



**ВИЩИЙ НАВЧАЛЬНИЙ ЗАКЛАД «ПРИВАТНЕ АКЦІОНЕРНЕ
ТОВАРИСТВО
«ЛЬВІВСЬКИЙ ІНСТИТУТ МЕНЕДЖМЕНТУ»**

Кафедра менеджменту та міжнародного бізнесу

Допустити до захисту
В.о. зав. каф. _____ проф. Янків М.Д.
« ____ » лютого 2025 р.

МАГІСТЕРСЬКА РОБОТА

на тему:

**Стратегічний аналіз в системі стратегічного управління в ПрАТ
«Концерн Хлібпром»**

Студента 2 курсу, групи ММОА-21
спеціальності 073 «Менеджмент (менеджмент організацій і
адміністрування)»

Чернявського Володимира Петровича
(прізвище, ім'я, по-батькові)

Науковий керівник: _____ кандидат економічних наук, доцент
(підпис) (науковий ступінь, вчене звання)
Даниленко Наталія Борисівна
(Прізвище, ім'я, по-батькові)

Рецензент: _____
(підпис) (науковий ступінь, вчене звання)

(Прізвище, ім'я, по-батькові)

Львів - 2025

ЛЬВІВСЬКИЙ ІНСТИТУТ МЕНЕДЖМЕНТУ

Кафедра менеджменту та міжнародного бізнесу

ПОЯСНЮВАЛЬНА ЗАПИСКА

на магістерську роботу

на тему:

**Стратегічний аналіз в системі стратегічного управління в ПрАТ
«Концерн Хлібпром»**

Студента _____ **Чернявського В. П.** _____ групи ММОА-21
(прізвище та ініціали)

Керівник роботи _____ **Янків М.Д.** _____
(підпис) (прізвище та ініціали)

Консультанти _____
(підпис) (прізвище та ініціали)

(підпис) (прізвище та ініціали)

(підпис) (прізвище та ініціали)

(підпис) (прізвище та ініціали)

Рецензент _____
(підпис) (прізвище та ініціали)

В.о. завідувача кафедри _____ **Янків М.Д.** _____
(підпис) (прізвище та ініціали)

«___» грудня 2024 року

ЛЬВІВСЬКИЙ ІНСТИТУТ МЕНЕДЖМЕНТУ

Кафедра _____ менеджменту та міжнародного бізнесу
Ступінь _____ Магістр
Галузь знань _____ 07 «Управління та адміністрування»
Спеціальність _____ 073 «Менеджмент (Менеджмент організацій і адміністрування)»

ЗАТВЕРДЖУЮ

В.о. завідувача кафедри
менеджменту та міжнародного бізнесу
_____ Янків М. Д.
«___» лютого 2024 року

З А В Д А Н Н Я СТУДЕНТУ НА МАГІСТЕРСЬКУ РОБОТУ

Чернявському Володимирі Петровичу

(прізвище, ім'я, по батькові)

1. Тема роботи: Стратегічний аналіз в системі стратегічного управління
в ПрАТ «Концерн Хлібпром»

Керівник роботи: _____ Янків Мирон Дмитрович
доктор економічних наук, професор
(прізвище, ім'я, по батькові, науковий ступінь, вчене звання)

затверджені наказом по інституту від 26 вересня 2024 року № 93

2. Строк подання студентом роботи 10 січня 2025 року

3. Вихідні дані до роботи Нормативно-правові акти та закони
України, наукові публікації за темою дослідження, статистичні дані

4. Зміст розрахунково-пояснювальної записки (перелік питань, які потрібно
розробити) Вступ. Теоретичний розділ – методологічні основи
дослідження. Практичний розділ – розрахунково-аналітичні
матеріали. Прогнозний розділ. Висновки. Список використаних джерел.

5. Перелік графічного матеріалу (з точним зазначенням обов'язкових креслень)
Рис. 1.1 – 1.10, табл. 1.1-1.4 – науково теоретичні основи стратегічного
аналізу в системі стратегічного управління підприємством
Рис. 2.1 – 2.9 і табл. 2.1. – 2.17 – аналіз стратегічного аналізу в системі
стратегічного управління підприємством
Рис. 3.1 – 3.13 – удосконалення стратегічного аналізу в системі стратегічного
управління підприємством

6. Консультанти розділів роботи

Розділ	Прізвище, ініціали та посада Консультанта	Підпис, дата	
		завдання видав	завдання прийняв
	<i>Консультанти відсутні</i>		

7. Дата видачі завдання: 19 лютого 2024 року

КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

№ з/п	Назва етапів магістерської роботи	Строк виконання етапів роботи	Примітка
1.	<i>Збір та опрацювання літературних джерел</i>	<i>лютий- березень 2024 р.</i>	<i>Остаточне затвердже -ння плану</i>
2.	<i>Написання першого розділу роботи</i>	<i>липень- серпень 2024р.</i>	<i>роботи</i>
3.	<i>Написання другого розділу роботи</i>	<i>вересень- жовтень 2024 р.</i>	
4.	<i>Проходження переддипломної практики</i>	<i>грудень 2024 р.</i>	
5.	<i>Написання рекомендаційної частини роботи</i>	<i>січень 2025 р.</i>	<i>Попередній захист на кафедрі</i>

Студент Чернявський В. П.
(підпис) (прізвище та ініціали)

Керівник роботи Янків М. Д.
(підпис) (прізвище та ініціали)

АНОТАЦІЯ

Чернявський В. П. Стратегічний аналіз в системі стратегічного управління в ПрАТ «Концерн Хлібпром». Рукопис.

Дослідження на здобуття освітнього ступеня магістр за спеціальністю «Менеджмент (менеджмент організацій та адміністрування)». Львів, 2025.

Обсяг роботи становить 121 сторінка, включаючи 21 таблицю, 32 рисунки.

Розглянуто теоретичні та методичні основи поняття, зміст та основні поняття стратегічного аналізу підприємства в системі стратегічного управління; суть та значення поняття стратегії в системі стратегічного управління підприємством; проведено аналіз стратегічного аналізу в системі стратегічного управління підприємством; на основі проведених досліджень розроблено рекомендації щодо удосконалення стратегічного аналізу в системі стратегічного управління підприємством.

На основі опрацювання теоретичного та практичного матеріалів зроблені відповідні висновки та внесено пропозиції.

Ключові слова: персонал, управління персоналом, менеджмент, функції, система управління, регламентація, методика, економічна категорія, організація.

ANNOTATION

Volodymyr Chernyavskyi. Strategic analysis in the system of strategic management at PJSC Concern Khlibprom. Manuscript.

Research for obtaining a master's degree in the specialty "Management (management of organizations and administration)". Lviv, 2025.

The work volume is 121 pages, including 21 tables, 32 figures. The theoretical and methodological foundations of the concept of content and main concepts of strategic analysis of the enterprise in the system of strategic management are considered; the essence and meaning of the concept of strategy in the system of strategic enterprise management; analysis of strategic analysis in the system of strategic enterprise management; on the basis of the conducted researches recommendations on improvement of the strategic analysis in the system of strategic management of the enterprise are developed.

Based on the elaboration of theoretical and practical materials, relevant conclusions and suggestions are made.

Key words: personnel, personnel management, management, functions, management system, regulation, methodology, economic category, organization.

ЗМІСТ

ВСТУП.....	7
РОЗДІЛ 1. НАУКОВО-ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ СТРАТЕГІЧНОГО АНАЛІЗУ В СИСТЕМІ СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ.....	11
1.1 Зміст та основні поняття стратегічного аналізу підприємства в системі стратегічного управління.....	11
1.2 Суть та значення поняття стратегії в системі стратегічного управління підприємством	24
1.3 Методика дослідження стратегічного аналізу в системі стратегічного управління підприємством.....	34
Висновки до I розділу.....	39
РОЗДІЛ 2. ДОСЛІДЖЕННЯ СТРАТЕГІЧНОГО АНАЛІЗУ В СИСТЕМІ СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ.....	40
2.1 Загальна організаційно-економічна характеристика підприємства.....	40
2.2 Основні економічні показники роботи підприємства.....	55
2.3 Стратегічний аналіз показників фінансової діяльності підприємства.....	68
Висновки до II розділу.....	76
РОЗДІЛ 3. УДОСКОНАЛЕННЯ СТРАТЕГІЧНОГО АНАЛІЗУ В СИСТЕМІ СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ.....	78
3.1 Основні напрямки розробка стратегічних альтернатив управління підприємством та контроль обраної стратегії.....	78
3.2 Формування пропозицій щодо поліпшення системи стратегічного управління підприємством.....	97
Висновки до III розділу.....	109
ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ.....	111
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	113

ВСТУП

Актуальність обраної тематики роботи. Макроекономічна політика в умовах ринкового середовища не забезпечує повною мірою необхідних умов для розвитку ефективного виробництва, в результаті чого підприємствам важко зорієнтуватися у стратегічному управлінні своєї діяльності.

У зв'язку з цим економічна стійкість підприємств багато в чому залежить від розробки економічної стратегії щодо стратегічного управління як головного чинника підвищення економічної стійкості. На жаль, на сьогодні не сформовано систему організації фінансово-економічного стану підприємств, а також відсутня повноцінна методика розробки стратегії їх розвитку.

Загальна стійкість підприємства може бути забезпечена лише за умови якісного проведення стратегічного аналізу в системі стратегічного управління підприємством що в свою чергу приведе до стабільної реалізації продукції й одержання виручки, достатньої за обсягом, щоб виконати свої зобов'язання перед бюджетом, розрахуватися з постачальниками, кредиторами, працівниками тощо. Водночас для розвитку підприємства необхідно, щоб після здійснення всіх розрахунків і всіх зобов'язань у нього залишався такий розмір прибутку, який би дав змогу розвивати виробництво й виводити його на конкурентноздатний рівень, здійснювати соціально-культурні програми для своїх працівників, забезпечувати посилення стимулів для їхньої високоефективної праці.

Саме така ситуація виражає зміст економічної стійкості, яка є головним компонентом загальної стійкості підприємства, що виступає основним завданням стратегічного управління будь-якого суб'єкта господарювання різних галузей національної економіки, у тому числі досліджуваного підприємства.

Основною функцією у стратегічному управлінні, що характеризує процес у прийнятті управлінських рішень щодо стратегічного передбачення, розподілу запланованих ресурсів, пристосування підприємства до змін у зовнішньому середовищі та внутрішньої політики підприємства є планування.

При формуванні сукупності критеріїв слід обмежуватися невеликою кількістю основних критеріїв, щоб стратегічний аналіз не виявився громіздким і перевага стратегії була очевидною. Стратегічні управлінські рішення в підприємстві характерні наступними ознаками: орієнтацією на майбутнє (довгостроковий аспект); високим рівнем невизначеності; глобальністю і важливістю наслідків стратегічних рішень для підприємства. Стратегічний аналіз має підготувати множину альтернатив для прийняття рішення. Це майже завжди проблематично, оскільки в умовах невизначеності вибір альтернатив та їх належне аналітичне обґрунтування є дуже складною процедурою [3].

Первинне формулювання і значущість розв'язуваної проблеми. Робота підприємств в кризових ринкових умовах до світового економічного простору обумовлює необхідність опанування нових для вітчизняних підприємств моделей та методів аналізу, необхідних для прийняття виважених, доцільних і, що дуже важливо, вчасних та адекватних ситуації управлінських рішень.

Водночас виникає питання: чому маючи такий багатий аналітичний арсенал вітчизняні підприємства залишаються неспроможними вирішувати складні завдання довгострокового зростання і характеризуються низьким рівнем конкурентоспроможності як на внутрішніх так і на зовнішніх ринках? В таких умовах, у системі управління підприємством, орієнтованій на стратегічний розвиток винятково актуального значення набуває стратегічний аналіз, який розглядається як виконання відповідної функції управління, орієнтованої на перспективу і такої, що має високий ступінь невизначеності.

Стан і ступінь розробки проблеми в спеціальній літературі.

Як вихідний етап здійснення процесу стратегічного управління розглядають стратегічний аналіз такі науковці як Г.А.Азосєв, І.Х.Ансофф, Ю.К.Боумен, В.Г. Герасимчук, А.П.Градов, О.С.Віханський, М.В.Володькіна, Г.В.Осовська, А.А.Томпсон, А.Дж.Стрікленд, З.Є.Шершньова.

Проблеми, що стосуються розвитку стратегічного управління, були предметом досліджень відомих міжнародних учених, зокрема Н. Тренева, який обґрунтував методи управління, М. Портера, котрий запропонував модель конкурентного аналізу, І. Ансофа, який розробив матрицю чотирьох альтернативних стратегій для підприємств, а також російського вченого В.З. Черняка та інших. Зрозуміти значення та особливості стратегічного управління також стало можливим завдяки роботам українських економістів Л.А. Швайки, О.Г. Білої та А.М. Поддєрьогіна. У науковій роботі «Концептуальні засади взаємодії політики й управління» Афонін Е. А., Бережний Я. В., Валецький О. Л. зазначають, що сам процес стратегічного управління за узагальненою моделлю можна розглядати через три етапи.

Об'єкт дослідження є стратегічний аналіз в системі стратегічного управління підприємством, процесу виробництва продукції чи надання послуг, також окремих підрозділів підприємства.

Предмет дослідження є сукупність науково-теоретичних, методологічних та практичних питань щодо стратегічного аналізу в системі стратегічного управління підприємством та ефективних організаційно-економічних механізмів формування подальшого розвитку виробництва та реалізації продукції чи послуг.

Мета роботи та завдання. Метою є розробка шляхів удосконалення стратегічного аналізу в системі стратегічного управління підприємством.

Основними завданнями дослідження є:

- вивчити зміст та основні поняття стратегічного аналізу підприємства в системі стратегічного управління;

- розкрити суть та значення поняття стратегії в системі стратегічного управління підприємством;
- розглянути загальну організаційно-економічну характеристику підприємства;
- дослідити основні економічні показники роботи підприємства;
- здійснити стратегічний аналіз показників фінансової діяльності підприємства;
- розробити стратегічні альтернативи управління підприємством та контроль обраної стратегії;
- сформулювати пропозиції щодо поліпшення системи стратегічного управління підприємством.

Методи дослідження що використовувались у процесі дослідження це: діалектичний метод пізнання: логічного узагальнення – для розкриття сутності понять; інформаційний; монографічний (вивчення позитивних і негативних сторін стратегічного управління, визначення шляхів його підвищення); статистико-економічний (вивчення структурно-динамічних тенденцій розвитку способів підвищення ефективності виробництва продукції і надання послуг в підприємстві) системний підхід до вивчення теми дослідження, наукові розробки вітчизняних і зарубіжних вчених з даного питання, а також законодавчі акти.

РОЗДІЛ 1

НАУКОВО ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ СТРАТЕГІЧНОГО АНАЛІЗУ В СИСТЕМІ СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ

1.1 Зміст та основні поняття стратегічного аналізу підприємства в системі стратегічного управління

Проведення стратегічного аналізу відкриває можливості більш точного здійснення стратегічного управління і його зміст, а повнота та якість обумовлює рівень наступних етапів та ефективність і якість всього процесу управління. Але стратегічний аналіз повинен проводитись на всіх стадіях стратегічного управління для того, щоб вчасно вносити корективи, які впливають в наслідок змін навколишнього оточення та внутрішнього потенціалу підприємства.

Стратегічний аналіз представляє собою дослідження ретроспективи, поточного стану та варіантів розвитку виробничої системи будь-якого рівня як з позицій її місця в системі навколишнього середовища, так і з погляду внутрішнього потенціалу. Метою стратегічного аналізу підприємства в системі стратегічного управління є формування аналітично-інформаційної платформи для прийняття керівництвом господарської системи її цільового комплексу, вибору стратегії реалізації останнього та складання плану досягнення цілі та завдань стратегічного розвитку.

Стратегічний аналіз підприємства – це процес визначення критично важливих ключових понять зовнішнього і внутрішнього середовищ, які можуть вплинути на здатність підприємства досягати своїх цілей як у коротко-, так і довготерміновій перспективі.

Розглянемо зміст поняття «стратегічний аналіз». Аналіз (від грец. Analysis) означає розчленовування, розкладання досліджуваного об'єкта на частини, елементи, на внутрішньо властиві даному об'єкту складові. Аналіз виступає в діалектичній єдності з поняттям «синтез» – з'єднання раніше розчленованих елементів досліджуваного об'єкта в єдине ціле.

Різні автори по-різному підходять до розкриття сутності стратегічного аналізу. Більшість з них розглядають процес стратегічного аналізу спільно з процесом стратегічного планування.

Одні вважають, що процес стратегічного аналізу породжений результатами вивчення внутрішнього і зовнішнього середовища підприємства. Його мета – допомогти підприємству капіталізувати свої сильні сторони і мінімізувати слабкі, скористатись можливостями і захиститися від насуваючих небезпек [17].

Інші автори розглядають процес стратегічного планування разом зі стратегічним аналізом як процес розробки процедур і операцій, необхідних для досягнення майбутнього. Вони розрізняють довгострокове планування, яке вважається реактивним за своєю природою, і стратегічне планування, яке дозволяє організації створювати своє майбутнє [19].

Треті, не виділяючи стратегічний аналіз, представляють стратегічне планування як процес організаційного оновлення і трансформації. Стратегічне планування забезпечує організацію інструментом адаптації мети чи послуг та діяльності для задоволення мінливих потреб оточення [32].

Для підприємств найважливішим етапом процесу стратегічного управління є стратегічний аналіз, який дозволяє зібрати, оцінити й систематизувати інформацію, необхідну для прийняття стратегічних рішень. З огляду на нестабільність і непередбачуваність зовнішнього середовища й необґрунтовані внутрішньогосподарські резерви, які є у будь-якому підприємстві, актуальність цього етапу складно переоцінити.

Стратегічний аналіз дає можливість з'ясувати, чи володіє підприємство внутрішніми ресурсами й засобами, щоб скористатися зовнішніми можливостями. Стратегічний аналіз являє собою методичну оцінку функціональних зон підприємства, призначену для виявлення його стратегічно сильних і слабких сторін. Перед проведенням такого аналізу потрібно враховувати, що ми маємо необмежену кількість інформації, яка

неоднаково корисна для прийняття стратегічного рішення. Проведення стратегічного аналізу дозволяє створити основу побудови стратегічного управління в організації, шляхом інформаційного забезпечення процесів формулювання місії організації, цілей, розробки і реалізації стратегій.

На етапі стратегічного планування значення стратегічного аналізу виражається в:

- аналітичному обґрунтуванні цілей організації на предмет досяжності, черговості, прийнятності та інші вимоги до цілей,
- аналітичної підтримки процесу вироблення стратегії:
- оцінювання початкового стану зовнішнього середовища і початкового стану організації на здатність досягнення цілей;
- оцінка майбутнього стану організації та майбутнього стану зовнішнього середовища;
- вироблення переліку можливих варіантів стратегій;
- ранжування варіантів і вибір оптимального варіанта стратегії.

Стратегічний аналіз є першим етапом процесу стратегічного управління, ще до формулювання місії і цілей організації необхідно чітко уявляти можливості власного бізнесу та загрози зовнішнього оточення.

На етапі стратегічного контролю необхідно постійне проведення стратегічного аналізу з метою: своєчасного відсікання нездійснених стратегій, підтримки процесу розробки нових, більш конкурентоспроможних стратегій, забезпечення постійної відповідності реалізованої стратегії з цілями організації.

Під стратегічним управлінням розуміється “процес, за допомогою якого здійснюється довгострокове керування підприємством, визначаються специфічні цілі його діяльності, розробляються стратегії для досягнення цих цілей, враховуючи всі найсуттєвіші зовнішні та внутрішні умови, а також забезпечуючи виконання розроблених відповідних планів, постійно розвиваючись і змінюючись”.

На етапі реалізації стратегії необхідно простежувати ситуації, які можуть впливати на розроблену стратегію (див. рис. 1.1).

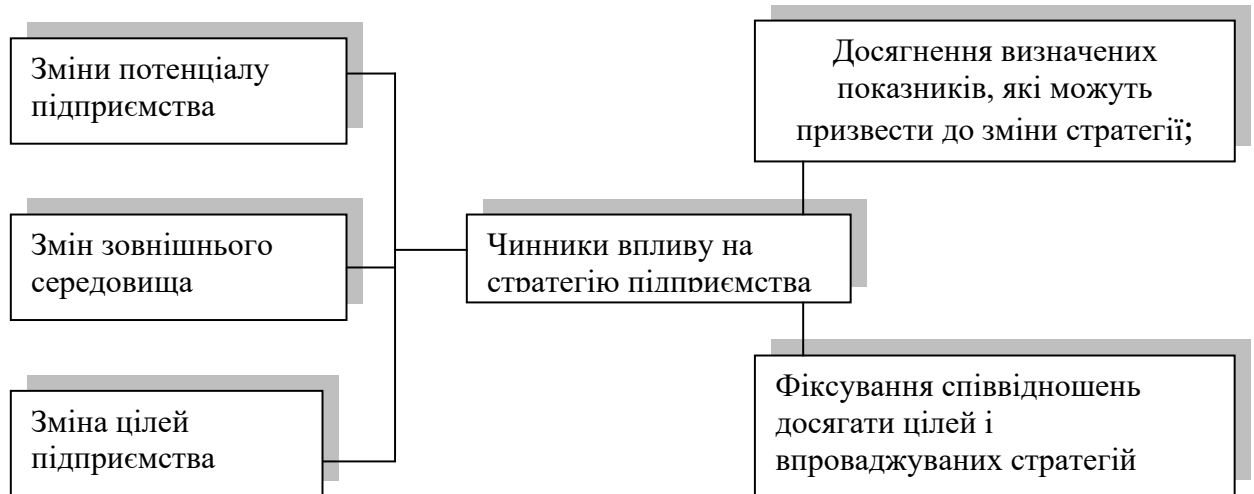


Рис. 1.1. Класифікація чинників впливу на стратегію підприємства*

*Джерело: побудовано на основі дослідження вітчизняних праць вчених [25]

На сьогодні існує багато описів послідовності проходження окремих етапів стратегічного управління, однак із тим, що треба визначити сферу діяльності, проаналізувати зовнішнє та внутрішнє середовище, сформулювати цілі та стратегії їхнього досягнення, розробити й виконати стратегічні плани, проекти, програми.

Метою стратегічного управління є визначення місії, цілей та стратегій, розробка і забезпечення виконання системи планів як інструментів реалізації стратегічних орієнтирів з удосконалення підприємства та його окремих підсистем, що є основою для забезпечення його конкурентоспроможного функціонування в довгостроковій перспективі [39].

Одним із способів реалізації системного та ситуаційного підходів при вивченні різних чинників, що впливають на процес стратегічного управління є стратегічний аналіз. Він посідає важливе місце в процесі підготовки і прийняття управлінських рішень, є невід'ємною частиною планування господарської діяльності підприємств усіх форм власності та господарювання.

Стратегічний аналіз розглядається: як виконання відповідної функції управління, орієнтованої на перспективу і такої, що має високу невизначеність; як дослідження економічної системи за параметрами, які визначають її майбутній стан.

Стратегічний аналіз – це комплексне дослідження позитивних і негативних чинників, які можуть вплинути на економічне становище підприємства у перспективі, а також шляхів досягнення стратегічних цілей підприємства [60].

З допомогою стратегічного аналізу готується комплексний стратегічний план розвитку підприємства, здійснюється науково обґрунтована, всебічна і своєчасна підтримка прийняття стратегічних управлінських рішень. Його поділяють на дві частини – аналіз зовнішнього середовища та управлінський аналіз. Зовнішнє середовище складається з макросередовища та мікросередовища (див. табл.1.1).

Таблиця 1.1

Характеристика середовищ підприємства*

Середовище підприємства	Характеристика середовища
Зовнішнє середовище	Складається з макросередовища та мікросередовища
Макросередовище	Складається з елементів-факторів непрямої дії, тобто вони переважно прямо не пов'язані з конкретним підприємством, зате створюють певне сприятливе або несприятливе середовище для його господарсько-бізнесової діяльності
Мікросередовище підприємства	Це середовище безпосереднього впливу на підприємство, тобто це учасники ринку, які безпосередньо контактують з підприємством
Управлінський аналіз	Визначається як процес комплексного дослідження внутрішніх ресурсів та резервів підприємства з метою системної оцінки його реальних та потенційних можливостей, виявлення внутрішніх проблем

*Джерело: побудовано на основі вивчення праць вітчизняних вчених [60]

Стратегічний аналіз внутрішнього середовища виявляє можливості і потенціал, на який може розраховувати підприємство у конкурентній боротьбі в процесі досягнення своїх цілей. Внутрішнє середовище включає такі елементи підприємства: виробництво, фінанси, маркетинг, управління

персоналом, організаційну структуру. Взаємозв'язок підприємницьких рівнів середовища та їх елементів наведено на рис. 1.2.

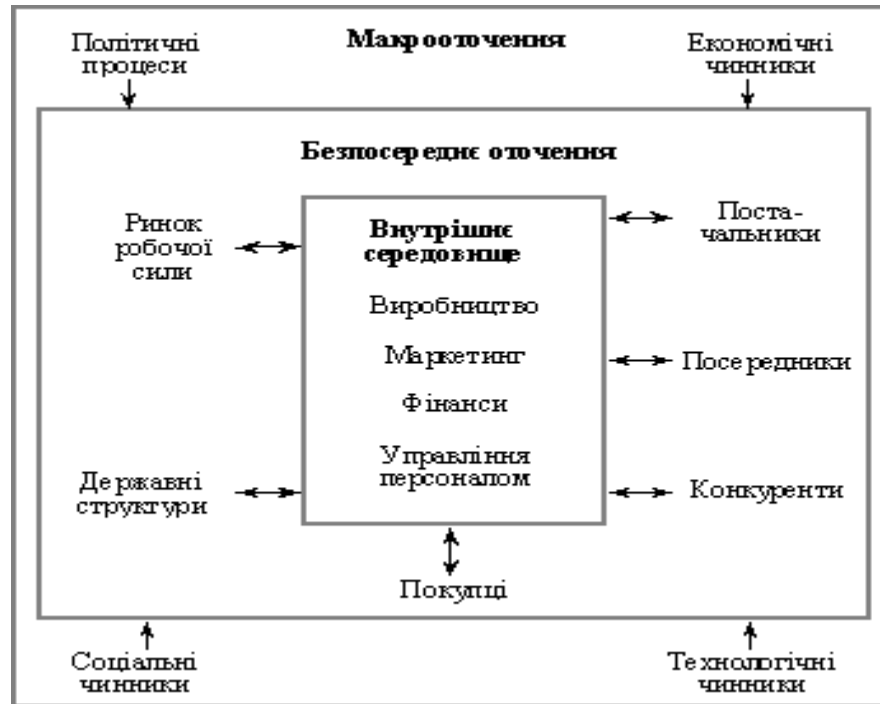


Рис. 1.2. Рівні середовища підприємства та їх елементи*

*Джерело: побудовано на основі дослідження наукових праць вчених [60]

Варто відокремити підходи до опису структури зовнішнього середовища організації. Тут треба виділити дві основні концепції: неієрархічну та ієрархічну моделі. Прикладом моделі ієрархічного середовища можна вважати модель Бостонської консалтінгової групи (див. рис.1.3).

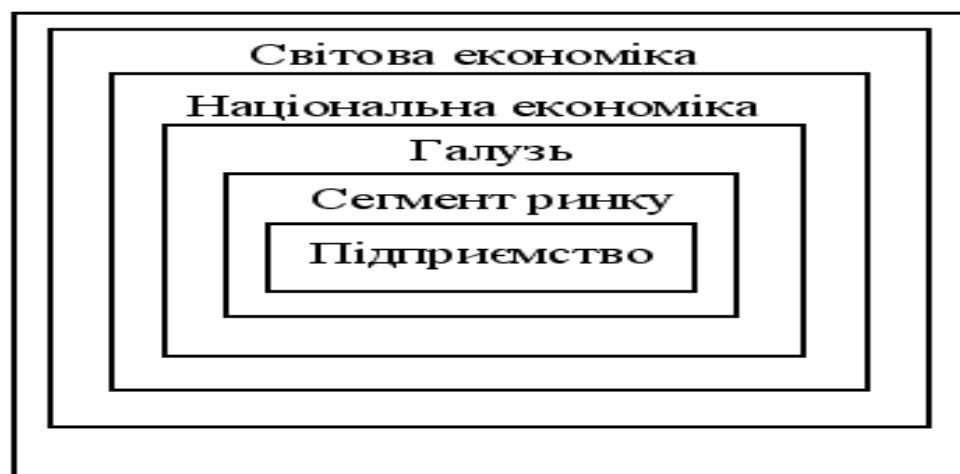


Рис. 1.3. Ієрархічна модель середовища БКГ (ВСЄ)*

*Джерело: побудовано на основі досліджень праць вітчизняних вчених [60]

Неієрархічна модель містить декілька певних пов'язаних між собою і непадпорядкованих один одному елементів, які розташовані поза підприємством (організацією).

Ознаки що характеризують стратегію управління зображено на рисунку 1.4.

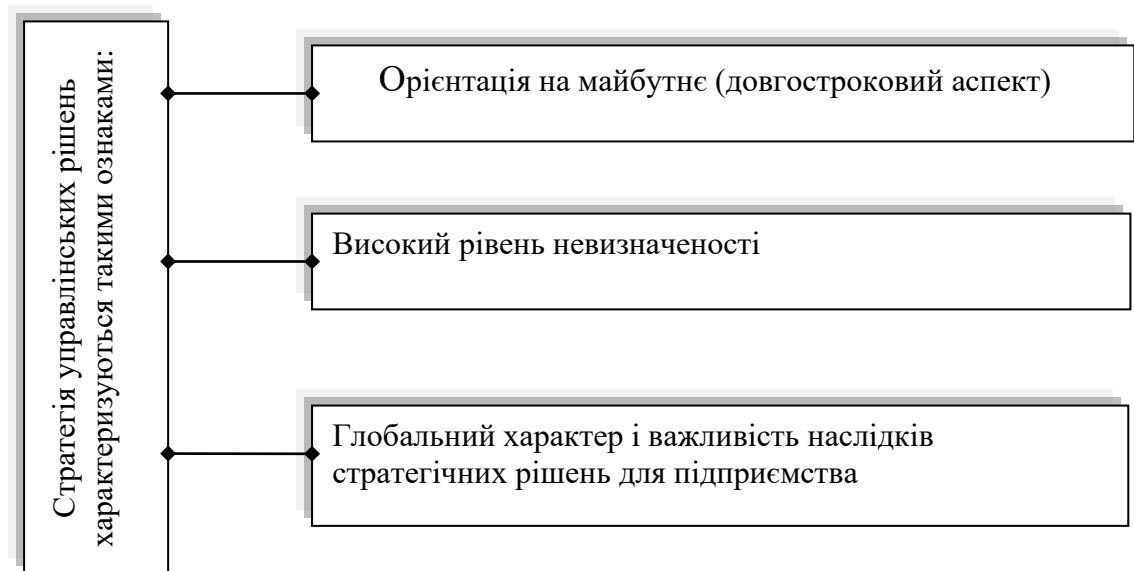


Рис. 1.4. Ознаки що характеризують стратегію управлінських рішень*

* Джерело: побудовано на основі досліджень праць вітчизняних вчених [25]

Стратегічний аналіз досліджує різні фактори і можливості, які підприємство може використати для свого розвитку.

