

Міністерство освіти і науки України
ОДЕСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ ТЕХНОЛОГІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ

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



КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА МАГІСТРА

на тему: «Стратегічне управління розвитком підприємства»

ШИФР КРБ. МІЛ.1.964-03.3.12

Handwritten signature of Anna Chuprina in blue ink.

Здобувачка Анна ЧУПРИНА

Handwritten signature of Yulia Dyachenko in blue ink.

Керівник к.е.н. доц. Юлія ДЬЯЧЕНКО

Кваліфікаційна робота допускається до захисту

Рішення кафедри від 11.12.23 р., протокол № 6

Завідувач

кафедри менеджменту і логістики _____ Ірина СЕДІКОВА

(підпис)

Одеса – 2023 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
Ступінь вищої освіти – другий (магістр)
Спеціальність – 073 Менеджмент
Освітня програма – «Менеджмент»

ЗАТВЕРДЖУЮ

Зав. кафедри менеджменту і логістики

«___»___202__р.

ЗАВДАННЯ НА КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ МАГІСТРА

здобувачки

Чуприни Анни

1. Тема роботи: «Стратегічне управління розвитком підприємства» затвердженою наказом ОНТУ від 23.12.2022 № 964-03.
2. Термін здачі студентом закінченої роботи 06.12.2023 р.
3. Вихідні дані роботи: звіти діяльності підприємства, законодавчі акти, статистичні збірники, наукові публікації з тематики роботи.
4. Зміст кваліфікаційної роботи магістра: Вступ. Розділ 1. Теоретичні аспекти управління стратегічним розвитком підприємства. 1.1. Поняття та сутність стратегічного управління підприємством. 1.2. Характеристика еталонних стратегій розвитку. 1.3. Методи обґрунтування вибору стратегічної альтернативи розвитку підприємства. Висновки до розділу 1. Розділ 2. Стратегічний аналіз діяльності ЗАТ «Одесакондитер». 2.1. Моніторинг вітчизняного ринку кондитерських виробів. 2.2. Характеристика діяльності ЗАТ «Одесакондитер» та дослідження фінансових можливостей забезпечення стратегічного розвитку підприємства. 2.3. Аналіз поточної стратегії підприємства та виявлення пріоритетних напрямів розвитку. Висновки до розділу 2. Розділ 3. Розробка стратегії розвитку ЗАТ «Одесакондитер». 3.1. Обґрунтування вибору стратегії спорідненої диверсифікації. 3.2. Забезпечення умов реалізації запропонованої стратегії. 3.3 Оцінка економічної ефективності заходів. Висновки до розділу 3. Висновки.

5. Перелік графічного матеріалу (з точним зазначенням обов'язкових креслень) таблиць – 17, рисунків – 18.

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

Розділ	Консультант	Підпис, дата	
		завдання видав	завдання прийняв
Нормоконтроль			

7. Дата видачі завдання 14.08.2023 р.

Керівник Дьяченко Ю.В.

Завдання прийняв до виконання Чуприна А.В.

КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

№ з/п	Назва етапів кваліфікаційної роботи магістра	Термін виконання етапів роботи	Примітка
1	Дослідницька практика (збір статистичних даних та написання статті)	14.08 – 14.10.23	
2	Захист звіту з дослідницької практики	16.10 – 18.10.23	
3	Розділ 1	19.10 – 26.10.23	
4	Розділ 2	27.10 – 08.11.23	
5	Розділ 3	09.11 – 21.11.23	
6	Вступ	22.11 – 23.11.23	
7	Висновки	24.11 – 25.11.23	
8	Список використаних джерел	25.11 – 29.11.23	
9	Оформлення КРМ та ілюстративного матеріалу	28.11 – 30.11.23	
10	Подання завершеної роботи керівнику	29.11 – 02.12.23	
11	Доопрацювання роботи з урахуванням пропозицій наукового керівника та підготовка роботи до попереднього захисту	01.12 – 05.12.23	
12	Попередній захист роботи	06.12 – 09.12.23	
13	Усунення зауважень за результатами попереднього захисту	07.12 – 12.12.23	
14	Нормоконтроль та перевірка роботи на плагіат	08.12 – 12.12.23	
15	Подання переплетеної роботи завідувачу кафедри для отримання дозволу на захист	11.12 – 14.12.23	
16	Отримання зовнішньої рецензії	14.12 – 18.12.23	
17	Захист кваліфікаційної роботи магістра	19.12 – 26.12.23	

Керівник Дьяченко Ю.В.

Завдання прийняв до виконання Чуприна А.В.

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 Чуприна А.В.

АНОТАЦІЯ

У кваліфікаційній магістерській роботі розглянуто питання управління стратегічним розвитком підприємства.

У першому розділі «Теоретичні аспекти управління стратегічним розвитком підприємства» розкрито поняття «стратегія підприємства», узагальнено підходи до визначення сутності стратегічного управління, охарактеризовано етапи стратегічного планування, представлено класифікацію еталонних стратегій бізнесу та ієрархію стратегій підприємства, а також наведено інструменти проведення стратегічного аналізу підприємства.

У другому розділі «Стратегічний аналіз діяльності ЗАТ «Одесакондитер» проаналізовано фінансовий стан та господарську діяльність підприємства, оцінено стан і тенденції розвитку вітчизняного та світового кондитерського ринку, охарактеризовано фактори внутрішнього й зовнішнього середовища підприємства, проведено аналіз його конкурентоспроможності.

У третьому розділі «Розробка стратегії розвитку ЗАТ «Одесакондитер» обґрунтовано доцільність реалізації стратегії спорідненої диверсифікації та доведено економічну ефективність впровадження нового продукту в асортимент підприємства.

Ключові слова: стратегічне управління, стратегія розвитку, конкурентоспроможність, підприємство.

SUMMARY

Master's qualification work deals with issues of managing the strategic development of an enterprise.

In the first section "Theoretical aspects of management of strategic development of an enterprise" the concept of "enterprise strategy" is revealed, approaches to definition of the essence of strategic management are summarised, the stages of strategic planning are characterised, the classification of reference business strategies

and the hierarchy of enterprise strategies are presented, and the tools for conducting strategic analysis of an enterprise are given.

In the second section "Strategic analysis of the activity of CJSC "Odeskonditer" the article analyses the financial state and economic activity of the enterprise, assesses the state and tendencies of development of the domestic and world confectionery market, characterises factors of internal and external environment of the enterprise and analyses its competitiveness.

In the third section "Development of the development strategy of CJSC "Odessakonditer" the article justifies the expediency of implementation of the strategy of related diversification and proves the economic efficiency of introduction of a new product into the assortment of the enterprise.

Keywords: strategic management, development strategy, competitiveness, enterprise.

ЗМІСТ

	Стор.
ВСТУП	7
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ УПРАВЛІННЯ СТРАТЕГІЧНИМ РОЗВИТКОМ ПІДПРИЄМСТВА	
1.1. Поняття та сутність стратегічного управління підприємством	10
1.2. Характеристика еталонних стратегій розвитку	16
1.3. Методи обґрунтування вибору стратегічної альтернативи розвитку підприємства	20
Висновки до розділу 1	28
РОЗДІЛ 2. СТРАТЕГІЧНИЙ АНАЛІЗ ДІЯЛЬНОСТІ ЗАТ «ОДЕСАКОНДИТЕР»	
2.1. Моніторинг вітчизняного ринку кондитерських виробів	29
2.2. Характеристика діяльності ЗАТ «Одесакондитер» та дослідження фінансових можливостей забезпечення стратегічного розвитку підприємства	38
2.3. Аналіз поточної стратегії підприємства та виявлення пріоритетних напрямів розвитку	46
Висновки до розділу 2	51
РОЗДІЛ 3. РОЗРОБКА СТРАТЕГІЇ РОЗВИТКУ ЗАТ «ОДЕСАКОНДИТЕР»	
3.1. Обґрунтування вибору стратегії спорідненої диверсифікації	53
3.2. Забезпечення умов реалізації запропонованої стратегії	59
3.3. Оцінка економічної ефективності заходів	63
Висновки до розділу 3	71
ВИСНОВКИ	72
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	74
ДОДАТКИ	80

ВСТУП

Актуальність теми. У світлі постійних ринкових коливань, зростаючої конкуренції, кризи в економіці, змін споживчих очікувань, розвитку технологій, управління стратегічним розвитком стає необхідним інструментом для забезпечення стійкості, збільшення ефективності та створення конкурентної переваги підприємства. Ця тема залишається актуальною, адже умови сьогодення вимагають від підприємства постійного вдосконалення та адаптації до нових викликів задля забезпечення успішності бізнесу в довгостроковій перспективі.

Ступінь дослідження проблеми. У цьому напрямку дослідження займалися як вітчизняні, так і іноземні науковці, серед яких такі видатні фахівці: М. Портер, Ф. Котлер, А. Томпсон, З. Шершньова, М. Саєнко, І. Агеєва та інші. Незважаючи на значну кількість робіт у галузі стратегічного управління, залишається недостатньо освітленим аспект, що пов'язаний із розробкою ефективної стратегії розвитку підприємств кондитерського сектору. Це питання вимагає додаткового вивчення.

Мета та завдання дослідження. Метою роботи є забезпечення стратегічного розвитку підприємства ЗАТ «Одесакондитер» в сучасних умовах функціонування.

Для досягнення поставленої мети були сформульовані та вирішені такі завдання:

- розкрити сутність поняття стратегічного управління підприємством;
- охарактеризувати еталонні стратегії розвитку;
- описати методи, що використовуються для вибору стратегічної альтернативи;
- провести моніторинг вітчизняного ринку кондитерських виробів;
- дослідити господарську діяльність ЗАТ «Одесакондитер» та його фінансовий стан;
- проаналізувати поточну стратегію підприємства та виявити пріоритетні

напрямки розвитку;

- обґрунтувати вибір стратегічної альтернативи зростання;
- описати необхідні умови реалізації запропонованої стратегії;
- оцінити економічну ефективність заходів.

Об'єктом дослідження є процес стратегічного управління та формування альтернатив стратегії зростання на підприємствах харчової промисловості.

Предметом дослідження є теоретичні, практичні та методичні аспекти реалізації стратегії зростання на ЗАТ «Одесакондитер».

Теоретичною і методичною основою магістерської кваліфікаційної роботи стали сучасні літературні джерела з питань стратегічного управління підприємством, економічного аналізу, фінансового менеджменту, наукові дослідження проблем процесу формування стратегії зростання підприємства, відображені в статтях, авторефератах дисертацій. Аналітичні розрахунки, дослідницький та рекомендаційний розділи виконано на основі офіційної звітності ЗАТ «Одесакондитер».

Методи дослідження. Для вирішення поставлених завдань, у роботі використано такі методи: наукового узагальнення визначення сутності стратегії та стратегічного управління; групування та систематизації; економіко-статистичні методи; при аналізі кондитерського ринку для відображення конкурентних позицій підприємства було використано графічний і табличний методи; метод порівняння, розрахунковий метод.

Наукова новизна одержаних результатів полягає у поглибленні теоретико-методичних та практичних аспектів управління стратегічним розвитком підприємства - враховано особливості підприємства в конкретних умовах функціонування на кондитерському ринку України.

Апробація результатів магістерської кваліфікаційної роботи. Основні положення та результати магістерської кваліфікаційної роботи розглянуто та схвалено на XI Міжнародній науково-практичній конференції «Економічні та соціальні аспекти розвитку України на початку XXI століття» 17-18 жовтня 2023 р. м. Одеса: Одеський національний технологічний університет. Доповідь на

тему «Використання інвестиційної стратегії задля стратегічного розвитку підприємства».

Публікації. За темою магістерської кваліфікаційної роботи опубліковано статтю: Чуприна А.В. Реалізація альтернативи стратегії диверсифікації на ЗАТ «Одесакондитер» // Збірник наукових праць здобувачів вищої освіти спеціальності 073 «Менеджмент» за матеріалами круглого столу на тему «Актуальні проблеми менеджменту в умовах сучасних викликів» в рамках XI Міжнародної науково-практичної конференції «Економічні та соціальні аспекти розвитку України на початку XXI століття» 17-18 жовтня 2023 р. Одеса: Одеський національний технологічний університет. 2023. С. 98-99.

Робота складається зі вступу, трьох розділів, висновків. Повний обсяг роботи складає 74 сторінки, 17 таблиць, 18 рисунків, 2 додатка. Список використаних джерел містить 61 найменування.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ УПРАВЛІННЯ СТРАТЕГІЧНИМ РОЗВИТКОМ ПІДПРИЄМСТВА

1.1. Поняття та сутність стратегічного управління підприємством

В теорії менеджменту термін «стратегія» трактується як модель дій, набір правил і прийомів, за допомогою яких досягають довгострокових цілей розвитку організації. Основоположник стратегічного менеджменту американський вчений Ігор Ансофф під стратегією розумів «набір правил щодо прийняття рішень стосовно поведінки підприємства за умов неповноти інформації щодо розвитку підприємства у майбутньому».

Стратегія підприємства – це довгостроковий план, що встановлюється вищим керівництвом на основі аналізу зовнішнього та внутрішнього середовища і направлений на розвиток компанії та підвищення її конкурентоспроможності. У цьому контексті важливо враховувати слова Ігоря Ансоффа, що «компанії, за відсутності планованої і керованої стратегії, приречені на вимирання, за винятком хіба що монополій і субсидованих компаній. В компаніях, яким вдається вижити, стратегічною поведінкою принаймні керують» [1].

Термін «стратегічне управління» був введений у лексикон науковців та бізнесменів наприкінці 60 років 20 століття коли відбулось зміщення центру уваги менеджерів із внутрішнього середовища підприємства на його зовнішнє оточення для забезпечення своєчасної та адекватної реакції на зміни, що постійно відбуваються у ньому. Цей термін був введений ще для того, щоб відобразити відмінність між управлінням на рівні виробництва і управлінням на вищих рівнях.

В своїй праці «Стратегічне управління» І. Ансофф визначає діяльність зі стратегічного управління як таку, «що пов'язана з постановкою цілей і задач організації та підтримкою ряду взаємовідносин між організацією і загальними проблемами економіки та зовнішнім середовищем, що дозволяє суб'єкту

господарювання досягати своїх цілей, відповідно до його внутрішніх можливостей і реагувати на вимоги зовнішнього середовища» [1]. В своїх працях автор велику увагу приділяв технології стратегічного управління, розглядаючи її як замкнену, циплічну, безперервну процедуру прийняття й реалізації стратегічних рішень.

А. Чандлер ґрунтуючись на фактичних даних про результати діяльності великих корпорацій дійшов висновку, який став основою стратегічного управління: «структура визначається стратегією» (Structure follows Strategy). У випадку, якщо структура не відповідає стратегії, тоді підприємство діє неефективно [2].

В свою чергу, вітчизняні вчені також зробили внесок у розвиток концепції стратегічного управління. На думку Шершньової З.Є. та Оборської С.В., стратегічне управління – це «реалізація концепції, в якій поєднуються цільовий та інтегральний підходи до діяльності підприємства, що дає змогу встановлювати цілі розвитку, порівнювати їх з наявними можливостями (потенціалом) підприємства та приводити їх у відповідність за рахунок розроблення та реалізації системи стратегії» [3].

Віханський О.С. визначає стратегічне управління як таке управління організацією, що «спирається на людський потенціал як основу організації, орієнтує виробничу діяльність на запити споживачів, гнучко реагує й проводить своєчасні зміни в організації, що відповідають виклику з боку оточення й дозволяють домогтися конкурентних переваг, що в сукупності дає можливість організації вижити в довгостроковій перспективі, досягаючи при цьому своїх цілей» [4]. Основою реалізації принципів стратегічного управління в цьому випадку є людський фактор і раціональне використання інтелектуального потенціалу, що дозволяє стверджувати про необхідність запровадження принципів інтелектуоміки в концепцію стратегічного управління.

Науковці В.Немцов та Л.Довгань зазначають, що стратегічне управління «це система ідей, принципів, уявлень, що зумовлюють мету функціонування організації, механізми взаємодії суб'єкта та об'єкта управління, характер

взаємовідносин між окремими ланками його внутрішньої структури, а також необхідний ступінь урахування впливу зовнішнього середовища на розвиток організації» [5].

О. Ревенко під стратегічним управлінням підприємством вбачає «цілеспрямований процес створення необхідних умов для кількісно-якісних перетворень і координації дій, спрямованих на попередження формування і ліквідацію протиріч, що виникають у внутрішньому середовищі внаслідок його взаємодії з зовнішнім оточенням» [6].

Проведений аналіз наукових статей дає можливість узагальнити підходи до визначення сутності стратегічного управління:

- Процесний підхід визначає, що стратегічне управління це циклічний, динамічний процес визначення менеджментом підприємства ракурсу послідовності етапів з реалізації комплексу стратегічних цілей господарської діяльності в контексті змін зовнішнього та внутрішнього середовища. Взаємопов'язані складові процесу накладаються один на одного в розрізі часових рамок.

- Функціональний підхід розглядає стратегічне управління як сукупність напрямів управлінської діяльності, яка спрямована на забезпечення досягнення визначених напрямів розвитку бізнесу за функціями (планування, командної організації, мотивації, гнучкого регулювання та моніторингу).

- Інституціональний підхід тлумачить стратегічне управління як систему управління групою елементів, що дозволяє уявити структурну побудову розвитку діяльності фірми в аспекті динаміки інституціонального та ринкового середовища з можливістю вибору альтернатив.

- Концептуальний підхід до визначення стратегічного управління полягає в формуванні системи стратегічного менеджменту організації, яка націлена на забезпечення довготривалого утримання її конкурентних позицій, адекватне реагування на зовнішні виклики, вчасну переорієнтацію ресурсів задля забезпечення тривалого успіху підприємства.

Таким чином стратегічне управління - це сучасна концепція ведення

бізнесу, яка охоплює визначення цілей та завдань, напрямів діяльності, створює орієнтир для розміщення ресурсів та реалізації заходів для досягнення поставлених цілей.

Процес здійснення стратегічного управління можна звести до п'яти етапів, що були запропоновані в британській школі менеджерів (рис. 1.1).

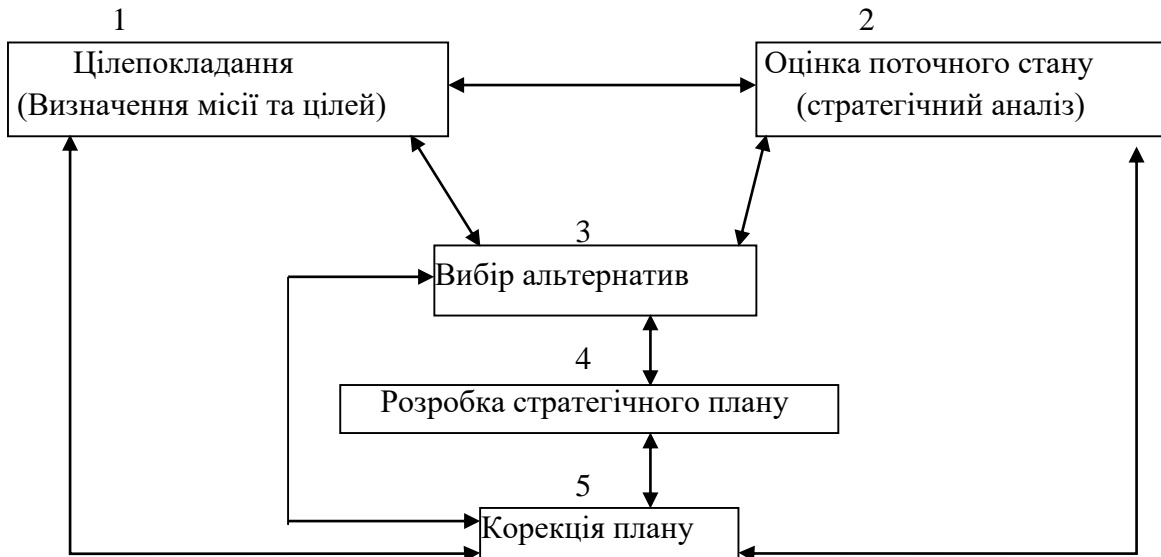


Рис.1.1. Етапи стратегічного планування

Джерело: [7]

Кожен із наведених етапів повинен дати відповідь на таке питання відповідно: 1) до чого ми прагнемо? 2) на якому рівні розвитку ми перебуваємо? 3) як швидше досягти поставленої мети? 4) як можна здійснити прийняту стратегію? 5) як краще скорегувати розроблений стратегічний план?

Етап «Цілепокладання» є основою планування, на якому встановлюється місія та цілі підприємства, визначається для чого саме існує організація та які конкретні задачі вона перед собою ставить.

Етап «Оцінка поточного стану підприємства» передбачає аналіз факторів зовнішнього та внутрішнього середовища підприємства, визначення сильних та слабких сторін підприємства, його можливостей та загроз.

