацію міжнародних міграційних процесів, що стала наслідком військової агресії росії проти України, та використовуючи рівняння лінійної регресії, яке зображено на рис. 2, з великою вірогідністю можна спрогнозувати продовження даної негативної динаміки в майбутньому. Слід зазначити, що обов'язки суб'єктів господарювання у сфері застосування РРО/ПРРО у зв'язку з встановленням воєнного стану суттєво не змінилися.

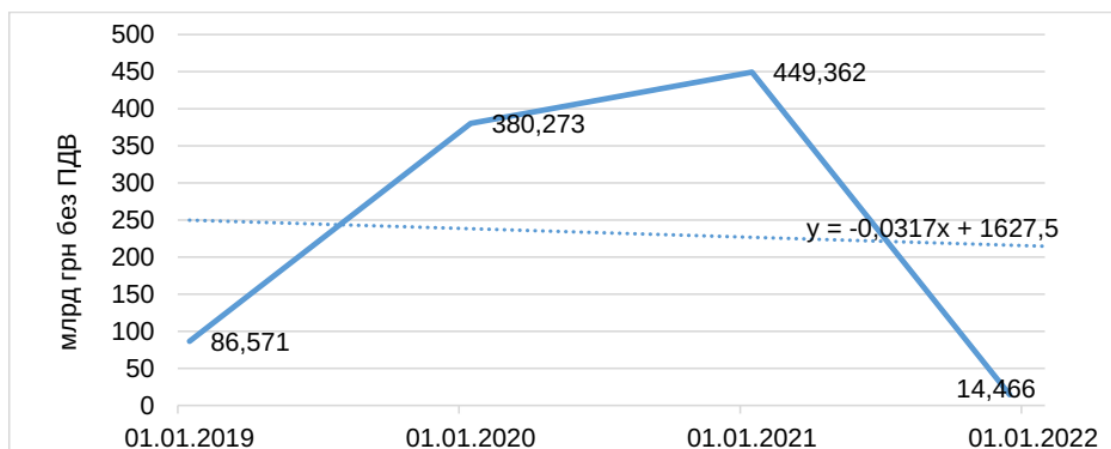


Рис. 2.2 Динаміка продажу продуктів харчування через касові апарати в Україні, млрд. грн. без ПДВ

Джерело: сформовано автором на основі [5]

Важливим для втримання своїх позицій на внутрішньому ринку є оцінювання структури вітчизняного товарообороту роздрібною торгівлі за групами продуктів харчування (рис. 2.3).



Рис. 2.3. Структура вітчизняного товарообороту роздрібною торгівлі за групами продуктів харчування в 2021 році, %

Джерело: сформовано автором на основі [6]

Дані рис. 2.3 свідчать про те, що найбільша частка в структурі вітчизняного товарообороту роздрібною торгівлі за групами продуктів харчування в 2021 році належала алкогільним напоям, м'ясу та м'ясним продуктам і молочним продуктам, на долю яких приходилось 15,2%, 11,1% і 10,9% відповідно. Найменша частка належала харчовій олії і жирам. Ця тенденція є небезпечною, оскільки, на наш погляд, може свідчити про наявність «відкладеного» попиту на фрукти та овочі, рибу та рибні вироби, які містять велику кількість необхідних для розвитку організму мікроелементів. Разом з тим, погіршення економічної ситуації і зменшення доходів громадян можуть призвести до перерозподілу продажів алкогільних виробів всередині категорії в бік дешевших.

Проаналізуємо динаміку вітчизняного товарообороту роздрібною торгівлі за групами продуктів харчування в 2017–2021 рр. (рис. 2.4).

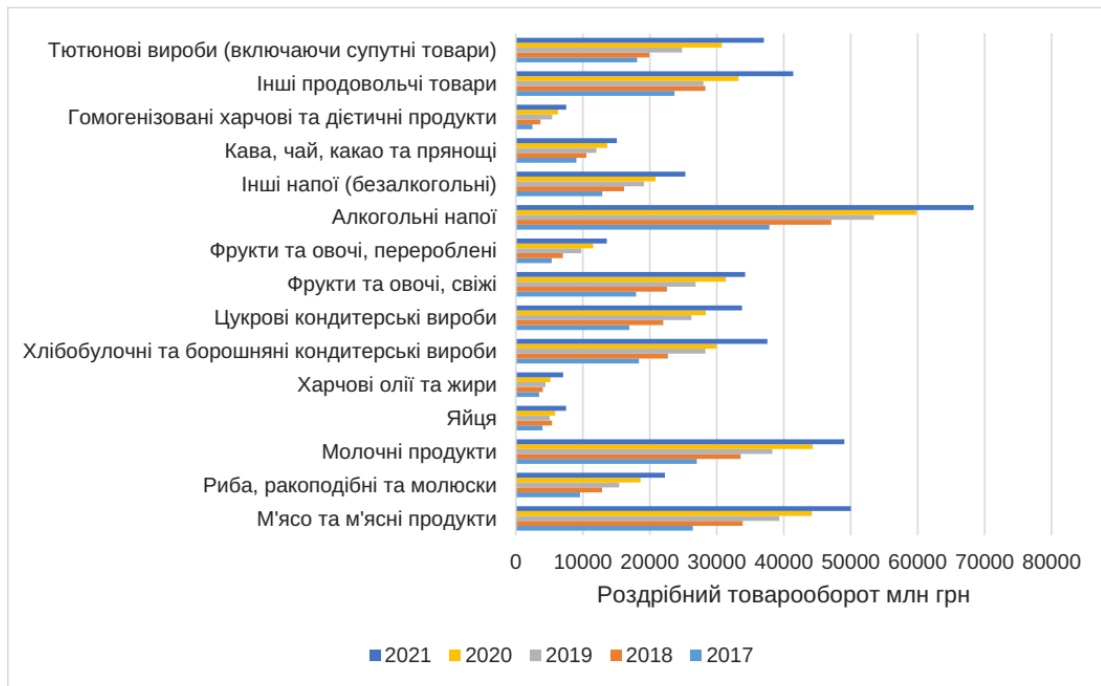


Рис. 2.4. Динаміка вітчизняного товарообороту роздрібної торгівлі за групами продуктів харчування в 2017–2021 рр., млн. грн.

Джерело: сформовано автором на основі [2]

Згідно даних рис. 2.4 можна зробити висновок, що динаміка обсягів товарообороту в 2017–2021 рр. є позитивною за усіма групами продуктів харчування. Однією з головних причин, що позначилась на даній динаміці, стало суттєве подорожчання паливо-мастильних матеріалів, яке, в свою чергу, призвело до збільшилися не лише прямих операційних витрат, але й витрат на збут і, як наслідок, споживчих цін. Через проблеми із постачанням та тиск інфляції, зокрема у галузях енергетики, транспорту та пакування, ціни на продукти харчування, на наш погляд, будуть рости і наступного року. Суттєво вплинули на зміну динаміки товарообороту та методів просування товарів в сфері роздрібної торгівлі і карантинні обмеження спричинені пандемією коронавірусної інфекції COVID-19.

Ритейли почали запроваджувати інновації, що стосуються повторного використання різноманітних відходів для створення нових страв, наприклад, енергетичні батончики із зерна, використаного у виробництві пива. Популярності набувають використання зображень відомих шеф-кухарів на

полицях магазинів. Під час пандемії багато представників роздрібної торгівлі продуктами харчування почали більшу увагу приділяти підтриманню тісних зв'язків з постачальниками для зміцнення логістичних ланцюгів. Слід відзначити, що завдяки повному або частковому переходу багатьох бізнесів на віддалений графік, ресторани та заклади громадського харчування продовжують працювати як вдень, так і вночі для людей, стомлених від кухонних столів, що перетворилися на домашні офіси.