Ці фактори вивчаються комплексно, з розрахунком на довготривалу перспективу.

Як об'єкти стратегічного аналізу, переважно, виділяють окремі стратегічні господарські підрозділи, стратегічні зони господарювання.

Сектори бізнесу або окремі види продукції.

Загальний стан зовнішнього середовища може бути визначеним за допомогою груп чинників зображених у таблиці 1.2.

Роль стратегічного аналізу в системі управління підприємством визначається його перевагами, які дають змогу:

Таблиця 1.2

Чинники впливу на прийняття управлінських рішень*

Чинники впливу	Характеристика чинників
Стан економіки та ринків	характер економіки та економічних процесів; система оподаткування та якість «економічного законодавства»; масштаби економічної підтримки окремих галузей; загальна кон'юнктура національного ринку; розміри та темпи зростання чи зменшення ринку; розміри та темпи зростання сегментів відповідно до інтересів підприємства; стан фондового ринку; інвестиційні процеси; ставки банківського проценту; система ціноутворення та рівень централізовано регульованих цін; вартість землі.
Діяльність уряду	стабільність уряду; державна політика приватизації/ націоналізації; державний контроль і регулювання діяльності підприємств (узагалі); рівень протекціонізму (взагалі); зростання (зменшення) значення уряду як замовника; міждержавні угоди з іншими урядами; рішення уряду щодо підтримки окремих галузей підприємств (пріоритети); державна політика щодо забезпечення ресурсами окремих галузей і підприємств; рівень корупції державних структур; рівень економічної свободи держави (згідно з міжнародними оцінками)
Структурні тенденції	структура галузей національної економіки; виникнення нових галузей; згорання діяльності «застарілих» галузей; вплив міжнародного розподілу праці на діяльність окремих галузей і підприємств; зміни оптимальних розмірів підприємств.
Науково-технічні тенденції	скорочення або продовження «життєвого циклу» технологій; питома вага наукоємких виробництв і продукції; вимоги до науково-технічного рівня виробництва вимоги до кваліфікації кадрів високотехнологічних виробництв; вимоги до науково-технічного рівня конкурентоспроможної продукції.
Природно-екологічна складова	природнокліматичні умови; територіальне розміщення корисних копалин і природних ресурсів; розміщення великих промислових і сільськогосподарських центрів; законодавство з економічних питань ; стан екологічного середовища та його вплив на виробництво.
Тенденції ресурсного забезпечення	структура і наявність національних ресурсів; імпорту/експорт; рівень дефіцитності ресурсів, що споживаються наявними підприємствами; доступність ресурсів (ціни та витрати на перевезення).
Демографічні тенденції	кількість потенційних споживачів (структура населення, зміни в окремих групах та в їх доходах); наявна та потенційна кількість робочої сили; кваліфікаційні характеристики робочої сили.
Соціально-культурна складова	сприяння/недовіра до приватного бізнесу; відносини «підприємство — громадські організації»; ставлення до іноземців; профспілкова активність і вплив профспілок на формування громадської думки.
Міжнародне середовище	структура господарства країни; характер розподілу доходів; середній рівень заробітної платні; вартість транспортних послуг; інфляція та ставки банківського процента; обмінний курс валюти відносно країнипартнера; рівень ВВП; рівень податків.
Інші чинники	Кількість і густота населення; професіональний рівень і рівень грамотності; якість і кількість природних ресурсів; рівень технології

* Джерело: побудовано на основі досліджень праць вітчизняних вчених [33]

- створити інформаційну базу для прийняття стратегічних рішень на основі оцінювання внутрішнього та зовнішнього середовища;
- зменшити негативний вплив змін зовнішнього та внутрішнього середовища на результати діяльності підприємства;
- швидко реагувати на зміни та вносити відповідні корективи до стратегії, яка реалізується на даному етапі діяльності господарюючого суб'єкта;
- визначити необхідний рівень потенціалу підприємства та дію чинників зовнішнього середовища, які у поєднанні дають змогу досягнути його стратегічних цілей.

Необхідність проведення стратегічного аналізу на підприємстві визначається чинниками зображеними на рисунку 1.5 [65].

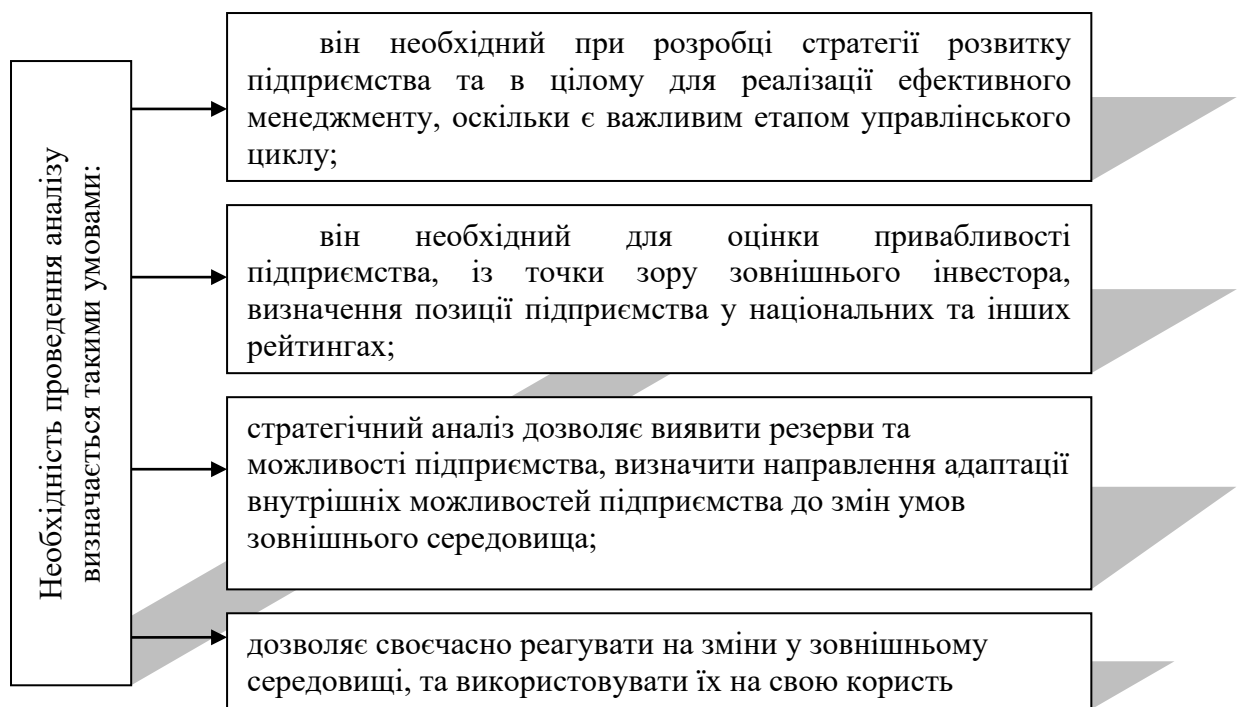


Рис. 1.5. Умови які спонукають підприємство провести стратегічний аналіз його діяльності*

*Джерело: побудовано на основі досліджень праць вітчизняних вчених [65]

Концепція стратегічного управління передбачає, що кожне важливе рішення має прийматися на основі ґрунтовного стратегічного аналізу.

Ці рішення, переважно, мають нестандартний (інноваційний) та суб'єктивний характер. Якість таких рішень майже неможливо оцінити до

того, як вони будуть реалізовані, тому підготовка стратегічного управлінського рішення завжди має бути дуже ретельною, а всі пропозиції – виваженими і обґрунтованими.

Завдання стратегічного аналізу полягає в змістовній та формальній характеристиці об'єкта дослідження, виявленні особливостей, закономірностей та тенденцій його розвитку, визначенні способів управління цим об'єктом.

При цьому він виконує такі функції: описову, роз'яснювальну та прогнозну.

Кінцевою метою стратегічного аналізу є надання інформації менеджерам та іншим зацікавленим особам для прийняття адекватних стратегічних рішень, вибору стратегії, яка найбільшою мірою відповідає майбутньому підприємства. В основі стратегічного аналізу діяльності підприємства повинні полягати наступні принципи (див. рис. 1.6):

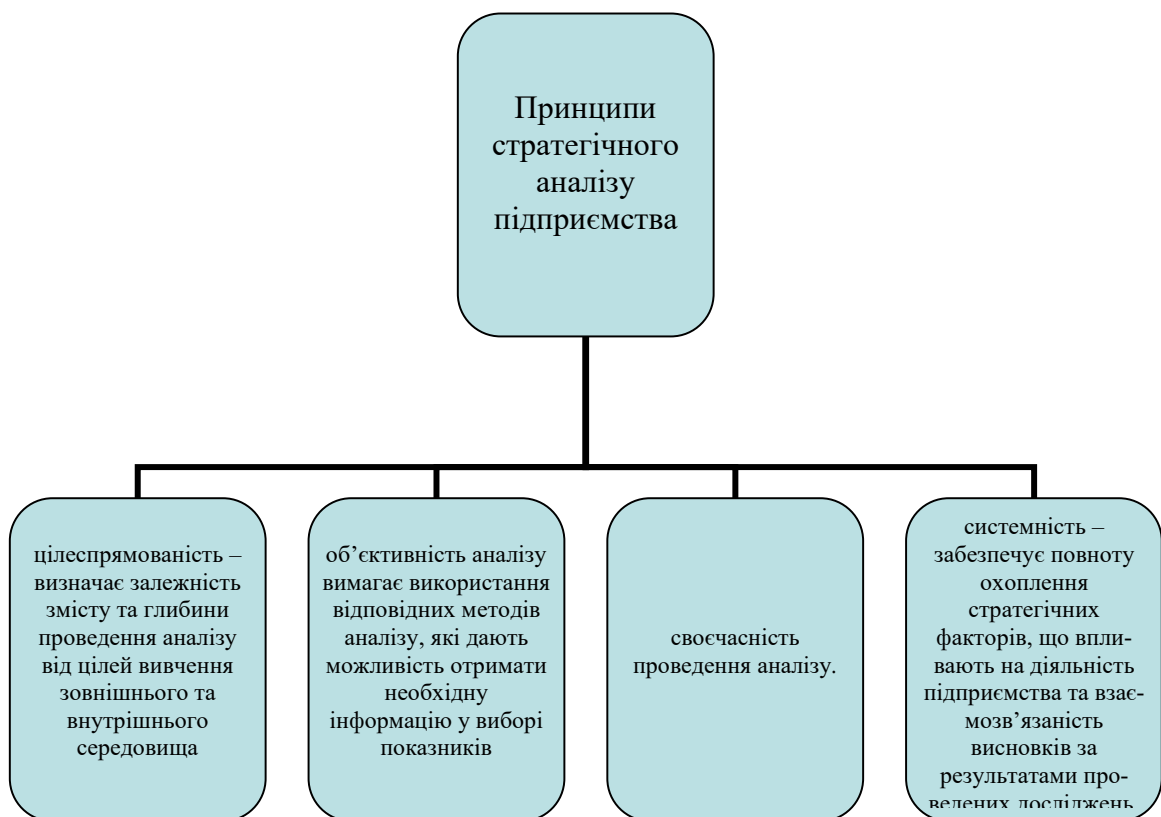


Рис. 1.6. Принципи стратегічного аналізу підприємства в системі стратегічного управління*

*Джерело: побудовано на основі досліджень праць вітчизняних вчених [19]

Основні вимоги, що висуваються до стратегічного аналізу:

- цілеспрямованість – дозволяє виділити границі об'єкта аналізу, адресність і конкретність висновків;
- об'єктивність – досягається за допомогою використання відповідних методів аналізу, вибору показників, що характеризують об'єкт дослідження;
- залучення виконавців із відповідною підготовкою, рівнем знань, що володіють необхідним досвідом роботи;
- вибір бази (еталона) для порівняння;
- своєчасність – час і тривалість проведення повинні сприяти прийняттю рішень у необхідний момент);
- системність – забезпечує повноту, реальність висновків.

За допомогою даних проведеного аналізу керівництво може оцінити та спрогнозувати можливості підприємства у досягненні визначених цілей.

Слід зауважити, що правила конкуренції постійно змінюються, тому організація заздалегідь не може встановити, які складові будуть визначати вибір найбільш успішної стратегії.

Єдине, що можна сформулювати – гіпотезу отримання конкурентних переваг для обґрунтування вибору та розробки стратегії.

Суть стратегічного аналізу полягає у тому, що за його допомогою здійснюється вибір конкретної стратегії з багатьох альтернатив і формування всієї системи стратегій.

При здійсненні стратегічного аналізу визначається ступінь впливу факторів зовнішнього і внутрішнього середовища на критерії конкретних стратегій.

Безпосередньо стратегічний аналіз є інструментом вирішення стратегічного завдання, що дає можливість обрати стратегію для досягнення намічених цілей.

Для досягнення поставленої мети стратегічний аналіз повинен вирішити наступні завдання:



Рис. 1.7. Завдання, які повинен вирішувати стратегічний аналіз для досягнення поставленої*

*Джерело: побудовано на основі досліджень праць вітчизняних вчених [71]

Враховуючи системний та комплексний характер проведення стратегічного аналізу він потребує великої кількості різноманітних джерел інформації для одержання обґрунтованих висновків.

І якщо для здійснення внутрішнього аналізу у підприємства є вся необхідна інформація в тій чи іншій формі, то для потреб аналізу зовнішнього середовища підприємство змушено прикласти значних зусиль для її одержання.

Таблиця 1.3

Основні етапи проведення стратегічного аналізу*

Етапи	Характеристика
Аналіз внутрішнього середовища підприємства	організаційна структура підприємства, її відповідність поставленим стратегічним цілям; інвестиційні можливості та фінансова структур підприємства, її відповідність поставленим стратегічним цілям; прибутковість продукції, визначення виробів, виробництво яких є найбільш економічно ефективним на даному підприємстві; аналіз внутрішніх ресурсів підприємства; виявлення цінних ресурсів, які здатні задовольнити потреби споживача та забезпечують прибутковість підприємства; обмеження, які обумовлені слабкими сторонами підприємства; аналіз внутрішніх сильних сторін, виявлення сильних конкурентних переваг та ключових компетенцій; уточнення варіантів стратегічного вибору, який стоїть перед підприємством і обумовлений внутрішніми факторами; виявлення перспективних проектів розвитку підприємства, які обумовлені внутрішніми факторами; виявлення заходів для негайного впровадження (які не залежать від стратегії).
Аналіз зовнішнього середовища	аналіз традиційного ринку; прогноз розвитку традиційного ринку; нові ринки та нові можливості; конкурентна ситуація; аналіз ринкових сильних сторін підприємства та виявлення ключових компетенцій; прогноз продажів;
Дослідження підприємств-аналогів	визначення цільових ринків для аналізу та виявлення підприємств-аналогів; аналіз специфіки бізнесу і визначення основних бізнес-моделей підприємств, які працюють на ринку.

*Джерело: побудовано на основі досліджень праць вітчизняних вчених [71]

В загальному стратегічний аналіз як функція стратегічного управління повинен підготувати множину альтернатив для прийняття рішення. Це майже завжди проблематично, оскільки в умовах невизначеності вибір альтернатив та їх належне аналітичне обґрунтування є дуже складною процедурою.

1.2 Суть та значення поняття стратегії в системі аналізу діяльності підприємства

Стратегія – це план управління підприємством, спрямований на зміцнення його позицій, задоволення потреб споживачів та досягнення передбачених цілей [54].

Стратегія підприємства передбачає вирішення таких завдань: визначення сфери діяльності підприємства і формування стратегічних напрямів; постановка стратегічних цілей і завдань для їх досягнення; формування стратегії для досягнення намічених цілей і результатів діяльності виробництва; реалізація стратегічного плану; оцінка результатів діяльності з можливим корегуванням стратегічного плану.

Щоб визначити стратегію, необхідно вивчити, проаналізувати внутрішній стан підприємства і зовнішні чинники. Вона складається із запланованих дій і поправок, якщо в них є потреба (рис. 1.8).



Рис. 1.8. Зв'язок між аналізом середовища та його висновками

*Джерело: побудовано на основі досліджень праць вітчизняних вчених [24]

Стратегічний аналіз є початковим етапом розробки стратегії діяльності підприємства, яка ґрунтується на дослідженні та оцінці

внутрішнього та зовнішнього середовища, в якому знаходиться підприємство, і дає можливість виявити:

- які в дійсності стратегічні можливості підприємства;
- яка стратегія найкраща?

Дослідження, як показано на рисунку 1.8, проводяться у двох основних напрямках:

- вивчається ситуація і умови конкуренції в галузі, де функціонує підприємство;
- вивчається ситуація всередині самого підприємства.

Стратегічний аналіз підприємства – це процес визначення критично важливих ключових понять зовнішнього і внутрішнього середовищ, які можуть вплинути на здатність підприємства досягати своїх цілей як у коротко-, так і довготерміновій перспективі.

У процесі стратегічного аналізу необхідно звернути увагу на логічний перехід від аналізу мікро- і макросередовища підприємства до розробки альтернатив і вибору з них оптимальної стратегії.

Менеджери підприємства повинні мати чітке уявлення про роль мікро- і макросередовища підприємства для того, щоб правильно визначити його стратегічні перспективи, сформулювати цілі і завдання, виробити стратегію розвитку підприємства, націлену на посилення його позиції на ринку.

Стратегічний аналіз має велике значення для оцінки результатів діяльності та зміни стратегічного плану підприємства або його реалізації, тобто для виконання п'ятого завдання стратегії. На цьому етапі стратегічного аналізу попередні чотири завдання переглядаються багато разів (рис. 1.9).

Поява нових обставин змушує підприємство вносити корективи до стратегії розвитку: довготерміновий напрям розвитку може бути змінено, діяльність підприємства – переорієнтована, завдання управління і майбутня позиція підприємства – переглянуті.



Рис. 1.9. Етапи стратегічного аналізу при розробці стратегії*

*Джерело: побудовано на основі досліджень праць вітчизняних вчених [60]

Впродовж діяльності підприємства постійно відбувається пошук шляхів більш успішного здійснення стратегії. Її реалізація починається з об'єднання різних рішень і дій керівництва щодо організації роботи окремих груп і кожного працівника персонально. Перегляд фінансування, зміна політики, реорганізація, вдосконалення системи заробітної плати, впровадження нових технологій у виробничий процес – усе це типові дії менеджерів, які дають змогу поліпшити стратегічну роботу.

Практично кожне завдання стратегічного управління потребує постійного аналізу ситуації для прийняття рішень: чи продовжувати роботу в заданому напрямі, чи вносити зміни? В процесі стратегічного управління ніщо не є закінченим, і всі попередні дії коригуються залежно від

трансформації навколишнього середовища або появи нових можливостей, здатних поліпшити стратегію. Стратегічне управління – процес, який перебуває в постійному русі змін обставин як усередині підприємства, так і поза ним, або все разом потребують відповідних коригувань стратегії.

Для кожного підприємства та його підрозділів, кожної функції визначається певна роль у цій стратегії. Зробити стратегічний вибір за даними стратегічного аналізу – означає пов'язати бізнес-рішення з конкурентоспроможними діями, виходячи при цьому з даних щодо всього підприємства. В цій єдності дій та підходів і полягає поточна стратегія підприємства.

Основною метою стратегічного аналізу є формування множини альтернатив для прийняття стратегічних рішень, які забезпечать конкурентні переваги досліджуваного об'єкта та його прибутковість в довгостроковій перспективі з максимальним використанням потенціалу підприємства та змін у зовнішньому середовищі на свою користь.

Об'єкти стратегічного аналізу визначаються відповідно до цілей, які ставить перед собою керівництво підприємства. Більшість дослідників до об'єктів стратегічного аналізу відносять: стратегічні господарські підрозділи (підрозділи диверсифікованої компанії), стратегічні зони господарювання (сегменти ринку), сектори бізнесу (напрями діяльності), окремі продукти (товари, послуги), фінанси, інвестиційні проекти. Інші ж об'єктом вважають лише підприємство загалом.

Стратегічний аналіз дає можливість з'ясувати, чи володіє підприємство внутрішніми ресурсами й засобами, щоб скористатися зовнішніми можливостями.

Стратегічний аналіз являє собою методичну оцінку функціональних зон підприємства, призначену для виявлення його стратегічно сильних і слабких сторін. Перед проведенням такого аналізу потрібно враховувати, що ми маємо необмежену кількість інформації, яка неоднаково корисна для прийняття стратегічного рішення. Такими фільтрами вважаються місія, мета

й стратегії підприємства. Стратегічний аналіз саме і є засобом для їхньої розробки, тому мова може йти про те, що перед початком стратегічного аналізу необхідно (крок перший) одержати приблизне формулювання місії й системи цілей діяльності підприємства.

Аналіз зовнішнього середовища також виконується щодо мети діяльності підприємств. Це дозволяє дати оцінку стратегічному клімату, тобто оцінити можливості й загрози його функціонування. Таким чином, методологія стратегічного аналізу на першій стадії стратегічного управління включає розробку місії й мети, оцінку ресурсного потенціалу, інвестиційного клімату, позиції й конкурентної переваги діяльності підприємства. Друга стадія стратегічного управління складається з підготовки альтернативних стратегій, а також вибору й прийняття кращої мети. Третя стадія передбачає організаційні заходи щодо реалізації вибраної стратегії.

Здійснення аналізу можливе за допомогою різних інструментів і методів. Найбільш поширені методи, які застосовуються в стратегічному аналізі діяльності підприємств представлені в таблиця 1.4.

Таблиця 1.4

Методи і моделі стратегічного аналізу*

Показники	Методи, підходи, моделі стратегічного аналізу
Методи прогнозування	Якісні методи прогнозування, кількісні методи прогнозування (екстраполяція, регресійний аналіз), прогнозування банкрутства, тощо
Аналіз внутрішнього і зовнішнього середовища	SWOT – аналіз, метод SPACE, прогностичні методи, економіко-статистичні методи, імітаційне моделювання, сценарний аналіз, матриця можливостей, матриця погроз, експертні методи.
Стратегічний аналіз фінансових результатів	Опрацювання звітів, регресійний метод, метод нормативних коефіцієнтів, лінійний тренд.
Стратегічний аналіз конкурентних позицій підприємства	Модель BCG, модель GE/McKinsey, матриця Shell/DPM, бенчмаркінг
Анкетування	Суцільне, вибіркове, усне (за типом інтерв'ю), письмове (робота з бланковими анкетами); індивідуальне та групове.
Стратегічний управлінський аналіз	Модель GE/McKinsey, крива досвіду, експертні оцінки, математичні методи - аналіз (рейдів, факторний аналіз, розрахунок середніх показників, спеціальних коефіцієнтів

*Джерело: побудовано на основі досліджень праць вітчизняних вчених [72]

Успішне функціонування підприємства стає неможливим без досконало сформованої, але гнучкої стратегії розвитку.

Відзначимо, що стратегія – це програма, план, генеральний курс дій суб'єкта управління щодо досягнення ним стратегічних цілей у будь - якій сфері діяльності, це загальна концепція того, як досягаються головні цілі організації, розв'язуються проблеми, що постають перед нею, і розподіляються необхідні для цього обмежені ресурси [32].

Визначення суті та змісту стратегії залежить від того, який підхід загального менеджменту лежить в основі стратегічного управління – цільовий, системний чи процесний.

Основою розробки стратегій є чітко сформована система цілей, що включає місію, головні і робочі цілі діяльності підприємств. Стратегія функціонування включає три варіанти стратегії – лідерства в зниженні витрат, диференціації і фокусування.

Цільова направленість кожної конкурентної стратегії, що розробляється підприємством, визначається орієнтованим визначенням конкретної цілі.

Стратегія уточнюється в процесі розробки і особливо реалізації, наближуючись поступово до визначеної цілі. Кожній цілі відповідає певна стратегія. Яка є засобом її реалізації.

Таким чином, формується пара: ціль – стратегія. Сукупність таких стратегій може утворювати систему стратегій підприємства або ієрархію стратегій.

Системний підхід – це дослідження способів організації елементів системи в єдине ціле і взаємодія процесів функціонування системи, її підсистем і елементів [32].

В межах системного підходу підприємство розглядається як взаємопов'язаний набір окремих елементів і компонентів, функціонування яких забезпечує досягнення загальної цілі.

Елементами підприємства є ціль та загальна стратегія діяльності. Загальну стратегію треба розглядати як початкову точку прийняття стратегічних рішень. Вона надає менеджерам підприємства можливості вибору стратегій, які складають основу стратегічного набору.

Процесний підхід базується на тому, що підприємство розглядається не як структура виробничих та управлінських підрозділів, а як сукупність процесів, які організовуються та функціонують в межах виробничої структури.

Методологічною основою цієї концепції є теорія адаптації підприємства до вимог споживача.

У рамках даної концепції управління здійснюється не на основі виділення функцій, а на процесному підході.

Для ефективного функціонування підприємство повинно визначати безліч взаємозалежних видів діяльності та ними управляти.

Для досягнення успіху стратегії повинні бути злагоджені один з одним. Кожний рівень утворює стратегічне середовище для наступного рівня, тобто на стратегічний план нижнього рівня накладаються обмеження стратегій більш високих рівнів ієрархії.

Формування стратегії розвитку підприємства передбачає процеси планування та ухвалення рішень, у результаті яких встановлюються цілі підприємства та розробляється стратегічний план.

Даний процес потребує аналізу чинників зовнішнього середовища та внутрішніх проблем підприємства.

Крім того, у процесі пошуку найбільш оптимальних шляхів досягнення цілей підприємство може обрати один з кількох запропонованих варіантів. Розроблення стратегії розвитку підприємства є одним із основних завдань управління.

Підбиваючи загальний підсумок щодо стратегії, треба констатувати, що немає загально прийнятого та узгодженого визначення [68].

Отже, стратегія:

- дає визначення основних напрямків і шляхів досягнення цілей зміцнення, зростання та забезпечення виживання організації в довгостроковій перспективі на основі концентрації зусиль на певних пріоритетах;
- є способом встановлення взаємодії підприємства із зовнішнім середовищем;
- формується на основі дуже узагальненої, неповної та недостатньо точної інформації;
- постійно уточнюється в процесі діяльності, чому має сприяти добре налагоджений зворотний зв'язок;
- через багатоцільовий характер діяльності підприємства має складну внутрішню структуру (тобто можна ставити питання про формування системи стратегій у вигляді «стратегічного набору»);
- є основою для розробки стратегічних планів, проектів і програм, які є системною характеристикою напрямків та інструментами розвитку підприємства; є інструментом міжфункціональної інтеграції діяльності підприємства, способом досягнення синергії;
- є основою для формування та проведення змін в організаційній структурі підприємства, узагальненим стрижнем діяльності всіх рівнів і ланок підприємства;
- є основним змістовним елементом діяльності вищого управлінського персоналу;
- є фактором стабілізації відносин в підприємства; дає змогу налагодити ефективну мотивацію, облік, контроль, та аналіз, виступаючи як стандарт, котрий визначає успішний розвиток і дає змогу оцінити досягнуті результати.

Кожен процес, явище чи інструмент управлінського впливу можуть давати в результаті лише те, що є в їхньому потенціалі.

Стратегія – це багатогранне та дуже ефективне для діяльності підприємства творіння, яке не є панацеєю від всіх негараздів підприємства.

Тому дуже важливо чітко визначити, чого саме не треба очікувати від стратегії, беручи до уваги її імовірнісний характер.

Стратегія не дає: негайного результату; 100 %-вого передбачення майбутнього, котре б забезпечувало у поточному періоді прийняття «винятково правильних рішень»; продажу товарів у запланованих обсягах; забезпечення необхідними за кількісними та якісними характеристиками ресурсами за низькими цінами саме тими постачальниками, що були заздалегідь визначені; 100 % виконання всіх стратегічних настанов; визначення стандартного переліку дій та етапів розробки стратегії для всіх без винятку суб'єктів господарської діяльності; обов'язкового забезпечення виживання підприємства в довгостроковій перспективі (але водночас відсутність стратегії зменшує ймовірність виживання підприємства взагалі).

Урахування позитивних сторін та обмежень стратегії як явища в управлінській сфері, дозволяє сформулювати вимоги до неї.

Стратегія не повинна бути: константою (планом, який треба виконати за будь-яких умов і будь-якою ціною); переліком сухих стандартних форм і документів, де втрачається основна ідея існування та розвитку підприємства, гнучкість реакції на зміни; простою агрегацією продуктових, ресурсних і функціональних планів; заформалізованим планом «обсягом 100 сторінок»; ідеєю лише вищого управлінського персоналу; системою рішень, розробленою та виконаною в умовах конфлікту; повною заміною здорового глузду та інтуїції.

Ознаками недостатньо обґрунтованої стратегії ми можемо вважати: орієнтація на «вузьке коло питань», що не охоплюють усієї системи стосунків підприємства та особливостей його діяльності; передбачення однобічного розвитку без резервних (альтернативних) стратегій і запасних варіантів, що відображають можливі зміни у середовищі; ототожнення стратегії й тактики діяльності; недостатнє врахування зовнішніх і внутрішніх факторів, використання необґрунтованих гіпотез і недостовірної інформації; відсутність навичок стратегічної діяльності та невміння

керувати опором (що проявляється у відсутності відповідних розділів стратегічних планів. Подолання недоліків стратегій пов'язано з усвідомленням багатоплановості поняття «стратегія», яке знаходить вираз у «стратегічному наборі».

Вибір стратегії розвитку підприємства здійснюється із застосуванням принципів гнучкості, системності, оперативності, багатоваріантності, достовірності, інформаційної повноти.

Ігнорування будь – якого з принципів може призвести до виникнення непередбачуваних наслідків не лише під час розробки стратегії, але й на етапі її практичної реалізації в межах підприємства в цілому та окремих функціональних підрозділів зокрема.



Рис. 1.10. Чинники, впливу на зміст стратегії підприємства*

*Джерело: побудовано на основі досліджень праць вітчизняних вчених [39]

Розроблення стратегії підприємства з використанням прикладних управлінських інструментів її реалізації є багатограним і невичерпним процесом діяльності сучасних менеджерів. Воно охоплює комплекс стратегічних заходів та конкретних дій, що необхідні для виконання підприємством покладеної на нього місії, досягнення внутрішньо організаційних цілей та завдань.