Етап «Вибір альтернатив» передбачає вибір однієї з альтернатив базових стратегій, а саме стратегій: зростання; стабілізації; виживання. Мистецтво керівника полягає в тому, щоб відчувати особливість ситуації і вибрати потрібну

стратегію, при цьому результат залежить від повноти та достовірності зібраної інформації, від компетентності керівника, тобто від можливості проаналізувати ситуацію і прийняти правильне рішення. Також на цьому етапі проводиться оцінка виправданості ризику від даної альтернативи, котра здійснюється в трьох напрямках: - чи є реалістичними умови вибору стратегії? - з якими негативними наслідками зіткнеться підприємство, якщо стратегія не здійсниться? - чи виправдає можливий позитивний результат ризик втрат від провалу в реалізації стратегії?

Етап «Розробка стратегічного плану» - особливість цього етапу полягає в тому, що він не є процесом реалізації стратегії, а створює умови, базу для реалізації стратегії і для досягнення поставленої мети. Виконання стратегічного плану - це виконання стратегічних змін, що приводять підприємство в такий стан, в якому воно готове до проведення стратегічних рішень.

Етап «Корекція плану» забезпечує стійкий зворотний зв'язок між ходом процесу досягнення цілей і самими цілями підприємства [7].

Стратегічно орієнтованою організацією можна назвати таку, в якій персонал має стратегічне мислення, застосовується система стратегічного планування, що дає змогу розробляти та використовувати інтегровану систему стратегічних планів та поточна діяльність підпорядкована досягненню поставлених стратегічних цілей.

До переваг таких організацій відносять:

- Зменшення до мінімуму негативних наслідків змін, що відбуваються, а також факторів «невизначеності майбутнього».
- Можливість враховувати об'єктивні (зовнішні та внутрішні) фактори, що формують зміни, зосередитись на вивченні цих факторів; сформувані відповідні інформаційні банки.
- Можливість отримати необхідну базу для прийняття стратегічних і тактичних рішень.
- Полегшити роботу по забезпеченню довго- та короткострокової ефективності та прибутковості.

- Можливість зробити організацію більш керованою, оскільки за наявності системи стратегічних планів є змога порівнювати досягнуті результати з поставленими цілями, конкретизованими у вигляді планових завдань.
- Можливість встановлення системи стимулювання для розвитку гнучкості та пристосованості організації та окремих її підсистем до змін.
- Забезпечення динамічності змін через прискорення практичних дій щодо реалізації стратегічних планів на основі відповідної системи регулювання, контролю та аналізу.
- Створення виробничого потенціалу та системи зовнішніх зв'язків, що є сприйнятливими до змін і дають можливість досягти майбутніх цілей [8].

Реалізація зазначених принципів дає змогу побудувати обґрунтовану послідовність дій щодо реалізації концепції та формування системи стратегічного управління.

Сучасний етап економіки України потребує активного розвитку та впровадження стратегічного управління на підприємствах, адже можливими результатами від впровадження сучасних інструментів стратегічного управління є:

- підприємство має чітку, обґрунтовану стратегію, що вкрай необхідно менеджерам для бачення загальних цілей;
- стратегію можна використати під час роботи з інвесторами, банками, іншими стратегічними партнерами;
- наявність системи бюджетування, яка пов'язує всі дії компанії для досягнення стратегічних цілей;
- управління витратами й грошовими потоками ефективно, обґрунтовано;
- організаційна структура підприємства прозора, налагодження ефективної корпоративної системи;
- персонал розуміє свої завдання, робить свій вклад в успішну реалізацію стратегії без кризових ситуацій;
- наявність якісної системи звітності, яка чітко показує результати роботи, функціональних відповідальних, виконання бюджетів, прибуток за напрямками діяльності [9].

1.2. Характеристика еталонних стратегій розвитку

Стратегія підприємства має кілька рівнів розподілу цілей підприємства і стратегічних функцій по їх досягненню, кожному з яких відповідає стратегія певного рангу. Тобто стратегія підприємства має ієрархічну будову (рис. 1.2).



Рис.1.2. Піраміда стратегій

Джерело:[10]

Корпоративна стратегія – стратегія, яка є загальним планом управління для диверсифікованої компанії. Вона поширюється на всю компанію, охоплюючи всі напрями діяльності, якими займається; описує загальний напрямок зростання підприємства, розвиток його виробничо-збутової діяльності.

Ділова стратегія – це стратегія, яка концентрується на діях і підходах, що пов'язані з управлінням, спрямованим на забезпечення успішної діяльності в одній специфічній сфері бізнесу.

Функціональна стратегія – це стратегія, яка конкретизує окремі деталі в загальному плані розвитку компанії шляхом визначення підходів, необхідних дій і практичних кроків із забезпечення управління окремими підрозділами або функціями бізнесу.

Операційна стратегія – це стратегія, яка визначає принципи управління ланками організаційної структури (заводами, відділами продажів, центрами розповсюдження) та рішення стратегічно важливих оперативних задач (закупівля, управління запасами, ремонт, транспортування, реклама). Операційні стратегії розробляються усередині функціональних напрямків. Стратегії операційного рівня сприяють реалізації стратегій вищих рівнів [10].

Усі відомі на сьогодні стратегії підприємств можна об'єднати у певні групи але не дивлячись на це слід зауважити, що будь-яка стратегія, обрана конкретним підприємством, завжди буде носити індивідуальний характер так як вона формується і впроваджується під впливом багатьох чинників внутрішнього та зовнішнього середовища. Однак, незважаючи на це, у менеджменті підприємства часто визначають загальні стратегії підприємства, надають їм певні назви та характеризують їх на основі спільних рис, що їм притаманні.

Узагальнено виділяють такі базові стратегії як: стратегії зростання (розвитку), стабілізації і виживання [11].

Стратегія розвитку підприємства – цілісна і узагальнена модель дій з розробленим комплексом заходів, які спрямовані на досягнення довгострокових цілей шляхом змін та перетворення діяльності підприємства виходячи з наявних ресурсів та враховуючи ринкові можливості.

Стратегія розвитку підприємства має характерні ознаки (рис 1.3).



Рис. 1.3. Ознаки стратегії розвитку

Джерело: [12]

Так, загальновідомі стратегії розвитку підприємств можна поділити на наступні групи:

1. Стратегії концентрованого зростання:

- стратегія посилення позиції на ринку (при даній стратегії підприємство намагається зайняти найліпші позиції з даним продуктом і на даному ринку);
- стратегія розвитку ринку (коли підприємство шукає нові ринки збуту для продукту, який вже добре себе зарекомендував на інших ринках);
- стратегія розвитку продукту (на вже завойованих ринках відбувається удосконалення продукту за рахунок модернізації, модифікації тощо).

2. Стратегії інтегрованого зростання:

- стратегія вертикальної інтеграції «зворотня» (дана стратегія передбачає, що виробниче підприємство об'єднує свою діяльність з підприємствами-постачальниками);
- стратегія вертикальної інтеграції «вперед» (передбачає, що виробниче підприємство об'єднує свою діяльність з підприємствами збутової мережі);
- стратегія горизонтальної інтеграції (передбачає, що підприємство об'єднує свою діяльність з іншими підприємствами, від яких дане підприємство ні функціонально, ні організаційно не залежить).

3. Стратегії диверсифікованого зростання:

- стратегія центрованої диверсифікації (при даній стратегії існуючий бізнес залишається у центрі уваги підприємства, а новий виникає на основі можливостей вже засвоєного ринку, існуючих технологій, а також залежить від інших сильних сторін підприємства);
- стратегія конгломератної диверсифікації (при даній стратегії підприємство розширює свою діяльність за рахунок засвоєння виробництва продуктів, які раніше не випускались і які є характерними для інших галузей виробництва);

- стратегія горизонтальної диверсифікації (дана стратегія передбачає пошук можливостей зростання на існуючому ринку за рахунок нової продукції, а це вимагає нових технологій, що відрізняються від вже існуючих).

4. Стратегії стабілізації:

- стратегія захисту частки ринку (дана стратегія передбачає, що підприємство захищає завойований ринок за рахунок поступової модифікації продукції, налагодження сервісного обслуговування тощо);

- стратегія підтримки виробничого потенціалу (ця стратегія спрямована на посилення окремих бізнес-ліній підприємства і підтримання у належному стані майнових комплексів по випуску певних видів продукції);

- стратегія модифікації продукції (спрямована на постійне удосконалення продукту, сутність цього удосконалення регулярно доводиться до споживача потужною рекламною підтримкою та іншими заходами).

5. Стратегії реструктуризації:

- стратегія зростання через придбання (дана стратегія полягає у тому, що підприємство скуповує інші підприємства (майнові комплекси) через придбання контрольних пакетів акцій та іншими шляхами);

- стратегія продуктово-ринкової переорієнтації (при даній стратегії підприємство поступово відмовляється від традиційних продуктів і переходить до засвоєння випуску нових виробів);

- стратегія організаційних змін (дана стратегія передбачає зміну організаційної або виробничої структури управління та впровадження інших організаційно-технічних заходів).

6. Стратегії скорочення:

- стратегія скорочення витрат (дана стратегія передбачає скорочення витрат за рахунок відповідних організаційних заходів, за періодом здійснення її відносять до тимчасових);

- стратегія «збирання врожаю» (передбачає відмову від погляду на бізнес, як надовгострокову діяльність на даному ринку і спрямована на якнайскорішу максимальну віддачу у найближчій перспективі);

- стратегія скорочення діяльності (дана стратегія полягає у тому, що підприємство закриває чи продає один зі своїх підрозділів чи майнових комплексів по випуску певного продукту);

- стратегія ліквідації (являє крайній випадок стратегії скорочення і застосовується у випадку коли підприємство з різних причин не може продовжувати даний бізнес).

Таким чином, підприємства, які прагнуть вижити в умовах кризи, застосовують стратегію скорочення обсягів випуску продукції чи скорочення персоналу, тобто економію на всіх матеріальних витратах [13].

Ці групи стратегій не є вичерпними і можуть бути доповнені іншими стратегічними альтернативами. На практиці багатогалузеві компанії часто одночасно впроваджують кілька стратегій, визначаючи конкретну послідовність їх реалізації.

1.3. Методи обґрунтування вибору стратегічної альтернативи розвитку підприємства

Беззаперечним є той факт, що першочерговим кроком в процесі вибору ефективної для підприємства стратегічної альтернативи є стратегічний аналіз. Це етап стратегічного планування, на якому системно аналізуються фактори зовнішнього ділового оточення і внутрішнього середовища для визначення поточного стану справ на підприємстві і виявлення умов для подальшого успішного розвитку підприємства на сформованому ринку. Тобто в ході стратегічного аналізу створюється необхідна інформаційна база, яка дозволяє ефективно провести процес визначення мети і вибору стратегічних альтернатив, а також є основою для визначення загальної концепції підприємства і способів управління ним [14].

З погляду системного підходу найбільшої уваги заслуговує класифікація факторів залежно від місця виникнення. Відповідно до цього критерію, усі фактори, що впливають на діяльність підприємства поділяють на внутрішні та

зовнішні.

Ієрархічні моделі були розглянуті багатьма авторами, наприклад науковцями У. Діллом та розвинена А. Томпсоном. В своїй роботі «Стратегічний менеджмент» автори виділяють три рівні середовища: «внутрішнє середовище, середовище завдань та загальне середовище». Так, внутрішнє середовище вони визначають як «сукупність факторів, які формують її довгострокову прибутковість (збитковість) і перебувають під безпосереднім контролем власників, керівників та персоналу організації». Другий рівень – «це середовище завдань, до якого входять організації, що безпосередньо пов'язані із діяльністю підприємства і являє собою сукупність факторів, що формують довгострокову прибутковість (збитковість) організації і на які вона може впливати через встановлення ефективних комунікацій». Третій рівень – «це зовнішнє середовище, яке характеризується станом економіки, політико–правовою складовою, соціальними нормами та ін. і представляє собою сукупність факторів, що формують довгострокову прибутковість (збитковість) організації і на які організація не може впливати взагалі або має незначний вплив» [15].

Сьогодні науковці згодні в тому, що зовнішнє середовище однаково впливає на всі підприємства галузі, однак перелік складових, які вони включають в зовнішнє середовище відрізняється. На підставі проведеного дослідження, узагальнено підходи до групування факторів зовнішнього середовища, які найчастіше поділяють на макрофактори: економічні, політичні, правові, технологічні, соціально–демографічні, природні (екологічні) та мікрофактори: конкуренти, споживачі, постачальники, контактні аудиторії. До внутрішніх факторів відносять: кадри, фінанси, маркетинг, НДПКР (інновації), виробництво.

Розглянемо сутність наведених факторів більш глибоко.

Економічний фактор характеризує стан економіки країни; силу національної валюти (інфляція/дефляція); темпи зростання чи зменшення всього ринку або певного сегменту ринку; масштаби конкуренції; систему оподаткування; стан фондового ринку; наявність або відсутність державної підтримки певних галузей промисловості; розвиток інвестиційних процесів в

країні; рівень доходів населення; ставку банківського відсотка за кредитом і депозитом; політику ціноутворення та ступінь державного регулювання цін; обмінний курс валюти; рівень ВВП та інше.

Політичний фактор характеризує: стабільність уряду; державну політику в напрямку приватизації або націоналізації галузей і підприємств; рівень корупції; державне регулювання; наявність міжнародних угод з іншими країнами; рішення уряду щодо підтримки пріоритетних галузей або підприємств; державне регулювання ринку праці; розвиток законодавчої бази та інше.

Технологічний фактор характеризує існуючі науково–технічні тенденції; розвиток інноваційної діяльності підприємств; скорочення або подовження «життєвого циклу» технологій; необхідні професійні якості персоналу та рівень виробництва; структуру галузей національної економіки; зміни чисельності та оптимальних розмірів підприємств (насамперед, під впливом НТП).

Природний фактор характеризує: кліматичні умови; сприятливість територіального розміщення; наявність необхідних природних ресурсів; стан екологічного середовища та рівень розвитку екологічного законодавства

Соціально – демографічний фактор характеризує: чисельність населення (потенційних споживачів); склад населення за віком, статтю, рівнем доходів, рівнем освіти; стан ринку праці; переважний характер відносин «підприємство – громадські організації»; профспілкова активність [3, 16].

Для характеристики «середовища завдань» або мікросередовища потрібно проаналізувати галузь за такими показниками як: прибутковість галузі; характер конкуренції та кількість підприємств у галузі; технічний рівень виробництва; прогресивність технології, що застосовуються; наявність бар'єрів входу/виходу на ринок; структура витрат в галузі та середня оцінка витрат для досягнення конкурентоспроможного рівня; темпи зростання або спаду ринку; «оптимальний розмір» підприємства; специфіка системи збуту, організаційно–управлінської, виробничої, фінансової системи підприємств галузі; необхідний рівень якості продукції; ступінь стандартизації та інше [3].

Найбільш поширеною є модель «галузевої конкуренції» М. Портера, що

була представлена в його роботі «Конкурентна стратегія», відповідно до якої, «головними елементами зовнішнього середовища, що впливають на діяльність підприємства, є конкуренти та фірми, які потенційно можуть увійти й почати діяти в цій галузі (потенційні конкуренти), споживачі, постачальники та товари–замінники» [17].

Споживачі – це фізичні або юридичні особи, що є кінцевими отримувачами продукції/послуги у ланцюгу товароруху. Для характеристики споживача необхідно оцінити його торгову силу та скласти профіль, враховуючи місце розташування, статеву ознаку та соціально–психологічний фактор. Дослідження попиту споживачів зобов'язано надати відповіді на наступні питання: число покупців; купівельна спроможність; гнучкість попиту; вид попиту на продукцію; мотивація до покупки; «вартість споживання»; прагнення покупців до застосування нового продукту; рівень стандартизації або диференціації продукту; характер споживання і «витрати конверсії» у покупців в разі переходу в іншу продукцію; схильність покупців до торгової марки; аналіз якості сервісу з боку покупців; загальнодоступність продукту для покупців; відгук на рекламу і багато іншого.

Постачальники – це суб'єкти господарювання, що надають підприємству–виробнику оборотні засоби. Вплив постачальників на діяльність підприємства здійснюється через встановлення ціни, якості та сервісних послуг. Розрізняють постачальників не лише сировини та матеріалів, а й капіталів, трудових ресурсів, науково–технічних розробок та ін. Для оцінки фактору зовнішнього середовища «постачальники» слід врахувати: динаміку розвитку ринку сировини; монополізація на ринку підприємств–постачальників; еластичність попиту на ресурси; дефіцит ресурсів; наявність ресурсів–замінників; оцінка «витрат конверсії» у разі зміни постачальника; оцінка можливостей інтеграції постачальників з виробниками та інше.

Товари–замінники, як правило, задовольняють ту саму потребу споживача, що й основна продукція галузі, але реалізуються на інших ринках або застосовуються іншими групами покупців. Товари–замінники впливають на

потенційну прибутковість основного продукту через перехресну цінову еластичність та можуть відтягнути якусь частку ринку основного продукту на себе.

Конкуренція в галузі формується під впливом багатьох чинників: кількість підприємств–конкурентів, насиченість ринку, тенденція до зростання або скорочення ринку, стадія життєвого циклу галузі, наявність бар'єрів входу та бар'єрів виходу з ринку, підтримка з боку держави, наявність товарів заміників та потенційних конкурентів. У сукупності все це впливає на рівень цін і витрат на виробництво й розподіл товарів.

Дослідження конкурентів передбачає аналіз таких факторів як: частка ринку; відомість і лояльність до ТМ; наявність власної сировинної бази або системи збуту; позитивний імідж; фінансовий стан; розвиток інноваційної діяльності; рівень технологій, що використовуються; гнучкість організаційної структури; наявність виробничих потужностей; наявність висококваліфікованих кадрів; ефективна маркетингова діяльність; досвід менеджменту та наявний рівень планування на підприємстві тощо.

Потенційними конкурентами вважають: підприємства, які функціонують на географічно близьких ринках і мають наміри до експансії; широкодиверсифіковані компанії, які працюють у суміжних з підприємством сферах; постачальників, які здатні налагодити випуск готової продукції на своїх потужностях. Однак, існують «бар'єри входу» на ринок – це певні перешкоди, які протидіють прийняттю рішення компанії про входження в нову галузь, навіть тоді, коли її рентабельність вище за рентабельність в наявній галузі. На силу конкуренції впливають в свою чергу «бар'єри виходу» з ринку – це умови, які навпаки обмежують перехід компаній в іншу галузь навіть тоді, коли отримані доходи малі і їх вистачає лише на покриття власних витрат, бо роблять цей перехід ще дорожчим [17].

Вважаємо за потрібне доповнити модель галузевої конкуренції М. Портера організаціями, які впливають на діяльність підприємства – фінансові заклади, комерційні банки, фінансові та торгові біржі, брокери, ділери, логістичні

підприємства, маркетингові компанії, страхові агенти, громадські організації тощо, що мають вплив на діяльність підприємства називаються контактними аудиторіями.

Аналіз внутрішнього середовища передбачає аналіз всієї системи господарювання підприємства та окремих її складових з урахуванням процесів, що відбуваються в зовнішньому середовищі прямої та непрямої дії. Даний аналіз проводиться для виявлення сильних і слабких сторін підприємства з метою реалізації існуючих можливостей і для запобігання або послаблення впливу загроз зовнішнього середовища.

Для аналізу внутрішнього середовища підприємства проводять його загальну характеристику, здійснюють оцінку маркетингу, виробництва, фінансів, НДПКР, персоналу, рівня організаційної культури на підприємстві [3].

Загальна характеристики підприємства включає в себе такі показники як: сприятливість місцезнаходження; форма власності; розмір підприємства та відповідність «оптимальному розміру»; рівень конкурентоспроможності на внутрішньому та зовнішньому ринку; існуючий імідж; стадія життєвого циклу; наявність чітко визначених коротко-, середньо-, довгострокових цілей; тип організаційної структури підприємства; рівень гнучкості та мобільності підприємства; існуюча технологія управління та специфіка інформаційних систем; політика ведення бізнесу і т. д.

При дослідженні функції маркетингу слід розглянути: яку частку ринку займає підприємство; можливість виходу на нові ринки; рівень розвитку marketing-mix; ринкову демографію; конкурентоспроможність продукції; стадія життєвого циклу продукту; відомість торгівельної марки; широта асортименту; наявність маркетингових стратегій; рівень лояльності споживачів до продукції підприємства; система ціноутворення; еластичність ціни та інше.

При аналізі виробничої діяльності слід оцінити: рівень розвитку виробничих систем; стадію життєвого циклу технології; якість виробництва; гнучкість виробничої системи; виробничу потужність підприємства та її завантаженість; виробничий потенціал; розмір та структуру витрат на

виробництво; якість продукції; технологічність продукції, що виробляється; рівень оновлення устаткування; рівень автоматизації виробничого процесу; можливість економії на масштабах виробництва; тривалість виробничого циклу; рівень забезпеченості сировиною, матеріалами, обладнанням, персоналом, а також можливість переходу на нові ресурси; рівень патентного захисту технології та продукції; ефективність виробництва та інше.

Фінансова діяльність підприємства являє собою управління фінансовими ресурсами, їх формування та розподіл з метою отримання максимального прибутку та підвищення інвестиційного потенціалу. Аналізу підлягає розмір і структуру капіталу підприємства, активи і пасиви, джерела фінансування, рентабельність, розмір і характер заборгованостей, ліквідність, платоспроможність підприємства та інше.