2.2. Аналіз внутрішнього середовища ТОВ «ФУДРЕФОРМ»

ТОВ «ФУДРЕФОРМ» – наукомістка компанія, яка займається активним реформуванням харчової промисловості. Її інноваційна діяльність не лише задовольняє поточні потреби, а й суттєво збільшує коло можливостей стосовно створення нових різновидів продукції у будь-якій галузі харчової промисловості. Науково-виробничою базою компанії ФУДРЕФОРМ є компанія ДІМ СПЕЦІЙ (сучасний, обладнаний за останнім словом техніки, завод, сертифікований відповідно до стандартів ISO 22000:2005).

На сьогоднішній день компанія пропонує комплексні рішення для всіх видів харчової промисловості: виробництво м'ясної продукції; виробництво молочної продукції; виробництво хлібобулочних та кондитерських виробів; виробництво майонезу, соусів, дрейсінгів, кетчупів, гірчиці; переробка риби та морепродуктів. Спеції, екстракти спецій, комплексні суміші, функціональні препарати (стабілізатори, розсольні препарати, засоби для дозрівання, засоби для куттерування), маринади, смакоароматичні добавки, консерванти, ферменти, стартові культури. Компанія ФУДРЕФОРМ є ексклюзивним представником в Україні франко-канадського концерну Lallemand Specialty Cultures, світового лідера у галузі виробництва мікроорганізмів.

	тис. грн	тис. грн	тис. грн	до 2021	до 2022	до 2021	до 2022
Власний капітал Зареєстрований (пайовий) капітал	1 650,00	1 650,00	1 650,00	0	0	100	100
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	35364,40	56595,40	84670,0 0	49305,6	28074,6	239	149
товари, роботи, послуги	2 570,60	1082,20	4643,60	2073	3561,4	180	429
розрахунками з бюджетом	945,10	2918,70	1201,70	256,6	-1717	127	41
Баланс	46019,00	63924,70	96012,9 0	49993,9	32088,2	208	150

Джерело: розраховано за даними підприємства

На основі поданих даних фінансової звітності за період з 2021 по 2023 рік бачимо, що зареєстрований (пайовий) капітал залишився незмінним і становить 1 650 тис. грн. Абсолютний та відносний приріст за період 2023 року до 2021 та 2022 років дорівнює 0 і 100% відповідно, що вказує на стабільність цього показника без жодних змін. В цей період нерозподілений прибуток збільшився з 35 364,4 тис. грн. у 2021 році до 84 670,0 тис. грн. у 2023 році. Абсолютний приріст склав 49 305,6 тис. грн. (2023 до 2021 року) та 28 074,6 тис. грн. (2023 до 2022 року). Відносний приріст становить 239% та 149% відповідно. Це свідчить про значне зростання нерозподіленого прибутку підприємства.

Дослідження показали, що зобов'язання за товарами, роботами, послугами зросли з 2 570,6 тис. грн. у 2021 році до 4 643,6 тис. грн. у 2023 році. Абсолютний приріст склав 2 073,0 тис. грн. (2023 до 2021 року) та 3 561,4 тис. грн (2023 до 2022 року). Відносний приріст – 180% та 429% відповідно. Це свідчить про значне збільшення заборгованості за цією статтею, що може вказувати на зростання операційної діяльності підприємства або накопичення зобов'язань. Зобов'язання за розрахунками з бюджетом збільшилися з 945,1 тис. грн. у 2021 році до 1 201,7 тис. грн. у 2023 році. Абсолютний приріст за період 2023 до 2021 року становив 256,6

тис. грн. (27%), але у порівнянні з 2022 роком спостерігається зниження на 1 717,0 тис. грн. (-59%). Це може свідчити про зменшення податкового навантаження або більш ефективного управління податковими зобов'язаннями.

За досліджуваній період загальна сума активів (баланс) збільшилася з 46 019,0 тис. грн у 2021 році до 96 012,9 тис. грн. у 2023 році. Абсолютний приріст за період 2023 до 2021 року становив 49 993,9 тис. грн. (109%), а за період 2023 до 2022 року – 32 088,2 тис. грн. (50%). Відносний приріст балансу свідчить про суттєве збільшення обсягу активів підприємства, що може вказувати на його ріст та розвиток.

Таблиця 2.2

Фінансова звітність ТОВ «Фудреформ» (актив)

Назва рядка	Показники			Абс. приріст, +/-		Відн. приріст %	
	2021 р, тис. грн.	2022 р, тис. грн.	2023 р, тис. грн.	2023 до 2021	2023 до 2022	2023 до 2021	2023 до 2022
Первісна вартість	33,10	33,10	40,20	7,1	7,1	121	121
Накопичена амортизація	23,60	26,60	29,60	6	3	125	111
Незавершені капітальні інвестиції	0,00	375,00	5238,20	5238,20	4863,2	0	1396
Дебіторська заборгованість за товари, роботи, послуги	17131,70	17597,60	22078,30	4946,6	4480,7	128	125
Баланс	46019,00	63 924,70	96 012,90	49993,9	32088,2	208	150

Джерело: розраховано автором за даними підприємства

Слід зазначити, що підприємство «Фудреформ» демонструє стабільність власного капіталу та значне зростання нерозподіленого прибутку, що є позитивною ознакою його фінансового стану. Збільшення зобов'язань за товарами, роботами та послугами може вказувати на розширення операційної діяльності, хоча потребує уважного моніторингу для уникнення надмірної заборгованості. Зниження зобов'язань перед бюджетом

у 2023 році порівняно з 2022 роком може свідчити про покращення управління податковими зобов'язаннями. Загалом, фінансовий стан підприємства покращується, що видно з суттєвого збільшення балансу.

На основі проведеного аналізу поданих даних фінансової звітності за період з 2021 по 2023 рік можна зробити наступні висновки:

Первісна вартість активів зросла з 33,1 тис. грн. у 2021 році до 40,2 тис. грн у 2023 році. Абсолютний приріст склав 7,1 тис. грн. як у порівнянні з 2021, так і з 2022 роком. Відносний приріст становить 121%. Це вказує на збільшення інвестицій в основні засоби.

Накопичена амортизація зросла з 23,6 тис. грн. у 2021 році до 29,6 тис. грн. у 2023 році. Абсолютний приріст склав 6 тис. грн. (2023 до 2021) та 3 тис. грн. (2023 до 2022). Відносний приріст становить 125% та 111% відповідно. Це свідчить про поступове зношування основних засобів.

Незавершені капітальні інвестиції значно збільшилися з 0,0 тис. грн. у 2021 році до 5 238,2 тис. грн. у 2023 році. Абсолютний приріст становив 5 238,2 тис. грн. (2023 до 2021) та 4 863,2 тис. грн. (2023 до 2022). Відносний приріст дуже високий - 1396%. Це вказує на суттєві вкладення в розвиток та розширення виробничих потужностей.

Дебіторська заборгованість збільшилася з 17 131,7 тис. грн. у 2021 році до 22 078,3 тис. грн. у 2023 році. Абсолютний приріст склав 4 946,6 тис. грн. (2023 до 2021) та 4 480,7 тис. грн. (2023 до 2022). Відносний приріст становить 128% та 125% відповідно. Це вказує на зростання обсягу продаж та відповідно дебіторської заборгованості, що потребує ефективного управління для підтримання ліквідності.

Загальна сума активів (баланс) збільшилася з 46 019,0 тис. грн. у 2021 році до 96 012,9 тис. грн. у 2023 році. Абсолютний приріст становив 49 993,9 тис. грн. (2023 до 2021) та 32 088,2 тис. грн. (2023 до 2022). Відносний приріст – 208% та 150% відповідно. Це свідчить про значне зростання загального обсягу активів підприємства, що вказує на його розвиток.

Фінансовий стан активів підприємства «Фудреформ» за період з 2021 по 2023 рік свідчить про значний ріст і розвиток. Збільшення первісної вартості та накопиченої амортизації відображає інвестиції в основні засоби та їх поступове зношування. Значне зростання незавершених капітальних інвестицій вказує на активний розвиток і розширення підприємства. Зростання дебіторської заборгованості свідчить про збільшення обсягу продаж, хоча потребує ефективного управління для підтримання ліквідності. Загалом, збільшення балансу підтверджує позитивні тенденції у фінансовому стані підприємства.