Під час організації стратегії необхідно сконцентрувати увагу на тому, як зміни будуть прийняті, які сили чинитимуть спротив, який стиль поведінки слід вибрати. При оцінюванні та контролі впровадженої стратегії менеджери повинні спрямувати свої зусилля на визначення її ефективності.

Зміна умов функціонування підприємств зумовлює необхідність перегляду стратегії управління. Отримання суб'єктом підприємницької діяльності довготривалих конкурентних переваг нерозривно пов'язане з умінням його внутрішньої структури вчасно реагувати на зміни зовнішнього середовища. Особливо актуальним є питання підтримки підприємства у бажаному соціально-ринковому, що вимагає понесення додаткових витрат щодо формування стратегії розвитку.

Розроблення та реалізація стратегії підприємств є комплексною системою дій, проте процес формування та реалізації стратегії складається з кількох стадій, послідовних етапів її впровадження, починаючи з аналізу проблем господарської діяльності, стану зовнішнього та внутрішнього середовища, і закінчуючи питаннями впровадження стратегії на практиці та оцінюванням її ефективності. Завершується реалізація стратегії підприємства втіленням стратегічних планів вищим керівництвом за окремими сферами господарської діяльності.

1.3 Методика дослідження стратегічного аналізу в системі стратегічного управління підприємством

Методологію дослідження утворюють методи, методика, техніка та способи дослідження, які проводяться з метою уточнення і

відкоректовування програмно-методологічних та організаційних питань майбутнього основного спостереження.

Основою будь-якого дослідження яке проводиться є правильно вибрана обґрунтована відповідна методика його проведення. При проведенні наукових досліджень недостатньо обмежитися тільки збором та нагромадженням відповідних даних, необхідно їх вміло та професійно проаналізувати, зробити відповідні висновки та теоретичні узагальнення, і мати можливість підтвердити їх практичними результатами. Теорія дає змогу визначати головні напрями та пріоритети в розвитку національного виробництва, а практика вже підтверджує всю правоту або невідповідність застосованих теоретичних передумов, є критерієм істини.

В економічній науці під методом розуміють спосіб вивчення та пізнання предмету, що досліджується. Для забезпечення успішного функціонування досліджуваних підприємств в умовах швидкозмінливого як внутрішнього так і зовнішнього середовища потрібні перевірені ефективні методики, схеми, методи і важелі для їх стабільного та сталого розвитку.

Вивчення процесів розвитку суспільних явищ неможливе без економічного аналізу. Він ґрунтується на загальнотеоретичних діалектичних способах пізнання і використанні низки прикладних прийомів. Останні залежать від природи явища, що вивчається, мети дослідження, характеру інформаційної бази.

Методологічною основою наукового дослідження став діалектичний метод пізнання. Він передбачає вивчення явищ не ізольовано, а у їх взаємному зв'язку, у процесі їх розвитку і змін; сам розвиток розглядається як процес переходу постійних кількісних змін в якісні, а якості – в нову кількість. Характерними властивостями методу економічного аналізу є використання системи різних показників, які всебічно характеризують предмет дослідження, вивчення причин зміни цих показників, виявлення взаємозв'язків між ними з метою встановлення причинно-наслідкової залежності між явищами, що вивчаються. Система економічних показників

формується в ході розробки інформаційного забезпечення дослідження проблеми і доповнюється розрахунковими величинами для здійснення аналізу.

Вивчення зв'язків між явищами дає змогу перейти від констатації фактів до їх пояснення і практичного використання результатів дослідження. Виявити і вивчити дію абсолютно всіх причин, що призвели до змін тих чи інших показників, неможливо й непотрібно. Завдання полягає в тому, щоб встановити найбільш суттєві причини, які найпомітніше вплинули на формування існуючої тенденції. Для цього застосовують абстрагування – спосіб уявного відкидання частини властивостей і зв'язків об'єкта пізнання з метою його спрощення, виділення тих сторін і зв'язків, які найбільше цікавлять дослідника, відповідно і взаємозалежностей між цими показниками, зв'язок між якими має об'єктивний характер.

Первинна інформація, одержана внаслідок статистичного спостереження, ще не дає підстав для формування обґрунтованих висновків. Тому виникає необхідність застосування статистично-економічного методу – сукупності прийомів, які використовуються для всебічної характеристики розвитку суспільних явищ. Серед них виділимо групу прийомів аналізу та обробки масових статистичних даних, які широко використовувались у дослідженні – економічне порівняння, розрахунок середніх і відносних величин.

Порівняння – один із найпоширеніших прийомів, за допомогою якого виявляються відмінності й подібності різних досліджуваних об'єктів. Цей метод використовується при оцінці фактичного стану і порівняння з попередніми роками.

У роботі в процесі дослідження використовувалися методи абсолютних, відносних величин. Абсолютними величинами показані розміри (рівні, обсяги) явищ, відносними – показники, які відображають числове співвідношення двох порівнюваних величин.

Різні явища, що досліджуються статистично, систематично піддаються змінам у часі: міняється їх обсяг, склад, структура. Вихідною базою для виявлення і вимірювання цих змін служать ряди динаміки. Усі показники, які характеризують зміни суспільних явищ у часі, називають динамічними рядами. У даному дослідженні використовувалися як одномірні ряди динаміки (характеризують зміну одного показника), так і багатомірні (характеризують зміну двох і більше показників). Побудова й аналіз багатомірних рядів динаміки відкриває великі можливості для дослідження розвитку суспільних явищ у часі і взаємозалежності.

Пізнання економічних явищ тісно пов'язане з абстрагуванням. Без останнього неможливо проникнути в глибинну суть явища. Суть його полягає в уявному відриві досліджуваного явища від відношень, які на нього впливають, в розчленуванні на складові частини, виділенні якісних особливостей, в уявному знаходженні першоджерела суті з розкриттям закономірностей його розвитку, в синтетичному сходженні від відокремленого першоджерела суті до складної й багатогранної форми явища.

Абстрактно-логічний метод дослідження охоплює сукупність наукових прийомів: індукції та дедукції, аналізу й синтезу, аналогії, порівняння, сходження від абстрактного до конкретного, системно-структурний, формалізації тощо. Ці прийоми є загальнотеоретичними, на них ґрунтується методологія практично всіх наук.

Індуктивне пізнання передбачає вивчення окремих елементів, окремих чинників із метою пізнання всієї сукупності складного явища.

Дедуктивний прийом передбачає вивчення складного суспільного явища від загального до часткового. Деталізуючи суть явища на складові елементи з метою їх окремого вивчення, а згодом з'єднуючи окремі елементи і властивості в єдине ціле з метою передбачення якісно нових зв'язків і характеристик, ми застосовуємо наукові прийоми аналізу і синтезу.

Обробка великого обсягу інформації вимагає раціональних способів оформлення даних.

Текстовий виклад інформації про масові явища має обмежений характер і суттєві недоліки. Таке оформлення матеріалу є громіздким і не дає наочного уявлення про певне масове явище. Найбільш раціональними способами викладення результатів статистичних спостережень є таблиці та графіки. Їх перевага – наочність, полегшене сприйняття та можливість комплексного взаємозв'язку при аналізі.

При виконанні роботи ми широко користувалися таблицями, де відображаються як абсолютні, так і відносні величини економічного дослідження.

Крім цього графічний метод є важливим інструментом виявлення окремих недоліків в роботі підприємств і колективів, виявлення невикористаних резервів, попередження виникнення негативних процесів у розвитку тих чи інших суспільних явищ.

Дослідження економічних явищ і процесів передбачає не тільки характеристику їх стану, закономірностей формування, а й розробку перспективних рішень про шляхи подальшого розвитку. Для цього використовувалися такі типи прогнозування:

- прогнозування, що ґрунтується на творчому баченні майбутнього та інтуїції. Воно має вигляд літературного опису уявного майбутнього і є непоганим доповненням до виважених, обґрунтованих кількісних прогнозів;
- пошукове прогнозування – спосіб наукового прогнозування від теперішнього до майбутнього. Спочатку опираємось на наявну інформацію, поступово проникаємо у майбутнє;
- нормативне прогнозування – передбачає визначення узагальнених цілей та стратегічних орієнтирів на майбутнє.

Конкретно обрані методи і прийоми брались для кожного окремого етапу дослідження економічного явища. При цьому основна увага зверталась на те, що вони в повній мірі повинні забезпечувати системне

вивчення явищ і всіх процесів у їх розвитку, більш ефективніше використання доступної інформації, яка є в розпорядженні дослідника.

Застосування в комплексі різних методів і прийомів дозволило об'єктивно вивчити та пізнати суть економічних процесів і явищ які досліджувалися, дати можливість спрогнозувати можливі тенденції їх розвитку в підприємствах на перспективу.

Висновки до I розділу

Нами обґрунтовано визначення стратегічного аналізу підприємства що це процес визначення критично важливих ключових понять зовнішнього і внутрішнього середовищ, які можуть вплинути на здатність підприємства досягати своїх цілей як у коротко-, так і довготерміновій перспективі. А також нами розглянуто зміст поняття «стратегічний аналіз».

Нами описано погляди авторів на визначення та розкриття сутності стратегічного аналізу. Більшість з них розглядають процес стратегічного аналізу спільно з процесом стратегічного планування.

Нами описано що на етапі стратегічного планування значення стратегічного аналізу виражається в: аналітичному обґрунтуванні цілей організації на предмет досяжності, черговості, прийнятності та інші вимоги до цілей, аналітичної підтримки процесу вироблення стратегії:

- оцінювання початкового стану зовнішнього середовища і початкового стану організації на здатність досягнення цілей;
- оцінка майбутнього стану організації та майбутнього стану зовнішнього середовища;
- вироблення переліку можливих варіантів стратегій;
- ранжування варіантів і вибір оптимального варіанта стратегії.

Нами описано класифікацію чинників впливу на стратегію підприємства.

РОЗДІЛ 2

АНАЛІЗ СТРАТЕГІЧНОГО АНАЛІЗУ В СИСТЕМІ СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ

2.1 Загальна організаційно-економічна характеристика ПрАТ «Концерн Хлібпром»

Приватне акціонерне товариство «Концерн Хлібпром» було створено у 2003 році в результаті об'єднання двох підприємств – «Вінницяхліб» та «Львівський хлібзавод № 5». До сьогодні Концерн є частиною холдингу «Універсальна інвестиційна група».

Центральний офіс Концерну знаходиться за адресою: м. Львів, вулиця Хлібна, 2 [57].

Концерн входить до числа провідних виробників хліба не лише в Західному регіоні, а й у масштабах всієї України. Його основна діяльність охоплює випуск хлібобулочної, кондитерської продукції та хлібних напівфабрикатів, а також включає функції зберігання та переробки зерна.

Середньодобовий обсяг виробництва складає понад 462 тонни хлібобулочних виробів, 10 тонн кондитерських продуктів та 12 тонн тістових напівфабрикатів, що забезпечується діяльністю восьми виробничих підрозділів.

Головною метою функціонування ПрАТ «Концерн Хлібпром» є отримання прибутку, що досягається завдяки створенню конкурентоспроможної продукції. Для реалізації цієї мети необхідно:

- створити високо конкурентний бізнес із використанням ефективних управлінських технологій;
- сформувати професійну команду та забезпечити надійні робочі місця для персоналу;
- підвищити ефективність діяльності з орієнтацією на зростання прибутковості;
- вибудувати відкриті та доступні відносини з зовнішніми партнерами.

Предмет діяльності Концерну включає:

- виробництво хлібобулочних виробів;
- виготовлення борошняних кондитерських виробів, тортів і тістечок з коротким терміном зберігання;
- виробництво сухарів і сухого печива;
- виготовлення кондитерських виробів, тортів і тістечок з тривалим терміном зберігання;
- оптову та роздрібну торгівлю хлібобулочними та кондитерськими виробами;
- переробку зерна на борошно та крупи;
- надання послуг у сфері громадського харчування.

Діяльність ПрАТ «Концерн Хлібпром» регулюється такими органами управління: Загальні збори, Наглядова рада, Генеральний директор. Вищим органом є Загальні збори, а Генеральний директор виступає одноосібним виконавчим органом, відповідальним за оперативне керівництво діяльністю Товариства.

Організаційна структура ПрАТ «Концерн Хлібпром» чітко систематизована та представлена шістьма ключовими напрямками: безпека, загальне управління, комерційна діяльність, фінанси, операційний напрям і управління персоналом. Для кожного напрямку діяльності розроблені відповідні посадові інструкції, що визначають обов'язки штатних працівників.

Така структура забезпечує ефективний розподіл обов'язків і сприяє досягненню стратегічних цілей Концерну.

Сфера безпеки підзвітна Наглядовій раді Товариства та відповідає за гарантування економічної безпеки й збереження цілісності майна. До її складу входять такі підрозділи:

- Ревізійний відділ: проводить комплексні перевірки для виявлення й усунення порушень, а також попередження зловживань у підрозділах Товариства;

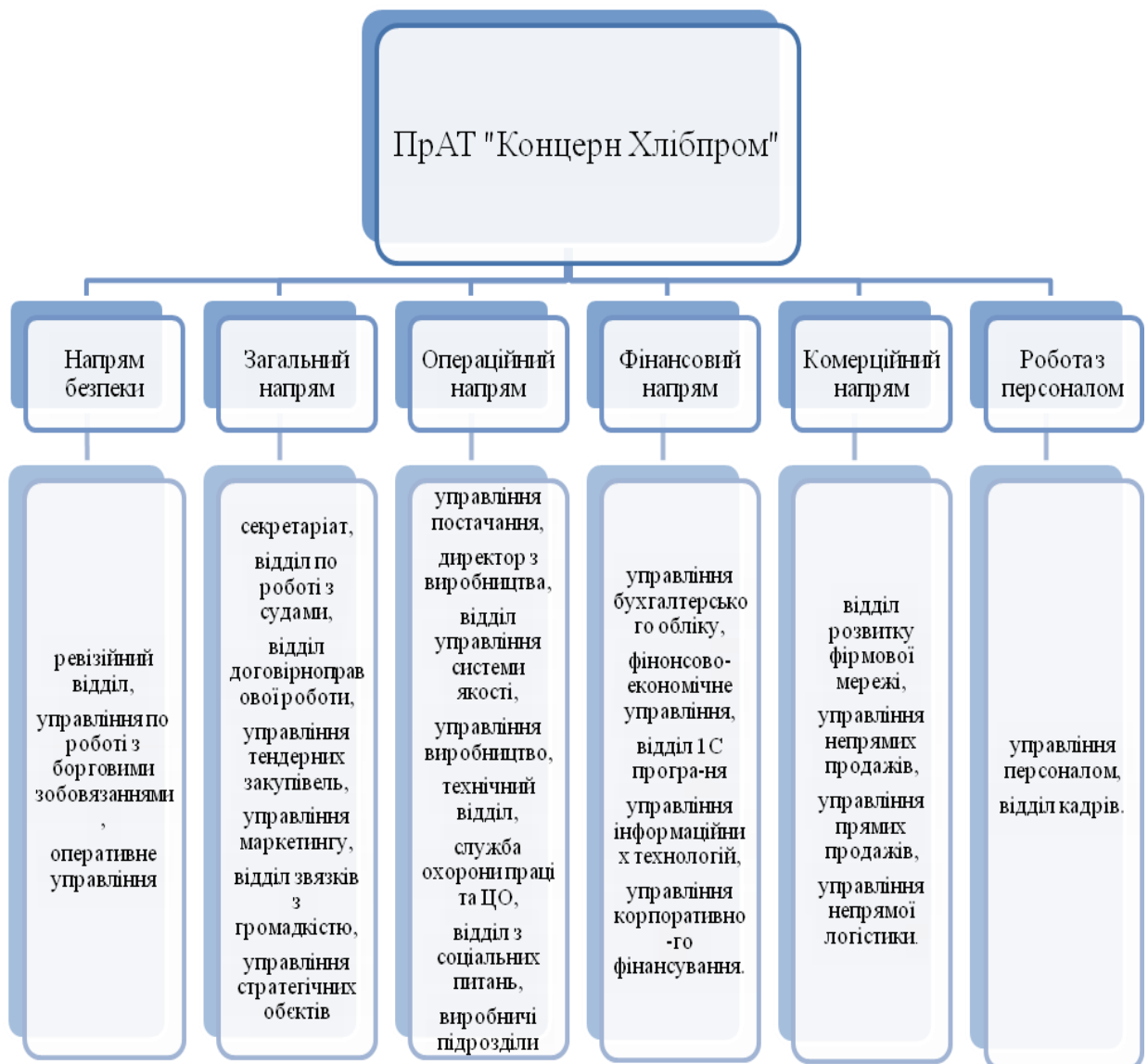


Рис. 2.1. Організаційна структура ПрАТ «Концерн Хлібпром»*

*Джерело: побудовано на основі вихідної інформації підприємства

- Управління з роботи з борговими зобов'язаннями: організовує діяльність, спрямовану на врегулювання боргових зобов'язань перед Товариством;
- Оперативне управління: здійснює заходи для захисту та збереження майна Товариства.

Загальний напря́м включає такі структурні підрозділи:

- Секретаріат: забезпечує організацію ефективного документообігу та інформаційного обслуговування Товариства;
- Відділ по роботі з судами та правоохоронними органами: представляє інтереси Товариства в судах та інших органах під час вирішення правових питань і спорів;
- Відділ договірно-правової роботи: відповідає за належне документальне оформлення відносин Товариства з контрагентами та консультує керівництво і співробітників;
- Управління тендерних закупівель: створює конкурентне середовище при проведенні закупівель та забезпечує отримання необхідних товарів, робіт і послуг;
- Управління маркетингу: аналізує ринкові можливості, обирає ринки та впроваджує маркетингові заходи;
- Відділ зв'язків з громадськістю: займається формуванням і підтримкою позитивного іміджу Товариства через поширення інформації про компанію та забезпечення доступу до новин і змін;
- Управління стратегічних проєктів: відповідає за розробку, оцінку доцільності, реалізацію та своєчасне виконання стратегічних проєктів.

Напрямок роботи з персоналом передбачає підбір, оцінювання, навчання, мотивацію працівників та формування кадрового резерву. До складу входять:

- Управління персоналу: розробляє й реалізує ефективну політику з управління персоналом;
- Відділ кадрів: займається кадровим адмініструванням.

Фінансовий напрям охоплює планування й організацію фінансів, контроль раціонального використання ресурсів, а також аналіз доходів і витрат. За цей напрям відповідають:

- Управління бухгалтерського обліку;
- Управління казначейства;
- Фінансово-аналітичне управління;

- Відділ 1-С програмування;
- Управління інформаційних технологій;
- Управління корпоративного фінансування.

Комерційний напрям інтегрує закупівельні та збутові функції. Він займається управлінням господарською діяльністю та реалізацією продукції на внутрішньому й зовнішньому ринках. До його складу входять:

- Відділ розвитку фірмової мережі;
- Управління непрямих продажів: забезпечує реалізацію заморожених напівфабрикатів;
- Управління прямих продажів: відповідає за реалізацію та транспортування продукції;
- Управління прямих продажів Західного регіону;
- Управління непрямой логістики: організовує доставку заморожених напівфабрикатів і забезпечує безперебійну роботу.

Операційний напрям охоплює матеріально-технічне забезпечення, заготівлю та зберігання сировини, а також виробництво готової продукції. Його очолює директор з виробництва, а до складу входять:

- Управління постачання;
- Відділ з управління системами якості;
- Управління виробництвом;
- Відділ пусконаладжувальних робіт;
- Відділ технічної роботи;
- Служба охорони праці та цивільного захисту;
- Відділ з соціальних питань;
- Виробничі підрозділи Товариства.

До складу ПрАТ «Концерн Хлібпром» входять відповідні виробничі підрозділи (див. рис. 2.2):

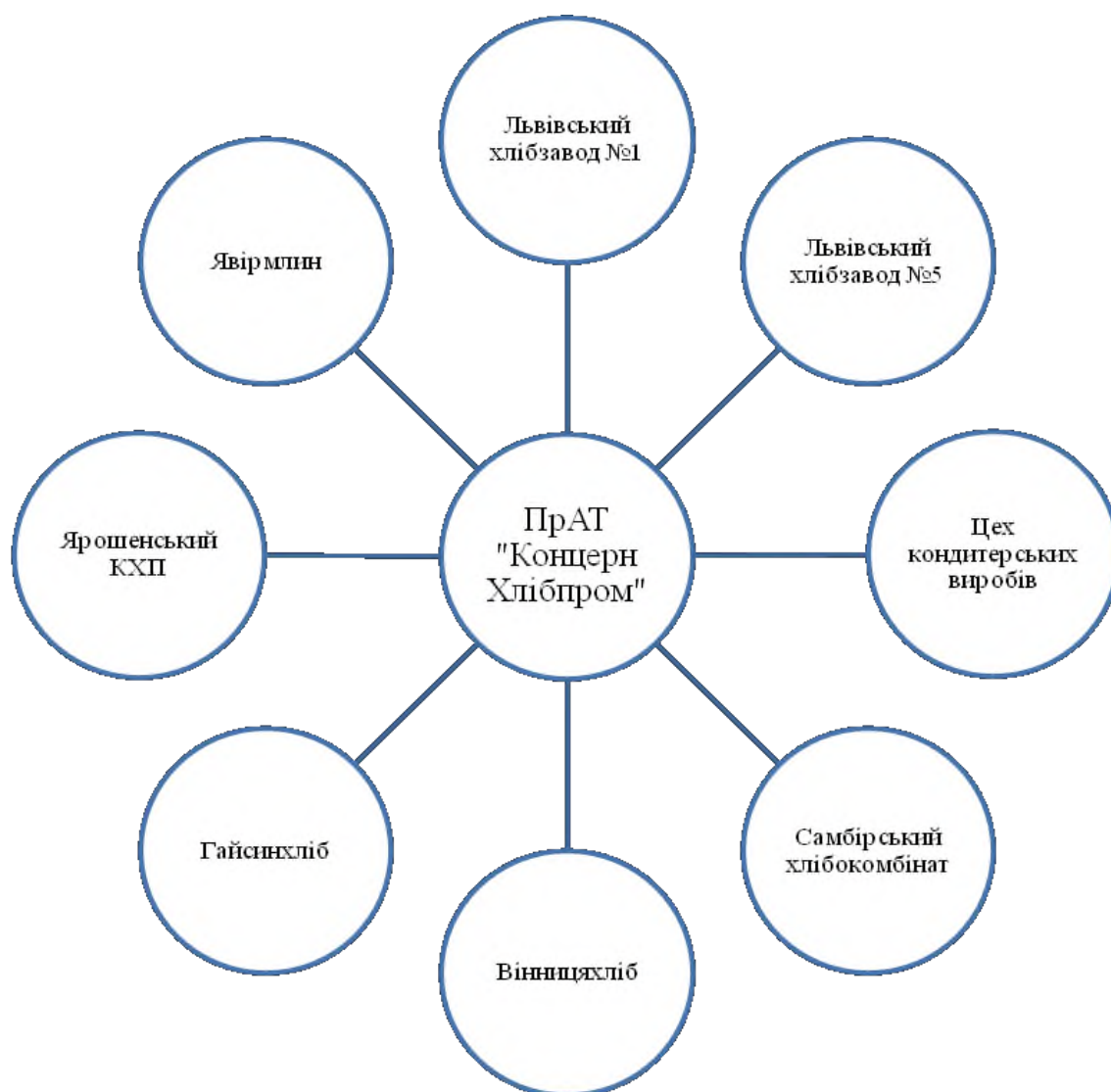


Рис. 2.2. Виробничі підрозділи ПрАТ «Концерн Хлібпром»*

*Джерело: побудовано на основі вихідної інформації підприємства

Львівські хлібозаводи № 1 та № 5 із сукупною потужністю 227 тонн на добу забезпечують потреби у хлібобулочній продукції для 20% населення Львівської області та 30% мешканців Львова. Вони спеціалізуються на виготовленні традиційних сортів хліба, особливих видів хлібобулочних виробів і здоби.

Підприємство «Вінницяхліб» розпочало свою діяльність у 1933 році. За час існування воно пройшло низку реконструкцій і модернізацій. Сьогодні його потужності дозволяють випускати близько 200 тонн продукції щодоби, що охоплює понад 150 найменувань різних цінових сегментів.

Компанія «Гайсинхліб» у своїй роботі використовує сертифіковану лабораторію. Вона виготовляє широкий асортимент хлібобулочних виробів, включаючи торти, тістечка, пряники та напівфабрикати. Потужність підприємства складає 22 тонни продукції на добу. Продукція цього виробника здобула золоту медаль на загальнонаціональному конкурсі «Вища проба» та реалізується в таких областях: Вінницька, Черкаська, Київська, Одеська, Криворізька, Кіровоградська, Житомирська і Хмельницька.

Самбірський хлібокомбінат виробляє хлібобулочні, здобні й кондитерські вироби. Його потужності становлять 13 тонн продукції на добу, охоплюючи 125 найменувань товарів, орієнтованих переважно на регіональний ринок.

Завод хлібобулочних напівфабрикатів є повністю автоматизованим підприємством, де людська участь обмежується запуском виробничих ліній і контролем за параметрами процесу. Завдяки сучасним технологіям виробництво відповідає європейським стандартам, виготовляючи широкий асортимент продукції із застосуванням технології шокової заморозки.

Цех кондитерських виробів пропонує 71 вид тортів. Крім цього, асортимент включає рулети, кекси, тістечка, пряники, печиво, пироги, сушку та здобні сухарі.

Борошномельний комплекс «Явірмлин» володіє найбільшими за потужністю млинами у Львівській області. Щоденна виробнича спроможність комплексу складає 120 тонн. Використовуючи сучасні технології, підприємство виробляє борошно з високим рівнем білизни [57].

Одним із ключових елементів, що забезпечують виробничі процеси, є основні фонди. Вони представляють засоби праці, які протягом тривалого періоду зберігають свої функції у виробництві, поступово переносячи свою вартість на готову продукцію. Відшкодування вартості здійснюється частинами залежно від рівня зношеності.

Структура виробничих фондів відображає відсоткове співвідношення вартості окремих груп основних фондів до їх загальної суми. Структуру основних фондів ПрАТ «Концерн Хлібпром» представлено у таблиці 2.1.

Таблиця 2.1

**Забезпеченість основними засобами та їх використання у ПрАТ
«Концерн Хлібпром»***

Найменування основних засобів	Власні основні засоби (тис. грн)		Орендовані основні засоби (тис. грн)		Основні засоби, всього (тис. грн)		Динаміка основних засобів
	2022	2023	2022	2023	2022	2023	2023р. до 2022р. %
1.Виробничого призначення	0	0	0	0	0	0	
Будівлі та споруди	202921	294496	0	0	202921	294496	145,0
Машини та обладнання	56962	64097	0	0	56962	64097	112,0
Транспортні засоби	11863	6232	682	6313	12545	12545	100,0
Земельні ділянки	25812	25812	0	0	25812	25812	100,0
інші	1484	3007	0	0	1484	3007	202,0
2.Невиробничого призначення	0	0	0	0	0	0	
Інвестиційна нерухомість	5522	5538	0	0	5522	5538	100,3
Всього	304564	399182	682	6313	305246	405495	132,8

*Джерело: побудовано на основі статистичної звітності підприємства

Вартість основних фондів у 2023 році порівняно з 2022 роком зросла з 305246 тис. грн до 405495 тис. грн, що на 100249 тис. грн більше, або на 32,8%. При цьому, у 2023 році порівняно з попереднім роком вартість будівель і споруд зросла на 45,0%, тоді як вартість машин та обладнання підвищилась на 12,0%.

Слід зауважити, що у структурі основних засобів 50,3% транспортних засобів перебувають в оренді. Обсяг інвестиційної нерухомості становить 5538 тис. грн.

Варто звернути увагу на аналіз показників ефективності використання основних фондів, представлених у таблиці 2.2.

Таблиця 2.2

Показники ефективності використання основних фондів*

№ з/п	Показник	2021р	2022р	2023р	Динаміка показників 2023р до 2021р (%)	Динаміка показників 2023р. до 2022р. (%)
1	Коефіцієнт зростання	1,55	0,96	1,33	85,8	138,5
2	Коефіцієнт зносу	28,7	33,8	33,1	115,3	97,9
3	Фондовіддача, тис. грн	1,38	1,92	1,61	116,7	83,6
4	Фондомісткість, тис. грн	0.72	0,52	0,62	86,1	119,2

*Джерело: побудовано на основі статистичної звітності підприємства

На основі даних, наведених у таблиці 2.2, встановлено, що фондовіддача у 2023 році зросла на 16,7 % порівняно з 2021 роком, але зменшилася на 16,4 % у порівнянні з 2022 роком. Основними чинниками, які вплинули на показник фондовіддачі, стали зростання вартості основних засобів та підвищення цін на продукцію.

Інший показник – фондомісткість, який є оберненим до фондовіддачі, навпаки, збільшився на 19,2 %.

Загалом можна зробити висновок, що підприємство забезпечене основними виробничими фондами, проте їх використання залишається недостатньо ефективним, оскільки спостерігається зниження рівня фондовіддачі.

Масштаби діяльності Концерну зумовлюють необхідність залучення висококваліфікованих працівників. Відповідальність за підбір персоналу покладена на окремий підрозділ, який займається організацією процесів пошуку, оцінки, навчання, мотивації кадрів та формування кадрового резерву.

Упродовж останніх років у компанії було проведено масштабну реконструкцію, внаслідок якої впроваджено нове автоматизоване обладнання. Це потребувало підвищення кваліфікації персоналу. Навчання працівників здійснюють кваліфіковані фахівці підприємства, які попередньо пройшли підготовку у спеціалізованих організаціях, або залучаються зовнішні спеціалісти.

Для забезпечення подальшої ефективної діяльності ПрАТ «Концерн Хлібпром» необхідно мати висококваліфіковані кадри. Чисельність працівників, їх структура та рівень оплати праці наведені у таблиці 2.3.

Таблиця 2.3

Чисельність, структура та рівень оплати праці працівників ПрАТ «Концерну Хлібпром»*

Назва показників	Одиниця виміру	Роки			Темпи зростання, %	
		2021	2022	2023	2022р. до 2021р.	2023р. до 2022р.
1.Чисельність працюючих, всього	чол.	3339	3153	3175	94,4	100,7
в т. ч. управлінських працівників	чол.	556	500	480	89,9	96,0
інших працівників	чол.	2783	2653	2695	95,3	101,6
2.Фонд зарплати всього, всього	тис. грн	104966	147766	222212	140,77	150,4
в т.ч. управлінських працівників	тис. грн	22722	30462	43631	134,1	143,2
інших працівників	тис. грн	82244	117304	178581	142,6	152,2
3.Питома вага фонду зарплати управлінського персоналу в загальному фонді зарплати	%	21,6	20,6	19,6	95,3	95,1
4. Середньомісячна зарплата, всього	грн	12604	13905	15832	150,0	149,3
в т. ч управлінського персоналу	грн	13406	15077	17575	149,1	149,2
інших працівників	грн	12463	13685	15522	149,6	149,9

*Джерело: побудовано на основі статистичної звітності підприємства

Згідно з даними таблиці, у 2022 році відбулося скорочення чисельності працівників порівняно з 2021 роком: з 3339 осіб до 3153 осіб. Основною причиною цього зменшення стало проведення реорганізації та закриття окремих виробничих підрозділів. У 2023 році, порівняно з 2022 роком, чисельність працівників збільшилася з 3153 до 3175 осіб, що було зумовлено заповненням вакантних посад у виробничих підрозділах, незважаючи на скорочення управлінського персоналу.