Функція НДПКР пов'язана із створенням нових продуктів, технологій, обладнання для інноваційного розвитку підприємства. Аналіз НДПКР на підприємстві показує: рівень інвестицій в цю сферу діяльності; наявність і рівень дослідницько–експериментальної бази; наявні розробки, патенти підприємства; кадровий потенціал служб НДПКР, рівень кваліфікації задіяного персоналу.

Аналіз персоналу є необхідною складовою аналізу внутрішнього середовища підприємства і характеризує чисельність і структуру кадрів; систему мотивації, що використовується; існуючу систему нарахування заробітної плати та рівень доходів робітників; участь персоналу в розподілі прибутку; існуючу систему винагороди працівників; рівень кваліфікації персоналу; компетентність керівників; плинність кадрів; методи добору, атестації, підготовки, перепідготовки, підвищення кваліфікації та просування кадрів.

Аналіз організаційної культури передбачає: виявлення цінностей і норм, що визнаються всіма членами колективу; оцінку психологічного клімату; характеристику системи формальних і неформальних комунікацій; рівня мотивації та згуртованості персоналу навколо спільної мети та участі у прийнятті управлінських рішень; існуючий стиль керівництва [3, 16].

Отже, проведене дослідження дало змогу виявити велику кількість

факторів зовнішнього та внутрішнього середовища підприємства, що визначають ефективність його діяльності. Кожне підприємство може розширювати чи навпаки звужувати перелік факторів, що аналізуються, для досягнення поставленої конкретної мети.

Аналіз цих факторів є необхідною умовою функціонування підприємства в ринковій економіці. Для проведення стратегічного аналізу використовують різноманітні інструменти, основні з яких наведено у табл. 1.1.

Таблиця 1.1

Інструменти для проведення стратегічного аналізу

Інструмент	Характеристика
SWOT-аналіз підприємства	Метод дозволяє ідентифікувати і оцінити міру впливу, а також визначити силу взаємодії різноманітних факторів зовнішнього оточення і внутрішнього середовища підприємства з метою встановлення його стратегічної позиції. Аналіз матриці SWOT дозволяє сформулювати чотири загальні стратегії поведінки.
Багатокутник конкурентоспроможності підприємства	графічний метод оцінки конкурентоспроможності, полягає у з'єднанні оцінок положення підприємства й конкурентів відносно значимих критеріїв. Порівнюючи багатокутник досліджуваного підприємства та конкурентів, можна виявити конкурентні переваги підприємства та його слабкі сторони.
Модель накопиченого досвіду	дає змогу порівняння витрат конкурентів, що діють на одному ринку та виявлення необхідності змін наявної стратегії. Ця модель використовується для формування стратегії в напрямку мінімізації витрат, суть якої - більша частка підприємства в певному секторі економіки обумовлює більший сумарний накопичений обсяг виробництва і відтак нижчі питомі витрати на одиницю продукції.
SPACE-аналіз	дає змогу здійснити оцінку стратегічного положення підприємства і визначитись щодо конкурентної стратегії. Оцінка здійснюється за такими групами критеріїв: привабливості сектора економіки, фінансової сили підприємства, конкурентоспроможності підприємства і його положення на ринку, стабільності галузі.
PESTEL-аналіз	дозволяє проаналізувати стан і характер впливу на підприємство таких факторів як: політичні, економічні, соціокультурні, технологічні, екологічні, законодавчі.

Джерело: [3, 4, 5, 18, 19]

Використання наведених методів дозволяє бізнесу отримати глибоке розуміння поточної ситуації, здійснити системний аналіз та прийняти стратегічні рішення на основі об'єктивної інформації, що призведуть до розвитку компанії у майбутньому.

Висновки до розділу 1

В першому розділі було розглянуто поняття «стратегія» та «стратегічне управління», охарактеризовано основні види стратегій на підприємстві. З'ясовано, що стратегічне управління - це сучасна концепція ведення бізнесу, яка охоплює визначення цілей та завдань, напрямів діяльності, створює орієнтир для розміщення ресурсів та реалізації заходів для досягнення поставлених цілей.

Розглянуто різні підходи науковців до стратегічного управління підприємства. Виявлено, що найбільш актуальною в сучасних умовах динамічних викликів є концепція стратегічноорієнтованої організації.

Описано фактори зовнішнього та внутрішнього середовища підприємства, наведено характеристику методів проведення стратегічного аналізу та обґрунтовано необхідність даного етапу в процесі стратегічного управління.

РОЗДІЛ 2

СТРАТЕГІЧНИЙ АНАЛІЗ ДІЯЛЬНОСТІ ЗАТ «ОДЕСАКОНДИТЕР»

2.1. Моніторинг вітчизняного ринку кондитерських виробів

Кондитерська галузь – це динамічний ринок, що пропонує розмаїття смаколиків на будь-який смак. Цей сектор харчової промисловості не лише задовольняє гастрономічні вподобання населення та продовжує реагувати на сучасні тенденції у споживчих уподобаннях, а й знаходиться в постійному розвитку, з прагненням розширювати асортимент та підвищувати якість продукції, впроваджувати інновації та відповідати стрімкому розвитку технологій. Кондитерський ринок є динамічним, на ньому відбуваються надзвичайно швидкі зміни, які створюють високий рівень конкуренції та стимулюють виробників до вдосконалення задля збереження власних конкурентних позицій [20].

За даними консалтингової фірми Lucintel, до 2025 року світовий кондитерський ринок досягне обсягу 176 млрд. дол. із середньорічними темпами зростання 3%. За останніми даними, обсяг світового кондитерського ринку у 2021 р. склав близько 160 млрд. дол, причому до ТОП-3 країн увійшли: США (32,8 млрд. дол.), Великобританія (12,8 млрд. дол.), Бразилія (12,7 млрд. дол.) (рис. 2.1).

Враховуючи специфіку кондитерських виробів, які не є товарами першої необхідності, попит на них залежить від рівня доходу споживачів. У зв'язку з цим, найвищим показником споживання солодошів на душу населення характеризуються країни Європи. Найбільше цукрових кондитерських виробів споживають у Швеції, Фінляндії та Данії (7,77, 7,69 та 6,3 кг на душу населення відповідно), шоколадної продукції – у Швейцарії, Норвегії та Великобританії (10,51, 9,44 та 9,40 кг на душу населення відповідно) борошняних кондитерських виробів – у Нідерландах, Бельгії та Італії (12,97, 10,48 та 10,27 кг на душу населення відповідно) [21].

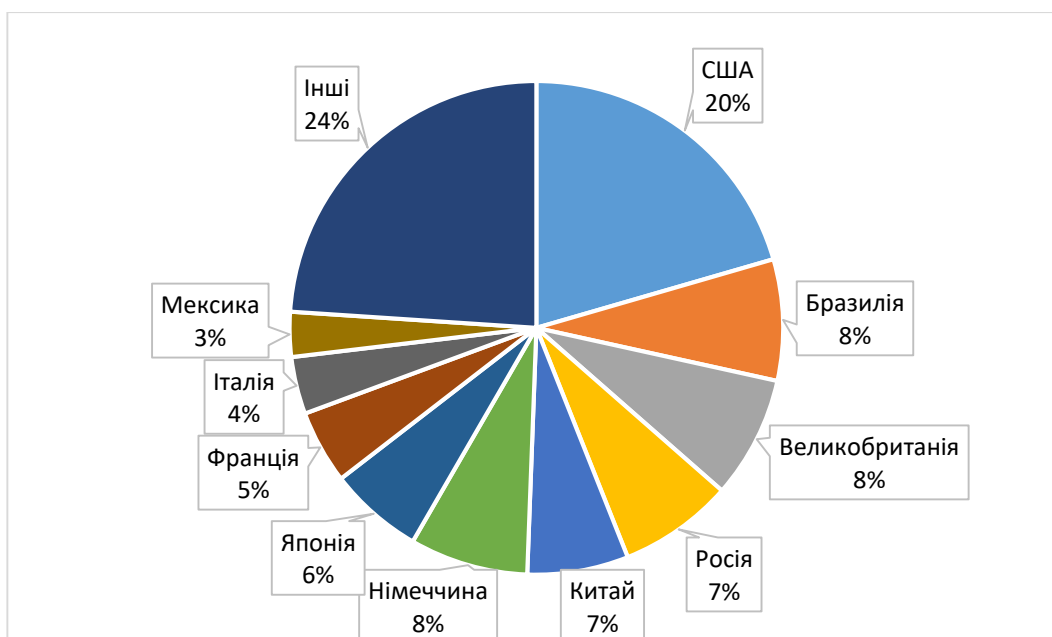


Рис. 2.1. Структура світового кондитерського ринку за обсягом продажів у 2021 році

Джерело: побудовано автором

Міжнародна торгівля кондитерськими виробами характеризується високими обсягами експорту та імпорту. Обсяг загального експорту кондитерських виробів за підсумками 2021 року оцінюється на рівні 34707 тис.т або 31,46 млрд. дол., при цьому найбільшим експортером солодоців були США - частка 10,5% від світового експорту.

Обсяг загального імпорту кондитерських виробів за підсумками 2021 року становить 34698,4 тис. т або 31,45 млрд. дол і найбільшим світовим імпортером стала Бразилія - частка 38,1% від світового імпорту (табл. 2.1).

Слід зазначити, що світовий експорт та імпорт кондитерських виробів є дуже концентрованим, адже на частку 5 найбільших експортерів припадає 32,4% та на частку 5 найбільших імпортерів припадає близько 57,3% загального обсягу ринку [22, 23].

Окрім високого рівня концентрації світового кондитерського ринку за обсягами виробництва, експорту та імпорту він також має високу концентрацію за головними виробниками.

Таблиця 2.1

ТОП-5 світових експортерів та імпортерів кондитерських виробів в 2021 році

№	Країна	Обсяги, тис. т	Вартість, млн. дол.	у % до загального обсягу
Експорт				
1	США	2836,8	3311,4	10,5
2	Росія	2487,5	2003,4	6,4
3	Китай	2637,1	1803,7	5,7
4	Індонезія	2381,4	1668,7	5,3
5	Нігерія	1467,3	1409,9	4,5
Всього експорт		34707,0	31462,9	100
Імпорт				
1	Бразилія	17195,5	11971,6	38,1
2	Таїланд	3698,3	2765,0	8,8
3	Австралія	1739,5	1246,3	4,0
4	Німеччина	474,2	1138,7	3,6
5	Китай	566,1	889,1	2,8
Всього імпорт		34698,4	31448,1	100,0

Джерело: побудовано автором

Так, за підсумками 2021 року, на частку ТОП-5 найбільших світових виробників солодоців припадає близько 55% ринку:

- Mars Inc. (США) - чисті продажі 18,6 млрд. дол.
- Mondelez International Inc. (США) - 16,9 млрд. дол.
- Nestle SA (Швейцарія) - 11,2 млрд. дол.
- Ferrero Group (Італія) - 9,9 млрд. дол.
- Meiji Co Ltd. (Японія) - 8,5 млрд. дол.
- Hershey Foods Corp. (США) - 7,5 млрд. дол.
- Chocoladenfabriken Lindt & Sprungli AG (Швейцарія) - 4,2 млрд. дол.
- Perfetti Van Melle Spa (Нідерланди) - 3,4 млрд. дол.
- Haribo GmbH & Co. (Німеччина) - 3,2 млрд. дол.
- Arcor (Аргентина) - 3,0 млрд. дол.

У харчовій промисловості України кондитерський сектор також є одним із найбільш розвинених. Частка кондитерської галузі в реалізації харчової продукції за підсумками 2021 року склала близько 15%. Обсяги виробництва в даній сфері дають змогу не лише забезпечувати внутрішній попит на

кондитерську продукцію в Україні, а також створюють значний експортний потенціал (вітчизняні виробники експортують свою продукцію у більш ніж 50 країн світу). Так, в 2021 році Україна з обсягом експорту 189,44 млн. дол. та часткою 0,61% у структурі світового експорту посіла 36 місце. Обсяг імпорту, який склав 167,6 млн. дол. та частка 0,54% у структурі світового імпорту кондитерських виробів поставили Україну на 29 сходинку серед найбільших імпортерів [24]. Як ми бачимо, експорт солодоців в Україні значно перевищує імпорт, що пов'язано з лояльністю споживачів до вітчизняних виробників завдяки нижчим цінам на продукцію порівняно з іноземною за приблизно однаковому рівню якості.

Продукцію українських виробників знають та високо оцінюють у багатьох країнах світу. Все більшого значення для національної економіки набуває тенденція поступового збільшення експорту продукції кондитерської промисловості. Найбільшими експортерами є Польща, Великобританія, Румунія, Німеччина та Грузія. Найбільшими імпортерами є Польща, Туреччина, Німеччина, Китай та Чехія [24].

При проведенні аналізу ринку кондитерських виробів в Україні ми встановили, що продуктова структура складається з борошняних, шоколадних та цукрових виробів.

Класифікація видів продукції кондитерської галузі здійснюється відповідно до НПП та Державного класифікатора продукції та послуг ДК 016-2010 [25](табл. 2.2).

Таблиця 2.2

Класифікація основних видів кондитерської продукції

Код	Найменування продукції
10.71.1	Вироби хлібобулочні, кондитерські та кулінарні, борошняні, нетривалого зберігання
10.71.11	Вироби хлібобулочні, нетривалого зберігання
10.71.12	Вироби кондитерські та кулінарні, борошняні, нетривалого зберігання; вироби кондитерські з кремом і начинками та їх напівфабрикати

Продовження табл. 2.2

10.72.1	Вироби хлібобулочні, зниженої вологості, та кондитерські, борошняні, тривалого зберігання
10.72.11	Хлібці хрусткі, сухарі, грінки й подібні вироби
10.72.12	Вироби кондитерські, борошняні: пряники, печиво здобне, вафлі та вафельні облатки
10.72.19	Вироби хлібобулочні, інші, зниженої вологості та тривалого зберігання
10.82	Какао-продукти, шоколад і цукрові кондитерські вироби
10.82.2	Шоколад і цукрові кондитерські вироби
10.82.21	Шоколад і готові харчові продукти з умістом какао-продуктів (крім какао-порошку підсолодженого), безтарні
10.82.22	Шоколад і готові харчові продукти, з умістом какао-продуктів (крім какао-порошку підсолодженого), крім безтарних
10.82.23	Вироби кондитерські цукрові (зокрема білий шоколад), без умісту какао-порошку й тертого какао

Джерело: побудовано автором [25]

За КВЕД 2010 кондитерська галузь відноситься до секції С «Переробна промисловість», розділ 10 «Виробництво харчових продуктів», група 10.8 «Виробництво інших харчових продуктів», клас 10.82 «Виробництво какао, шоколаду та цукрових кондитерських виробів», група 10.7 «Виробництво хліба, хлібобулочних і борошняних виробів», клас 10.71 «Виробництво хліба та хлібобулочних виробів; виробництво борошняних кондитерських виробів, тортів і тістечок нетривалого зберігання», клас 10.72 «Виробництво сухарів і сухого печива; виробництво борошняних кондитерських виробів, тортів і тістечок тривалого зберігання» [26].

За даними Державної служби статистики станом на 2021 рік борошняна випічка займає 58% кондитерського ринку та включає в себе:

- печиво;
- вафлі;
- торти та тістечка
- хлібобулочні вироби із підсолоджувачами.

Шоколадні вироби займають 22% на ринку кондитерських виробів:

- шоколадні цукерки без алкоголю та з ним;

- шоколад у плитках, брикетах, пластинах тощо;
- інші кондитерські вироби із вмістом какао.

Цукрові солодощі становлять 20% від загальної кількості кондитерських виробів:

- карамелі та іриси;
- варені цукерки;
- білий шоколад та інші [27, 28].

На рисунку 2.2 зображено сегментацію виробів кондитерської промисловості.

Необхідно також зазначити, що реалізація продукції кондитерської промисловості в Україні, за винятком борошняних виробів, характеризується яскраво вираженою сезонністю: пік продажів досягається в останні місяці року, що традиційно пов'язано з новорічними святами, а в перші місяці року відбувається спад реалізації.



Рис. 2.2. Сегментація виробів кондитерської промисловості

Джерело [28]

Сьогодні кондитерська промисловість України – це великі спеціалізовані підприємства, а також велика кількість малих цехів. Сукупна потужність цих фабрик становить приблизно 625 тис. тонн на рік. Крім цього, солодке печиво виробляють і хлібозаводи, окремі види кондитерських виробів випускають заводи продовольчих товарів. Кількість гравців на кондитерському ринку біля

1000 за рахунок присутності значної кількості невеликих виробників таких як кондитерські та булочні заклади, хоча основною діяльністю цих підприємств не вважається виробництво кондитерських виробів [29].

Кількість діючих підприємств кондитерської галузі відповідно до КВЕД-2010 за 2019-2021 роки зображено у таблиці 2.3.

Таблиця 2.3

Кількість діючих підприємств кондитерської галузі

Види економічної діяльності	Код за КВЕД–2010	2019 р.	2020 р.	2021 р.
Виробництво хліба та хлібобулочних виробів; виробництво борошняних кондитерських виробів, тортів і тістечок нетривалого зберігання	10.71	769	751	746
Виробництво сухарів і сухого печива; виробництво борошняних кондитерських виробів, тортів і тістечок тривалого зберігання	10.72	267	257	254
Виробництво какао, шоколаду та цукрових кондитерських виробів	10.82	156	169	170
Всього	-	1192	1177	1170

Джерело: [27]

Аналіз ринку кондитерських виробів України у довоєнний період свідчить про вплив на нього наступних факторів:

- цінова кон'юнктура сировинних ринків;

Спостерігається зростання вартості інгредієнтів, необхідних для продукції ринку кондитерських виробів в Україні, а саме борошна, цукру, какао, молока, що підвищує собівартість випуску солодоців.

- вимоги до якості продукції;

Для завоювання позитивної репутації всередині країни та організації каналів експорту в умовах високої конкуренції виробникам ринку кондитерських виробів в Україні необхідно приділяти підвищену увагу дотриманню стандартів якості та надання привабливих споживчих властивостей продукції.

- поширення у суспільстві ідей здорового харчування;

У відповідь на популяризацію споживчих трендів у галузі правильного харчування на ринку кондитерських виробів в Україні з'явилися та розвиваються

нові ніші, такі як: органічний шоколад, використання у виробках рослинного молока замість коров'ячого, освоєння інноваційних видів продукції, наприклад випуск рубінового шоколаду, виробництво безглютенових батончиків та ін.

- демографічна ситуація у країні;

Скорочення чисельності населення України знижує потенціал зростання обсягу ринку кондитерських виробів.

- смакові вподобання споживачів;

Для збереження конкурентоспроможності на ринку кондитерських виробів в Україні його суб'єктам необхідно постійно відстежувати настрої споживчої аудиторії, коригуючи асортимент відповідно до їх змін.

- можливості для експорту;

Склалася сприятлива ситуація виходу вітчизняних виробників на ринки кондитерських виробів європейських країн. Однак дотриматися всіх умов для організації таких поставок можуть поки що лише великі гравці, середній і малий бізнес, як і раніше, орієнтується тільки на внутрішнє споживання.

- тіньовий сектор;

Тіньовики на ринку кондитерських виробів в Україні створюють собі несправедливу конкурентну перевагу перед легальними виробниками шляхом уникнення податків та недотримання стандартів якості.

- проінформованість та уважність покупців.

Операторам ринку кондитерських виробів в Україні стало значно важче маніпулювати складом, масою, обсягом упаковки продукції з метою приховати її подорожчання. Подібні дії все частіше призводять до зниження репутації бренду та втрати лояльності частини споживачів [30].

З початком війни частина підприємств призупинили свою діяльність, оскільки було незрозуміло, як далі розвиватиметься ситуація, і які перспективи. Коли підприємства почали відновлювати свою роботу, вони зіткнулись із дефіцитом персоналу, оскільки значна частина працівників виїхала за кордон або відбулася внутрішня міграція.

Окрім того, були зруйновані ланцюги постачання - частина постачальників

сировини опинилась на території, де велись активні бойові дії, або потрапили в окупацію. Інші постачальники не поспішали відвантажувати сировину через незрозумілі перспективи курсу гривні та оплати.

Також була порушена логістика. Підприємства, які не мали власного автотранспорту, стикнулись із значним дефіцитом транспортних засобів, а з часом, і паливно-мастильних матеріалів. Експорт також був зменшений через заблоковані порти та багатокілометрові черги автотранспорту та залізничного транспорту на кордоні. Відбулося значне зменшення кількості залізничних та автотранспортних переходів [31].

Підприємства стикнулись з викликами сьогодення - проблемами з енергозабезпеченням. Українська енергетична система зазнала значних руйнувань через ракетні обстріли з боку РФ, внаслідок чого постачальниками е/е було запроваджено низку заходів для зниження енергоспоживання. Зокрема, були запроваджені планові (по графіку) та аварійні (без попередження) відключення споживачів, в тому числі промислових підприємств, від енергопостачання. Внаслідок таких хаотичних відключень від електропостачання, підприємства кондитерської галузі зазнають зазначають значних збитків та не можуть організувати робочий процес. Адже виробництво на сучасних лініях є інерційним - і зупинка, і запуск виробництва, займають близько 8 годин.

