

Центральноукраїнський національний технічний університет
(повне найменування закладу вищої освіти)

Економічний факультет
(повне найменування інституту, назва факультету (відділення))

Кафедра «Економіка, менеджмент та комерційна діяльність»
(повна назва кафедри (предметної, циклової комісії))

Допущена до захисту:
Завідувач кафедри економіки,
менеджменту та комерційної
діяльності, канд. екон. наук, доцент
_____ Тетяна РЯБОВОЛИК
«12» червня 2024 р.
(протокол засідання кафедри ЕМ та КД
№ 15 від «12» червня 2024 р.)

Кваліфікаційна робота **за першим (бакалаврським) рівнем вищої освіти**

на тему: **«Удосконалення стратегічного управління діяльністю харчового підприємства»**

Виконав: здобувач вищої освіти IV
курсу, групи МЕ-20
спеціальності 073 «Менеджмент»
ОПП «Менеджмент»
Соловей Кірілл Олександрович
(прізвище, ініціали, підпис)
Керівник к.е.н., доц. Орлова А.А.
(прізвище, ініціали, підпис)
Рецензент к.е.н., доц Коваль Л.А.
(прізвище, ініціали, посада)

м. Кропивницький – 2024 рік

ЗМІСТ

ВСТУП.....	4
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ	7
1.1.Сутність, роль та завдання стратегічного управління діяльністю підприємства.....	7
1.2. Процес стратегічного управління діяльністю підприємства.....	12
1.3. Інструменти стратегічного управління діяльністю підприємства.....	18
РОЗДІЛ 2. ОЦІНКА ГОСПОДАРСЬКОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ФІЛІЇ АКЦІОНЕРНОГО ТОВАРИСТВА «ДЕРЖАВНА ПРОДОВОЛЬЧО-ЗЕРНОВА КОРПОРАЦІЯ УКРАЇНИ» «НОВОУКРАЇНСЬКИЙ КОМБІНАТ ХЛІБОПРОДУКТІВ».....	25
2.1. Історія та організаційно-правова характеристика Новоукраїнського комбінату хлібопродуктів.....	25
2.2. Аналіз техніко-економічних показників діяльності підприємства.....	30
2.3. Оцінка зовнішнього та внутрішнього середовища філії АТ «ДПЗКУ» «Новоукраїнський комбінат хлібопродуктів».....	52
РОЗДІЛ 3. РОЗРОБКА ЗАХОДІВ СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ ФІЛІЇ АТ «ДЕРЖАВНА ПРОДОВОЛЬЧО-ЗЕРНОВА КОРПОРАЦІЯ УКРАЇНИ» «НОВОУКРАЇНСЬКИЙ КОМБІНАТ ХЛІБОПРОДУКТІВ.....	57
3.1. Рекомендації щодо розробки антикризової стратегії харчового підприємства «Новоукраїнський комбінат хлібопродуктів».....	57
3.2. Напрями впровадження маркетингової стратегії у філії «ДПЗКУ» «Новоукраїнський КХП».....	62
ВИСНОВКИ.....	70
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	73
ДОДАТКИ.....	76

ВСТУП

Актуальність теми роботи. Ефективна діяльність сучасних підприємств значною мірою залежить від їхньої орієнтації на стратегічне управління. Це стає особливо актуальним у контексті переходу до інноваційного розвитку національної економіки, швидких змін у зовнішньому середовищі та появи нових, неочікуваних викликів, які вимагають негайної реакції. Як показує практика, темпи змін у зовнішньому середовищі часто випереджають реакцію підприємств, що призводить до негативних наслідків через неспроможність своєчасно адаптуватися до нових умов.

Стратегічна орієнтація дозволяє підприємствам забезпечувати довгостроковий успіх і швидко пристосовуватися до змін. Проте, для багатьох вітчизняних підприємств стратегічне управління залишається новим і маловивченим напрямком, оскільки їхні керівники здебільшого зосереджуються на досягненні короткострокових цілей, нехтуючи довгостроковим розвитком. Кризові явища у світовій економіці, пандемія Covid-19, а з 2022 р. – повномасштабна війна з РФ, тотальна економічна та політична криза в Україні посилюють конкуренцію для багатьох вітчизняних підприємств.

Така ситуація змушує підприємства в Україні швидко адаптуватися до нових реалій, що включає в себе перебудову операційних та стратегічних підходів, посилення гнучкості та швидкості реагування на зміни, а також впровадження нових методів управління для збереження конкурентоспроможності та життєздатності бізнесу, що актуалізує необхідність впровадження та розвитку стратегічного управління на українських підприємствах.

Сьогодні питання розробки стратегії організації є предметом значної кількості публікацій як українських, так і зарубіжних авторів. Серед іноземних економістів, які зробили вагомий внесок у розвиток наукових основ стратегічного управління, варто відзначити роботи таких дослідників, як І. Ансофф, П. Друкер, Б. Карлоф, Г. Мінцберг, М. Мескон, М. Портер, Г. Саймон, А. Стрікланд, А. Томпсон,

Д. Хан, Ф. Хедоурі та інших. Серед вітчизняних вчених займалися проблематикою стратегічного управління В. Василенко, П. Гайдуцький, А. Даниленко, Л. Довгань, М. Саєнко, Ф. Хміль, З. Шершньова, Герасимчук В.Г. та інші. Проте до сьогоднішнього часу багато питань залишаються дискусійними.

Метою кваліфікаційної роботи є узагальнення теоретико-методичних основ та розробка практичних рекомендацій з удосконалення стратегічного управління діяльністю харчового підприємства.

Для досягнення мети в роботі були поставлені та вирішені такі завдання:

- визначити сутність, роль та завдання стратегічного управління діяльністю підприємства;
- дослідити процес стратегічного управління діяльністю підприємства;
- вивчити інструменти стратегічного управління діяльністю підприємства;
- проаналізувати техніко-економічні показники діяльності підприємства;
- оцінити зовнішнє та внутрішнє середовище філії АТ «ДПЗКУ» «Новоукраїнський комбінат хлібопродуктів»;
- надати рекомендації щодо розробки антикризової стратегії харчового підприємства «Новоукраїнський комбінат хлібопродуктів»;
- запропонувати напрями впровадження маркетингової стратегії у філії «ДПЗКУ» «Новоукраїнський КХП».

Предметом дослідження кваліфікаційної роботи є теоретико-методичні засади стратегічного управління діяльністю підприємства.

Об'єктом дослідження кваліфікаційної роботи є процес стратегічного управління діяльністю харчового підприємства.

База дослідження. Робота виконана на базі матеріалів філії АТ «Державна продовольчо-зернова корпорація України» «Новоукраїнський комбінат хлібопродуктів».

Методи дослідження. Під час написання кваліфікаційної роботи використовувалися такі наукові методи: абстракція; системний аналіз; синтез; табличні і графічні методи; класифікації; узагальнення; статистичний метод; метод економічного аналізу; економічне прогнозування.

Результати кваліфікаційної роботи. Наукова новизна дипломної магістерської роботи полягає в уточненні категорії «стратегічне управління підприємством» та розробці та обґрунтуванні практичних рекомендацій щодо впровадження антикризової стратегії та реалізації маркетингової стратегії, як її складової, у діяльність Новоукраїнського комбінату хлібопродуктів.

Апробація та висвітлення результатів. За результатами дипломної роботи опубліковано тези на тему «Strategic management of enterprise activities: essential characteristics, role and tasks», які були оприлюднені на секції LVIII науково-технічної конференції здобувачів вищої освіти «День Науки - 2024» (16 трав. 2024 р.).

Робота складається із вступу, трьох розділів, висновку, списку використаних джерел та додатків. Загальний обсяг роботи становить 72 сторінки друкованого тексту. Матеріал кваліфікаційної роботи містить 18 таблиць, 17 рисунків, 35 використаних джерел та 6 додатків.

РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ

1.1. Сутність, роль та завдання стратегічного управління діяльністю підприємства

В умовах сучасної економіки України стратегічне управління стає ключовим фактором для підвищення ефективності виробництва на підприємствах. Воно дозволяє визначати завдання довгострокового розвитку з урахуванням ситуації на цільовому ринку та впливу факторів бізнес-середовища.

У свою чергу, кожна організація є складною системою економічних та соціальних зв'язків. Залежно від структури цієї системи, організація адаптується до змін у зовнішньому та внутрішньому середовищі. Для ефективного управління підприємством необхідно одночасно впроваджувати зміни в багатьох напрямках, оскільки всі процеси взаємопов'язані. З цією метою використовують стратегічне управління.

Вперше термін «стратегія» було вжито у контексті військового мистецтва, що означало науку про планування та проведення війни. Військова стратегія визначалася як спосіб досягнення перемоги шляхом встановлення мети, розробки загального плану та систематичного використання заходів у протистоянні з ворогом, враховуючи змінні обставини та умови.

Поняття стратегії в контексті управління увійшло до економічної термінології наприкінці ХХ століття як відповідь на потребу у реакції на неочікувані зміни у зовнішньому середовищі. Саме тому визначення стратегії не має єдиної і універсальної форми через складність цього поняття. Проте в більшості випадків визначення авторів є схожими та мають багато спільного.

Поняття стратегії, як і більшість управлінських термінів по-різному інтерпретується різними науковцями, що свідчить про складність цього поняття.

Однак, визначення, які пропонують більшість авторів, в цілому подібні та мають багато спільних аспектів.

Так, науковці Г. Мінцберг, Б. Альстранд і Ж. Лампель вважають, що стратегія охоплює п'ять «П»: план (шлях розвитку), принцип поведінки (відповідність певній моделі поведінки), позиція (розташування продуктів на ринках), перспектива (основний шлях дій підприємства), прийом (особливий маневр для перехитрення, обдурення або заплутування конкурентів) [34].

А. Томпсон і А. Стрікланд визначають стратегію як управлінський план, спрямований на зміцнення позицій, задоволення клієнтів і досягнення поставлених цілей [35].

Подібне визначення стратегії можна знайти в роботах М. Мескона, М. Альберта і Ф. Хедоурі, які стверджують, що стратегія є докладним планом, спрямованим на забезпечення місії організації і досягнення її цілей [33].

Виникнувши як концепція у 1960-х роках у зв'язку з постійним розвитком систем управління та змінами в умовах виробництва, стратегічне управління з 1990-х років починає активно впроваджуватися у практику управління підприємствами. Використання лише довгострокового планування, що базується на принципах екстраполяції та передбачає продовження історичних тенденцій, вже не може враховувати всі нові виклики, що виникають у ринковій економіці. Перехід до стратегічного управління став критичним для багатьох підприємств, що працюють у ринкових умовах, через зростання попиту, глибокі зміни в технологіях та сферах виробництва, а також на міжнародних ринках і в умовах глобалізації.

І. Ансофф [31] зробив значний вклад у розвиток теорії стратегічного управління, стверджуючи, що стратегічне управління включає в себе постановку цілей та завдань організації, сприяння продуктивним взаєминам між організацією та її бізнес-середовищем, що дозволяє досягти мети, відповідно до внутрішніх можливостей і залишатися гнучким при зустрічі із зовнішніми викликами.

Останнім часом значна увага у науковій літературі приділяється стратегічному управлінню, і кожен автор намагається запропонувати власне розуміння цієї економічної категорії. Тому на сьогодні немає однозначного визначення поняття «стратегічне управління підприємством». Аналіз наукової літератури дозволяє впорядкувати основні наукові підходи до цього поняття, що представлені у Додатку Д

Проведений аналіз підтверджує наявність різноманітних підходів у науковій літературі та неоднозначність інтерпретації поняття «стратегічне управління». Хоча всі визначення схожі за суттю, вони мають значні відмінності залежно від того, на які аспекти стратегічного управління звертають увагу вчені. Аналізуючи наведені поняття, можна стверджувати, що більшість вчених, як вітчизняних, так і закордонних, підкреслюють, що стратегічне управління є безперервним процесом, спрямованим на досягнення довгострокових цілей. Отже, стратегічне управління повинне здійснюватися на підприємстві постійно, що дозволило б швидко реагувати на можливі зміни у зовнішньому середовищі та відповідно адаптувати свою поведінку на ринку.

На нашу думку, стратегічне управління підприємством – це комплексний динамічний процес, який орієнтується на ефективне використання потенціалу підприємства для досягнення довгострокових конкурентних переваг на ринку, що передбачає досягнення та своєчасне коригування цілей відповідно до змін у зовнішньому середовищі, та реалізується через інноваційні підходи, розширення масштабів діяльності, реструктуризацію підприємства або антикризове управління.

Основною метою стратегічного управління є досягнення стійкої стратегічної конкурентоспроможності фірми. Це можливо шляхом розробки та впровадження таких стратегій, які створюють цінність для компанії. Воно зосереджене на оцінці можливостей та загроз, маючи на увазі сильні та слабкі сторони фірми й розробку стратегій її виживання, зростання та розширення [25].

Виходячи з сутності та значення стратегічного управління, можна виділити основні його принципи (рис. 1.1).



Рисунок 1.1 – Основні принципи стратегічного управління діяльністю підприємства

Джерело: побудовано автором на основі [15]

Стратегії управління діяльністю підприємства індивідуальні для кожного підприємства або фірми та залежить від галузевої належності, типу та спеціалізації виробництва, а також від виробничих, маркетингових, фінансових та інноваційних можливостей, рівня кваліфікації персоналу та інших факторів. Важливість стратегічного управління для функціонування підприємства підкреслюється тим,

що такі завдання завжди покладаються на вищий менеджмент підприємства і ні в якому разі не делегуються.

Узагальнюючи різні підходи науковців, представляємо основні переваги, які отримує підприємство в результаті застосування стратегічного управління [13; 4; 25]:

- зменшує до мінімуму негативні наслідки змін, що відбуваються, та факторів «невизначеності майбутнього»;
- підвищує адаптованість підприємства до змінних умов зовнішнього середовища;
- спрямовує всі зусилля підприємства на досягнення «високих» цілей і головної місії;
- дозволяє своєчасно виявляти як сприятливі, так і несприятливі зміни у середовищі функціонування;
- сприяє формуванню ефективного механізму стимулювання на підприємстві;
- робить підприємство більш керованим завдяки розробленій стратегії з детальним комплексом завдань;
- надає можливість отримати необхідну базу для прийняття раціональних рішень;
- своєчасно виявляє відхилення фактичних результатів від планових і дозволяє внести необхідні корективи для зміни ситуації.

Ці переваги підкреслюють необхідність впровадження стратегічного управління та дотримання його принципів на сучасних підприємствах. Головна передумова впровадження стратегічного управління полягає в тому, що воно дозволяє оперативно реагувати на зміни в середовищі, в якому працює підприємство, що і є основою успіху підприємства [10].

Таким чином, завдання стратегічного управління полягає в забезпеченні такої взаємодії організації із середовищем, яка дозволяє підтримувати її потенціал на рівні, необхідному для досягнення цілей, і тим самим забезпечує довгострокове виживання.

Стратегічне управління надає підприємству можливість постійно відстежувати стан зовнішнього і внутрішнього середовища та відповідно до нього вживати заходів для підвищення ефективності своєї діяльності. Без стратегічного управління підприємства втрачають здатність оперативно реагувати на сучасні виклики та досягати довгострокових цілей. І, навпаки, ефективне стратегічне управління гарантує тривалі досягнення підприємства на ринку, значно підвищуючи його шанси на успіх.

1.2. Процес стратегічного управління діяльністю підприємства

Стратегічне управління націлене на забезпечення стабільної стратегічної конкурентоспроможності компанії. Це досягається шляхом розробки та реалізації стратегій, які додають цінність для компанії. Основна увага приділяється оцінці можливостей і загроз, враховуючи сильні та слабкі сторони компанії, а також розробці стратегій для її виживання, зростання та розширення.

Ефективне стратегічне управління є критично важливим для довгострокового успіху бізнесу. Воно включає визначення бізнес-стратегії з чітко сформульованими цілями, створення детальних планів для досягнення цих цілей, узгодження ділової діяльності з цілями компанії та розподіл необхідних ресурсів. Стратегічне управління потребує постійної оцінки внутрішніх процесів і процедур, а також зовнішніх факторів, які можуть вплинути на діяльність компанії. Цей процес повинен керувати програмами та рішеннями на вищому рівні управління. Всі компанії, незалежно від розміру та галузі, можуть отримати значні переваги від практики стратегічного управління.

Процес стратегічного управління сприяє організаціям у підведенні підсумків поточної ситуації, розробці стратегій, їх впровадженні та аналізі ефективності реалізованих управлінських рішень. Зазвичай стратегічне управління приносить як фінансові, так і нефінансові вигоди. Воно допомагає організації та її керівництву планувати та передбачати майбутнє.

Стратегічне управління визначає напрямок діяльності організації та її співробітників. На відміну від одноразових стратегічних планів, ефективне стратегічне управління включає постійне планування, контроль та перевірку діяльності організації, що сприяє підвищенню операційної ефективності, збільшенню ринкової частки та прибутковості.

Таким чином, стратегічне управління діяльністю підприємства є складним процесом, який включає послідовне виконання ряду операцій. Щоб цей процес був успішним і сприяв розвитку підприємства, відповідні працівники повинні мати відповідну компетентність та дотримуватися встановлених процедур.