Спостерігається позитивна динаміка щодо підвищення рівня заробітної плати працівників. Зокрема, середньомісячна заробітна плата одного працівника в 2022 році становила 13 905 грн, що на 50% більше

порівняно з показником 2021 року, який складав 12 604 грн. У 2023 році середньомісячна заробітна плата досягла 15 832 грн, що перевищує рівень 2022 року (13 905 грн) на 49,3%.

Оборотні фонди є частиною виробничих фондів підприємства, які повністю переносять свою вартість на вартість готової продукції, виконуючи свої функції лише протягом одного виробничого циклу. Забезпеченість підприємства оборотними фондами відображена у таблиці 2.4.

Таблиця 2.4

**Забезпеченість оборотними фондами та їх використання
у ПрАТ «Концерн Хлібпром»***

Найменування оборотних активів	2021р. (тис. грн)	2022р. (тис. грн)	2023р. (тис. грн)	2023р. до 2021р., %	2023р. до 2022р., %
Запаси	72904	88731	50484	69,25	56,9
Виробничі запаси	29948	47341	32029	106,95	67,6
Незавершене виробництво	4242	212	498	11,74	234,9
Готова продукція	1584	5832	7002	442,05	120,1
Товари	37148	35346	10955	29,49	31,0
Дебіторська заборгованість за продукцію, товари, роботи, послуги	105593	102742	113972	107,94	110,9
Інша поточна дебіторська заборгованість	1685	4712	31653	1878,52	671,8
Гроші та їх еквіваленти	14345	43464	48000	334,61	110,4
Готівка	342	198	274	80,12	138,4
Рахунки в банках	10689	39097	41687	390,00	106,6
Витрати майбутніх періодів	528	549	1388	262,88	252,8
Інші оборотні активи	9814	8758	942	9,60	10,8

*Джерело: побудовано на основі статистичної звітності підприємства

Аналіз оборотних фондів товариства свідчить про позитивну динаміку: у 2023 році, порівняно з 2021 роком, зросла сума коштів, розміщених на рахунках у банках. Окрім того, упродовж 2021–2023 років спостерігається тенденція до зниження рівня іммобілізації коштів у запаси, незавершене виробництво та товари. Це сприятливо впливає на загальний фінансовий стан підприємства.

Однак водночас відзначається збільшення залишків готової продукції на складах компанії. Зокрема, протягом 2021–2023 років обсяг запасів

готової продукції зріс із 1584 тис. грн до 7002 тис. грн, тобто у 4,4 раза. Така динаміка свідчить про недостатню ефективність маркетингової служби в цьому напрямі діяльності та низький рівень конкурентоспроможності продукції підприємства.

Для оцінки фінансового стану ПрАТ «Концерн Хлібпром» у таблиці 2.5 наведено розрахунок показників фінансового стану в динаміці за 2021–2023 роки.

Таблиця 2.5

Показники оцінки фінансового стану ПрАТ «Концерн Хлібпром»*

№п/п	Показник	Нормативне значення	2021	2022	2023
1	Коефіцієнт поточної ліквідності	Більше 1	0,55	0,97	1,19
2	Коефіцієнт фінансової стійкості	більше 1	0,24	0,06	0,09
3	Валова рентабельність (%)	збільшення	34,61	37,14	36,5
4	Рентабельність власного капіталу	збільшення	-104,0	-214,1	-1,35
5	Рентабельність діяльності	збільшення	-24,1	-10,1	-0,08

*Джерело: побудовано на основі статистичної звітності підприємства

Оцінивши показники, що характеризують фінансовий стан товариства, можна сформулювати такі висновки.

Зростання коефіцієнта поточної ліквідності свідчить про здатність підприємства погашати позикові зобов'язання за рахунок наявних грошових коштів, короткострокових фінансових інструментів та дебіторської заборгованості. Значення цього показника має перевищувати 1, що відповідає нормі; по товариству цей показник також перевищує встановлений рівень.

Коефіцієнт фінансової стійкості дозволяє оцінити частку власного капіталу в загальній структурі коштів. Збільшення цього коефіцієнта свідчить про стабільність і надійність фінансового становища підприємства, а також про його здатність функціонувати самостійно без значної залежності від кредиторів. Згідно з оцінками економічних експертів, значення коефіцієнта має бути не нижчим за 0,6; проте по товариству цей показник становить лише 0,09.

Рентабельність, зокрема валова рентабельність та рентабельність власного капіталу, повинна демонструвати тенденцію до зростання. Однак рівень валової рентабельності у 2023 році порівняно з 2022 роком знизився.

Загалом, можна зробити висновок, що фінансовий стан підприємства за період 2021–2023 років покращився, що забезпечує спроможність виконувати позикові зобов'язання. Також було знижено збитковість діяльності товариства.

Концерн впроваджує низку заходів для підвищення фінансової стійкості, зокрема інвестує у автоматизацію виробничих процесів та оновлення основних фондів. Активну підтримку ПрАТ «Концерн Хлібпром», враховуючи обмеженість власних ресурсів, надають міжнародні організації, зокрема Міжнародна фінансова корпорація та Північна екологічна фінансова корпорація.

Прибуток залишається ключовим показником, що узагальнює результати фінансової діяльності підприємства. Ефективне використання виробничих фондів, підвищення продуктивності праці, покращення якості продукції, зростання обсягу реалізації та зниження собівартості виробництва є основними індикаторами прибутковості.

Прибуток є головним джерелом розвитку підприємства, сприяючи таким напрямам, як впровадження інновацій, застосування високотехнологічних рішень, розширення основних і оборотних фондів, а також навчання персоналу.

Динаміка основних фінансових показників діяльності ПрАТ «Концерн Хлібпром» за 2021–2023 роки наведена в таблиці 2.6.

**Динаміка фінансових показників діяльності ПрАТ «Концерн
Хлібпром» за 2021-2023 роки***

Показники	Роки			2023р. до 2021р. в %	2023р. до 2022р. в %
	2021	2022	2023		
Чистий дохід від реалізації продукції, тис. грн	629267	887383	965463	153,4	108,8
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг), тис. грн	411305	557839	613353	149,1	110,0
Валовий прибуток (збиток), тис. грн	217962	329544	352110	161,7	106,8
Адміністративні витрати, тис. грн	43199	66864	112326	260,0	168,0
Витрати на збут, тис. грн	121355	150415	175065	144,3	116,4
Повна собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг), тис. грн	575859	775118	900744	156,4	116,2
Рентабельність продукції, %	9,3	14,5	7,2	77,4	49,7
Інші операційні доходи, тис. грн	24927	11451	32466	130,2	283,5
Інші операційні витрати тис. грн	17511	14259	9546	54,5	66,9
Фінансовий результат від операційної діяльності, тис. грн	60824	109457	87639	144,1	80,1
Фінансові доходи, тис. грн	2986	4095	5093	170,6	124,4
Інші доходи, тис. грн	3802	4867	4894	128,7	100,6
Фінансові витрати, тис. грн	45492	59918	66114	145,3	110,3
Інші витрати, тис. грн	170887	146032	32987	19,3	22,5
Фінансовий результат до оподаткування (прибуток (+). збиток (-))	- 148767	-87531	-1475	1,0	1,7
Податок на прибуток	668	-1887	676	101,2	-35,8
Чистий прибуток (збиток) тис. грн	- 148099	-89418	-799	0,53	0,9
Рівень рентабельності діяльності, %	-23,6	-10,1	0, 1	0,35	-

* Джерело: побудовано на основі статистичної звітності підприємства

Згідно з інформацією, наведеною у звіті про фінансові результати ПрАТ «Концерн Хлібпром» за 2021–2023 роки, можна зробити такі висновки.

Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг) за вказаний період зріс на 53,4%, тоді як собівартість реалізованої продукції підвищилася на 49,1%. Це дозволило збільшити валовий прибуток на 61,7%, що в абсолютних цифрах становить 134148 тис. грн.

З урахуванням адміністративних витрат і витрат на збут продукції, загальна собівартість продукції зросла на 56,4%. Рівень рентабельності продукції у 2023 році досягнув 7,2%, у порівнянні з показниками 2021 року (9,3%) та 2022 року (14,5%).

Зниження рентабельності продукції пояснюється значним зростанням адміністративних витрат. Зокрема, при підвищенні повної собівартості на 56,4%, адміністративні витрати зросли на 160%.

Крім того, перевищення інших операційних, фінансових та інших витрат над доходами від цих видів діяльності не забезпечує прибутковість Концерну, хоча простежується тенденція до скорочення збитковості. Так, чистий збиток від діяльності у 2021 році становив 148099 тис. грн, у 2022 році – 89418 тис. грн, а у 2023 році – 799 тис. грн.

Головним фактором, який вплинув на збитковість діяльності, є фінансові витрати на погашення запозичень, взятих у попередні періоди в іноземній валюті. Збитки від курсових різниць для обслуговування цих запозичень склали 168,2 млн грн через валютні коливання у 2021 році. Для запобігання подібним втратам у майбутньому, у другому кварталі ПрАТ «Концерн Хлібпром» розпочав процес переведення кредитної заборгованості з іноземної валюти в національну.

Ці заходи мають на меті стабілізувати фінансову діяльність підприємства.

Враховуючи поточний фінансовий стан, у найближчій перспективі Концерн

не має можливості суттєво збільшити обсяги кредитування для реалізації інвестиційних проектів.

2.2 Основні економічні показники роботи підприємства

Україна повністю забезпечує внутрішні потреби в сировині для виробництва хліба та хлібобулочних виробів. Щороку збільшується експортний потенціал країни. Оскільки обсяги виробництва зернових є достатніми, в Україні не виникає дефіциту сировини для виготовлення хліба та хлібобулочних виробів. Враховуючи всі можливості, вітчизняні підприємства здатні повністю задовольнити потреби населення в хлібі.

У великих містах розташовані потужні підприємства з виробництва хлібобулочних виробів.

Хлібозаводи та міні-пекарні функціонують у багатьох містах і селищах міського типу. Окрім того, більшість супермаркетів має власні міні-пекарні для випічки хліба.

Хліб також випікається для власних потреб домогосподарствами.

Великі хлібопекарські підприємства (концерни, холдинги) мають перевагу перед малими виробниками у сфері інвестування в сучасне енергозберігаюче обладнання, сертифікації продукції та упаковки товарів.

Щорічно в Україні виробляється близько 2 млн тонн хліба та хлібобулочних виробів, з яких понад половина припадає на великі підприємства.

Міні-пекарні, великі супермаркети та інші виробники здійснюють випічку в малих обсягах.

На українському ринку не спостерігається дефіциту цієї продукції.

Отже, можна зробити висновок, що пропозиція перевищує попит, що призводить до значної конкуренції серед хлібопекарських підприємств.

Асортимент хлібних виробів, що випікаються в Україні, є досить різноманітним. Частка хліба в загальному обсязі виробництва хлібобулочних виробів за останні три роки коливається в межах 80-82

відсотків. Залежно від типу борошна, хліб поділяється на пшеничний, житньо-пшеничний та житній. Пшеничний хліб є основним, його частка у загальному виробництві складає 50%.

За рецептурою хліб поділяють на простий (соціальний хліб) і покращений. Хліб дієтичний випікається в обмежених обсягах, що становлять до 0,2%.

Для соціальних сортів хліба, список яких затверджувався обласними державними адміністраціями, встановлювалося державне регулювання цін шляхом визначення максимальних торговельних надбавок до оптової ціни виробника, що не перевищували 15%.

З метою зменшення адміністративного тиску на бізнес і зниження втручання держави в економічні процеси, з 1 липня 2023 року було скасовано державне регулювання цін на основні споживчі товари, зокрема й на хліб, на рівні країни.

Інформація про споживання хлібних виробів в Україні наведена у таблиці 2.7.

Таблиця 2.7

Споживання хлібних продуктів на одну особу за рік(кг)*

Вид продукту	2019	2020	2021	2022	2023
М'ясо і м'ясопродукти (у перерахунку на м'ясо)	54	56	54	51	51
Молоко і молочні продукти (у перерахунку на молоко)	215	221	223	210	211
Яйця, шт.	307	309	310	208	265
Риба і рибопродукти	13,6	14,6	11,1	8,6	9,7
Цукор	38	37	36	36	33
Олія	13,0	13,3	13,1	12,3	12,4
Картопля	140	135	141	138	144
Овочі та баштанні продовольчі культури	163	163	163	161	163
Плоди, ягоди та виноград (без переробки на вино)	53	56	52	51	48
Хлібні продукти (хліб, макаронні вироби у перерахунку на борошно, борошно, крупи, бобові)	109	108	109	103	101

* Джерело: побудовано на основі статистичної звітності підприємства

З даних таблиці 2.7 видно, що щорічно спостерігається тенденція до зниження споживання хлібних виробів серед населення України, з 109 кг на

людину в 2019 році до 101 кг на людину в 2023 році. Ураховуючи ці зміни, Концерну слід більше уваги приділяти розвитку асортименту цієї продукції.

Оновлений асортимент повинен включати хліб із лікувально-профілактичними властивостями та вдосконаленими рецептурами, який поступово набирає популярності серед споживачів. Розширення такого асортименту дозволить ПрАТ «Концерн Хлібпром» зберігати належний рівень рентабельності та конкурентоспроможності.

Зниження споживання хліба зумовлене кількома факторами, серед яких:

- підвищення цін на хліб;
- демографічні зміни (зменшення чисельності населення);
- зміни в харчових звичках (збільшення споживання овочів, фруктів та інших продуктів харчування);
- відповідно до норм, затверджених Урядом України, мінімальні показники споживання хліба на одну особу представлені в таблиці 2.8.

Таблиця 2.8

Мінімальне споживання хліба у розрахунку на особу*

Соціально-демографічні групи населення	Мінімальна норма споживання хліба відповідно до постанови Уряду від 11.10.2023 (кг. на рік)		Середньорічне споживання хліба згідно мінімальних норм, (кг. на особу на рік)
	пшеничного	житнього	
Діти віком до 6 років	29,2	14,6	43,8
Діти віком від 6 до 18 років	51,1	28,0	79,1
Працездатне населення (від 18 до 60 років)	62,0	39,0	101,0
Не працездатне населення (від 60 року і старше)	62,0	38,0	100,0

* Джерело: побудовано на основі статистичної звітності підприємства

Згідно зі статистичними даними, можна зробити висновок, що у хлібобулочній галузі спостерігається тенденція до зменшення як виробництва, так і споживання хліба.

Визначити точність цих показників важко, оскільки значна частина малих підприємств, які сплачують окремий податок, не надають інформацію про обсяги виготовленої продукції.

Також слід взяти до уваги, що більшість жителів сільських районів самостійно випікають хліб вдома. Щодо більшості хлібопекарських підприємств, то можна відзначити, що їх матеріально-технічна база здебільшого є застарілою, а рівень зношення обладнання перевищує 70%.

Різке підвищення цін на сировину, енергоносії та інші матеріали, а також нестабільна фінансова ситуація на підприємствах ускладнюють можливості для інвестування в нове обладнання та впровадження перспективних технологій.

Динаміку індексу цін на основні споживчі товари у Львівській області наведено в таблиці 2.9.

Таблиця 2.9

Індекси споживчих цін у Львівській області*

Основні споживчі товари/роки	2019	2020	2021	2022	2023
Хліб та хлібопродукти	100.4	100.6	137.6	145.1	107.7
М'ясо та м'ясопродукти	101.0	97.7	131.6	121.0	108.4
Риба та рибопродукти	98.8	93.7	135.1	146.4	100.7
Молоко, сир та яйця	93.6	107.1	116.5	135.8	109.9
Олія та жири	96.1	101.6	118.3	147.0	116.9
Фрукти	86.2	77.1	171.2	127.9	92.9
Овочі	60.9	99.9	95.8	161.8	61.5
Усереднений індекс цін на основні споживчі товари	91,0	96,8	129,4	140,7	99,7

*Джерело: побудовано на основі статистичної звітності підприємства

З наданих даних можна зробити висновок, що протягом 2019-2023 років ціни на хліб та хлібопродукти демонструють більшу волатильність порівняно з іншими основними споживчими товарами. Так, у 2019 році середній індекс цін на основні споживчі товари становив 91%, в той час як на хліб і хлібопродукти цей показник досягав 100,4%. У 2020 році він складав 96,8% для основних споживчих товарів та 96,8% для хліба й хлібопродуктів, у 2021 році — 129,4% і 137,6% відповідно, у 2022 році — 140,7% і 145,1%, а у 2023 році — 99,7% та 107,7%. Основними причинами

значного підвищення цін на хліб і хлібопродукти в 2021-2023 роках є значне зростання вартості борошна.

Структура основних видів хліба та хлібобулочних виробів, що випускаються ПрАТ «Концерн Хлібпром», наведена в таблиці 2.10.

Таблиця 2.10

Структура основних видів продукції ПрАТ «Концерн Хлібпром»*

Роки/основні види продукції	2021 рік	2022 рік	2023 рік	Відсоток від загальних обсягів в 2020 р	Відсоток від загальних обсягів в 2021 р	Відсоток від загальних обсягів в 2022 р
Хлібні вироби						
Обсяги виробництва натуральній формі, т	71867	67013	64287	86,0	86,8	85,6
Обсяги виробництва в грошовій формі, тис. грн	480415,7	675763,9	715434,2	66,2	68,9	66,6
Булочні вироби						
Обсяги виробництва натуральній формі, т	4312	3399	3605,0	5,2	4,4	4,8
Обсяги виробництва в грошовій формі, тис. грн	61978,2	67052,7	80481,0	8,6	6,8	7,5
Заморожені напівфабрикати						
Обсяги виробництва натуральній формі, т	4267	3973	4805	5,1	5,2	6,4
Обсяги виробництва в грошовій формі, тис. грн	101774,5	143500,6	191660,6	14,0	14,6	17,8
Кондитерські вироби						
Обсяги виробництва натуральній формі, т	3105	2764	2414	3,7	3,6	3,2
Обсяги виробництва в грошовій формі, тис. грн	81537,9	94325,8	86540,0	11,2	9,7	8,1
Всього по підприємству						
Обсяги виробництва натуральній формі, т	83551	77149	75111	100	100	100
Обсяги виробництва в грошовій формі, тис. грн	725706,3	980643,0	1074115,8	100	100	100

*Джерело: побудовано на основі статистичної звітності підприємства

З наведених у таблиці даних можна зробити такі висновки. У 2023 році в структурі виробництва хліба та хлібобулочних виробів у натуральних

показниках хлібні вироби складають 85,6 %, заморожені напівфабрикати – 6,4 %, булочні вироби – 4,8 %, а кондитерські вироби – 3,2 %. Що стосується обсягів виробництва в грошовому вираженні, то хлібні вироби складають 66,6 %, заморожені напівфабрикати – 17,8 %, кондитерські вироби – 8,1 %, булочні вироби – 7,5 %.

Основною продукцією є хлібні вироби, частка яких у загальних обсягах виробництва становить 85,6 %. Протягом 2021-2023 років у структурі виробництва продукції не відбулося значних змін, варіації складають лише 0,2-1,3 %. Обсяги виробництва та рівень цін за період 2021-2023 років представлені у таблиці 2.11.

Таблиця 2.11

**Обсяги виробництва та рівень цін на основні види продукції
ПрАТ «Концерн Хлібпром»***

Роки/основні види продукції	2021 рік	2022 рік	2023 рік	2023р до 2021р %	2023р до 2022 %
Хлібні вироби					
Обсяги виробництва натуральній формі, т	71867	67013	64287	89,5	95,9
Обсяги виробництва в грошовій формі, тис. грн	480415,7	675763,9	715434,2	148,9	105,9
Ціна одиниці продукції грн/т	6684,8	10084,1	11128,7	166,5	110,4
Булочні вироби					
Обсяги виробництва натуральній формі, т	4312	3399	3605,0	83,6	106,1
Обсяги виробництва в грошовій формі, тис. грн.	61978,2	67052,7	80481,0	129,9	120,0
Ціна одиниці продукції грн./т	14373,4	19727,2	22324,8	155,3	113,2
Заморожені напівфабрикати					
Обсяги виробництва натуральній формі, т	4267	3973	4805	112,6	120,9
Обсяги виробництва в грошовій формі, тис. грн	101774,5	143500,6	191660,6	188,3	133,6
Ціна одиниці продукції грн/т	23851,5	36119,0	39887,7	167,2	110,4
Кондитерські вироби					
Обсяги виробництва натуральній формі, т	3105	2764	2414	77,7	87,3
Обсяги виробництва в грошовій формі, тис. грн	81537,9	94325,8	86540,0	106,1	91,7

Продовження таблиці 2.11

Ціна одиниці продукції грн./т	26260,2	34126,6	35849,2	136,5	105,0
Всього по підприємству					
Обсяги виробництва натуральній формі, т	83551	77149	75111	89,9	97,4
Обсяги виробництва в грошовій формі, тис. грн	725706,3	980643,0	1074115,8	148,0	109,5
Ціна одиниці продукції грн/т	8709,7	12711,0	14300,4	164,2	112,5

*Джерело: побудовано на основі статистичної звітності підприємства

З даних, наведених у таблиці, можна зробити наступні висновки. Обсяги виробництва продукції в натуральних одиницях у 2023 році зменшились на 10,1 % порівняно з 2021 роком, а порівняно з 2022 роком — на 2,6 %. Зниження обсягів виробництва протягом періоду 2021-2023 років зумовлено зменшенням виробництва хлібобулочних виробів на 10,5 %, кондитерських виробів — на 12,7 %, та булочних виробів — на 16,4 %. Водночас спостерігається зростання виробництва заморожених напівфабрикатів на 12,6 %.

Обсяги виробництва в 2023 році склали 75111 тонн, що еквівалентно 205,8 тонн середньодобового виробництва. Завантаженість виробничих потужностей становить 68,6 %.

У грошовому вимірі обсяг виробництва в 2023 році зріс на 48,0 % порівняно з 2021 роком і на 9,5 % порівняно з 2022 роком. Збільшення обсягів виробництва в грошовому вираженні спостерігається для всіх видів продукції.

Ціна одиниці продукції хліба та хлібобулочних виробів на підприємстві в 2023 році зросла з 8709,7 до 14300,4 грн/т порівняно з 2021 роком, що становить 64,2 %, а порівняно з 2022 роком — на 12,5 %.

Темпи зростання цін у 2023 році порівняно з 2021 роком варіюють від 36,5 % на кондитерські вироби до 67,2 % на заморожені напівфабрикати. Порівняно з 2022 роком рівень зростання цін у 2023 році коливається від 5,0 % на кондитерські вироби до 13,2 % на булочні вироби.

Відсоткове співвідношення показано на рис. 2.3.



Рис. 2.3. Структура основних видів продукції ПрАТ «Концерн Хлібпром»*

*Джерело: побудовано на основі статистичної звітності підприємства

Один із основних процесів господарської діяльності — це виробництво продукції, яке включає в себе безліч взаємозалежних операцій.

Виробничий процес охоплює такі види ресурсів: трудові, природні ресурси, матеріали, сировина, паливо, енергія, основні засоби, а також інші витрати.

Облік собівартості продукції, що виробляється ПрАТ «Концерн Хлібпром», здійснюється відповідно до стандартів бухгалтерського обліку та міжнародних стандартів фінансової звітності, при цьому забезпечується надання повної, достовірної і своєчасної інформації про витрати, понесені під час виробництва продукції.

Бухгалтерські рахунки також виконують функцію контролю за правильністю розподілу та використання фінансових і матеріальних ресурсів. Візуальна схема виробничого процесу представлена на рисунку 2.4.



Рис. 2.4. Процес виробництва в підприємстві*

*Джерело: побудовано на основі досліджень праць вітчизняних вчених

Собівартість продукції визначається як сума витрат на її виробництво та продаж, виражених у грошовій формі.

Всі витрати, що пов'язані з виробництвом, реалізацією та зберіганням продукції, формують операційні витрати. Останні, в свою чергу, поділяються на такі компоненти: матеріальні витрати, витрати на оплату праці, соціальні відрахування, амортизація та інші операційні витрати. Операційні витрати ПрАТ «Концерн Хлібпром» наведено в таблиці 2.12.

Таблиця 2.12

Витрати операційної діяльності ПрАТ «Концерн Хлібпром»*

№ п\п	Елементи витрат/роки	2021р	2022р	2023р	2023р\ 2021р %	2023р\ 2022р %
1	Матеріальні затрати	351865	470167	511256	145,4	108,7
2	Витрати на оплату праці	104966	147766	222212	211,7	150,4
3	Відрахування на соціальні заходи	38 336	36 588	47 520	124,0	129,9
4	Амортизація	22 033	27 642	33351	151,4	120,7
5	Інші операційні витрати	50 958	52 011	31099	61,0	59,8
6	Разом	568158	734174	845438	148,8	115,2

*Джерело: побудовано на основі досліджень праць вітчизняних вчених [90-92]

Оцінюючи структуру витрат операційної діяльності, можна дійти висновку, що найбільшу частину витрат складають матеріальні витрати (у 2021 році їхня частка становила 61,9%, у 2022 році – 64%, а в 2023 році – 60,5%).

У порівнянні з 2021 роком, загальна сума матеріальних витрат 2023 року зросла на 45,4%, а порівняно з 2022 роком – на 8,7%.

Підвищення матеріальних витрат обумовлене значним зростанням цін на основні сировинні матеріали (борошно) та енергоресурси. Збільшення витрат на оплату праці є наслідком перегляду розміру заробітної плати для співробітників компанії. Одночасно спостерігається зниження інших операційних витрат.

Детальніший аналіз витрат на реалізовану продукцію наводиться в таблиці 2.13.

Таблиця 2.13

Склад витрат реалізованої продукції у ПрАТ «Концерн Хлібпром»*

№ п/п	Показники / роки	2021р.	2022р.	2023р	2023р\ 2021р. %	2023р\ 2022р. %
1	Собівартість хлібобулочних виробів, тис. грн	318250	495869	541528	170,2	109,2
2	Виробництво хлібобулочних виробів, т	83 551	77 149	75 111	89,9	97,4
3	Собівартість тони хлібобулочних виробів грн/т	3809	6427	7209	189,3	112,2
4	Собівартість проданих товарів, тис. грн	53 380	54 968	55 839	104,6	101,6
5	Собівартість наданих послуг, тис. грн	7 032	7 002	5 932	84,4	84,7
6	Разом собівартість реалізованої продукції (робіт, послуг), тис. грн	378662	557839	603299	159,3	108,1
7	Сировина і основні матеріали	255373	395250	418624	163,9	105,9
8	Енергоносії	54 345	69 760	62 348	114,7	89,4
9	Оплата праці	36810	57 180	80308	218,2	140,4
10	Відрахування на соціальні заходи	13435	12 580	17 688	131,7	140,6
11	Амортизація	14794	18 560	21 272	143,8	114,6
12	Інші витрати	3905	4 509	3059	78,3	67,8
13	Адміністративні витрати	43 329	66 864	112326	259,2	168,0
14	Витрати на збут	121355	150415	175065	144,3	116,4

*Джерело: побудовано на основі досліджень праць вітчизняних вчених [90-92]

Структура собівартості реалізованої продукції (послуг) виглядає таким чином: собівартість хлібобулочних виробів складає 89,7%; собівартість проданих товарів – 9,3%; собівартість наданих послуг – 1,0%. З аналізу цієї структури можна зробити висновок, що основна частина продукції реалізується через торговельні підприємства, в той час як лише невелика частина (менше 10%) продається через власну мережу. Помітне підвищення собівартості реалізованої продукції зумовлене значним зростанням адміністративних витрат та витрат на сировину і основні матеріали в 2022 році.

Також спостерігається суттєве збільшення витрат на оплату праці, яке зумовлено неконкурентною заробітною платою працівників виробничих

підрозділів, порівняно з середнім рівнем на ринку праці як Львівської області, так і в Україні загалом. Наприклад, середньомісячна заробітна плата працівника Концерну в 2021 році становила 12 604 грн, у той час як по Україні цей показник був на рівні 10 150 грн. У 2022 році середня зарплата зросла до 16 905 грн, а в 2023 році – до 18 832 грн.

Продукція виготовляється 8 структурними підрозділами, виробнича потужність яких наводиться в таблиці 2.14.

Таблиця 2.14

Виробничі потужності підрозділів ПрАТ «Концерн Хлібпром»*

№ з/п	Назва виробничого підрозділу	Середньодобова потужність виробництва, т				Кількість найменувань продукції
		Хліба і хлібобулочних виробів	Хлібобулочних напівфабрикатів	Кондитерських виробів	Борошна	
1	Львівський Хлібозавод № 1	130				11
2	Львівський Хлібозавод №5	97				40
3	Самбірський хлібокомбінат	13				125
4	Вінницяхліб	200				150
5	Гайсинхліб	22				29
6	Завод Хлібобулочних напівфабрикатів		12			42
7	Явірмлин				120	
8	Цех кондитерських виробів			10		200
	Всього	462	12	10	120	

*Джерело: побудовано на основі досліджень праць вітчизняних вчених [90-92]

Найбільшу частку виробничих потужностей у сегменті випікання хліба займає ВП «Вінницяхліб», яка становить 43%. На другому місці розташований «Львівський хлібозавод № 1», його частка дорівнює 28%, а на третьому місці знаходиться «Львівський Хлібозавод № 5» із часткою 21%. Ці виробничі підрозділи відіграють ключову роль у забезпеченні основної частини виробництва та постачання хлібобулочної продукції.

ПрАТ «Концерн Хлібпром» реалізує свою продукцію через широку мережу супермаркетів, зокрема таких як ТЗОВ «Фоззі – Фуд», Компанія

«АТБ-маркет», мережа супермаркетів «Фуршет», ТЗОВ «Барвінок», ТЗОВ «Євротек», ТЗОВ «Львівхолод». Роздрібна мережа продажу продукції Концерну включає 120 магазинів. Крім того, продажі здійснюються через кіоски, що знаходяться в оренді в п'яти областях України: Львівській, Рівненській, Вінницькій, Волинській та Івано-Франківській. На сьогодні їх кількість становить 80 кіосків.