Валютні обмеження: - Заборона оплати рекламних послуг за кордоном. Послуги з рекламної діяльності не включені до переліку передбаченого Постановою КМУ № 153 «Про окремі питання щодо забезпечення здійснення імпорту» від 24 лютого 2022 р., у зв'язку із чим, компанії не можуть здійснювати оплату рекламних послуг за кордоном. Неможливість оплачувати послуги, пов'язані з рекламою за кордоном, створює для виробників кондитерської галузі додаткові перепони у відновленні обсягів збуту та виробництва. Адже ринок Європейського Союзу, який наразі є найбільш перспективним завдяки наявності автомобільного сполучення (в умовах обмеження доступу до інших способів транспортування), водночас є дуже висококонкурентним, тому без суттєвої

рекламної підтримки українським виробникам складно збувати продукцію на цьому ринку.

- Заборона оплати за поставлене обладнання. Постанова Правління НБУ від 24 лютого 2022 року № 18 «Про роботу банківської системи в період запровадження воєнного стану» забороняє здійснювати транскордонний переказ валютних цінностей з України, якщо поставка товарів за такими операціями здійснена/здійснюється до 23 лютого 2021 року. Обмеження розрахунків за імпортовані товари (обладнання), що фактично ввезені в Україну більше одного року тому, ставить у вкрай складне становище відносини з іноземними постачальниками обладнання і призводить до відмови останніх від обслуговування та поточного ремонту [31, 32].

2.2 Характеристика діяльності ЗАТ «Одесакондитер» та дослідження фінансових можливостей забезпечення стратегічного розвитку підприємства

ЗАТ «Одесакондитер» було утворено в 1820 році – це одне із найстаріших підприємств України. В Одесі було створено маленьке приватне підприємство – торговий дім «Брати Крохмальникові» – перша кондитерська фабрика на півдні країни. Кондитерські вироби їхнього торгового дому не потребували особливої реклами та користувалися заслуженою популярністю не тільки в тодішній Російській імперії: вони здобули гран-прі на міжнародних промислових виставках у Лондоні та Парижі. 1918 року фабрика була націоналізована і стала називатися «Перша радянська кондитерська фабрика». У 1922 році їй було надано ім'я Рози Люксембург. На початку великої вітчизняної війни фабрика перетворилася на велике промислове підприємство універсального типу. У 1947 році був побудований та пущений в експлуатацію основний виробничий корпус. З того часу підприємство постійно розширювалося, нарощувало виробничі потужності, освоюючи нові і нові види кондитерських виробів. У липні 1992 року об'єднання стало орендним підприємством. У серпні 1993 року об'єднання

було приватизоване працівниками фабрики та з березня 1994 року було створено Акціонерне товариство закритого типу «Одеса». З 2004 року ЗАТ «Одеса» було реорганізовано в ЗАТ «Одесакондитер» та ЗАТ «Торговий Дім Люксембурзький» [33].

Юридична адреса: 65007, м. Одеса, пер. 3-й Водопровідний, будинок 9.

Підприємство спеціалізується на виробництві кондитерських виробів, асортимент яких налічує більше 300 найменувань: шоколад, цукерки, вафлі, зефір, драже, ірис, карамель мармелад, печиво, крекери, торти і т. д. Продукція підприємства ЗАТ «Одесакондитер» неодноразово виборювала престижні нагороди не лише в Україні, а й на Міжнародних виставках-ярмарках в Угорщині, Канаді, США, Німеччині, Італії та інших країнах.

На сьогодні ЗАТ «Одесакондитер» виробляє продукцію, яка користується попитом у споживачів України, ближнього та далекого зарубіжжя. Підприємство постійно знаходиться у пошуку нових технологій виробництва, покращення якості продукції та розширення асортименту. Як зазначалося раніше, зростає попит споживачів на продукцію серії «здорове харчування». У цьому напрямку ведуться роботи над створенням подрібненої карамелі з додаванням натуральних соків, зернових батончиків, а також кондитерських виробів, збагачених кальцієм, йодом, бета-каротином.

У 2004 році на ЗАТ «Одесакондитер» було запроваджено систему менеджменту якості ISO 9001:2000 та отримано сертифікат міжнародного зразка. Впровадження нового автоматизованого обладнання на ЗАТ «Одесакондитер» дозволяє не лише контролювати якість продукції, а й випускати кондитерські вироби, аналоги яких не випускають інші українські виробники. Існує власна сертифікована і обладнана лабораторія, висококваліфіковані та досвідчені фахівці.

На території підприємства знаходяться такі цехи та відділення:

- Виробничі – борошністо-кремовий, цех вищих сортів цукерок, цукерково-шоколадний, карамельний, цукерково-карамельний, зефірний, вафельний та дражове відділення.

- Допоміжні - ремонтно-механічний, акумуляторна, будівельний цех, електроцех, відділення КіПА, заготівельний цех, котельня, холодильно-компресорний комплекс, склади сировини, готової продукції, а також тарне відділення.

Виробнича структура ЗАТ «Одесакондитер» складається з семи виробничих цехів:

1. Карамельний цех здійснює виробництво карамелі льодяникової, фруктової, молочної, лікерної.

2. Цукерково-карамельний – неглазурованих цукерок типу «Шкільні», «Корівка» та драже, карамелі на лінії «Клекнер».

3. Цукерково-шоколадний – цукерок, глазурованих шоколадною жирною глазур'ю, шоколаду, напівфабрикатів, переробка какао-бобів, виробництво шоколадних тортів.

4. Цех вищих сортів цукерок – цукерок, глазурованих шоколадною глазур'ю, розфасовка у художні коробки (лінія «Бінднер»).

5. Борошнисто-кремовий – печива цукрових та зтяжних сортів, крекера, випічка вафельного листа, випічка бісквітно-кремових тортів.

6. Вафельний цех - вафлі з начинками, вафельних тортів, випічка вафельного тіста.

7. Зефірно-мармеладний – пастило-мармеладних виробів.

8. Літографно-тарний – друкування етикеток, нарізка паперу, виготовлення художніх та тортових коробок, виробництво гофро-картонної тари [33, 34].

В даний час у підприємства існує стабільний ринок збуту продукції, так само підприємство має договірні зобов'язання з більш ніж 2000 підприємствами, фірмами, а також окремими клієнтами.

Для комплексної оцінки фінансового стану ЗАТ «Одесакондитер» нами було проведено фінансовий аналіз на основі звітності підприємства за 2020-2021 рр [35]. Динаміка активів ЗАТ «Одесакондитер» у 2020-2021 рр. зображена на рисунку 2.3.

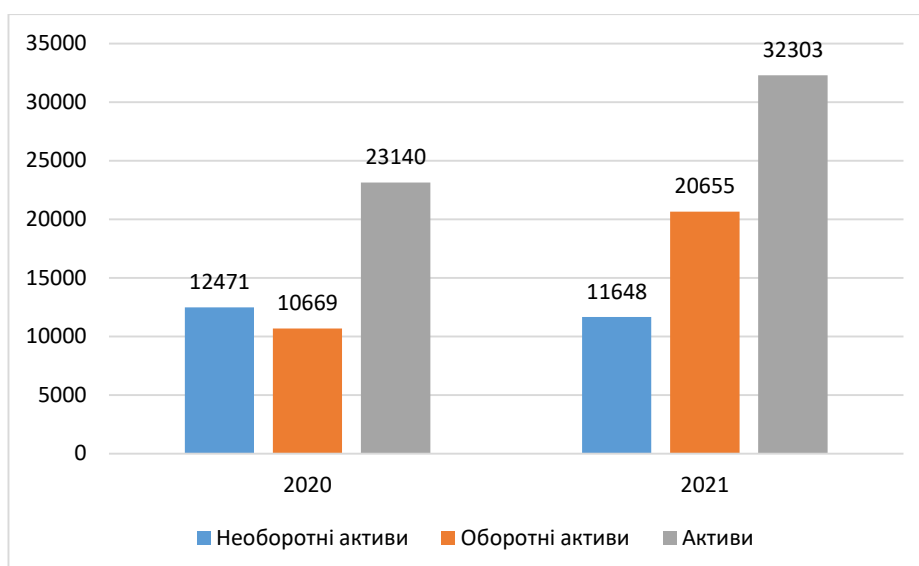


Рис. 2.3. Динаміка активів ЗАТ «Одесакондитер», тис. грн

Джерело: [35]

Спостерігається посилення господарського потенціалу, на що вказує збільшення суми активів на 39,6%. Тобто у підприємства збільшується обсяг наявного у розпорядженні майна.

Той факт, що дохід від продажу товарів зростає швидше, ніж активи, вказує на підвищення ефективності управління ресурсами. У таблиці 2.4 наведено горизонтальний аналіз активів підприємства у 2020-2021 рр. Збільшення суми балансу зумовлене зростанням оборотних активів (+93,6%).

Таблиця 2.4

Горизонтальний аналіз активів ЗАТ «Одесакондитер»

Показник	2020 р, тис. грн	2021 р., тис. грн	Абс. відхилення	%
Основні засоби	2926	2103	-823	-28,13
Довгострокові фінансові інвестиції: які обліковуються за методом участі в капіталі інших підприємств	8924	8924	0	0
НЕОБОРОТНІ АКТИВИ	12471	11648	-823	-6,6
Запаси	7639	2039	-5600	-73,31
Гроші та їх еквіваленти	2970	18616	15646	526,8
ОБОРОТНІ АКТИВИ	10669	20655	9986	93,6
АКТИВИ	23140	32303	9163	39,6

Джерело: складено автором

На рисунку 2.4 зображено динаміку джерел фінансування ЗАТ «Одесакондитер» у 2020-2021 рр.

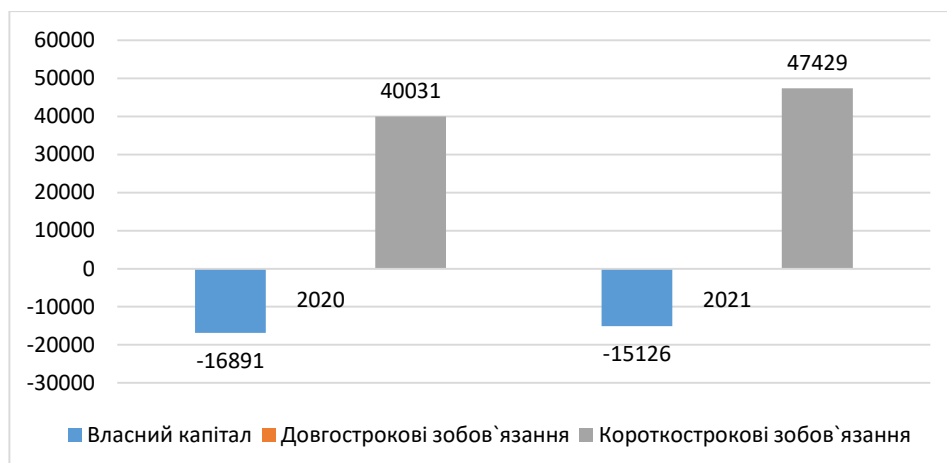


Рис. 2.4. Динаміка джерел фінансування ЗАТ «Одесакондитер», тис. грн

Джерело: [35]

Обсяг статутного капіталу ЗАТ «Одесакондитер» складає 10893 тис. грн, додатковий капітал становить 62916 тис. грн і резервний капітал 6239 тис. грн. Однак підприємство у 2021 р. має непокритий збиток у розмірі 95174 тис. грн, тому власний капітал має від'ємне значення (-15126 тис. грн). Збільшується сума наявних джерел фінансування для залучення активів, що зумовлено зростанням власного капіталу (+1765 тис. грн.) і короткострокових зобов'язань (+18,48%).

В таблиці 2.5 наведено горизонтальний аналіз пасивів ЗАТ «Одесакондитер» у 2020-2021 рр.

Таблиця 2.5

Горизонтальний аналіз пасивів ЗАТ «Одесакондитер»

Показник	2020 р, тис. грн	2021 р., тис. грн	Абс. відхилення	Відн. відхилення, %
Зареєстрований (пайовий капітал)	10893	10893	0	0
Додатковий капітал	62916	62916	0	0
Резервний капітал	6239	6239	0	0
ВЛАСНИЙ КАПІТАЛ	-16891	-15126	1765	-10,45
ДОВГОСТРОКОВІ ЗОБОВ'ЯЗАННЯ	0	0	0	-
товари, роботи, послуги	9517	6829	-2688	-28,24
розрахунками з бюджетом	5336	5430	94	1,76
за одержаними авансами	3929	3917	-12	-0,31

Продовження табл. 2.5

за розрахунками з учасниками	0	9748	9748	-
Поточні забезпечення	20029	20405	376	1,88
КОРОТКОСТРОКОВІ ЗОБОВ'ЯЗАННЯ	40031	47429	7398	18,48
БАЛАНС	23140	32303	9163	39,6

Джерело: складено автором

Факт зростання суми власного капіталу вказує на підвищення рівня благополуччя власників. Зростання загальної суми зобов'язань забезпечує більш повне розкриття наявного потенціалу компанії, хоча призводить до підвищення залежності від зовнішніх постачальників фінансових ресурсів.

На рисунку 2.5 зображено динаміку фінансових результатів ЗАТ «Одесакондитер» у 2020-2021 рр.

Відбувається збільшення чистого доходу від реалізації товарів та послуг на 3121,88%, що вказує на високу конкурентоспроможність в динамічному середовищі. Сума чистого прибутку компанії є додатною (1765 тис. грн у 2021 році), що може вказувати на продуману бізнес-модель. Хоча для кращого розуміння здатності менеджменту досягати поставлених цілей слід розглянути показники рентабельності.

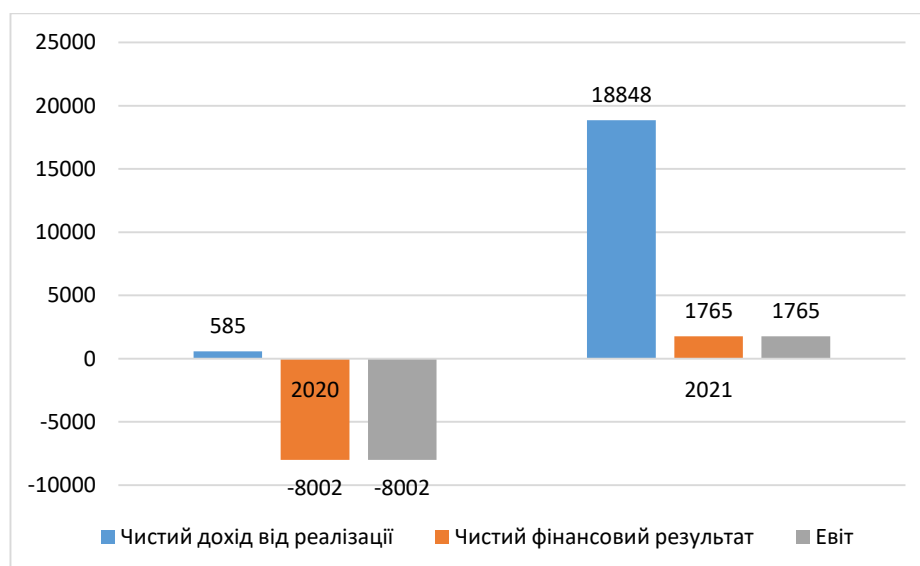


Рис. 2.5. Динаміка фінансових результатів ЗАТ «Одесакондитер», тис. грн

Джерело: [35]

Використовуючи дані фінансової звітності ЗАТ «Одесакондитер» за 2020-

2021 роки було розраховано основні групи фінансових показників для оцінки фінансової стійкості підприємства.

Аналіз ліквідності підприємства за відносними показниками здійснюється за допомогою табл. 2.6.

Таблиця 2.6

Аналіз показників ліквідності

Показники	Норматив	На початок звітного періоду	На кінець звітного періоду	Відхилення
1. Коефіцієнт абсолютної ліквідності	0,20-0,35	$(0+ 2970)/40031=0,07$	$(0+ 18616)/47429.00 =0,39$	0,32
2. Коефіцієнт швидкої (критичної) ліквідності	0,7-1	$(10669- 7639)/40031=0,07$	$(20655-2039)/47 429 =0,39$	0,32
3. Коефіцієнт поточної ліквідності (покриття)	1-2	$10669/40031=0,26$	$20655/47429 =0,44$	0,18

Джерело: складено автором

Коефіцієнт абсолютної ліквідності на кінець звітного періоду вище нормативного значення, що говорить про те, що підприємство має можливість своєчасно погасити свої зобов'язання у разі, якщо термін платежів настане незабаром та коефіцієнт швидкої (критичної) ліквідності нижче норми і це означає, що на кожну гривню поточних зобов'язань припадає 0,39 грн високоліквідних оборотних активів, тобто ліквідні активи не покривають короткострокові зобов'язання.

Коефіцієнт поточної ліквідності розраховується як відношення оборотних активів до поточних зобов'язань підприємства, які можуть бути використані для погашення його поточних зобов'язань і знаходиться нижче оптимального значення, проте його зростання може свідчити про покращення платоспроможності.

Проведемо аналіз фінансової стійкості за допомогою таблиці 2.7.

Таблиця 2.7

Аналіз фінансової стійкості підприємства

Показники	Норматив	На початок звітного періоду	На кінець звітного періоду
1. Коефіцієнт автономії	Більше 0,5	$-16891/23140 = -0,73$	$-15126/32303 = -0,47$

Продовження табл. 2.7

2. Коефіцієнт співвідношення залучених та власних коштів	Менше 1	$(0+40031+0)/-16891 = -2,37$	$(0+47429+0)/-15126 = -3,13$
3. Наявність власних оборотних коштів	Збільшення	$-16891+12471 = -4420$	$-15126+11648 = -3478$
4. Коефіцієнт маневреності власного капіталу	0,4...0,6	$-16891+12471/(-16891) = 0,26$	$-15126+11648/(-15126) = 0,22$
5. Коефіцієнт забезпеченості оборотних коштів власними оборотними коштами	Більше 0,1	$-16891+12471/10669 = -0,41$	$-15126+11648/20655 = -0,16$

Джерело: складено автором

Таке значення коефіцієнтів було отримано через те, що підприємство має непокриту збитки за попередні періоди.

При проведенні експрес-аналізу ліквідності балансу було отримано дані, які зазначені у таблиці 2.8.

Таблиця 2.8

Агрегований баланс для аналізу ліквідності

Розрахунок	Зіставлення на кінець періоду	Розрахунок
Найбільш ліквідні активи (A1)	«>» або «<»	Найбільш термінові зобов'язання (П1)
На п. р. =2970, На к. р. =18616		На п. р. =40 031, На к. р. =47429
Швидкоореалізовані активи (A2)	«>» або «<»	Короткострокові пасиви (П2)
На п. р. = 60, На к. р. =0		На п. р. =0, На к. р. =0
Повільноореалізовані активи (A3)	«>» або «<»	Довгострокові пасиви (П3)
На п. р. =7639, На к. р. =2039		На п. р. 0, На к. р. 0
Важкоореалізовані активи (A4)	«>» або «<»	Постійні пасиви (П4)
На п. р. 0=12471, На к. р. =11648		На п. р. = -16891, На к. р. = -15126

Джерело: складено автором

За результатами розрахунків ми бачимо, що: A1 менші за П1; A2 на початок року більші за П2, а в кінці року менші за П2; A3 більші за П3; A4 більші за П4. Тобто повністю виконується лише одна умова з чотирьох і такий баланс не можна вважати ліквідним.

2.3. Аналіз поточної стратегії підприємства та виявлення пріоритетних напрямів розвитку

Вибір стратегії підприємства формується під впливом факторів зовнішнього та внутрішнього середовища. Ринок кондитерських виробів характеризується високим рівнем конкуренції і ступенем насиченості, тому лідируючу позицію займають виробники, які першими реагують на зміну споживчих вподобань та динамічно оновлюють асортимент продукції, займаються інноваційною діяльністю.

Лідером українського ринку кондитерських виробів є компанія «Roshen» з часткою ринку в 25%. Найбільшими конкурентами «Roshen» є компанія «Mondeliz» з часткою ринку 20%, «Konti» з часткою ринку 16%, «АВК» частка ринку 15%, компанія «Світоч», яка здійснює свою діяльність під управлінням міжнародної компанії Nestle, з часткою ринку 11%. На ринку також є такі відомі підприємства як: «Бісквіт-Шоколад» з часткою ринку, яка складає 4%, «Житомирські ласощі» частка ринку 2%, «Полтава-кондитер» з часткою ринку 1%, «Ярич» частка ринку якого складає 3% та інші підприємства [28].

Рівень споживання кондитерських виробів в Україні складає приблизно 15 кг на душу населення на рік (2 кг цукрових, 5 кг шоколадних, 8 кг борошняних виробів). В порівнянні із споживанням в країнах Європи чи в США, вітчизняний ринок має можливість до значного зростання обсягів виробництва і реалізації, особливо в сегменті шоколадних виробів.

При цьому, український споживач обирає кондитерські вироби за трьома головними ознаками: смакові якості (31%), ціна (26%), репутація виробника (30%). При цьому, слід зазначити, що переважну більшість споживачів спонукає до покупки реклама в ЗМІ (57%) [32]. Також слід зазначити зростаючий тренд на «здорове харчування», що стосується і кондитерської галузі.