Підходи до стратегічного управління діяльністю підприємства, які представлені в науковій літературі, значно відрізняються. Основна відмінність полягає у кількості і послідовності етапів, які необхідно пройти в процесі стратегічного управління. Далі розглянемо декілька найбільш поширених підходів.

Американські економісти М. Мескон, М. Альберт, Ф. Хедоурі рекомендують проводити 9 етапів стратегічного управління: вибір місії, формулювання цілей, аналіз зовнішнього середовища, внутрішній аналіз, аналіз стратегічних альтернатив, вибір стратегії, реалізація стратегії, управління і планування, оцінка стратегії [33]. На думку вчених, дотримання запропонованих етапів забезпечує підприємствам ефективне стратегічне управління. Їхній підхід до етапів стратегічного управління вважається основоположним і саме він став основою для подальших досліджень та модифікацій іншими науковцями у їхніх роботах.

Автори наукових праць А. Томпсон і Дж. Стрікланд [35] висувають лише 5 етапів: формування стратегічної візії та місії організації, визначення цілей, розробка

стратегії, упровадження і реалізація стратегії, оцінка діяльності та коригування цілей.

Українські вчені також зробили свій внесок у вивчення процесу стратегічного управління діяльністю підприємств. Зокрема, у своїх наукових роботах українські вчені В.Д. Немцов та Л.Є. Довгань запропонували 7 етапів стратегічного управління: вибір місії фірми, визначення цілей, аналіз зовнішнього середовища, внутрішній аналіз, аналіз стратегічних альтернатив, вибір та реалізація стратегії, оцінка роботи [16].

О.П. Пащенко також вважає доцільним виконання 7 етапів стратегічного управління, включаючи діагностику зовнішнього та внутрішнього середовища, аналіз потенціалу підприємства, оцінку конкурентоспроможності, формування стратегії, стратегічне планування, реалізацію стратегій та контроль стратегічного управління діяльністю підприємства [18]. Ця спрощена версія процесу стратегічного управління діяльністю підприємства вирізняється тим, що автор додатково включає етап оцінки конкурентоспроможності підприємства на ринку.

Різноманітність підходів до етапів стратегічного управління діяльністю підприємства свідчить про різнобічність даної теми. Кожен з підходів має наукове обґрунтування та успішні приклади використання на практиці.

Таким чином, підходи науковців до етапів процесу стратегічного управління діяльністю підприємства мають багато спільного, хоча і відрізняються декількома етапами та їх послідовністю. Деякі дослідники пропонують узагальнені моделі стратегічного управління, тоді як інші розробляють більш детальні версії. Не можна однозначно стверджувати, що тільки один з підходів є правильним. Кожен з них обґрунтований у наукових дослідженнях і підтверджений успішними прикладами практичного застосування на підприємствах.

Узагальнюючи представлені підходи, вважаємо, що процес стратегічного управління діяльністю підприємства повинен складатися з послідовних етапів, представлених на рис. 1.2.

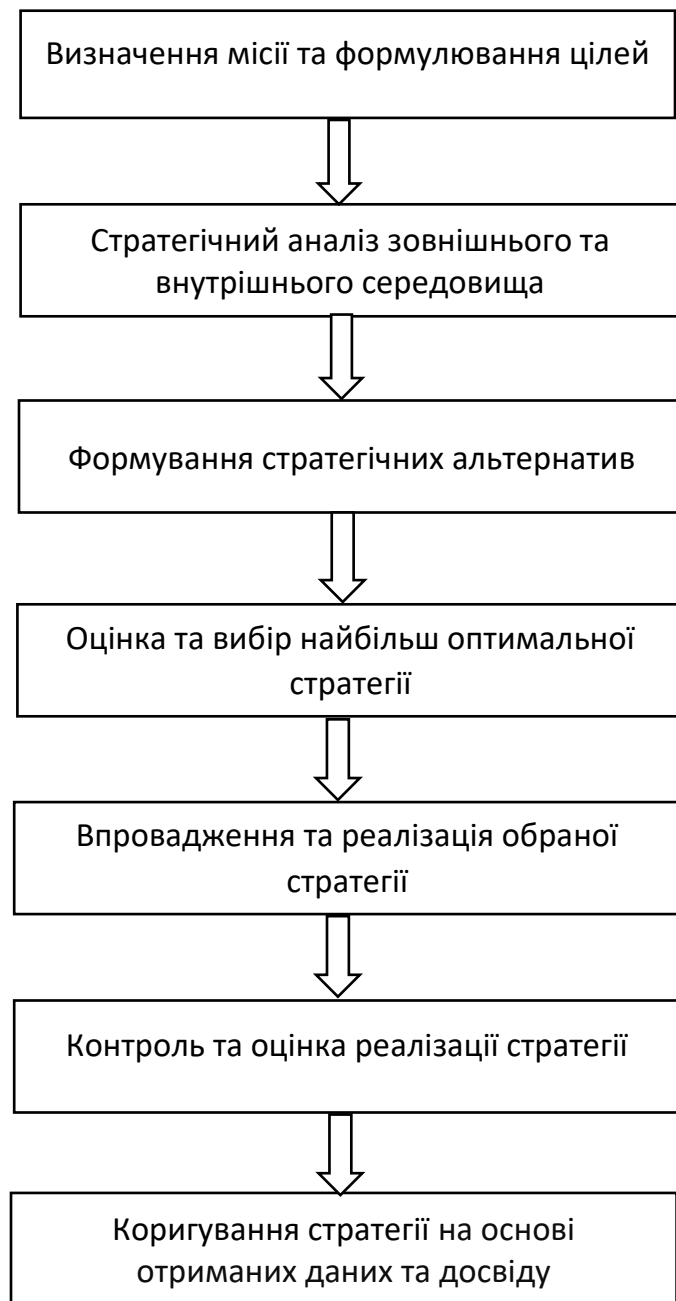


Рисунок 1.2 – Процес стратегічного управління підприємством

Джерело: складено автором на основі [31; 4; 18]

Згідно з запропонованим підходом, процес стратегічного управління діяльністю підприємства слід здійснювати у 7 послідовних етапів, кожен з яких є важливим для забезпечення успіху цього процесу.

Процес стратегічного управління завжди повинен починатися з визначення місії та цілей підприємства. Встановлення стратегічного напрямку для

довгострокового розвитку підприємства є метою даного етапу. На досягнення місії та цілей у подальшому буде направлена уся діяльність підприємства. Місія підприємства відображає його основну мету та сенс існування, включаючи ключову бізнес-ідею, значення для споживачів та стратегічний курс. Цілі формулюються відповідно до місії. Кількість цілей, визначених у процесі стратегічного управління, може бути різною. Науковці рекомендують включати категорії цілей, такі як маркетингові, фінансові, виробничі, інноваційні та соціальні. Необхідним є визначення фінансових, виробничих, соціальних, маркетингових та інноваційних цілей [16].

Після встановлення цілей здійснюється стратегічний аналіз зовнішнього та внутрішнього середовища підприємства. Цей етап є критичним, оскільки його результати визначають подальші дії вищого керівництва. Рекомендується проводити аналіз за допомогою інструментів PEST та SWOT, які є основними методами стратегічного управління, і дають змогу ідентифікувати всі потенційні ризики, загрози та сприятливі можливості для розвитку бізнесу. Результати аналізу надають узагальнену інформацію про стан зовнішнього та внутрішнього середовища, що дозволяє приймати обґрунтовані управлінські рішення [4].

Нині важливість аналізу зовнішнього середовища для українських підприємств особливо зростає в умовах війни та загальної політико-економічної нестабільності.

Важливим етапом є також стратегічний аналіз внутрішнього середовища, у процесі якого виділяють як сильні, так і слабкі сторони компанії.. Сильні сторони – це конкурентні переваги, які дозволяють підприємству залишатися конкурентоспроможним. Необхідно визначати конкретні, унікальні сильні сторони, що відрізняють компанію від інших. Щодо слабких сторін, потрібно виявляти ті аспекти, у яких підприємство має проблеми і значно поступається конкурентам [33].

Крім зазначених вище методів, детальний аналіз зовнішнього та внутрішнього середовища підприємства можна провести, використовуючи модель п'яти сил М.

Портера, метод «5 × 5» А.Х. Мескона, економіко-математичні моделі, метод «Мак-Кінзі», метод LOTS, бенчмаркінг, систему збалансованих показників та інші [23].

На третьому етапі стратегічного управління здійснюється розробка стратегічних альтернатив для досягнення поставлених цілей, що включає створення концептуального плану (стратегії) їх досягнення, який повинен містити комплекс заходів, спрямованих на отримання бажаних результатів. Розробка цих заходів має базуватися на результатах аналізу зовнішнього та внутрішнього середовища та відповідати потенціалу підприємства.

Рекомендується одночасно розробляти кілька стратегій, що дозволить провести їх детальне дослідження, порівняння та вибір найбільш оптимальної. Для підвищення ймовірності прийняття правильного рішення варто організувати на підприємствах «експертні групи», що складатимуться з кращих працівників, які обговорюватимуть свої ідеї. Це може бути реалізовано у форматі «мозкового штурму» [23].

Четвертий етап стратегічного управління полягає в оцінці розроблених стратегій та виборі найоптимальнішої з них. Для цього найкраще підходять економіко-математичні методи, які дозволяють прогнозувати розвиток різних сценаріїв і розраховувати можливі прибутки та втрати.

На п'ятому етапі здійснюється впровадження та реалізація обраної стратегії. Ця стадія включає інформування працівників про прийняту стратегію, розподіл завдань, встановлення термінів для виконання окремих заходів та безпосередній початок їх реалізації. На практиці часто виникає проблема, коли вище керівництво не доводить до відома працівників інформацію про обрану стратегію, що призводить до зниження продуктивності та нерозуміння серед співробітників щодо їхніх ролей і цілей.

Шостий етап стратегічного управління охоплює контроль і оцінку реалізації стратегії. На цьому етапі визначають точки контролю та показники, за якими буде

проводитися оцінка, дозволяє вчасно виявляти відхилення і проблеми, а також вживати необхідних заходів для їх виправлення [25].

Заключний етап стратегічного управління діяльністю підприємства включає внесення змін до стратегії з урахуванням змін у середовищі, набутого досвіду, нових знань та можливостей. Оскільки як внутрішнє, так і зовнішнє середовище постійно змінюються, стратегія повинна адаптуватися до цих змін. Крім того, у процесі діяльності, вищому менеджменту підприємства доводиться набувати нові знання і досвід, що дозволяє постійно удосконалювати стратегію.

Дотримання цих етапів у процесі стратегічного управління діяльністю підприємства гарантує розробку успішної стратегії розвитку. Важливо, щоб цей процес був безперервним, що дозволить підприємству постійно вдосконалюватися та реагувати на зміни в середовищі функціонування.

1.3. Інструменти стратегічного управління діяльністю підприємства

Для ефективного впровадження стратегічного управління на підприємстві необхідно використовувати відповідні методи. Ці методи включають широкий спектр підходів та інструментів, які уповноважені особи підприємства застосовують для прийняття рішень у процесі стратегічного управління, забезпечуючи довгостроковий успіх.

Існує численна кількість інструментів, які рекомендується застосовувати при стратегічному управлінні діяльністю підприємства. Кожен з цих інструментів має свої обмеження та особливості використання.

Класифікація методів та інструментів за етапами стратегічного планування діяльності підприємства дозволяє здійснювати більш глибокий та об'єктивний аналіз різних аспектів його функціонування, зовнішнього середовища та ефективності реалізованої стратегії. У табл. 1.1. представлені найпоширеніші методи, які використовуються у вітчизняній та зарубіжній практиці.

Таблиця 1.1 – Класифікація методів та інструментів стратегічного управління підприємством

Етапи стратегічного управління підприємством	Методи та інструменти стратегічного управління
Визначення місії та формулювання цілей	Мозковий штурм, дерево цілей, SMART-goals підхід, стратегічна дорожня карта бізнес-інжиніринг та ін.
Стратегічний аналіз зовнішнього та внутрішнього середовища	SWOT-аналіз, PEST-аналіз, PESTEL-аналіз, матриця 5 сил конкуренції М. Портера, ADL/LC, модель McKinsey, матриця БКГ, ABC-аналіз, GAP-аналіз, метод ETOM, метод QUEST, бенчмаркінг, польові методи дослідження
Оцінка та вибір найбільш оптимальної стратегії	Методи збору інформації, картка ризиків, аналіз внутрішньої та зовнішньої документації, портфельний аналіз, економіко-математичні методи, метод PIMS, факторні аналіз, експертні методи, методи порівняння, методи моделювання
Впровадження та реалізація обраної стратегії	Матриця І. Ансоффа, метод оцінки управління результатами (Performance Management), сценарне планування, методи математичного програмування, імітаційне моделювання, система збалансованих показників, експертні методи, регресійний аналіз, аналіз картки ризиків
Контроль та оцінка реалізації стратегії	Balanced Scorecard (BSC), аналіз фінансових та соціально-економічних показників, експертні методи оцінки, статистичні методи, метод критичних факторів успіху, внутрішній аудит, стратегічний аудит та ін.

Джерело: узагальнено автором на основі [6; 26; 8; 28; 22]

На етапі визначенні місії та цілей підприємства використовуються інструменти, такі як мозковий штурм і дерево цілей. Мозковий штурм залучає експертну групу з 5-12 осіб, яка генерує максимум ідей щодо формулювання місії та цілей. Цей процес складається з двох основних етапів: спочатку експерти пропонують якнайбільшу кількість ідей, а потім здійснюють їх критичний аналіз і відбір найбільш придатних. Головна мета полягає в досягненні консенсусу серед учасників [6].

Дерево цілей є графічним відображенням підпорядкованості цілей місії підприємства, схожим на структуру дерева. Воно передбачає декомпозицію, де цілі поділяються на рівні: від найвищого (перший рівень) до нижчих (другий, третій рівні тощо).

Для конкретного визначення стратегічних цілей як сукупності завдань варто застосовують загальноживаний SMART-підхід (стратегічні цілі мають бути: Specific – конкретними, Measurable – вимірюваними, Available – досяжними, Realistic – реалістичними, Time-bound – обмеженими у часі) [26].

Зупинимось детальніше на найбільш широко використовуваних методах. Незамінними та найважливішими інструментами стратегічного управління діяльністю підприємства традиційно вважаються SWOT- та PEST-аналізи. SWOT-аналіз дозволяє оцінити стан зовнішнього та внутрішнього середовища підприємства, визначаючи можливості та загрози ззовні, а також сильні та слабкі сторони всередині компанії. Це сприяє визначенню подальших перспектив розвитку, вибору оптимальної стратегії поведінки, адекватному реагуванню на зовнішні виклики та ефективному використанню внутрішніх ресурсів і можливостей [28].

Модель PEST-аналізу базується на чотирьох основних компонентах макросередовища: політичному (Political), економічному (Economic), соціальному (Social) та технологічному (Technological) факторах, які вважаються основними зовнішніми детермінантами. Основна відмінність між PEST- та STEP-аналізами полягає в акцентах, які вони роблять: у PEST-аналізі на перший план виходять політичні та економічні чинники, тоді як у STEP-аналізі – соціальні та технологічні аспекти. Існують також розширені варіації як PEST-, так і STEP-аналізу, що враховують додаткові фактори (рис. 1.3). Наприклад, PESTLE-аналіз містить шість факторів (доповнено правові і фактори довкілля), а PESTLIED-аналіз – вісім (доповнено міжнародні та демографічні фактори), у межах яких слід шукати уявлення про майбутнє [26].

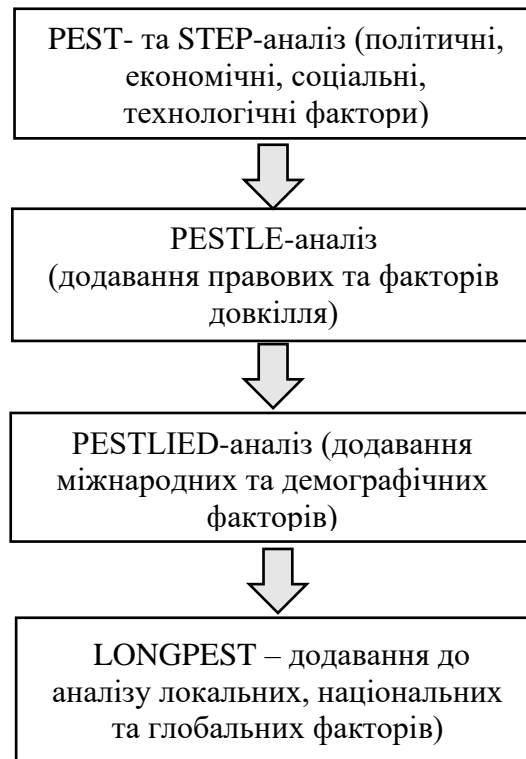


Рисунок 1.3 – Варіації PEST та STEP-аналізу

Джерело: побудовано автором на основі [26; 8]

Такі моделі спрямовані на оцінку можливостей, які зовнішнє середовище надає підприємству для ефективної діяльності, а також на визначення потенційних загроз.

Для аналізу загроз і можливостей макросередовища також використовується аналіз ETOM (Environmental Threats and Opportunities Matrix – матриця загроз і можливостей зовнішнього середовища). Методика його проведення включає кілька етапів з урахуванням певних специфічних особливостей. Аналіз ETOM дозволяє обґрунтувати реакцію конкретного підприємства на комплексну дію факторів макросередовища.