Заморожені напівфабрикати можна придбати в мережі заправок «ОККО», а також у кав'ярнях, ресторанах і готелях. Важливу роль у просуванні та збуті продукції відіграє її торгова марка.

Торгова марка – це символ, знак або назва, яка дозволяє розрізняти продукцію різних виробників. ПрАТ «Концерн Хлібпром» виробляє свою продукцію під такими торговими марками: "Вінниця хліб", «Хлібна Хата», «Живий злак», «Львівський Хліб», «Bandinelli», «Panerini», «Любляна», «Наминайко».

Торгова марка "Вінниця хліб" була зареєстрована ще в 1933 році. Її продукція популярна в Вінницькій області завдяки використанню рецептури на основі живих заквасок, що дозволяє зберігати більшу кількість вітамінів і мікроелементів. В асортименті продукції під маркою "Вінницяхліб" є такі найменування, як "Хліб Гетьманський", "Хліб П'ятничанський", "Батон Нарізний" і "Булочка Здоров'я".

Хліб бренду «Хлібна Хата» виготовляється за традиційними технологіями, зокрема, найпоширенішим методом є випікання на основі опари. Цей спосіб приготування зберігає неповторний аромат. Асортимент продукції розроблений з урахуванням вимог найвибагливіших споживачів. Серед таких хлібів – «Хліб з висівками», «Медовий з чорносливом», «Львівський заварний», «Козацький з салом», які можна знайти під маркою «Хлібна Хата».

Логотип ТМ «Хлібна Хата» зображує пшеничне поле, колоски та хату біля поля. Якість продукції підтверджується штампом заводу-виробника – Хлібозавод №1 або Хлібозавод №5.

У травні 2023 року на ринку з'явилась нова торгова марка «Живий злак», яка спеціалізується на хлібі, виготовленому на основі заквасок. Перші продукти під цією маркою були представлені у Львові і включають такі варіанти: «Фінський заварний», «Фінський заварний з сухофруктами», «Житній з горіхами», а також «Йогуртовий хліб».

Під брендом «Львівський Хліб» пропонуються такі сорти: «Хліб з журавлиною», «Козацький хлібець з салом», «Львівський заварний з соняшником», «Десертний» з сухофруктами та горіхами», «Львівський заварний з родзинками», а також пшеничний хліб «Медовий з чорносливом».

Солодощі «Bandinelli» виготовляються за європейськими стандартами. Зараз бренд представляє чотири види здобного печива: «Пастічіні», «Рустічі», «Амаретті» та «Кантучіні».

Продукція ТМ Panerini створюється за європейськими технологіями, і до її асортименту входять чабати, багети, хлібці та булочки.

ТМ «Любляна» – це бренд для тістечок, мафінів, круасанів і тортів, що виготовляються ПрАТ «Концерн Хлібпром». На сьогодні десерти цієї марки також доступні на європейському ринку.

Заморожені напівфабрикати також є характерною продукцією Концерну. Вони випускаються під маркою «Наминайко». Особливість цих виробів полягає в тому, що їх випікають безпосередньо на точках реалізації, що є перевагою, адже споживач завжди може придбати свіжий продукт.

2.3 Стратегічний аналіз показників фінансової діяльності підприємства

Ринок хлібопекарської продукції в Україні охоплюють такі основні виробники: ПАТ «Київхліб», група компаній Lauffer, ПрАТ «Хлібні інвестиції», «Куліничі», «Формула Смаку» та ПрАТ «Концерн Хлібпром». Сума їхнього виробництва становить близько 60% від загального обсягу. Структура зображена на рис. 2.5.

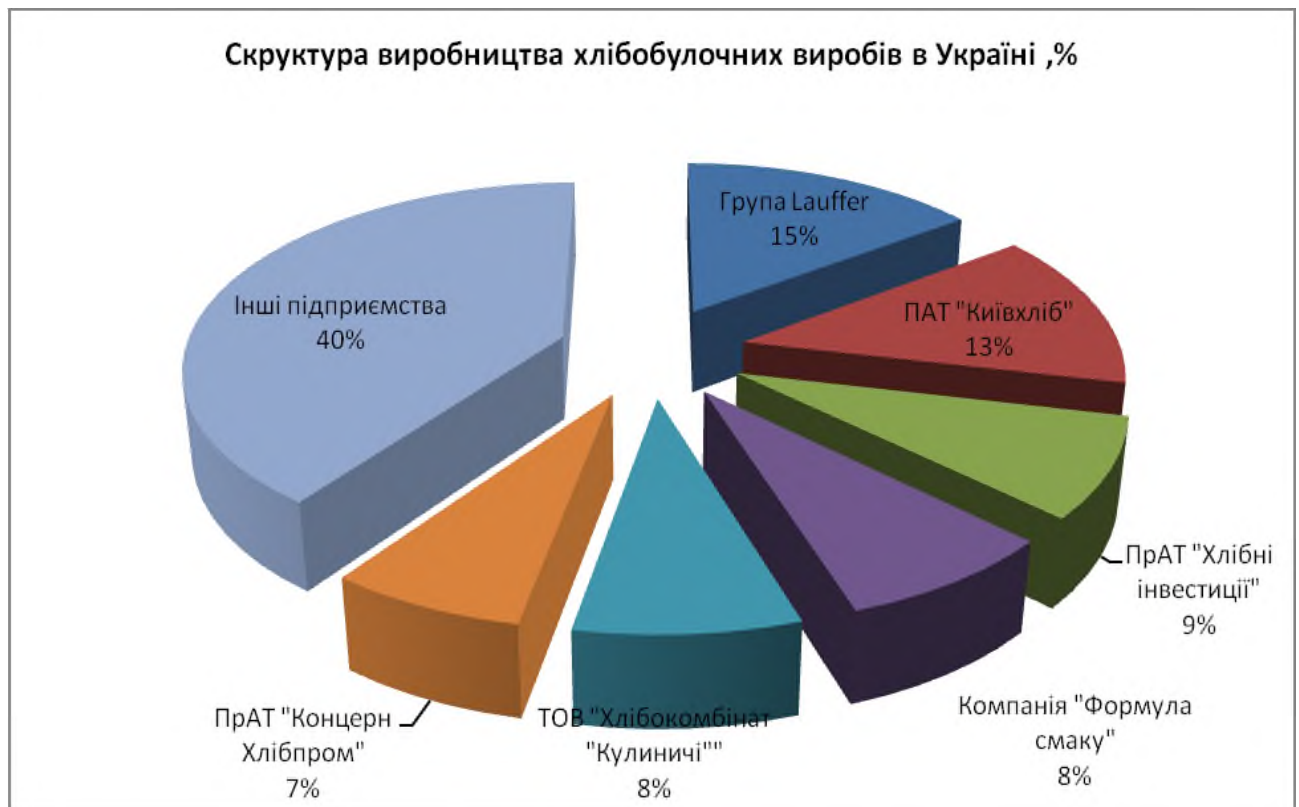


Рис. 2.5. Структура виробництва хлібобулочних виробів в Україні*

*Джерело: побудовано на основі досліджень праць вітчизняних вчених [56]

У всіх зазначених компаніях спостерігається тенденція до скорочення обсягів виробництва. Найбільше збитків зазнала компанія Lauffer, оскільки втратила свої канали збуту на сході України. Найкращу позицію на ринку займає ТОВ «Хлібокомбінат «Куліничі», яке демонструє високі темпи розвитку та своїми успішними результатами створює конкуренцію ПАТ «Київхліб». Продукція компанії «Куліничі» широко представлена у Києві та його околицях.

Через перевищення пропозиції над попитом на ринку хліба та хлібобулочних виробів конкуренція серед основних гравців посилюється, що сприяє пошуку нових ринків збуту. Ведучі компанії активно інвестують у свій розвиток. Зокрема, "Хлібні інвестиції" розширюють свої виробничі потужності шляхом інвестицій в новий хлібозавод.

Цей завод розташований поблизу існуючого підприємства. Планується також інвестування в будівництво кондитерської фабрики, яка буде розміщена на території поточного заводу в Київській області. Сильну

конкуренцію відчуває також ПрАТ «Концерн Хлібпром», де в місті Червоноград збудовано новий хлібозавод, що є частиною ТзОВ «Київ-Захід» і реалізує свою продукцію під маркою «Кристинопіль хліб», пропонуючи 30 найменувань хлібобулочних виробів. Потужність заводу складає 20 т продукції на добу.

Для виробництва хліба і хлібобулочних виробів застосовуються передові технології, зокрема шнекова подача борошна та дозувальні комплекси, що мінімізують контакт працівників із сировиною. Важливою конкуренцією для «Хлібпрому» є ТзОВ «Галицька здоба», яка щороку збільшує мережу своїх фірмових магазинів. Крім того, великі торгові мережі (супермаркети) значно збільшують обсяги та асортимент хлібобулочних виробів власного виробництва.

З метою підтримки конкурентоспроможності, з 2022 року ПрАТ «Концерн Хлібпром» адаптує свою ринкову стратегію і вживає заходів для освоєння нових ринків збуту. Продукція торгових марок «Хлібна хата» та «Вінницяхліб» з'явилася в нових торгових мережах Києва, Харкова, Дніпропетровська та Одеси. Наразі асортимент обмежений 15 найменуваннями кондитерських виробів, які реалізуються на нових торгових точках.

До складу кондитерських виробів входять печиво, сушки, сухарі та пряники. Продукція ПрАТ «Концерн Хлібпром» переважно орієнтована на внутрішній ринок, хоча експорт займає незначну частину обсягів. Наразі Концерн розвиває виробництво заморожених хлібних напівфабрикатів, які постачаються за кордон.

Частка замороженого хліба в Україні складає всього 1%. а словами генерального директора ПрАТ «Концерн Хлібпром» Владислава Аверченка: «Зміни, які стосуються вільної торгівлі з Євросоюзом можуть надати Хлібпрому нові можливості, проте застосувати їх на практиці непросто. Ринок у Європі висуває високі вимоги до якості продукції і потребує сертифікації. Для впровадження стандартів європейського зразка необхідні

значні інвестиції, але здійснювати інвестування в умовах, які панують на ринку хліба непросто».

На ринку хлібопекарської продукції Львівської області функціонує 32 спеціалізованих хлібопекарських підприємств, що надають офіційну статистику щодо обсягів виробництва хліба та хлібобулочних виробів. Водночас, у даній сфері також працюють приватні підприємці та супермаркети, які не надають звітності щодо обсягів їх виробництва. Окрім цього, виготовлення хліба також здійснюється домогосподарствами. Таким чином, на сьогодні в Україні не існує повної інформації про виробництво та споживання хлібопекарської продукції. За даними офіційної статистики, частка виробництва хліба та хлібобулочних виробів ПрАТ «Концерн Хлібпром» на ринку м. Львова складає 30%, на ринку Львівської області – 20%, а в Україні – 7%.

Основним конкурентом Концерну на ринку хлібобулочних виробів м. Львова є ТзОВ «Галицька здоба», однак офіційна інформація щодо обсягів виробництва та фінансової звітності цього підприємства відсутня.

На регіональному ринку Дрогобицького району основними конкурентами Концерну є ПАТ «Дрогобицький хлібокомбінат», а в Стрийському районі – ПАТ «Стрийський хлібокомбінат».

Порівняльний аналіз діяльності цих підприємств і Концерну подано в таблиці 2.15.

Таблиця 2.15

Показники діяльності ПрАТ «Концерн Хлібпром» і його конкурентів*

Показник	ПрАТ «Концерн Хлібпром»	ПАТ «Дрогобицький хлібокомбінат»	ПАТ «Стрийський хлібокомбінат»
Обсяг реалізованої продукції, т	71580	2130	1150
Чистий дохід від реалізованої продукції, тис грн	965463	18149	12680
Виробнича собівартість реалізованої продукції, тис. грн	613353	13278	11464
Адміністративні витрати , тис. грн	112326	1313	580
Витрати на збут, тис. грн	175065	2808	997
Повна собівартість реалізованої	900744	17399	13041

продукції, тис. грн			
Прибуток (збиток), тис. грн	64719	750	-361
Оптово-відпускна ціна 1 тони продукції, грн	13488	8591	11026
Повна собівартість 1 тони реалізованої продукції, грн	12584	8169	11340
Рівень рентабельності (збитковості), %	7,2	4,3	-2,8

*Джерело: побудовано на основі досліджень бухгалтерської звітності підприємства

З наведених даних можна зробити висновок, що збут продукції ПрАТ «Концерн Хлібпром» та ПАТ «Дрогобицький хлібокомбінат» забезпечує просте відтворення витрат, але при цьому рівень конкурентоспроможності є недостатнім. Для того щоб продаж продукції був вигідним для виробника, необхідно досягти рівня рентабельності на рівні 20% або більше. Виробництво продукції ПАТ «Стрийський хлібокомбінат» не приносить підприємству прибутку і є неконкурентоспроможним. З числа зазначених підприємств конкуренцію ПрАТ «Концерн Хлібпром» може скласти лише ПАТ «Дрогобицький хлібокомбінат». Порівняльну структуру собівартості виробництва хліба та хлібобулочних виробів в Україні, ПрАТ «Концерн Хлібпром» та ПАТ «Стрийський хлібокомбінат» показано на рис. 2.6, рис. 2.7, рис. 2.8.

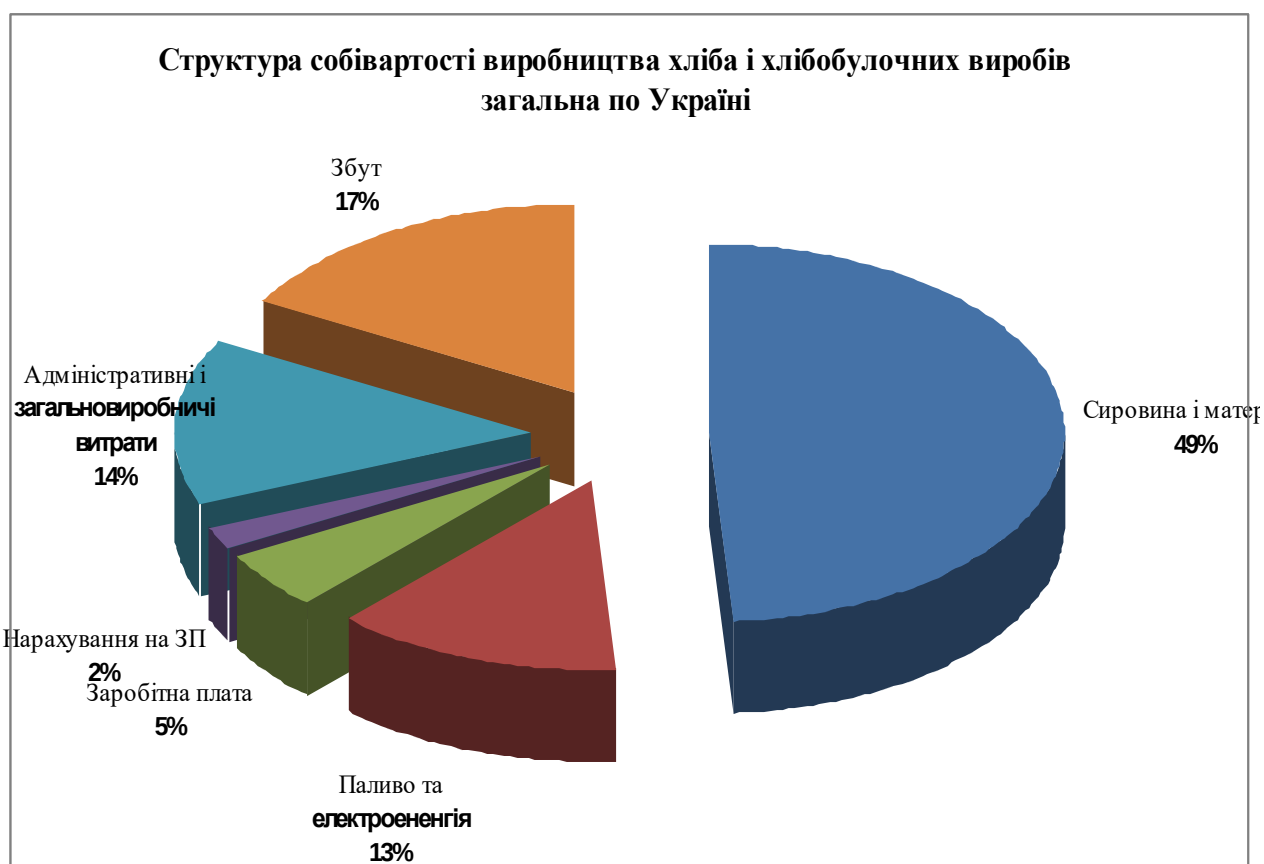


Рис. 2.6. Структура собівартості виробництва хліба та хлібобулочних виробів по Україні*

*Джерело: побудовано на основі досліджень бухгалтерської звітності підприємства



Рис. 2.7. Структура собівартості виробництва хліба та хлібобулочних виробів у ПрАТ «Концерн Хлібпром»*

*Джерело: побудовано на основі досліджень бухгалтерської звітності підприємства

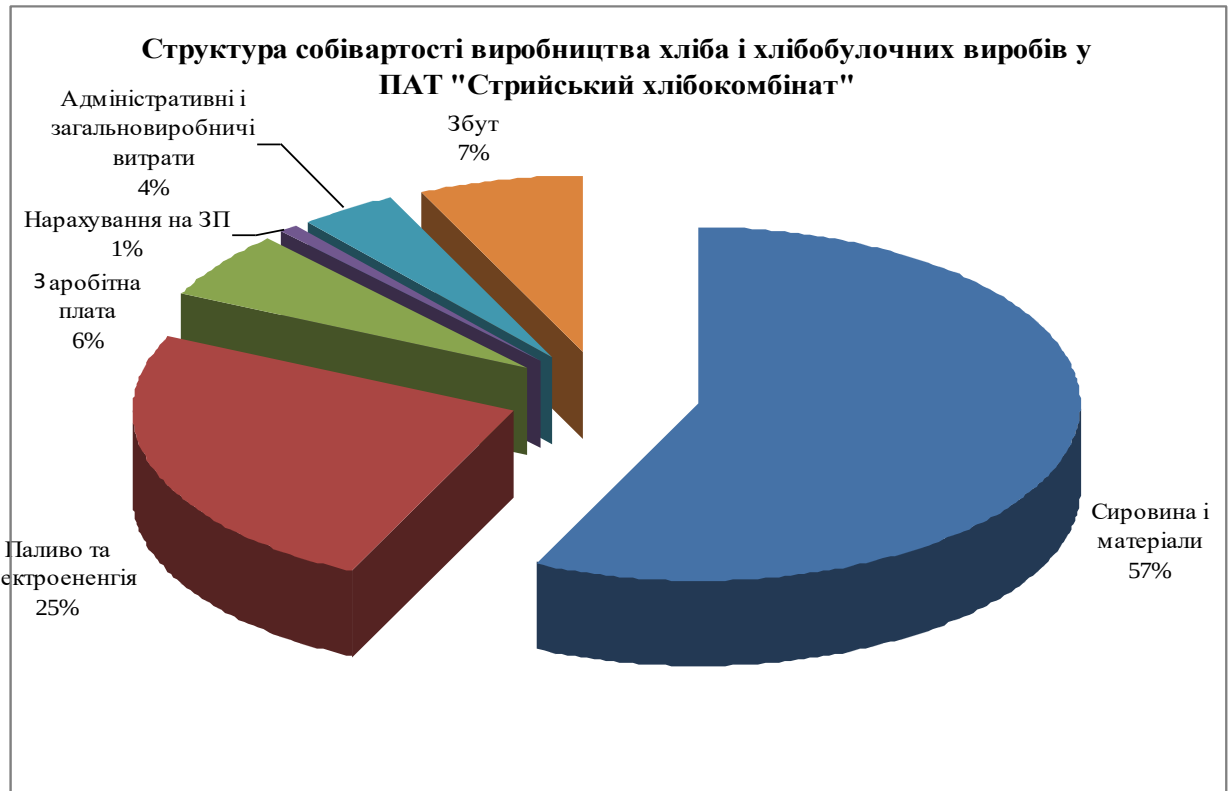


Рис. 2.8. Структура собівартості виробництва хліба та хлібобулочних виробів у ПАТ «Стрийський хлібокомбінат»*

*Джерело: побудовано на основі досліджень бухгалтерської звітності підприємства

Дані, представлені в діаграмах, свідчать, що найбільшу частку в структурі собівартості складають витрати на сировину та матеріали. У структурі собівартості ПрАТ «Концерн Хлібпром» витрати на сировину та матеріали становлять 51%, що на 2% більше, ніж середній показник по Україні, але на 6% менше, ніж у ПАТ «Стрийський хлібокомбінат». Частка витрат на паливо та електроенергію у ПрАТ «Концерн Хлібпром» складає 9%, що на 4% менше, ніж по Україні в цілому, та на 16% менше, ніж у ПАТ «Стрийський хлібокомбінат». Частка витрат на збут у ПрАТ «Концерн Хлібпром» складає 18%, що на 1% більше, ніж в Україні в цілому, і на 10% більше, ніж у ПАТ «Стрийський хлібокомбінат». Частка витрат на адміністративні та загальновиробничі витрати у ПрАТ «Концерн Хлібпром» складає 15%, що на 1% більше, ніж в Україні загалом, і на 11% більше, ніж у ПАТ «Стрийський хлібокомбінат». Частка витрат на заробітну плату та нарахування на неї до єдиного соціального внеску в ПрАТ «Концерн

Хлібпром» становить 7%, що відповідає рівню в Україні та в ПАТ «Стрийський хлібокомбінат».

Отже, можна зробити висновок, що в ПрАТ «Концерн Хлібпром» впроваджуються заходи для забезпечення енергоефективності, оскільки витрати на паливо та електроенергію є найменшими серед усіх розглянутих підприємств. Однак частка витрат на сировину та матеріали, хоча й менша, ніж у ПАТ «Стрийський хлібокомбінат», є вищою за загальноукраїнський показник. Для забезпечення конкурентоспроможності продукції Концерну слід вжити заходів для здешевлення вартості борошна для випікання хліба та хлібобулочних виробів.

Основним фактором конкурентоспроможності продукції є конкурентоспроможні ціни. Порівняльний аналіз цін на хліб соціальних сортів наведено в таблиці 2.16.

Таблиця 2.16

Рівень цін на хліб соціальних сортів у розрахунку на 1 кг*

Найменування	Середня ціна по Україні	Середня ціна по Львівській області	Ціна ПрАТ «Концерн Хлібпром»
Хліб пшеничний	30,87	31,21	30,85
Хліб житній, житньо-пшеничний	30,60	31,11	30,74

*Джерело: побудовано на основі статистичної звітності підприємства

Хліб соціальних сортів (за простою рецептурою) в Україні постійно перебуває під контролем як держави, так і громадських організацій, а під час виборчого циклу він стає об'єктом політичних маніпуляцій. З огляду на це, як показують дані таблиці, ціни на хліб соціальних сортів в Україні практично не відрізняються між різними регіонами, часто без економічного обґрунтування, що призводить до штучного обмеження цін.

Державні органи намагалися вирішити проблему стабільності цін на хліб соціальних сортів через сировинну підтримку хлібопекарських підприємств. У 2021 році 310 тисяч тонн борошна було надано за пільговими цінами з Аграрного фонду України близько 200 підприємствам, серед яких і три підприємства Львівської області, включаючи ПрАТ

«Хлібпром» – це приблизно одне з кожних п'яти підприємств. Проте якість борошна від Аграрного фонду не завжди відповідає вимогам для виготовлення хліба високої якості. Для забезпечення стабільності цін ПрАТ «Концерн Хлібпром» необхідно вирішити питання стабільного постачання борошна або зерна відповідної якості за доступними цінами, враховуючи потужності для помелу зерна, що є на підприємстві.

Оцінка конкурентоспроможності продукції залежить від аналізу ключових якісних і цінових показників. Згідно з отриманими даними, була складена таблиця 2.17. Максимальний бал для оцінки – 5.

Таблиця 2.17

Оцінка якісних і цінових показників підприємств

Показник	ПрАТ "Концерн Хлібпром"	ПАТ "Дрогобицький хлібокомбінат"	Вага характеристик
Якість продукції	4	4	0,20
Дизайн	5	1	0,10
Упакування	4	1	0,10
Ціна продукції	3	4	0,20
Цінова політика	4	3	0,15
Торгова марка	5	1	0,10
Маркетингова стратегія	3	1	0,15

*Джерело: побудовано на основі досліджень бухгалтерської звітності підприємства

Загальна сума зважених балів для ПрАТ «Концерн Хлібпром» становить 3,85, тоді як для ПАТ "Дрогобицький хлібокомбінат" — 2,50. На основі проведеного аналізу можна зробити наступні висновки:

1. Продукція Концерну отримала вищу оцінку якості, оскільки виготовляється відповідно до встановлених стандартів.
2. Концерн функціонує під різними торговими марками, які характеризуються майже ідеальним дизайном.
3. Дрогобицький хлібокомбінат майже не застосовує індивідуальне упакування, оскільки деякі види продукції упаковані в прозору харчову плівку з короткою інформацією про товар.
4. Цінова політика продукції Дрогобицького хлібокомбінату є більш вигідною, адже ціни на його товари нижчі порівняно з конкурентами.

Для кращого порівняння представлена діаграма (див. рис. 2.9), що демонструє основні показники ПрАТ «Концерн Хлібпром» та ПАТ «Дрогобицький хлібокомбінат».

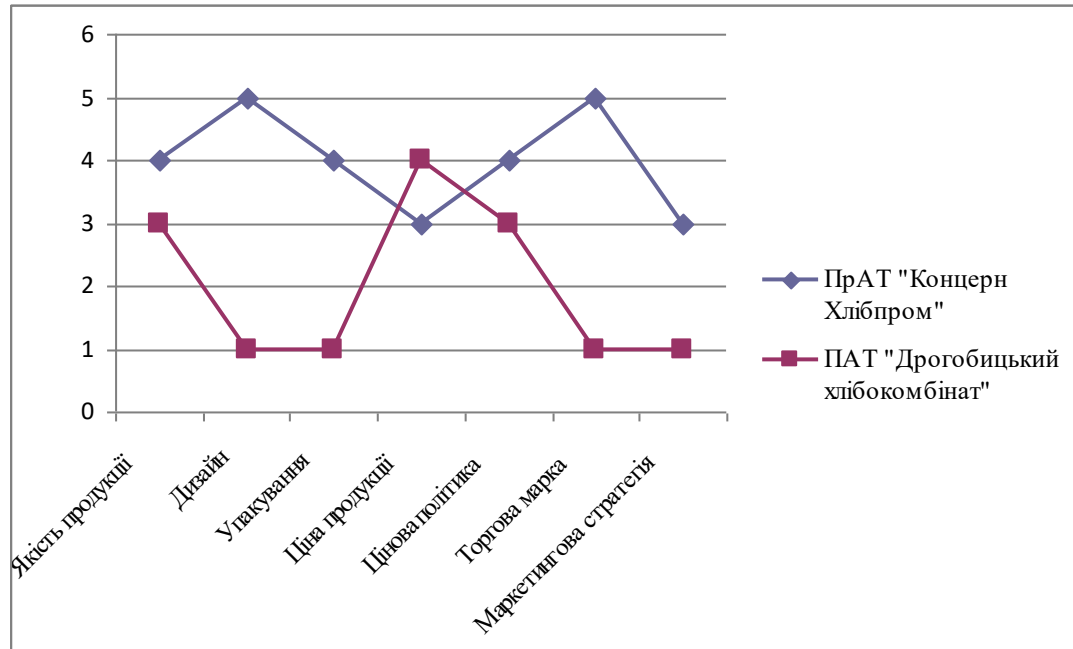


Рис. 2.9. Порівняння ключових показників ПрАТ «Концерн Хлібпром» і ПАТ «Дрогобицький хлібокомбінат»*

*Джерело: побудовано на основі досліджень бухгалтерської звітності підприємства

Одним із ключових напрямів підвищення конкурентоспроможності продукції ПрАТ «Концерн Хлібпрому» є забезпечення стабільності цін на продукцію через ефективну оптимізацію витрат на її виробництво, а також впровадження заходів маркетингової стратегії для збільшення обсягів її реалізації.

Висновки до II розділу

ПрАТ «Концерн Хлібпром», заснований у 2003 році, є одним із найбільших виробників хлібобулочних виробів як у Західному регіоні, так і на всій території України. Середньодобова потужність виробництва компанії перевищує 462 тонни хліба та хлібобулочних виробів, 10 тонн кондитерських виробів та 12 тонн тістових напівфабрикатів. Організаційну

структуру ПрАТ «Концерн Хлібпром» детально описано та подано на рисунку.

У 2023 році вартість основних фондів порівняно з 2022 роком зросла з 305246 тис. грн до 405495 тис. грн. Згідно з результатами обчислення, наведеними в таблиці 2.2, фондівіддача в 2023 році в порівнянні з 2021 роком збільшилася на 16,7 %, але порівняно з 2022 роком знизилася на 16,4 %. Основними чинниками, що вплинули на рівень фондівіддачі, є підвищення вартості основних засобів і зростання цін на продукцію. Показник фондомісткості, який є зворотнім до фондівіддачі, зріс на 19,2 %.

Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг) за цей період зріс на 53,4 %, при цьому собівартість реалізованої продукції зросла на 49,1 %, що призвело до збільшення валового прибутку на 61,7 %, що в грошовому вираженні становить 134148 тис. грн.

РОЗДІЛ 3

УДОСКОНАЛЕННЯ СТРАТЕГІЧНОГО АНАЛІЗУ В СИСТЕМІ СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ

3.1 Основні напрямки розробки стратегічних альтернатив управління підприємством та контроль обраної стратегії

Загальна стратегія підприємства визначає ключовий вектор його діяльності, формування якого здійснюється вищим керівництвом. Під час аналізу чинної стратегії підприємства враховуються:

- здатність адаптуватися до змін у зовнішньому та внутрішньому середовищі;
- рівень гармонізації цілей із доступними ресурсами для їх реалізації; імовірні ризики;
- чітке узгодження підцілей між собою.

Основні аспекти створення стратегічних альтернатив управління підприємством та результативність стратегічного управління виробництвом значною мірою залежать від організації цього процесу на різних рівнях управління. У кінцевому підсумку це відображається у прийнятті управлінських рішень стратегічного спрямування.

Одним із ключових завдань системи стратегічного управління підприємствами є застосування результатів аналізу та оцінки ефективності стратегічного менеджменту для ухвалення стратегічних управлінських рішень.

Відповідно, процес оцінювання й аналізу ефективності має безпосередній вплив на ухвалення управлінських рішень стратегічного характеру та їх реалізацію.