З початком повномасштабного вторгнення багато компаній почали використовувати патріотичну символіку та кольори в дизайні упаковки, що також має відгук у споживачів.

У виробництві продукції ЗАТ «Одесакондитер» головний акцент робиться на застосуванні натуральних видів сировини: какао-бобів, какао-масла, какао-тертого, какао-порошку, горіхів, кураги, родзинок, натурального яблучного пюре, молочних продуктів та вершкового масла, що забезпечує високу якість.

Для того, щоб визначити основну категорію споживачів ЗАТ «Одесакондитер» було проаналізовано географічні, гендерні, вікові критерії та рівень доходів споживачів.

Найбільше продукцію ЗАТ «Одесакондитер» купують у південному регіоні. Це пов'язано з більшою популярністю бренду в одеському регіоні (рис. 2.6).

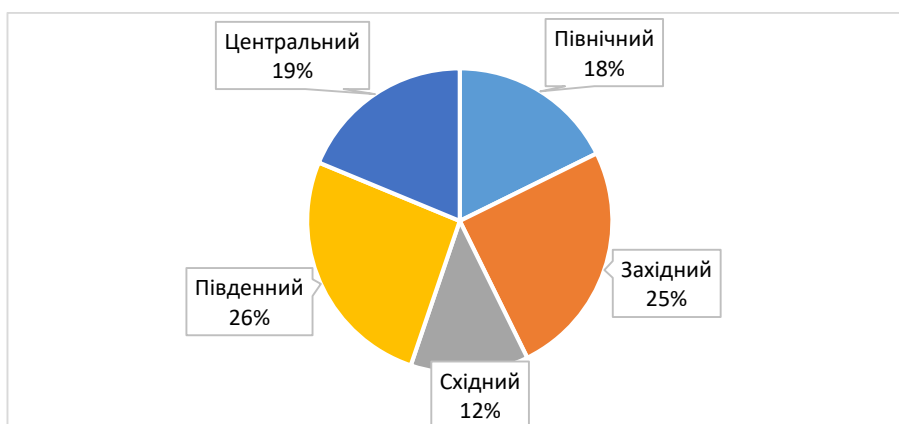


Рис. 2.6. Сегментація кондитерського ринку за географічними критерієм

Джерело: [32]

Найбільшим попитом продукція ЗАТ «Одесакондитер» користується у споживачів віком від 19 до 25 років, найменше у людей пенсійного віку (старше 60 років) (рис. 2.7).

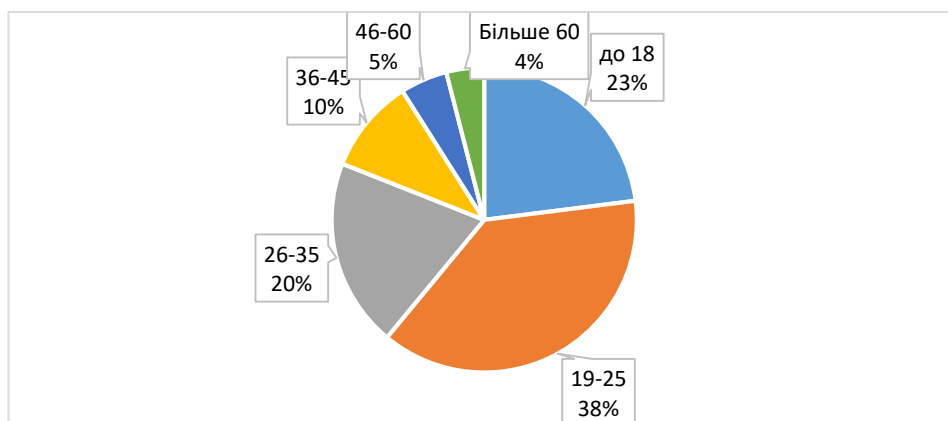


Рис. 2.7. Сегментація ринку за віком споживачів

Джерело: [32]

Перевагу кондитерським виробам надають більше жінки, ніж чоловіки (75% до 25% відповідно).

Найбільшою популярністю продукція ЗАТ «Одесакондитер» користується серед українців з рівнем доходу від 12 тис. грн. до 20 тис. грн. Це пояснюється тим, що цінова політика компанії орієнтована на середній клас споживачів (рис. 2.8).

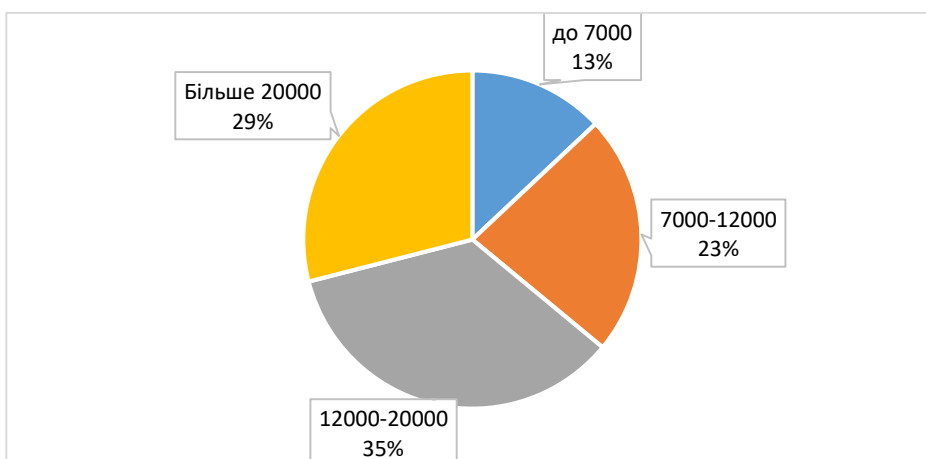


Рис. 2.8. Сегментація ринку за рівнем доходу споживачів

Джерело: [52]

Таким чином, цільовий сегмент споживачів ЗАТ «Одесакондитер» це представники жіночої статі на півдні України віком від 19 до 25 років з середнім доходом 10 – 20 тис. грн в місяць.

Для подальшого аналізу позицій підприємства на ринку, скористаємось методом побудови багатокутника конкурентоспроможності. Головними конкурентами ЗАТ «Одесакондитер» є «Roshen», «Mondeliz», «Konti».

Вважаємо за доцільне оцінювати такі критерії як:

- якість продукції та смакові характеристики,
- ціна,
- широта асортименту,
- оновлення асортименту,
- частка ринку,
- відомість ТМ.

Результати оцінювання за шкалою від 1 до 5 представлені у табл. 2.9.

Таблиця 2.9

Оцінка конкурентоспроможності ЗАТ «Одесакондитер»

Назва підприємства \ Критерій	ЗАТ «Одесакондитер»	«Roshen»	«Mondeliz»	«Konti»
Якість продукції	4	5	5	5
Смак	4	5	4	5
Ціна	4	3	3	4
Широта асортименту	3	5	5	4
Оновлення асортименту	2	5	4	4
Частка ринку	3	5	5	5
Відомість ТМ	4	5	5	5

Джерело: створено автором

Для більш наочного порівняння побудуємо багатокутник конкурентоспроможності (рис. 2.9).

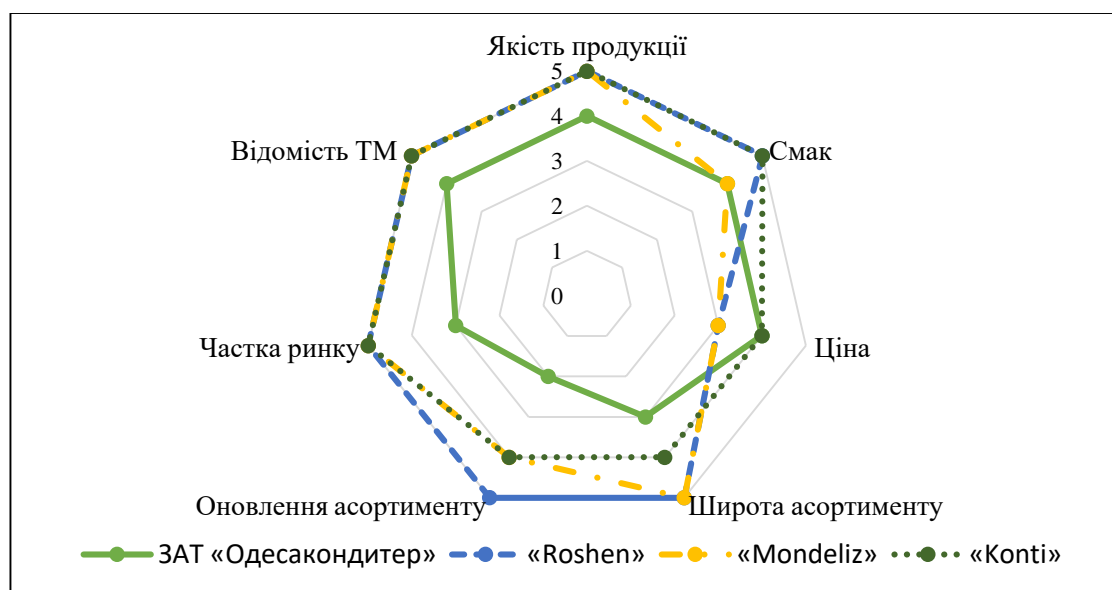


Рис. 2.9. Багатокутник конкурентоспроможності ЗАТ «Одесакондитер»

Джерело: створено автором

Порівняльний аналіз зазначених підприємств на ринку кондитерських виробів дає підставу вважати, що для підвищення конкурентоспроможності ЗАТ «Одесакондитер» необхідно розширити асортимент та оновити його, запровадити новий інноваційний продукт та провести активні маркетингові

заходи для підвищення обізнаності споживачів та збільшення частки на ринку.

На основі проведеного дослідження діяльності підприємства, нами були охарактеризовані фактори внутрішнього і зовнішнього середовища підприємства. Для систематизації даних факторів складемо матрицю SWOT-аналізу (табл. 2.10), яка складається з таких блоків: S (strengths) – сильні сторони, W (weaknesses) – слабкі сторони підприємства, а також O (opportunities) – можливості та T (threats) – загрози зовнішнього середовища.

Таблиця 2.10

Матриця SWOT-аналізу ЗАТ «Одесакондитер»

S-Сильні сторони	W-Слабкі сторони
<ul style="list-style-type: none"> - Висока якість продукції; - Гарна репутація на ринку; - Багаторічний досвід та відомий бренд; - Класична технологія виробництва і традиційні рецептури; - Широкий асортимент; - Кваліфікований персонал; - Поступове оновлення обладнання; - Наявність власної сертифікованої лабораторії; - Успішний досвід створення та виведення на ринок новинок; - Професійний менеджмент; - Великі виробничі потужності та площі; - Покращення фінансового стану; - Збільшення обсягу реалізації продукції. 	<ul style="list-style-type: none"> - Невелика частка ринку; - Наявність непокритих збитків, - Брак коштів на оновлення МТБ і т. д. - Зниження рентабельності; - Низька активність в інноваційній діяльності; - Низька ефективність маркетингових заходів; - Скорочення чисельності персоналу та зростання плинності кадрів; - Низька конкурентноспроможність продукції; - Неповна завантаженість виробничих потужностей; - Спад активності в оновленні асортименту продукції.
O-Можливості	T-Загрози
<ul style="list-style-type: none"> - Поява нових продуктів, вироблених за сучасними рецептурами; - Розширення каналів збуту, пошук дистриб'ютерів в усіх регіонах країни; - Вихід на міжнародні ринки, збільшення експорту; - Розвиток споріднених галузей та сегментів ринку; - Традиційність та передбачуваність вподобань споживачів. 	<ul style="list-style-type: none"> - Зниження платоспроможності населення; - Висока конкуренція на ринку та поява нових конкурентів; - Насичення ринку кондитерської продукції; - Нестабільний політичний та економічний стан; - Зростання інфляції; - Нестабільність на ринках сировини та енергоресурсів, зростання цін; - Зниження інвестиційної привабливості підприємств галузі; - Військовий стан в країні;

<ul style="list-style-type: none"> - Необхідність відповідності європейським стандартам якості і безпечності продукції - Тенденція наслідування західному суспільству; - Доступ до технологій, патентів; - НТП, який дозволяє вивчати і удосконалювати технології виробництва. - Участь у тендерах для забезпечення ЗСУ кондитерськими виробами (сухпай, галети і т.п.); - Розвиток виробництва перспективних напрямків «здорового харчування» (органічного шоколаду, діабетичної продукції, злакових батончиків і т.д.) 	<ul style="list-style-type: none"> - Недосконала законодавча база та податкова політика; - Коливання курсу національної валюти; - Нестабільна ситуація на підприємствах через плінність кадрів та міграцію; - Скорочення чисельності населення, старіння нації; - Циклічність попиту на певні категорії продукції; - Скорочення експорту, порушення логістики під час війни.
--	--

Джерело: розроблено автором

Ми встановили, що із охарактеризованих зовнішніх факторів на ЗАТ «Одесакондитер» найбільший вплив має політичний та економічний фактори. Це пов'язано із військовим станом в країні, порушенням внутрішньої логістики та скороченням експорту, міграцією, зростанням рівня інфляції та економічною кризою в Україні.

На сьогодні, підприємство реалізовувало стратегію концентрованого зростання, а саме її альтернативу – розвиток продукту, застосовуючи продуктову диференціацію. Однак, розглянуті можливості зовнішнього середовища дозволяють прийти до висновку, що перспективним буде розвиток продукції «здорового харчування», тому рекомендується обрати стратегію спорідненої диверсифікації.

Висновки до розділу 2

У другому розділі роботи нами було проведено аналіз кондитерської галузі України і встановлено її проблеми та перспективи, баланс експорту та імпорту кондитерських виробів, тенденції у споживчих перевагах, основних гравців,

структуру виробництва продукції. Визначено вплив мікро- і макрофакторів за допомогою матриці SWOT-аналізу.

Проаналізовано внутрішнє середовище ЗАТ «Одесакондитер», надано загальну характеристику діяльності, виявлено сильні та слабкі сторони підприємства, розраховано основні групи фінансових показників для оцінки його фінансової стійкості та платоспроможності, проведено стратегічний аналіз та визначено поточну стратегію компанії.

РОЗДІЛ 3

РОЗРОБКА СТРАТЕГІЇ РОЗВИТКУ ЗАТ «ОДЕСАКОНДИТЕР»

3.1. Обґрунтування вибору стратегії спорідненої диверсифікації

Останнім часом спостерігається збільшення числа хронічних захворювань, що спричинені незбалансованим харчуванням, екологічною ситуацією, постійним стресом в житті людини. Це призвело до того, що харчові продукти починають сприйматися як ефективний спосіб підтримки фізичного та психічного здоров'я, а також зменшення ризику виникнення багатьох захворювань.

Одним із ключових елементів здорового харчування є щоденне вживання продуктів рослинного походження, які містять значну кількість вітамінів, мінералів та харчових волокон. Споживачі все більше зосереджують свою увагу на продуктах харчування, які містять корисні та поживні компоненти природного походження та мають відповідні органолептичні властивості. Тому під час розширення асортименту підприємства, важливо розробити виріб, який би відповідав зазначеним критеріям.

На сьогоднішній день перспективним напрямком технологічних розробок в харчовій промисловості є створення продукції, що відповідає вимогам швидкого та водночас здорового харчування. Отже, ми пропонуємо, в рамках стратегії спорідненої диверсифікації, запровадити в асортимент підприємства ЗАТ «Одесакондитер» новий продукт – зерновий батончик. Для того щоб оцінити доцільність реалізації даної пропозиції більш детально проаналізуємо цей сегмент ринку.

Слід зазначити, що в Україні ринок зернових батончиків неупинно розширюється. Згідно з прогнозами провідних фахівців в галузі харчування та медицини, найближчим часом частка продуктів функціонального призначення в європейських країнах складатиме до 30 % загального продуктового ринку. Світовий ринок зернових та високобілкових батончиків у 2021 році склав 468,72

млн. доларів США. Очікується, що до 2025 р. він зросте на 4-5%. Цей тренд притаманний і для вітчизняної галузі .

Аналіз глобального ринку харчування свідчить, що людство почало споживати більше снєків – середньостатистична людина вгамовує голод закусками більше п'яти разів на день. Окрім печива, кондитерських виробів і чіпсів до поняття снєків тепер належать продукти з використанням йогуртів, фруктові та горіхові снєки, енергетичні батончики, тощо. Попит на снєки з фруктовою основою (на зразок поживних батончиків з натуральної сировини) є найбільш динамічним [36].

За даними дослідницької компанії в області харчових продуктів Innova Market Insights, результат опитування щодо вживання батончиків з метою відновлення сил та втамування голоду виглядає наступним чином (рис. 3.1).

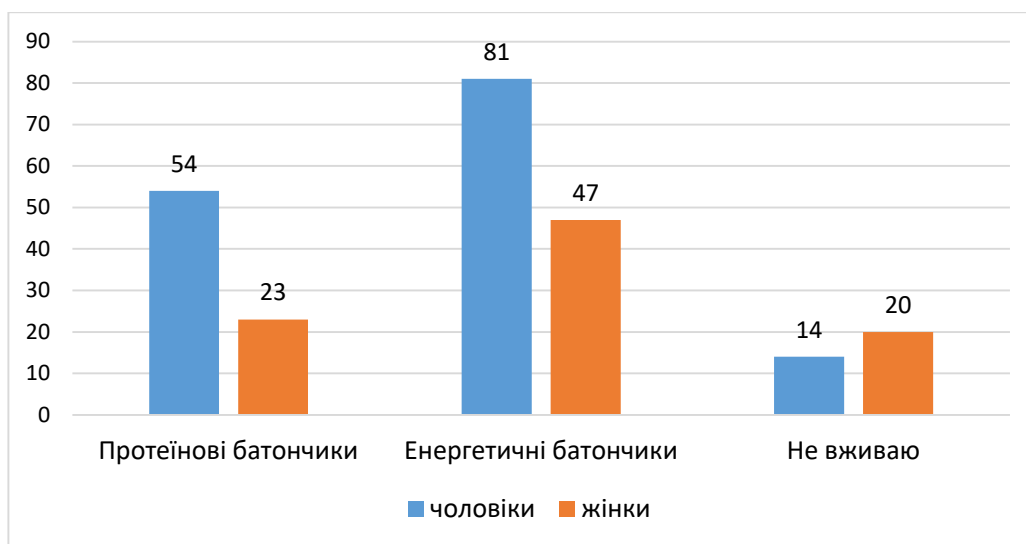


Рис. 3.1. Можливість використання батончиків для втамування голоду та відновлення сил, %

Джерело: [37]

Згідно з дослідженнями міжнародної агропромислової корпорації Archer Daniels Midland, смакові відчуття і оригінальні поєднання компонентів залишаються важливим критерієм вибору для 51 % покупців снєків, але разом із тим споживачі почали більше уваги приділяти «здоровим» інгредієнтам, з яких створено снєки.

Споживчий вибір все більше обумовлює скорочення використання або повну відсутність консервантів та барвників, вміст виключно натуральних компонентів, таких як горіхи, овочі, фрукти тощо. Значну увагу приділяють також вмісту вітамінів у продукті.

Асортимент зернових батончиків становить 12 % від загального обсягу ринку кондитерських виробів України. Переважну більшість ринку становлять вітчизняні бренди (близько 90%), але останні роки спостерігається зростання частки батончиків імпортного виробництва (до 10%) [38].

Зернові батончики - це концентровані продукти харчування, що містять велику кількість корисних речовин, при цьому мають досить невеликий розмір та вагу, легко й швидко засвоюються організмом. До переваг зернових батончиків варто віднести високу енергетичну цінність, позитивний вплив на організм завдяки насиченню корисними речовинами та вітамінами – цей продукт є відмінним сніданком або перекусом. Також, споживання зернових батончиків покращує роботу шлунково-кишкового тракту та стимулює перистальтику кишечника, що не лише допомагає зберігати стабільну масу тіла, а й знижує рівень холестерину в крові. Основною складовою зернових батончиків є різні продукти переробки зерна та насіння.

Як зазначалося, до складу більшості зернових батончиків входить:

- зернова основа, в якості якої переважна кількість вітчизняних виробників використовують суміш злакових пластівців чотирьох видів, а саме: пластівці вівсяні, пшеничні, ячмінні та кукурудзяні. Додають також продукти екструзії – рисові або кукурудзяні кульки.

- горіхоплідна (ядра волоських горіхів, мигдаль, фундук, арахіс);

- плодово-ягідна (чорнослив, курага, родзинки, сушена журавлина) сировина;

- біологічно цінні добавки та зв'язуючий компонент.

При цьому, мало дослідженою залишається проблематика використання нетрадиційних видів сировини (сорго, амарант, льон, коноплі, волоський горіх) та продуктів їх переробки [38].

В рамках аналізу ринку зернових батончиків було проведено аналіз асортименту, що знаходяться у вільному продажі у торгових мережах м. Одеса. За результатами проведеного аналізу асортимент зернових батончиків вітчизняного та закордонного виробництва за складом та позиціонуванням на ринку можна поділити на чотири групи.