2.3. Оцінка впливу факторів зовнішнього середовища на стратегічний розвиток ТОВ «Фудреформ»

Місія ТОВ «Фудреформ»: Сприяти прогресу харчової промисловості шляхом розробки ефективних технологій виробництва та компонентів до них. Команда ТОВ «Фудреформ» – це колектив фахівців, які присвятили себе створенню високоякісних продуктів для харчової промисловості та готових рішень для наших клієнтів. Команда об'єднана спільною метою – надавати найкращі рішення у сфері виробництва. За 17 років роботи підприємство зарекомендувало себе надійним партнером для різних галузей харчової промисловості, «ми вирости і розвинули нові напрямки. Ми спеціалізуємося на виробництві продукції високої якості, яка відповідає найсуворішим стандартам якості та безпеки ISO 22000».

Цінності підприємства полягає в інноваціях, дослідженні та розвитку. «Ми прагнемо до того, щоб наша продукція була відома своєю надійністю, якістю та конкурентоспроможністю на ринку. У нас є зобов'язання перед нашими клієнтами та спільнотою, і ми пишаємося нашою науковою роботою, розвитком виробництва та співпрацею з партнерами. Наші фахівці завжди відкриті до розробки нових продуктів за вашими потребами, готові відповісти на ваші питання та запити».

Команда «Фудреформ» складається з мотивованих, професійних спеціалістів, які працюють за основними напрямками:

- Адміністрування роботи компанії,
- Логістично-складський напрямок,
- Напрямок розробок та досліджень,
- Напрямок оцінки якості сировини і готової продукції,
- Виробництво і технологічне обслуговування виробництва,
- Напрямок технологічних рішень і менеджменту.

З метою визначення ефективності стратегічного розвитку підприємства доцільно проаналізувати сучасне зовнішнє середовище товариства, щоб оцінити можливі варіанти стратегії оптимізації. Ефективним інструментом аналізу впливу зовнішнього середовища на діяльність організації є SWOT-аналіз [13]. Для стратегічної перспективи підприємства особливо значущі сильні сторони, оскільки вони є наріжними каменем стратегії і на них повинне будуватися досягнення конкурентних переваг. В той же час добра стратегія вимагає втручання в слабкі сторони. Організаційна стратегія повинна бути добре пристосована до того, що можна зробити. Особливе значення має ідентифікація відмітних переваг підприємства. Це важливо для формування стратегії, оскільки: унікальні можливості дають підприємству шанс використовувати ринкові сприятливі обставини; створюють конкурентні переваги на ринку. SWOT-аналіз допомагає відповісти на наступні питання:

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

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

– які сприятливі обставини дають підприємству реальні шанси на

успіх при використанні його кваліфікації і доступу до ресурсів? Сильні і слабкі сторони підприємства роблять його краще або гірше пристосованим до використання сприятливих можливостей, ніж у інших підприємств;

– які погрози повинні найбільш турбувати менеджера, і які стратегічні дії він повинен виконати для хорошого захисту? [34]

Спочатку проаналізуємо середовище непрямого впливу та визначимо можливості та загрози ТОВ «Фудреформ» (табл. 2.3).

Таблиця 2.3

Фактори зовнішнього середовища непрямого впливу ТОВ «Фудреформ»

Група факторів	Фактор	Оцінка спрямованості впливу фактора	Оцінка впливу факторів, у балах	Загальна оцінка впливу факторів, у балах	Тенденції зміни	Вірогідність	Прогноз
1	2	3	4	5	6	7	8
Політичні	1. Економічна та політична нестабільність в Україні	-1	2	-2	≈	0	-2
	2. Ступінь суспільної підтримки урядової програми розвитку	+1	1	+1	↓	0	+1
	Разом			-1			-1
Економічні	1. Рівень інфляції	-1	3	-3	↑	-1	-3
	2. ДБ	-1	2	-2	≈	0	-3
	3. Скорочення доходів споживачів	-1	3	-3	↓	1	-2
	4. Зниження ціни на сировину	+1	2	+2	≈	1	+3
	5. Зростання валютного курсу	+1	1	+1	↑	0	+3
	Разом			-3			-2
Правові	1. Часта зміна законодавчих і нормативних актів	-1	2	-2	≈	1	-2
	Разом			-2			-2

Науково-технічні нововведення	1. Використання ISO9001:2009	+1	3	+3	↓	1	+3
	2. Скорочення терміну амортизації	-1	3	-3	≈	0	-3
	3. Наявність власного спеціального технологічного обладнання та спеціальної оснастки	+1	3	+3	↑	0	+3
	Разом			3			3
Природні	1. Погіршення швидкості доставки у зимовий період	-1	2	-2	≈	0	-2
	Разом			-2			-2
Соціально-культурні	1. Зниження стабільності у суспільстві	-1	1	-1	↓		-3
	Разом			-1			-3

Джерело: складено автором

Основним завданням аналізу зовнішнього середовища є саме виявлення і розуміння можливостей та загроз, які можуть виникати для підприємства в майбутньому, а також визначення стратегічних альтернатив. Стратегія повинна максимально використовувати найсприятливіші можливості і захищати підприємство від загроз та небезпек. Вважається, що при аналізі зовнішнього середовища передусім необхідно проаналізувати рівень нестабільності і джерела нестабільності, а також як саме організація має взаємодіяти з цією нестабільністю. Тому провівши аналіз зовнішнього середовища даного ринку, можна стверджувати, що рівень нестабільності середовища є високим 4,0-4,5 бали - рівень передбачення середньострокових змін. Для такого рівня нестабільності доцільно використовувати управління на основі передбачених змін.

Проаналізувавши дані фактори робимо висновок, що найбільш вагомий вплив на підприємство мають економічні, політичні та частково науково-технічні. Такі фактори як розвиток економіки та темпи інфляції найбільше впливають на підприємство в період економічної ситуації, яка склалася в країні. Політичний фактор має не менш вагомий вплив. Щодо діагностики

зовнішнього середовища безпосереднього впливу, то до неї відносяться фактори зовнішнього середовища безпосереднього впливу відносять фактори, які впливають на існування організації, на конкретні результати її діяльності, а саме: галузь та конкурентне середовище; постачальники ресурсів; споживачі; контактні аудиторії; партнери; посередники. Проаналізуємо середовище прямого впливу та визначимо можливості та загрози ТОВ «Фудреформ» (табл. 2.4).

Таблиця 2.4

Фактори зовнішнього середовища прямого впливу ТОВ «Фудреформ»

Група факторів	Фактор	Оцінка спрямованості впливу фактора	Оцінка впливу факторів, у балах	Загальна оцінка впливу факторів, у балах	Тенденції зміни	Вірогідність	Прогноз
Споживачі	Зміна вподобань споживачів	+1	2	+2	≈	1	+2
	Стан і тенденції розвитку цільового ринку	+1	2	+2	≈	1	+2
	Рівень платоспроможності	-1	3	-3	↓	0	-3
	Ступінь прихильності покупців до товарів	+1	2	+2	↑	-1	+3
	Ступінь мінливості потреб, вимог, смаків покупців	-1	1	-1	≈	1	-1
	Σ			2			3
постачальники	Постачальники фінансових ресурсів (кредити)	-1	2	-2	≈	2	-2
	Конкурентна сила постачальників	+1	3	+3	≈	1	+3
	Постачальники сировини	+1	2	+2	↑	1	+2
	Доцільність договірної політики	+1	3	3	↑	1	3
	Σ			6			6

Конкуренти	Стан конкурентної боротьби	-1	2	2	≈	1	-3
	Кількість і розмір конкурентів	-1	3	-3	↑	0	-3
	Σ			-5			-6
Параметри	Надійність	+1	2	+2	↑	0	+3
	Σ			+2			+3

Джерело: складено автором

Згідно з резюме зовнішнього середовища ТОВ «Фудреформ», найбільша загроза у конкурентних факторах. Водночас економічні, ринкові та технологічні фактори зовнішнього середовища надали підприємствам величезні можливості. Ринкові фактори: з урахуванням усіх їх вимог з'явилися конкуренти у цій галузі виробництва, з'явилася сертифікація продукції, з'явилися нові методи співпраці із замовниками. Все це заохочує компанію підвищувати ефективність роботи та прагнути контролювати мінливі фактори навколишнього середовища. Повна реакція на ці фактори дозволить компанії розвивати виробничу діяльність у найбільш перспективному напрямку та підвищувати конкурентоспроможність своєї продукції.