Розробка стратегічних альтернатив управління підприємством, а також об'єктивне оцінювання управління виробничими та реалізаційними процесами, є вкрай важливими для керівників. Це дає змогу оптимізувати фінансово-господарську діяльність підприємства, зосереджуючи увагу на

найбільш пріоритетних аспектах діяльності як у поточний період, так і в довгостроковій перспективі.

Отримані дані можуть стати основою для обґрунтування стратегічних управлінських рішень, зокрема щодо залучення інвестицій у виробництво, створення стратегічного бізнес-плану для освоєння ринку та розповсюдження рекламних матеріалів серед партнерів і споживачів, з метою формування позитивного іміджу компанії тощо [16].

Розробка стратегічних варіантів управління підприємством, аналіз процесів прийняття стратегічних рішень і оцінювання ефективності управлінської системи є невід'ємними складовими функціями менеджменту. Такі функції реалізуються через загальні управлінські дії: планування, організацію, мотивацію, контроль і регулювання. На підприємстві, таким чином, формуються різноманітні плани для оцінки ефективності менеджменту, організовується сам процес аналізу, мотивуються співробітники, залучені до виконання оцінювання, здійснюється контроль за дотриманням встановлених показників і виявленням відхилень від запланованих дій, а також проводиться коригування у разі виявлення таких відхилень у процесі оцінювання [20].

Результати, здобуті в ході стратегічного аналізу та визначення ефективності системи управління підприємством, слугують основою для ухвалення стратегічних управлінських рішень, що є завершальним етапом виконання окремих функцій менеджменту.

Найбільш характерними рішеннями в процесі організації, здійснення та підбиття підсумків оцінювання ефективності системи управління підприємствами, які займаються виробництвом і реалізацією продукції, є:

- визначення цілей оцінювання;
- обрання методів і підходів до оцінювання;
- підбір відповідних моделей для оцінювання;
- встановлення критеріїв оцінювання, створення груп оцінювачів;
- формулювання висновків тощо.

Оцінка ефективності системи розробки стратегічних альтернатив управління підприємством здебільшого використовується для прийняття рішень у сфері виробництва та реалізації продукції. Зокрема:

- За рівнем управління: рішення, які приймаються на середньому та вищому рівнях менеджменту.
- За терміном дії: рішення, спрямовані на перспективу.
- За способом обґрунтування: раціональні рішення, що базуються на об'єктивних аналітичних процесах.
- За напрямками та аспектами: рішення щодо вдосконалення систем мотивації та контролю, реорганізації підприємства, стратегічного планування, а також управління персоналом у контексті виробничо-реалізаційного процесу.

Таким чином, процес розробки стратегічних альтернатив управління підприємством, оцінювання системи стратегічного управління у виробничо-збутовій сфері та ухвалення стратегічних управлінських рішень є взаємопов'язаними та взаємодоповнювальними.

Отримані дані щодо оцінювання ефективності роботи керівників підприємств слід враховувати під час ухвалення стратегічних управлінських рішень, оскільки вони впливають на об'єкти, суб'єкти, сам процес прийняття рішень, а також на їх реалізацію (див. рис. 3.1).

Результати оцінки ефективності стратегічного управління в галузі виробництва та збуту продукції сприяють визначенню резервів для швидкого коригування стратегії підприємства у відповідь на зміни в умовах економічного середовища.

Виявлені недоліки у процесі прийняття стратегічних рішень можуть бути усунені, що дозволяє підвищити якість їх розробки. Аналіз і оцінка ефективності менеджменту, виконані за науково обґрунтованими методиками, зазвичай представлені у кількісній формі. Отже, на основі додаткової інформації керівники можуть зменшити ризики при ухваленні рішень, забезпечуючи їх раціональність, а не інтуїтивність, що значно

покращує якість прийнятих рішень, особливо в умовах високої важливості таких дій.

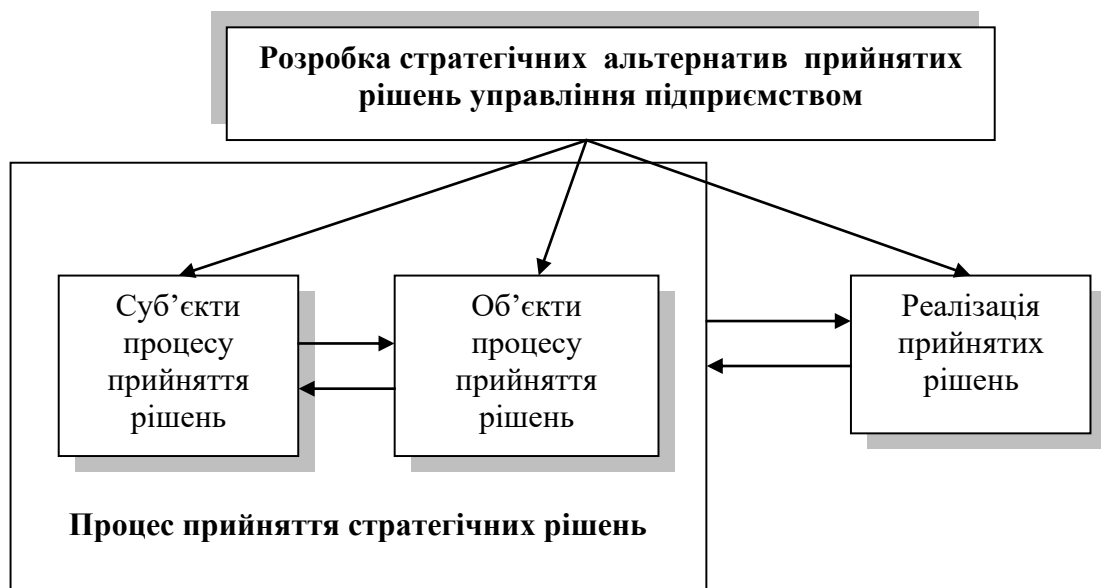


Рис. 3.1 Вплив розробки стратегічних альтернатив управління підприємством на прийняття стратегічних управлінських рішень*

*Джерело: побудовано на основі теоретичного вивчення джерела [24]

Оцінювання ефективності системи стратегічного управління виробництвом і реалізацією продукції дозволяє визначити ключові напрями для вдосконалення організаційно-управлінських підходів у виробничій діяльності, оптимізувати технологічні процеси, покращити маркетингову стратегію підприємства та знизити ризик прийняття неправильних управлінських рішень.

Результати аналізу ефективності стратегічного менеджменту підприємств сприяють визначенню значущості й пріоритетності ухвалення стратегічних рішень.

Однак обмеженість ресурсів змушує приділяти особливу увагу встановленню пріоритетів у виконанні завдань. Таким чином, результати оцінювання ефективності діяльності керівників підприємств дозволяють визначити ці пріоритети у завданнях, які потребують прийняття раціональних управлінських рішень.

Як відомо, одним із ключових чинників, що впливають на процес ухвалення стратегічних управлінських рішень, є професійна підготовка та особистісні характеристики керівника.

Незалежно від обраного підходу до прийняття рішень, їх типу або рівня відповідальності за них, менеджери мають володіти відповідними здібностями, знаннями та навичками, які забезпечать ухвалення правильних і ефективних рішень.

Оцінка діяльності керівників, які займають провідні посади у сфері розробки стратегічних альтернатив управління підприємством, сприяє підвищенню їхніх знань і навичок у менеджменті, особливо в умовах залучення до процесу прийняття рішень.

Аналіз ефективності дозволяє розширювати обізнаність щодо функціонування підприємств у двох напрямках. По-перше, керівники, залучені до оцінки ефективності управлінської системи, отримують більш детальну інформацію про об'єкти аналізу. По-друге, оцінювання сприяє освоєнню методів та інструментів такого аналізу, які можуть бути застосовані в інших управлінських задачах.

Результати аналізу ефективності системи стратегічного управління підприємств дозволяють підтвердити обґрунтованість прийнятих управлінських рішень.

Маючи результати оцінки, представлені у кількісному форматі, і вдало підібравши форму їх подачі, можна переконати опонентів у правильності обраного курсу дій. Це також сприятиме зменшенню спротиву під час впровадження рішень.

Окрім того, варто проаналізувати вплив окремих чинників на результати оцінювання ефективності системи управління на підприємствах (див. рис. 3.2).



Рис. 3.2. Вплив розробки стратегічних альтернатив управління підприємством на процес прийняття ефективних управлінських рішень*

*Джерело: побудовано на основі теоретичного вивчення джерела [11]

У разі виявлення проблеми рішення мають бути ухвалені навіть за умов недостатньої наявної інформації. Зазвичай, прийняття стратегічних управлінських рішень відбувається в умовах ризику, невизначеності та обмеженого часу. Окрім того, процес ухвалення управлінських рішень обмежений традиційними процедурами, нормами, корпоративними цінностями та знаннями самого керівника.

Отримуючи додаткові дані щодо ефективності управлінських практик, керівництво може знизити ймовірність ухвалення неправильних або

помилкових стратегічних рішень в області виробництва та реалізації продукції.

Оптимізацію стратегічних управлінських рішень найкраще здійснювати через визначення кількісних критеріїв, встановлення причинно-наслідкових зв'язків між прийнятими рішеннями, цілями та передбачуваними результатами тощо. У процесі раціоналізації управлінських рішень відбувається певна боротьба: або це боротьба в голові керівника, коли рішення приймаються одноосібно, або між менеджерами чи колективами, коли рішення є колегіальними чи колективними.

Підсумовуючи аналіз розробки стратегічних альтернатив для управління підприємством, можна виокремити такі недоліки:

1. управлінські рішення часто приймаються ситуативно, а не системно, що ускладнює налаштування ефективного стратегічного програмування у виробничій сфері та визначення позиції підприємства на ринку;

2. здебільшого прийняття стратегічних управлінських рішень відбувається одноособово, що збільшує ризик виникнення помилок і прорахунків під час їх реалізації;

3. відсутність аналітичного компоненту у процесі розробки виробничо-ринкової стратегії підприємства, що зумовлено як нестачею висококваліфікованих кадрів, так і недостатнім розумінням керівниками важливості аналітичних процедур;

4. прийняття і розробка стратегічних управлінських рішень в умовах неповної інформаційної визначеності, що підвищує ймовірність їх невдалої реалізації;

5. обмеженість ресурсів у системі стратегічного менеджменту підприємства;

6. неузгодженість системи стратегічного управління виробництвом і реалізацією продукції, що призводить до протиріч та конфліктів під час виконання стратегічних управлінських рішень;

7. відсутність чіткого розподілу повноважень, обов'язків та відповідальності між структурними підрозділами підприємства в рамках виробничо-реалізаційної діяльності;

8. стратегічне управління виробництвом та реалізацією продукції ускладнюється через занедбаність матеріально-технічної бази підприємства.

З урахуванням виявлених недоліків і проблем, виникає об'єктивна потреба в подальшому дослідженні ефективності стратегічного управління процесами виробництва та реалізації продукції на підприємстві з метою подальшого вдосконалення цієї складової менеджменту.

Наступним кроком у розробці альтернатив стратегічного управління підприємством та оновленої організації стратегічного планування виробництва є створення повноцінного стратегічного набору.

Стратегічний набір складається з комплексу ієрархічно організованих стратегій підприємства. Він передбачає розподіл загальної стратегії підприємства на взаємопогоджені стратегії підрозділів, згідно з принципами скалярного ланцюга. Основною вимогою до формування стратегічного набору є узгодженість всіх стратегічних цілей, реалістичність і збалансованість (див. рис. 3.3).

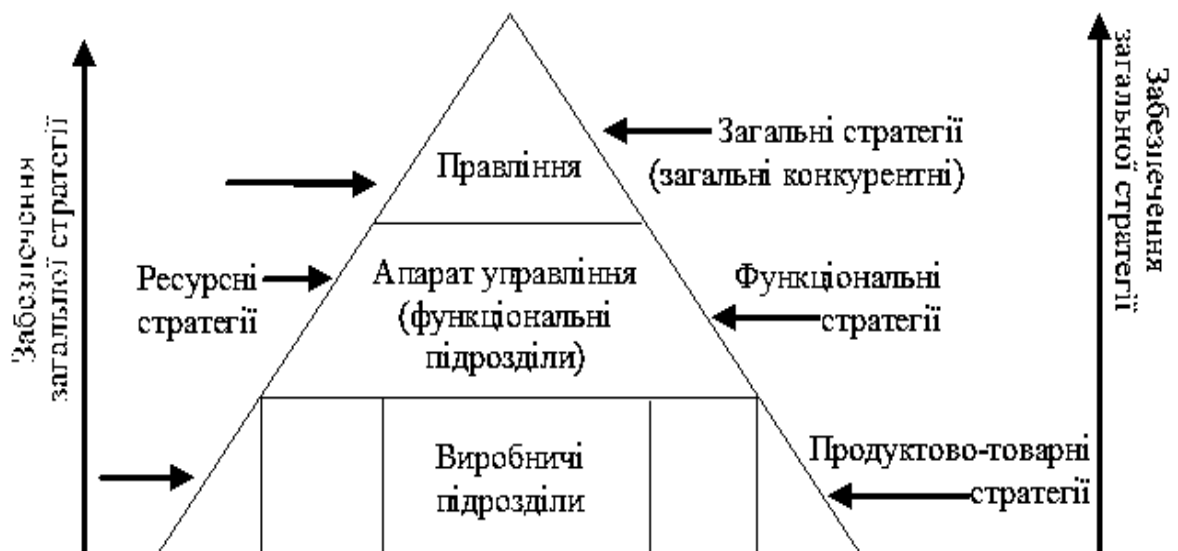


Рис. 3.3. Організування розробки стратегічних альтернатив управління підприємством*

*Джерело: побудовано на основі теоретичного вивчення джерела [32]

Поліпшення загальної стратегії підприємства розпочинається з виявлення та розробки стратегічних варіантів розвитку виробничих процесів.

Крім того, визначення стратегічних варіантів відбувається на кожному рівні управлінської ієрархії для кожного окремого підрозділу. Як наслідок, процес планування конкретизує розвиток функціональних та виробничих структур [33].

Враховуючи активність ринкової позиції підприємства, ми пропонуємо в аналізованому підприємстві реалізувати стратегію адаптації та стратегію активного формування ринку.

Стратегія адаптації (пасивна стратегія) передбачає, що підприємство регулярно оцінює зовнішнє середовище та розробляє плани дій, які відповідають цим умовам.

Хоча різні рівні невизначеності можуть вимагати різних заходів, поведінка компанії повинна ґрунтуватися на принципі використання наявних можливостей і реагування на можливі, прогнозовані ризики.

У свою чергу, стратегія активного впливу на ринок (активна стратегія) припускає, що підприємство намагається активно впливати на ринкове середовище, щоб в першу чергу задовольнити свої стратегічні цілі.

Компанії, які обирають активну стратегію, повинні мати значний ресурсний потенціал, здатний максимально ефективно використовувати наявні конкурентні переваги.

Одночасно ефективність роботи підприємства в значній мірі визначається його здатністю адаптуватися та активно впливати на зміну умов зовнішнього середовища.

На рисунку 3.4 представлені основні напрямки розробки стратегічних альтернатив управління підприємством.

Формулювання ключових напрямів створення стратегічних альтернатив для управління підприємством та випуску продукції передбачає впровадження структурних змін у цей процес.

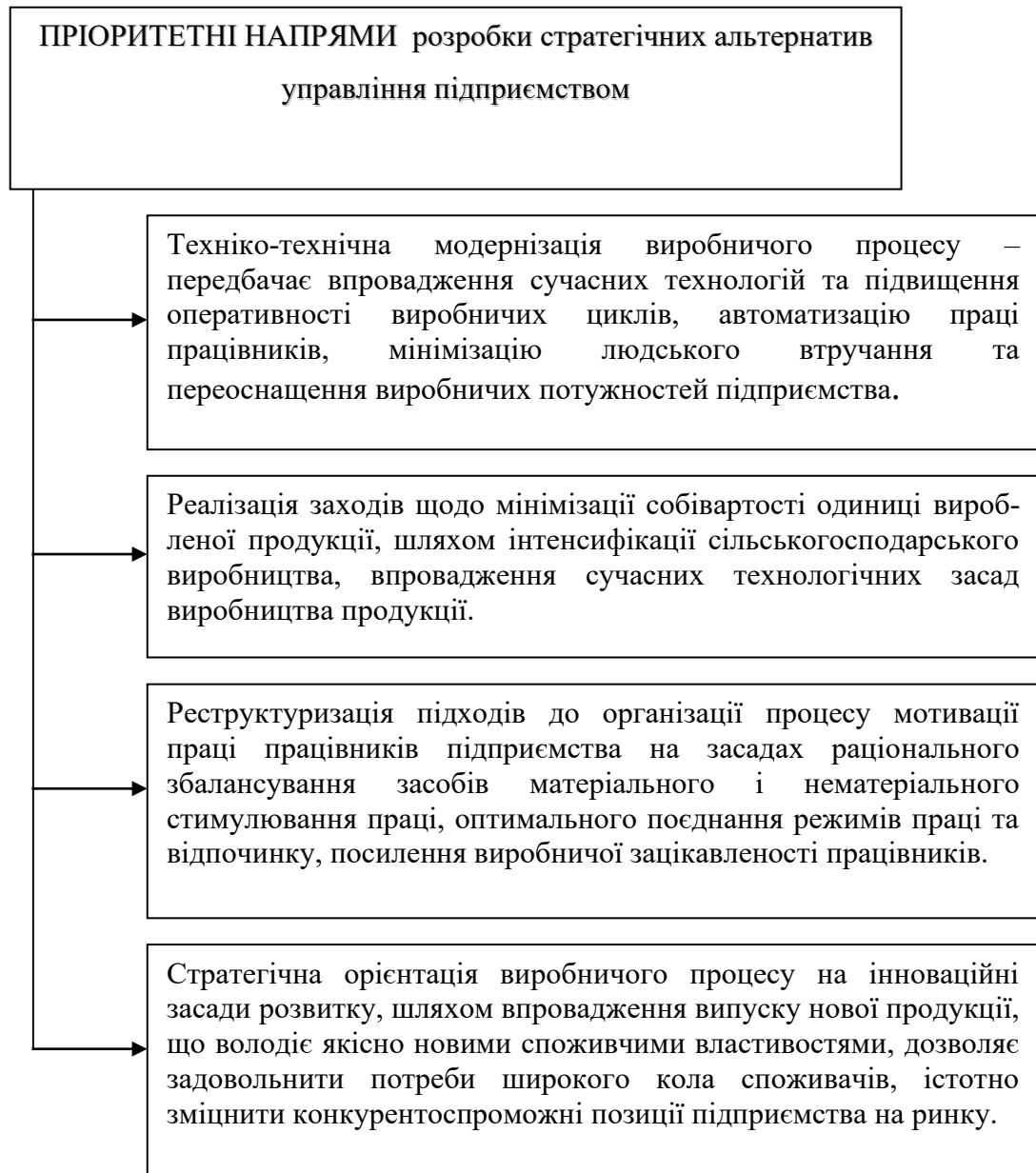


Рис. 3.4. Пріоритетні напрями вдосконалення розробки стратегічних альтернатив управління підприємством *

* Джерело: побудовано на основі теоретичного вивчення джерела [21]

Основними завданнями цих змін є забезпечення більшої ефективності виробничого процесу та підвищення продуктивності праці, зменшення витрат на одиницю продукції та оптимізація політики збуту на підприємстві.

Відповідно до визначених пріоритетних напрямків удосконалення стратегічного управління виробництвом на підприємстві, основними напрямками для вдосконалення процесу реалізації є наступні (див. рис.

3.5).

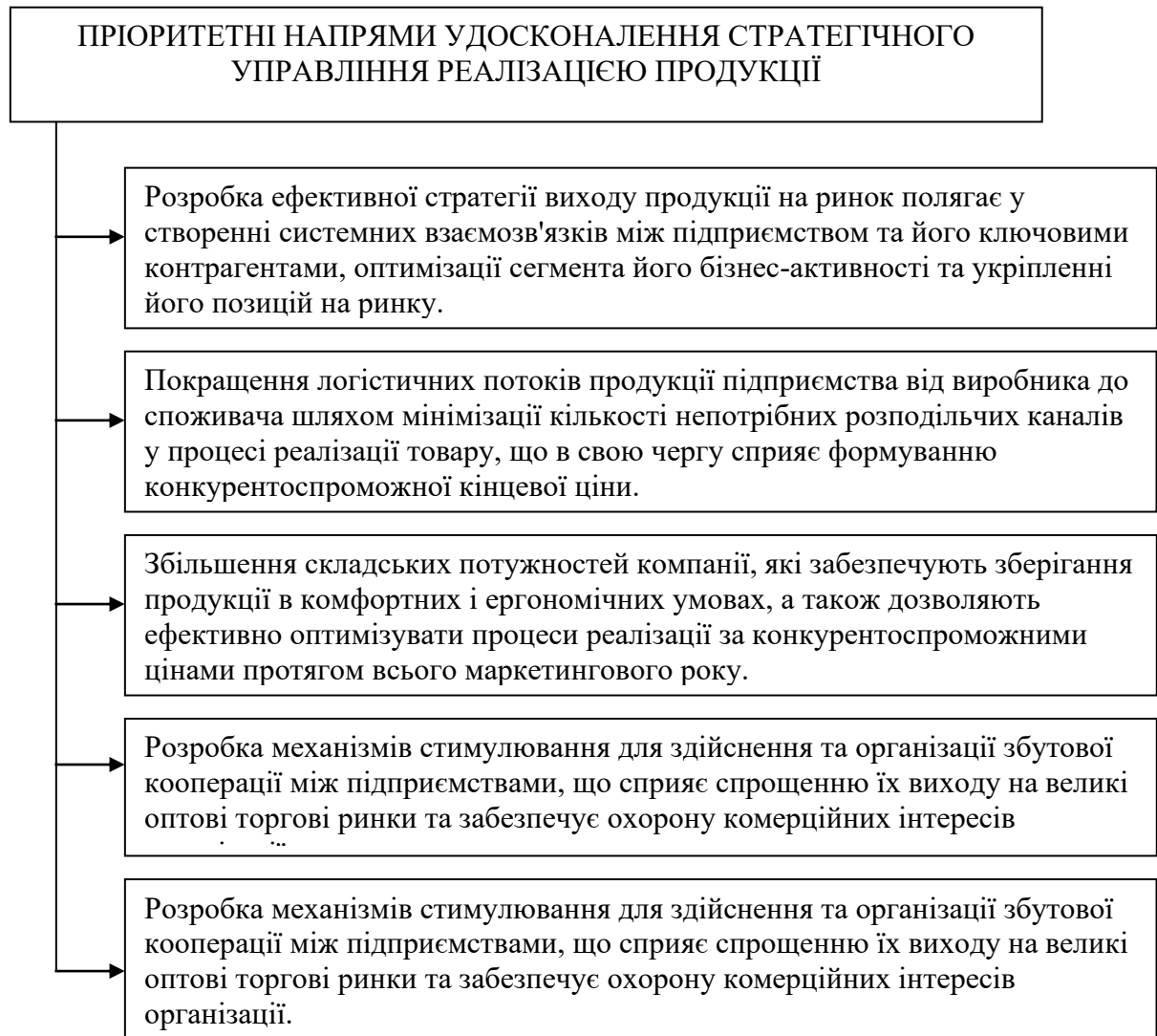


Рис. 3.5. Пріоритетні напрями удосконалення вдосконалення розробки стратегічних альтернатив управління процесом реалізації продукції*

*Джерело: побудовано на основі теоретичного вивчення джерела [33]

Впровадження запропонованих заходів сприятиме оптимізації виробничо-реалізаційної діяльності підприємства та укріпленню його конкурентних позицій на ринку.

Окрім того, особливу увагу слід приділяти дотриманню чіткої послідовності при розробці стратегічних управлінських рішень у цій сфері (див. рис. 3.6).

Формулювання пріоритетних напрямів створення стратегічних альтернатив для управління підприємством і реалізації продукції включає в себе впровадження структурних змін у цей процес. Основними завданнями

цих змін повинні стати підвищення ефективності виробничих процесів та продуктивності праці, зменшення собівартості одиниці продукції, а також вдосконалення збутової стратегії підприємства.



Рис. 3.6. Послідовність розробки стратегічних управлінських рішень у сфері виробництва та реалізації продукції в підприємствах*

* Джерело: побудовано на основі теоретичного вивчення джерела [21]

Основною метою створення стратегічних варіантів управління підприємством та стратегії інноваційного забезпечення його розвитку є розробка інноваційної моделі функціонування, здатної забезпечити значне підвищення ефективності шляхом застосування найновіших досягнень у галузі науки і техніки [68].

Досягнення поставленої мети та розробка стратегічних альтернатив управління підприємством передбачаються через виконання таких ключових завдань: формування конкурентоспроможного сектору наукових досліджень

і розробок, а також забезпечення умов для його розширеного відтворення; удосконалення нормативно-правової бази, що підтримує інноваційну діяльність; стимулювання розвитку інноваційної інфраструктури; створення ефективної системи стимулювання, експертної оцінки, а також фінансового та юридичного супроводу інновацій; модернізація виробничих процесів з використанням технологічних інновацій; розвиток кадрового потенціалу в сфері інноваційної діяльності.

Основні напрями розробки стратегічних альтернатив управління підприємством для досягнення його стратегічних цілей у контексті формування ефективної системи інноваційного забезпечення на найближчий період включатимуть: введення дієвого механізму стимулювання впровадження інновацій у виробництво згідно з ринковими принципами; диверсифікацію джерел та механізмів фінансування інноваційного процесу; застосування переважно конкурентних механізмів інвестування в науково-технічну та інноваційну діяльність; ефективне використання як прямих, так і опосередкованих методів інвестування в наукові та інноваційні проекти; активізацію використання інноваційного потенціалу та розвитку кадрових ресурсів.

Виконання визначених завдань забезпечить досягнення таких результатів: уповільнення процесу еміграції робочої сили, в якій переважає найбільш активна її частина; припинення виключення кваліфікованих кадрів з матеріального виробництва та їх перехід у сфери діяльності, що не впливають безпосередньо на науково-технічний прогрес; зміна структури підготовки кадрів у вищих навчальних закладах із збільшенням частки виробничих професій і спеціалістів технологічних напрямів; підвищення соціальної мотивації до активної участі населення в інноваційних процесах; забезпечення конкурентоспроможного виробництва; зростання обсягів виробництва наукоємних товарів (послуг) через застосування інноваційних розробок, розвиток кооперації та інтеграції у виробничих процесах; запровадження інноваційної моделі розвитку підприємств і соціальної

сфери; зростання валового обсягу продукції завдяки досягненням науково-технічного прогресу; зміцнення стійкості продовольчого забезпечення населення країни.

Основними факторами, що визначають формування стратегічних альтернатив, є переважно елементи зовнішнього середовища: рівень споживчого попиту, конкурентний стан, економічні, технологічні, ринкові та соціальні умови (див. рис. 3.7)

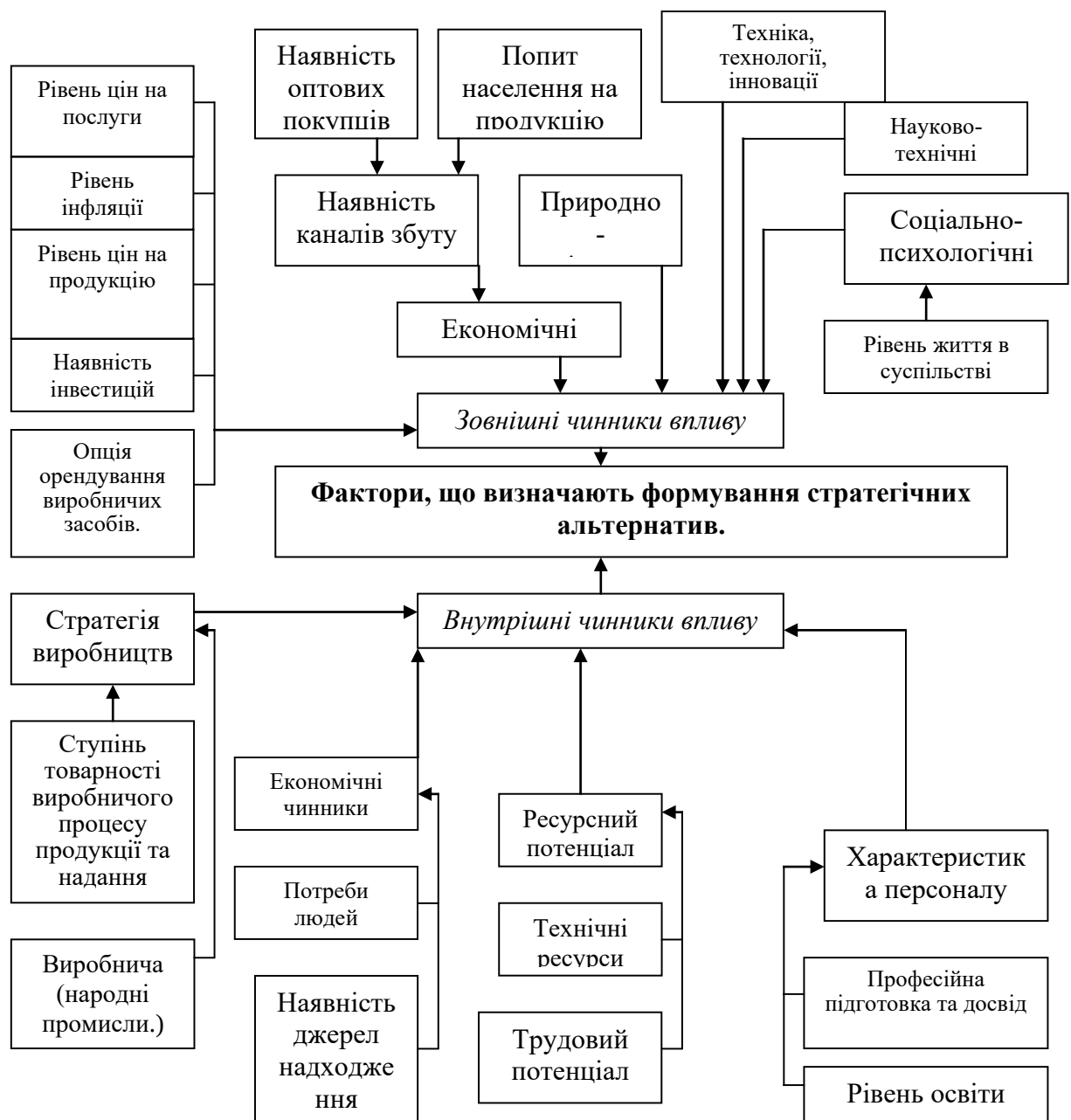


Рис. 3.7. Чинники впливу на розробку стратегічних альтернатив управління підприємством*

*Джерело: побудовано на основі теоретичного вивчення джерела [24]

Розроблена стратегія вдосконалення стратегічних альтернатив управління підприємством охоплює такі напрямки: удосконалення та трансформація загальної структури управління підприємством, окремими підрозділами, цехами та іншими компонентами; оптимізація системи взаємодії з керівними кадрами; вдосконалення технологій управлінських процесів тощо.