Перша група – батончики, збагачені вітамінами. Це батончик мюслі з чорницею ТМ «VITA FRUIT» (Україна), злаковий батончик з полуницею ТМ «FITNESS» (Польща), злаковий батончик з корицею ТМ «CINI MINIS» (Польща). Дана продукція позиціонується як батончики, збагачені вітамінами С, Е, РР, вітамінами групи В та фолієвою кислотою.

Друга група включає батончики з додаванням ароматизаторів та консервантів. До цієї групи відносяться: батончик мюслі з вишнею та журавлиною ТМ «Varto» (Україна), батончик мюслі з курагою ТМ «БОНО-БАР» (Україна), батончик мюслі з чорницею ТМ «Be-fir» (Україна), батончики зернові журавлина ТМ «FitLife» (Великобританія), батончик з малиною ТМ «Fit müsle» (Чехія), батончик з чорницею ТМ «OAT and Fruits» (США). В складі виробів даних ТМ зафіксовано наявність ароматизаторів (вишня, йогурт, абрикос, чорниця та ін.) та консервантів (сорбінова кислота).

Третя група представлена батончиками із додаванням замінників цукру. На ринку такі вироби включають: батончик мюслі горіховий мікс без цукру ТМ «Fit Plan», батончик мюслі з вишнею та журавлиною ТМ «Своя лінія Fitness Bar», батончик зерновий «Крейзі конопля» ТМ «Dr.Granola», фітнес батончики-нуга «Ніжна ваніль» MAGIC GRANOLA ТМ «Dr.Granola», батончик «Гранола» ТМ «Dr.Granola», батончик «Гранола плюс» ТМ «Dr.Granola», батончик «Гранола яблуко і кориця» ТМ «Dr.Granola». Слід зазначити, що всі вироби даної групи вітчизняного виробництва. У цих зернових батончиках до складу рецептури додані такі замінники цукру як: екстракт стевії, мед, патока, фруктоза.

До четвертої групи можна віднести батончики із додаванням пальмової олії. До цієї групи входять батончики імпортного виробництва, а саме: батончик-мюслі брусниця-малина ТМ «Текмар» (Словаччина), спортивний батончик ТМ

«Yogurt & Muesli» (Угорщина), батончик-мюслі шоколад ТМ «Müsliriegel» (Німеччина), Farmasi» батончик чіа ТМ «Nutribar (Туреччина) [39].

Вага одиниці продукції коливається у межах 23-60 грам, ціна в торгових мережах м. Одеси за 100 грам становить від 30 до 65 грн в залежності від виробника та складу батончика.

Отже, як ми бачимо, асортимент батончиків вітчизняного та іноземного виробництва досить різноманітний, а рецептурний склад є багатокomпонентним. При цьому до рецептурного складу зернових батончиків вітчизняного виробництва введено насіння льону, чіа, амаранту, гарбуза, конопель. Спостерігається тенденція використання заміників цукру, а саме фруктози, патоки, меду та екстракту стевії. Зернові батончики із використанням заміників цукру підходять для споживачів, хворих на цукровий діабет або тих, хто слідкує за своєю фігурою та здоров'ям. Вітчизняні виробники все більше відмовляються від використання пальмової олії на відміну від представленої імпортової продукції [39].

Також огляд праць зарубіжних та вітчизняних вчених показав, що питанням розробки та вдосконалення технології виробництва зернових батончиків приділено багато уваги.

Так, наприклад, особливо актуальними на сьогодні є розробки науковців для військовослужбовців. Проблема зниження статусу харчування військовослужбовців, що проявляється в недостатньому споживанні повноцінної за вмістом білка, вітамінів, ненасичених жирних кислот і мінеральних речовин їжі, що негативно впливає на адаптацію до умов військової служби призовників через низькі резерви організму та підвищує ризики захворюваності, значно знижує боєздатність.

В роботі Товми Л. Ф. та співавторів обґрунтовано рецептуру продукту спеціального споживання – батончиків «Vitabar» для коригування раціонів харчування військовослужбовців, діяльність яких відноситься до IV групи інтенсивності праці (працівники важкого фізичного навантаження з високою фізичною активністю). Ними запропоновано використання сухих молочних

продуктів, знежиреного ядра соняшникового насіння, дієтичної добавки «Нутріо-гем», сухофруктів та порошку бурих водоростей (ламінарія, вакаме), а також додавання меду, цукру для покращення смакових якостей продукту [40].

В роботі Стеценко Н. О. розроблено спосіб виробництва овочевогоріхового батончика для харчування військовослужбовців з використанням в якості сировини кураги, цукатів з моркви, волоського горіху та насіння соняшнику. Вживання такого батончика дозволяє забезпечити добову потребу в певних нутрієнтах та позитивно впливає на стан імунної системи, захисні, адаптаційні механізми організму, на його фізичну витривалість і здатність до відновлення [41].

Окрім цього, Шитова А. Н. досліджувала удосконалення рецептури злакового батончика шляхом збагачення його олією з обліпихи та сиропом з шипшини, що є натуральними джерелами вітаміну С. Таке удосконалення рецептури злакових батончиків є доцільним і перспективним через підвищення біологічної цінності продукту.

В роботі Краєвської С. П. описані підходи до створення батончиків спеціалізованого призначення - безглютенового батончика на основі пророщеного насіння льону з додаванням рисового борошна та сухофруктів. Продукт має високі споживчі властивості та дозволить задовольнити потреби в харчових продуктах спеціалізованого призначення (для харчування хворих на целиакію) [42].

Шубенкіна А. А. запропонувала технологію фруктово-зернових батончиків профілактичної спрямованості, адже батончик із натуральних продуктів на зерновій основі містить малу кількість цукру, що дозволяє зарахувати розроблений продукт до виробів дієтичної та профілактичної спрямованості.

За даними анкетування, проведеного дослідницькою компанією в області харчових продуктів Innova Market Insights, більшість респондентів приділяють значну увагу вмісту натуральної сировини та поживних речовин (рис. 3.2).

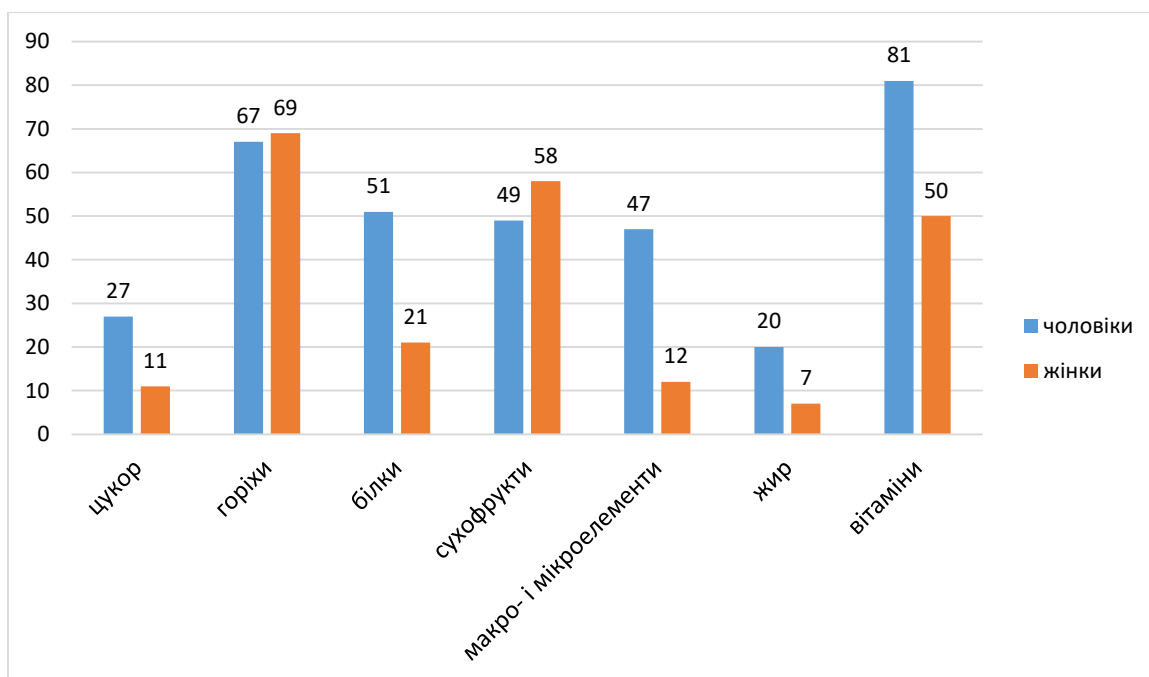


Рис. 3.2. Вплив складових батончика на вибір споживача, %
Джерело: [37]

3.2. Забезпечення умов реалізації запропонованої стратегії

В пункті 3.1 роботи нами було проведено аналіз сегменту енергетичних зернових батончиків та виявлені споживчі переваги даного виду продукції. Для найбільш повного задоволення потреб споживачів, нами пропонується започаткувати виробництво зернових батончиків, що мають високу біологічну цінність та гармонійні органолептичні показники.

В результаті консультації з головним технологом ЗАТ «Одесакондитер» нами було обрано склад сировини для батончиків та розроблена принципова технологічна схема виробництва (рис. 3.3):

- зернова складова (пластівці вівсяні, цільнозернова пшениця) - 60% від загальної маси;
- сухофрукти (журавлина сушена, курага) - 20%;
- горіхи (ярда волоських горіхов, фундук) - 10%;
- глазур кондитерська - 9%.
- цукор - 0,7%;
- пектин яблучний - 0,3%.

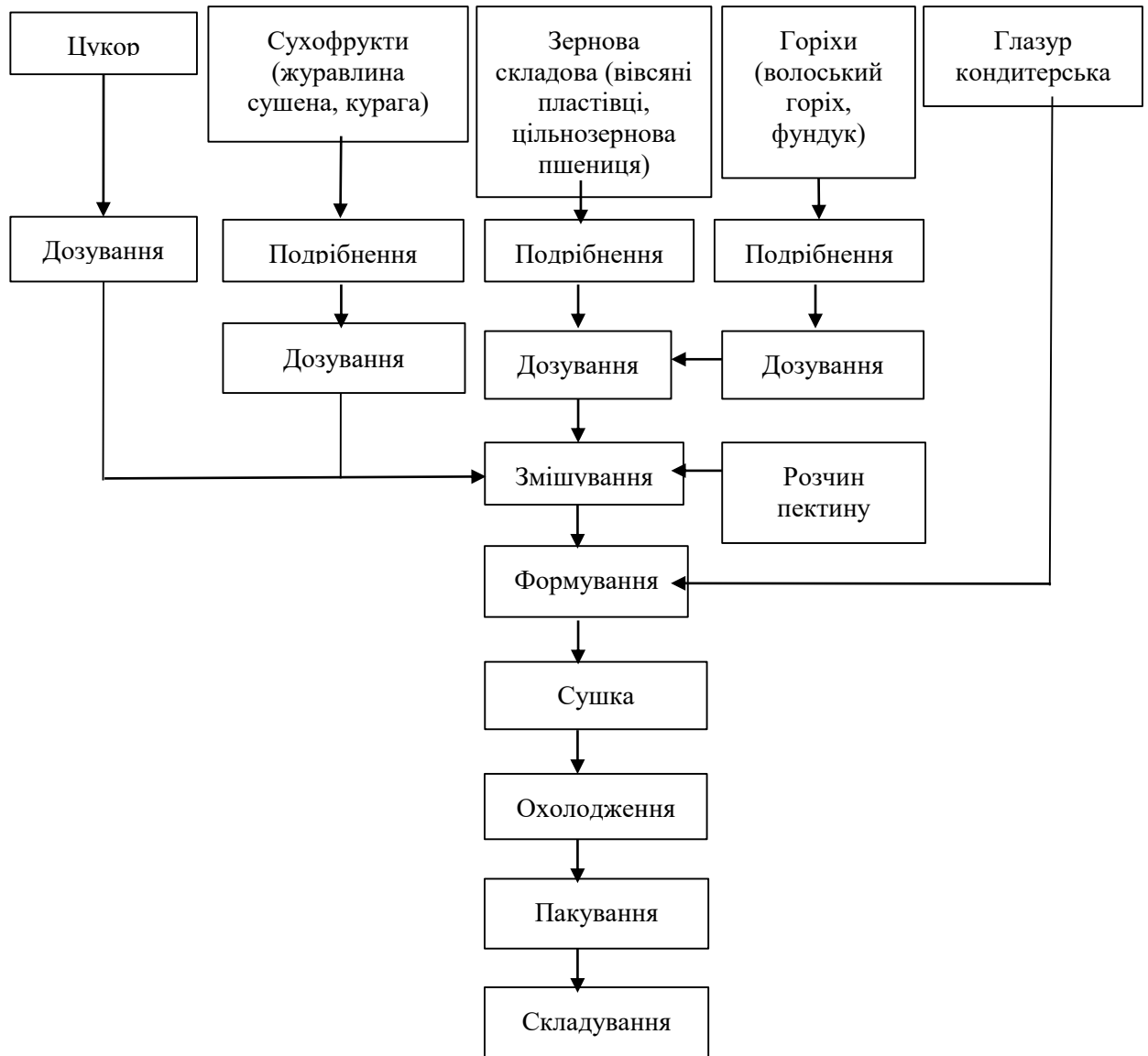


Рис. 3.3. Технологічна схема виробництва зернового батончика

Джерело: розроблено автором

Більшість позицій необхідної сировини для нового продукту підприємство буде закуповувати у наявних постачальників, адже частково вона використовується у виробництві інших продуктів з асортименту ЗАТ «Одесакондитер». Пластівці вівсяні та цільнозернову пшеницю планується закупати у підприємства «Куліндоровський КХП».

Спрогнозуємо планові обсяги виробництва нової продукції. Для цього проаналізуємо існуючі обсяги виробництва ЗАТ «Одесакондитер» (табл. 3.1). З таблиці ми бачимо, що загальні обсяги виробництва підприємства зросли, тобто відбувається відновлення виробничих потужностей.

Таблиця 3.1

Обсяги виробництва продукції, тонн

Категорія продукції	2018 р.	2019 р.	2020 р.	Структура, %	Темпи приросту 2020/2019 р., %
1. Борошняні вироби	11318,2	11600,0	14334,0	22,8	23,57
2. Цукристі вироби	2723,4	3 656,3	3 941,1	6,3	7,79
3. Шоколадні вироби	25559,4	41 172,3	44 540,7	70,9	8,18
Всього	39601,0	56428,6	62815,8	100,00	-

Джерело: побудовано автором на основі звітності підприємства

В структурі виробництва, найменша частка у цукристих виробів – 6,3 %, борошняні вироби складають 22,8% від загального обсягу виробництва, найбільше виготовляється шоколадних виробів – 70,9%. Зернові батончики будуть входити в групу продукції «борошняні вироби», що має на підприємстві найбільші темпи зростання обсягів. Заплануємо на наступний період обсяг виробництва зернових батончиків у розмірі 1% від групи «борошняні вироби», що складатиме $14334,0 \cdot 0,01 = 143,34$ т. Вага одиниці виробу становитиме 25 грам, отже прогнозний річний випуск дорівнюватиме 5733600 одиниць продукції.

Здійснювати виробництво нового продукту (зернового батончика) на існуючому обладнанні не вдасться, тому нам необхідно придбати автоматизовану лінію з виробництва зернових батончиків. Пропонується лінія компанії «UTF GROUP», яка складається з:

- Системи варіння цукру;
- Системи змішування;
- Автоматичної формувальна машина;
- Машини для покриття шоколадом;
- Машина для пакування.

Формувальна машина становить 10 метрів, включаючи секцію подачі, секцію стиснення, секцію охолодження, окрему секцію різання та конвеєр. Вона також оснащена системою охолодження. Виробнича потужність 350 кг/годину.

Габарити лінії 30000×1400×1300 мм, необхідна виробнича площа 30×8м.

Гарантійний термін обслуговування виробником обладнання - 12 місяців після доставки.

Дана автоматизована лінія буде встановлена на наявних вільних виробничих площах підприємства ЗАТ «Одесакондитер».

Для обслуговування лінії необхідно додатково залучити 2 робітника.

Запропонована автоматизована лінія є багатофункціональною та призначена для виробництва різноманітних зернових батончиків, фруктових батончиків, горіхових батончиків, батончиків мюслі, білкових батончиків (рис. 3.4).



Рис. 3.4. Автоматизована лінія виготовлення зернових батончиків

Джерело: [43]

Також для реалізації даного проекту та подальшого просування нового продукту на ринку, необхідно розробити дизайн упаковки злакового батончику від ТМ «Одесакондитер». На рис. 3.5 представлено дизайн упаковки для злакового батончика з журавлиною, курагою та горіхами.



Рис. 3.5 Дизайн упаковки нового виду продукту

Джерело: розроблено автором

Для ознайомлення споживача з новим продуктом від ЗАТ «Одесакондитер» нами пропонується:

- здійснення реклами батончиків в соціальних мережах (Facebook, Instagram) протягом 6 місяців після виходу нового виду продукції для залучення нових клієнтів;

- розмістити оголошення по внутрішньомагазинних мережах радіосповіщення (розміщення радіо-реклами у супермаркетах мережі «Сільпо» м. Одеса строком на один місяць: 2 виходи на годину, 28 виходів в день з тривалістю ролика 20 секунд);

- розмістити товар на популярній торгівельній платформі Prom;

- проведення предметної зйомки для отримання фото та відео матеріалу продукту для розміщення в мережі Інтернет.

3.3 Оцінка економічної ефективності заходів

Для розуміння доцільності реалізації стратегії спорідненої диверсифікації, а саме її альтернативи – горизонтальної диверсифікації і впровадження в асортимент підприємства злакового батончика з журавлиною, курагою та горіхами проведемо оцінку інвестиційної привабливості проекту.

Як зазначено в пункті 3.2 роботи, ми плануємо випускати 143,334 т нового продукту. Вага одиниці становить 25 грам, отже плановий річний випуск продукції складе 5733600 од. Складемо калькуляцію собівартості продукції (табл. 3.2).

Таблиця 3.2

Калькуляція собівартості продукції

Статті калькуляції	Одиниця виміру	Ціна од., грн	Витрати на одиницю (вага 25 грам)		Витрати на річний випуск сума, тис.грн
			норма витрат на од. прод.	сума, грн	
1. Сировина					
вівсяні пластівці	кг	45	0,0075	0,34	1935,090
цільнозернова пшениця	кг	40	0,0075	0,30	1720,08

Продовження табл. 3.2

журавлина сушена	кг	290	0,0025	0,73	4156,860
курага	кг	270	0,0025	0,68	3870,180
волоський горіх	кг	230	0,00125	0,29	1648,410
фундук	кг	470	0,00125	0,59	3368,490
глазур кондитерська	кг	145	0,00225	0,33	1870,587
цукор	кг	30	0,000175	0,01	30,101
пектин яблучний	кг	1020	0,000075	0,077	438,620
Усього сировини				3,32	19038,42
2. Допоміжні матеріали					
Упаковка	шт.	0,35	1	0,35	2006,8
Картонний короб	шт.	13	0,042	0,55	3130,55
Усього допоміжних матеріалів				1,00	5710,67
3. Паливо та електроенергія на технологічні цілі				0,06	328,3
4. Основна і додаткова заробітна плата				0,08	435,00
5. Відрахування на соціальні заходи (22%)				0,02	95,70
6. Амортизація				0,06	324
7. Загальновиробничі витрати				0,03	152,25
ВИРОБНИЧА СОБІВАРТІСТЬ				4,55	26084,33
8. Адміністративні витрати				0,04	228
9. Витрати на збут				0,05	298
10. Інші витрати				0,02	141
ПОВНА СОБІВАРТІСТЬ				4,67	26751,33

Джерело: розраховано автором

Для здійснення виробничого процесу підприємству слід додатково залучити два технолога. Розрахунок річної основної і додаткової заробітної плати основних виробничих робочих виконується за формулою:

$$\text{ОДЗ} = \text{Ч} * \text{СЗП} * 12 * 1,45 \quad (3.1)$$

де Ч – чисельність робочих; СЗП – середня заробітна плата; 12 – кількість місяців праці за рік; 45% – додаткова заробітна плата.

$$\text{ОДЗ} = 2 * 12500 * 12 * 1,45 / 1000 = 435 \text{ тис. грн}$$

Єдиний соціальний внесок визначається відповідно до встановлених відсотків від величини основної і додаткової заробітної плати – 22 %

$$C_{\text{соц.відр}} = \text{ОДЗ} * 0,22 \quad (3.2)$$

$$C_{\text{соц.відр}} = \text{ОДЗ} \times 0,22 = 435 * 0,22 = 95,70 \text{ тис. грн}$$

Амортизаційні відрахування нараховуються прямолінійним методом з нормою амортизації 24% від вартості обладнання. Щорічні амортизаційні відрахування складатимуть: $1350 * 0,24 = 324$ тис. грн

Загальновиробничі витрати розподіляються пропорційно і становлять 40% від фонду оплати праці: $435 * 0,35 = 152,25$ тис. грн

Отже, повна собівартість нового продукту, а саме злакового батончика з журавлиною, курагою та горіхами вагою 25 грам, складає 4,67 грн за одиницю.