Загальний недолік цих методик стратегічного аналізу полягає у неврахуванні можливих взаємозв'язків та взаємовпливу факторів і явищ макросередовища.

Методика аналізу QUEST (Quick Environmental Scanning Technique – техніка швидкого сканування зовнішнього середовища) вирішує цей недолік, оскільки

включає оцінку ймовірності появи чинників та розробку відповідних програмних дій [8].

Модель PIMS (Profit Impact of Market Strategy) є емпіричною моделлю, що дозволяє порівнювати дані конкретного підприємства з узагальненими даними, отриманими з широкої бази підприємств. Це допомагає виявити ефективність стратегії підприємства шляхом аналізу різних факторів, які впливають на прибутковість та ринковий успіх [26].

Модель 5 сил Майкла Портера передбачає існування п'яти ключових сил, які визначають потенційний рівень прибутковості на ринку. Кожна з цих сил є окремим аспектом конкурентоспроможності продукту:

- ринкова влада покупців;
- ринкова влада постачальників;
- загроза вторгнення нових учасників;
- небезпека появи товарів-замінників;
- рівень конкурентної боротьби.

Ці п'ять сил спільно формують структуру галузі та її динаміку, впливаючи на стратегії та можливості компаній у різних ринкових умовах.

Модель McKinsey 7S описує організацію як ланцюг взаємозалежних елементів. Назва кожного елемента починається на S, звідси і назва моделі — (стратегія (Strategy), структура (Structure), системи (Systems), стиль (Style), навички (Skills), співробітники (Staff) і спільні цінності (Shared values) [26]. Модель Мак-Кінсі – метод портфельного аналізу, який найчастіше використовується у зарубіжній практиці.

GAP-аналіз, або аналіз розривів, є методом стратегічного аналізу, який допомагає визначити кроки для досягнення поставленої мети. В консалтингу його використовують як діагностичний аудит, розширену версію сертифікаційного аудиту [22].

Матриця ADL/LC, розроблена компанією «Артур Д. Літл», є моделлю життєвого циклу продукції, яка включає 20 осередків. Ця модель дозволяє підприємству формувати стратегію розвитку, базуючись на двох основних параметрах: стадіях життєвого циклу виробництва та конкурентних позиціях. Вона забезпечує менеджерів унікальним методом стратегічного аналізу та планування, надаючи потужний інструмент для аналізу портфельних стратегій і прийняття рішень щодо розумної диверсифікації діяльності організації. Одним з недоліків моделі є її схематичність, що може призвести до механічного та нетворчого підходу, особливо у недосвідчених менеджерів [22].

Портфельні моделі широко використовуються у стратегічному аналізі ринкової економіки. Однією з класичних портфельних моделей є матриця Бостонської консультативної групи (БКГ) [22]. Модель БКГ є одним із найпростіших методів портфельного аналізу, заснованого на двох змінних: відносній частці ринку та темпах його зростання. На основі цих змінних будується матриця для вибору стратегії. Аналіз, виконаний за допомогою матриці БКГ, дозволяє оцінити збалансованість портфеля товарів, розміщуючи їх у матрицю «зростання - частка ринку» [19].

Матриця І. Ансоффа – класична, широко відома модель побудови стратегії. Її первинним призначенням є аналіз підходів організації до просування своїх продуктів на ринку для гарантування використання відповідної маркетингової моделі і виявлення нових можливостей розвитку. У межах цієї моделі відбувається оцінка ризиків, пов'язаних із реалізацією обраних стратегій. Модель також стосується питань синергії, яка може існувати з огляду окремого продукту або ринку в цілому [26].

Система збалансованих показників (BSC) оцінює чотири ключові сфери діяльності підприємства: фінанси, маркетинг, кадри та внутрішні бізнес-процеси. По кожній сфері розраховуються окремі показники, які мають сукупну вагомість,

що дорівнює одиниці. Цей інструмент допомагає виявити найбільш проблемні та найуспішніші сторони діяльності підприємства [6].

На етапі оцінки та контролю ефективності реалізації стратегії застосовуються внутрішній та стратегічний аудит, які дозволяють виявляти відхилення результатів від планових, визначати їх причини і приймати рішення щодо коригування стратегії.

Експертні методи стратегічного планування базуються на інтуїтивних знаннях про об'єкт управління, що часто виявляються як передчуття. До найпоширеніших методів цієї категорії належать круглий стіл, метод Дельфі, програмне прогнозування, та колективна генерація ідей.

Кожен з зазначених інструментів стратегічного управління має свою ефективність, але також характеризується певними обмеженнями та недоліками. Найвищу ефективність можна досягти, комбінуючи кілька інструментів одночасно. Власникам підприємств потрібно експериментувати, застосовувати різні комбінації методів стратегічного управління, розробляти власні підходи та впроваджувати їх у практику. Таким чином, застосування стратегічного управління, орієнтованого на довгострокові перспективи, дозволяє підприємствам швидше адаптуватися до ринкових умов і своєчасно реагувати на зміни у внутрішньому та зовнішньому середовищі.

Проведений аналіз поняття «стратегічне управління» підтвердив наявність різноманітних підходів у науковій літературі. Узагальнення теоретичних підходів до сутності та значення стратегічного управління дало змогу виділити основні принципи стратегічного управління діяльністю підприємства. Дослідження різноманітних підходів до визначення етапів процесу стратегічного управління дозволили представити процес, який складається з семи послідовних етапів. Класифікація методів та інструментів за етапами стратегічного планування дозволяє здійснювати глибокий та об'єктивний аналіз різних аспектів його функціонування, зовнішнього середовища та ефективності реалізованої стратегії.

РОЗДІЛ 2.

ОЦІНКА ГОСПОДАРСЬКОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ФІЛІЇ АКЦІОНЕРНОГО ТОВАРИСТВА «ДЕРЖАВНА ПРОДОВОЛЬЧО-ЗЕРНОВА КОРПОРАЦІЯ УКРАЇНИ» «НОВОУКРАЇНСЬКИЙ КОМБІНАТ ХЛІБОПРОДУКТІВ»

2.1. Історія та організаційно-правова характеристика Новоукраїнського комбінату хлібопродуктів

Новоукраїнський комбінат хлібопродуктів (Новоукраїнський КХП) — є філією і комерційним (фірмовим) найменуванням одного з провідних підприємств зернопереробної галузі України – акціонерного товариства «Державна продовольчо-зернова компанія» та має глибокі історичні корені.

Першооснову його матеріально-технічної бази склало колишнє млинарське господарство купця Варшавського, зокрема, зведений у цьому зернопродуктовому краї в 1894 році млин. На той час це була унікальна споруда, оснащена найновішим обладнанням, завезеним з Німеччини. У тамтешньому господарстві вже тоді працювало 35 робітників, які забезпечували переробку 100 т зерна на добу.

Підприємство пройшло понад 100-річний шлях становлення. Це був період ствердження найкращих традицій вітчизняної зернопереробної галузі, світових надбань та постійний розвиток, розбудова, створення і вдосконалення нових напрямків виробництва.

На початку 2000-х Новоукраїнський КХП являв собою мережу сучасних споруд, де виробничі технології відповідали найкращим зразкам та були оснащені модернізованим устаткуванням. Перебудова і розширення виробництва на комбінаті здійснювалося у рамках основної його функції — приймання, зберігання та відвантаження зерна. На той час підприємство Новоукраїнський КХП являло собою міцне зерноприймальне господарство потужністю 200 тис. т зерна.

Комбікормове виробництво комбінату бере початок з 1962 року із введення в дію малогабаритного універсального комбікормового заводу (МУКЗу). Сучасний комбікормовий завод потужністю 630 т на добу розрахований на виробництво всіх видів розсипних і гранульованих комбікормів став до ладу в 1981 році. Виробництво комбікормів базувалося, як на стандартних рецептурах, так і на рецептах за індивідуальними замовленнями. Новостворені рецептури розроблялися з урахуванням наукових даних, напрацьованих у ході співробітництва з науково-дослідними закладами. На замовлення фермерів створювалися рецептури будь-якого рівня складності, як традиційного напрямку (для домашньої птиці, ВРХ, свиней тощо), так і нетрадиційного (зокрема для фазанів, перепелів, страусів). Замовники отримували результати, що перевершували їх сподівання.

Розгалуження комбінату розпочалося введенням в дію у 1985 році одного з найпотужніших в країні круп'яного заводу. Його спеціалізація — випуск зернових пластівців. Устаткування для виробництва пластівців було закуплено у відомій західнонімецької фірми «Бюллер», фахівці якої й виконували монтаж технологічних ліній.

У 1999 році власними силами на базі круп'яного заводу оснащено цех з виробництва сухих сніданків з використанням технологій німецької фірми «HANNE». У 2000 році — освоєно виробництво гречаної крупи.

З 2014 року, вже ставши філією ПАТ «ДПЗКУ» Новоукраїнський КХП (Кіровоградська обл.), підприємство відновило власне виробництво пластівців. На той час асортимент круп'яної продукції перевищував 20 видів. Зернові пластівці, насамперед — вівсяні, житні, пшеничні, ячмінні, гречані, суміш вищої категорії «Екстра» та різні види мюслі стали візитною карткою підприємства.

Наприкінці 2000-х Новоукраїнський КХП здійснював експортні поставки в далеке зарубіжжя. Така популярність мала міцне і надійне технічне підґрунтя: сучасне імпортне обладнання, передові технології і рецептури світу, раціональне використання сировини, які забезпечують дотримання природної цілісності,

натуральності біологічної цінності, смакових властивостей виробів, тобто їх найвищу якість за доступною ціною. Безсумнівні переваги пластівців і мюслі торгової марки «Геркулес» підтверджують і престижні нагороди: «Вища проба», «Європейська якість», «Найкраща торгова марка України».

У числі найвідоміших вітчизняних торгових марок круп'яні вироби Новоукраїнського КХП захищали честь України на престижних міжнародних виставках. Продукція комбінату була представлена в Польщі, Німеччині, Словаччині, Китаї та інших країнах світу.

Філія є самостійною структурною одиницею Товариства. Вона успадкувала всі права і обов'язки філії державного підприємства «Державна продовольчо-зернова корпорація України» «Новоукраїнський комбінат хлібопродуктів». Філія здійснює свою діяльність від імені Товариства в межах наданих повноважень, визначених відповідним Положенням. Товариство спрямовує та координує діяльність філії.

«Основні види діяльності:

- складське господарство;
- виробництво продуктів борошномельно-круп'яної промисловості;
- оптова торгівля зерном, насінням та кормами для тварин;
- оптова торгівля іншими продуктами харчування;
- роздрібна торгівля в неспеціалізованих магазинах з продовольчим асортиментом;
- вирощування зернових та технічних культур;
- надання послуг із зберігання зерна, його обробки та переробки;
- виробництво борошна, круп, хлібобулочних і макаронних виробів, інших харчових продуктів;
- виробництво комбікормів, кормових добавок та інших кормових продуктів;
- товарне сільськогосподарське виробництво;

- вирощування, переробка, зберігання, закупівля та реалізація сільськогосподарської продукції;
- роздрібна торгівля з продовольчим асортиментом;
- формування запасів зерна та продуктів його первинної переробки на регіональному і національному рівні;
- організація постачання мінеральних добрив, засобів захисту рослин, насіння та агрохімічної продукції;
- виробництво, закупівля та реалізація сировини, товарів виробничого і широкого споживання;
- надання послуг у рослинництві;
- здавання в оренду машин та обладнання.

Філію очолює директор, якого призначає голова правління Товариства на контрактній основі відповідно до Положення Філії та Статуту Товариства. Директор діє від імені Товариства на підставі довіреності. У фінансових та господарських питаннях Філія підпорядковується Товариству. Її діяльність регулюється чинним законодавством, Статутом Товариства, Положенням Філії та іншими внутрішніми документами.

Після реєстрації Філії Товариство надає їй майно та обігові кошти, що залишаються у власності Товариства. Філія повинна передавати Товариству інформацію у визначеному обсязі та у встановлені строки. Відповідальність за зобов'язання Філії несе Товариство, тоді як Філія не відповідає за зобов'язання Товариства.

Товариство здійснює контроль за господарською діяльністю Філії, а у випадках, передбачених законодавством, цим займаються відповідні державні органи. Внутрішні перевірки можуть проводити структурні підрозділи Товариства за наказом голови правління.

Бухгалтерський облік у Філії ведеться згідно з вимогами чинного законодавства. Філія зобов'язана надавати внутрішню звітність керівництву

Товариства у встановленому порядку та строках. Оперативний облік і звітність веде головний бухгалтер Філії, а контроль та відповідальність покладаються на директора Філії. Директор та головний бухгалтер Філії несуть відповідальність за точність та своєчасність бухгалтерського обліку та звітності відповідно до законодавства України. Філія зареєстрована у відповідному податковому органі.

Керівництво поточною діяльністю Філії здійснює її директор, який є офіційним представником Товариства. Повноваження директора визначаються довіреністю, виданою головою правління Товариства. Директор може діяти від імені Товариства тільки в межах наданих йому повноважень і на основі виданої довіреності, з урахуванням Положення Філії. Під час взаємодії з третіми особами директор зобов'язаний пред'являти довіреність.

Призначення на посаду та звільнення директора здійснює голова правління Товариства, з яким укладається контракт. У своїй діяльності директор підпорядковується голові правління Товариства. Основні обов'язки директора включають:

- Виконання завдань, покладених на Філію, та управління нею.
- Представництво Товариства і Філії в державних органах, місцевих адміністраціях, підприємствах, установах та організаціях.
- Розпорядження коштами та майном Філії, укладання договорів, видача довіреностей, відкриття банківських рахунків за попередньою згодою Товариства.
- Укладання угод з юридичними та фізичними особами України на підставі довіреності, виданої головою правління Товариства, і погодження з Товариством.
- Прийом на роботу, звільнення працівників Філії та накладення на них стягнень згідно з законодавством.
- Видача наказів, підписання договорів та інших документів, затвердження графіків відпусток за погодженням з профспілкою.

- Запровадження неповного робочого часу, залучення працівників до роботи у вихідні дні та в надурочний час, застосування підсумованого обліку робочого часу та оплати простоїв, що не виникли з вини працівника.

- Надавання чергових та інших відпусток, передбачених законодавством.

- Відповідальність за виконання фінансового плану, стан та результати діяльності Філії, належне використання майна та коштів, наданих Товариством.

Призначення заступника директора, головного бухгалтера, головного інженера, начальника виробничо-технологічної лабораторії, начальника підрозділу охорони та його заступника здійснюється за наказом голови правління Товариства. Головний бухгалтер Філії підпорядковується директору Філії та головному бухгалтеру Товариства. Кадрова служба підзвітна директору Філії та керівнику кадрової служби Товариства. Юридична служба підзвітна директору Філії та директору юридичного департаменту Товариства.

Штатний розпис Філії розробляється за погодженням з відповідними структурними підрозділами Товариства та затверджується головою правління. Голова правління Товариства має право скасувати будь-яке рішення або наказ директора Філії, якщо вони суперечать законодавству та внутрішнім нормативним актам» [21].

2.2. Аналіз техніко-економічних показників діяльності підприємства

Аналіз фінансового стану підприємства починається з оцінки активів та пасивів балансу. Як відомо, в активі балансу в узагальненому грошовому вираженні показані стан і розміщення засобів підприємства, в пасиві – джерела їх утворення.

Вартість активів характеризується загальною сумою всіх активів, які знаходяться на балансі підприємства. Розмір і склад активів залежить від обсягів і організації підприємницької діяльності та ефективності їх використання. Розмір

цього показника характеризує можливості підприємства здійснювати підприємницьку діяльність.

Активи підприємства подаються в балансі за окремими класифікаційними групами: необоротні та оборотні активи. Необоротні активи - це матеріальні та нематеріальні ресурси, що належать підприємству, забезпечують його функціонування і мають очікуваний термін корисного використання понад один рік. Оборотні активи - це грошові кошти та їх еквіваленти, не обмежені у використанні, а також інші активи, призначені для реалізації або споживання протягом операційного циклу або впродовж дванадцяти місяців з дати балансу.

Зобов'язання підприємства за його балансом характеризується власним капіталом, а також довгостроковими та поточними зобов'язаннями і забезпеченнями. Власний капітал — це власні джерела підприємства, які без визначення строку повернення внесені засновниками або залишені ними (засновниками) на підприємстві з уже оподаткованого прибутку.

Проводимо оцінку активів підприємства в розрізі оборотних та необоротних активів у таблиці 2.1.

За результатами проведеного аналізу можна зробити висновки, що незавершені капітальні інвестиції у 2021 році знизилися на 0,54% в порівнянні з 2020 роком, а у 2022 році залишилися без змін.

Основні засоби у 2021 році скоротилися на 1,97% в порівнянні з 2020 роком, а у 2022 році скоротилися на 2% в порівнянні з 2021 роком. Необоротні активи відповідно зменшилися на 1,53% у 2021 році та на 1,65% у 2022 році.

Запаси у 2021 році в порівнянні з 2020 роком збільшилися на 51,53%. У 2022 році ця позитивна тенденція продовжилася і запаси в порівнянні з 2021 роком збільшилися на 42,57%. Дебіторська заборгованість зростала меншими темпами. У 2021 році на 9,57%, а у 2022 році на 34,37%. Гроші та їх еквіваленти у 2021 році в порівнянні з 2020 роком виростили на 7,14%, а у 2022 році в порівнянні з 2021 роком зросли на 833%, що відобразилося у їх різниці 250 тис. грн.