Однією з найбільш стійких підсистем управління підприємствами є організаційна структура управління, яка визначає організацію завдань, посад, повноважень та відповідальності [54].

Для покращення ефективності стратегічного управління на підприємствах рекомендується запровадити систему стратегічного контролінгу. Така система охоплює не лише аналітичні показники та висновки, а й має потужну організаційну складову. Це включає у себе персонал, який безпосередньо займається контролем, а також інформаційні потоки між підрозділами підприємства та комунікацію між підлеглими і керівниками. З практичної точки зору важливим є функціонування служб контролінгу або спеціально обраного персоналу, який відповідає за контрольні функції в організації.

Служба контролінгу здійснює збір та аналіз даних, представляючи їх керівництву у форматі, що максимально сприяє ухваленню рішень. Основним завданням служби контролінгу є забезпечення прибутковості та життєздатності компанії в умовах ринку. Однак не завжди нова служба повністю виправдовує свої очікування. Створення нового підрозділу зазвичай спричиняє значні зміни в організаційній структурі підприємства. Таке введення часто викликає конфлікти, оскільки повноваження працівників служби контролінгу можуть впливати на інші підрозділи.

Контролінг є ключовим інструментом ефективного функціонування підприємства, особливо при впровадженні та інтеграції стратегічного управління, оскільки він: надає необхідні дані для прийняття управлінських рішень через інтеграцію процесів збору, обробки, підготовки, аналізу та

інтерпретації виробничої, фінансової та управлінської інформації; забезпечує інформаційне забезпечення для покращення управління фінансовими та людськими ресурсами; сприяє виживанню підприємства в умовах конкурентного ринкового середовища; допомагає оптимізувати взаємозв'язок між «виручка-витрати-прибуток» [11].

Підсумовуючи досвід впровадження контролінгу на підприємствах, праці науковців з цієї теми та результати власного дослідження, вважаємо важливим дотримуватися таких принципів при формуванні структури (див. рис. 3.8).

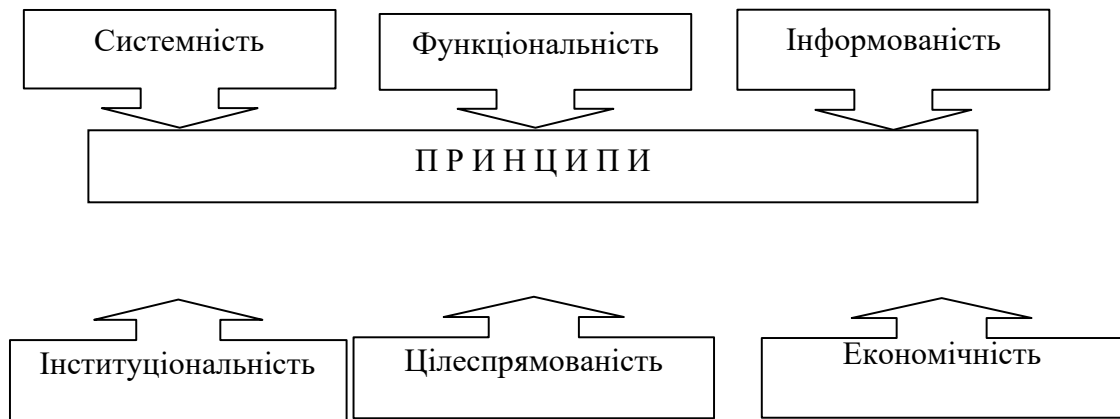


Рис. 3.8. Принципи, які лежать в основі впровадження системи контролінгу на підприємстві*

*Джерело: побудовано на основі теоретичного вивчення джерела [21]

Запровадження контролінгу має здійснюватися на системній основі, при цьому відділ контролінгу повинен бути невід'ємною частиною, тісно пов'язаною з усіма підрозділами організації.

1. Структура повинна відображати функціональне розподілення завдань і обсяг повноважень працівників управлінського апарату в контексті появи нового підрозділу, а також передбачати відповідний перерозподіл функцій і повноважень, з одного боку, і рівень кваліфікації та культури працівників – з іншого.

2. Відділ контролінгу має забезпечувати управління інформаційними потоками в необхідному обсязі і високій якості, щоб забезпечити прийняття

стратегічних рішень за умов недостатніх або слабких сигналів, а також здійснювати превентивну стратегічну політику.

3. Структура управлінського апарату повинна відповідати соціально-культурним характеристикам підприємства, враховувати встановлені норми і традиції, а також передбачати умови, в яких ця структура повинна ефективно функціонувати.

4. Введення контролінгу передбачає, що структура повинна відображати стратегічні цілі і задачі підприємства, бути орієнтованою на виробничі процеси і відповідно коригуватися разом із змінами в цих процесах.

5. Перебудова організаційної структури на принципах контролінгу має сприяти досягненню оптимального балансу між результатами діяльності відділу та витратами на його створення і підтримку.

Структура управління повинна бути орієнтована на пошук шляхів підвищення ефективності діяльності підприємства та зміцнення його конкурентоспроможності на тривалий період.

Дослідження виявило, що контролінг на підприємствах є процесом моніторингу виконання та забезпечення здійснення всіх управлінських функцій, які впроваджені в організації в галузі фінансово-господарської діяльності з метою реалізації стратегії підприємства та запобігання виникненню кризових ситуацій.

Беручи до уваги досвід окремих підприємств, що в різній мірі застосовують контролінг, можна виокремити основні функції, які можуть бути виконувані службою контролінгу.

Це можуть бути такі функції:

- моніторинг процесу виконання планових завдань, визначених через систему планових показників і нормативів;
- оцінка рівня відхилення фактичних результатів від очікуваних;

- виявлення значних відхилень, які свідчать про серйозні погіршення фінансового стану підприємства або різке уповільнення його виробничо-фінансового розвитку;

- розробка та прийняття оперативних управлінських рішень, спрямованих на стабілізацію виробничо-господарської діяльності підприємства відповідно до визначених цілей та показників;

- коригування, у разі необхідності, окремих цілей і показників розвитку підприємства з урахуванням змін зовнішніх та внутрішніх умов, коливань ринкової ситуації та умов господарської діяльності;

- накопичення та організація інформаційного забезпечення для оперативного і стратегічного аналізу з метою прогнозування подальшого розвитку підприємства та його позицій на відповідному ринку.

Процес впровадження та формування служб контролінгу розпочинається з ухвалення відповідного рішення керівництвом. Це рішення ґрунтується на результатах аналізу підприємства за такими напрямками: організація, продукція, закупки, персонал, устаткування, система звітності та інформаційно-технічне забезпечення. Після проведеного обстеження визначаються підстави для прийняття рішення щодо запровадження контролінгу.

Основними підставами можуть бути:

- зниження ключових показників ефективності підприємства, таких як прибуток, рентабельність обороту і капіталу, ліквідність та інші критичні для організації показники;

- використання застарілих методів планування, калькулювання та аналізу, які не відповідають сучасним вимогам до управління підприємством;

- незадовільність існуючих методик обліку й аналізу, що не дозволяють оцінити ефективність продажів і реальну ситуацію щодо роботи окремих підрозділів і підприємства в цілому, що не відповідає вимогам керівництва;

- наявність конфліктів між різними підрозділами підприємства з різних причин;
- відсутність чіткого розуміння нових або змінених цілей і завдань підприємства у зв'язку з його змінившимися умовами функціонування;
- відсутність стратегічного планування та розробки стратегії підвищення ефективності діяльності підприємства і забезпечення його конкурентоспроможності;
- наявність необхідних технічних засобів.

Дослідження виявило, що оптимальним моментом для впровадження контролінгу на підприємствах є виникнення перших ознак потенційного ризику для майбутнього успіху діяльності підприємства, а не той момент, коли відбувається різке погіршення основних показників роботи підприємства.

В межах цієї моделі можна вирішити такі завдання:

- розробка методів отримання аналітичних даних з підрозділів підприємства;
- збір аналітичної (планової та фактичної) інформації від центрів відповідальності;
- обробка і аналіз отриманої інформації, розробка норм витрат для підрозділів і забезпечення їхньої актуальності;
- розрахунок аналітичних показників діяльності підрозділів та підприємства в цілому;
- прогнозування доходів, витрат і прибутку за допомогою методик контролінгу;
- аналіз розбіжностей між фактичними і плановими (нормативними) даними, виявлення причин відхилень та встановлення відповідальних осіб;
- складання аналітичних звітів для вищого керівництва з висновками і обґрунтуваннями;

- створення єдиної інформаційної бази з визначенням доступу для кожного структурного підрозділу та керівництва підприємства різних рівнів;
- формування бази контрольованих показників в динаміці для стратегічного аналізу, планування і прогнозування з метою розробки стратегії розвитку підприємства на майбутнє;
- експертиза управлінських рішень, пов'язаних із виконанням поточних та стратегічних завдань.

3.2 Формування пропозицій щодо поліпшення системи стратегічного управління підприємством

Невизначеність ринкової ситуації, ризики, обумовлені кризовими процесами, а також перехід до інноваційної моделі розвитку економіки вимагають оновленого підходу до побудови адаптивної та стійкої системи стратегічного управління підприємством. Це стосується як підприємства в цілому, так і окремих його підрозділів, зокрема в аспекті управління стратегічним потенціалом та його розвитком. У сучасних умовах завдання підприємств полягає не стільки у максимізації обсягів виробництва, скільки у здатності прогнозувати постійні зміни зовнішнього середовища і швидко на них реагувати.

Отже, для подолання кризи стратегія розвитку підприємства повинна ґрунтуватися на ефективному використанні його стратегічного потенціалу. В умовах такої ситуації виникає потреба у формуванні збалансованої системи управління розвитком стратегічного потенціалу підприємств.

Стратегічне управління підприємством передбачає розробку стратегії та тактики його дій на ринку і має на меті вирішення таких завдань:

- оптимальне використання виробничих ресурсів;
- впровадження інновацій у сфері маркетингу;
- розробка стратегій спеціалізації, кооперації та інтеграції виробництва;
- використання логістичних підходів та лізингових операцій;

- соціальний розвиток трудових колективів;
- підвищення кваліфікації працівників;
- вирішення екологічних проблем;
- контроль за діяльністю підприємств [39].

Основою концепції формування системи стратегічного управління підприємством має стати його багатогранність. По-перше, слід розробити систему цілей для компанії та розподілити сфери діяльності між підрозділами відповідно до визначеної організаційної структури. Важливо також розглянути інформаційну підтримку управлінських процесів, на основі якої здійснити організацію процесу зворотного зв'язку.

До основних принципів, що лежать в основі побудови системи стратегічного управління підприємством, відносяться принципи керованості, плановості, адекватності, безперервного розвитку, сумісності міжсистемних і внутрішньосистемних елементів, відповідності управлінського механізму структурі організації, економічності та забезпечення зворотного зв'язку (див. рис. 3.9).

Детальніше розглянемо ці принципи.

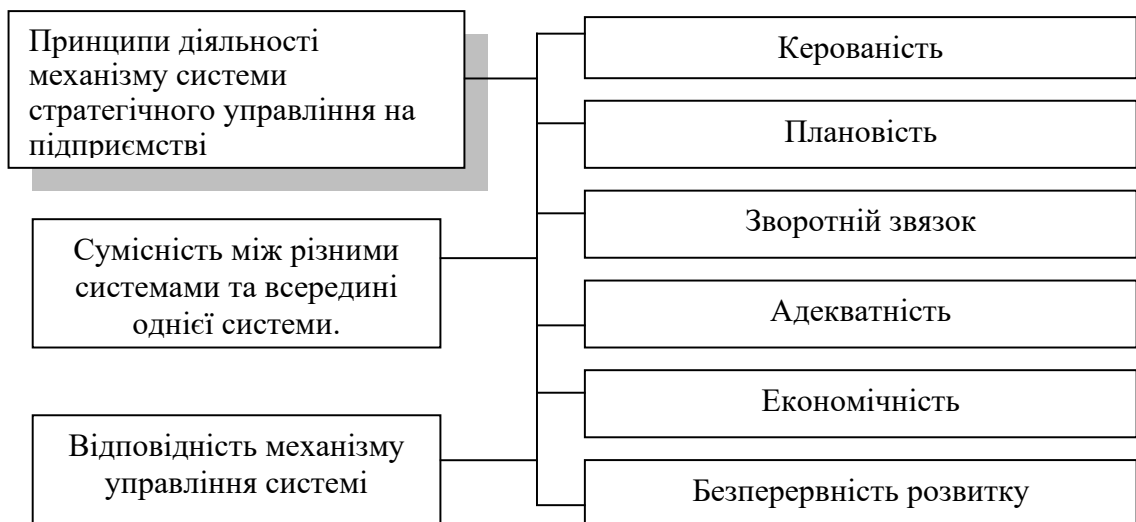


Рис. 3.9. Основні принципи побудови системи стратегічного управління підприємством *

* Джерело: побудовано на основі теоретичного вивчення джерела [21]

Керованість є принципом, який передбачає, що механізм управління розвитком стратегічного потенціалу підприємств має гарантувати можливість коригувати процес виконання робіт. Відповідно до властивостей підсистем, під вплив потрапляє керована підсистема. При цьому функціонування цього механізму має бути забезпечене на всіх рівнях управління — від інституційного (керівництво організації) до технічного (конкретні виконавці). Компоненти організаційної структури управління в межах цього механізму повинні бути підтримані відповідним правовим, мотиваційним та ресурсним забезпеченням.

Ми неодноразово підкреслювали важливість звернення уваги на методологію планування в рамках системи стратегічного управління підприємством. Формування стратегічного потенціалу підприємства повинно здійснюватися через як стратегічне, так і оперативне планування діяльності. До елементів стратегічного планування відносяться заходи, які спрямовані на оновлення підприємства і мають довгостроковий характер, що вимагає розробки плану дій, орієнтованого на створення стратегічного потенціалу. Оперативне планування, в свою чергу, включає менш складні заходи, оскільки воно охоплює як процес розвитку стратегічного потенціалу підприємства, так і його використання.

У процесі створення механізму стратегічного управління підприємством важливим є етап визначення довгострокових цілей і завдань, що безпосередньо стосуються діяльності господарюючого суб'єкта. В цих умовах необхідно дотримуватись принципу адекватності, що передбачає раціональну взаємодію всіх елементів організаційної структури підприємства та забезпечує підпорядкування і взаємозалежність стратегічних і поточних цілей організації при збереженні незалежності управлінських методів.

В умовах динамічних змін на ринку необхідним є своєчасне коригування управлінської структури, що передбачає орієнтацію стратегічного потенціалу на досягнення конкурентоспроможності за умови впровадження інноваційних

технологій. Це включає застосування принципу безперервного розвитку, коли управління стратегічним потенціалом підприємства має бути відокремлене від принципу відповідності. Механізм управління повинен еволюціонувати разом із розвитком системи в цілому, адже в іншому випадку він стане неефективним. Формування механізму стратегічного управління підприємством не залежить від окремих змін у системі, а визначається лише зміною цілей її складових елементів.

Процес стратегічного управління розвитком підприємницького потенціалу вимагає тісної взаємозалежності його функціональних компонентів, внаслідок чого застосовується принцип колегіальності. Ця колегіальність полягає у підпорядкуванні управлінських аспектів виробництва його стратегічним цілям, регулюванні фінансової стратегії, а також у врахуванні наявних потенційних можливостей для здійснення змін. Незважаючи на це, основним напрямком для ефективного управління потенціалом підприємства в сучасних умовах є оптимізація фінансового стану через контроль витрат, що дозволяє досягти кращих економічних результатів.

При функціонуванні механізму важливо здійснювати контроль не тільки за всіма етапами управлінського циклу, але й за окремими елементами робіт, що стосуються створення та розвитку конкурентоспроможного потенціалу системи стратегічного управління підприємством. У зв'язку з цим, особливу важливість набуває принцип зворотного зв'язку, що полягає в обміні інформацією як між компонентами управлінського механізму, так і ззовні. Значення цього принципу обумовлене високим ризиком виробничої діяльності, де робота в умовах невизначеності є звичною, і тому можуть виникати ситуації, що не відповідають обраній стратегії. Тому від того, як оперативно та ефективно буде здійснюватися зворотний зв'язок, значною мірою залежить успішність управлінського механізму та конкурентоспроможність підприємств.

Концепція створення та розвитку системи стратегічного управління підприємством повинна враховувати не лише структуру цієї категорії, а й застосування системного та процесного підходів у дослідженнях, а також

важливі чинники і етапи розвитку, багаторівневі моделі, відповідну політику і стратегії, що розробляються та впроваджуються органами управління підприємств на основі інформаційних даних, досвіду та знань [54].

Необхідно вивчити набір факторів, які здійснюють негативний вплив на ефективність роботи системи стратегічного управління підприємством. Основу концепції складає взаємозв'язок між внутрішнім та зовнішнім середовищем організації, а також адаптація елементів потенціалу внутрішнього середовища підприємства до складових зовнішнього потенціалу.

У ринковій економіці підприємство функціонує як відкрита соціоекономічна система, тому існує безперервна взаємодія з навколишнім середовищем, що призводить до формування стратегічного потенціалу підприємства під впливом зовнішніх факторів.

Основою процесу стратегічного управління підприємством є його концептуальна природа, що передбачає сприйняття процесу як сукупності різноманітних можливостей. Такий підхід дає змогу адаптувати управлінський механізм до змін у стратегічних цілях, а самі ці цілі привести у відповідність до вимог споживачів. Таким чином, створення механізму управління здійснюється на основі глибокого теоретичного розуміння процесу та обґрунтування поточної та майбутньої структури підприємства, яка ґрунтується на потенціалі господарюючого суб'єкта.

Також важливим аспектом є застосування функціонального підходу при створенні механізму стратегічного управління розвитком підприємницького потенціалу, який бере до уваги співвідношення ендогенних і екзогенних факторів та потенціалів. Не менш важливим є застосування ситуаційного підходу при формуванні механізму системи стратегічного управління підприємством. Цей підхід передбачає наявність конкретної ситуації та перспективи її розвитку в умовах впливу факторів мікро- та макросередовища діяльності підприємства. Системний підхід визначає вибір стратегії, принципів і методів її реалізації, а також пошук і

орієнтацію зусиль на найбільш важливі елементи стратегічного потенціалу [54].

Реалізація відповідності внутрішнього середовища запланованим цілям є результатом впровадження системи стратегічного управління потенціалом підприємства. Враховуючи визначену мету, розроблений наступний алгоритм стратегічного управління розвитком потенціалу підприємств (див. рис. 3.10).



Рис. 3.10. Алгоритм системи стратегічного управління розвитком потенціалу підприємства*

*Джерело: побудовано на основі теоретичного вивчення джерела [20]

Таким чином, ефективне функціонування підприємств у умовах конкурентної боротьби вимагає впровадження такої системи управління, яка допомагатиме організації здійснювати як поточне, так і стратегічне управління для досягнення визначених цілей [54].

Однак, крім стратегічного управління, важливо також усвідомлювати значення оперативного управління, яке базується на виконанні поточних

організаційних завдань. Це включає в себе: загальну оцінку початкових умов функціонування; розробку системи стандартів, що лежать в основі формування комплексу цільових показників концепції; визначення осіб, відповідальних за етапи реалізації концепції; створення календарного плану виконання концепції; розрахунок потреби в ресурсах; кваліфікаційний рівень розробників; планування соціально-економічного моніторингу прогресу реалізації концепції [62].

Актуальна ситуація в роботі підприємств ускладнюється потребою впровадження контролінгу як складової частини механізму стратегічного управління. Важливо усвідомлювати необхідність всеосяжного впровадження контролінгу на всіх етапах виробничого процесу з урахуванням виконання намічених стратегічних завдань та наявних інструментів для їх досягнення.

Отже, створення ефективного механізму стратегічного управління підприємством вимагає реалізації ряду управлінських заходів, які забезпечують прогрес на всіх етапах життєвого циклу підприємства. Це включає в себе наявні ресурси, джерела їхнього збільшення, взаємозв'язки, можливості та управлінські навички, спрямовані на підтримку подальшого розвитку. Система стратегічного управління є ключовою для розвитку підприємств та їх ефективного функціонування в умовах постійних змін і нестабільності зовнішнього середовища.

Оскільки підприємство займається різноманітною економічною діяльністю, стратегія підвищення ефективності має включати кілька етапів: покращення конкурентоспроможності продукції; збільшення привабливості інвестиційних проектів для підприємства; підвищення конкурентоспроможності працівників та удосконалення системи управління на підприємстві.

Загалом, підвищення ефективності виробничих процесів на підприємстві повинно ґрунтуватися на наступних основних напрямках: покращення якості управлінських практик, розробка та дотримання

стандартів стратегічної конкурентоспроможності продукції; створення пропозицій для формування різноманітних стратегій підприємства; удосконалення організації інноваційних процесів, інтеграція інформаційних технологій та підтримка інформаційної взаємодії підприємства з товарними ринками; підвищення рівня організаційно-технічних аспектів; розвиток логістичних і маркетингових систем. Всі заходи, спрямовані на створення конкурентної стратегії, повинні в цілому орієнтуватися на підвищення ефективності економічної діяльності підприємства (див. рис. 3.11).

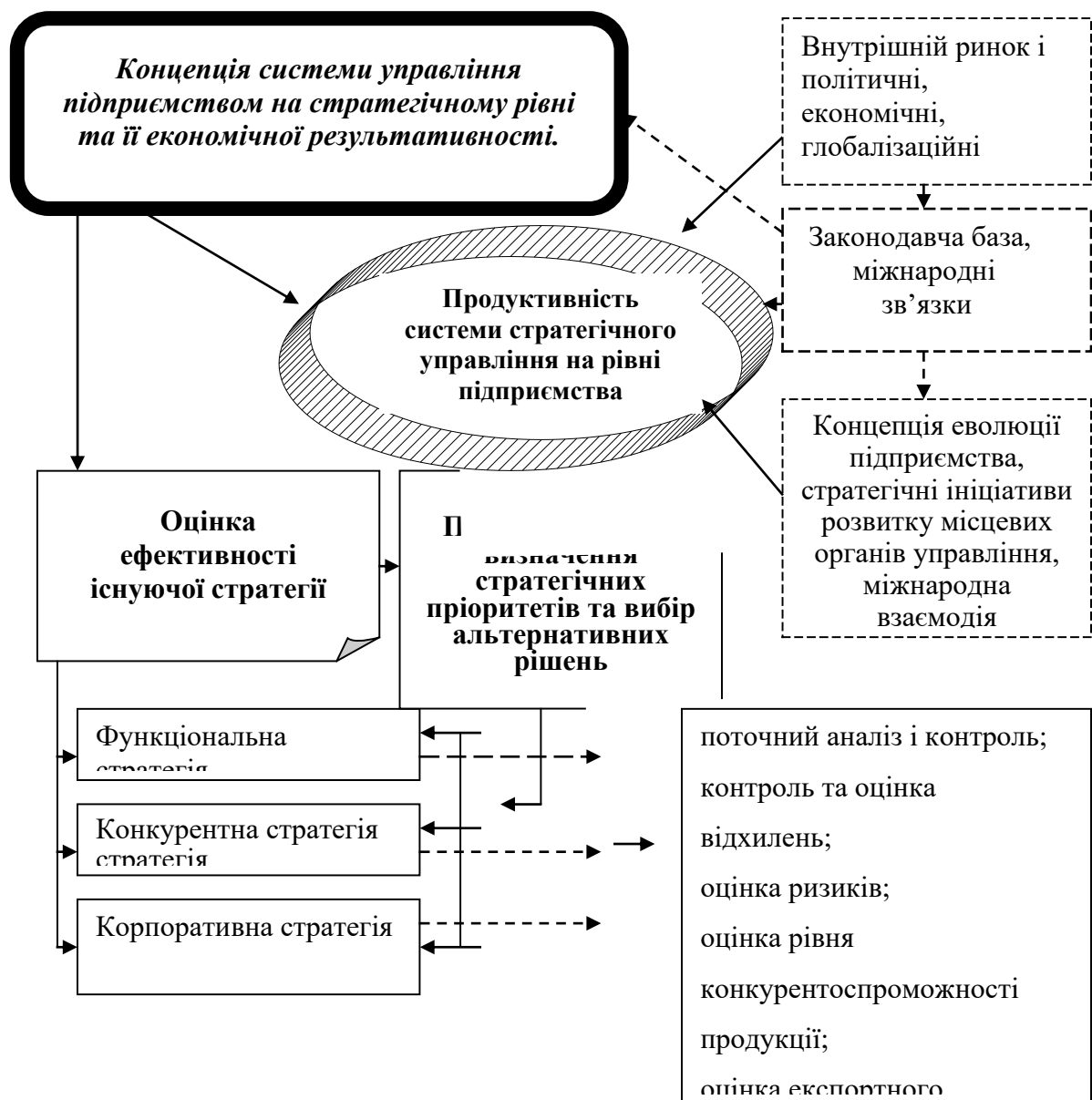


Рис. 3.11. Формування системи стратегічного управління підприємством та підвищення його економічної ефективності *

* Джерело: побудовано на основі теоретичного вивчення джерела [54]

У системі стратегічного управління основним компонентом, що визначає орієнтири її роботи та можливості для розвитку, є стратегія, яка відображає цінності керівництва підприємства. Вона повинна бути сформована таким чином, щоб сприяти не лише розвитку організації, але й самовдосконаленню системи стратегічного управління.

Зв'язок між елементами контролінгу та управління ризиками зображений на рисунку 3.12.

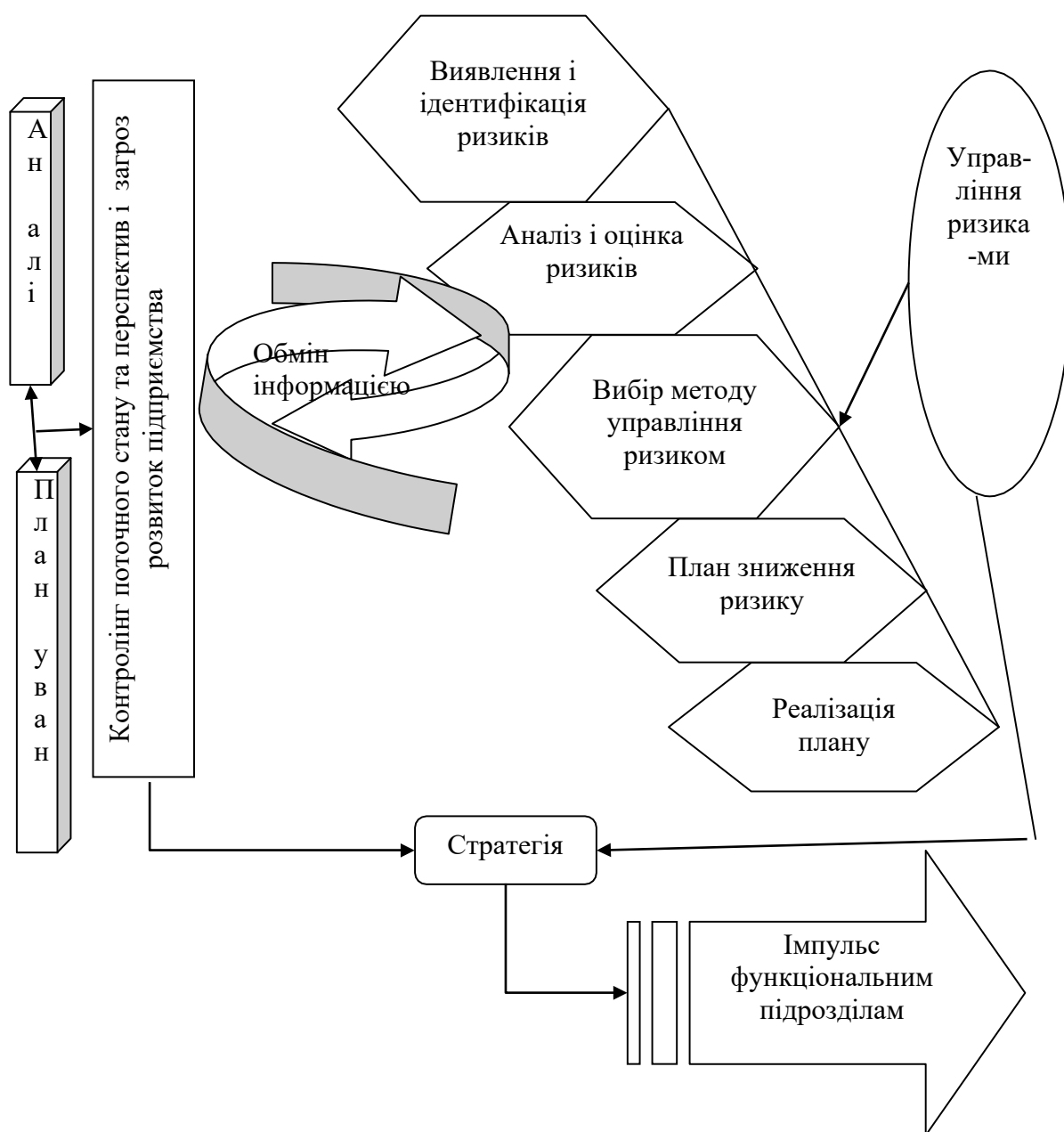


Рис. 3.12. Взаємодія елемента контролінгу та елемента управління ризиком в системі стратегічного управління*

*Джерело: побудовано на основі теоретичного вивчення джерела [11]

Оснoву стратегії розвитку підприємства складають креативність, професіоналізм і компетентність працівників, тобто характеристики, які разом не тільки забезпечують досягнення стратегічних цілей, а й сприяють гнучкій адаптації стратегічного управління до потенційних змін зовнішнього середовища або внутрішніх умов.

Ризик є невід'ємною частиною кожного аспекту життєдіяльності, зокрема й бізнесу, і виявляється у потенційній й кількісно визначеній ймовірності виникнення різних загроз, що можуть призвести до проблемних ситуацій і відповідних наслідків.

У моделі стратегічного управління пропонується визначити один з таких варіантів організаційної перебудови:

- Повна реорганізація підприємства проводиться у випадках, коли підприємство змінює види діяльності, відбуваються суттєві зміни в виробництві та збуті, або ж коли запроваджуються інноваційні стратегії розвитку. Така перебудова може бути викликана антимонопольними заходами або кризовими ситуаціями. Вона включає не лише трансформацію підрозділів та організаційних структур, але й вимагає підбору нових кадрів і створення відповідних інститутів.