Знайдемо оптову ціну на продукцію, яка розраховується за формулою 3.3:

$$C_{\text{опт}} = \text{Прибуток} + \text{Повна собівартість} \quad (3.3)$$

В свою чергу, прибуток розраховується за формулою 3.4.

$$\text{Прибуток} = \text{Рентабельність} * \text{Повна собівартість} \quad (3.4)$$

Рентабельність заплануємо на рівні 35 %, отже:

$$\text{Прибуток} = 0,35 * 4,67 = 1,63 \text{ грн}$$

$$C_{\text{опт}} = 1,63 + 4,67 = 6,30 \text{ грн/од.}$$

Аналіз цін основних конкурентів показав, що ціна підприємства є нижчою за середню ціну на ринку, адже в торгових мережах м. Одеси вона становить від 30 до 65 грн за 100 грам в залежності від виробника та складу батончика. Це робить злаковий батончик ТМ «Одесакондитер» висококонкурентним товаром.

Розрахуємо необхідний обсяг інвестицій для проєкту за формулою:

$$I_C = I_{\text{оф}} + I_{\text{смарк}} + I_{\text{сок}} \quad (3.5)$$

$I_{\text{оф}}$ – інвестиції в основні фонди;

$I_{\text{смарк}}$ – інвестиції на маркетингові заходи;

$I_{\text{сок}}$ – інвестиції в оборотні кошти.

Витрати на придбання необхідного технологічного обладнання для виробництва становлять 1350 тис. грн. Вартість будівельно-монтажних робіт та транспортних витрат складає 15% від вартості обладнання і становить: $1350 * 15\%$

= 202,5 тис. грн

Таким чином, Іоф = 1350+202,5= 1552,5 тис. грн

Вартість запропонованих раніше маркетингових заходів представлена в таблиці 3.3. Таким чином, ІСмарк = 68,5 тис. грн

Таблиця 3.3

Маркетингові витрати

Стаття витрат	Сума, тис. грн
Предметна зйомка	3,5
Дизайн упаковки	7
Реклама в соцмережах	36
Розміщення радіо-реклами у мережах супермаркетів «Сільпо»	15
Розміщення товару на платформі Prom	7
Всього	68,5

Джерело: розроблено автором

Для впровадження у виробництво нової продукції, підприємство повинно мати певну суму оборотних коштів.

Норматив оборотних коштів у виробничих запасах (на сировину, матеріали) знаходимо по формулі:

$$N_{В.з.i} = V_{Мрі} * N_{МРі} \quad (3.6)$$

де $V_{Мрі}$ – витрати i -го виду матеріальних ресурсів (у грошовому виразі) на добовий випуск продукції, грн.; $N_{МРі}$ – норма запасу i -го виду матеріальних ресурсів, днів.

Норму запасу i -го виду матеріальних ресурсів ($N_{МРі}$) розраховують за формулою:

$$N_{МРі} = 0,75 * t_{Пості} \quad (3.7)$$

де $t_{Пості}$ – планований інтервал часу між двома наступними постачаннями i -го виду матеріальних ресурсів, днів.

Розрахунки оборотних коштів для створення запасів неведені в табл. 3.4.

Таким чином, ІСок = 1111,502 тис. грн

Таблиця 3.4

Розрахунок оборотних коштів для створення запасів і матеріалів

Сировина і матеріали	Витрати матеріальних ресурсів на добовий випуск, тис. грн	Періодичність постачання, діб	Норматив оборотних коштів у запасах, тис. грн
Сировина і основні матеріали			
вівсяні пластівці	4,713	0,75*30=22,5	106,032
цільнозернова пшениця	4,123	0,75*30=22,5	92,778
журавлина сушена	9,818	0,75*30=22,5	220,901
курага	11,389	0,75*30=22,5	256,245
волоський горіх	3,731	0,75*30=22,5	83,942
фундук	9,229	0,75*30=22,5	207,647
глазур кондитерська	5,125	0,75*30=22,5	115,310
цукор	0,071	0,75*30=22,5	1,608
пектин яблучний	1,202	0,75*30=22,5	27,038
Разом			1111,502

Джерело: розраховано автором

Отже, необхідний обсяг інвестицій для проекту складає:

$$IC = 1552,5 + 68,5 + 1111,502 = 2732,502 \text{ тис. грн}$$

На цю суму підприємству необхідно взяти кредит. Ставка відсотку по кредиту 22% річних. Розрахунок величини щорічних виплат відсотків по кредиту представлений в табл. 3.5.

Таблиця 3.5

Величини щорічних виплат відсотків по кредиту, тис. грн

Роки	1-й	2-й	3-й
Сума кредиту, тис. грн	2 732,50	1 821,67	910,83
Величина відсотків по кредиту, тис. грн	601,15	400,77	200,38
Щорічна сума виплат по кредиту	910,83	910,83	910,83
Залишок кредиту на кінець року	1 821,67	910,83	0,00

Джерело: розроблено автором

Розрахуємо грошовий потік по проекту (табл. 3.6). Строк реалізації проекту – 3 роки.

Таблиця 3.6

Грошовий потік по проекту введення нового виду продукції

Показники	1 рік	2 рік	3 рік
Дохід від реалізації, тис. грн	36114,301	36114,301	36114,301
Поточні витрати, тис. грн	26751,334	26751,334	26751,334
Амортизаційні відрахування	324,000	324,000	324,000
Відсотки по кредиту, тис. грн	601,150	400,767	200,383
Прибуток від реалізації, тис. грн	9362,967	9362,967	9362,967
Чистий прибуток, тис. грн	7677,633	7677,633	7677,633
Чистий прибуток, що залишається після виплати відсотків по кредиту, тис. грн	7076,483	7276,866	7477,250
Чисті грошові надходження, тис. грн	7400,483	7600,866	7801,250
Коефіцієнт дисконтування	0,800	0,640	0,512
Приведені чисті грошові надходження, тис. грн	5920,386	4864,554	3994,240
Сумарні чисті грошові надходження, тис. грн	5920,386	10784,940	14779,180

Джерело: розраховано автором

На прикладі першого року реалізації проекту, прорахуємо всі показники.

Дохід від реалізації = Обсяг виробництва * Ціна за одиницю =
 $5733600 * 6,30 / 1000 = 36114,301$ тис. грн

Поточні витрати = Собівартість прогнозованого обсягу за рік =
 $5733600 * 4,67 / 1000 = 26751,334$ тис. грн

Прибуток від реалізації = Дохід від реалізації – Поточні витрати =
 $36114,301 - 26751,334 = 9362,967$ тис. грн

Чистий прибуток = Прибуток від реалізації – Податок на прибуток (18%) =
 $9362,967 * 0,82 = 7677,633$ тис. грн

Чистий прибуток, що залишається після виплати відсотків по кредиту =
 Чистий прибуток – Сума відсотків по кредиту = $7677,633 - 601,150 = 7076,483$ тис. грн

Чисті грошові надходження = Чистий прибуток, що залишається після виплати відсотків по кредиту + Амортизаційні відрахування = $7076,483 + 324 = 7400,483$ тис. грн

Коефіцієнт приведення розраховується по формулі 3.8:

$$K_{\text{прив}} = 1 / (1 + r)^k \quad (3.8)$$

де r – дисконтна ставка;

k – порядковий номер року;

$$K_{\text{прив1}} = 1/(1+0,25)^1 = 0,800$$

Приведені чисті грошові надходження = Чисті грошові надходження *
Коефіцієнт приведення_n = 7400,483*0,800 = 5920,386 тис. грн

Сумарний чистий приведений дохід по проекту за 3 роки складає 14779,180 тис. грн.

Далі розрахуємо економічні показники привабливості проекту, щоб остаточно визначитися в ефективності його впровадження.

Знайдемо чистий приведений дохід (NPV) по проекту, користуючись формулою 3.9. Для цього необхідно від сумарних грошових надходжень за проект відняти суму капітальних вкладень:

$$NPV = \sum_k^n \frac{P_k}{(1+r)^k} - IC \quad (3.9)$$

де P_k – грошові надходження;

r – дисконтна ставка;

k – порядковий номер року;

n – тривалість життєвого циклу проекту;

IC – капітальні вкладення

$$NPV = 14779,180 - 2732,502 = 12046,679 \text{ тис. грн}$$

Термін окупності проекту розраховується за формулою 3.9:

$$TOI = \frac{IC}{\left(\sum_{i=1}^n \frac{ДП_i}{(1+d)^i} \right)_{\text{ср}}} \quad (3.10)$$

де: $\left(\sum_{i=1}^n \frac{ДП_i}{(1+d)^i} \right)_{\text{ср}}$ – середня сума чистого грошового потоку за період часу

прийнятий в розрахунках (місяць, квартал, рік).

$$TOI = 2732,502 / (14779,180 / 3) = 0,55 \text{ року}$$

Індекс дохідності розраховується за формулою 3.11.

$$ID = \sum_k \frac{P_k}{(1+r)^k} / IC \quad (3.11)$$

$$ID = 14779,180 / 2732,502 = 5,41$$

Зведемо усі розрахунки показників привабливості проекту в таблицю 3.4.

Таблиця 3.4

Показники привабливості проекту

Показник	Значення показника
NPV, тис. грн	12046,679
To, років	0,55
ID	5,41

Джерело: створено автором

Як бачимо з таблиці:

- NPV позитивний, тому в результаті реалізації проекту прибутковість підприємства буде підвищуватись;
- термін окупності проекту складає 0,55 року при строку реалізації проекту 3 роки;
- індекс дохідності становить 5,41 – повернення інвестицій гарантовано, з однієї вкладеної гривні ми отримуємо 5,41 грн чистих грошових надходжень.

Крім цього, впровадження нового продукту покращить загальну конкурентоспроможність підприємства, що ми можемо побачити на багатокутнику конкурентоспроможності після проведеного заходу (рис. 3.6).

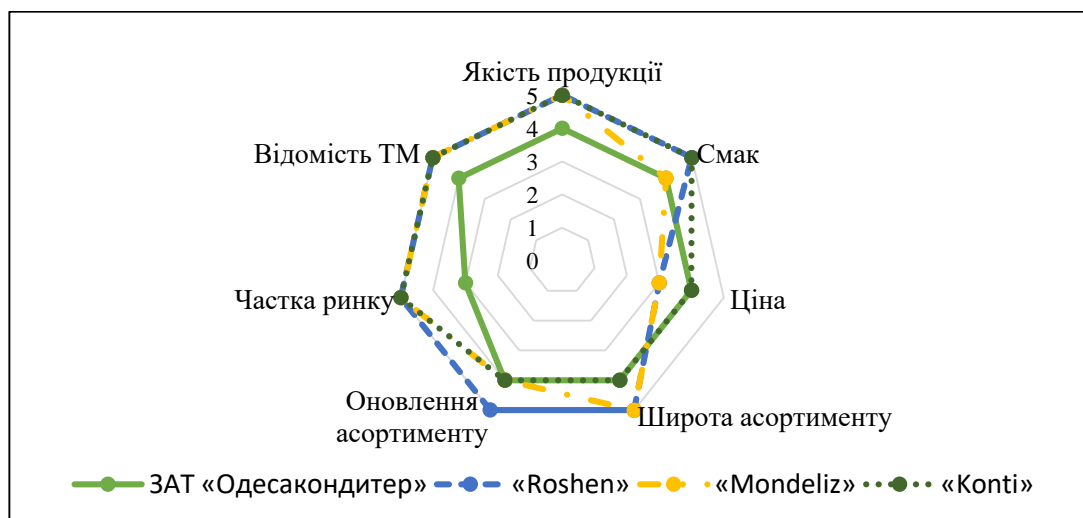


Рис. 3.6 Багатокутник конкурентоспроможності ЗАТ «Одесакондитер» після проведення заходів
Джерело: створено автором

Отже, ЗАТ «Одесакондитер» покращило свою оцінку в категорії «оновлення асортименту» та «широта асортименту», а також реклама нового продукту нагадала про ТМ підприємства та стимулювала споживачів до покупок.

Все це свідчить про ефективність впровадження проекту.

Висновки до розділу 3

В третьому розділі роботи нами було запропоновано стратегію спорідненої диверсифікації на підприємстві ЗАТ «Одесакондитер». Розглянуто сутність такого типу стратегічного розвитку та обґрунтовано доцільність запровадження даної стратегії.

Сутність запропонованого проекту полягає в додаванні нової продукції і встановленні лінії з її виробництва на підприємстві. В якості нового продукту обрано злаковий батончик з журавлиною, курагою та горіхами, що є достатньо новим та привабливим продуктом на українському ринку. Проведено розрахунки інвестиційної привабливості проекту та доведено доцільність його запровадження. З'ясовано, що виробництво нового продукту є прибутковою ідеєю, яка здатна значно покращити фінансовий стан підприємства ЗАТ «Одесакондитер» та підвищити його конкурентоспроможність.

ВИСНОВКИ

В кваліфікаційній роботі магістра обґрунтовані теоретичні засади та розроблені практичні рекомендації щодо управління стратегічним розвитком підприємства.

В першому розділі роботи «Теоретичні аспекти управління стратегічним розвитком підприємства» нами було розглянуто поняття «стратегія» та «стратегічне управління», охарактеризовано основні види стратегій на підприємстві, охарактеризовано етапи стратегічного планування, представлено класифікацію еталонних стратегій бізнесу та ієрархію стратегій підприємства, а також наведено інструменти проведення стратегічного аналізу підприємства.

Було з'ясовано, що стратегічне управління - це сучасна концепція ведення бізнесу, яка охоплює визначення цілей та завдань, напрямів діяльності, створює орієнтир для розміщення ресурсів та реалізації заходів для досягнення поставлених цілей підприємства. При аналізі різних підходів науковців до стратегічного управління підприємства виявлено, що найбільш актуальною в сучасних умовах динамічних викликів для підприємств є стратегічна концепція, що інтегрує всі підходи: системний, ситуаційний та інтегральний, бо така інтеграція дозволяє коригувати цілі розвитку підприємства з його потенціалом.

У другому розділі «Стратегічний аналіз діяльності ЗАТ «Одесакондитер» було проведено аналіз кондитерської галузі, досліджено тенденції її розвитку, обсяги і напрями експорту та імпорту кондитерської продукції за останні роки. Також досліджено тренди на світовому ринку кондитерських виробів. Охарактеризовано зміни в діяльності підприємств під час війни – сучасні виклики та загрози. Проаналізовано внутрішнє та зовнішнє середовище ЗАТ «Одесакондитер», охарактеризовано господарську діяльність підприємства, проведено аналіз його конкурентоспроможності, виявлено основні проблеми та можливості розвитку. Розраховано основні групи фінансових показників для оцінки фінансової стійкості підприємства. Визначено вплив мікро- і макросередовища (таких факторів як: політичний, економічний, технологічний,

соціально-демографічний, екологічний, правовий та конкуренти, споживачі, постачальники, контактні аудиторії, товари замітники) за допомогою SWOT-аналізу та розроблено рекомендації для підприємства. Також було проведено аналіз ринку за різновидом продукції, основними виробниками, географічним та гендерним критерієм, віком та рівнем доходу споживачів.

В третьому розділі «Розробка стратегії розвитку ЗАТ «Одесакондитер» було запропоновано стратегію спорідненої диверсифікації як рішення для виходу з неплатоспроможного стану. Розглянуто сутність такої альтернативи стратегічного розвитку та обґрунтовано доцільність запровадження даної стратегії. Запропонований проект полягає у впровадженні нової продукції в асортимент підприємства. В якості нового продукту обрано злаковий батончик з журавлиною, курагою та горіхами, що є достатньо новим та привабливим продуктом на українському ринку. Проведено дослідження даного сегменту ринку: конкурентів, асортименту, ТМ, ціни, рецептури, споживчих трендів. Проведено розрахунки інвестиційної привабливості даного проекту та доведено його економічну ефективність і доцільність, адже NPV позитивний, крім цього, впровадження нового продукту покращить рівень конкурентоспроможності ЗАТ «Одесакондитер».

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Ansoff I. Strategic Management . London, United Kingdom: Palgrave Macmillan, 2007. 233 p.
2. Chandler, Alfred D., Jr. Strategy and Structure: Chapters in the History of the American Industrial Enterprise / Alfred D. Chandler. Beard Books, 2003. 480 p.
3. Шершньова З.Є. Стратегічне управління: підручник / З.Є. Шершньова. – 2 ге вид., перероб. і доп. К.: КНЕУ, 2004. 699 с.
4. Виханський О.С. Стратегічне управління: підручник для студ. вищ. уч. зав. / О.С. Виханський. М.: Гардарика, 2002. 296 с.
5. Немцов В. Д. Стратегічний менеджмент. К. : ТОВ „УВПК „ЕКСОД”, 2001. 559 с.
6. Ревенко О. В. Модель оцінки стратегічного потенціалу підприємства. [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=9145>
7. Саєнко М.Г. Стратегія підприємства: Підручник. Тернопіль: «Економічна думка». 2006. 390 с.
8. Клівець П. Г. Стратегія підприємства : навч. посіб. Київ: Академвидав, 2007. 320 с.
9. Довбня С. Б. Стратегія підприємства : навч. посіб. : у 2 ч. / С. Б. Довбня, А. О. Найдовська, М. М. Хитько. Дніпропетровськ : НМетаАУ, 2011. Ч. 1. 71 с.
10. Міщенко А. П. Стратегічне управління: [навч. посіб.] К.: ЦНЛ, 2004. 336 с.
11. Стратегічний менеджмент. навч. посіб. / За заг. ред. Бутка М. П. [М. П. Бутко, М. Ю. Дітковська, С. М. Задорожна та ін.] К.: «Центр учбової літератури», 2016. 376 с.
12. Василенко В.І. Стратегічне управління підприємством : [навч. посіб.] / В.І. Василенко, Т.І. Ткаченко. – К. : Центр навчальної літератури, 2004. – 356 с.
13. Раєвнева О.В. Управління розвитком підприємства: методологія, механізми, моделі: монографія / О.В. Раєвнева. – Харків: ВД "ІНЖЕК", 2006. – 496 с

14. Гордієнко П.Л. Стратегічний аналіз: Навчальний посібник. / П.Л. Гордієнко. К.: Алерта, 2006. 404 с.
15. Thompson A., Strickland A. Strategic Management: Concepts and Cases. New York, New York: McGraw Hill Education, 2000. 450 p.
16. Скібіцький О.М. Стратегічний менеджмент: Навчальний посібник / О.М. Скібіцький. – К.: Центр навчальної літератури, 2006. 312 с.
17. Портер М. Конкурентна стратегія. Техніки аналізу галузей і конкурентів; перекл. з англ. К.: Наш Формат, 2020. 424 с.
18. Янковий О. Г. Багатокутник конкурентоспроможності: алгоритм та приклад застосування методу / О. Г. Янковий // Управління якістю. 2021. №12. С. 30–38.
19. SWOT аналіз як основний інструмент стратегічного управління, його переваги і недоліки // Rusnauka [Веб сайт]. 2022. URL: http://www.rusnauka.com/3_SND_2010/Economics/58123.doc.htm
20. Дорохович А.М. Кондитерська промисловість. Енциклопедія Сучасної України: онлайн версія / редкол.: І. М. Дзюба та ін.; НАН України, НТШ. Київ: Інститут енциклопедичних досліджень НАН України, 2014. URL: <https://esu.com.ua/article 4687>
21. Trade Map provides: [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://www.trademap.org/Index.aspx>
22. Тренди світового ринку кондитерських виробів з цукру URL: <https://export.gov.ua/industry/review/25>
23. Тренди світового ринку борошняних кондитерських виробів URL: <http://https://export.gov.ua/industry/review/28>
24. Джурук Н.І. Конкурентоспроможність українських кондитерських підприємств на західноєвропейському ринку. Економіка та держава. 2020. №7. С. 171 - 176.
25. Номенклатура продукції промисловості (НПП) URL: https://ukrstat.gov.ua/klasf/st_kls/NPP_2022.pdf

26. Класифікатор видів економічної діяльності URL:
http://kved.ukrstat.gov.ua/KVED2010/10/KVED10_10_7.html
27. Сайт Державної служби статистики України. URL:
<http://www.ukrstat.gov.ua>
28. Ринок кондитерських виробів в Україні: солодощі на будь який смак URL:
<https://pro consulting.ua/ua/pressroom/rynok konditerskih izdelij v ukraine sladosti na lyuboj vkus>
29. Бочко О.Ю., Балик У.О., Карпій О.П. Дослідження ринку кондитерських виробів: вплив пандемії та війни. Актуальні проблеми розвитку економіки регіону. 2022. Т. 2. № 18. С. 264-273 URL:
<http://194.44.152.155:8080/handle/123456789/12649>
30. Смаглюк А.А., Надточій А.О. Аналіз ринку кондитерських виробів України та перспективи його розвитку. Інтернаука. 2020. № 2. URL:
<https://www.internauka.com/uploads/public/15823961346397.pdf>
31. Розвиток кондитерської галузі в Україні [Електронний ресурс]. – Режим доступу:
https://aitico.com/index.php?option=com_content&view=category&layout=blog&id=43&Itemid=162&lang=pl&limitstart=24
32. Офіційний сайт брендингової агенції «КОЛОРО» URL:
<https://koloro.ua/blog.html>
33. Одесакондитер / А. О. Сабатин, О. В. Савченко // Енциклопедія Сучасної України [Електронний ресурс] / Редкол.: І. М. Дзюба, А. І. Жуковський, М. Г. Железняк [та ін.] ; НАН України, НТШ. К. : Інститут енциклопедичних досліджень НАН України, 2022. URL: <https://esu.com.ua/article 74964>
34. Технології кондитерського виробництва на підприємстві ЗАТ "Одесакондитер" URL:
<https://studwood.net/2124080/tovarovedenie/tehnologiyi konditerskogo virobnitstva na pidpriyemstvi zat odesakonditer>