Аналізуючи мікросередовище ТОВ «Фудреформ» також маємо вивчити своїх конкурентів. У товариства на ринку досить багато конкурентів, які використовують прогресивні моделі і методи конкурентоспроможності на ринку. Крім того, у ТОВ «Фудреформ» відсутня стратегія конкурентної боротьби, що також позначається на високих конкурентних ризиках. Уявімо найбільш значущих конкурентів займаного сегмента ринку і їх обсяг реалізації в наведеній нижче у таблиці 2.5.

Таблиця 2.5

Основні конкуренти ТОВ «Фудреформ»

Найменування фірми	Обсяг реалізації
ТОВ «ВІБІР»	210 546
ТОВ «ДІНЕКС-ПРО»	190 185
ТОВ «Мега-Інтейл»	120 980
ТОВ «ЛАГУНА»	90 970

Джерело: складено автором

Успішні продажі корпоративних продуктів та послуг значною мірою залежать від встановлених каналів та систем збуту (табл. 2.6).

Таблиця 2.6

Оцінка основних конкурентів ТОВ «Фудреформ»

Ключові фактори успіху	Оцінка фактору	ТОВ «ВИБІР»		ТОВ «ДІНЕКС-ПРО»		ТОВ «ЛАГУНА»	
		Рейтинг	Загальна оцінка	Рейтинг	Загальна оцінка	Рейтинг	Загальна оцінка
1. Якість продукції	0,40	5	2	4	1,6	4	1,6
2. Обсяги продажу продукції	0,15	5	0,75	3	0,45	3	0,45
3. Частка ринку	0,15	4	0,6	5	0,75	3	0,45
4. Ціна продукції	0,30	5	1,5	3	0,9	4	1,2
Всього	1		4,85		3,7		3,7

Джерело: складено автором

На основі даних, наведених у таблиці 2.6, можна зробити висновок, що компанії ТОВ «ДІНЕКС-ПРО» та ТОВ «ЛАГУНА» знаходяться в однаковому положенні, а компанія ТОВ «ДВИБІР» має кращий стан. Слід зазначити, конкуренти ТОВ «ДІНЕКС-ПРО» та ТОВ «ЛАГУНА» відчують дефіцит в продажу продукції.

На основі аналізу контрактної документації та картотеки споживачів на 2020- 2021 роки ми розглянемо основних замовників підприємства ТОВ «Фудреформ» (табл. 2.7).

Таблиця 2.7

Основні замовники ТОВ «Фудреформ»

Назва компанії	Кількість договорів	Частка%
ТОВ «Силант»	45	36,70
ТОВ «Торинс»	62	42,20
ТОВ «Південьсервіс»	6	8,50
ТОВ «Ліон»	8	12,60
Разом:	121	100,00

Джерело: складено автором

У відповідність з даними табл. 2.8 найбільш значущими клієнтами для підприємства є: ТОВ «Торинс», ТОВ «Силант» вони надають 78 % договорів на рік. Проведений аналіз дозволяє виділити ключові фактори успіху

підприємства, тобто ті чинники, які дозволять йому, з одного боку, задовольнити існуючі та потенційні потреби клієнтів, а, з іншого боку, виживати в умовах конкуренції за лідерство на ринку. Далі доцільно провести оцінку внутрішнього середовища ТОВ «Фудреформ» та виявити слабкі та сильні сторони товариства (табл. 2.9).

Таблиця 2.9

Сильні та слабкі сторони ТОВ «Фудреформ»

Функціональна сфера	Сильні сторони	Слабкі сторони
Організаційна	Організаційна структура Престиж і імідж компанії Рівень контролінгу Організаційна культура	Комунікаційна політика
Фінансова	Ефективність використання капіталу Економічний ефект забезпечення активами	Рівень залежності від інвесторів (кредиторів) і дебіторів
Виробництво	Цінова політика Конкурентна політика Система контролю торгівлі	Орієнтація на поточні проблеми виробництва
Персонал	Власна база підготовки кадрів	Висока плинність кваліфікованих кадрів
Маркетинг	Частка ринку Позиціонування Формування і стимулювання збуту Конкурентоздатність послуг	Недостатньо коштів на вивчення конкретних потреб ринку. Деякі послуги, не користуються попитом

Джерело: складено автором

Оцінимо конкурентні переваги ТОВ «Фудреформ» (табл. 2.10).

Таблиця 2.10

Найменування стратегічної позиції	Якісна оцінка позиції		
	сильна	нейтральна	слаба
Маркетинг			
Стратегія послуг		+	
Просування на нові ринки		+	
Імідж і репутація на внутрішньому ринку	+		
Конкурентоспроможність	+		
Популярність на ринку	+		
Займана частка ринку	+		

Здатність до лідерства	+		
Розвиток нових, товарів, послуг		+	
Фінанси			
Загальне фінансове становище			+
Можливість залучення довго-, короткострокових капіталів		+	
Ставлення з акціонерами		+	
Прибуток і його використання		+	
Фінансова стабільність і платоспроможність			+
Структура витрат (рівень собівартості)	+		
Виробництво			
Репутація як роботодавця		+	
Якість матеріальної бази		+	
Доступність нових сегментів споживачів	+		
Місцезнаходження		+	
Завантаженість виробництва	+		
Порівняльні витрати по відношенню до конкурентів		+	
Використання інновацій			+
Загальне керівництво			
Престиж і імідж підприємства	+		
Організаційна структура підприємства		+	
Система прийняття рішень		+	
Кваліфікація управлінського персоналу		+	
Організація системи комунікацій		+	
Персонал			
Кваліфікація виробничого персоналу	+		
Досвід роботи	+		
Мотивація		+	
Наявність спеціальної освіти	+		
Плинність кадрів		+	
Рівень оплати праці в порівнянні з конкурентами		+	

Джерело: складено автором

Аналіз проведений у табл. 2.10 показує, що головними сильними сторонами підприємства є імідж і репутація підприємства, популярність на ринку, здатність до лідерства, а також доступність нових сегментів споживачів, завантаженість виробництва. До головним слабким сторонам відносяться: використання інновацій, загальне фінансове становище. Таким чином, дане підприємство є лідером на ринку, однак працює в умовах жорсткої конкуренції. Згрупуємо результати проведеного вище дослідження в

таблицю SWOT-аналізу (табл. 2.11). Після проведення SWOT-аналізу ТОВ «Фудреформ», можна зробити такий висновок: на перетинах окремих складових груп факторів формуються поля, для яких певні комбінації: поле СІМ – потребує стратегій підтримки та розвитку сильних сторін підприємства в напрямку реалізації шансів зовнішнього оточення (сила і можливості), тобто на підприємстві переважають сильні сторони, а також воно має чудові шанси для подальшого розвитку;

Таблиця 2.11

SWOT-аналіз ТОВ «Фудреформ»

		Можливості	Бал	Загрози	Бал
		1. Вихід на нові сегменти ринку	6	1. Можливість появи нових конкурентів	8
		2. Збільшення різноманітності асортименту послуг	8	2. Зміна потреб споживачів	5
		3. Розвиток супутніх послуг	7	3. Можливість погіршення соціально-економічного стану економіки України і кадрового забезпечення	9
		4. Впровадження та підвищення рентабельності нових видів діяльності	8	4. Збільшення вартості проведення рекламної компанії з використанням засобів масової інформації	5
		5. Підвищення кваліфікації фахівців, навчання, мотиваційна політика	6		
Сильні сторони	Бал	Поле СІМ		Поле СІЗ	
1. Стійкі та надійні фінансові ресурси	9				
2. Переваги в області оптимізації витрат	7				
3. Прийнятна цінова політика	8				
4. Конкурентоздатність послуг	9				
5. Власна база підготовки кадрів	7				
Слабкі сторони	Бал	Поле СІМ		Поле СІЗ	
1. Недостатньо коштів на вивчення конкретних потреб ринку	5				
2. Деякі послуги, не користуються попитом	4				
3. Висока плинність кваліфікованих кадрів	4				
4. Рівень залежності від інвесторів (кредиторів) і дебіторів	6				
5. Неефективна					

Джерело: складено автором

Поле СІЗ забезпечує визначення стратегій використання сильних сторін підприємства з метою пом'якшення загроз. Відбувається конкуренція між виробниками даної галузі. Рівень інтенсивності прямої конкуренції зростає, коли: збільшується кількість підприємств – конкурентів; попит на товари галузі стабілізується і починає зменшуватися (тобто товарперебуває на

стадії спаду свого життєвого циклу); відвернути увагу деяких споживачів від товарів підприємств центральногорингу.