Таблиця 2.1 – Аналіз динаміки активів Філії АТ «Державна продовольчо-зернова корпорація України» «Новоукраїнський комбінат хлібопродуктів»

	Показники, тис. грн			Темпи зростання, %	
	2020 рік	2021 рік	2022 рік	2021/2020	2022/2021
Незавершені капітальні інвестиції	35 119	35 309	35 309	-0,54	0
Основні засоби	169 150	165 825	162 503	-1,97	-2,00
Необоротні активи	204 269	201 134	197 812	-1,53	-1,65
Запаси	1 834	2 779	3 962	51,53	42,57
Дебіторська заборгованість	7 221	7 912	10 631	9,57	34,37
Гроші та їх еквіваленти	28	30	280	7,14	833,33
Витрати майбутніх періодів	433	435	307	0,46	-29,43
Інші оборотні активи	27	-	-	-	-
Оборотні активи	9 543	11 156	15 180	16,90	36,07
Баланс	213 812	212 290	212 992	-0,71	0,33

Джерело: складено автором за матеріалами фінансової звітності

Витрати майбутніх періодів у 2021 році виросли на 0,46% в порівнянні з 2020 роком, а у 2022 році в порівнянні з 2021 роком зменшилися на 29,43%. В цілому оборотні активи за 2021 рік виросли на 16,9% та за 2022 році збільшилися на 36,07% у зіставленні з минулим роком.

Незважаючи на збільшення оборотних активів, вартість в цілому активів підприємства у 2021 році скоротилася на 0,71% в порівнянні з 2020 роком, а у 2022 році збільшилася лише на 0,33%.

Динаміку активів підприємства за 2020 – 2022 роки можна побачити на рис. 2.1.



Рисунок 2.1 – Динаміка активів за 2020 – 2022 роки

Джерело: побудовано автором

Провівши аналіз розрахунків у таблиці 2.2, можна зробити висновки, що у 2021 році в порівнянні з 2020 роком частка необоротних активів знизилася на 0,79% і склала 94,74%, а оборотних активів зросла на 0,79% і склала 5,26% в загальній структурі активів.

Таблиця 2.2 – Аналіз структури активної частини балансу підприємства за 2020 -2022 рр.

1	Структура, %			Темпи зростання питомої ваги, %	
	2	3	4	5	6
Показники, тис. грн	2020 рік	2021 рік	2022 рік	2021/2020	2022/2021
Незавершені капітальні інвестиції	16,43	16,63	16,58	0,21	-0,05
Основні засоби	79,11	78,11	76,30	-1,00	-1,82
Необоротні активи	95,54	94,74	92,87	-0,79	-1,87
Запаси	0,86	1,31	1,86	0,45	0,55
Дебіторська заборгованість	3,38	3,73	4,99	0,35	1,26

Продовження таблиці 2.2

1	2	3	4	5	6
Гроші та їх еквіваленти	0,01	0,01	0,13	0,00	0,12
Витрати майбутніх періодів	0,20	0,20	0,14	0,00	-0,06
Інші оборотні активи	0,01	-	-	-	-
Оборотні активи	4,46	5,26	7,13	0,79	1,87
Баланс	100,00	100,00	100,00	-	-

Джерело: складено автором за матеріалами фінансової звітності

У 2022 році в порівнянні з 2021 роком частка необоротних активів знизилася на 1,87% і склала 92,87%, а оборотних активів зросла на 1,87% і склала 7,13% в загальній структурі активів.

В структурі активів переважають основні засоби, які складають у 2022 році 76,3%, незавершені капітальні інвестиції становлять 16,58%, що є негативними факторами, які погіршують структуру активів підприємства.

Структуру активів Філії АТ «ДПЗКУ» «Новоукраїнський комбінат хлібопродуктів» у 2020 -2022 роках відобразимо на рис. 2.2 -2.4.



Рисунок 2.2 – Структура активів Філії АТ «ДПЗКУ» «Новоукраїнський комбінат хлібопродуктів» у 2020 році

Джерело: побудовано автором

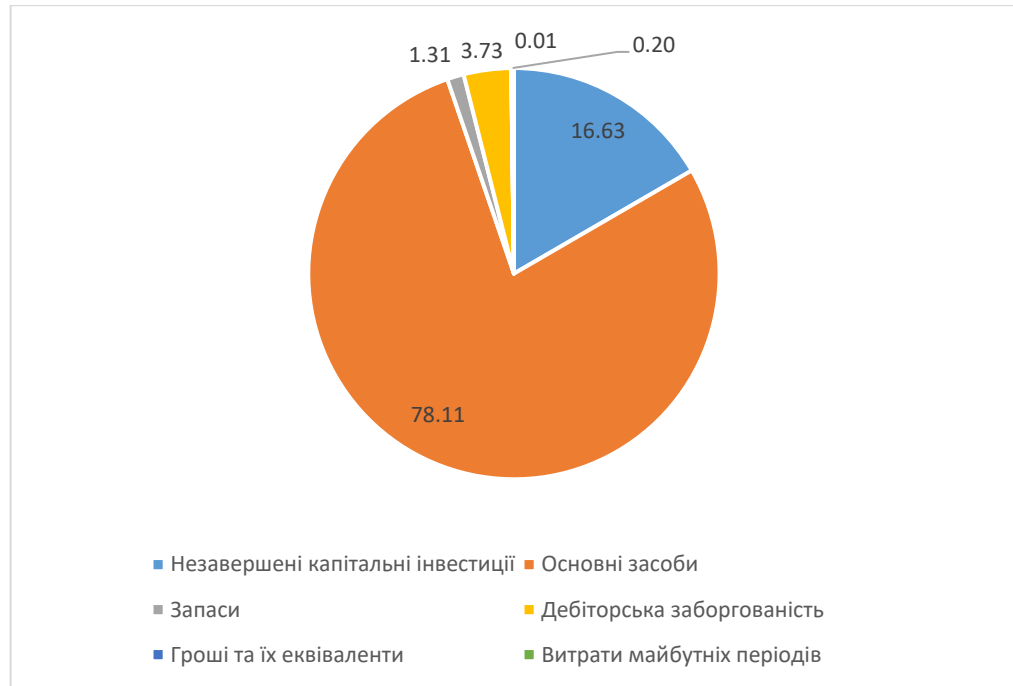


Рисунок 2.3 – Структура активів Філії АТ «ДПЗКУ» «Новоукраїнський комбінат хлібопродуктів» у 2021 році

Джерело: побудовано автором

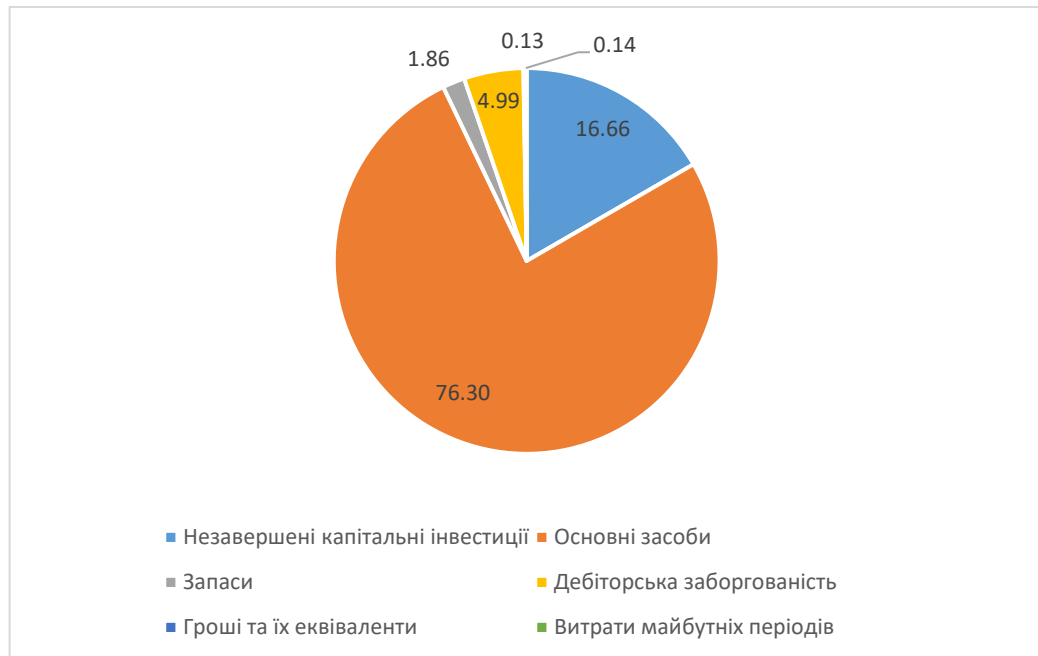


Рисунок 2.4 – Структура активів Філії АТ «ДПЗКУ» «Новоукраїнський комбінат хлібопродуктів» у 2022 році

Джерело: побудовано автором

На наступному кроці ми проводимо аналіз другої частини балансу, тобто джерел коштів досліджуваного підприємства. Результати аналізу заносимо у таблицю 2.3.

Таблиця 2.3 – Аналіз динаміки джерел коштів Філії АТ «ДПЗКУ» «Новоукраїнський комбінат хлібопродуктів» за 2020 – 2022 рр.

	Показники			Темпи зростання, %	
	2020 рік	2021 рік	2022 рік	2021/2020	2022/2021
Капітал у дооцінках	183 463	152 467	152 467	-16,89	0,00
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	-124 693	-121 448	-122 592	-2,60	0,94
Власний капітал	58 770	31 019	29 875	-47,22	-3,69
Поточна кредиторська заборгованість	154 274	181 271	183 117	17,50	1,02
Поточні забезпечення	768	-	-	-	-
Поточні зобов'язання і забезпечення	155 042	181 271	183 117	16,92	1,02
Баланс	213 812	212 290	212 992	-0,71	0,33

Джерело: складено автором за матеріалами фінансової звітності

За результатами аналізу в таблиці 2.3, ми бачимо, що капітал у дооцінках у 2021 році знизився на 16,89% в порівнянні з 2020 р., а у 2022 році залишився без змін.

Непокритий збиток у 2021 році виріс на 2,6% в порівнянні з 2020 роком, а в 2022 році скоротився на 0,94% в порівнянні з 2021 р. Власний капітал відповідно зменшився на 47,22% у 2021 році порівняно з 2020 р. та на 3,69% у 2022 році в порівнянні з 2021 р.

Поточна кредиторська заборгованість у 2021 році в порівнянні з 2020 р. збільшилася на 17,05%; у 2022 році порівняно з 2021 р. збільшилася на 1,02%.

Відповідно поточні зобов'язання і забезпечення у 2021 році в порівнянні з 2020 роком зросли на 16,92%, а у 2022 році в порівнянні з 2021 роком зросли на 1,02%.

Вартість джерел коштів підприємства у 2021 році скоротилася на 0,71% в порівнянні з 2020 роком, а у 2022 році збільшилася на 0,33% в порівнянні з 2021 роком.

Динаміку джерел коштів підприємства за 2020 – 2022 роки можна побачити на рис. 2.5.

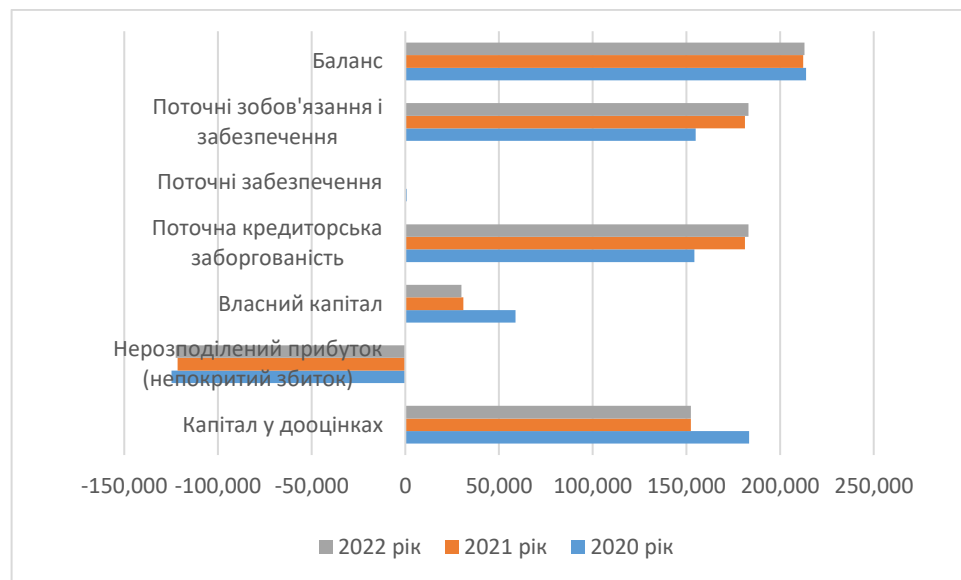


Рисунок 2.5 – Динаміка джерел коштів у 2020 – 2022 роках

Джерело: побудовано автором

Далі проаналізуємо структуру пасивної частини балансу підприємства та відобразимо їх у таблиці 2.4.

На основі даних таблиці 2.4 визначаємо, що у 2021 році частка капіталу у дооцінках знизилася на 13,99% в порівнянні з 2020 роком, частка непокритого збитку скоротилася на 1,11%. Відповідно частка власного капіталу скоротилася на 12,88%.

У 2022 році в порівнянні з 2021 роком частка капіталу у дооцінках зменшилася на 0,24%, частка непокритого збитку зросла на 0,35%. Відповідно частка власного капіталу підприємства зменшилася на 0,59%.

Таблиця 2.4 – Аналіз структури пасивної частини балансу підприємства за 2020 -2022 рр.

	Структура, %			Темпи зростання питомої ваги, %	
	2020 рік	2021 рік	2022 рік	2021/2020	2022/2021
Капітал у дооцінках	85,81	71,82	71,58	-13,99	-0,24
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	-58,32	-57,21	-57,56	1,11	-0,35
Власний капітал	27,49	14,61	14,03	-12,88	-0,59
Поточна кредиторська заборгованість	72,15	85,39	85,97	13,23	0,59
Поточні забезпечення	0,36	0,00	0,00	-0,36	0,00
Поточні зобов'язання і забезпечення	72,51	85,39	85,97	12,88	0,59
Баланс	100,00	100,00	100,00	-	-

Джерело: складено автором за матеріалами фінансової звітності

Частка поточної кредиторської заборгованості у 2021 році зросла на 13,23% порівняно з 2020 роком, частка поточних забезпечень знизилася на 0,36% і склала 0%. Частка поточних зобов'язань і забезпечень зросла на 12,88%.

У 2022 році частка поточної кредиторської заборгованості у порівнянні з 2021 роком зросла на 0,59%. Частка поточних зобов'язань і забезпечень також зросла на 0,59%.

В структурі джерел коштів переважають поточні зобов'язання і забезпечення, які складають у 2020 році - 72,51%, у 2021 році – 85,39%, а у 2022 році - 76,3%. Власний капітал становить відповідно у 2020 році – 27,49%, у 2021 році – 14,61%, і у 2022 році – 14,03%, що є негативним показником.

Структуру джерел коштів Філії АТ «ДПЗКУ» «Новоукраїнський комбінат хлібопродуктів» у 2020 -2022 рр. відобразимо на рис. 2.6 - 2.8.



Рисунок 2.6 – Структура джерел коштів Філії АТ «ДПЗКУ» «Новоукраїнський комбінат хлібопродуктів» у 2020 році

Джерело: побудовано автором



Рисунок 2.7 – Структура джерел коштів Філії АТ «ДПЗКУ» «Новоукраїнський комбінат хлібопродуктів» у 2021 році

Джерело: побудовано автором



Рисунок 2.8 – Структура джерел коштів Філії АТ «ДПЗКУ» «Новоукраїнський комбінат хлібопродуктів» у 2022 році

Джерело: побудовано автором

Проведемо діагностику основних результуючих показників діяльності досліджуваного підприємства, використовуючи форму 2 фінансової звітності «Звіт про фінансові результати». Результати діагностики заносимо в таблицю 2.5.

На підставі розрахунків таблиця 2.5 можна зробити висновки, що у 2021 році чистий дохід від реалізації продукції зріс в порівнянні з 2020 роком на 1565,7%, а у 2022 році в порівнянні з 2021 роком на 123,22%. У той же час собівартість реалізованої продукції у 2021 році в порівнянні з 2020 роком зросла 75,81%, а у 2022 році знизилась на 12,42%. Збільшення собівартості є негативним явищем, оскільки вказує на те, що динаміка собівартості перевищує динаміку чистого доходу від реалізації, що призводить до збитків для підприємства.

У результаті, валовий збиток зменшився на 2,76% у 2021 році та на 134,96% у 2022 році порівняно з 2021 роком, що є наслідком зростання чистого доходу від реалізації продукції.

Чистий фінансовий результат має від'ємне значення, але спостерігаються позитивні тенденції. Якщо значення чистого фінансового результату у 2021 році

збільшилося лише на 5,13% і становило -27751 тис. грн, то у 2022 році воно виросло на 95,87% і склало -1145 тис. грн.

Таблиця 2.5 – Динаміка основних показників діяльності Філії АТ «ДПЗКУ» «Новоукраїнський комбінат хлібопродуктів» за період 2020 -2022 рр.