35. Фінансова звітність ЗАТ «Одесакондитер» URL: https://zvitnist.com/32833927_ZAKRYTE_AKCONERNE_TOVARYSTVO_ODES_AKONDYTER
36. Аналіз ринку снєків України. URL: https://pro consulting.ua/ua/issledovanie_rynka/obzor_rynka_snekov_ukrainy_2019_god
37. Тарасюк Г.М., Чагайда А.О. Перспективи впровадження технології енергетичних батончиків у закладах готельно ресторанного господарства. DOI: [https://doi.org/10.26642/ema_2019_3\(89\)_57_65](https://doi.org/10.26642/ema_2019_3(89)_57_65)
38. Боковець С.П., Перцевой Ф.В., Мельник О.Ю., Гурський П.В., Маренкова Т.І. Особливості технології нового батончика шоколадного. DOI: <https://doi.org/10.5281/zenodo.4369232>
39. Чорней К. А., Тимчак Д. О., Миколенко С. Ю. Перспективи вдосконалення рецептурного складу зернових батончиків та аналіз ринку. DOI: https://doi.org/10.20998/2413_4295.2021.02.18
40. Товма Л. Ф., Морозов І. Є., Євлаш В. В., Штриголь С. Ю. Обґрунтування інгредієнтного складу та розробка технології продукту спеціального споживання батончиків «Vitabar» // Праці Таврійського державного агротехнологічного університету. Технічні науки. 2019. Вип. 19, т. 3. С. 212–232.
41. Стеценко Н. О., Сімахіна Г. О., Гойко І. Ю. Овочево горіховий батончик для раціонів військовослужбовців // Strategy of Quality in Industry and Education: proceedings of the XIV International Conference (June 4–7, 2018, Varna, Bulgaria). 2018. Vol. 2. P. 175–180.
42. Краєвська С. П., Стеценко Н. О. Основні підходи до створення батончиків спеціалізованого призначення // Інноваційні технології в готельно ресторанному бізнесі: матеріали Всеукр. наук. практ. конф., 22–23 березня 2017 р. К. : НУХТ, 2017. С. 64.
43. Обладнання для виготовлення батончиків. Режим доступу: <https://utf-group.com/ua/cereal-bars-line/>

44. Кордзая Н.Р., Ковалів І.О. Асортимент батончиків зернових на регіональному ринку. Товари і ринки. 2019. № 1. С. 40–51. DOI: [https://doi.org/10.31617/tr.knute.2019\(29\)04](https://doi.org/10.31617/tr.knute.2019(29)04).
45. Прийма Л.Р., Кулиняк І.Я. Розвиток підприємства: сутність поняття. Науковий вісник НЛТУ України. 2019. №22 (10). С. 236-241.
46. Конспект лекцій з курсу «Фінансовий аналіз» для студентів ступеню «Магістр» спеціальності 071 «Облік і оподаткування» денної та заочної форми навчання, у 2 част., частина I / Укл. Т.М. Ступницька. – Одеса, ОНАХТ, 2017. 80 с.
47. Законодавство України: [Веб сайт]. Київ. URL: <https://zakon.rada.gov.ua>
48. Кононова О. Є., Власенко Ю. Г. Особливості та оптимізація стратегічного управління вітчизняними підприємствами на засадах зарубіжного досвіду // Причорноморські економічні студії. 2020. № 58. С. 42-48.
49. Каламан О. Б. Формування конкурентоспроможної стратегії розвитку виноробних підприємств на світовому та вітчизняному ринках // Причорноморські економічні студії. 2020. № 50 2. С. 34-39.
50. Бутко М.П., Дітковська М.Ю., Задорожна С.М. Стратегічний менеджмент: Навчальний посібник./ М. П. Бутко, М. Ю. Дітковська, С. М. Задорожна. – К.: Центр учбової літератури, 2016. 376 с.
51. Філіпішин І.В. Механізм управління розвитком промислового підприємства/І.В. Філіпішин // Економіка промисловості. 2011. № 4. С. 220-227.
52. Сидорова А.В. Управління розвитком підприємств на основі процесних інновацій: монографія/О.В. Сидорова, О.А. Курносова. – Донецьк: ДонНУ, 2012. – 204 с.
53. Харченко В. А. Механізм формування системи стратегічного управління розвитком промислового підприємства / В.А. Харченко // Донецький національний технічний університет. 2014. № 4. С. 97-104.
54. Кукіна А. О. Методи оцінки конкурентоспроможності діяльності сучасних підприємств. Управління розвитком. Київ. 2012. С. 15-17.

55. Савінова Ю.М. Конкурентоспроможність підприємств та чинники, що її обумовлюють / Ю.М. Савінова // Вісник Української академії банківської справи. 2003. № 1 (14). С. 94-97.
56. Розбудова системи управління бізнес організацій в інноваційній економіці : колективна монографія / Л.О. Лігоненко, О.І. Гарафонов, Т. В. Омеляненко та ін. ; за наук. ред. З.Є. Шершньової // Складові елементи підсистеми стратегічного управління інноваційним розвитком бізнес організацій / З.Є. Шершньова. – К. : КНЕУ, 2017. – Розд. 2.1. – С. 35–50.
57. Дементьєва А. Конкурентоспроможність міжнародних компаній / А. Дементьєва // Маркетинг. 2003. №3. С. 64-67.
58. Портер М. Міжнародна конкуренція. Конкурентні переваги країн; перекл. з англ. К.: Альпіна Паблішер, 2018. 947 с.
59. Чернега В.В. Формування механізму забезпечення стійкості підприємств на основі розвитку підприємництва: автореф. На здобуття наук. ступеня канд. екон. наук: спец. 08.06.01 «Економіка, організація і управління підприємствами» / В.В. Чернега. Київ, 2006. 19 с.
60. Котлер Ф. Маркетинг. Менеджмент / Ф. Котлер, К. Келлер. – К.: Світ книг, 2012. – 814 с.
61. Іванов Ю.Б. Формування конкурентної позиції підприємства в умовах кризи: [монографія] / Ю.Б. Іванов [та ін.]; за заг. ред. О.М. Тищенко. Х.: ІНЖЕК, 2007. 376 с.

ДОДАТКИ

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ОДЕСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ ТЕХНОЛОГІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
НАВЧАЛЬНО-НАУКОВИЙ ІНСТИТУТ
ПРИКЛАДНОЇ ЕКОНОМІКИ І МЕНЕДЖМЕНТУ ім. Г.Е. ВЕЙНШТЕЙНА



ПРОГРАМА

ХІ МІЖНАРОДНОЇ НАУКОВО-ПРАКТИЧНОЇ КОНФЕРЕНЦІЇ «ЕКОНОМІЧНІ ТА СОЦІАЛЬНІ АСПЕКТИ РОЗВИТКУ УКРАЇНИ НА ПОЧАТКУ ХХІ СТОЛІТТЯ»

17 – 18 ЖОВТНЯ 2023 р.
м. Одеса

КОРОТКІ ВІДОМОСТІ ПРО КОНФЕРЕНЦІЮ

МІСЦЕ ПРОВЕДЕННЯ КОНФЕРЕНЦІЇ

Конференція проводиться в Одеському національному технологічному університеті (вул. Канатна, 112, заплановано у змішаному режимі: А-234 та on-line на платформі ZOOM).

РЕЄСТРАЦІЯ

Реєстрація учасників конференції проводиться 17 жовтня з 13³⁰ до 14⁰⁰.

РОБОТА КОНФЕРЕНЦІЇ

Конференція проводиться 17-18 жовтня 2023 р. у вигляді засідань, круглих столів.

Усі представлені доповіді будуть розміщені у збірнику тез на електронному носії та на сайті конференції: https://ontu.edu.ua/eco_soc

ПРОБЛЕМАТИКА КОНФЕРЕНЦІЇ

- Економіка і розвиток галузей АПК.
- Менеджмент, інвестиції та інновації в харчовому бізнесі.
- Проблеми інноваційно-інвестиційного розвитку.
- Маркетинг та логістика в агропромисловій сфері.
- Особливості функціонування експортних логістичних систем.
- Маркетингові аспекти економічного розвитку.
- Бухгалтерський облік, економічний аналіз та аудит в системі управління підприємством.
- Фінансово-економічна безпека підприємств харчової промисловості.
- Екологічний менеджмент харчових виробництв.
- Становлення та розвиток публічного управління та адміністрування.
- Соціально-економічні аспекти формування громадянської відповідальності у студентської молоді.
- Цифрові технології в управлінні, діджитал-облік і контролінг.

РЕГЛАМЕНТ

Тривалість доповідей до 15 хв.

ДОДАТКОВІ ВІДОМОСТІ

Додаткову інформацію буде надано при реєстрації та під час роботи конференції. Робочі мови конференції – українська, англійська

67. ОСОБЛИВОСТІ ФУНКЦІОНУВАННЯ РИНКУ ФРУКТОВО-ЯГІДНИХ КОНДИТЕРСЬКИХ ВИРОБІВ
Памбук С.А., Шенгеля М.В., ОНТУ, м. Одеса
68. ФІНАНСОВО-ЕКОНОМІЧНА БЕЗПЕКА ПІДПРИЄМСТВ ХАРЧОВОЇ ПРОМИСЛОВОСТІ В УМОВАХ ВОЕНОГО СТАНУ
Голубева О.Б., ОНТУ, м. Одеса
69. ФАКТОРНИЙ АНАЛІЗ ФОРМУВАННЯ ФІНАНСОВИХ РЕЗУЛЬТАТІВ ПІДПРИЄМСТВА В СИСТЕМІ ОЦІНКИ РЕЗУЛЬТАТИВНОСТІ ДІЯЛЬНОСТІ
Купріна Н.М., Чабан Ю.О., Галушкіна А.А., Манолій А.Ю., ОНТУ, м. Одеса
70. ФІНАНСОВА БЕЗПЕКА В СИСТЕМІ ЕКОНОМІЧНИХ КАТЕГОРІЙ
Голод В.В., Євдокімова М.О., Державний біотехнологічний університет, м. Харків
71. ІНСТРУМЕНТИ ПІДБОРУ ПЕРСОНАЛУ
Морозова М.Е., ДЗВО "Університет менеджменту освіти", м. Київ
72. КОНЦЕПТУАЛЬНІ ОСНОВИ ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ ТА АДМІНІСТРУВАННЯ В СУЧАСНИХ УМОВАХ
Мельник А.Р., Колеснікова К.С., ОНТУ, м. Одеса
73. ОСОБЛИВОСТІ МЕХАНІЗМУ ФОРМУВАННЯ ФУНКЦІОНАЛЬНИХ СТРАТЕГІЙ
Коренман Є.М., ОНТУ, м. Одеса
74. ІННОВАЦІЙНО-ІНВЕСТИЦІЙНА ДІЯЛЬНІСТЬ ПІДПРИЄМСТВ В УМОВАХ ЦИФРОВІЗАЦІЇ
Ніколюк О.В., Бурлаков В.С., ОНТУ, м. Одеса
75. ПРОДОВОЛЬЧА БЕЗПЕКА ГРОМАД В УМОВАХ ВОЄННОГО СТАНУ
Шумілов Б.Б., ОНТУ, м. Одеса
76. ВИКОРИСТАННЯ ІНВЕСТИЦІЙНОЇ СТРАТЕГІЇ ЗАДЛЯ СТРАТЕГІЧНОГО РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМСТВА
Дьяченко Ю.В., Чуприна А.В., Качуровський О.Є., ОНТУ, м. Одеса
77. ОСНОВНІ ВАЖЕЛІ КАР'ЄРНОГО РОСТУ: РЕЗЮМЕ, СУПРОВІДНИЙ ЛИСТ, СПІВБЕСІДА
Палвашова Г.І., Завгородня І.С., Гриценко А.О., ОНТУ, м. Одеса
78. ГЕНДЕРНІ ОСОБЛИВОСТІ РОЗВИТКУ ЖІНОЧОЇ КАР'ЄРИ
Палвашова Г.І., Костова О.В., Рудаков Д.А., ОНТУ, м. Одеса
79. РЕАЛІЗАЦІЯ ІННОВАЦІЙНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ В УМОВАХ ІНТЕЛЕКТУАЛІЗАЦІЇ АГРАРНОЇ ЕКОНОМІКИ
Замлинська О.В., Котик Н.М., Одеський державний аграрний університет, м. Одеса
80. РОЛЬ ВОЛОНТЕРСЬКОГО РУХУ У ФОРМУВАННІ ГРОМАДЯНСЬКОЇ ВІДПОВІДАЛЬНОСТІ СТУДЕНТСЬКОЇ МОЛОДІ
Черкаський А.В., ОНТУ, м. Одеса
81. СУТНІСТЬ АУДИТУ ТА АУДИТОРСЬКИХ ПОСЛУГ: ТЕОРЕТИЧНИЙ ТА ПРАКТИЧНИЙ АСПЕКТ
Купріна Н.М., Беспалько О.В., Лосєва О.В., ОНТУ, м. Одеса

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ОДЕСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ ТЕХНОЛОГІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
НАВЧАЛЬНО-НАУКОВИЙ ІНСТИТУТ ПРИКЛАДНОЇ
ЕКОНОМІКИ ТА МЕНЕДЖМЕНТУ ІМ. Г.Е. ВЕЙНШТЕЙНА

КАФЕДРА МЕНЕДЖМЕНТУ І ЛОГІСТИКИ



ЗБІРНИК НАУКОВИХ ПРАЦЬ
здобувачів вищої освіти спеціальності 073 «Менеджмент»

за матеріалами круглого столу на тему
«Актуальні проблеми менеджменту в умовах сучасних викликів»
в рамках XI Міжнародної науково-практичної конференції
«Економічні та соціальні аспекти розвитку України на початку
XXI століття»

17-18 жовтня 2023 р.

Одеса 2023

Збірник наукових праць здобувачів вищої освіти спеціальності 073 «Менеджмент» за матеріалами круглого столу на тему «Актуальні проблеми менеджменту в умовах сучасних викликів» в рамках XI Міжнародної науково-практичної конференції «Економічні та соціальні аспекти розвитку України на початку XXI століття» 17-18 жовтня 2023 р. Одеса: Одеський національний технологічний університет, 2023. – 104 с.

Даний збірник виданий за ініціативи, активної участі колективу кафедри менеджменту та логістики, докторантів, аспірантів, магістрів спеціальності 073 «Менеджмент» Одеського національного технологічного університету.

Розглянуто теоретико-методологічні та практичні аспекти менеджменту як фактору сталого розвитку в координатах парадигми економічних систем у повоєнний період. В рамках проведених досліджень проаналізовано стан зернової, виноробної, хлібопекарської, кондитерської галузей та індустрії гостинності України. Розглянуто теоретико-прикладні аспекти менеджменту суб'єктів господарювання, визначені проблеми та перспективи його розвитку в умовах воєнного стану. Значна увага приділяється особливостям корпоративного управління в Україні, стратегічним аспектам розвитку підприємств, проблемам антикризового управління в аспекті сучасної концепції теорії організацій, організаційно-економічному забезпеченню активізації інноваційної діяльності в економіці України.

Відповідальний редактор: Седікова І. О., завідувачка кафедри менеджменту і логістики ОНТУ, д.е.н., професор.

Технічний секретар: Дьяченко Ю. В., доцент кафедри менеджменту і логістики ОНТУ, к.е.н., доцент.

Матеріали, які занесені до збірника, друкуються за авторськими оригіналами.

За достовірність інформації відповідає автор публікації.

РЕАЛІЗАЦІЯ АЛЬТЕРНАТИВИ СТРАТЕГІЇ ДИВЕРСИФІКАЦІЇ НА ЗАТ «ОДЕСАКОНДИТЕР»

**Чуприна А.В., магістр спеціальності 073 «Менеджмент»
Одеський національний технологічний університет, м. Одеса, Україна
Науковий керівник: Дьяченко Ю.В., к.е.н., доцент**

ЗАТ «Одесакондитер» має в асортименті практично всі групи кондитерських виробів: карамель, цукерки, шоколад, зефір, мармелад, драже, печиво, крекер, вафлі, що дозволяє задовольняти смаки практично всіх споживачів солодошів. Продукція підприємства користується великим попитом у споживачів України, ближнього та далекого зарубіжжя. Підприємство постійно знаходиться у пошуку нових технологій виробництва, покращення якості продукції та розширення асортименту. Впродовж останніх років у структурі харчування населення України спостерігається стійка нестача продуктів функціонального призначення. Проте, згідно з прогнозами провідних світових фахівців в галузі харчування та медицини, найближчим часом частка таких продуктів в європейських країнах складатиме до 30 % загального продуктового ринку. Особливе місце в сегменті функціональних харчових продуктів займають зернові батончики. Ми пропонуємо запровадити даний продукт в асортимент підприємства ЗАТ «Одесакондитер».

Зернові батончики відносяться до харчових концентратів, до складу яких входить велика кількість поживних речовин, при досить малому об'ємі та масі виробу, і які добре та швидко засвоюються організмом людини. До переваг зернових батончиків можна віднести високу енергетичну цінність, позитивний вплив на організм людини за рахунок насичення поживними речовинами та вітамінами. Даний вид продукції є відмінним та корисним сніданком чи перекусом, що чудово втамовує голод. Також, зернові батончики при споживанні поліпшують діяльність шлунково-кишкового тракту, нормалізують перистальтику кишечника. Вважається, що такі вироби сприяють оновленню метаболічних процесів в організмі людини, за рахунок наявності в продукті харчових волокон, вітамінів та мінеральних елементів, які позитивно впливають на процеси розщеплення жирів, що не тільки дозволяє підтримувати сталу масу тіла, а й зменшує рівень холестерину в крові. До складу більшості зернових батончиків входить: зернова основа: вівсяні, пшеничні та ячмінні пластівці тощо; горіхоплідна сировина (ядра волоських горіхів, мигдаль, фундук, арахіс); плодово-ягідна сировина (чорнослив, курага, родзинки, сушена журавлина); біологічно цінні добавки та зв'язуючий компонент.

Дослідження рецептур і технології виробництва батончиків вітчизняними виробниками показало, що: останнім часом зацікавленість викликає використання безглютенової зернової сировини. Впровадження у

виробництво технології безглютенових батончиків дозволить задовольнити потреби в харчових продуктах для спеціалізованого харчування хворих на целіакію, розширити асортимент виробів підвищеної харчової цінності; розроблено спосіб виробництва овочевогоріхового батончика для харчування військовослужбовців; обґрунтовано вибір сировини для батончика. Вживання такого батончика дозволяє забезпечити добову потребу в певних нутрієнтах: білки, жири, вуглеводи, харчові волокна, калій, магній, фосфор, залізо, вітамін Е, β-каротин, вітамін С. Підвищений вміст мікронутрієнтів позитивно впливає на стан імунної системи, захисні, адаптаційні механізми організму, на його фізичну витривалість і здатність до відновлення; удосконалення рецептури злакового батончика і підвищення його біологічної цінності шляхом збагачення натуральними джерелами вітаміну С – олією з обліпихи та сиропом з шипшини; розроблено технологію продукту спеціального споживання – батончиків «Vitabar» для коригування раціонів харчування військовослужбовців; розроблено технологію фруктово-зернових батончиків профілактичної спрямованості (батончик із натуральних продуктів на зерновій основі містить малу кількість цукру, що дозволяє зберегти розроблений продукт до виробів дієтичної та профілактичної спрямованості).

Світовий ринок зернових та високобілкових батончиків у 2021 році склав 468,72 млн. доларів США. Очікується щорічне зростання на 3–4 %. При цьому продукція з високим вмістом зернових у поєднанні з фруктово-горіховими продуктами становить 56 % від загальної частки ринку. В Україні ринок зернових батончиків та мюслі також неупинно розширюється. Затребуваність злакових хлібців і снєків призводить до зростання їх роздрібною вартості - ціна в середньому зростає на 6 % на рік. Переважну частку торгових марок на ринку становлять вітчизняні бренди (близько 90%), але останні роки спостерігається зростання частки батончиків імпортних виробників з 4,8 % до 9 %. При цьому асортимент зернових батончиків становить 12% від загального обсягу ринку кондитерських виробів України і тільки близько 1% з них відводиться безглютеновим зерновим батончикам.

Література

1. Кордзая Н. Р., Ковалів І. О. Асортимент батончиків зернових на регіональному ринку. Товари і ринки. 2019. № 1. С. 40–51.
2. Чорней К. А., Тимчак Д. О., Миколенко С. Ю. Перспективи вдосконалення рецептурного складу зернових батончиків та аналіз ринку. Вісник НТУ "ХПІ" Серія "Нові рішення в сучасних технологіях". 2021. № 2 (8). С. 127-135.