- Радикальна зміна організації має місце при об'єднанні з іншою компанією або започаткуванні виробництва нової продукції. Це не лише змінює організаційну структуру, а й передбачає інтеграцію корпоративних культур, оновлення культурних традицій та норм, які були властиві попередній організації.

- Помірні організаційні зміни відбуваються на підприємствах, де посилюються певні функції управління, наприклад, через товарну диверсифікацію або посилення ролі маркетингового відділу.

- Оперативні зміни структури організації виникають у результаті внутрішнього аналізу, коли виявляється неефективність окремих підрозділів. Такі зміни зазвичай здійснюються у відповідь на зниження попиту, з метою

поліпшення внутрішнього потенціалу організації для просування продукції на ринок.

Аналізовані елементи системи стратегічного управління та чинники, які сприяють її ефективності, дають змогу представити модель у вигляді схеми, що зображена на рисунку 3.13.

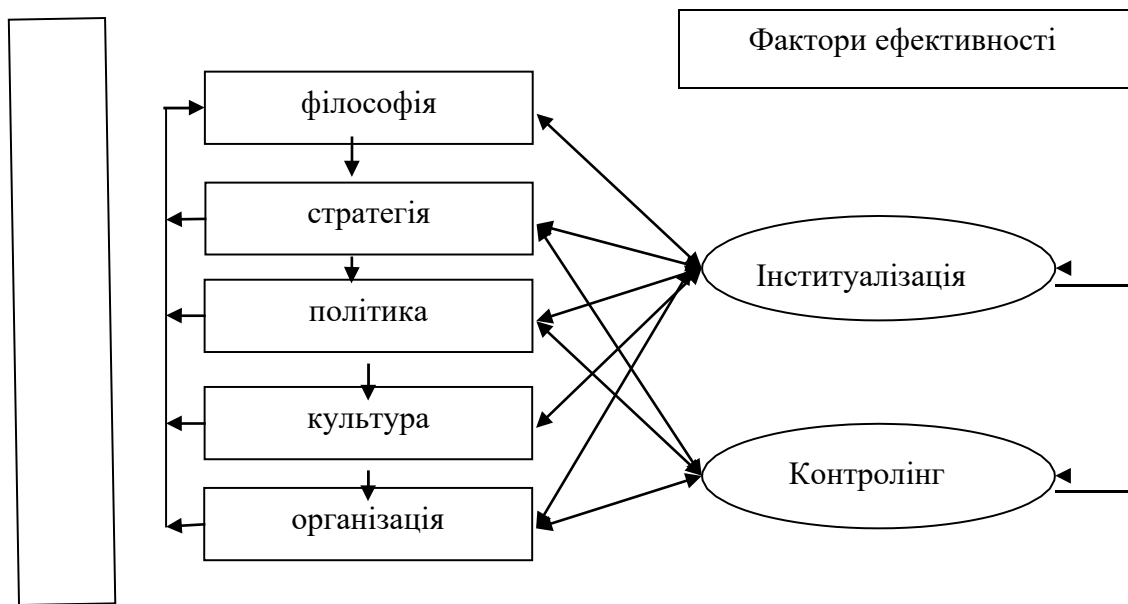


Рис. 3.13. Елементи та фактори, що забезпечують ефективність стратегічного управління на підприємстві*

*Джерело: побудовано на основі теоретичного вивчення джерела [32]

Схематичне тлумачення моделі ефективного стратегічного управління встановлює основні умови, які можуть зазнавати змін або посилення під впливом змін зовнішнього середовища чи внутрішніх факторів, проте їх присутність є обов'язковою для формування конкурентоспроможної позиції підприємства в умовах високої турбулентності.

Дослідження підтвердили, що важливим аспектом підвищення ефективності стратегічного управління підприємством є його інституціалізація. Механізм цього процесу включає визначення основних напрямів, умов, функцій та алгоритмів реалізації інституціалізації в межах підприємства. Процес інституціалізації відбувається таким чином: з'являється потреба – стратегічне управління відповідає на потреби підприємства щодо розвитку та забезпечення довгострокової життєздатності; виникає загроза –

стратегічне управління покращує позиції підприємства в умовах посиленої конкурентної боротьби, що є важливою конкурентною перевагою; формулюється загальна мета діяльності – реалізація місії підприємства на практиці; створюється система соціальних норм – підтримка ризику, творчість у роботі, орієнтація на інновації; формується система соціальних статусів і ролей – використання ієрархічних та функціональних стратегій визначає ролевий поділ в управлінській структурі підприємства; відбувається організаційне оформлення – створення відділів стратегічного управління та побудова структури управління, орієнтованої на стратегію. Серед принципів інституціоналізації стратегічного управління, відзначених в дослідженні, є системність, логічність, управлінська компетентність, економічність і гнучкість.

Одним з ключових аспектів підвищення ефективності системи стратегічного управління підприємством є запровадження служб контролінгу. Успішне впровадження контролінгу передбачає дотримання чітко визначеного алгоритму, який охоплює процес прийняття рішень, розробку відповідної документації, планування, вибір технологічної платформи, підбір кадрів, а також забезпечення відповідності низці умов адекватності. Серед таких умов — відповідність структурних змін розміру підприємства та його територіальному розташуванню, відповідність технологічному рівню підприємства, здатність підприємства адекватно реагувати на інноваційні зміни та інші зовнішні виклики, а також відповідність змін у місії цілям та завданням стратегічного розвитку підприємства, його філософії та політиці.

Модель ефективного стратегічного управління підприємством є науковим віртуальним відображенням основних складових підприємства та їх взаємозв'язків. Ключові елементи цієї моделі в рамках даного дослідження охоплюють мету розвитку підприємства, його напрямки та умови; стратегію підприємства та його ідентифікацію; етапи та функції стратегічного

управління; механізм інституціоналізації; а також організаційну структуру, що підтримує стратегічне управління.

Висновки до III розділу

У загальному підсумку, після аналізу розробки стратегічних альтернатив управлінських рішень у сфері виробництва та позиціонування підприємства, можна виокремити такі його недоліки: управлінські рішення здебільшого приймаються на основі конкретних обставин, а не згідно з чіткою системою, що ускладнює створення ефективного стратегічного програмування у виробничій сфері та позиціонуванні на ринку; значною мірою наявність одноосібного підходу до прийняття стратегічних рішень, що підвищує ймовірність виникнення помилок і непередбачених ситуацій у процесі їх реалізації; відсутність аналітичного підходу в розробці стратегії виробництва і виходу на ринок, що зумовлено як недостатньою кваліфікацією кадрів, так і недостатнім усвідомленням керівництвом важливості аналітичних процедур; прийняття стратегічних рішень в умовах обмеженості інформації, що збільшує ризики неуспішної реалізації; ресурсні обмеження в системі стратегічного менеджменту підприємства; дисбаланс в управлінні виробництвом і реалізацією продукції, що створює внутрішні протиріччя та конфлікти під час виконання стратегічних рішень; відсутність чіткого визначення повноважень, обов'язків та відповідальності між підрозділами підприємства в виробничо-реалізаційних процесах; складність стратегічного управління виробництвом та реалізацією продукції через погіршений стан матеріально-технічної бази підприємства.

З огляду на рівень активності ринкової позиції компанії, в рамках досліджуваного підприємства пропонується впровадження стратегії адаптації та стратегії активного формування ринку. Ключовими напрямками розробки стратегічних альтернатив управлінських дій для досягнення стратегічних цілей підприємства та створення ефективної системи інноваційної підтримки на найближчу перспективу будуть: впровадження дієвого механізму

стимулювання інновацій у виробництво за допомогою ринкових схем; диверсифікація джерел і механізмів фінансування інноваційних процесів; активне застосування конкурсних (конкурентних) механізмів інвестування в наукові та інноваційні розробки; оптимальне використання прямих та опосередкованих методів інвестування в наукову й інноваційну діяльність; більш інтенсивне використання інноваційного та кадрового потенціалу.

Виконання визначених завдань дозволить досягти таких результатів: зменшення темпів еміграції робочої сили, серед якої переважає найактивніша її частина; припинення процесу вилучення кваліфікованих кадрів з матеріального виробництва, що сприятиме їх переходу в галузі, які безпосередньо не впливають на науково-технічний прогрес; зміна структури підготовки кадрів у вищих навчальних закладах на користь збільшення частки спеціалістів виробничих професій та технологічних напрямів діяльності; посилення соціальної мотивації до творчої діяльності в сфері інновацій; створення конкурентоспроможного виробництва; збільшення обсягів виробництва наукоємної продукції (послуг) шляхом впровадження інноваційних розробок, розвитку кооперації та інтеграції у виробничий процес; запровадження інноваційної моделі розвитку підприємств та соціальної сфери; зростання валового виробництва за рахунок досягнень науково-технічного прогресу; зміцнення стійкості продовольчого забезпечення населення країни.

Розроблена стратегія розвитку стратегічних альтернатив управління підприємством охоплює наступні напрямки: удосконалення та перебудова загальної структури управління підприємством, а також окремих виробничих підрозділів, цехів та інших елементів; оптимізація роботи з керівними кадрами; розвиток технологій управлінських процесів тощо. Однією з найбільш стійких підсистем управління підприємствами є організаційна структура, яка визначає порядок розподілу завдань, посадових обов'язків, повноважень і відповідальності.

ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ

У процесі виконання дослідження ми визначили мету стратегічного аналізу підприємства в контексті системи стратегічного управління як аналітично-інформаційну платформу для вибору стратегії досягнення цілей та завдань стратегічного розвитку. Окрім того, ми сформулювали мету стратегічного управління як процес визначення місії, постановки цілей і розробки стратегій, а також створення і реалізацію системи планів, що є інструментами для втілення стратегічних орієнтирів.

Ми обґрунтували, що основою розробки стратегій є чітко визначена система цілей, що включає місію, основні та оперативні завдання підприємств. Стратегія визначає головні напрямки та методи досягнення цілей зміцнення, розвитку та забезпечення стабільного існування організації в довгостроковій перспективі, зосереджуючи увагу на ключових пріоритетах. Вона є способом формування взаємодії підприємства із зовнішнім середовищем, ґрунтується на загальних, неповних і недостатньо точних відомостях та постійно коригується в ході діяльності, що забезпечується ефективним зворотним зв'язком. Оскільки підприємство має багатофункціональну діяльність, стратегія характеризується складною внутрішньою структурою.

Аналізоване нами підприємство, ПрАТ «Концерн Хлібпром», було створене у 2003 році в результаті об'єднання двох компаній — «Вінницяхліб» та «Львівський хлібзавод № 5». Це підприємство є частиною холдингу «Універсальна інвестиційна група».

За результатами проведених розрахунків встановлено, що фондовіддача у 2023 році порівняно з 2021 роком зросла на 16,7 %, проте порівняно з 2022 роком знизилася на 16,4 %. До основних чинників, що вплинули на рівень фондовіддачі, належать зростання вартості основних засобів і підвищення цін на продукцію. Водночас показник фондомісткості, який є зворотним до фондовіддачі, збільшився на 19,2 %. Чистий дохід від

реалізації продукції (товарів, робіт, послуг) зріс на 53,4 % при підвищенні собівартості реалізованої продукції на 49,1 %, що забезпечило приріст валового прибутку на 61,7 % або на 134148 тис. грн у абсолютному виразі.

На основі проведеного аналізу було обґрунтовано такі аспекти:

- вплив створення альтернативних стратегій управління підприємством на прийняття ключових стратегічних рішень;
- значення розробки варіантів стратегічного управління для забезпечення ефективності управлінських рішень;
- процес формування стратегічних альтернатив управління підприємством;
- визначення пріоритетних напрямків для вдосконалення розробки стратегічних альтернатив управління підприємством;
- послідовність формування стратегічних управлінських рішень у контексті виробництва та збуту продукції на підприємствах;
- розробку рекомендацій щодо вдосконалення системи стратегічного управління підприємством.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ:

1. Авінаш К. Діксіт, Баррі Дж. Нейлбафф. Мистецтво стратегії. Львів : Видавництво Старого лева, 2020. 710 с.
2. Ансофф І. Стратегічний менеджмент. Класичне видання. Київ : Патер, 2019. 344 с.
3. Артюшок, В. Методи та моделі стратегічного аналізу у системі бізнес-планування. Економіка та суспільство, 2022. (44). <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-44-61>
4. Балабанова Л. В., Сардак О. В. Управління персоналом : підручник. Київ : Центр учбової літератури, 2019. 468 с.
5. Балановська Т. І., Гоголю О. П., Кубіцький С. О., Михайліченко М. В., Троян А. В. Управління організацією : навчальний посібник. Київ : ФОП Ямчинський О. В., 2021. 464 с.
6. Безпека та конкурентні стратегії України в глобальній економіці : моногр. / за заг. ред. А. І. Мокія. Львів : ДУ «Інститут регіональних досліджень імені М. І. Долішнього НАН України», 2019. 872 с.
7. Белова Т. Г., Фільченкова Я. К. Маркетингова стійкість підприємства в ринковому середовищі та показники її оцінювання. *Економічний простір*. 2020. № 153. С. 36–39.
8. Бровкова О. Г. Стратегічний менеджмент : навч. посіб. Київ : ЦУЛ, 2012. 224 с.
9. Бурик А. М. Планування діяльності підприємства : навчальний посібник. Київ : Центр учб. л-ри, 2018. 260 с.
10. Бутко М. П. Стратегічний менеджмент : навчальний посібник. Чернігов : ЧНТУ, 2019. 376 с.
11. Василенко В. О., Ткаченко Т. І. Стратегічне управління : [навч. посібник]. Київ : ЦУЛ, 2013. 396 с.

- 12.Вашків О. П., Собко О. М., Смерека С. Б. Управління конкурентоспроможністю продукції : навч. посіб. для студентів другого (магістерського) рівня вищої освіти галузі знань 07 «Управління та адміністрування», спеціальності 076 «Підприємництво, торгівля та біржова діяльність». Тернопіль : ЗУНУ, 2021. 272 с.
- 13.Власенко В. В., Порфіренко В. І., Гребельник М. М. Суть та види конкурентних переваг підприємства. Економіка та управління підприємствами. 2020. Вип. 49. С. 97-103.
- 14.Воронкова А. Е., Калюжна В. І., Отенко В. І. Управлінські рішення у забезпеченні конкурентоспроможності підприємства : організаційний аспект : монографія. Харків : ВД «ІНЖЕК», 2018. 512 с.
- 15.Гавриленко В. А., Кайлондж Е. М. Формування ефективного іміджу підприємства та удосконалення організації підприємницької діяльності. *Системи управління та маркетингу на підприємстві*. 2018. №3. С. 189–192.
- 16.Галицький О. М., Лівінський А. І., Дяченко О. П. Організаційно-економічний механізм державного регулювання аграрного виробництва в Україні. *Інвестиції: практика та досвід*. 2019. № 3. С. 93-98.
- 17.Галушка З. І., Лусте О. О. Стратегії розвитку бізнесу: теорія і практика : навч. посібник. Чернівці: Чернівець. над. ун-т ім. Ю. Федьковича, 2021. 288 с.
- 18.Герасимчук В. Г. Розвиток підприємництва: діагностика, стратегія, ефективність. Київ : Вища шк., 2018. 203 с.
- 19.Гордієнко П. Л. Стратегічний аналіз : навчальний посібник. [2-ге вид., перероб. і доп.]. Київ : Алеута, 2018. 478 с.
- 20.Гринчук Ю. С., Вихор М. В. Особливості стратегічного менеджменту в сучасних умовах. *Аграрна освіта та наука: досягнення, роль, фактори росту: матеріали міжнар. наук.-практ. конф.*, 30 жовтня 2020 р. Біла Церква, Україна.

- 21.Гринчук Ю. С., Вихор М. В., Шемігон О. І. Програми підвищення конкурентоспроможності у системі стратегічного управління організаціями. *Агросвіт*. 2019. № 7. С. 3-9.
- 22.Гринчук Ю. С., Юхименко П. І., Вихор М. В. та ін. Конкурентоспроможність підприємства : підручник. Київ : Центр учбової літератури, 2020. 320 с.
- 23.Гусева О. Ю., Воскобоева О. В., Ромащенко О. С. Планування діяльності підприємства : навчальний посібник. Київ : Державний університет телекомунікацій, 2020. 135с. URL : <http://www.dut.edu.ua/ua/lib/1/category/96/view/2154>
- 24.Дикань В. Л., Зубенко В. О., Маковоз О. В., Токмакова І. В., Шраменко О. В. Стратегічне управління : навч. посібник. Київ : «Центр учбової літератури», 2019. 272 с.
- 25.Довгань Л. Є., Каракай Ю. В., Артеменко Л. П. Стратегічне управління : навчальний посібник. 2-ге видання. Київ : Центр учбової літератури, 2011. 440 с.
- 26.Довгань Л. Є., Малик І. П., Мохонько Г. А., Шкробот М. В. Менеджмент організацій : навчальний посібник. Київ : КПІ ім. Ігоря Сікорського, 2018. 271 с.
- 27.Дяків О. П., Островерхов В. М. Управління персоналом : навчально-методичний посібник. Тернопіль : ТНЕУ, 2018. 288 с.
- 28.Економічна аналітика в бізнесі : навч. посібник / [О. С. Гринькевич, С. О. Матковський, А. В. Сидорова та ін.] ; за ред. О. С. Гринькевич, С. О. Матковського, А. В. Сидорової, Н. С. Струк. Львів : ЛНУ ім. Івана Франка, 2022. 480 с.
- 29.Івченко Є. А. Трансформації системи економічної безпеки підприємства : монографія. Сєверодонецьк: вид-во СНУ ім. В.Даля, 2018. 420 с.
- 30.Ігнат'єва І. А. Стратегічний менеджмент : підручник. Київ: Каравела, 2019. 464 с.

- 31.Інноваційний розвиток підприємства : навч.посіб./Пугач А. М. та ін. Миколаїв : ФОП Швець В.М., 2018. 348 с.
- 32.Киш Л. М. Стратегічне управління як основна частина менеджменту підприємства. Причорноморські економічні студії. 2019. Вип. 38-1. с. 107-113.
- 33.Кіндрацька Г. І. Стратегічний менеджмент [Текст] : навч. посіб. Львів : Львівська політехніка, 2010. 407 с.
- 34.Клименко С. М. Управління конкурентоспроможністю підприємства : навч.посіб. Київ : КНЕУ, 2018. 520 с.
- 35.Комарницький І. Ф., Терлецька Ю. О. Антикризове управління підприємством: теорія та практика : навч. посіб. 3-є вид., без змін. Чернівці : Чернівецький нац. унт. 2020. 248 с.
- 36.Конкурентоспроможність аграрного підприємства : навч. посіб. / П. І. Юхименко, О. І. Шемігон та ін.; за заг. ред. д. е. н., професора, академіка НААН А. С. Даниленка. Біла Церква : БНАУ, 2018. 248 с.
- 37.Конкурентоспроможність підприємства : навчальний посібник / І. А. Дмитрієв, І. М. Кирчата, О. М. Шершенюк. Харків : ФОП Бровін О.В., 2020. 340 с.
- 38.Конкурентоспроможність підприємства : підручник / П. І. Юхименко, М. В. Вихор, Ю. С. Гринчук, Н. В. Коваль, Л. П. Хахула, О. І. Шемігон та ін.; за заг. ред. д. е. н., професора, академіка НААН України А. С. Даниленка. Київ : Центр учбової літератури, 2020. 320 с.
- 39.Краснокутська Н. С. Стратегічне управління : навчальний посібник для студентів економічних спеціальностей. Харків : НТУ «ХП», 2017. 460 с.
- 40.Кушлик О. Ю., Степанюк Г. С. Стратегічне управління : навчальний посібник / Міністерство освіти і науки України, Івано-Франківський національний технічний університет нафти і газу, Кафедра менеджменту і адміністрування.- Івано-Франківськ : ІФНТУНГ, 2018. 235 с.
- 41.Левицький В. В. Менеджмент конкурентоспроможності : конспект лекцій. Східноєвроп. нац. ун-т ім. Лесі Українки, факультет економіки та

- управління, кафедра менеджменту. Луцьк : Східноєвроп. нац. ун-т ім. Лесі Українки, 2020. 106 с. URL : <https://cutt.ly/ShxUpMd>
- 42.Леськів Г. З., Франчук В. І., Левків Г. Я., Гобела В. В. Управління конкурентоспроможністю підприємства : навчальний посібник. Львів : Львівський державний університет внутрішніх справ, 2022. 220 с.
- 43.Логістика : навч.посіб./ Безугла Л. С., Юрченко Н. І., Ільченко Т. В., Пальчик І. М., Воловик Д. В. Дніпро : Пороги, 2021. 252 с.
- 44.Логістичний менеджмент : теоретичні та прикладні проблеми / Криворучко О. М., Шинкаренко В. Г., Федотова І. В., Бочарова Н. А., Ачкасова Л. М. Під заг. ред. О. М. Криворучко. Харків : ХНАДУ, 2019. 144 с.
- 45.Лотиш О. Я. Кластерний аналіз в сегментації галузі. *Вісник Одеського національного університету. Економіка*. 2019. Том 24, Випуск 5 (78). С. 37-42.
- 46.Лотиш О. Я. Стратегічний аналіз галузі : навчальний посібник. Тернопіль : Економічна думка, 2019. 248 с.
- 47.Лупак Р. Л., Юсипович О. І., Лаба Г. Р. Ключові фактори успіху як системна умова забезпечення конкурентоспроможності підприємств. *Економічний форум*. 2019. № 2. С. 167-171.
- 48.Маркіна І. А., Біловол Л. І., Власенко В. А. Менеджмент організації. Київ : Центр навчальної літератури, 2019. 248 с.
- 49.Матвій І. Є., Сорочак О. З. Проектний менеджмент: прикладні аспекти. : навчальний посібник. Львів : «Растр-7», 2021. 332 с.
- 50.Механізми та функціонально-структурні інструменти забезпечення конкурентоспроможності національної економіки в умовах сучасних загроз економічної безпеки : моногр. / за ред. Васильціва Т. Г., Лупака Р. Л. Львів : Вид-во ННБК «АТБ», 2019. 552 с.
- 51.Мінцберг Г. Анатомія менеджменту. Ефективний спосіб керувати компанією. Київ : Наш формат, 2018. 408 с.

- 52.Мойсеєнко І., Ревак І., Миськів Г., Чапляк Н. Інвестиційний аналіз : навч. посіб. Львів : ЛьвДУВС, 2019. 276 с.
- 53.Одінцева С. В. Формування іміджу підприємства : світовий та вітчизняний досвід. *Актуальні проблеми економіки та управління*. 2018. № 12. С. 2–8.
- 54.Олійник Л. В., Кузнєцова А. П. Методологічні засади формування стратегії розвитку підприємства. *Економіка і організація управління*. 2018. № 3 (31). С. 118–126.
- 55.Олійник Н. Конкурентоспроможність підприємства як визначальна характеристика ефективності його функціонування. *Соціально-економічні проблеми і держава : зб. наук. праць*. 2019. Вип. 2 (19). С. 3-12.
- 56.Офіційний сайт Державного комітету статистики України. URL: <http://www.ukrstat.gov.ua>
- 57.Офіційний сайт Приватного акціонерного товариства «Концерн Хлібпром». URL:<https://hlibprom.com.ua/>
- 58.Парфентьева О. Г. Вибір стратегії розвитку підприємства в залежності від потенціалу розвитку і ринкового потенціалу. *Science Review*. 2018. 2 (9). С. 36–39.
- 59.Перевозова, І. В. Основні постулати при формуванні корпоративної культури компанії. *“Ефективна економіка”*. 2020. 1(15). URL: http://www.economy.nayka.com.ua/pdf/1_2020/17.pdf (дата звернення 01.12.2024).
- 60.Пилипенко О. В. Стратегічний аналіз : навч. посіб. для студ. вищ. навч. закл./ О. В. Пилипенко; За заг. ред. М. І. Ковалю. Київ : ДП “Вид. дім “Персонал”, 2018. 350 с.
- 61.Попова В. Д. Стратегічний аналіз : навчальний посібник. Чернівці : ЧНУ, 2018. 157 с.
- 62.Порохня В. М., Безземельна Т. О., Кравченко Т. А. Стратегічне управління : навч. посібник. Київ : ЦУЛ, 2019. 224 с.

- 63.Портер М. Конкурентна стратегія. Техніки аналізу галузей і конкурентів. Київ : Наш Формат. 2020. 424 с.
- 64.Прийняття проєктних рішень : підручник [Р. В. Фещур, У.Я. Садова, А. І. Якимів, С.В. Шишковський, О.С. Гринькевич та ін.]. Львів : Растра-7, 2019. 402 с.
- 65.Редченко К. І., Герасименко Т. О. Концепції стратегічного аналізу : конспект лекцій. Львів : Львівський торговельно-економічний університет. 2021. 78 с.
- 66.Річард Румельт. Гарна стратегія. Погана стратегія. Фабула. 2020. 324 с.
- 67.Рокоча В., Одягайло Б., Терехов В. Бізнес-стратегії європейських компаній : навч. посіб. Київ : ВНЗ "Ун-т економіки та права "КРОК", 2018. 310 с.
- 68.Романюк С. А. Теорія та практика стратегічного управління : монографія. Київ : НАДУ, 2019. 234 с.
- 69.Рудінська О. В., Барон Р. Д., Сахарова С. О. Стратегічний аналіз бізнес-моделей інноваційного розвитку. Ринкова економіка: сучасна теорія і практика управління. 2021. Том 20. Вип. 2 (48). С. 145-156.
- 70.Сак Т. В. Стратегія бізнесу : методичні вказівки до практичних робіт. Луцьк : СНУ імені Лесі Українки, 2019. 80 с.
- 71.Сич Є. М., Стасишен М. С. Стратегічний аналіз : навчальний посібник. Київ : Каравела, 2019. 319 с.
- 72.Сич Є. М., Стасишен М. С. Стратегічний аналіз: навч. пос.; 2-ге вид. 2019. 304 с.
- 73.Старченко Г. В. Управління проєктами: теорія та практика : навч. посіб. / Г. В. Старченко. Чернігів : видавець Брагинець О. В., 2018. 306 с.
- 74.Статут Приватного акціонерного товариства «Концерн Хлібпром». URL:https://hlibprom.com.ua/resource/doc/Statut_2022.pdf
- 75.Стратегії та технології інноваційного розвитку корпорацій [О. М. Полінкевич та ін.] ; за наук. ред. д-ра екон. наук, проф. О. М. Полінкевич. Луцьк : Вежа-Друк, 2018. 415 с.

76. Стратегічне управління : навч. посіб. / Толуб'як В. С., Королюк Ю. Г., Дудкіна О. П., Попович Т. М. Тернопіль : ТНЕУ, 2018. 213 с.
77. Стратегічне управління : навчальний посібник рекомендовано МОН України. / Токмакова І., В. Дикань, В. Зубенко, О. Маковоз, О. Шраменко. Київ : ЦНЛ. 2019. 272 с.
78. Стратегічний аналіз галузі : навчальний посібник / За ред. Лотиш О. Я. Тернопіль : Економічна думка, 2019. 248 с.
79. Стратегічний аналіз: навч. посіб. для студ. вищ. навч. закл./ О. В. Пилипенко; За заг. ред. М. І. Ковалюка. Київ : ДП "Вид. дім "Персонал", 2018. 350 с.
80. Стратегічний маркетинг : навч. посіб. / [Я. С. Ларіна та ін. ; за ред. Я. С. Ларіної]. Херсон : ОЛДІ-ПЛЮС, 2019. 363 с.
81. Стратегічний облік і аналіз : навч. посібник / Шевчук Віра ; за редакцією доктора економічних наук, професора Олексія Ковалюка. Львів : ЛНУ імені Івана Франка, 2021. 312 с.
82. Сумець О. М. Стратегічний менеджмент: підручник. МВС України, Харків. нац. ун-т внутр. справ, Кременч. льот. коледж. Харків : ХНУВС, 2021. 208 с.
83. Сучасні форми конкурентної взаємодії суб'єктів господарювання: монографія. / Ж. В. Поплавська, Н. Л. Михальчишин, М. Л. Данилович-Кропивницька, О. В. Гошовська, С. О. Комаринець; за заг. ред. Ж. В. Поплавської. Львів : ТОВ «Галицька видавнича спілка», 2019. 201 с.
84. Таран О. М. Стратегічне управління : навч. посіб. Харків : Харк. нац. аграр. ун-т, 2020. 345 с.
85. Теорія та методологія формування інвестиційно-фінансової стратегії розвитку суб'єктів національного господарства : монографія/за ред. Л. М. Савчук, А. В. Череп. Дніпро : Журфонд. 2019. 420 с.
86. Тертичка В. Стратегічне управління : підручник. Київ : К.І.С., 2017. 931 с.
87. Ткачова С. С., Пічугіна Т. С., Ткаченко О. П. Стратегічний менеджмент : навчальний посібник. Харків : ХДУХТ, 2019. 240 с.

- 88.Тоцька О. Л. Стратегічний аналіз: метод. вказівки до самост. роботи. Луцьк : Вежа-Друк, 2018. 52 с. URL: <https://evnuir.vnu.edu.ua/handle/123456789/16013>.
- 89.Управління потенціалом підприємства : навч. посіб. / уклад. Н. В. Коваль. Біла Церква : БНАУ, 2018. 375 с.
- 90.Фінансова звітність ПрАТ «Концерн Хлібпром» за рік, що закінчився 31 грудня 2023 року. URL:<https://hlibprom.com.ua/resource/doc/Okrema%20finansova%20zvitnist%20123%20+%20Zvit%20pro%20upravlinnia.pdf>
- 91.Фінансова звітність ПрАТ «Концерн Хлібпром» за рік, що закінчився 31 грудня 2022 року. URL: https://hlibprom.com.ua/resource/doc/Finansova%20zvitnist_2022.pdf
- 92.Фінансова звітність ПрАТ «Концерн Хлібпром» за рік, що закінчився 31 грудня 2021 року. URL: https://hlibprom.com.ua/resource/doc/Finansova%20zvitnist_2021.pdf
- 93.Фостолович В. А., Кудлаєнко В. О. Вплив невизначеності на стійкість економічних суб'єктів. *Інноваційна економіка*. 2019. №7. С. 317-320.
- 94.Черчик Л. М. Стратегічне управління : конспект лекцій. Луцьк : СНУ імені Лесі Українки, 2016. 262 с.
- 95.Чіков І. А. Конкуренція : теоретичні підходи до розуміння сутності поняття. *Агросвіт*. 2019. № 10. С. 74-80.
- 96.Чугрій Г. А. Сутність та роль стратегічного аналізу в системі управління підприємством. *Вчені записки ТНУ імені В. І. Вернадського. Серія: Економіка і управління*. 2020. Том 31 (70). № 2. С.60-65.