Найменування показника	Показники, тис. грн			Темпи зростання, %	
	2020 рік	2021 рік	2022 рік	2021/2020	2022/2021
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	1 035	17 240	38 483	1565,70	123,22
Собівартість реалізованої продукції	20 660	36 323	31 812	75,81	-12,42
Валовий прибуток (збиток)	-19 625	-19 083	6 671	-2,76	-134,96
Інші операційні доходи	60	66	41	10,00	-37,88
Адміністративні витрати	8 627	8 195	7 476	-5,01	-8,77
Витрати на збут	184	227	253	23,37	11,45
Інші операційні витрати	781	312	128	-60,05	-58,97
Фінансовий результат від операційної діяльності	-29 157	-27 751	-1 145	-4,82	-95,87
Фінансовий результат до оподаткування	-29 252	-27 751	-1 145	-5,13	-95,87
Чистий фінансовий результат	-29 252	-27 751	-1 145	-5,13	-95,87

Джерело: складено автором за матеріалами фінансової звітності

Відобразимо динаміку основних фінансових показників діяльності підприємства на рис. 2.9.

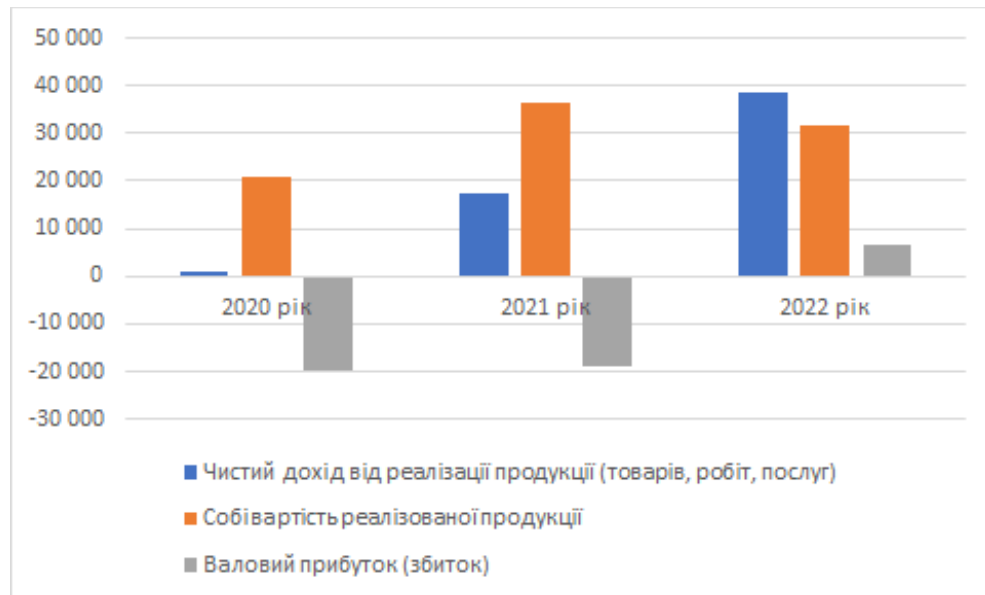


Рисунок 2.9 – Динаміка основних фінансових показників діяльності Філії АТ «ДПЗКУ» «Новоукраїнський комбінат хлібопродуктів» у 2020 – 2022 роках, тис. грн

Джерело: побудовано автором

Отже, за результатами проведеного аналізу можна сказати, що підприємство філія АТ «ДПЗКУ» «Новоукраїнський комбінат хлібопродуктів» є збитковим підприємством. Основними видами діяльності підприємства є виробництво борошномельно-круп'яних продуктів, виробництво комбікормів та надання послуг зі зберігання зерна, його обробки та технологічної переробки. Тому більшу увагу слід приділяти більш доходним напрямкам діяльності, зменшувати частку збиткових напрямів та розробляти стратегію виходу з кризового стану.

На наступному етапі аналізу розрахуємо основні фінансово-економічні показники:

- рівень ділової активності;
- рівень рентабельності;
- рівень платоспроможності та ліквідності;
- ступінь фінансової стійкості;

- оцінка майнового стану.

Результати дослідження рівня ділової активності представлені в таблиці 2.5.

Таблиця 2.5 – Аналіз показників ділової активності Філії АТ «Державна продовольчо-зернова корпорація України» «Новоукраїнський комбінат хлібопродуктів»

Показники	Формула	2020 р.	2021 р.	2022 р.	Темп зростання, %	
					2021/2020	2022/2021
Коефіцієнт оборотності необоротного капіталу	$K_{HA} = \frac{ЧД}{HA}$	-0,14	-0,14	-0,01	-3,65	-95,80
Коефіцієнт оборотності оборотних коштів	$K_{HA} = \frac{ЧД}{OA}$	-3,07	-2,49	-0,08	-18,85	-96,97
Коефіцієнт оборотності власного капіталу	$K_{HA} = \frac{ЧД}{BK}$	-0,50	-0,89	-0,04	79,74	-95,72
Коефіцієнт оборотності залучених ресурсів	$K_{HA} = \frac{ЧД}{ПК}$	-0,19	-0,15	-0,01	-18,86	-95,92

Джерело: складено автором за матеріалами фінансової звітності

За результатами розрахунків таблиці 2.5 коефіцієнт оборотності необоротного капіталу у 2021 році має таке ж значення, як і в 2020 році. А у 2022 році в порівнянні з 2021 роком темп падіння знизився на 95,8%, що пояснюється малим від'ємним значенням чистого доходу та значною величиною необоротних активів.

Коефіцієнт оборотності оборотних коштів збільшився на 18,85% у 2021 році порівняно з 2020 роком та у 2022 році порівняно з 2021 роком збільшився на 96,97%.

У 2021 році в порівнянні з 2020 роком збільшився на 79,74% темп падіння коефіцієнту оборотності власного капіталу. А в 2022 році в порівнянні з 2021 роком темп падіння цього коефіцієнту знизився на 95,72%.

Коефіцієнт оборотності залучених ресурсів має схожі тенденції. Темп падіння цього коефіцієнту в 2021 році знизився на 18,86%, а в 2022 році на 95,92%.

В цілому коефіцієнти оборотності вказують на неефективне використання як оборотних, так і необоротних активів, а також власного капіталу підприємства. Проте у 2022 році темпи падіння цих показників значно знизилися.

Динаміка коефіцієнтів оборотності активів та капіталу Філії АТ «ДПЗКУ» «Новоукраїнський комбінат хлібопродуктів» за період 2020-2022 рр. представлена на рис. 2.10.

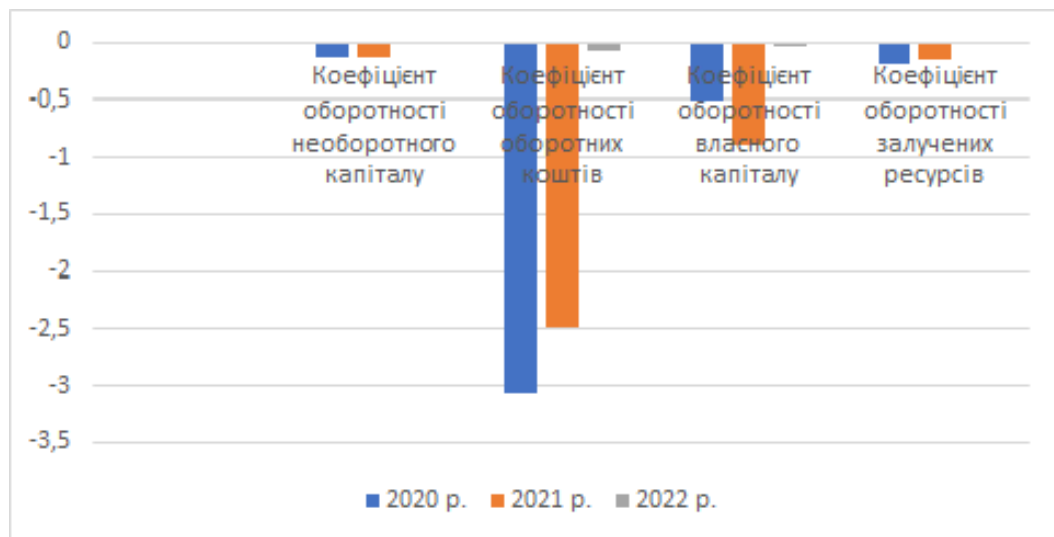


Рисунок 2.10 – Аналіз показників ділової активності Філії АТ «ДПЗКУ» «Новоукраїнський комбінат хлібопродуктів» за період 2020-2022 рр.

Джерело: побудовано автором

Далі розраховуємо показники рентабельності та заносимо результати в таблицю 2.6.

У період з 2020 року по 2022 рік підприємство не отримувало чистого прибутку. Відповідно показники рентабельності, що розраховані, мають низький рівень та від'ємні значення.

Таблиця 2.6 – Аналіз показників рентабельності Філії АТ «ДПЗКУ» «Новоукраїнський комбінат хлібопродуктів»

Показники	Формула	2020 р.	2021 р.	2022 р.	Темп зростання, %	
					2021/2020	2022/2021
Рентабельність активів	$R_a = \frac{ЧП}{A} \times 100\%$	-13,68	-13,07	-0,54	-0,04	-0,96
Рентабельність діяльності	$R_a = \frac{ЧП}{ЧД} \times 100\%$	-2826,28	-160,97	-2,98	-0,94	-0,98
Рентабельність власних ресурсів	$R_a = \frac{ЧП}{ВК} \times 100\%$	-49,77	-89,46	-3,83	0,80	-0,96
Рентабельність мобілізованих ресурсів	$R_a = \frac{ЧП}{ПК} \times 100\%$	-18,87	-15,31	-0,63	-0,19	-0,96

Джерело: складено автором за матеріалами фінансової звітності

З метою дослідження рівня платоспроможності Філії АТ «ДПЗКУ» «Новоукраїнський комбінат хлібопродуктів» проаналізуємо ступінь платоспроможності його балансу та динаміку показників ліквідності.

За результатами проведеного аналізу структури активів можна визначити, що важко реалізовані активи у 2020 році склали 95,54%, у 2021 році вони становили 97,47%. Вже у 2022 році величина важко реалізованих активів дещо знизилася і її відсоток склав 92,87%.

У 2020 році повільно реалізовані активи мали незначний відсоток 1,06%, у 2021 році – 1,51%, а у 2022 році – 2%. Тобто спостерігається незначне збільшення частки повільно реалізованих активів.

Швидко реалізовані активи у 2020 році склали 3,39%, у 2021 році – 3,73% і у 2022 році – 4,99%. Тут ми теж бачимо поступове зростання швидко реалізованих активів.

Таблиця 2.7 – Групування статей активів та капіталу підприємства

Найменування показника	2020 рік		2021 рік		2022 рік	
	тис. грн	%	тис. грн	%	тис. грн	%
Найбільш ліквідні активи А1	28	0,01	30	0,01	280	0,13
Швидко реалізовані активи А2	7 248	3,39	7 912	3,73	10 631	4,99
Повільно реалізовані активи А3	2 267	1,06	3 214	1,51	4 269	2,00
Важко реалізовані активи А4	204 269	95,54	201 134	94,74	197 812	92,87
Найбільш термінові зобов'язання П1	155 042	72,51	181 271	85,39	183 117	85,97
Короткострокові зобов'язання П2	0	0,00	0	0,00	0	0,00
Довгострокові зобов'язання П3	0	0,00	0	0,00	0	0,00
Постійні зобов'язання П4	58 770	27,49	31 019	14,61	29 875	14,03

Джерело: складено автором за матеріалами фінансової звітності

Структура активів підприємства характеризується дуже малим відсотком найбільш ліквідних активів. Так у 2020 та 2021 роках їх частка становила 0,01%, а у 2022 році його величина збільшилася до 0,13%.

Аналізуючи структуру капіталу за роками, можна побачити, що у 2020 році найбільш термінові зобов'язання склали 72,51%, у 2021 році вже 85,39%, а у 2022 році – 85,97%. Тобто існує негативна тенденція збільшення частки найбільш термінових зобов'язань.

Постійні зобов'язання поступово зменшувалися і відповідно склали у 2020 році – 27,49%, у 2021 році – 14,61%, і у 2022 році – 14,03%.

Короткострокові та довгострокові зобов'язання на підприємстві відсутні згідно даних фінансової звітності.

Перевіримо дотримання умов ліквідності $A1 > П1$, $A2 > П2$, $A3 > П3$, $A4 < П4$.

Для 2020 року $A1 < П1$, $A2 > П2$, $A3 > П3$, $A4 > П4$. Тут ми бачимо, що не виконується перша та четверта умова, тобто можна стверджувати, що баланс є неліквідним.

Для 2021 року $A1 < П1$, $A2 > П2$, $A3 > П3$, $A4 > П4$. Тут спостерігається така сама ситуація, що говорить про неліквідність балансу.

Для 2022 року $A1 < П1$, $A2 > П2$, $A3 > П3$, $A4 > П4$. Така ж ситуація, баланс є неліквідним.

Можна зробити висновки, що підприємство є неплатоспроможним, а це вже загрожує його фінансовій безпеці.

Результати розрахунків коефіцієнтів ліквідності представимо у таблиці 2.8.

Таблиця 2.8 – Аналіз показників ліквідності

Показники	Формула	2020 р.	2021 р.	2022 р.	Відхилення	
					2021/2020	2022/2021
Коефіцієнт покриття	$K_{\text{покр}} = \frac{OA}{ПЗ}$	0,06	0,06	0,08	0,00	0,02
Коефіцієнт швидкої ліквідності	$K_{\text{шл}} = \frac{OA - \text{Запаси}}{ПЗ}$	0,05	0,05	0,06	0,00	0,01
Коефіцієнт абсолютної ліквідності	$K_{\text{фл}} = \frac{ГК}{ПЗ}$	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Співвідношення короткострокової дебіторської та кредиторської заборгованості	$K_{\text{деб/кред}} = \frac{ДЗ}{ПКЗ}$	0,05	0,04	0,06	-0,01	0,02

Джерело: складено автором за матеріалами фінансової звітності

На основі даних таблиці 2.8 можна говорити про повну неплатоспроможність підприємства:

- коефіцієнт покриття у 2020–2022 роках був значно меншим за його нормативне значення, яке дорівнює одиниці;

- коефіцієнт швидкої ліквідності також має маленьке значення, тоді як нормативне значення коефіцієнта дорівнює 0,7-0,8;

- коефіцієнт абсолютної ліквідності у 2020–2022 роках дорівнює нулю, що свідчить про неможливість негайного погашення поточної заборгованості з наявних грошових коштів;

- співвідношення дебіторської та кредиторської заборгованості у 2020 – 2022 роках також знаходиться на низькому рівні, що не відповідає нормативному значенню, яке повинно дорівнювати або бути більше одиниці.

Тобто можемо сказати, що у період 2020–2022 років рівень платоспроможності філії АТ «ДПЗКУ» «Новоукраїнський КХП» відзначався як досить низький.

Динаміку показників ліквідності підприємства у 2020 – 2022 роках зображено на рис. 2.11.

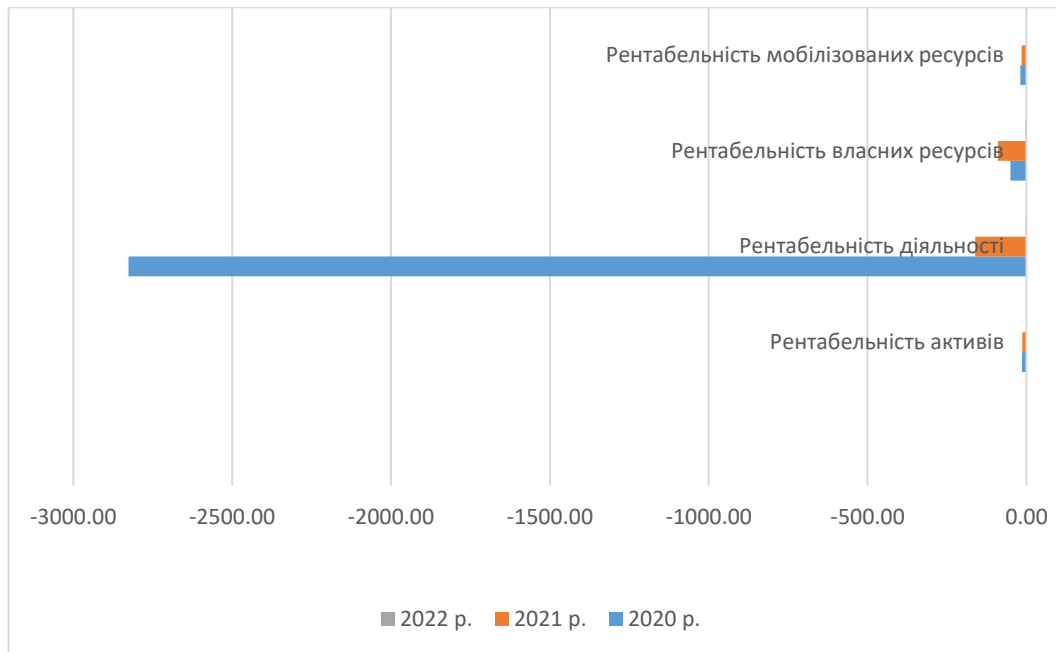


Рисунок 2.11 – Динаміка показників ліквідності філії АТ «ДПЗКУ» «Новоукраїнський КХП» у 2020 -2022 роках

Джерело: побудовано автором

З метою дослідження рівня фінансової стійкості розрахуємо основні показники та відобразимо їх у таблиці (Додаток Е).