Поле СЛМ – розробка стратегій подолання слабостей підприємства за рахунок можливостей, що їх надає зовнішнє середовище (слабкості і можливості): на нашу думку, підприємству варто направити свої зусилля на залучення додаткових інвестицій.

Поле СЛЗ – «кризове поле», оскільки тут поєднуються загрози середовища зі слабкістю підприємств (слабкість і загрози). Загроза з боку потенційних конкурентів виникає в тому разі, коли: відсутні або низькі бар'єри входу на даний ринок, зменшується спроможність прямих конкурентів протидіяти потенційним конкурентам. Тому ТОВ «Фудреформ» варто: проводити інформування потенційних споживачів щодо змін, які відбуваються у підприємстві; підприємству доцільно спрямувати зусилля на освоєнням більшої частки ринку та збільшення обсяг продажу продукції (послуг), що призведе до досягнення більших прибутків та стабілізації витрат; постійно підвищувати рівень кваліфікації працівників та належним чином мотивувати їх як матеріальними так і моральними заохоченнями; збільшити кількість каналів збуту, що дасть можливість бути конкурентоспроможними на ринку де функціонує підприємство.

Отже, матриця SWOT-аналізу ТОВ «Фудреформ» свідчить про те, що підприємство має певні слабкі сторони, саме ті що стосуються фінансової частини. При цьому підприємство має змогу використати можливості які йому представляє зовнішнє середовище та сильні сторони для того щоб реалізувати можливі стратегії.

Висновки до розділу 2

В другому розділі роботи розглянуто питання аналітичного характеру стосовно дослідження функціонування системи стратегічного розвитку ТОВ «Фудреформ». При вирішенні поставлених в роботі завдань в другому розділі отримані наступні результати.

Досліджено фінансовий стан ТОВ «Фудреформ». Встановлено, що за останні роки відбулось збільшення чистого доходу від реалізації продукції підприємства на 27,44 %. Також, позитивними є збільшення чистого фінансового результату на 89,52 % на фоні збільшення собівартості реалізованої продукції на 31,54 %. В результаті дослідження визначено, що товариство є прибутковим, стійке і має всі можливості подальшого розвитку.

Проведено оцінку факторів зовнішнього впливу на ефективність стратегічного розвитку підприємства ТОВ «Фудреформ» на основі SWOT-аналізу. Досліджено вплив фактори зовнішнього середовища непрямого та прямого впливу в результаті чого визначені можливості та загрози підприємства. Проаналізовано внутрішнє середовище підприємства та виявлені сильні та слабкі сторони його діяльності. З метою посилення слабких сторін та зменшення негативного впливу від загроз підприємству пропонується проводити інформування потенційних споживачів щодо змін, які відбуваються у підприємстві; підприємству доцільно спрямувати зусилля на освоєння більшої частки ринку та збільшення обсяг продажу продукції (послуг), що призведе до досягнення більших прибутків та стабілізації витрат; постійно підвищувати рівень кваліфікації працівників та належним чином мотивувати їх як матеріальними так і моральними заохоченнями; збільшити кількість каналів збуту, що дасть можливість бути конкурентоспроможними на ринку де функціонує підприємство.

РОЗДІЛ 3. ПРОПОЗИЦІЇ ЩОДО УДОСКОНАЛЕННЯ СТРАТЕГІЧНОГО ПЛАНУ ТОВ «ФУДРЕФОРМ»

3.1. Рекомендації щодо формування стратегічного плану ТОВ «Фудреформ»

Проведений SWOT-аналіз дозволив виділити ряд стратегій розвитку підприємства. Необхідно вибрати ті з них, які найбільше наблизять підприємство до виконання цілей, які перед ним стоять. Вибір стратегії проводиться за допомогою матриці вибору оптимальної стратегії (таблиця 3.1).

При заповненні матриці використовуємо дві шкали оцінок: перша характеризує ступінь досягнення цілей організації при використанні даної стратегії (шкала від 1 до 10); друга характеризує ймовірність виконання стратегії в рамках наявної мети (шкала від 0 до 1, сума ймовірності повинна дорівнювати 1). Найбільш оптимальною вважається та стратегія, де сума добутків двох оцінок найбільш максимальна.

Таблиця 3.1

Вибір оптимальних стратегій розвитку ТОВ «Фудреформ»

Стратегія	Цілі			Оцінка
	Збільшення частки ринку	Підвищення ефективності праці персоналу	Зменшення витрат	
Стратегія розвитку ринку	8/0,15	5/0,11	6/0,12	2,47
Стратегія посилення позицій на ринку	8/0,12	7/0,13	8/0,12	2,83
Лідерство в ціні	8/0,10	6/0,15	3/0,13	2,09
Стратегія розвитку продукту	4/0,11	4/0,12	6/0,12	1,64
Диверсифікація	6/0,06	5/0,07	5/0,1	1,21
Стратегія центральної диверсифікації	3/0,09	3/0,09	7/0,1	1,24
Стратегія скорочення витрат	5/0,12	7/0,1		
Стратегія прямої вертикальної інтеграції	7/0,13	6/0,12		
Стратегія зворотної вертикальної	6/0,12	5/0,11		

інтеграції				
------------	--	--	--	--

Джерело: розроблено автором

Таким чином, оптимальною базовою стратегією ТОВ «Фудреформ» є стратегія посилення позицій на ринку. Уточнену стратегію розвитку можна назвати стратегією концентрованого зростання (таблиця 3.2). Пріоритетним напрямком стратегії розвитку може стати збільшення обсягу реалізації продукції і послуг, при цьому резерви збільшення прибутку за рахунок оптимізації витрат на підприємстві ще є. Крім того, для досягнення цієї мети необхідно оптимізувати систему управління і виробництво.

Таблиця 3.2

Стратегія розвитку підприємства

Стратегії	Локальні і функціональні стратегії	Заходи з реалізації
Основні	1.1 Збереження наявного ринку	1.1.1. Уточнення конкурентних переваг, створення сприятливого іміджу, організація систематичної реклами
	1.2 Розширення ринку збуту продукції	1.2.1. Вихід на нові регіони для збуту
		1.2.2. Збільшення обсягу продукції
		1.2.3. Створення бази з надання послуг новим підприємствам
		1.2.4. Складання попередніх угод з потенційними клієнтами
Додаткові (систематичне підвищення ефективності виробництва, зниження затрат)	2.1 Реалізація протягом 2 років програми фінансового оздоровлення	2.1.1. Розробка заходів по зменшенню дебіторської та кредиторської заборгованості
		2.1.2. Контроль за співвідношенням власних і позикових коштів
		2.1.3. Уточнення цінової політики, розширення переліку типових договорів зі споживачами
	2.2 Використання передової техніки і технологій	2.2.1. Приведення у відповідності до наявності техніки, обладнання з обсягами виробництва
	2.3. Розробка нормативу запасу матеріалів і готової продукції, контроль за витратою матеріалів	2.3.1. Розробка нормативів запасу матеріальних ресурсів на експлуатаційні потреби та будівництво
		2.3.2. Аналіз причин виникнення

		втрат і списань МТР
		2.3.3. Автоматизація системи планування ресурсів і поставок

Джерело: розроблено автором

Вибір підприємством кількох додаткових стратегій (систематичне підвищення ефективності виробництва, зниження витрат і пряма інтеграція). Для управління реалізацією стратегії компанії передбачені такі заходи:

- для забезпечення підтримки стратегії колективом вирішено постійно інформувати персонал про зміни в стратегії, метою, місії, темпах реалізації;
- організувати навчання персоналу із залученням вчених і провідних фахівців з інших організацій;

- залучити найбільш кваліфікованих фахівців до роботи по реалізації основної стратегії, забезпечити чіткий розділ відповідальності за реалізацію заходів, що вживаються;

- здійснювати планування впровадження заходів (зі зазначення відповідального) привнесенні змін до стратегії (в першу чергу, за термінами і обсягами фінансування); – забезпечити першочергове (цільове) фінансування заходів із стратегічного управління;

- розробити систему автоматизації системи планування ресурсів і поставок підприємства;

- внести необхідні зміни в оргструктуру – ввести спеціалізований відділ - відділ стратегічного розвитку.