Коефіцієнт фінансової незалежності або автономії у 2020 році заходиться на рівні 0,27, у 2021 році дорівнює 0,15 і у 2022 році – 0,14. Нормативне значення цього коефіцієнту дорівнює 0,5. Зниження коефіцієнта фінансової незалежності, який характеризує можливість підприємства виконати зовнішні зобов'язання за рахунок власних активів, є негативною тенденцією. В свою чергу відбувається зростання коефіцієнта фінансової залежності з 0,73 у 2020 році до 0,86 у 2022 році. Це свідчить про збільшення зовнішніх зобов'язань підприємства.

Коефіцієнт забезпеченості власними оборотними засобами протягом періоду 2020 -2022 роки збільшився на 18,83 одиниць. Цей показник є від'ємним, але поступово зростає.

Коефіцієнт маневреності власного капіталу є також від'ємним через те, що поточні зобов'язання перевищують оборотні активи. У 2020 році він становив – -2,48, у 2021 році він став -5,48, а у 2022 році склав -5,62. Це вказує на обмежені можливості використання власних коштів підприємства.

Коефіцієнт концентрації позикового капіталу визначається як відношення позикового капіталу до загальної величини капіталу. У 2020 році на кожну гривню капіталу припадало 0,73 гривні позикових коштів. За 2021 рік цей показник зріс до 0,85 гривні, а у 2022 до 0,86. Такі показники свідчать про те, що капітал перевищує борги підприємства.

Можна зробити висновки, що всі показники фінансової стійкості не відповідають нормативним значенням.

Наступним кроком проводимо оцінку майнового стану підприємства. Для цього розраховуємо відповідні показники, які заносимо в таблицю 2.9. Аналіз майнового стану Філії АТ «ДПЗКУ» «Новоукраїнський КХП» включає в себе вивчення складу і структури майна, визначення джерел його формування та відповідних змін.

Таблиця 2.9 – Показники майнового стану підприємства

Показники	2020 р.	2021 р.	2022 р.	Відхилення		
				2021/2020	2022/2021	2022/2020
Валюта балансу, тис. грн	213812	212290	212992	-1 522,00	702,00	-820,00
Середня величина основних засобів, тис. грн	171285,5	167487,5	164164	-3 798,00	-3 323,50	-7 121,50
Фондоозброєність, тис. грн/чол.	1181,279	1249,91	1262,80	68,63	12,89	81,52
Фондовіддача	0,01	0,10	0,23	0,09	0,13	0,22
Частка основних засобів в активах	79,11	78,11	76,30	-1,00	-1,82	-2,82
Коефіцієнт зносу основних засобів	0,09	0,11	0,12	0,02	0,01	0,03
Коефіцієнт оновлення основних засобів	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Коефіцієнт мобільності активів	0,05	0,06	0,08	0,01	0,02	0,03
Коефіцієнт постійності активів	0,95	0,94	0,92	-0,01	-0,02	-0,03

Джерело: складено автором за матеріалами фінансової звітності

Валюта балансу підприємства зменшилася на 1522 тис. грн у 2021 році відносно 2020 року за рахунок зменшення вартості основних засобів. При цьому за цей період знизилася середня вартість основних засобів на 3798 тис. грн, що свідчить про вибуття застарілих основних засобів, але не відбуваються оновлення основних засобів.

У 2022 році загальна вартість активів зросла на 702 тис. грн відносно 2021 року, а відносно 2020 року зменшилася на 820 тис. грн. Середня вартість основних засобів у 2022 році відносно 2021 року зменшилася на 3323 тис. грн, а в порівнянні з 2020 роком на 7121,5 тис. грн. тобто основні засоби підприємства потребують оновлення та модернізації.

В 2022 році в порівнянні з 2020 роком показник фондоозброєності виріс на 81,52 тис. грн на одного працівника. Показник фондоозброєності зростає завдяки зменшенню чисельності працівників.

Ефективність використання засобів праці показує фондovіддача. Цей показник відображає скільки на одиницю основних засобів припадає готової продукції. У період з 2020 року по 2022 рік фондovіддача збільшується, але залишається на дуже низькому рівні. У 2021 році на 1 грн основних засобів виробляється 0,1 грн продукції, що на 0,09 більше ніж у 2020 році. У 2022 році фондovіддача складає 0,23, тобто виробляється на 1 грн основних засобів 0,23 грн продукції, що на 0,13 більше ніж у 2021 році.

Частка основних засобів в активах повільно знижується з 79,11% у 2020 році до 76,3% у 2022 році, але все одно складає дуже велику частину. За період з 2020 року по 2022 рік показник фізичного зносу основних засобів збільшився на 3% і склав 0,12. Коефіцієнт оновлення дорівнює нулю, так як не відбувалося придбання основних засобів. Співвідношення частки основних засобів в активах та коефіцієнту зносу представлено на рис. 2.12.

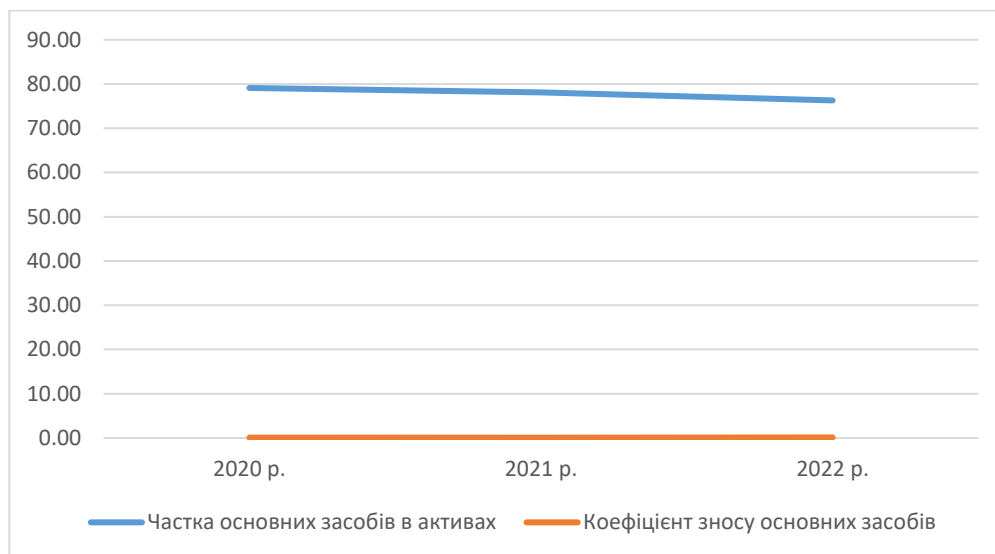


Рисунок 2.12 – Співвідношення частки основних засобів в активах та коефіцієнту зносу на період 2020 -2022 рр.

Джерело: побудовано автором

Коефіцієнт мобільності активів є досить низьким, але дуже повільно зростає. У 2020 році на кожну гривню необоротних активів припадало 0,05 грн оборотних, у 2021 році – 0,06 грн, і у 2022 році - 0,08 грн. нормативне значення такого коефіцієнту > 5.

Таким чином, показники майнового стану філії АТ «ДПЗКУ» «Новоукраїнський КХП» у 2020 -2022 рр. залишаються на дуже низькому рівні, але намітилася тенденція до їх зростання. На перспективу необхідно впроваджувати заходи щодо підвищення ефективності діяльності підприємства для покращення його майнового стану.

2.3. Оцінка зовнішнього та внутрішнього середовища філії АТ «ДПЗКУ» «Новоукраїнський комбінат хлібопродуктів»

Усі завдання зі стратегічного управління підприємством відносяться до найвищого пріоритету. Ключовим моментом успішного стратегічного управління є проведення детальної оцінки як внутрішнього, так і зовнішнього середовища. На основі зібраних даних в рамках такої оцінки приймаються управлінські рішення та визначається подальша стратегія розвитку.

Виходячи з цього, доцільно провести аналіз зовнішнього та внутрішнього середовища Новоукраїнського комбінату хлібопродуктів. Сьогодні існує багато методів для проведення такого аналізу. Оскільки згідно проведеного аналізу філія ДПЗКУ «Новоукраїнський комбінат хлібопродуктів» знаходиться в стані кризи, то з метою виявлення причин кризи та оцінки її ступеня, перш за все, потрібно здійснити SWOT-аналіз та PEST-аналіз. Спочатку проведемо PEST-аналіз, який дозволяє оцінити макросередовище, включаючи політичні, економічні, соціальні та технологічні фактори. У таблиці 2.10 наведено PEST-аналіз Новоукраїнського комбінату хлібопродуктів.

Таблиця 2.10 – PEST-аналіз Новоукраїнського комбінату хлібопродуктів

№	Фактори	Вага	Оцінка	Зважена оцінка
<i>1. Політичні фактори</i>				
1.1	Вплив державного регулювання на агропромисловий сектор, включаючи вимоги до безпеки харчових продуктів	- 0,5	4	- 2
1.2	Політична нестабільність та війна в Україні	- 0,8	5	- 4
1.3	Податкова політика	- 0,6	4	- 2,4
	Разом			- 6,4
<i>2. Економічні фактори</i>				
2.1	Рівень інфляції, валютні курси та їхній вплив на вартість продукції	- 0,7	5	- 3,5
2.2	Низький рівень конкурентоспроможності товару	- 0,9	5	- 4,5
2.3	Умови державної підтримки та субсидії для аграрного сектору	- 0,4	3	- 1,2
2.4	Попит на зернові продукти на внутрішньому ринку	0,7	4	2,8
2.5	Ціни на сировину, зокрема зернові, які є основним компонентом для виробництва хлібопродуктів	0,6	3	1,8
	Разом			- 4,6
<i>3. Соціальні фактори</i>				
3.1	Зміни в чисельності та структурі населення, міграція, пов'язана з війною	- 0,8	4	- 3,2
3.2	Рівень доходів населення та його вплив на купівельну спроможність	- 0,7	4	- 2,8
3.3	Зміна смаків та потреб споживачів	0,5	3	1,5
3.4	Ставлення до імпортних товарів	0,6	3	1,8
	Разом			- 2,7
<i>4. Технологічні фактори</i>				
4.1	Впровадження нових технологій у виробництво та обробку зерна для підвищення ефективності та якості продукції	0,7	4	2,1
4.2	Державна підтримка інноваційної діяльності	- 0,5	3	- 1,5
4.3	Законодавство в області технологічного оснащення галузі	- 0,4	3	- 1,2
	Разом			- 0,6

Джерело: складено автором

Результати проведеного PEST-аналізу свідчать про те, що зовнішні фактори загалом негативно впливають на діяльність Новоукраїнського комбінату хлібопродуктів. Максимальний негативний вплив чинять політичні фактори, пов'язані з війною та податковим навантаженням, та економічні фактори. Ціна продукції достатньо висока. Сьогодні ж в українських магазинах продається багато

товарів-замінників закордонного виробництва за нижчою ціною і кращою якістю. Найменший негативний вплив мають лише технологічні фактори, оскільки підприємство має оснащений цех з виробництва сухих сніданків з використанням технологій німецької фірми «HANNE», однак сьогодні майже не використовує його.

Додатково до цього аналізу доцільно провести SWOT-аналіз, який надає можливість детально оцінити не лише зовнішнє середовище, але й внутрішні фактори. SWOT-аналіз Новоукраїнського КХП представлений у таблиці 2.11.

Для проведення SWOT-аналізу філії «ДПЗКУ» «Новоукраїнський комбінат хлібопродуктів» розглянемо чотири ключові аспекти: сильні сторони (Strengths), слабкі сторони (Weaknesses), можливості (Opportunities) та загрози (Threats).

Таблиця 2.11 – SWOT-аналіз Новоукраїнського комбінату хлібопродуктів

Зовнішнє середовище	
Можливості	Загрози
1. Інноваційні технології: Впровадження нових технологій у виробництво може підвищити ефективність та якість продукції 2. Розвиток внутрішнього ринку: Збільшення попиту на високоякісну продукцію на внутрішньому ринку відкриває нові можливості для зростання 3. Випуск продукції з високою доданою вартістю	1. Нестабільне політичне та економічне положення 2. Рівень інфляції, зростання валютного курсу 3. Зростання тарифів на комунальні послуги 4. Зростаюча конкуренція з боку як внутрішніх, так і міжнародних виробників може знизити ринкову частку підприємства
Внутрішнє середовище	
Сильні сторони	Слабкі сторони
1. Вигідне географічне розташування: близькість до основних сільськогосподарських регіонів України полегшує логістику та знижує витрати на транспортування сировини 2. Наявність сертифікатів якості 3. Наявність власних складських площ 4. Оснащення виробництва закордонними технологіями	1. Фінансові проблеми: високий рівень боргових зобов'язань обмежує можливості для інвестицій та розвитку 2. Скорочення обсягів продажу продукції 3. Виробництво розраховане на цикл безперервної роботи 4. Недостатня диверсифікація продукції: обмежений асортимент продукції знижує стійкість підприємства до коливань попиту на ринку 5. Відсутність маркетингової та рекламної підтримки

Джерело: складено автором

Для визначення необхідної стратегії розвитку товариства слід побудувати матрицю SWOT-аналізу, яка наведена у таблиці 2.12.

Таблиці 2.12 – Матриця SWOT-аналізу Новоукраїнського КХП

Можливості + Сильні сторони	Можливості + Слабкі сторони
3+4=7	3+5=8
Загрози + Сильні сторони	Загрози + Слабкі сторони
4+4=8	4+5=9

Джерело: складено автором

Підсумковим елементом SWOT-аналізу є матриця, яка дозволяє виявити взаємодію факторів внутрішнього та зовнішнього середовища. Поля, що утворюються на перетинах груп факторів, містять їхні комбінації, які необхідно враховувати при подальшому плануванні стратегії:

- поле «СіМ» (сильні сторони і можливості) – комбінації факторів цього поля вказують на те, які сильні сторони підприємства потребують розвитку для реалізації зовнішніх можливостей;

- поле «СіЗ» (сильні сторони і загрози) – комбінації факторів цього поля вказують на те, які сильні сторони підприємства потребують підтримки для усунення зовнішніх загроз або зниження їхнього впливу;

- поле «СлМ» (слабкі сторони і можливості) – містить інформацію про те, як підприємство може використати зовнішні можливості для подолання своїх слабких сторін;

- поле «СлЗ» (слабкі сторони і загрози) – вказує на першочергові завдання підприємства щодо подолання загроз та усунення слабкостей.

На основі проведеного аналізу бачимо, що у матриці SWOT-аналізу Новоукраїнського КХП переважають загрози у зовнішньому середовищі та слабкі сторони у внутрішньому середовищі, що свідчить про значні проблеми, які можуть ускладнити досягнення успіху філії «ДПЗКУ». Це також свідчить про вразливість організації до зовнішніх впливів і про внутрішні проблеми, що потребують негайної

уваги. В такому випадку стратегія організації має зосередитися на усуненні внутрішніх слабкостей, тобто підвищенні ефективності управління, покращення якості продукції або послуг, навчання та розвиток персоналу. Також необхідно нейтралізувати зовнішні загрози, зокрема розробити плани для протидії зовнішнім ризикам, диверсифікувати діяльність, підвищити гнучкість та адаптивність до змін.

Проведений аналіз показав значні відхилення більшості показників від нормативних значень. Непокритий збиток у 2021 році виріс на 2,6% в порівнянні з 2020 роком, а в 2022 році скоротився на 0,94% в порівнянні з 2021 роком. Власний капітал відповідно зменшилися на 47,22% у 2021 році в порівняно з 2020 роком та на 3,69% у 2022 році в порівнянні з 2021 роком.

Поточна кредиторська заборгованість у 2021 році в порівнянні з 2020 роком збільшилися на 17,05%. У 2022 році в порівняно з 2021 роком збільшилися на 1,02%. Поточні зобов'язання у 2022 році в порівнянні з 2021 роком зросли на 1,02%.

Встановлено, що підприємство філія АТ «ДПЗКУ» «Новоукраїнський комбінат хлібопродуктів» є збитковим підприємством. Тому більшу увагу слід приділяти більш доходним напрямам діяльності, зменшувати частку збиткових напрямів та розробляти стратегію виходу з кризового стану

Результати проведеного PEST-аналізу та SWOT-аналізу свідчать про те, що зовнішні фактори загалом негативно впливають на діяльність Новоукраїнського комбінату хлібопродуктів. Максимальний негативний вплив чинять політичні фактори, пов'язані з війною та податковим навантаженням, та економічні фактори. У зовнішньому середовищі підприємства переважають загрози та у внутрішньому – слабкі сторони, що свідчить про вразливість організації до зовнішніх впливів

РОЗДІЛ 3.

РОЗРОБКА ЗАХОДІВ СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ ФІЛІЇ АТ «ДЕРЖАВНА ПРОДОВОЛЬЧО-ЗЕРНОВА КОРПОРАЦІЯ УКРАЇНИ» «НОВОУКРАЇНСЬКИЙ КОМБІНАТ ХЛІБОПРОДУКТІВ»

3.1. Рекомендації щодо розробки антикризової стратегії харчового підприємства «Новоукраїнський комбінат хлібопродуктів»

Розробка стратегії антикризового управління включає застосування методів попередньої діагностики фінансового стану для впровадження можливих захисних заходів від банкрутства. Основною умовою для вибору антикризової стратегії є її відповідність конкретній ситуації. Крім того, важливо дотримуватися низки ключових вимог.

Антикризова стратегія може включати різні напрямки, такі як зниження витрат, закриття окремих відділів, скорочення обсягів виробництва, залучення додаткових ресурсів тощо. Важливо, щоб цей комплекс заходів був реалізований правильно, що забезпечить позитивний результат.

Реалізація стратегії проходить через кілька етапів:

- затвердження обраної антикризової стратегії та її узгодження з цілями організації;
- інформування співробітників та підготовка до швидкої та ефективної реалізації стратегії;
- забезпечення фінансових ресурсів для проведення змін (позики, кредити тощо);
- налагодження виробничих та інших процесів відповідно до обраної стратегії.

Антикризове управління вимагає застосування відповідної моделі менеджменту. Менеджери виконують такі завдання:

- детальне з'ясування антикризової стратегії та її цілей, їх відповідність;
- розповсюдження ідей нової стратегії та її цілей серед співробітників для залучення їх до реалізації;
- приведення ресурсів у відповідність до антикризової стратегії;
- прийняття рішень щодо організаційної структури.

Для успішної реалізації стратегії необхідна тісна співпраця різних відділів та рівнів організації, адже головне завдання – подолання кризи. Своєчасність та доступність інформації відіграють важливу роль.

В процесі реалізації можуть виникати труднощі, які виявляють прогалини в плануванні. Важливо не зупинятися, а вирішувати ці завдання. Планування та розробка стратегії повинні враховувати найслабші місця.

Ефективне здійснення антикризової стратегії забезпечується постійним контролем за її реалізацією. Можливо, будуть потрібні додаткові ресурси або сплановані витрати виявляться вищими за реальні.

Останній етап – підведення підсумків виконання стратегії. Важливо оцінити відповідність результатів поставленим цілям, що визначає ефективність вибраної антикризової стратегії. На цьому етапі відбуваються необхідні структурні, технічні, кадрові та процесні зміни [14].

Отже, розробка та реалізація антикризової стратегії є багатоступеневим процесом, який вимагає координації різних відділів підприємства та участі ключових осіб. Процес розробки та реалізації антикризової стратегії для філії АТ «ДПЗКУ» «Новоукраїнський комбінат хлібопродуктів» представлений на рис. 3.1

Далі деталізуємо кожен етап розробки та реалізації 5-ступінчатої антикризової стратегії для Новоукраїнського КХП.

I. Діагностика кризи складається з наступних етапів:

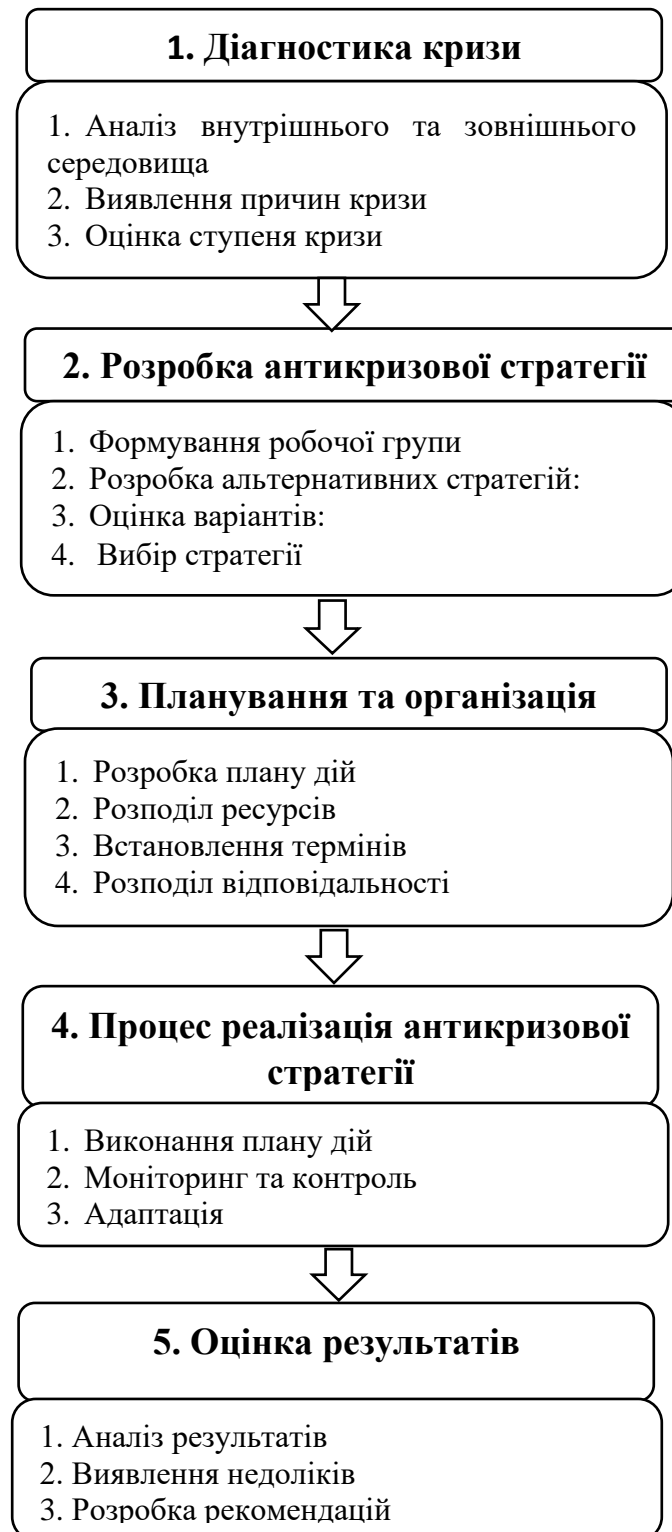


Рисунок 3.1 – Процес розробки та реалізації антикризової стратегії для філії АТ «ДПЗКУ» «Новоукраїнський комбінат хлібопродуктів»

Джерело: побудовано автором

1. аналіз внутрішнього та зовнішнього середовища: SWOT-аналіз: PEST-аналіз;
2. виявлення причин кризи передбачає ідентифікацію ключових проблем і чинників, що призвели до кризи;
3. Оцінка ступеня кризи - визначення рівня загрози для підприємства (фінансові труднощі, проблеми з постачальниками).

Учасниками на даному етапі є керівництво підприємства та фінансовий відділ.

II. Розробка антикризової стратегії:

1. формування робочої групи передбачає включення експертів з різних сфер діяльності підприємства;
2. розробка альтернативних стратегій - створення декількох можливих сценаріїв для подолання кризи;
3. оцінка варіантів, тобто аналіз кожної стратегії з точки зору ризиків, ресурсів та можливостей реалізації;
4. вибір стратегії - вибір оптимального сценарію на основі аналізу;

Учасники: робоча група, консультанти з антикризового управління, зовнішні експерти (за необхідності).

III. Планування та організація:

1. розробка плану дій включає деталізацію кожного кроку, необхідного для реалізації обраної стратегії;
2. розподіл ресурсів: визначення необхідних фінансових, людських та матеріальних ресурсів;
3. встановлення термінів означає визначення чітких дедлайнів для виконання кожного етапу;
4. розподіл відповідальності передбачає призначення відповідальних осіб за кожен напрямок робіт.

Учасниками даного етапу повинні бути менеджмент підприємства та відповідальні працівники з різних відділів.

IV. Процес реалізація антикризової стратегії передбачає наступні етапи:

1. виконання плану дій, тобто реалізація заходів, передбачених планом;
2. моніторинг та контроль включає регулярну оцінку виконання плану та відстеження ключових показників ефективності;
3. адаптація - внесення коректив у стратегію в разі зміни зовнішніх або внутрішніх умов;

Учасниками виступають усі залучені відділи, контрольні комісії, керівництво підприємства.

V. Оцінка результатів:

1. аналіз результатів - це оцінка досягнутих результатів та їх відповідність поставленим цілям;
2. виявлення недоліків, тобто ідентифікація слабких місць у реалізації стратегії;
3. розробка рекомендацій: визначення напрямків для подальшого вдосконалення.

Учасники: вищий менеджмент, незалежні аудитори (за необхідності).

У таблиці 3.1 представимо перелік можливих варіантів стратегій та очікувані результати їхнього впливу на підприємство.

Таблиця 3.1 – Потенційний вплив обраної стратегії на діяльність філії АТ «ДПЗКУ» «Новоукраїнський комбінат хлібопродуктів»

№	Стратегічні напрямки	Потенційний вплив на діяльність підприємства
1	2	3
1	Оптимізація витрат, реструктуризація боргів, залучення додаткових інвестицій, пошук нових джерел фінансування	Покращення фінансової стійкості підприємства на 15%

Продовження таблиці 3.1

2	Оптимізація виробничих процесів, впровадження нових технологій, модернізація обладнання	Збільшення продуктивності та зниження витрат на виробництво на 10%
3	Впровадження системи управління якістю, регулярний контроль якості продукції, вдосконалення виробничих стандартів	Зростання конкурентоспроможності продукції та підвищення задоволеності споживачів на 17%
4	Впровадження маркетингової політики, стимулювання збуту	Збільшення частки ринку та розширення клієнтської бази на 25%
5	Впровадження сучасних методів управління, автоматизація управлінських процесів, підвищення кваліфікації управлінського персоналу	Підвищення ефективності управлінських рішень та зниження бюрократичних затримок на 12%
6	Покращення навчання і розвитку працівників, вдосконалення системи мотивації персоналу, створення сприятливих умов праці.	Підвищення продуктивності праці на 25 %, зменшення кількості помилок і проблем з якістю на 20 %
7	Прозора діяльність, соціальна відповідальність, активна комунікація з громадськістю та ЗМІ	Зміцнення довіри до підприємства серед споживачів, партнерів та інвесторів на 11%

Джерело: складено автором

Розробка та реалізація різних варіантів стратегій дозволить Новоукраїнському комбінату хлібопродуктів не тільки подолати поточні виклики, але й закласти основу для стійкого розвитку в майбутньому. Завдяки цим заходам підприємство зможе стабілізувати свою діяльність, підвищити ефективність виробництва, зміцнити ринкові позиції та покращити фінансові показники.

3.2. Напрями впровадження маркетингової стратегії у філії «ДПЗКУ» «Новоукраїнський КХП»

Серед запропонованих у підрозділі 3.1 вище стратегічних напрямків розвитку Новоукраїнського КХП оберемо одну, деталізуємо її та проведемо оцінку її ефективності. У другому розділі матриця SWOT-аналізу показала перевагу слабких сторін і загроз у внутрішньому та зовнішньому середовищі підприємстві. Варіантом стратегії у такому випадку може бути маркетингова стратегія.

Однією з найбільш важливих складових маркетингової стратегії є реклама. Сьогодні стрімко зростає роль інтернет-реклами і стає ключовим сегментом рекламного ринку, через що все більше компаній обирають Інтернет як основу своїх маркетингових стратегій. Мережа Інтернет є одним з найпривабливіших інструментів для поширення інформації про товари та послуги. Сучасні технології надають безліч можливостей для використання різноманітних форматів інтернет-реклами, що допомагають представити інформацію споживачам, підвищити впізнаваність бренду, створити позитивний імідж компанії та зміцнити лояльність клієнтів.

Перш за все, необхідно створити новий веб-сайт філії «ДПЗКУ» «Новоукраїнський КХП». Наразі про підприємство та його продукцію міститься лише загальна інформація на сайті ДПЗКУ. Після модернізації або створення нового сайту там буде детально представлений весь асортимент продукції. Крім того, сайт забезпечить можливість оформлення замовлень для оптових покупців, що значно скоротить час на їх обробку.

Наступний етап передбачає просування підприємства у соціальних мережах, що допоможе збільшити впізнаваність бренду на ринку. Очікувані результати від просування у соціальних мережах включають підвищення впізнаваності компанії та її продуктів, а також зміцнення лояльності споживачів.

Зауважимо, що на сьогоднішній день існує велика кількість різноманітних інструментів інтернет-просування, зокрема тих, які потребують значних фінансових вкладень або ж суттєвого бекграунду та досвіду підприємства, наявності кваліфікованих спеціалістів, відомого впізнаваного бренду та високого ступеня довіри клієнтів. Враховуючи, що Новоукраїнський КХП не володіє такими перевагами, пропонуємо розпочати з найбільш простих у реалізації та найменш фінансово затратних інструментів.

У табл. 3.2. наведено рекомендації щодо застосування інструментів інтернет-реклами для філії АТ «ДПЗКУ» «Новоукраїнський комбінат хлібопродуктів».

Таблиця 3.2 – Рекомендовані інструменти інтернет-реклами для Новоукраїнського КХП

№ п/п	Інструменти	Різновиди	Термін виконання
1	SEO (Пошукова оптимізація)	<ul style="list-style-type: none"> оптимізація веб-сайту підприємства для покращення позицій у пошукових системах за ключовими запитами, пов'язаними з зерновою продукцією. 	Протягом першого року
2	Контекстна реклама	<ul style="list-style-type: none"> Google Ads: дозволяє показувати оголошення користувачам, які шукають схожі продукти або інформацію. банерна реклама на тематичних сайтах, пов'язаних з харчовою промисловістю та здоровим харчуванням. 	Протягом першого року (застосовується разово або на постійній основі)
3	Соціальні мережі	Публікація контенту про продукцію, акції та новини компанії. Використання таргетованої реклами для залучення нових клієнтів.	Протягом першого року (застосовується на постійній основі)
4	Е-mail маркетинг	<ul style="list-style-type: none"> збір бази клієнтів та регулярна розсилка новин, акцій, спеціальних пропозицій та інформації про нову продукцію; використання персоналізованих розсилок для утримання постійних клієнтів. 	Протягом 2-3 років (застосовується на постійній основі)
5	Аналіз даних і аналітика	Використання інструментів аналітики (Google Analytics, Facebook Insights) для моніторингу ефективності рекламних кампаній та поведінки користувачів на сайті.	Протягом 2-3 років (застосовується на постійній основі)

Джерело: складено автором

Щоб створити нові сторінки Новоукраїнського КХП у соціальних мережах, потрібно визначити найпопулярніші платформи, які використовуються на сьогоднішній день. За останніми рейтингами [30], перші три місця у переліку найбільш популярних соцмереж займають Instagram, Facebook та ТікТок. За ними розташувалися Twitter та Youtube, а замикає рейтинг LinkedIn.

Враховуючи відсутність досвіду підприємства у просуванні свого бренду, пропонуємо залучити зовнішнього спеціаліста з SMM та розпочати створення та

ведення сторінок у Instagram та Facebook. TikTok розрахований на молоду аудиторію, тому поки він залишається перспективним напрямком розвитку.

Зупинимось більш детально на найбільш доцільних для використання у маркетинговій стратегії «Новоукраїнський комбінат хлібопродуктів» (табл. 3.3).

Таблиця 3.3 – Переваги соціальних мереж у системі просування бізнесу

Соціальна мережа	Переваги для ведення бізнесу
Instagram	<ul style="list-style-type: none"> • Instagram Stories: ця функція дозволяє брендам створювати короткі відео та зображення, які зникають через 24 години. Вона ідеально підходить для реклами продуктів, оголошення акцій та інших термінових повідомлень; • Instagram Reels: використання відеоконтенту в форматі Reels дозволяє брендам взаємодіяти з аудиторією через актуальні тренди. Цей інструмент можна застосовувати для демонстрації продуктів та залучення клієнтів; • Instagram Shopping: завдяки цій функції бренди можуть позначати свої продукти на зображеннях та відео, що стимулює користувачів здійснювати покупки безпосередньо через додаток.
Facebook	<ul style="list-style-type: none"> • Створення бізнес-сторінок: бренди мають можливість створювати сторінки на Facebook для публікації важливої інформації, оголошень акцій та новин; • Реклама: Facebook пропонує різні формати реклами, такі як реклама у стрічці новин, реклама в історіях тощо, що дозволяє досягати цільової аудиторії; • Групи спільнот: На Facebook можна створювати спільноти постійних клієнтів, що сприяє підвищенню лояльності та активній взаємодії з аудиторією.
LinkedIn	<ul style="list-style-type: none"> • Професійний профіль: компанії можуть створювати професійні сторінки, де діляться важливою інформацією про свій бізнес, продукти та послуги; • Контент-маркетинг: Платформа дозволяє публікацію блогів, статей та іншого контенту, що дозволяє компаніям демонструвати свою експертизу та привертати увагу цільової аудиторії; • Мережеві можливості: LinkedIn сприяє підтриманню контактів з колегами, клієнтами та партнерами, що робить його важливим інструментом для розвитку бізнесу.

Джерело: складено автором на основі [30]

«LinkedIn є платформою для професіоналів. Відноситься до найбільш зручних майданчиків для реалізації маркетингових кампаній. Ресурс розроблявся саме для ділового спілкування. Головними можливостями використання цієї мережі як

маркетингового інструменту є персональний брендинг топ-менеджерів, залучення нових споживачів у ході особистого спілкування і за допомогою таргетованої реклами [17]».