Створений відділ повинен звернути особливу увагу на моніторинг зовнішнього середовища і формування сприятливого іміджу, що дозволить зберегти наявні обсяги робіт і знайти нові ринки збуту.

У підсумку, система управління не задовольняє конкретні потреби внутрішнього і зовнішнього середовища в умовах кризи, тому що не здатна ефективно використовувати наявні можливості. Тому досягнення конкурентоспроможності підприємства можливо при її реструктуризації,

збільшення внутрішнього і зовнішнього попиту на продукцію, збільшення інвестиційних ресурсів, підвищення якості продукції, пошуку нових сегментів збуту продукції, розробки систем виявлення, розрахунку та хеджування ризикових ситуацій.

Скорочення витрат виробництва, оптимізація компанії, диверсифікація виробництва і освоєння нових видів конкурентоспроможної продукції (нових розробок), а також формування системи компенсації ризиків має суттєво підвищити конкурентний потенціал підприємства в умовах фінансової кризи. Багато керівників розглядають реструктуризацію як деяку зміну управлінської схеми, створення безлічі нових юридичних осіб і розподіл між ними різних функцій. Але такий підхід не дозволяє забезпечити концепції виживання підприємства. Оптимізацію необхідно проводити одночасно з перебудовою всієї системи управління. Сенс оптимізації – в проведенні комплексу заходів фінансового, господарського та юридичного характеру, що дозволяють компанії вижити, надійно поліпшити ефективність показників, стати конкурентоспроможною.

Для ТОВ «Фудреформ» найбільш ефективним буде знаходження оптимальної комбінації цих варіантів, розвиток на їх базі синтетичного підходу проведення оптимізації виробництва і управління (табл. 3.3).

Таблиця 3.3

Основні етапи оптимізації

Етап	Ціль	Задачі
1 Етап	Моніторинг економічного стану підприємства	Осмислення і визначення цілей розвитку підприємства. Виділення критеріїв ефективності. Аналіз сильних і слабких сторін діяльності підприємства. Загальна діагностика стану і тенденцій розвитку. Аналіз фінансового стану. Аналіз і виділення ключових проблем. Визначення першочергових організаційних кроків.
2 Етап	Орієнтація на споживача	Вивчення потреб у кожному виді реалізованої продукції. Сегментація ринку. Виявлення конкурентів і їх конкурентних переваг. Стратегія по кожному виду послуг. Економічна доцільність на короткостроковому і довгостроковому періоді, оцінка ефекту масштабу.
3 Етап	Первинне реформування організаційних	Оцінка ефективності внутрішньовиробничих зв'язків. Розробка варіантів організаційних перетворень по кожному підрозділу. Скорочення непродуктивних ланок.

	структур	
4 Етап	Якісні перетворення організаційної структури	Уточнення завдань і функцій підрозділів, делегування відповідальності і необхідних повноважень. Оптимізація управлінських ланок.
5 Етап	Перетворення основного виробництва	Розрахунки собівартості по конкретних видах продукції, повний облік по підприємству.
6 Етап	Перехід до автоматизації системи планування ресурсів і поставок підприємства	

Джерело: розроблено автором

На першому етапі відбувається осмислення і визначення цілей розвитку підприємства і критеріїв їх досягнення, аналіз сильних, і слабких сторін, загальна діагностика стану і тенденцій, аналіз фінансового стану, аналіз і виділення ключових проблем, визначення першочергових організаційних кроків. Мета першочергових заходів - швидко зупинити процес погіршення ситуації і почати створювати умови для виходу підприємства з кризового стану.

На другому етапі необхідно орієнтуватися, як правило, робити те, що в подальшому буде користуватися попитом, а рішення приймати, виходячи з того, що вигідно виробляти підприємству. Звідси виникає нове бачення ситуації виходячи з оцінок, що користується попитом у контрагентів і, що вигідно виробляти підприємству.

На третьому етапі проводиться первинна оптимізація, скорочуються непродуктивні ланки.

На четвертому етапі, коли екстенсивні фактори розвитку вичерпані, переходимо до якісних перетворень, приступаємо до створення об'єднаної системи управління, що знаходиться в залежності від підприємства. Це призводить до уточнення завдань і функцій підрозділів, делегування відповідальності і необхідних повноважень. Бюджетування використовується в повному обсязі (фінанси), розраховується собівартість по продуктам, відділам, ведеться повний облік по всьому підприємству, відбувається автоматизація окремих підрозділів.

На п'ятому етапі переходимо до перетворення основного виробництва, тобто до формування дивізіональної структури з мінімальним числом управлінських ланок, чітким розподілом функцій, оперативністю і гнучкістю в роботі і відповідальністю за прийняті рішення.

Останній етап - це перехід до реінжинірингу, тобто оптимізація для скорочення витрат і зростання обсягів виробництва підприємства. В рамках підприємства необхідно стимулювати розробку до впровадження нових організаційних структур, виробничих систем, моделей поведінки.

В результаті оцінки ресурсів і їх розподілу (бюджетний метод) побудована система бюджетів, що визначається такими основними характеристиками:

- динаміка реалізації продукції негативна;
- наявні виробничі потужності забезпечують існуючу потребу ринку;
- доходи підприємства покривають існуючі витрати;
- можливі статті зниження витрат: скорочення вартості доставки сировини до споживачів, відсотків по кредиту, електроенергії і витрат на обслуговування офісу та ін.

Рішення щодо ефективного використання ресурсів:

1. Зниження обсягу запасів на складах.
2. Скорочення обсягу дебіторської заборгованості за рахунок стимулюючих заходів.
3. Зниження плати за користування кредитними ресурсами.
4. Зниження фонду заробітної плати за рахунок оптимізації організаційної структури.
5. Скорочення обсягу дебіторської заборгованості за рахунок стимулюючих заходів.
6. Коригування виробничої програми для задоволення попиту.
7. Заходи щодо скорочення збитків: перехід на сезонних робітників;
8. Скорочення витрат на рекламу.

Пропозиції щодо ефективного реформування підприємства:

1. Коригування організаційної структури і системи управління, оптимізація фінансової діяльності, вдосконалення виробничої структури.

2. Основну увагу слід приділити коригуванню виробничої програми (в період зростання попиту - робота в 2 зміни із залученням сезонних робітників), переведення виробництва на позмінну роботу, зміни схеми зарплати виробничих робітників на погодинну, скорочення кількості постійних робочих в штаті.

3. Корегування системи планування та прогнозування, вдосконалення фінансової та закупівельно-збутової діяльності.

Проаналізувавши дані, отримані в ході виконання роботи, можна запропонувати оптимізувати витрати ТОВ «Фудреформ» за рахунок автоматизації системи планування ресурсів і поставок підприємства.

3.2. Оцінка запропонованих рекомендацій щодо формування стратегічного плану ТОВ «Фудреформ»

Розрахуємо, як вплине проведення заходів на економічні показники підприємства. Ці заходи передбачують витрати, але приведуть до збільшення прибутку підприємства і підвищення його рентабельності. Після впровадження заходів отримуємо:

1) сумарний приріст виручки за рахунок зростання обсягу реалізації продукції і зниження витрат за рахунок модернізації виробництва складе 15%.