Дана соціальна мережа має найбільший ступінь довіри насамперед на західному ринку. Саме тому вона є перспективним напрямком розвитку для філії АТ «ДПЗКУ» «Новоукраїнський комбінат хлібопродуктів» у разі, якщо вона планує повертатися на зарубіжні ринки.

Збут товарів і послуг є ключовим аспектом маркетингової діяльності компанії, оскільки саме на цьому етапі вироблені товари виходять на ринок і реалізуються, приносячи підприємству прибуток.

У сучасних умовах зростаючого конкурентного тиску на основних ринках, питання підвищення ефективності роботи учасників збутової мережі набуває особливої актуальності. Теорія і практика маркетинг-менеджменту пропонують різні варіанти можливої мотивації учасників збутової мережі для активізації їхньої діяльності. Традиційно об'єктами стимулювання збуту є персонал підприємства, торгові посередники та споживачі товарів і послуг.

Для Новоукраїнського комбінат хлібопродуктів доцільно обрати об'єктами стимулювання лише торгових посередників та споживачів продукції, оскільки у них немає власних збутових служб.

Торгові посередники потребують мотивації різними методами, такими як підвищення якості трудового життя, управління кар'єрою, залучення персоналу та організація трудових змагань. Основні цілі стимулювання торгових посередників включають:

- переконання оптового продавця придбати певну кількість товарів та заохочення його до переконання наступного посередника;
- заохочення крупного посередника до включення товару в свій постійний асортимент;

– стимулювання роздрібного торговця вигідно розмістити товар у торговій залі.

Основні види цінових знижок, рекомендованих до застосування для стимулювання торгових посередників, представлені у таблиці 3.4.

Таблиця 3.4 – Види цінових знижок для торгових посередників, рекомендовані до застосування філії «Новоукраїнський комбінат хлібопродуктів»

№ п/п	Вид цінової знижки	Сутність знижки
1	Об'ємні знижки	Знижки надаються за закупівлю великих обсягів продукції. Це заохочує посередників купувати більше товарів за одну операцію.
2	Сезонні знижки	Знижки надаються на продукцію в певні сезони або періоди часу, коли попит може бути нижчим. Це допомагає вирівнювати попит і пропозицію протягом року.
3	Промоційні знижки	Тимчасові знижки на нові або акційні продукти для стимулювання продажів і ознайомлення посередників з новим асортиментом.
4	Знижки за лояльність	Знижки для постійних посередників, які співпрацюють з підприємством тривалий час. Це сприяє зміцненню довгострокових партнерських відносин.
5	Знижки за ранню оплату	Посередники отримують знижку за оплату товарів до визначеного терміну. Це стимулює своєчасні фінансові надходження і знижує ризик неплатежів
6	Комбіновані знижки	Поєднання різних видів знижок (наприклад, об'ємної і сезонної) для максимального залучення посередників до закупівель в певний період або за певних умов.

Джерело: складено автором

Використання цих видів знижок допоможе Новоукраїнському КХП ефективно стимулювати своїх торгових посередників і підвищити обсяги продажів.

Стимулювання споживачів спрямоване на ознайомлення їх з новими товарами або послугами, переконання у необхідності покупки, збільшення обсягу придбаних товарів одним клієнтом та заохочення регулярних покупок. Ці методи включають надання знижок, купонів, повернення коштів, організацію конкурсів,

роздачу подарунків, надсилання зразків продукції та впровадження тривалих програм лояльності.

У таблиці 3.5 представлені інструменти збутової стратегії, які рекомендовані Новоукраїнському КХП для стимулювання споживачів.

Таблиця 3.5 – Інструменти збутової стратегії для споживачів, рекомендовані до застосування філії «Новоукраїнський комбінат хлібопродуктів»

№ п/п	Інструмент	Види та сутність
1	Знижки та акції	<ul style="list-style-type: none"> • Сезонні знижки: пропозиції знижок у певні сезони або святкові періоди; • Знижки за кількість: надання знижок при купівлі великих обсягів продукції; • Флеш-розпродажі: обмежені за часом акції з великими знижками.
2	Купони та промокоди	<ul style="list-style-type: none"> • Цифрові купони: електронні купони, які можна використовувати при онлайн-покупках; • Паперові купони: традиційні купони, що розповсюджуються через різні канали (журнали, газети, пошта).
3	Програми лояльності	<ul style="list-style-type: none"> • Бонусні програми: нарахування балів за кожну покупку, які можна обміняти на товари або знижки; • Програми кешбеку: повернення частини витрачених грошей за покупки.
4	Безкоштовні зразки та демонстрації	<ul style="list-style-type: none"> • Знижки на свята та спеціальні події: спеціальні знижки на свята або інші важливі дати, що привертає додаткову увагу споживачів; • Знижки за відгуки та рекомендації: знижки для клієнтів, які залишають відгуки або рекомендують продукцію друзям і знайомим.
5	Виставки та ярмарки	<ul style="list-style-type: none"> • Участь у виставках: презентація продукції на галузевих виставках та ярмарках; • Спеціальні заходи: організація заходів, де клієнти можуть безпосередньо ознайомитися з продукцією.

Джерело: складено автором

Вибір стратегії стимулювання збуту залежить від специфіки продукту, цільової аудиторії та ринкових умов. Комплексний підхід, що поєднує декілька

стратегій, зазвичай є найбільш ефективним для досягнення максимального результату. Успішна реалізація стратегії стимулювання збуту може значно підвищити обсяги продажів та зміцнити позиції компанії на ринку.

На рис. 3. розраховано прогноз чистого прибутку за допомогою лінії тренду після впровадження маркетингової стратегії.



Рисунок 3.2 – Прогноз чистого прибутку після впровадження маркетингової стратегії

Джерело: побудовано автором

Значення коефіцієнта детермінації $R^2=1$ свідчить про достовірність побудованої моделі та прогнозу. Прогноз, який відображає лінія тренду, розраховано на три роки з 2023 по 2025 рік. У 2025 році можливе отримання чистого прибутку у розмірі 27000 тис. грн. Таким чином, можемо прогнозувати зростання чистого прибутку за рахунок збільшення частки ринку та розширення клієнтської бази на 15%.

ВИСНОВКИ

У першому розділі кваліфікаційної роботи здійснено аналіз поняття «стратегічне управління», який підтвердив наявність різноманітних підходів у науковій літературі. Запропоновано визначати стратегічне управління як комплексний динамічний процес, який орієнтується на ефективне використання потенціалу підприємства для досягнення довгострокових конкурентних переваг на ринку, що передбачає досягнення та своєчасне коригування цілей відповідно до змін у зовнішньому середовищі, та реалізується через інноваційні підходи, розширення масштабів діяльності, реструктуризацію підприємства або антикризове управління.

Узагальнення теоретичних підходів до сутності та значення стратегічного управління дало змогу виділити основні принципи стратегічного управління діяльністю підприємства. Дослідження різноманітних підходів до визначення етапів процесу стратегічного управління дозволило представити процес, який складається з семи послідовних етапів.

Представлена у першому розділі класифікація методів та інструментів за етапами стратегічного планування діяльності підприємства дозволяє здійснювати більш глибокий та об'єктивний аналіз різних аспектів його функціонування, зовнішнього середовища та ефективності реалізованої стратегії. Встановлено, що кожен з зазначених інструментів стратегічного управління має свою ефективність, але також характеризується певними обмеженнями та недоліками. Найвищу ефективність можна досягти, комбінуючи кілька інструментів одночасно.

Проведений у другому розділі аналіз показав відхилення від норми по більшості показників. Так, непокритий збиток у 2021 році виріс на 2,6% в порівнянні з 2020 роком, а в 2022 році скоротилися на 0,94% в порівнянні з 2021 роком. Власний капітал зменшився на 3,69% у 2022 році в порівнянні з 2021 роком.

Поточна кредиторська заборгованість у 2022 році в порівнянні з 2021 роком збільшилася на 1,02%. Відповідно поточні зобов'язання у 2022 році порівняно з 2021 роком зросли на 1,02%. В структурі джерел коштів переважають поточні зобов'язання і забезпечення, а власний капітал становить відповідно незначну частку, що постійно зменшується, що є негативною тенденцією.

Встановлено, що підприємство філія АТ «ДПЗКУ» «Новоукраїнський комбінат хлібопродуктів» є збитковим. З огляду на це, рекомендовано більшу увагу приділяти більш доходним напрямкам діяльності, зменшувати частку збиткових напрямів та розробляти стратегію виходу з кризового стану.

Більшість показників майнового стану філії «Новоукраїнський КХП» у 2020-2022 рр. залишаються на дуже низькому рівні, хоча намітилася певна тенденція до їх зростання, що потребує впровадження відповідних заходів.

Завдяки проведеному PEST-аналізу визначено, що зовнішні фактори, зокрема політичні та економічні, загалом негативно впливають на діяльність Новоукраїнського комбінату хлібопродуктів, у той час як найменший негативний вплив мають лише технологічні фактори. Поряд із цим, згідно матриці SWOT-аналізу у Новоукраїнського КХП переважають загрози у зовнішньому середовищі та слабкі сторони у внутрішньому середовищі, що свідчить про його вразливість до зовнішніх впливів та про внутрішні проблеми, що потребують вирішення. З огляду на це, стратегію організації треба зосередити на усуненні внутрішніх слабкостей та нейтралізації зовнішніх загроз.

У третьому розділі відповідно до визначених проблем запропоновано рекомендації щодо розробки та реалізації антикризової стратегії. Визначено можливі стратегічні напрямки та їх потенційний вплив на діяльність підприємства. Оскільки згідно матриці SWOT-аналізу у внутрішньому та зовнішньому середовищі підприємства переважають слабкі сторони і загрози, то слушним варіантом стратегії у такому випадку може бути маркетингова стратегія.

У рамках розробки маркетингової стратегії запропоновано використання Інтернет-реклами, яка здатна допомагати представити інформацію споживачам, підвищити впізнаваність бренду, створити позитивний імідж компанії та зміцнити лояльність клієнтів. З цією метою, з одного боку, потрібно реанімувати або створити новий сайт філії «ДПЗКУ» «Новоукраїнський КХП» для детального представлення всього асортименту продукції та забезпечення можливості оформлення замовлень для оптових покупців. З іншого боку, необхідно розпочати роботу з просування підприємства у соціальних мережах. З цією метою рекомендовані інструменти інтернет-реклами та визначені найбільш доцільні напрями просування підприємства через соціальні мережі.

Встановлено, що збут товарів і послуг є ключовим аспектом маркетингової діяльності компанії, оскільки саме на цьому етапі вироблені товари виходять на ринок і реалізуються, приносячи підприємству прибуток. З огляду на це запропоновано заходи стимулювання збутової діяльності для торговельних посередників та споживачів. Рекомендовано види цінкових знижок для торговельних посередників та інструменти збутової стратегії для споживачів філії «Новоукраїнський комбінат хлібопродуктів».

Розраховано прогноз чистого прибутку після впровадження маркетингової стратегії 2023 по 2025 рік. Згідно ньому, у 2025 році можливе отримання чистого прибутку у розмірі 27000 тис. грн, що дає змогу прогнозувати зростання чистого прибутку за рахунок збільшення частки ринку та розширення клієнтської бази на 15%.

Реалізація запропонованих заходів допоможе Новоукраїнському КХП збільшити обсяги продажів, оптимізувати роботу з товарними запасами, налагодити міцні стосунки з бізнес-партнерами, підвищити лояльність споживачів і зміцнити свої позиції на ринку.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Беляєва Н. С. Стратегія підприємства як елемент механізму стратегічного управління. Науковий вісник Херсонського державного університету. Серія: Економічні науки. 2015. Вип. 15(5). С. 54-56.
2. Борисюк І. О., Покотилук В. І. Стратегічне управління розвитком підприємства. *Проблеми системного підходу в економіці* : зб. наук. праць. Київ : НАУ, 2015. Вип. 51. С. 9-14.
3. Василенко В. О., Ткаченко Т. І. Стратегічне управління: навч. посіб. К. : ЦУЛ, 2003. 396 с.
4. Гедройц Г. Ю. Визначення сутності поняття «стратегічне управління». Економічні науки. Економіка підприємства. 2012. № 2. С. 22–23.
5. Герасимчук В. Г. Стратегічне управління підприємством. Графічне моделювання. Київ : КНЕУ, 2015, 360 с.
6. Дикань В.Л. Стратегічне управління: навч. посіб.. Київ : ЦУЛ, 2013. 272с.
7. Дмитренко Г. А. Стратегічний менеджмент: цільове управління персоналом організації. Київ : МАУП, 1998.
8. Дубодєлова А., Юринець О. Методи стратегічного аналізу бізнес-середовища підприємства. Наука молода № 15–16, 2011 р. С. 344-349. URL: <http://dspace.wunu.edu.ua/bitstream/316497/27409/1>.
9. Кайлюк Є. М., Андрєєва В. М., Гриненко В. В. Стратегічний менеджмент : навч. посіб. Х. : ХНАМГ, 2010. 279 с
10. Касьян Л. Е., Бугас В. В. Методичні підходи до визначення сутності стратегічного управління підприємствами. Науковий вісник Міжнародного гуманітарного університету. 2015. С. 94-96.
11. Киш Л. М. Стратегічне управління, як основна частина менеджменту підприємства. *Причорноморські економічні студії*. 2019. Вип. 38(1). С. 107–113.
12. Кашуба Я. М. Вибір методів та підходів стратегічного управління розвитком підприємництва. Економіка та держава. 2014. №9. 166 с

13. Краснокутська Н. С., Кабанець І. А. Стратегічне управління: навчальний посібник для студентів економічних спеціальностей. Харків : НТУ «ХП», 2017. 460 с.
14. Ковалевська А. В. Конспект лекцій з дисципліни «Антикризове управління підприємством». Харків : ХНУМГ ім. О. М. Бекетова, 2016. 140 с
15. Мікловда В. П., Бритченко І. Г., Кубіній Н. Ю., Дідович Ю. О. Ефективність стратегічного управління підприємствами: сучасні проблеми та перспективи їх вирішення: монографія. Полтава : ПУЕТ, 2013. 218 с.
16. Немцов В. Д., Довгань Л. Є. Стратегічний менеджмент: навчальний посібник. Київ : «Експрес-Поліграф», 2002. 560 с.
17. Орлова А. А., Вишнеvsька В. А. SMM як драйвер розвитку бізнесу в Україні в умовах війни. *Ефективна економіка*. 2023. № 4. URL: <https://www.nauka.com.ua/index.php/ee/article/view/1433/1443>
18. Пащенко О. П. Сучасна парадигма стратегічного управління розвитком підприємства в контексті управління змінами. Менеджмент суб'єктів господарювання в умовах міжнародної інтеграції : кол. монографія. за заг. ред. Г. М. Тарасюк. Житомир : ЖДТУ, 2016. С. 104–202.
19. Петришин Н. Я. Основні концептуальні засади технології стратегічного планування в процесно-структурованому менеджменті. *Економічний простір*. 2013. № 72. С. 211-219
20. Побігун С. Аналіз підходів до здійснення процесу стратегічного управління. *Галицький економічний вісник*. 2015. Том 48. № 1. С. 101–108.
21. Положення про філію АТ «ДПЗКУ» «Новоукраїнський комбінат хлібопродуктів».
22. Савченко С. М., Нікітін В. Г. Сутність та принципи стратегічного управління ефективністю діяльності підприємства. *Ефективна економіка*. 2021. № 2. URL: <http://www.economy.nauka.com.ua/?op=1&z=8656>

23. Світлична А.В., Калініченко М.С. Економічні інструменти управління розвитком підприємства. Економічний форум. 2018. №1. С. 233-243.
24. Писаревський І. М., Тищенко О. М., Покогодна М. М., Петрова Н. Б. Стратегічний менеджмент: підручник. Харків : ХНАМГ, 2009. 287 с.
25. Таран-Лала О. М., Сухорук К. В. Особливості стратегічного управління підприємством. *Економіка та суспільство*. Випуск № 25. 2021. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/296>
26. Тертичка В. В. Стратегічне управління : підручник. Київ : “К.І.С.”, 2017. 932 с.
27. Харченко В. А. Концептуальні засади формування системи стратегічного управління розвитком підприємства. *Схід*. 2014. № 5. С. 52–56.
28. Хоменко О. І. Види стратегій та інструментарій формування стратегії розвитку підприємства. *Управління розвитком*. 2015. № 3. С. 131-137.
29. Шершньова З. Є. Стратегічне управління : підручник. 2-ге вид., перероб. і доп. К. : КНЕУ, 2004. 699с.
30. Які соцмережі найкращі в просуванні бізнесу в 2024 році. URL: <https://1plus1.ua/novyny/aki-socmerezhi-najkrasi-v-prosuvanni-biznesu-v-2024-roci>
31. Ansoff I. Strategic Management "A Halsted Press book." Wiley, 1979. 236 p.
32. David F.R. Strategic management: concepts and cases (13th edition). New York: Upper Saddle River, N.J.: Prentice Hall. 2011. 314 p.
33. Mescon H., Albert M., Khedouri F. Management. New York : Harper & Row. 2018. 777 p.
34. Minzberg H. The Strategy Concept II: Another Look at Why Organizations Need Strategies. *California Management Rev*. 1987. P. 25–32.
35. Thompson A.A., Strickland A.J. Strategic Management: Concept and Cases, 4-th ed. Plano, Texas, University of Alabama, Business Publication Inc., 1987. 568 p.