2) сума витрат на випуск продукції в результаті зростання обсягу виробництва збільшиться на 8 %.

Таблиця 3.4

Економічні результати

Показник	Сума, тис. грн		
	До початку реалізації стратегії	В результаті реалізації стратегії	Приріст, %
Виручка від реалізації	8070,6	9281,2	115
Собівартість продукції	6106,4	6595	108
Балансовий прибуток	463,8	686,4	148

Чистий прибуток	200,2	312,4	156
Рентабельність активів	17,61	18,14	103
Рентабельність продукції	21,37	25,01	117

Джерело: розроблено автором

Як видно з таблиці, реалізація стратегії призведе до збільшення рентабельності діяльності, продукції та активів.

Розмір чистого прибутку збільшиться в 1,5 рази. Таким чином, реалізація запропонованої стратегії призведе до підвищення її прибутковості і рентабельності, дозволить захопити велику частку зростаючого ринку.

Зміцнення конкурентних позицій і зміцнення фінансового становища підприємства в результаті реалізації запропонованої стратегії характеризує його як ефективний інструмент в управлінні підприємства.

Використання стратегії оптимізації витрат дозволить фірмі вести більш раціональну та економічно ефективну діяльність, в результаті якої ТОВ «Фудреформ» отримає додатковий прибуток. Після впровадження системи стратегічного планування підприємство отримає в частині виробництва: довгострокове і короткострокове планування, контроль за випуском продукції, повну картину завантаження виробничих потужностей, облік фактичної собівартості виробничих замовлень.

У частині маркетингу і збуту – систему ведення роботи з покупцями (договори, комерційні пропозиції), систему багаторівневих цін і знижок тощо. У частині матеріально-технічного постачання – ведення договорів і заявок на закупівлю, якісне планування рівня запасів і закупівель, автоматизацію внутрішньо-складських рухів товарів, зниження рівня неліквідних запасів.

В частині бухгалтерії та фінансової служби – повний облік і моніторинг руху товарно-матеріальних цінностей підприємства тощо. Впровадження системи стратегічного планування дозволить оперативно управляти виробництвом, підвищити не тільки кількісні, але і якісні показники діяльності.

Вартість впровадження такого проекту досить складно розрахувати, однак аналогічні проекти реалізовувалися на вітчизняних промислових підприємствах. За усередненими ринковими даними вартість впровадження і інтеграції стратегічного планування в бізнес процеси ТОВ «Фудреформ» складе від 1,6 млн. грн. Однак, проект окупиться через 2,5 роки. Така система дозволить підприємству відповідати сучасним вимогам ринку.

Економічна ефективність полягає в збільшенні обсягу реалізації продукції (+ 21,0 %), збільшення прибутку (+ 28,02 %), значним зниженням витрат на 1 грн. продукції, що випускається з 0,86 до 0,73 грн., зростанням продуктивності праці (+ 17,79%), як наслідок, відбудеться зміцнення позицій на ринку, а також отримання додаткових коштів для здійснення майбутніх цілей даного підприємства.

Висновки до розділу 3

Враховуючи вище викладене, можна зробити висновок, що правильним варіантом поведінки компанії для досягнення ефективного довгострокового функціонування та успішного розвитку є приділення підвищеної уваги до стратегічного розвитку фірми, проведення аналізу зовнішнього і внутрішнього середовища, використання в практиці підприємства стратегічного контролінгу.

ВИСНОВКИ

Процес стратегічного планування на підприємстві полягає в досягненні стратегічної мети через вибір і реалізацію стратегії, на основі реалізації обґрунтованих методів і моделей стратегічного аналізу, формування програм стратегічного плану, а також встановлення основних показників його фінансово-господарської діяльності.

Стратегічне планування підприємств здійснюється шляхом:
– внутрішньо фірмового планування;

– планування їх діяльності на споживчому ринку.

Стратегічне планування підприємства - необхідна і обов'язкова умова його довготривалого успішного розвитку. Використовуючи, в залежності від умов, ту чи іншу стратегію, організація забезпечить собі стійке фінансове становище, конкурентоспроможність і перспективний розвиток на тривалий період в умовах ринкової економіки.

За підсумками SWOT-аналізу і вивчення зовнішнього середовища підприємства зроблені наступні висновки: головним завданням даного підприємства має стати поліпшення фінансового становища, збільшення зростання обсягу реалізації і скорочення витрат, тобто на цьому етапі формування стратегії - стратегія збільшення обсягу виробництва продукції, робіт і послуг є основною, а стратегія підвищення ефективності – додатковою (але також важливою).

За результатами аналізу внутрішнього потенціалу на основі комплексної оцінки показників роботи підприємства можна зробити наступні висновки:

1. Слабка орієнтація підприємства на стан і розвиток ринку. Неповна забезпеченість служби маркетингу підприємства персоналом.

2. Підприємство має значні можливості збільшення обсягу виробництва продукції, робіт і послуг (у 1,6 рази), які можуть бути реалізовані при сприятливих зовнішніх умовах.

3. Компанія має невисокі фінансові показники. Хоча величина показника фінансового потенціалу багато в чому обумовлена низькими показниками інших функціональних підрозділів (маркетингу, виробничих, служби постачання та ін.), для даного підприємства є обов'язковою розробка заходів щодо фінансового оздоровлення.

4. Незважаючи на те, що нова техніка і передові технології використовуються підприємством досить успішно і можливості підприємства в цьому відношенні незначні, слід продовжити використання цих резервів, тому що витрати на впровадження заходів з нової техніки і технології окупуються повністю і відбувається скорочення витрат на виробництво.

5. Для зниження витрат і підвищення ефективності виробництва необхідно привести співвідношення чисельності основного і обслуговуючого (включаючи допоміжні) виробництв до планованого значення (1:1).

Для управління реалізацією стратегії компанії передбачені такі заходи:

- для забезпечення підтримки стратегії колективом вирішено постійно інформувати персонал про зміни в стратегії, меті, місії, темпах реалізації;
- організувати навчання персоналу із залученням вчених і провідних фахівців з інших організацій;
- залучити найбільш кваліфікованих фахівців до роботи по реалізації основної стратегії, забезпечити чіткий розподіл відповідальності за реалізацію заходів, що вживаються;
- здійснювати планування впровадження заходів (із зазначенням відповідального) при внесенні змін до стратегії (в першу чергу, за термінами і обсягами фінансування);
- забезпечити першочергове (цільове) фінансування заходів зі стратегічного управління; – розробити систему автоматизації системи планування ресурсів підприємства;
- внести необхідні зміни в оргструктуру – ввести спеціалізований відділ - відділ розробки стратегії. Створений відділ повинен звернути

особливу увагу на моніторинг зовнішнього середовища і формування сприятливого іміджу, що дозволить зберегти наявні обсяги робіт і знайти нові ринки збуту. Реалізація стратегії призведе до збільшення рентабельності діяльності, продукції та активів. Розмір чистого прибутку збільшиться в 1,5 рази. Таким чином, реалізація запропонованої стратегії призведе до суттєвого підвищення її прибутковості і рентабельності дозволить захопити велику частку зростаючого ринку. Зміцнення конкурентних позицій і зміцнення фінансового становища підприємства в результаті реалізації запропонованої стратегії, характеризує його як ефективний інструмент в управлінні підприємством.

Використання стратегії оптимізації витрат дозволить фірмі вести більш раціональну та економічно ефективну діяльність, в результаті якої ТОВ «Фудреформ» отримає додатковий прибуток. Після впровадження системи стратегічного планування підприємство отримає в частині виробництва - довгострокове і короткострокове планування, контроль за випуском продукції, повну картину завантаження виробничих потужностей, облік фактичної собівартості виробничих замовлень. У частині маркетингу і збуту - систему ведення роботи з покупцями (договори, комерційні пропозиції), систему багаторівневих цін і знижок тощо.

У частині матеріально-технічного постачання – ведення договорів і заявок на закупівлю, якісне планування рівня запасів і закупівель, автоматизацію внутрішньо-складських рухів товарів, зниження рівня неліквідних запасів. У частині бухгалтерії і фінансової служби - повний облік і моніторинг руху товарно-матеріальних цінностей підприємства тощо. Впровадження системи стратегічного планування дозволить оперативно управляти виробництвом, підвищити не тільки кількісні, але і якісні показники діяльності.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ:

1. Гордієнко П. Стратегічний аналіз : навч. посіб. К. : Алерта, 2016. 404 с.
2. Краснокутська Н. В. Інноваційний менеджмент : навч. посіб. К. : КНЕУ, 2003. 504 с.
3. Дикань В.Л. Стратегічне управління : [навч. посіб.]. Київ : ЦУЛ, 2013. 272 с.
4. Саєнко М.Г. Стратегія підприємства : [навч. посіб.] Тернопіль : ТАЙП, 2010. 223 с.
5. Жихарєва В. В. Формування стратегії розвитку підприємства в умовах невизначеності. Економіка і суспільство. Вип. №9/2017. 2017. – С. 423-427.
6. Захарчин Р. М. Сучасні виклики щодо формування економічної стратегії розвитку підприємства. Науковий вісник НЛТУ України. 2014. Вип. 24.7. С. 245–250. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/nvnltu_2014_24.
7. Артеменко Л. П. Реалізація стратегії розвитку підприємства: синергічний підхід. Інвестиції: практика і досвід. 2009. № 19. С. 12–14.
8. Бельтюков Є.А. Ефективне енерговикористання – стратегія розвитку підприємства [Електронний ресурс]. Вісник соціально-економічних досліджень. 2013. Вип. 4. С. 23–27. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Vsed_2013_4_5.
9. Власенко В.А. Розробка та реалізація стратегії розвитку підприємства в умовах трансформації ринкових відносин: принципові підходи та інструменти. Економіка. Менеджмент. Підприємництво. 2014. № 26 (1). С. 32– 41. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/есмері_2014_26\(1\)_6](http://nbuv.gov.ua/UJRN/есмері_2014_26(1)_6).
10. Григор'єва Л. Базові стратегії як основа розвитку підприємства [Електронний ресурс] Соціально-економічні проблеми і держава. 2013. Вип. 1. С. 116–124. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Sepid_2013_1_14.
11. Дєєва К. А. Ресурси стратегії розвитку підприємства: управління

фінансами – банківський аспект. Відповідальна економіка. 2012. Вип. 4. С. 118–122. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/viec_2012_4_41.

12. Захаркіна Л.С. Формування стратегії інноваційного розвитку машинобудівного підприємства (матричний підхід). Економіка та управління підприємствами машинобудівної галузі. 2011. № 1. С. 66–78. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/eupmg_2011_1_9.

13. Золотаревський А.В. До питання методології визначення базової технології доступу наприкінцевого споживача для побудови стратегії розвитку вітчизняного підприємства інтернет-провайдера. 2013. № 8. С. 117–123. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/frvu_2013_8_31.

14. Климчук С.А. Діагностика внутрішнього середовища як етап формування стратегії розвитку підприємства. Шляхи підвищення ефективності будівництва в умовах формування ринкових відносин. 2015. Вип. 33. С. 48–60.

15. Кобелєв В.М. Теоретичні та методологічні основи формування стратегії розвитку підприємства [Електронний ресурс]. Вісник економіки транспорту і промисловості. 2013. Вип. 42. С. 297–303. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Vetp_2013_42_41.

16. Коваленко О.В. Стратегія діяльності підприємства як генеральна програма розвитку. Проблеми системного підходу в економіці. 2016. № 54. С. 35–39.

17. Македон В. В. Розробка стратегії розвитку промислового підприємства [Електронний ресурс]. Теоретичні і практичні аспекти економіки та інтелектуальної власності. 2013. Вип. 1(1). С. 369–373. URL: <http://nbuv.gov>.

18. Раєвнева О.В. Сучасний інструментарій розроблення стратегії розвитку Економіка. Менеджмент. Підприємництво. 2014. № 26(1). С. 47–54. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/estmeri_2014_26\(1\)_8](http://nbuv.gov.ua/UJRN/estmeri_2014_26(1)_8).

19. Хаустова В.Є. Методичний підхід до формування стратегії розвитку підприємства з урахуванням динаміки його ринкової вартості та

положення на кривій життєвого циклу. Проблеми економіки. 2014. № 4. С. 197–205. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Рekon_2014_4_25.

20. Хацер М.В. Стратегія розвитку підприємства в умовах нестабільності економіки держави. Збірник наукових праць Таврійського державного агротехнологічного університету (економічні науки). 2014. № 3. С. 109–112. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/znptdau_2014_3_24.

21. Чайкова О.І. Методичний інструментарій щодо формування та реалізації стратегії розвитку зовнішньоекономічної діяльності підприємства Вісник Міжнародного слов'янського університету. Сер. : Економічні науки. 2012. Т. 15, № 2. С. 42–46. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/VMSU_econ_2012_15_2_8.

22. Кузьмак О.І. Інноваційна стратегія як засіб стабілізації розвитку промислового підприємства. Інноваційна економіка. 2016. № 1-2. С. 114–118. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/inek_2016_1-2_20.

23. Сотник І.М. Формування стратегії стійкого економічного розвитку молокопереробного підприємства. Вісник Одеського національного університету. Серія : Економіка. 2016. Т. 21, Вип. 7(2). С. 98–104. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/Vonu_econ_2016_21_7\(2\)_23](http://nbuv.gov.ua/UJRN/Vonu_econ_2016_21_7(2)_23).

24. Клименко С.М. Формування стратегії розвитку підприємства з урахуванням ризиків Бізнес-Інформ. 2013. № 8. С. 343–347.

25. Меркулов М.М. Побудова стратегії розвитку підприємства на основі сформованої системи збалансованих показників Ринкова економіка: сучасна теорія і практика управління. 2015. Т. 2, вип. 1. С. 47–54. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/rectpu_2015_2_1_7.

26. Писар Н.Б. Застосування методів прогнозування при формуванні стратегії розвитку підприємства. Актуальні проблеми розвитку економіки регіону. 2012. Вип. 8 (2). С. 175–183. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/aprer_2012_8\(2\)_31](http://nbuv.gov.ua/UJRN/aprer_2012_8(2)_31).

27. Ступчук С. М. Формування системи цільових показників як складова стратегії розвитку підприємства. Вісник Хмельницького

національного університету. Сер.: Економічні науки. 2014. № 3. Т. 3. С. 168–172.

28. Суслов О.П. Моделювання стратегії розвитку підприємства [Електронний ресурс] Моделювання та інформаційні системи в економіці. 2012. Вип. 87. С. 265–275. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Mise_2012_87_23.

29. Холод С.Б. Удосконалення структури підприємства і системи управління щодо реалізації стратегії розвитку [Електронний ресурс] // Вісник економічної науки України. 2014. № 2. С. 163–165. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Venu_2014_2_33.

30. Шавшин О.С. Стратегія інноваційного розвитку підприємства. Міжнародний науковий журнал «Інтернаука». Сер.: Економічні науки. 2017. № 3 (25). Т. 2. С. 167–171.

31. Міщенко А.П. Стратегічне управління: навч. посіб. К.: Центр навч. літератури, 2018. – 336 с.

32. Тігова Т.М., Селіверстова Л.С., Процюк Т.Б. Аналіз фінансової звітності: навч. посібник. К.: Центр навчальної літератури, 2012 - 268с.

33. Попович П.Я. Економічний аналіз діяльності суб'єктів господарювання: Тернопіль: Економічна думка, 2011. 454 с.

34. Механізм забезпечення фінансової стійкості підприємств [Електронний ресурс] Українська кооперація. Економіка : [сайт]. Режим доступу: <http://www.ukrcoop-journal.com.ua/2010-3/num/Cskljar.htm>

35. Кравченко О. В. Поняття стратегії розвитку підприємства. URL: http://www.uabs.edu.ua/images/stories/docs/K_BOA/kravchenko_023.pdf